

**Zeitschrift:** Rapport de gestion / Chemins de fer fédéraux suisses  
**Herausgeber:** Chemins de fer fédéraux suisses  
**Band:** - (1987)

**Rubrik:** Planification

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 14.12.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Planification

Dans le champ de tension entre les réalités internes de l'entreprise et les exigences extérieures actuelles et à venir, il n'est possible d'assurer un développement équilibré et harmonieux de l'entreprise que si celle-ci dispose d'un système de planification institutionnalisé.

La troisième actualisation du plan à long terme a débuté. Ce plan décrit les futurs objectifs sectoriels et les futures stratégies sous une forme générale et sans données chiffrées. La base en est constituée par les stratégies élaborées dans le cadre d'organisations de projets spéciales, telles que celle qui prépare le projet Rail 2000. Le plan à long terme sera présenté au Conseil fédéral en automne 1988.

Le plan à moyen terme pour la période allant de 1989 à 1993 fait apparaître des résultats peu satisfaisants. C'est pourquoi il convient de mener rapidement à bien les mesures propres à améliorer les résultats, afin de réagir aux influences négatives qui résultent d'une évaluation plus prudente de l'évolution conjoncturelle et de changements structurels en trafic marchandises.

En vue d'accroître l'efficacité des travaux de planification, des directives unifiées ont été données. Les études, les projets et les mesures sont répertoriés de façon centralisée dans le cadre de la planification de l'entreprise, ce en vue de fixer les priorités et à titre de base de coordination.

Les efforts des CFF visant à influencer positivement le résultat financier par la compression des coûts et par l'accroissement des produits ont été poursuivis en 1987. Par la réalisation échelonnée des projets d'optimisation, y compris Cargo Rail et Cargo Domicile, il est possible d'améliorer chaque année le résultat. Par comparaison avec l'année de référence 1983, l'économie était en 1987 de quelque 110 MFr. — Au cours de l'exercice, les projets suivants ont notamment été étudiés.

*Accroissement de la productivité dans l'exploitation* Le nouveau contrôle des billets (validation par le voyageur sur certaines lignes et accompagnement de ces trains en fonction de la sporadicité des contrôles) permet de réaliser une économie annuelle d'environ 10 MFr. En trafic marchandises, l'optimisation de la formation des trains procure une réduction des coûts de quelque 10 MFr. D'autres économies, chiffrables à 1 ou 1,5 MFr, sont réalisables en trafic Cargo Domicile par une simplification de la grille de desserte; cette mesure introduite au 1er janvier 1988 améliore en outre la présentation.

*Accroissement de la productivité dans les ateliers principaux* Malgré la réduction du temps de travail et l'accroissement des prestations, l'effectif du personnel des ateliers principaux a pu encore être réduit. En 1987, l'on a notamment amélioré l'ordonnancement ainsi que la planification de l'entretien et l'on a minimisé les travaux d'entretien.

*Intensification de la gestion des biens-fonds* En 1987, l'organisation structurelle de la division du domaine s'est terminée par la création d'unités de gestion correspondantes dans les arrondissements. La conception de détail du système de gestion et d'information en matière immobilière a également été achevée; ce système constitue une base essentielle pour le maintien et l'accroissement des produits procurés par les biens-fonds. Grâce à l'activité renforcée, les produits réalisés en 1987 dans le secteur des biens-fonds ont dépassé de 5 MFr ceux de 1986.

*Gestion du matériel* L'optimisation de l'organisation structurelle et fonctionnelle ainsi que l'introduction du système MAWE (système informatisé pour la gestion du matériel) ont été poursuivies en 1987. Grâce à la réorganisation en cours des magasins centraux, les stocks ont pu être encore réduits. Les répercussions financières positives ne sont pas encore chiffrables.

## Projets d'optimisation

Controlling systématisé La conception du controlling, qui porte sur l'assistance aux organes de la ligne ainsi que sur le contrôle et la surveillance, est en cours de réalisation depuis le milieu de 1987. Avec le controlling, il s'agit de faire apparaître les points faibles et de déclencher des mesures correctives en vue d'accroître encore la prise de conscience en matière de coûts dans l'entreprise. Les agents chargés du controlling, dont l'activité s'étend à toute l'entreprise, sont formés dans des cours spécifiques.

Indices Des indices ont été établis pour la première fois en 1987 sur la base des résultats du plan à moyen terme. Sous forme concentrée et révélatrice, ils reflètent d'importants faits commerciaux, opérationnels, financiers et techniques. La situation et l'évolution de l'entreprise peuvent ainsi être présentées de façon synoptique; en outre, il devient possible de fixer des objectifs dans le cadre du plan à moyen terme. Les indices permettent aussi de reconnaître à temps les problèmes et de prendre les mesures correctives dans les meilleurs délais.

## Rail 2000

### *Approbation par les citoyens*

L'année 1987 fera date dans l'histoire des chemins de fer suisses. Une année seulement après l'approbation – massive comme rarement – des propositions relatives au projet Rail 2000 par le Parlement, c'était au tour du peuple suisse de se prononcer, suite à l'aboutissement du référendum, sur le plus important projet jamais envisagé par les CFF. Un comité contre les lignes nouvelles du projet Rail 2000 avait recueilli 82 000 signatures contre l'arrêté fédéral relatif au projet et à la construction des lignes nouvelles. Selon les adversaires, celles-ci n'étaient ni nécessaires, ni utiles, et l'étude de l'impact sur l'environnement manquait; en outre, la rentabilité des investissements et l'opportunité de Rail 2000 sur le plan de la politique des transports étaient mises en doute. A l'opposé, un large comité de soutien, indépendant des partis politiques, s'engageait à fond pour la réalisation du projet visant à valoriser les transports publics dans l'ensemble du pays.

Le 6 décembre 1987, les CFF et l'ensemble des entreprises de transports publics prenaient connaissance avec satisfaction du verdict clair en faveur du projet Rail 2000. Le oui au projet (57% des suffrages) doit être considéré comme une prise de position en faveur d'un développement écologiquement sain du système des transports en Suisse, mais aussi comme un signe de satisfaction face à la politique de l'offre des dernières années, qui va à la rencontre de la clientèle. Les CFF sont décidés à remplir les attentes du peuple suisse par une réalisation rapide du projet Rail 2000, d'entente avec les chemins de fer privés, les PTT et d'autres entreprises de transports publics.

### *Offre, véhicules et infrastructure*

Lors de la planification de Rail 2000 dans l'entreprise, l'on a adopté, partant de l'offre, le principe mandant/mandataire. Les enquêtes sur le marché déterminent la future offre, qui est reprise par la planification de l'exploitation à titre de commande. L'exploitation, à son tour, passe commande à la technique et aux travaux. Les étapes de planification à venir seront effectuées systématiquement selon la même méthode.

Les travaux de planification effectués jusqu'ici, destinés au débat parlementaire et au scrutin populaire, étaient fondés sur les études de base dans les domaines de la demande et de l'offre, du matériel roulant, de l'infrastructure et de la rentabilité. Après la décision du Parlement en faveur de la variante «sud plus» de la ligne nouvelle Mattstetten–Rothrist, la planification de l'offre a été adaptée au cours des quatre premiers mois de l'année. L'amélioration de l'horaire, pierre angulaire de Rail 2000, a servi à toutes les entreprises de transports publics pour leur planification de l'offre et pour leur information sur l'utilité de Rail 2000. Le train-exposition, utilisé au cours de l'année précédente déjà, ainsi qu'un bus articulé du service des automobiles postales, aménagé en collaboration avec les PTT et l'Union des transports publics, ont parcouru presque toutes les régions du pays, informant à la demande de communes, d'associations ou de partis politiques.

Après des études préliminaires poussées, effectuées en collaboration avec l'industrie, les premières unités de la locomotive à quatre essieux et à convertisseurs ont été commandées (voir partie « Investissements et achats »). Le cahier des charges de la voiture 2000 est en cours d'élaboration. L'accent y est mis sur un aménagement confortable et commode, ainsi que sur une construction écologiquement judicieuse.

Conformément à l'arrêté fédéral, un crédit d'engagement de 5,4 milliards de francs est à disposition pour le complément et l'extension de réseau ferré actuel, dont 3 milliards seront destinés à l'aménagement d'installations existantes et 2,4 milliards à la construction des quatre tronçons nouveaux (prix et plans de 1985). Au cours de l'exercice passé en revue, la planification des lignes nouvelles a été poursuivie en vue de l'élaboration des avant-projets. Pour le tronçon nouveau Mattstetten–Rothrist, les CFF ont convenu avec les cantons et régions directement concernés de collaborer étroitement dans le cadre d'une organisation de projet à plusieurs échelons, comme cela avait déjà été fait pour les sections Vauderens–Villars-sur-Glâne et Muttenz–Olten. Au cours d'une phase préliminaire, de substantielles améliorations du tracé ont pu être obtenues.

Il s'agit maintenant de mettre l'offre définitivement au point. Les demandes supplémentaires des cantons et des régions sont prises en considération, les offres régionales sont élaborées et leur intégration sur le plan national est étudiée. Dans le secteur des véhicules, l'utilisation et l'effectif des locomotives et des voitures 2000 seront fixés dans le courant de 1988. Les besoins de courant et de puissance électriques ainsi que leur couverture doivent être déterminés de façon détaillée. Pour les projets de construction et d'aménagement, il convient de définir des étapes de réalisation qui peuvent être coordonnées de manière judicieuse avec la progression sur le plan de l'offre. Lors de l'établissement des avant-projets, auxquels appartient aussi la seconde phase de l'étude de l'impact sur l'environnement, l'on continuera à collaborer avec les cantons, les régions et les communes concernés et l'on recherchera des solutions écologiquement satisfaisantes, compte tenu des intérêts de la clientèle. Comme par le passé, les CFF voudront une attention particulière à l'information.

#### *Les étapes à venir*

Pour la réalisation de Rail 2000, le secteur du marketing assume la fonction de mandant. Au sein de la direction générale, le chef du département du marketing et des transports représente les aspects généraux de Rail 2000. La fonction de maître de l'ouvrage sera assumée par les directeurs des arrondissements. Sur le plan interne, les travaux incomberont en premier lieu aux organes de la ligne.

#### *Organisation*