

Zeitschrift: Rapport de gestion / Chemins de fer fédéraux suisses
Herausgeber: Chemins de fer fédéraux suisses
Band: - (2001)

Rubrik: Groupe des entreprises CFF

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: 22.12.2025

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

28 339

collaboratrices et collaborateurs ont, en 2001, œuvré pour que les clients des CFF et leurs marchandises arrivent à bon port rapidement, sûrement et ponctuellement. L'exercice écoulé le montre: les CFF sont parés pour affronter la concurrence et, dès lors aussi, l'avenir.

Recul du résultat d'exploitation.

Le résultat d'exploitation du groupe des entreprises CFF en 2001, 245,7 M CHF (–23,6 pour cent), accuse un recul par rapport à l'année précédente. La forte progression du bénéfice du groupe, qui se chiffre à 314,1 M CHF (+124,5 pour cent), est liée à la vente d'une partie de la participation Sunrise, à la liquidation d'une provision constituée alors qu'il était question d'une «joint-venture» avec FS Cargo, ainsi qu'à un résultat financier amélioré.

Dans des conditions économiques difficiles, les CFF sont parvenus, en 2001, à augmenter leur chiffre d'affaires et leurs produits en trafic voyageurs, avec un bénéfice annuel majoré à 80,1 M CHF (+18,1 pour cent). CFF Cargo, dans des conditions économiques qui se sont dégradées, a accusé une perte de 68 M CHF (+17,9 pour cent). Avec un résultat de 130,1 M CHF, l'infrastructure a contribué aux résultats annuels positifs. Si les produits d'exploitation du groupe, 6031,4 M CHF (+1,5 pour cent), ont augmenté en 2001, les charges d'exploitation en ont fait autant: 5785,7 M CHF (+ 2,9 pour cent) – un montant dont les dépenses de personnel représentent environ la moitié.

Bonne réalisation des objectifs.

En 2001, les CFF ont en grande partie réalisé les objectifs fixés par leur propriétaire, la Confédération. Même si la productivité, pendant l'exercice écoulé, a connu une croissance modeste, 1 pour cent, sa croissance annuelle moyenne depuis 1998 se chiffre pourtant à 7 pour cent, alors que la consigne fédérale est de 5 pour cent. Objectifs également atteints pour la sécurité. La ponctualité des CFF a encore progressé et se situe pratiquement dans la plage des sévères valeurs assignées. La satisfaction de la clientèle a certes reculé, mais, avec 81 pour cent, elle reste à un niveau élevé. Dans la satisfaction au travail, les résultats sont restés très nettement en deçà des attentes, passant de 59 points en 2000 à 52 en 2001.

Le but était d'alléger, pour la Confédération, la charge des indemnités compensatoires; il a été atteint. En trafic voyageurs régional, les CFF ont fourni davantage de prestations pour moins d'argent: malgré l'augmentation des trains-kilomètres offerts, les indemnités compensatoires de la Confédération et des cantons ont été ramenées de 546 à 537 M CHF. Par train-kilomètre, elles ont reculé de 6,3 pour cent. Les contributions fédérales à l'infrastructure ont, elles aussi, diminué, de 1,295 à 1,225 milliard de francs. Pour le trafic combiné en revanche, elles ont augmenté de 75 à 99 M CHF.

2001, une année particulière.

L'année écoulée a été marquée par une série d'événements qui ont été autant de gros défis pour les CFF. Lors de l'immobilisation au sol des avions Swissair et, plus encore, après l'incendie dans le tunnel routier du Gothard, les CFF ont réagi avec promptitude et adaptabilité, afin de combler les vides de transport. En 24 heures, ils ont remis en service au Gothard le chargement des voitures sur le train, interrompu depuis vingt ans, et assuré le transport des personnes et de leurs véhicules entre Göschenen et Airolo. En quelques jours, une minichaussée roulante pour le trafic lourd régional a aussi été mise en place et exploitée entre Brunnen et Lugano. Les CFF eux-mêmes ont fort heureusement été épargnés par les accidents graves. Le déraillement d'un ICN à Zurich-Oerlikon, l'été dernier, n'a pas eu de conséquences graves. Par précaution, il a pourtant amené à retirer de la circulation les 22 rames ICN, afin d'en vérifier plus de 50 000 éléments de fixation. Mais l'année dernière a été aussi marquée par un fléchissement économique qui a laissé des traces en trafic marchandises essentiellement.

Les parts des divisions dans le bénéfice du groupe.

La forte progression du bénéfice du groupe est due à des facteurs exceptionnels.

	2000	2001
Trafic voyageurs	+67,8	+80,1
Trafic marchandises	-57,7	-68,0
Infrastructure	+160,9	+130,1
Unités centrales	-15,1	+171,9
Résultat d'ensemble	+139,9*	+314,1

*sans les éliminations -16,0

en millions de francs

Stratégie offensive en trafic voyageurs.

Le trafic voyageurs a bénéficié, l'année dernière, d'une demande soutenue. Pour la première fois de leur histoire, les CFF ont dépassé la ligne mythique des 300 millions de voyageurs transportés, puisque ceux-ci ont été 304,2 millions, 6,1 pour cent de plus que l'année précédente – et cela bien que la taille du réseau soit restée pratiquement la même. Cette valeur record est due principalement au développement substantiel de l'offre et à ses améliorations, en tête

desquelles figurent les nouveaux horaires cadencés à la demi-heure et le nouveau matériel roulant, notamment les Intercity à deux niveaux et les rames pendulaires Intercity. Il en est résulté une progression de 4,1 pour cent des voyageurs-kilomètres, qui ont atteint 13,4 milliards – une nouvelle valeur record.

Le trafic voyageurs régional affronte une concurrence croissante. Ce fut aussi le cas l'année dernière. Avec les Zugerland Verkehrsbetriebe, les CFF ont obtenu d'exploiter le train-tram de Zoug, avec acquisition de 12 nouvelles rames régionales. Le trafic régional des CFF a en outre

Scénario d'avenir 01/16: des réseaux européens désormais plus libres.

Une dynamique croissante est attendue à l'avenir pour les opérateurs ferroviaires. La ratification des accords bilatéraux sur les transports terrestres et les nouvelles coopérations en trafic marchandises (HGK, FS) ouvrent aux CFF l'accès aux marchés européens.

> **Tout indique** que les possibilités d'accès aux réseaux, présentes de fait, vont s'améliorer sous la pression croissante des marchés et de la politique. Actuellement, la libre circulation possible sur les réseaux européens se concentre sur l'Allemagne, les Pays-Bas et les pays scandinaves. Les années qui viennent verront sans doute une plus grande ouverture du réseau italien, sur lequel de premiers convois de fret circulent déjà en «open access» sur l'axe du Brenner.

> **A longue échéance**, France et Belgique ne pourront ni ne voudront se fermer aux exigences d'un réseau ferroviaire transeuropéen. Ce n'est qu'un début. Alors que les réseaux européens ne sont actuellement ouverts qu'aux «regroupements internationaux» et au trafic combiné international, un Réseau transeuropéen de fret ferroviaire – englobant les principales grandes lignes – doit s'ouvrir à la concurrence

dès 2003, suivi, en 2008, par l'ensemble du réseau ferré. Ces règles contraignantes s'appliquent au fret international. Des propositions pour le trafic voyageurs viendront plus tard.

> **Dans le futur**, il y aura un nombre limité d'opérateurs européens globaux en fret ferroviaire, qui seront relayés, pour la desserte régionale, par des transports d'intérêt local. Les trains complets pourront être repris assez rapidement par des tiers. Les ressources nécessaires (locomotives, véhicules, personnel) seront d'un accès plus facile en raison d'une flexibilité accrue de l'industrie et grâce à de nouvelles prestations des sociétés de location.

> **Pour les CFF**, tirer parti de la libéralisation signifie assurer, sous leur propre responsabilité ou en association avec des regroupements internationaux, de nouvelles circulations internationales. Cette perspective n'exclut ni la concurrence ni la coopération avec des réseaux voisins. Certaines alliances s'inscriront dans le moyen terme, tandis que d'autres concerneront des trafics donnés sur des laps de temps plus brefs.

intensifié ses activités dans les régions limitrophes: depuis des années maintenant, des trains CFF circulent sur la Ligne verte entre Bâle et Mulhouse. L'année dernière, une nouvelle ligne s'y est ajoutée, reliant Genève à Bellegarde dans l'Ain. Dépassant ailleurs encore les frontières

Scénario d'avenir 02/16: le succès dépendra aussi du contexte.

La réforme des chemins de fer a conduit à ce que les CFF, en tant qu'entreprise, doivent assumer une partie de leur risque économique plus importante que par le passé. Et pourtant, plus que d'autres entreprises, ils dépendent des conditions-cadres politiques et sociales, notamment en ce qui concerne l'infrastructure. Tout changement du système actuellement fondé sur le consensus demandera à être considéré avec beaucoup de prudence, car les conséquences peuvent en être à longue portée.

> Pour le chemin de fer, l'infrastructure est le facteur central de la production. Elle est technique-ment beaucoup plus étroitement liée à l'exploitation que ne le sont les autres modes de transport. C'est dire que les décisions de la politique et de la société au sujet de l'infrastructure ont, sur les réseaux, un impact immédiat. Les chemins de fer britanniques et néerlandais en donnent un exemple négatif, avec, ces dernières années, un réseau ferré privatisé pour les premiers, une gestion de l'infrastructure coupée du marché pour les seconds.

> Les chemins de fer sont aussi dépendants des conditions-cadres dans leur confrontation avec les autres modes de transport. Les raccourcissements des temps de trajet, tels que les permettent des aménagements du réseau des routes nationales, ne peuvent normalement pas être compensés par les CFF, ou seulement à très grands frais. Un

exemple qui touche le Grand Zurich: la 3^e étape pour compléter le RER zurichois introduira la cadence au quart d'heure sur le couloir du Knonauer Amt – un plus très net pour l'attrait que peut exercer le rail. Mais lorsque, quelques années plus tard, s'ouvrira l'auto-route A4 en parallèle, les temps de trajet en voiture diminueront d'une vingtaine de minutes. Le chemin de fer verra probablement son avantage s'évanouir et il ne pourra plus, avec les ressources actuellement présentes et décidées, refaire son handicap sur la durée du parcours.

> Ces exemples concernant l'infrastructure montrent que les conditions-cadres vont évoluer de plus en plus vite pour le chemin de fer – avec un impact direct. En d'autres termes, les résultats du rail vont vraisemblablement se dégrader à partir du moment où la gestion de son infrastructure serait moins bonne, ou si l'infrastructure de ses concurrents devenait meilleure.

> La grande complexité des décisions en matière de transports, ainsi que de leurs conséquences, exige donc, pour l'avenir, encore plus de transparence sur les conséquences, avant que les décisions ne soient prises. La situation actuelle des CFF, qui est bonne comparée à celle de certains réseaux étrangers, tient certainement aussi à ce que la transparence y a été jusqu'à présent relativement élevée, au consensus démocratique requis lors de décisions, enfin à une politique des transports fidèle à sa logique.

de leur marché, les CFF ont, avec le MittelThurgauBahn, créé une filiale commune Turbo. Celle-ci, qui est en train de se mettre en place, opère dans la région «internationale» du lac de Constance et vise, ces prochaines années, à élargir encore son rayon d'action jusque dans les régions limitrophes. La collaboration avec le BLS a en outre été placée sur de nouvelles bases, prévoyant que, à partir de 2004, le BLS exploitera le RER bernois, tandis que les CFF reprendront le trafic voyageurs grandes lignes du réseau BLS. Sur un marché des transports de plus en plus international et libéralisé, les CFF sont obligés d'aller au-delà des frontières. Sans s'exposer pour autant à des risques accrus. Ils ont donc rigoureusement défini, pour tous leurs projets à l'étranger, les obstacles à passer et les contrôles à franchir, afin que les conditions de leur engagement soient d'avance claires pendant tout le processus. L'année dernière, les CFF ont reconsidéré leur stratégie en Angleterre où, à la suite des nouvelles conditions-cadres imposées par la politique, ils ont renoncé à participer à une candidature en vue d'exploiter des réseaux ferroviaires régionaux au sud-ouest de Londres. Ils restent aux côtés de leur partenaire anglais Laing et de sa filiale ferroviaire Chiltern Railways à titre de conseil.

Coopérations en trafic marchandises.

Le trafic marchandises a derrière lui une année difficile, fortement marquée par le fléchissement de la conjoncture; CFF Cargo s'en est ressenti pendant le second semestre, notamment en Allemagne, un marché capital. Avec, en 2001, 10,5 milliards de tonnes-kilomètres et 59 millions de tonnes transportées, les résultats n'ont certes pas réalisé la performance de 2000 (10,8 milliards de tonnes-kilomètres et 60,5 millions de tonnes transportées), mais ils restent malgré tout nettement meilleurs que ceux de 1999. Les produits consolidés du trafic, qui se montent à 1049,3 M CHF, accusent, eux aussi, un léger recul par rapport à l'année précédente (1088,5 M CHF). Ces résultats en retrait ne s'expliquent pourtant pas uniquement par la faiblesse de la conjoncture. Ils reflètent aussi une pression croissante de la concurrence. Celle-ci, en trafic marchandises l'année dernière, s'est durcie tout particulièrement entre la route et le rail: le relèvement à 34 tonnes de la limite générale de poids autorisé pour les camions et l'admission de 40-tonnes dans les limites des contingents convenus avec l'Union européenne ont, depuis le 1^{er} janvier 2001, modifié le rapport des forces au profit de la route.

En trafic marchandises, c'est sur l'axe nord-sud que se trouve la principale gageure. L'objectif est clair et le mandat politique aux CFF le dit: en attendant la mise en service de la NLFA Gothard,

le trafic de transit sur le rail doit doubler sur dix ans. Pour y arriver, les coopérations sont un passage obligé. Les CFF ont ainsi réussi, l'année dernière, à concrétiser leurs intérêts au Nord, en renforçant sur les plans commercial et opérationnel leur solide partenariat avec DB Cargo. Ils jettent aussi les bases d'une coopération avec Häfen und Güterverkehr Köln (HGK). En même temps, dans la production, ils collaborent activement avec la Deutsche Bahn (DB Cargo). Côté sud, le projet de fusion du secteur Cargo des CFF avec celui des FS s'est révélé non réaliste. Coopérer étroitement avec Trenitalia Cargo, la division marchandises des FS, est pourtant un objectif majeur. Au cœur de cette collaboration, l'amélioration de la production transfrontalière.

L'infrastructure toujours plus sollicitée.

Pour le secteur de l'infrastructure, le développement de l'offre s'est traduit par une utilisation accrue des capacités du réseau: 134,4 Mkm parcourus par les trains sur le réseau CFF en 2001, 2,8 pour cent de plus que l'année précédente. Avec 97,4 pour cent des trains-kilomètres, CFF Voyageurs et CFF Cargo se sont taillé la part du lion, même si les sillons-kilomètres de tiers sur voies CFF ont augmenté en un an de 17 pour cent, pour atteindre 3,42 Mkm. Les tonnes-kilomètres brutes remorquées par des tiers ont même augmenté de 45 pour cent. En 2001 en outre, 15 pour cent déjà de tous les trains complets en fret intérieur ont été produits par des tiers en «open access». Cette forte croissance reflète l'ouverture progressive des réseaux ferroviaires européens, processus dans lequel la Suisse figure en tête, avec ses réglementations libérales selon lesquelles peuvent utiliser son infrastructure ferroviaire les entreprises concessionnaires qui opèrent soit en trafic marchandises, soit en trafic voyageurs non régulier, soit enfin en trafic régional indemnisé par ses commanditaires (Confédération, cantons).

Stabilité des effectifs de personnel.

La réforme de l'entreprise qui a eu lieu en 2001, troisième année de la SA de droit public, a influé aussi sur la situation des effectifs aux CFF. Restructurations et regroupements nécessaires au fonctionnement ont conduit, l'année dernière encore, à renoncer à certains postes de travail. Ailleurs, la recrudescence de la demande a créé des situations de sous-effectifs. L'un dans l'autre, les effectifs de personnel aux CFF, l'année dernière, sont restés pratiquement inchangés puisque, avec 28339 personnes employées en 2001, ils n'ont augmenté que de 0,24 pour cent par rapport à l'année précédente (28272).

Les CFF ont lancé plusieurs programmes pour ceux de leurs employés qui, en raison de changements dans l'entreprise, ont perdu leur emploi. Le but est, à l'intérieur des CFF, de préparer ces personnes et les qualifier pour de nouvelles fonctions. L'année dernière, environ 260 collaborateurs ont bénéficié du programme NOA (Nouvelle orientation et activité professionnelle) des CFF, pour une charge d'exploitation de 23 M CHF. Afin d'améliorer l'offre d'emplois également pour les personnes à employabilité réduite, les CFF ont en outre créé un Centre de services Anyway, qui deviendra opérationnel cette année.

En faisant de la formation des apprentis une branche autonome, nommée login, les CFF ont, en 2001 en collaboration avec le BLS, franchi un nouveau pas important en termes d'améliorations. Dans ce nouveau pool de formation, qui dispose d'un budget annuel de 41,3 M CHF, les apprentis des deux entreprises bénéficient d'une pédagogie large et professionnelle, stimulant spécifiquement les aptitudes relevant de la technique, de la méthode, du sens des relations et de l'esprit d'entreprise. Au début de 2002, une partie des 930 personnes destinées à une formation ont passé des CFF ou du BLS dans login.

Scénario d'avenir 03/16: les relations avec la clientèle comptent de plus en plus.

La mission que se partagent tous ceux qui sont employés par les CFF – bien répondre aux attentes de la clientèle, en y joignant rapidité, sécurité et qualité – va, de plus en plus, affirmer sa prépondérance. A côté des attentes quantifiables, telles que temps de parcours et fréquence du cadencement, celles qui relèvent du facteur humain jouent un rôle tout à fait primordial dans les entreprises de services. Si, pour des produits industriels, il est possible de traduire les demandes identifiées du client en des produits tangibles, dans le secteur des services ces demandes ne sont souvent satisfaites que pendant ou après la fourniture du service.

> Les clients des CFF ont affaire au personnel à plusieurs reprises au cours d'un voyage – davantage

que dans d'autres branches de services. Et, plus que jamais s'agissant des CFF, les clients associent à l'opérateur de transport des exigences de qualité précises: service, confort, ponctualité, information, etc. Dans le futur, beaucoup d'opérations, par exemple l'achat d'un billet aller-retour sur territoire suisse, seront généralement automatiques et ne donneront lieu à aucun échange direct avec le personnel. La qualité n'en prendra que plus de relief dans les services pour lesquels clients et personnel se rencontreront encore. Mais, une fois de plus, il faut que ce personnel soit satisfait dans son travail.

Sur le plan intérieur, la Convention collective de travail (CCT) 2001–2003, entrée en vigueur au début de l'année, garantit la stabilité requise et, pour les employés, la sécurité indispensable. La CCT a aussi considérablement dynamisé la participation au sein de l'entreprise. Au niveau tant de l'entreprise que des divisions, des commissions du personnel veillent au respect et à l'application de cette CCT. Ces nouveaux organes ont notamment joué leur rôle pour le personnel des services administratifs Cargo déménageant à Bâle, ou pour l'évaluation du personnel introduisant des incidences sur le salaire. Au terme de négociations salariales persévérantes, les deux parties sont arrivées, peu avant la fin de l'année, à un compromis solide et se sont mises d'accord sur une augmentation de 3,6 pour cent de la masse salariale.

Investir dans l'écologie.

En 2001 comme les années précédentes, les CFF se sont engagés activement en faveur de l'environnement. Le programme d'améliorations contre le bruit, en accord avec l'Office fédéral des transports, s'est poursuivi avec de bons résultats. Des mesures sont prévues, pour un montant total de 1,85 milliard de francs, afin de rendre progressivement moins bruyants les voitures voyageurs d'ici à 2004 et les wagons d'ici à 2009; pour les ouvrages antibruit, le programme doit s'achever d'ici à 2015. Pour lutter contre la pollution des sols, un cadastre électronique a été constitué, avec au total 3300 enregistrements. D'ici à la fin de 2002, des investigations historiques (2000) et techniques (1000) seront nécessaires. Quelque 200 terrains devraient avoir été assainis d'ici à 2009, pour un coût d'environ 400 M CHF. La quantité de déchets que les clients des CFF laissent derrière eux dans les trains et les gares ne cesse de croître. Une campagne pour lutter contre ces déchets sauvages est en cours, afin de diminuer le volume des détritiques et les coûts qu'il occasionne.

La sécurité sans compromis.

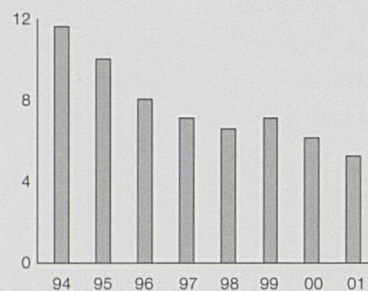
Les CFF placent la sécurité au premier rang de leurs préoccupations. En créant au début de 2001 une organisation centrale pour la sécurité au niveau du groupe, les CFF ont témoigné, une fois de plus, de l'importance qu'ils y attachent. Par un management de la sécurité qui dépasse les délimitations sectorielles et par une évaluation centrale des risques, les CFF s'emploient à maintenir la sécurité au niveau voulu par la stratégie de propriétaire définie par la Confédération et à la développer là où cela est nécessaire. Considérant tous les secteurs intervenant

au niveau de la sécurité, la conclusion est que, malgré une augmentation imposante du trafic, les taux d'incidents et d'accidents ont, dans l'ensemble, diminué. Le niveau de la sécurité au travail, déjà élevé, a en outre progressé de 15 pour cent. Depuis 1994, le nombre d'accidents du travail a baissé de moitié – un constat réjouissant auquel a participé la vaste campagne de sensibilisation menée à l'enseigne de Stop Risk. Le vandalisme à l'intérieur et à l'extérieur des trains crée des problèmes. Malgré tous les efforts déployés, il n'a pas encore été possible de stabiliser ces dégâts à un niveau acceptable. Pour l'application de l'ordonnance sur la protection contre les accidents majeurs, qui vise à mettre population et environnement à l'abri des graves dommages lors de transports à risque avec des marchandises dangereuses, les CFF, les offices fédéraux concernés et l'industrie chimique ont ensemble, sur la base d'analyses fouillées des risques, défini des mesures propres à ramener ces risques à un minimum.

Accidents professionnels en diminution.

Le haut niveau de la sécurité a été encore relevé en 2001. Le nombre des accidents professionnels, par exemple, est tombé à 5,2 pour 100 agents.

Nombre d'accidents professionnels pour 100 agents.



De l'informatique CFF IT centralisée à l'informatique commune.

Le degré toujours croissant de l'automatisation et de la rationalisation aux CFF met à rude épreuve le management des coûts et de la qualité de CFF IT. Les CFF collaborent étroitement avec des prestataires de services externes et des partenaires en externalisation, dont les services sont surveillés spécifiquement par le Provider Management récemment créé. Des direc-

tives quant à l'architecture des systèmes et l'utilisation accrue de solutions standard doivent être, pour la technologie de l'information, les fondements d'une mise en œuvre stable, capable de développement et à faible coût.

Pour une informatique soutenant durablement le développement des activités CFF, des travaux préparatoires ont eu lieu en 2001 en vue de réorienter IT. Du modèle centralisateur, IT est passé à celui d'une collaboration sur une large base, entré en vigueur le 1^{er} janvier 2002. La prise en charge, par les divisions et les unités centrales, de la responsabilité quant aux pres-

Scénario d'avenir 04/16: la flexibilité indispensable des planifications.

Pour les activités ferroviaires, ne serait-ce déjà que par les caractéristiques de leur système, l'orientation vers l'avenir est un impératif vital. Dans l'infrastructure, les planifications s'étendent parfois sur des dizaines d'années: en raison de la complexité de la démarche et des processus politiques de décision, mais aussi de la nécessaire pesée des intérêts en présence lors des études de variantes ultérieures.

***> Rail 2000 et AlpTransit** s'inscrivent dans un horizon temporel qui, parfois, pénètre bien avant dans le XXI^e siècle: achèvement en 2005 de la 1^{re} étape de Rail 2000, entrée en service prévue des nouveaux tunnels de base du Lötschberg et du Gothard respectivement en 2006 et en 2012, raccordement de la Suisse occidentale et orientale au réseau européen de la grande vitesse vers 2015–2020 et achèvement de la 2^e étape de Rail 2000 après 2020.*

***> Disposant de perspectives de développement à long terme** et de prévisions stratégiques, le chemin de fer en Suisse, comparé à celui de nombreux autres pays européens, jouit de bonnes conditions-cadres. Etant donné que, sur le rail, exploitation et infrastructure sont liées beaucoup plus étroitement que dans*

les autres modes de transport, la sûreté des planifications est une condition fondamentale pour que le chemin de fer soit rentable, axé sur sa clientèle et respectueux de l'environnement. L'avenir exigera néanmoins encore plus de flexibilité des planificateurs, pour répondre aux mutations du marché et de la technique.

tations fournies, ainsi que la fourniture de prestations de services communes au niveau du groupe en sont des éléments centraux. IT réorienté met l'accent sur la standardisation, le management des coûts et les capacités d'intégration.

Un siècle de mouvement en Suisse.

En célébrant leur centenaire en 2002, les CFF le font avec la certitude qu'ils ont engagé l'essentiel de ce qui doit leur permettre d'affronter avec succès les exigences du marché. En même temps, le flottement des prévisions conjoncturelles et les risques qui y sont liés, en trafic marchandises notamment, mais aussi les rapides changements des marchés en général exigent la plus grande clairvoyance et, toujours, une réelle aptitude au changement, alliée à beaucoup de flexibilité.

Cette dynamique du marché place le Conseil d'administration et les dirigeants de l'entreprise devant un gros challenge. Les organes politiques et les autorités devront, eux aussi, démontrer qu'ils savent prendre en compte la rapide transformation des conditions. Mais ce dont les CFF, même au bout de cent ans, continuent à avoir besoin d'abord, c'est de collaboratrices et de collaborateurs motivés et prêts à donner le meilleur d'eux-mêmes. Ce sont ces 28 339 cheminotes et cheminots qui, par leur fort engagement, façonnent et déterminent le succès des CFF. Jour après jour. □