

**Zeitschrift:** Revue économique Suisse en France  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 76 (1996)  
**Heft:** 2: Marseille : port de la Suisse

**Artikel:** C.F.F. une réforme en douceur. Partie 2  
**Autor:** Membrez, Jean-Pierre  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-889347>

#### **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:** 03.02.2026

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

# C.F.F.

## UNE RÉFORME EN DOUCEUR (2)

**Les C.F.F. sont en pleine mutation. Dans notre précédent numéro, Jean-Pierre Membrez évoquait ces changements et analysait les différentes réformes à entreprendre ; nous publions ici la suite de cette réflexion.**

### **Vers des décisions douloureuses**

Tous les aspects évoqués dans le n° 1/96 de cette revue ne manqueront pas d'être abordés très prochainement, lorsque le Parlement devra prendre position sur plusieurs questions dont l'importance et l'urgence ressortent du déficit des CFF pour l'exercice 1995, cité en préambule. Vu son ampleur, il ne pourra esquerir des décisions fondamentales et probablement douloureuses, qui peuvent se résumer ainsi :

→ **Quel chemin de fer voulons-nous en Suisse ?**

- Quelles prestations doit-il fournir ?
- Quelle doit être l'extension de son réseau ?

→ **Comment financer ce chemin de fer ?**

→ **Comment gérer ce système ?**

Sans attendre l'issue de ces débats, les travaux sont menés bon train dans des domaines très importants de la législation sur les transports publics. Il s'agit notamment des questions relatives au transport régional et au financement des grands projets ferroviaires.

Avec la mise en vigueur, au 1<sup>er</sup> janvier de cette année, de la loi révisée sur les chemins de fer, les CFF, les chemins de fer privés et les cars postaux sont mis sur un pied d'égalité en ce qui concerne l'organisation, la surveillance et le financement du trafic régional. Le but principal de cette révision est d'augmenter l'efficacité du trafic en favorisant la transparence. En particulier, il appartient désormais aux cantons de commander les prestations qu'ils estiment nécessaires et de les cofinancer.



**Jean-Pierre Membrez**

Délégué aux Affaires internationales, Chemins de fer fédéraux suisses

Dans le domaine du financement des infrastructures, les choses bougent également. Le gouvernement avait fait le bilan en décembre dernier de la procédure de consultation qu'il avait lancée en automne sur le financement de grands projets ferroviaires et le redimensionnement du projet de nouvelles traversées alpines, ouvrages indispensables au respect des engagements internationaux de la Suisse (notamment l'accord sur le transit conclu avec l'Union européenne). Les décisions devraient tomber en avril prochain.

### **Le changement des structures de l'entreprise.**

A la lecture des profondes mutations qui s'opèrent autour d'elle, il paraît évident que l'entreprise se doit de procéder elle-même à une réforme en profondeur. En fait, cette dernière a déjà débuté durant les années 1990 à 1993 avec l'introduction des premiers éléments d'une « gestion basée sur le résultat final ». Trois domaines d'activité ont été formés, à savoir « Trafic voyageurs », « Trafic marchandises » et « Domaine ». Par ailleurs, la gestion des grandes gares a été remaniée.

Partant du principe qu'il leur était nécessaire de se concentrer sur les activités essentielles, les CFF se sont en outre séparés, durant les années 1994 et 1995, d'un certain nombre de prestations (nettoyage des bâtiments et des véhicules, par exemple) et de branches entières d'activité telles que trafic de colis de détail ou trafic international de voyageurs sur certaines relations.

La nouvelle organisation des CFF, qui se met en place à partir de cette année, a fait l'objet de mûres réflexions et de multiples mandats. Le nouvel organigramme, élaboré sur la base de ces travaux, vient d'être approuvé par le Conseil d'administration. Ses principales caractéristiques sont les suivantes :

- **Le secteur du « transport » et celui de « l'infrastructure »** sont entièrement séparés sur le plan comptable.
- **La direction générale** en tant qu'autorité collégiale constitue le niveau de gestion exécutive supérieure de l'entreprise intégrée.
- **La gestion des régions** du « trafic voyageurs régional », du « domaine » et du « matériel roulant », ainsi que des ressorts « voyageurs » et « marchandises » situés dans les régions, est assurée directement par les services de la direction générale.
- **La gestion de l'infrastructure**, qui comprend la production et des travaux, est assurée à titre principal par la direction d'arrondissement.
- **La gestion opérationnelle** dans les régions est renforcée (proximité du marché).

### Réduction des coûts et accroissement de la productivité

Par de nombreuses mesures de rationalisation et de grands efforts d'économies, les CFF se sont efforcés de réduire les coûts. Une seule indication permettra de s'en rendre compte : alors que le budget 1995 prévoyait un effectif de 34 686 agents, il ressort à la fin de l'exercice que la moyenne annuelle est tombée à 33 529 collaborateurs, soit une réduction de 1 697 personnes et cela malgré la réduction à 41 heures de la semaine de travail depuis le 1<sup>er</sup> juin dernier. Comparativement à septembre 1991, où l'effectif atteignait son niveau le plus élevé de la décennie (38 895 agents), la réduction est de quelque 5 300 personnes. Les efforts en ce sens, vont se poursuivre, car les CFF sont persuadés que l'augmentation de la productivité est l'un des moyens les plus importants pour assurer l'existence de l'entreprise à long terme.

**La Suisse et les CFF croient à l'avenir du rail. Les réformes décrites ci-dessus et qui, selon la tradition helvétique, se font en douceur, témoignent de la volonté commune de tout mettre en œuvre pour donner à ce merveilleux instrument qu'est le chemin de fer la place qui doit lui revenir dans le futur.**



### Le nouvel organigramme des CFF

