

3 Mars 1943.



LE PROBLÈME COMMERCIAL DU TRANSPORT DES VOYAGEURS PAR CHEMIN DE FER

Conférence faite le 3 Mars 1943
au Centre d'Etudes Supérieures des Transports
par

M. BOYAUX

Directeur du Service Commercial de la S.N.C.F.

LE PROBLEME COMMERCIAL DU TRANSPORT DES VOYAGEURS PAR
CHEMIN DE FER

Conférence faite le 3 Mars 1943 au Centre d'Etudes
Supérieures des Transports

par

M. BOYAUX,
Directeur du Service Commercial de la S.N.C.F.

Au cours de cette Conférence, je considérerai le problème commercial du transport des voyageurs tel qu'il se pose au chemin de fer en temps de paix, en laissant de côté la situation actuelle qui est complètement perturbée. J'essaierai de mettre en lumière les données les plus fondamentales de ce trafic en période normale pour dégager quelques idées directrices qui puissent nous guider au lendemain de la guerre.

. . .

La première donnée, en matière de trafic voyageurs, c'est son volume et ses possibilités de développement.

En 1830, le trafic voyageurs en FRANCE par les diligences pouvait être évalué à 13 millions de voyageurs-kilomètres.

Dès l'apparition des chemins de fer, ce trafic a marqué une progression considérable. Il s'est élevé à :

800 millions de V.K.	en 1850
4 milliards " "	en 1870
12 " " "	en 1900
29 " " "	en 1930

A ce trafic est venu s'ajouter, après l'apparition de l'automobile, l'énorme trafic routier par voitures de tourisme et par autocars. Une fois éliminés les transports à l'intérieur des agglomérations, ce trafic routier pouvait être estimé, en 1938, à un ordre de grandeur de 30 milliards de voyageurs-kilomètres.

Donc, pour l'ensemble fer et route, les transports de voyageurs à la veille de la guerre représentaient environ 60 milliards de voyageurs-kilomètres. En bref on peut dire qu'en 1938 on se déplaçait en FRANCE de 4 à 5.000 fois plus que cent ans auparavant. Ce résultat avait été obtenu parce qu'en 1938 les voyages étaient environ 15 fois plus rapides, 5 fois meilleur marché et incomparablement plus confortables qu'en 1830.

Ce coefficient énorme d'accroissement des voyages au cours d'un siècle met en évidence une des données premières du problème Voyageurs : ce sont les possibilités - je ne dirai pas illimitées mais presque impossibles à délimiter - du développement du trafic au fur et à mesure qu'on lui offre des conditions plus avantageuses en matière de commodité et de prix.

Ces possibilités d'extension intéressent essentiellement deux sortes de voyages :

- d'une part, les voyages obligés, voyages d'affaires surtout dont la multiplication entraîne le développement des échanges. Les voyages d'affaires constituent en quelque sorte avec la poste et le téléphone le système nerveux de l'activité commerciale et industrielle du Pays ;

- d'autre part, les voyages d'agrément qui offrent en période normale des possibilités d'extension encore plus grandes et souvent insoupçonnées.

Au temps des diligences, le pur voyage d'agrément n'existait pas, il n'y avait que des voyages plus ou moins obligés. Mais, avec le confort, la vitesse, le bas prix, le voyage est devenu une fin en soi. Chacun met en balance l'attrait et le prix d'un voyage qui le tente avec l'attrait et le prix d'une autre satisfaction : achètera-t-on un frigidaire ou fera-t-on un voyage à l'étranger ? passera-t-on l'après-midi au cinéma ou fera-t-on une excursion à FONTAINEBLEAU ? Le voyage par chemin de fer entre en concurrence avec toutes les autres satisfactions que l'ingéniosité humaine peut offrir au public.

Cela étant, peut-on penser que le transport des voyageurs soit encore susceptible de s'accroître d'une façon massive dans l'avenir ?

En 1937, le trafic du chemin de fer intéressait 27 milliards de voyageurs-kilomètres. Si nous enlevons tout le trafic quotidien de banlieue des ouvriers et employés qui n'est pas fait de voyages proprement dits, il reste que l'on peut spécifiquement

qualifier de "Voyageurs" un trafic de 24 milliards de voyageurs-kilomètres. En se rapportant à la population de l'ensemble de la FRANCE, on trouve ainsi que chaque Français effectuait en moyenne, chaque année, un voyage par chemin de fer aller et retour à une distance de 275 kilomètres de sa résidence. Pour beaucoup d'habitants des villes, c'est peu. C'est parce qu'une énorme fraction de la population ne se déplace pas, sinon dans le cadre tout à fait local.

C'est dire qu'il reste encore des possibilités très importantes. Sans doute ne saurait-on escompter revoir un coefficient d'accroissement de l'ordre de celui du dernier siècle écoulé. On peut estimer cependant que le régime actuel est loin d'être définitif et que dans la période de 25 ou 50 ans à venir, il peut s'accroître de 50 %, 100 % et peut-être davantage.

Une nouvelle couche massive de voyageurs avait été dégagée quelques années avant la guerre lors de l'institution des congés payés qui avaient mobilisé des foules d'ouvriers et d'employés qui autrefois ne bougeaient pas ou bougeaient peu. Il n'est pas impossible que la masse rurale soit un jour gagnée elle aussi par le goût du voyage ; déjà avant la guerre elle commençait à se déplacer très largement dans sa région grâce aux services d'autocars. On peut penser qu'un jour viendra où elle ira plus loin et prendra elle aussi le goût des voyages par chemin de fer à longue distance.

Les conditions pour atteindre ce résultat sont multiples :

elles dépendent du transporteur dans une large mesure pour ce qui concerne la commodité et le prix ; elles dépendent aussi d'habitudes anciennes qui demandent pour se transformer l'arrivée de générations nouvelles ; elles tiennent enfin pour beaucoup au pouvoir d'achat de la classe de population intéressée.

• •

Ce potentiel de développement du trafic voyageurs, dans quelle mesure doit-on le faciliter et quels sacrifices est-il légitime de consentir pour cela ?

Sur le plan général, tout le monde est d'accord pour estimer qu'il y a un intérêt évident à développer le transport des voyageurs.

Dans le cycle économique, l'accroissement du déplacement des hommes d'affaires entraîne l'augmentation du volume général des transactions.

Du point de vue de l'hygiène, il y a intérêt à favoriser l'habitat dans les zones plus saines de la périphérie des villes et à généraliser les séjours de vacances dans les régions les plus salubres du pays.

Du point de vue éducatif, le voyage est une distraction qui enrichit l'esprit et prime à cet égard tant d'autres distractions au résultat douteux ou malsain.

Du point de vue international enfin, le voyage facilite le rapprochement et la compréhension mutuelle des peuples.

Il permet aux pays qui tels que le nôtre ont la chance d'offrir des sites d'un attrait exceptionnel, d'attirer chez eux par l'industrie du tourisme les capitaux étrangers.

Tous ces objectifs ne seront vraiment atteints que si le voyage n'est pas réservé à une élite. Quels que soient les régimes politiques, le monde va vers des solutions communautaires et les mouvements de grande masse seront de plus en plus la formule de l'avenir. Qu'il s'agisse de déplacements sportifs, de voyages populaires à but culturel, qu'il s'agisse d'application de plans d'urbanisme pour décongestionner les grandes cités ou de migrations saisonnières des jeunes gens des villes vers les camps de vacances ou les travaux des champs, l'intérêt du voyage s'affirme surtout par le nombre de ceux qu'il intéresse. A cet égard, le chemin de fer par son aptitude au transport des masses sera de plus en plus un facteur d'élévation de la condition humaine.

Par conséquent, pour de multiples et excellentes raisons, on doit conclure que le développement du transport des voyageurs par chemin de fer offre un intérêt incontestable d'ordre général.

Mais il se pose alors la question suivante : est-ce que cet intérêt général peut justifier de vendre le transport moins cher qu'il ne coûte ? Et s'il en est ainsi, à quelle partie de la nation faut-il faire supporter la charge correspondante ?

Avant de répondre à cette question, je rappellerai ce qu'était, à cet égard, la situation des chemins de fer français à la veille de la guerre.

Vous savez probablement que depuis 1921 la charte financière des chemins de fer français est fondée sur le principe de l'équilibre : les tarifs doivent être portés à des taux suffisants pour fournir des recettes qui couvrent les dépenses totales.

Mais ce principe de l'équilibre financier s'est toujours entendu de l'ensemble des recettes et des dépenses, qu'il s'agisse du trafic des voyageurs ou du trafic des marchandises il n'a jamais prévu la recherche de l'équilibre séparé pour chacun de ces deux trafics. Si donc l'un est déficitaire, on peut fort bien y remédier en relevant la tarification de l'autre dont l'excédent vient ainsi combler en tout ou partie le déficit du premier.

Or, si pour les vingt années qui ont précédé la guerre, de 1921 à 1940, on reconstitue séparément les recettes et les dépenses d'exploitation de chacun des deux trafics, voyageurs et marchandises, on constate que pour tous ces exercices sans exception, le trafic voyageurs était lourdement déficitaire alors que le trafic marchandises était au contraire nettement excédentaire.

Pour l'ensemble de ces vingt années, le trafic voyageurs a représenté une recette de l'ordre de 63 milliards contre une dépense d'exploitation de l'ordre de 100 milliards, soit un déficit d'exploitation de l'ordre de 37 milliards alors que pendant la même période le trafic marchandises a marqué un excédent d'exploitation de l'ordre de 54 milliards.

Pendant la vingtaine d'années qui a précédé la guerre,

les voyageurs n'ont pas payé en FRANCE à 37 % près ce que leur transport coûtait et ceci en ne prenant en compte que les seules dépenses d'exploitation, abstraction faite des charges de capital. Le déficit correspondant a été payé partie par le trafic marchandises, partie par des avances de l'Etat.

Le motif ? C'est qu'en matière de transports de voyageurs, lorsqu'il s'est agi de fixer soit la tarification soit le degré de commodité du service on a fait intervenir des considérations extérieures au chemin de fer qui ont pesé sur les décisions des Gouvernements plus fortement que le souci de l'équilibre financier du Réseau.

Ces considérations se rattachent tout d'abord à l'ordre social : des tarifs réduits sont depuis longtemps accordés aux mutilés, aux familles nombreuses, aux colonies de vacances, aux ouvriers habitant les banlieues, aux militaires voyageant à leurs frais.

D'autres considérations sont d'ordre plus général : à certaines époques, lorsqu'on a dû faire face par des majorations de tarifs à la montée des prix, le Gouvernement a jugé qu'en raison du pouvoir d'achat de la population, il y avait intérêt à maintenir des tarifs voyageurs relativement bas sans s'astreindre à couvrir la totalité du prix de revient du chemin de fer.

Il en est résulté que dans la période entre les deux guerres, ce sont les tarifs marchandises qui ont contribué à couvrir le déficit, soit totalement pour quelques exercices

où l'équilibre a été atteint, soit partiellement pour les autres qui ont alors accusé le fameux déficit des chemins de fer dont on a tant parlé.

Et ceci conduit en passant à cette constatation : c'est que le déficit des chemins de fer dans les vingt dernières années ne mesure pas, comme certains l'ont trop souvent présenté au grand public, une mauvaise qualité de la gestion des Réseaux ; il mesure surtout l'importance des dérogations que les Gouvernements successifs ont apportées au principe de l'équilibre en limitant les rajustements de tarifs selon le coût de la vie pour des raisons d'opportunité ou de politique générale.

Que le Gouvernement estime qu'il y ait un intérêt supérieur à assurer certains transports de voyageurs à un taux qui ne couvre pas le prix de revient, nous ne nous élèverons pas contre cette politique, car chacun comprend bien qu'il peut être légitime d'offrir des réductions aux mutilés, aux familles nombreuses, aux soldats permissionnaires. Mais, ce qu'il nous paraît absolument nécessaire d'éviter pour l'avenir, ce sont les deux conséquences suivantes :

- d'une part, si l'Etat, pour une raison de politique générale crée une insuffisance tarifaire, il ne faut pas que cette insuffisance soit imputée au déficit des chemins de fer ;

- d'autre part, il ne faut pas faire retomber l'insuffisance tarifaire du transport des voyageurs sur le transport des marchandises.

Si, en effet, les tarifs marchandises sont grevés de

la charge totale ou partielle du déficit voyageurs, on aboutit à des résultats anti-économiques : s'adaptant à ces tarifs artificiellement surélevés, les usines ne se placent pas géographiquement dans la situation optima par rapport aux lieux de production des matières premières et de consommation des produits fabriqués. La perturbation se manifeste également dans le choix du mode de transport : le chemin de fer ayant apparemment pour les marchandises un prix de revient trop élevé perd du trafic parce qu'on lui préfère d'autres moyens de transport, qui ont cependant un prix de revient réel supérieur au sien mais qui, vis-à-vis du client, se présentent comme plus avantageux.

Il n'y a en définitive aucune raison de demander au trafic marchandises du chemin de fer la couverture du déficit du trafic voyageurs. Ces deux trafics n'ont aucun lien entre eux sinon qu'ils sont assurés, dans le cas du chemin de fer, par un même exploitant. Sur la route au contraire où les exploitations sont distinctes, il n'est jamais venu à l'idée de personne de faire payer aux camions à marchandises le quart ou le tiers des dépenses d'exploitation des autocars à voyageurs.

Je conclurai sur ce point qu'il n'appartient pas au chemin de fer de dire s'il est légitime et jusqu'à quel point il est légitime de transporter la totalité ou certaines catégories de voyageurs à des tarifs inférieurs à ce qu'ils coûtent. Ceci est une affaire de Gouvernement. Le chemin de fer, lui, doit rester sur le plan industriel et établir ses prix de

vente en fonction de son prix de revient. Si pour des raisons d'intérêt supérieur, le Gouvernement décide d'accepter un déficit, il ne faut pas le faire peser spécialement sur les gros mangeurs de tonnes kilométriques tels que les expéditeurs de matériaux de construction, de charbon, de minerais, mais le répartir de façon équitable avec les autres charges du budget du pays. Ou alors, si l'on rejette cette conséquence, il ne faut pas accepter de perte pour le service des voyageurs. C'est l'hypothèse dans laquelle je me placerai désormais pour la suite de cet exposé.

. . .

Compte tenu des considérations précédentes, le problème se pose de la façon suivante :

Le chemin de fer, service public, se doit d'offrir les meilleures facilités pour développer les voyages et procurer à sa clientèle le service commode et avantageux qu'elle attend de lui. Mais, d'autre part, le chemin de fer qui gère un budget considérable, se doit de veiller à ce que les services fournis aux voyageurs soient payés à un prix suffisant pour ne pas faire retomber par voie indirecte des charges injustifiées sur l'Agriculture, l'Industrie ou le Commerce.

Or, en 1938, à 4.300 millions de recettes voyageurs s'étaient opposés 7.900 millions de dépenses d'exploitation, non compris les charges de capital. Avec une telle situation, la préoccupation dominante ne pouvait être que de résorber

le déficit.

Ce déficit tenait à deux causes fondamentales.

La première c'était l'insuffisance des recettes provenant d'un niveau général trop faible de la tarification. Exprimé en cherté de la vie, le tarif moyen de 1938 présentait, en effet, une réduction de 30 % sur celui de 1913. Si on le compare aux pays étrangers, en représentant par 100 la recette moyenne du voyageur-kilomètre en FRANCE en 1938, cette même recette moyenne était de :

119 en ITALIE,
172 en ALLEMAGNE,
196 en SUISSE.

La seconde cause tenait au niveau trop élevé des dépenses, lesquelles sont, en première ligne, une fonction directe du nombre de trains ou plus exactement de l'importance des parcours kilométriques des trains de voyageurs. Or, ces parcours marquaient en 1938 une hausse de 30 % sur ceux de 1913 alors que cependant, dans l'intervalle, le tonnage des trains s'était notamment augmenté. Toujours en comparant aux pays voisins, si l'on représentait par 100, en 1938, pour la FRANCE, les parcours kilométriques de trains voyageurs correspondant à un million de voyageurs-kilomètres, cette même quantité était représentée par :

96 pour la SUISSE,
82 pour l'ITALIE,
80 pour l'ALLEMAGNE.

En bref, on peut donc dire qu'en 1938, les chemins de fer français avaient un service voyageurs à prix de revient trop

élevé pour une tarification en moyenne trop basse.

Voyons un peu plus en détail ces deux éléments fondamentaux du bilan du service voyageurs : le niveau général des tarifs et le niveau général des parcours de trains.

Pour les tarifs, il faut tout d'abord considérer que lorsqu'on relève les prix de X %, les recettes ne suivent pas la même progression car le trafic fléchit. Cette loi de fléchissement du trafic en fonction de la cherté du tarif, est assez complexe et d'ailleurs variable avec l'époque ; elle est influencée notamment par le pouvoir d'achat de la population et aussi par l'importance intrinsèque du relèvement. En particulier, après chaque majoration d'une certaine amplitude, on constate un effet de choc qui se traduit dans l'immédiat par une baisse spécialement marquée du trafic, laquelle s'amortit ensuite pour revenir graduellement à sa valeur de régime. Et ceci montre combien il est nécessaire, lorsque le coût de la vie augmente, de faire suivre sans délai une marche parallèle au relèvement des tarifs voyageurs en procédant à des majorations fréquentes de faible amplitude plutôt que d'attendre trop longtemps, ce qui oblige ensuite à une majoration élevée, génératrice de moins-values de recettes en raison de l'effet de choc sur la clientèle.

Nous avons essayé, pour la période qui a précédé la guerre, en examinant les statistiques de 1921 à 1939, de déterminer la loi de décroissance du trafic en fonction de la cherté du tarif. Nous en avons déduit la loi de

variation des recettes qui est une courbe présentant un maximum : si on élève les tarifs au delà du maximum la recette baisse , parce que le fléchissement du trafic l'emporte alors sur l'effet d'élévation de la tarification. Pour 1938, le maximum de recettes aurait été obtenu avec un tarif moyen (impôts compris) de 23,6 centimes par V.Km alors que, le tarif moyen réel constaté, compte tenu du jeu des divers tarifs réduits, était de 19,9 centimes. Il aurait donc fallu réaliser un relèvement de l'ordre de 20 % pour obtenir la recette maxima possible.

Mais ce tarif qui donne le meilleur résultat en matière de recettes n'est pas celui qui nous intéresse le plus du point de vue commercial, car il faut tenir compte également des dépenses. Examinons donc un peu la variation de l'élément "dépenses".

Les dépenses du service Voyageurs sont, en première ligne, fonction des parcours kilométriques des trains mis en service. Or ces parcours peuvent varier pour deux raisons : en premier lieu ils peuvent varier, à trafic constant, parce que le nombre de voyageurs par train - c'est-à-dire l'occupation - augmente ou diminue ; en second lieu, ils peuvent varier, à occupation constante, parce que le trafic se modifie.

Prenons tout d'abord la première de ces deux causes. La variation des dépenses, en fonction de l'occupation des trains est considérable : en 1938, pour les rapides et express, l'occupation moyenne étant de 100 voyageurs par train, le prix de revient total du voyageur-kilomètre, charges financières

comprises, était de 47 centimes. Si au lieu d'une occupation moyenne de 100 voyageurs par train on était arrivé à 200 voyageurs par train, ce qui était encore admissible (en 1942 on a largement dépassé 300), le prix de revient du voyageur-kilomètre serait tombé de 47 à 25 centimes, soit une diminution de 46 %. Admettant même que l'opération aurait entraîné un certain déchet sur le trafic, on voit que l'accroissement de l'occupation des trains par la compression des parcours fournit une possibilité considérable d'amélioration du bilan du service voyageurs. Mais bien entendu on ne saurait aller exagérément dans cette voie et il faut trouver le juste milieu en arbitrant entre le souci d'économie et l'obligation de conserver à la clientèle un service qui réponde convenablement à ses besoins.

Prenons maintenant l'autre cause de variation des parcours de trains, c'est-à-dire la modification du trafic à occupation supposée constante. La relation est alors à peu près proportionnelle : en particulier une élévation de la tarification donnant un effet de fléchissement du trafic entraîne parallèlement une réduction des dépenses si on prend soin d'adapter l'importance des parcours au nombre de voyageurs-kilomètres à transporter.

En définitive, une fois fixée l'occupation moyenne des trains jugée satisfaisante, on peut tracer, en fonction de la cherté du tarif :

- d'une part, la courbe représentative des recettes qui est une courbe avec un maximum ;

- d'autre part, la courbe représentative des dépenses qui est une courbe décroissante.

La combinaison de ces deux courbes permet d'en déduire la courbe du bénéfice brut, c'est-à-dire celle qui représente, en fonction de la cherté du tarif, la différence : (recettes) - (dépenses). Cette courbe présente également un maximum. Le tarif correspondant à ce maximum constitue le véritable tarif optimum du point de vue commercial, c'est-à-dire celui qui, pour l'occupation des trains adoptée, donne le meilleur produit brut d'exploitation qu'il soit possible d'obtenir.

En appliquant ces principes à l'exercice 1938, on arrive finalement à la conclusion que pour se placer, à cette époque, dans une situation optima, il aurait fallu :

- d'une part, relever les tarifs applicables aux voyageurs d'environ 30 % ;

- d'autre part, adopter une politique de parcours correspondant à une réduction d'environ 40 % par rapport à la situation existante, ce pourcentage de réduction étant arbitré comme un juste milieu entre le souci de commodité de la clientèle et la nécessité de réduction des dépenses.

Par la combinaison de ces deux mesures, on serait arrivé sensiblement à boucler le budget d'exploitation du service voyageurs, le déficit résiduel ne portant plus que sur les charges de capital.

Par conséquent, même après ces efforts, il serait encore resté, en 1938, un certain déficit du service voyageurs, lequel

n'aurait été imputable alors ni à une trop grande prodigalité de moyens, ni à un avilissement des tarifs, mais bien à des causes intrinsèques qui tiennent aux multiples sujétions de sécurité, de confort, de fréquence nécessaires pour fournir un service convenable.

Ce déficit intrinsèque est lui-même réductible. D'une part, les abaissements de tarifs à caractère social seraient à prendre en compte par la collectivité, d'autre part, de grandes opérations comme l'électrification auront comme conséquence immédiate de diminuer le déficit et comme résultat plus lointain de transformer les dépenses d'exploitation qui suivent l'incidence du coût de la vie en charges du capital qui disparaissent progressivement.

° ° °

J'ai essayé, par l'analyse qui précède, de montrer comment, dans l'après-guerre, le chemin de fer devra rechercher les valeurs optima des deux éléments les plus importants qui commandent l'équilibre financier du transport des voyageurs :

- d'une part, le niveau général moyen de la tarification ;
- d'autre part, le niveau général des parcours de trains.

Ces deux éléments fondamentaux étant supposés déterminés, il reste, dans l'ordre des recettes comme dans l'ordre des dépenses, d'autres éléments qui pour être moins essentiels sont pourtant de première importance dans le rendement commercial du service des voyageurs.

J'examinerai en premier lieu ceux de ces éléments qui se rattachent à la notion de prix de revient et parmi eux je prendrai tout de suite le problème des pointes de trafic.

Une des causes premières qui rendent le trafic voyageurs spécialement onéreux c'est son irrégularité qui se traduit par des pointes extrêmement aiguës au moment des fêtes et des départs en vacances. Le trafic marchandises accuse bien lui aussi des variations saisonnières, mais elles s'étalent toujours sur des périodes d'une certaine durée. Le trafic voyageurs présente, par contre, en été surtout, des variations d'une ampleur et d'une soudaineté qui posent de redoutables problèmes. Ce trafic de pointes est spécialement important pour le trafic touristique et de villégiature assuré par les trains rapides et express au moment des départs en vacances. Par exemple, avant guerre, la gare de PARIS-MONTPARNASSE voyait passer son trafic grandes lignes de 2.000 voyageurs par jour en Février à 30.000 à certains jours du mois d'Août.

Pour faire face à ces pointes, le chemin de fer doit avoir en réserve une fraction importante de son parc de locomotives et de voitures qui n'est utilisé que quelques jours par an, ce qui entraîne des frais d'entretien et des charges de capital sans contrepartie pendant les autres périodes de l'année.

C'est ainsi qu'en 1938 pour les rapides, express et directs de grands parcours, le nombre de voitures à mettre en ligne était de :

- 4.700 voitures pendant 237 jours par an pour le service

normal ;

- 6.400 voitures pendant 100 jours par an pour la période d'été ;

- 7.200 voitures pendant 20 jours par an pour les départs en vacances ;

- 8.100 voitures pendant 8 jours par an pour les très fortes pointes des 13-15 Août, 29-31 Août, etc...

Le résultat, c'est que le matériel existant ne suffisait pas aux très grandes pointes alors qu'il n'était utilisé qu'à 60 % pendant les 2/3 de l'année.

A ces dépenses improductives de matériel roulant s'ajoutent les charges de capital correspondant aux installations des grandes gares qui doivent être conçues de façon à faire face convenablement au trafic des périodes d'affluence.

Devant cette situation, le problème commercial consiste, dans l'intérêt même des voyageurs, à étaler au maximum le trafic des pointes de façon à en diminuer l'ampleur.

Un premier moyen est de répartir par une organisation préalable les départs massifs en congé des grandes usines : par exemple, à PARIS, concerter les départs de RENAULT et de CITROEN, de façon à éviter leur simultanéité.

Ce genre d'organisation ne peut toutefois intéresser que quelques grandes firmes et il restera toujours une masse considérable de gens désirant partir le 13 Juillet, le 31 Juillet, le 14 Août. La mise en vacances des écoles à une date obligée pour l'ensemble du territoire est une des

causes importantes de cette simultanéité.

Pour cette masse de voyageurs une première solution consiste à limiter le nombre de voyageurs admis certains jours dans certains trains surchargés par le jeu des fiches d'admission. C'est un système que nous avons malheureusement trop connu depuis l'Armistice en raison de l'extrême insuffisance de notre service d'express et de rapides.

Ce procédé n'est guère satisfaisant en temps de paix. C'est pourquoi il faut essayer de l'éviter ou de le limiter dans toute la mesure du possible en employant un autre remède qui est d'agir par la tarification pour qu'une fraction des voyageurs décalent un peu leur départ sur des jours moins chargés. Personne ne s'étonne qu'un théâtre suspende ses billets de faveur le soir du réveillon ; il faut que le chemin de fer fasse de même en suspendant, aux jours de grandes pointes, l'application de certaines réductions. Cette suspension doit en particulier porter sur les voyages collectifs (tarif des groupes, pèlerinages, etc...) ainsi que sur certains prix réduits applicables aux voyageurs isolés tels que les billets de fin de semaine.

Une mesure de cet ordre soulèvera peut-être quelques protestations. Il est cependant légitime que ceux qui désirent payer moins cher acceptent en contrepartie de décaler un peu leur voyage plutôt que de créer un déficit qui serait payé par l'ensemble des voyageurs et principalement par ceux qui voyagent à plein tarif.

Un autre problème très important du point de vue du prix de revient est celui des lignes secondaires.

Ces lignes constituent un élément de déficit notable dans le service voyageurs. Pour les années qui ont précédé la guerre, on pouvait admettre que le prix de revient partiel du kilomètre-train omnibus - c'est-à-dire l'économie réalisable en supprimant le train - était de l'ordre de 20 francs alors que la recette correspondante était considérablement inférieure à ce chiffre et pouvait tomber jusqu'à 4 francs et même 3 francs. Au surplus, par raison d'économie, ces trains étaient peu fréquents et desservaient, en définitive, fort mal la clientèle locale, surtout lorsque, en outre, les gares étaient éloignées des agglomérations.

C'est pour remédier à cette situation que l'on a effectué l'opération dite "de coordination" qui a consisté à fermer au service des voyageurs ces lignes fortement déficitaires pour les faire exploiter par des services d'autocars mieux appropriés à la faiblesse du trafic.

Cette opération de coordination entreprise vers 1935 était, à la veille de la guerre, à peu près conduite à son terme. Elle intéressait environ 10.000 kilomètres de lignes de la S.N.C.F. - soit près du quart du total - qui étaient complètement fermées au service des voyageurs et desservies par des autocars, et 5.000 kilomètres d'autres lignes qui étaient partiellement fermées pour tous les trains omnibus locaux et n'étaient plus parcourues que par des trains express

ou directs. Il en était résulté dans le bilan du chemin de fer une amélioration annuelle de l'ordre de 350 millions accompagnée, dans la plupart des cas, d'une amélioration de la desserte des populations - je parle bien entendu du temps de paix, alors que les services routiers disposaient de tous leurs moyens.

Après la guerre, il y aura lieu de maintenir la fermeture des lignes secondaires résultant de la coordination et d'examiner si de nouvelles lignes ne seraient pas exploitées plus avantageusement par la route. Pour les lignes demeurant exploitées par fer, peut-être la S.N.C.F. évoluera-t-elle vers la séparation d'un Réseau principal comprenant ses grandes artères et d'un Réseau secondaire exploité selon des formules plus économiques spécialement adaptées aux conditions du trafic local.

Un autre élément du prix de revient dont il faut dire un mot, c'est la vitesse.

La très grande vitesse coûte cher parce qu'elle exige l'emploi de machines puissantes pour un tonnage remorqué relativement faible et aussi parce qu'elle entraîne des travaux d'aménagement et d'entretien de la voie spécialement onéreux.

Nous estimons que pour les premières années qui suivront la guerre, il faudra limiter à quelques trains de certaines relations la poursuite de la "performance" indispensable pour maintenir le standing technique des chemins de fer français,

mais que, pour la masse des trains express de grands parcours, il faudra renoncer à la recherche systématique de la très grande vitesse et s'en tenir avant tout à des acheminements commodes et pratiques pour la clientèle. C'est l'intérêt même du public d'éviter l'inflation des dépenses de prestige qui grèveraient en définitive lourdement la tarification.

On peut se demander, à propos de la vitesse, s'il n'y aurait pas lieu de percevoir, en FRANCE, comme dans certains pays étrangers, une surtaxe spéciale sur les voyageurs empruntant les trains à marche rapide, surtaxe destinée à faire payer la vitesse par ceux-là mêmes qui en profitent.

Ce problème peut recevoir deux sortes de solution. S'il s'agit de créer, d'une façon générale, deux tarifications, l'une applicable aux trains omnibus et l'autre à l'ensemble des rapides et express, on constate tout d'abord que l'écart de ces deux tarifications n'est pas justifié par l'écart des prix de revient. Sans doute, le train omnibus coûte-t-il moins cher au kilomètre, mais il offre moins de places ; il est beaucoup moins bien utilisé et au total il n'y a pas de raison de lui attribuer une tarification plus basse. C'est principalement pour ce motif que la S.N.C.F. n'a pas retenu jusqu'ici la formule générale d'une surtaxe de vitesse.

Par contre, lorsqu'il s'agit, sur certaines relations, de mettre en service des circulations isolées de trains ou d'autorails extrêmement rapides et offrant, au prix de dépenses spéciales, une qualité nettement supérieure à celle des trains

normaux, il est alors absolument légitime de percevoir une surtaxe pour l'usage de ces trains. Cette surtaxe doit s'appliquer indistinctement à tous les voyageurs, quel que soit le taux de réduction tarifaire dont ils puissent être l'objet. Mais cette formule des trains à surtaxe doit être limitée à un nombre de circulations bien définies et d'une qualité tout à fait particulière.

Un dernier élément enfin concernant le prix de revient du service des voyageurs, c'est le confort qui s'allie d'ailleurs étroitement avec la sécurité.

La sécurité et le confort exigent des véhicules d'un poids très élevé et, de ce fait, extrêmement coûteux : aux taux de 1938, une grande voiture moderne à couloir coûtait 1 million ; une voiture-lit un million et demi. Les deux rames nécessaires pour la circulation quotidienne du seul train bleu PARIS-MEDITERRANEE représentaient un capital supérieur à 40 millions.

Là encore, nous pensons que dans la période qui suivra la guerre il faudra s'en tenir à des solutions prudentes sans exagérer les investissements pour le développement du confort. Nous considérons que les dernières voitures mises en service par la S.N.C.F. à la veille de la guerre, notamment en ce qui concerne la 3^{ème} classe, offraient un confort très suffisant et qu'il y aura lieu surtout de rechercher leur allègement. Par contre, le progrès doit se marquer, pour les circulations de nuit, par le développement des places couchées, qui doit

maintenant surtout intéresser les classes autres que la première. Ce développement sera à réaliser progressivement, l'objectif final étant d'aboutir, dans le grand avenir, et pour les périodes autres que celles de pointe, à transporter couchés, tout au moins en 2^{ème} classe, tous les voyageurs effectuant des parcours complets de nuit. Ce problème exige un matériel offrant le plus grand nombre possible de places couchées, de façon à conserver un bon rendement commercial tout en ne percevant qu'une surtaxe relativement faible pour l'usage des couchettes. Des solutions très intéressantes ont déjà été apportées. On peut espérer que les études en cours les amélioreront encore et que nous arriverons en FRANCE, dans l'après-guerre, à offrir des places couchées assez économiques pour que celles-ci ne soient plus seulement un luxe réservé à quelques voyageurs, mais, bien au contraire, le mode normal de transport des personnes de condition moyenne qui voyagent la nuit.

. . .

Après ces quelques aperçus sur les éléments principaux qui conditionnent le prix de revient du transport des voyageurs, j'en arrive maintenant au problème proprement tarifaire.

Ce problème peut se poser de la façon suivante : ayant déterminé, d'une part, le programme de trains à mettre en ligne, que ce soit dans son volume général (nombre de trains-kilomètres) ou dans sa consistance (vitesse, confort, horaire,

etc...) - ayant déterminé d'autre part le niveau général moyen de la tarification pour assurer au mieux l'équilibre financier de l'ensemble du Service - il s'agit de définir la structure même de la tarification qui permettra d'obtenir le maximum d'efficacité.

Nous avons précédemment dégagé la notion de tarif optimum qui correspond à la valeur maxima du bénéfice brut. Mais le tarif optimum dont il s'agissait correspondait à la tarification moyenne ; en réalité, le meilleur résultat exigerait la recherche du tarif optimum pour chacune des catégories de voyageurs intéressés.

Le problème ainsi posé est très difficile à résoudre pour le trafic des voyageurs, beaucoup plus difficile en tout cas que pour le trafic des marchandises. Pour les marchandises, la valeur du transport est une fonction de l'écart entre le prix d'achat au départ et le prix de vente à l'arrivée ainsi que des prix offerts par les autres transporteurs existants. Tous ces éléments peuvent être appréciés assez exactement.

Pour les voyageurs, au contraire, on a affaire à une gamme extrêmement complexe de valeurs du transport qui tiennent au pouvoir d'achat du client, à son intérêt personnel, à l'attrait qu'exerce sur lui le voyage projeté, parfois même à sa seule fantaisie. On se trouve à la fois devant des voyages absolument obligés et devant des voyages de pur agrément : aller recueillir un héritage, se rendre à une clinique pour une opération chirurgicale, partir pour le week-end chez

des amis à la campagne, sont bien évidemment des déplacements dont les valeurs n'ont aucune commune mesure, que l'on ne saurait déceler à priori et auxquels on ne peut satisfaire que par des aménagements forfaitaires et assez grossiers de la tarification.

Ces aménagements se rattachent à trois ordres d'idées principaux :

- 1°) la loi de variation du prix payé en fonction de la distance parcourue ;
- 2°) l'établissement de classes de voitures différentes ;
- 3°) l'octroi de réductions sur le tarif de base pour atteindre des nouvelles couches de voyageurs.

J'examinerai succinctement chacun de ces trois éléments.

En ce qui concerne la loi de variation du tarif avec la distance, on a de tout temps adopté en FRANCE le tarif proportionnel. Quelques pays étrangers : l'ITALIE, la SUISSE, la HONGRIE avaient au contraire adopté des tarifs dégressifs en vue de favoriser le trafic à longue distance.

La dégressivité est, dans une certaine mesure, justifiée par le prix de revient : le transport comporte des opérations terminales, telles que la délivrance des billets, indépendantes du parcours ; d'autres éléments du prix de revient offrent une certaine décroissance avec la distance. En fait, ces éléments sont d'une importance très restreinte, car la fraction essentielle du prix de revient formée des frais de traction

est à peu près indépendante de la distance et varie peu selon la catégorie de trains.

L'argument le plus sérieux en faveur de la dégressivité, c'est la cherté relative du transport à grande distance qui freinerait les déplacements et diminuerait l'utilisation des trains en bout de parcours. En fait, des sondages que nous avons effectués après une majoration générale des prix de 25 % montrent que la diminution de trafic consécutive à cette majoration a été sensiblement la même quelles que soient les coupures de distances considérées. Dans les conditions de ce sondage, par conséquent, le niveau du tarif optimum était à peu près indépendant de la distance et l'application du tarif proportionnel ne provoquait pas un freinage du trafic aux grandes distances.

Cette conclusion était valable dans l'avant-guerre alors que nos tarifs étaient bas par rapport au pouvoir d'achat de la population ; elle demandera peut-être à être révisée dans l'après-guerre et il serait prématuré de formuler dès maintenant une conclusion définitive à ce sujet.

Quoi qu'il en soit, les chemins de fer français dans le passé s'en sont toujours tenus au tarif proportionnel. La S.N.C.F. avait simplement mis en vigueur, avant la guerre, des frais de gare et de contrôle qui produisaient bien un léger effet de dégressivité mais dont l'objet essentiel était, en réalité, de faire payer les charges terminales du transport par tous les voyageurs et cela d'une façon indépendante des

réductions qui peuvent leur être appliquées.

J'en arrive maintenant à la question des classes de voiture.

L'existence de différentes classes remonte à l'origine du chemin de fer. Elle correspond aux différenciations analogues que l'on fait dans toutes les industries qui rassemblent leur clientèle pendant un temps plus ou moins long, par exemple dans les hôtels ou dans les spectacles.

Dans le passé, la division en classes n'était pas seulement une question de confort ; les trains de grand parcours ne comportaient pas de 3^{ème} classe, voire même de 2^{ème} classe ; l'obligation de prendre une classe supérieure constituait donc en quelque sorte une surtaxe de vitesse.

Après la guerre de 1914-18, les trains de voyageurs se sont démocratisés et peu à peu les rapides de 3^{ème} classe offrirent un service équivalent à celui des rapides de 1^{ère} et 2^{ème} classes. Ce fait, conjugué avec l'apparition de la voiture privée, a entraîné un abandon général des classes supérieures. Les recettes des 1^{ère} et 2^{ème} classes sont ainsi passées dans le total des recettes voyageurs de près de 40 % en 1913 à 22 % en 1938, en même temps qu'il en résultait une mauvaise utilisation du parc de voitures car celui-ci n'était plus approprié, à la veille de la guerre, à la nouvelle répartition des voyageurs.

Pour lutter contre cette évolution, le chemin de fer

a bien resserré progressivement l'éventail des barèmes des trois classes mais cette mesure n'a pas suffi à enrayer le phénomène.

Quelle devra être dès lors la politique d'avenir pour obtenir le meilleur rendement commercial tout en satisfaisant la clientèle ? Faut-il en particulier généraliser le système à 2 classes ou même à classe unique ?

J'élimine tout de suite les deux cas particuliers de la banlieue et des trains omnibus pour lesquels le système des deux classes, avec une seule classe supérieure, paraît largement suffisant.

Le véritable problème se pose pour les rapides et express. On a fait sur ce problème de nombreuses et complexes études dans le détail desquelles je n'entrerai pas. Elles montrent essentiellement que si l'on conserve un pourcentage d'utilisation normal, le supplément de prix de revient des classes supérieures est très largement couvert par le supplément de tarification. Autrement dit, les classes supérieures sont payantes tant qu'on les maintient à égalité d'utilisation avec les classes inférieures.

C'est donc l'intérêt même des voyageurs de 3ème classe de voir subsister des classes supérieures, car le supplément de produit qui en résulte contribue à réduire l'effort tarifaire à demander aux 3èmes classes.

Mais cette conséquence n'est vraie qu'autant que les classes supérieures ont une occupation suffisante car leur

rentabilité dépend beaucoup de l'utilisation des places offertes.

On peut en conclure que le régime actuel est satisfaisant sous réserve de n'offrir des classes supérieures que dans la mesure où elles sont bien utilisées. On peut être conduit par exemple à supprimer la 3ème classe dans certains rapides offrant peu d'arrêt, ou, au contraire, à supprimer la 1ère classe dans certains express de grand parcours sur des lignes déjà desservies par d'autres trains spécialisés au trafic de classe.

C'est, en définitive, un problème de cas d'espèce basé sur l'examen de la rentabilité de chaque train. Nous croyons qu'une solution de ce genre, pour complexe qu'elle soit, l'emportera encore pendant longtemps, aussi bien du point de vue financier que du point de vue de l'agrément de la clientèle, sur les solutions plus simplistes qui ont été proposées et qui tendaient à supprimer délibérément une ou deux classes de voiture dans l'échelle même de la tarification.

Pour en terminer avec la tarification, j'arrive au problème des réductions sur le tarif de base.

Avant guerre, la S.N.C.F. offrait toute une gamme de réductions que l'on peut grouper en trois catégories distinctes :

- des réductions sur la quantité (aller et retour, abonnements ordinaires ou à demi-tarif) fondées sur l'idée que les voyages répétés imposent aux voyageurs une plus grande considération de leurs dépenses ;

- des réductions pour des voyages spéciaux (groupes, vacances, pèlerinages, etc...) destinées à atteindre spécialement les voyages d'agrément ;

- des réductions à caractère social, imposées par les Pouvoirs Publics (mutilés, familles nombreuses, militaires, abonnements ouvriers).

Ces différentes catégories se répartissaient en 1938 de la façon suivante en nombre de voyageurs-kilomètres :

Billets simples du tarif général	16 %
Aller et retour	23,5 %
Abonnements de toute nature	7 %
Autres réductions à caractère commercial ..	16,5 %
Réductions à caractère social	37 %

L'ensemble de ces tarifs représentait une gamme de prix extrêmement étendue, s'échelonnant depuis 20 % de réduction pour les aller et retour ordinaires jusqu'à 84 % pour les abonnements ouvriers. Il en résultait qu'en 1938 le tarif moyen perçu par voyageur-kilomètre était de 17^c,9 pour un tarif de base des billets simples ordinaires de 31^c,8 soit une réduction de 44 %. On pouvait presque dire que les Français voyageaient, en moyenne, sur le chemin de fer, à demi-tarif.

Depuis la guerre, la plupart des réductions ont été supprimées ; la question se pose de savoir quelle sera, en la matière, la politique de demain.

Je ne reviendrai pas sur les réductions d'ordre social ; je m'en tiendrai aux autres réductions à caractère commercial.

Pour celles-ci la réduction fondamentale, la plus importante d'ailleurs par le nombre de voyageurs intéressés est l'aller et retour. Le taux de cette réduction conditionne presque tous les autres car si l'on veut donner un avantage effectif aux voyages de fin de semaine, aux pèlerinages, aux abonnés, etc... cet avantage se mesure par rapport au prix de l'aller et retour ordinaire, sauf les cas de très grande validité.

La première question à résoudre est donc la suivante : est-il justifié de maintenir une réduction pour l'aller et retour ?

La réponse à cette question était différente selon les pays d'EUROPE. En 1938, l'aller et retour existait en BELGIQUE, en ESPAGNE, en GRANDE-BRETAGNE, en SUISSE, en ITALIE. Par contre, il n'existait ni en ALLEMAGNE, ni en AUTRICHE, ni en BULGARIE, ni en YOUGOSLAVIE.

Le fond de l'affaire est de savoir si l'offre d'une réduction pour un voyage de courte durée est susceptible de développer le nombre de ces voyages d'une façon suffisante pour améliorer en définitive le bénéfice brut du chemin de fer.

Nous croyons que lorsqu'il s'agit de voyages qui par leur nature même sont sujets à répétitions fréquentes, par exemple d'une banlieue sur une ville, d'une localité sur son chef-lieu, d'une grande ville sur la capitale, l'attrait d'une réduction, si celle-ci est convenablement calculée, est susceptible de développer le trafic d'une façon qui puisse être

payante. Par contre, sur les relations où il n'y a aucun motif spécial de répétition des voyages - sur une relation comme QUIMPER - BRIANÇON par exemple - l'application d'une réduction d'aller et retour est généralement une perte sèche car il s'agit alors surtout de voyages obligés qui se déterminent pour d'autres motifs.

Quel est au total le bilan d'une tarification d'aller et retour généralisé avec réduction comme celle qui existait en FRANCE avant la guerre ? Nous pensons qu'il est négatif si la réduction de l'aller et retour est importante et qu'il vaut mieux poursuivre par des tarifs spéciaux appropriés le développement du trafic d'agrément intéressant les voyages de courte durée (billets de fin de semaine, par exemple). Il reste cependant l'intérêt de favoriser la vente de billets d'aller et de retour pour éviter que le public passe deux fois au guichet pour le même voyage. Ces différentes considérations conduiraient à prévoir en période normale des billets d'aller et retour avec un très faible taux de réduction mais dont en contrepartie les validités seraient sensiblement allongées par rapport à celles qui existaient avant la guerre.

Quant aux autres tarifs spéciaux appropriés aux voyages d'agrément, qu'il s'agisse des billets de fin de semaine, des réductions pour les groupes, pour les voyages de vacances, pour les pèlerinages, etc... leur taux sera à adapter en fonction de celui qui sera finalement retenu pour les aller et retour. Il serait d'ailleurs prématuré de rechercher les modifications

de structure qu'il y aura lieu de faire subir à ces tarifs ; elles dépendront de la situation générale de la clientèle après la guerre.

Pour compléter cette question des réductions, il me faut dire un mot des facilités de circulation que vous seriez certainement étonnés de me voir passer sous silence.

Le chemin de fer délivre des facilités de circulation à plein tarif, à 1/2 ou à 1/4 de tarif, à un certain nombre de personnes qui sont, d'une part, ses agents et certains membres de leur famille et, d'autre part, diverses personnes étrangères au chemin de fer.

C'est là une question bien souvent controversée qui se traduit à la fois par des critiques lancées devant l'opinion publique et par des sollicitations extrêmement pressantes auprès de la S.N.C.F. C'est une affaire où l'on est sûr que le chemin de fer fera toujours des mécontents, qu'il resserre ou qu'il élargisse le système des facilités précédemment consenties.

La première catégorie de bénéficiaires des facilités de circulation composée des agents de chemin de fer et de certains membres de leur famille est la plus importante. L'octroi des facilités de circulation constitue dans ce cas une partie de la rémunération du personnel. C'est un des avantages du métier de cheminot qui est un attrait sérieux pour le recrutement et qui permet au chemin de fer de payer une fraction de ses salaires

en nature. La formule peut se discuter : elle n'a rien d'anormal en soi et l'on en voit l'analogie dans bien d'autres professions, qu'il s'agisse des livraisons de charbon ou de coke faites par les mines ou les compagnies gazières à leurs agents ou des réductions consenties par les grands magasins à leurs employés.

Quant aux facilités de circulation accordées à des personnes étrangères au chemin de fer, elles ne peuvent être délivrées que dans des cas limitativement désignés par un règlement d'Administration publique. Présentement, ces facilités ont à peu près toutes été supprimées. Avant guerre, elles s'appliquaient principalement, d'une part, à certains fonctionnaires des Administrations publiques, d'autre part, à divers fournisseurs ou entrepreneurs du chemin de fer, à titre de rémunération ou de facilité pour l'exécution des travaux qui leur étaient confiés.

Depuis lors, pour les fonctionnaires, la S.N.C.F., s'appuyant sur son nouveau Cahier des Charges, a passé avec les Administrations intéressées des Conventions en vertu desquelles elle est remboursée intégralement de la valeur des facilités accordées. Cette formule du remboursement est à poursuivre rigoureusement dans l'avenir : il importe que chaque Administration supporte elle-même et par conséquent surveille la charge des transports qu'elle provoque.

Quant aux fournisseurs ou entrepreneurs du Chemin de fer, la tendance doit être de plus en plus que la S.N.C.F. les rembourse en argent plutôt qu'en permis : c'est le meilleur

moyen de maintenir un juste équilibre entre le taux de la rémunération et la valeur des services rendus.

En définitive, pour l'avenir, la S.N.C.F. se propose de poursuivre une politique de limitation très stricte des facilités de circulation ainsi qu'elle avait déjà commencé à le faire avant la guerre.

.
.
.

J'arrive maintenant à un aspect du problème commercial du transport des voyageurs dont vous avez peut-être été surpris que je ne parle pas plus tôt : c'est la question de la concurrence du chemin de fer avec les autres modes de transport.

Cette question, pour grave qu'elle soit, pose cependant des problèmes beaucoup moins complexes en matière de trafic voyageurs que pour le trafic des marchandises.

Pour les voyageurs, la concurrence faite au chemin de fer provient, d'une part, de l'automobile, d'autre part de l'avion. Examinons-les successivement :

Pour l'automobile, avant de parler de concurrence, il faut tout d'abord évoquer l'impulsion énorme que ce mode de transport a apporté dans l'activité des déplacements : l'automobile a, certes, enlevé des voyageurs au chemin de fer, mais elle a surtout fait naître des voyages nouveaux puisqu'elle représentait, à la veille de la guerre, un trafic voyageurs probablement supérieur à celui du chemin de fer alors que ce dernier, s'il avait

marqué un temps d'arrêt dans sa progression, n'avait cependant pas sensiblement fléchi. L'automobile en remuant des foules considérables de citadins et de ruraux a fait franchir une étape nouvelle à l'amour du voyage dont le chemin de fer a bénéficié à son tour indirectement.

Pour en revenir au phénomène précis de la concurrence automobile, il se manifestait sous deux formes : celle de la voiture privée de tourisme et celle de l'autocar de transports en commun.

La concurrence de la voiture privée était de beaucoup la plus active. Il circulait en FRANCE avant la guerre 1.800.000 automobiles particulières et l'on peut admettre que le trafic en voyageurs-kilomètres assuré par ces voitures était d'un ordre de grandeur comparable au trafic total assuré par le chemin de fer.

Cette concurrence, pour importante qu'elle soit dans ses résultats, n'a pas cependant une incidence déterminante sur la politique commerciale du chemin de fer, en raison même de la façon dont elle se manifeste.

Tout d'abord, une notable partie des transports par automobile particulière se fait à l'intérieur des villes ou dans les banlieues ainsi que sur des parcours ruraux qui n'ont rien à voir avec le chemin de fer.

Par ailleurs, l'acquisition de la voiture privée est peu influencée par le niveau de la tarification du chemin de fer qui n'a, en la matière, qu'une incidence de second plan.

La voiture privée est un but en soi et son achat est dicté par des considérations de budget familial, de standing social, de facilités pour l'exercice de la profession, c'est-à-dire pour des raisons qui sont à peu près indépendantes de la politique commerciale de la S.N.C.F. On voyait par exemple des Ingénieurs de chemin de fer qui bénéficient cependant de la gratuité de circulation, acheter des automobiles pour leurs déplacements privés.

Etant donné que les possesseurs d'automobiles sont, quoi que l'on fasse, des clients pratiquement perdus pour le rail, il en résulte que la concurrence de la voiture privée produit sur le trafic ferroviaire sensiblement le même effet que si la population du pays était diminuée : elle abaisse la demande de transport, mais la réduction du trafic qu'elle entraîne n'est pas justiciable de la tarification.

L'autre forme de la concurrence automobile est celle des autocars de transports en commun.

Il est indéniable que les services réguliers parallèles au chemin de fer ont enlevé un nombre important de clients au rail, mais en contrepartie, le rail a pu, grâce à la coordination, supprimer un certain nombre de services de trains déficitaires, en réalisant une opération qui s'est avérée, au total, financièrement positive. Etant donné que dans les plans de transport, la consistance des services routiers est limitée, que les tarifs de ces services sont liés à ceux du chemin de fer, on peut admettre que tant qu'on se trouvera

devant une coordination bien établie et bien appliquée, la circulation des autocars en service régulier ne posera pas de problème d'ordre tarifaire. Elle posera par contre des problèmes d'organisation pour obtenir, grâce à une meilleure conjugaison des services de trains et d'autocars, à la fois une amélioration des facilités offertes au public et un meilleur rendement de l'ensemble de l'outillage mis en ligne pour le transport.

L'autre mode de transport concurrent du chemin de fer pour le trafic des voyageurs, c'est l'avion.

Ce dernier venu n'avait pas encore, à la veille de la guerre, entamé d'une façon très appréciable le trafic du chemin de fer, encore que sur quelques relations comme PARIS-LONDRES par exemple, on commençait à sentir très nettement ses effets.

On peut penser pour de multiples raisons qu'après la guerre le développement de l'aviation commerciale se fera sur une très vaste échelle et qu'il en résultera pour le chemin de fer des problèmes nouveaux.

En fait, pour la grosse masse du trafic du chemin de fer, formée des voyageurs de 3^{ème} classe, nous ne pensons pas que de longtemps le prix de revient de l'avion pose des questions aiguës. Par contre, pour le voyageur de 1^{ère} classe, et à plus forte raison pour le voyageur de pullman ou de wagon-lit, l'avion pourra offrir, à des prix peu différents, un tel

surcroît de rapidité qu'il sera de plus en plus préféré au chemin de fer.

Il ne saurait être question, bien entendu, pour défendre le chemin de fer, d'entraver l'essor d'un mode de transport nouveau qui constituera très souvent un progrès considérable, notamment sur les longs parcours du trafic international. Il faudra seulement éviter dès l'abord les abus de la concurrence en maintenant une hiérarchie des tarifs qui reste en harmonie avec la hiérarchie des services rendus.

Pour le surplus, au fur et à mesure que certains de ses trafics disparaîtront du fait de l'avion, il appartiendra au chemin de fer de réaliser les économies correspondantes et notamment de supprimer certaines voitures de classe ou même certains parcours de trains que la mise en service des lignes aériennes permettra. On peut d'ailleurs penser que cette diminution du rail ne sera pas sans contrepartie car la rapidité hors de pair de l'avion augmentant les déplacements des hommes d'affaires, il en résultera un accroissement des échanges de marchandises à grande distance, spécialement dans le domaine international, dont le chemin de fer ne manquera pas de recueillir sa part.

Pour en terminer avec le problème commercial du transport des voyageurs, il me reste à dire un mot de l'action générale du chemin de fer destinée à accroître la vente du transport

pour achalander son service. C'est là un domaine considérable, d'ailleurs extrêmement intéressant, dans le détail duquel je n'entrerais pas, mais que je voudrais toutefois jalonner par une courte énumération des principaux aspects qu'il comporte.

Nous trouvons tout d'abord les multiples facilités que l'on peut donner au public pour rendre ses voyages plus commodes et plus agréables.

Ce sont, en premier lieu, les facilités résultant du programme des trains en service : horaires pratiques résultant d'un bon choix des heures de départ et d'arrivée ainsi que de la facilité des correspondances ; mise en service de voitures directes évitant le transbordement, de voitures restaurants, de voitures buffets, de pullman, etc... Je ne m'étendrai pas sur ces facilités qui constituent à vrai dire le problème technique du transport des voyageurs, je noterai simplement que sa solution a une répercussion commerciale de tout premier plan.

Ensuite, nous trouvons les facilités de toute nature à offrir dans les gares : les buffets, les hôtels, le téléphone, les services de porteurs, les bureaux de renseignements commodes et largement accessibles, la signalisation des quais et des voies facilement comprise, etc... Il y a, dans ce domaine, toute une série d'améliorations possibles qui peuvent se réaliser sans grande dépense et nécessitent surtout un esprit d'ingéniosité. Le chemin de fer avait fait d'incontestables progrès dans ce sens, il se doit de les poursuivre inlassablement

pour mieux servir sa clientèle.

Enfin, nous trouvons les facilités d'ordre général qui ne se rapportent pas spécialement aux gares et aux trains et qui sont extrêmement multiples et diverses.

Elles résultent tout d'abord de la tenue du personnel, de son amabilité envers le public, en un mot, de son esprit commercial. Elles dépendent aussi de l'aspect des gares, des bureaux, de l'ensemble des bâtiments où la clientèle est reçue. Il faut que le voyageur ait, à chaque instant, l'impression d'être accueilli chez un commerçant qui cherche à le satisfaire et non de pénétrer dans une Administration indifférente ou revêche. Ce n'est certes pas là un problème facile quand il intéresse une organisation qui comprend plus de 180.000 agents de l'exploitation disséminés sur tout le territoire. Seule l'action indéfiniment soutenue, à tous les degrés, des dirigeants du chemin de fer peut permettre d'en parfaire la solution.

Les facilités d'ordre général concernent également la vente des billets et la location des places à l'avance, la création des bureaux de ville, l'organisation connexe des agences de voyages et des bureaux de tourisme, etc...

Il faut mentionner aussi - et ceci peut-être plus encore dans l'intérêt du chemin de fer que de la clientèle - les facilités dans la structure même des tarifs. Il faut que la tarification et les formules de réduction qu'elle offre soient simples pour être facilement comprises et facilement diffusées.

Trop souvent, dans le passé, on a cherché des formules tarifaires excellentes en théorie mais sans valeur publicitaire et qui, malgré tous les efforts du chemin de fer n'arrivaient jamais à être connues, alors qu'une formule simple pénètre dans la masse et détermine véritablement les voyages supplémentaires en vue desquels elle a été instituée. A cet égard, dans les dernières années qui ont précédé la guerre, les chemins de fer français avaient fait un effort considérable de clarification de leur tarification voyageurs.

Il faut aussi donner au public toute facilité pour la consultation des documents qu'il doit utiliser. La présentation de l'indicateur par exemple est un problème redoutable dont il faut inlassablement améliorer la solution.

Après les facilités à donner au public, nous trouvons enfin toute l'action de propagande destinée à développer la vente du transport.

Le voyage d'agrément est en concurrence avec beaucoup d'autres satisfactions qui utilisent pour se placer dans le public les immenses ressources de la propagande moderne. Le chemin de fer doit en user de même. Il était déjà largement entré dans cette voie dans le passé et chacun connaît ses affiches, ses tracts, ses films, ses articles de presse, ses vitrines, ses expositions, en un mot les multiples manifestations de ses appels au voyage. Il trouve d'ailleurs dans le domaine de la propagande des ressources d'autant plus fécondes que le voyage est en soi un élément puissamment attractif et

publicitaire et qu'il restera toujours plus facile de mettre en valeur l'attrait d'un séjour sur la Côte d'Azur que les vertus du meilleur savon de toilette.

Cette action de publicité et de propagande des chemins de fer français doit sortir du cadre de nos frontières et élargir encore dans l'avenir son développement dans les pays étrangers. Le tourisme français, fondé sur nos sites et nos monuments incomparables, est un capital dont la mise en valeur première repose sur le développement des voyages. Il faudra que l'action de propagande et de publicité à l'étranger, sous toutes ses formes, reprenne avec une cadence accrue pour faire renaître les foules de touristes étrangers sur le sol français. Cette action déborde d'ailleurs le domaine propre du chemin de fer ; elle sera à conduire dans le cadre de la propagande générale du pays, en liaison étroite avec toutes les autres activités de l'industrie touristique.

•
•
•

Nous avons fait un tour quelque peu rapide des grandes questions que soulève le problème commercial du transport des voyageurs par chemin de fer. Pour conclure, je résumerai trois idées principales que j'ai tâché de dégager au cours de cette conférence.

La première idée c'est qu'il y a, avant toute chose, un problème, à base technique, de programme de trains qui consiste à arbitrer entre la plus grande dépense et la plus grande

commodité. On demandera toujours au chemin de fer des trains plus rapides - et qui cependant s'arrêtent partout - des trains plus luxueux, des circulations plus nombreuses. Il lui appartient de savoir résister à certaines sollicitations pour s'en tenir au juste milieu, de façon à offrir au public des commodités suffisantes sans tomber dans des dépenses de prestige excessives.

Ce souci de l'économie devra le guider au lendemain de la guerre encore plus qu'en temps normal, en éliminant le spectaculaire pour réserver ses moyens financiers à la reconstitution d'un service solide et vraiment pratique pour la clientèle.

La deuxième idée se rattache au problème tarifaire : ayant fixé la consistance du service, il faut ensuite déterminer un niveau moyen et une structure de la tarification qui fournissent des recettes suffisantes pour couvrir les dépenses de façon à obtenir l'équilibre financier du service voyageurs considéré en lui-même. Et dans ce but, il faut absolument éliminer des résultats de ce service l'incidence des moins-values tarifaires imposées par l'Etat, notamment des réductions d'ordre social qui doivent incomber à la collectivité.

La troisième idée c'est qu'après avoir cherché dans l'ordre technique comme dans l'ordre tarifaire la solution optima, il faut enfin multiplier les efforts commerciaux pour vendre le voyage et accroître le nombre de voyageurs. Cet accroissement apportant de nouvelles recettes sans qu'il en résulte une

augmentation proportionnelle des dépenses, vient améliorer le produit d'exploitation et profite au total à l'ensemble des voyageurs.

En définitive, ces trois idées se rattachent à la notion de service public : service public sous la forme de la défense des intérêts de l'Etat quand le chemin de fer poursuit son équilibre financier ; service public quand le chemin de fer travaille à donner à sa clientèle les meilleures facilités pour ses déplacements.

La ligne générale pour l'avenir, prolongeant celle qui a été suivie dans le passé, peut se résumer par la devise que la S.N.C.F. avait inscrite au bas de la première affiche qu'elle éditait, à sa naissance, au début de 1938 :

"LE RAIL A VOTRE SERVICE".