

Rapport de la mission d'examen des économies  
de la SNCF, rapport réalisé sous la direction de  
<sup>peu</sup> M. Doulegne, inspecteur général du contrôle.

Examen de la situation SNCF en 1938  
et des résultats antérieurs.

D 830/3

26

MINISTERE  
DES TRAVAUX PUBLICS

Mission d'examen  
des économies de la  
Société Nationale des  
Chemins de fer

R A P P O R T

P R E M I E R E P A R T I E

EXAMEN DE LA SITUATION ACTUELLE DE LA S.N.C.F.  
ET DES RESULTATS DES EXERCICES ANTERIEURS

2617



Mission d'examen  
des économies  
de la S.N.C.F.

---

P R É A M B U L E

---

LA MISSION DES ÉCONOMIES - SON OBJET - SON PLAN DE TRAVAIL .

A) Composition et objet de la mission .-

Une décision du 9 juillet 1938 de M. le Ministre des Travaux Publics a confié à une mission spéciale comprenant M. DAUVERGNE, Inspecteur Général du Contrôle et M.M. CREANGE et PROT, Commissaires en Chef au Contrôle, l'examen, sous la direction de M. DAUVERGNE, des économies réalisables par la Société Nationale des Chemins de fer (S.N.C.F.) .

Cette mission devait notamment examiner :

a) dans quelles conditions ont été mises en oeuvre les mesures dont la réalisation doit, d'après la lettre du 28 juin 1938 du Président du Conseil d'Administration de la S.N.C.F., être d'ores et déjà entreprise ;

b) quelles économies l'on devra attendre des autres mesures envisagées par la S.N.C.F.;

c) quelles sont les autres mesures qui paraissent réalisables .

---

B) Le plan de travail de la mission .-

Les membres de la mission, après avoir examiné les propositions d'économies de la S.N.C.F. et leurs répercussions, ont conçu leur travail de la manière suivante :

a) Ils se sont mis en rapport avec les dirigeants de la S.N.C.F. (Président et Vice-Président du Conseil d'Administration, Directeur Général et Directeur Général Adjoint, Chefs de service), avec certains services régionaux, avec les dirigeants des organisations syndicales, avec les différents services de Contrôle auprès desquels ils ont recueilli tous renseignements utiles;

b) Ils ont procédé à des visites d'établissements particulièrement importants ainsi qu'à des enquêtes sur place, leur permettant de se rendre compte de la vie quotidienne des divers services;

c) En ce qui concerne la rédaction de leur rapport, ils ont estimé indispensable, en raison du fait que les économies se chiffrent par rapport à une situation déterminée, de diviser leur travail suivant les directives suivantes :

1ère Partie - Faire le point de la situation actuelle de la S.N.C.F. (activité, recettes, dépenses, résultats, etc...) rapprochés des résultats des exercices antérieurs.

2ème Partie - Légager, objectivement et impartialement, les causes véritables du déficit, car cette connaissance est indispensable à la détermination non seulement des remèdes, mais encore des possibilités politiques, économiques, techniques et sociales d'application de ces remèdes et des résultats à en attendre.

3ème Partie - Examiner les économies déjà réalisées par la S.N.C.F. et en chiffrer, d'une manière aussi précise que possible, les répercussions.

4ème Partie - Etudier les mesures susceptibles de faire disparaître ou tout au moins d'atténuer le déficit. En particulier, élaborer un programme futur et concret des économies, qu'il s'agisse des économies déjà appliquées ou envisagées par la S.N.C.F. ou de celles qui sont proposées tant par la S.N.C.F. que par la mission - programme qui ne peut être étudié qu'en liaison avec l'établissement d'un programme d'action, échelonné sur plusieurs années (4 à 5 ans), établi d'une manière méthodique et rationnelle et s'étendant aux services essentiels de la S.N.C.F.

En effet, la prévoyance, qui revient à supputer et à préparer l'avenir, et qui est un élément essentiel de l'Administration, se traduit, en fait, par l'élaboration d'un programme d'action, véritable tableau d'avenir qui résume les résultats visés, la ligne de conduite à suivre, les étapes à franchir, les moyens à employer.

La nécessité d'un tel programme fondé notamment sur l'examen objectif des prix de revient et qui doit présenter essentiellement des qualités d'unité, de continuité, de souplesse, de précision et s'étendre à plusieurs années, s'impose en effet à la S.N.C.F. comme à toute entreprise industrielle ou commerciale et c'est en faisant suivre par ses services les conditions d'exécution d'un tel programme et ses répercussions que M. le Ministre des Travaux Publics pourra se rendre périodiquement un compte

exact de la situation et des progrès de la S.N.C.F. dans le temps.

-----

Les membres de la mission insistent sur les points suivants :

1°- Eu égard aux événements survenus en septembre 1938, au délai limité dont ils ont disposé pour la rédaction du présent rapport, et à la nécessité d'assurer durant ce temps leur service normal, ils n'ont pu matériellement examiner, dans tous leurs éléments, les activités et les services d'une entreprise de l'ampleur et de la complexité de la S.N.C.F. dont le budget atteint le tiers de celui de la France. Avant tout, ils se sont efforcés de dégager l'essentiel de l'accessoire et de faire ressortir notamment les causes primordiales du déficit, la nature et les effets des principales mesures d'économies prises ou envisagées par la S.N.C.F., les principes directeurs d'un programme d'avenir.

2°- Ils se sont efforcés d'établir le présent rapport avec le plus extrême souci d'indépendance, d'impartialité et d'objectivité, en subordonnant notamment leurs observations et suggestions à l'intérêt général qui doit primer tous les intérêts particuliers.

-----

...

Ière P A R T I E

---

EXAMEN DE LA SITUATION ACTUELLE DE LA S.N.C.F.  
ET DES RESULTATS DES EXERCICES ANTERIEURS

---

CHAPITRE Ier

I - LES DISPOSITIONS ESSENTIELLES DU REGIME FINANCIER ACTUEL.

La Convention du 31 août 1937, qui a confié l'exploitation des Grands Réseaux à la Société Nationale des Chemins de fer français, comporte, parmi ses dispositions essentielles :

A) L'équilibre intégral des recettes et des dépenses, sauf durant la période des cinq premières années (1938-1942) au cours desquelles cet équilibre ne doit être réalisé que par étapes (art. 19 de la Convention).

En particulier, pour 1938, la S.N.C.F. doit assurer seulement le "petit équilibre", c'est-à-dire l'équilibre des recettes et des dépenses sans qu'il soit tenu compte, en dépenses, des charges effectives des emprunts émis par les Réseaux avant le 1er janvier 1938. Ces charges sont ensuite progressivement assumées par la S.N.C.F. à raison d'un cinquième pour chacune des années 1939 à 1943, en sorte que l'équilibre intégral soit assuré à partir de l'exercice 1943.

Le compte annuel de liquidation, qui doit être ainsi équilibré (grand équilibre), comprend, aux termes de l'article 21 de la Convention :

En recettes, les recettes de toute nature (y compris, s'il y a lieu, les subventions de l'Etat, votées par le Parlement en application de l'article 15).

En dépenses :

a) Les dépenses d'exploitation proprement dites (y compris la dotation annuelle du fonds de renouvellement des installations et du matériel, prévue par l'article 23 de la Convention);

b) Les charges du capital social ainsi que des emprunts, émis par ou pour la Société;

c) Les charges des emprunts pris en charge par la Société (art. 30 et 31 de la Convention);

d) Les insuffisances des exploitations annexes et participations financières;

e) Les sommes à verser aux Compagnies au titre de l'intérêt statutaire, de l'amortissement et du dividende de leurs propositions;

f) Les primes d'exploitation;

g) Le remboursement au Trésor des avances consenties par lui au cours de l'exercice précédent.

B - L'équilibre budgétaire des dépenses et recettes (compte de liquidation) est obligatoirement assuré chaque année par le jeu des tarifs ou, à défaut, en particulier lorsque l'Etat juge le rajustement des tarifs impossible, par des subventions de l'Etat à fonds perdus, votées par le Parlement en application de l'article 18 de la Convention. Ce système exclut l'accumulation des déficits, à laquelle avait abouti le régime de 1921.

C - La Société ne recourt à l'emprunt que pour se procurer, outre les sommes nécessaires à sa trésorerie, la couverture d'une part limitée de ses dépenses d'établissement; en particulier, l'apurement du compte annuel de liquidation ne peut plus s'opérer par voie d'emprunts directs de l'organisme ferroviaire.

D - L'insuffisance du compte annuel de liquidation est couverte par des avances directes en capital de l'Etat, effectuées entre le 1er janvier et le 30 juin de l'exercice suivant, remboursables par la Société le 31 décembre au plus tard de l'exercice suivant celui au cours duquel elles ont été consenties; ces avances interviennent donc dans le budget d'exploitation de l'exercice qui doit en assurer le remboursement au Trésor.

E - Une prime d'exploitation intéresse le personnel et les dirigeants à une bonne gestion.

L'Etat et la Société sont ainsi directement intéressés à la bonne gestion de l'entreprise, l'Etat d'autant plus qu'il

peut être amené à faire lui-même les frais de l'insuffisance des tarifs et qu'il est tenu, en cas de déficit annuel du compte de liquidation, de consentir à la Société des avances directes.

F - La nouvelle Convention a prévu la tenue de la comptabilité de la S.N.C.F. suivant les principes de la comptabilité industrielle.

Elle a maintenu le compte de premier établissement qui représente le montant total des sommes décaissées pour les installations, le matériel et l'outillage en service, exception faite des travaux complémentaires dont le montant unitaire n'atteint pas 200.000 frs et qui sont supportées, depuis le 1er janvier 1938, par le Compte d'Exploitation.

Les règles antérieures concernant les imputations aux divers comptes (exploitation, premier établissement, comptes divers) ont été, en principe, maintenues.

G - Un fonds de renouvellement des installations et du matériel a été institué (art. 25 de la Convention).

H - Enfin, à l'expiration de la Société, fixée au 31 décembre 1982, l'actif de la S.N.C.F. fera retour gratuitement à l'Etat.

---

## CHAPITRE II

### LES RESULTATS DE L'EXERCICE 1938

Les tableaux annexés au présent chapitre font ressortir, pour le 1er semestre 1938 et pour l'exercice 1938 (prévisions), et en comparaison avec les exercices 1913, 1930, 1935, 1936, 1937 :

Tableau I : Les éléments essentiels de l'activité générale de la S.N.C.F. ;

Tableau II : Les recettes et dépenses d'exploitation de la S.N.C.F. ;

Tableaux III et IV : Les prévisions de dépenses du compte annuel de liquidation de l'exercice 1938 et de solde du petit équilibre 1938.

Tableau V : Le détail, par chapitre, des dépenses de l'exercice 1938.

Tableau VI : Les dépenses d'établissement.

Tableau VII : Les dépenses de personnel.

Tableau VIII : Les effectifs.

Tableau IX : Les prévisions d'évolution de la situation de la Caisse des Retraites.

Des tableaux I à VIII se dégagent, pour l'exercice 1938, les résultats essentiels suivants :

A - RESULTATS FINANCIERS

|  |   |                |           |
|--|---|----------------|-----------|
| Compte d'exploit-<br>ation propre-<br>ment dit .<br>(évaluation<br>d'octobre 1938) | { | Recettes ..... | 15.685 M. |
|  |   | Dépenses ..... | 17.457 M. |
|  |   | Déficit .....  | 1.772 M.  |

|                              |   |                |  |           |
|------------------------------|---|----------------|--|-----------|
| Compte de la<br>liquidation. | { | Recettes ..... | 15.685 M.  |           |
|                              |   | Dépenses       | (d'exploitation proprement<br>(dites .....               | 17.457 M. |
|                              |   |                | (Dotation du<br>(fonds de re-<br>(nouvellement... 240 M. | 18.220 M. |
|                              |   |                | (Charges di-<br>(versées .....                           | 525 M.    |
|                              |   | Déficit .....  | 2.535 M.   |           |
|                              |   | =====          |  |           |

Le compte d'exploitation proprement dit laisse ainsi apparaître un déficit de 1.772 M., de beaucoup le plus élevé qui ait été constaté depuis 1921, si l'on tient compte des importantes mesures d'ordre fiscal favorables à la S.N.C.F. et appliquées en 1938 (Substitution de l'impôt de 2,20 % à la taxe de 13 % sur les voyageurs qui produira environ 80 M en 1938) et du versement attendu de 480 M des P.T.T.

En second lieu, le compte annuel de liquidation de 1938 qui n'est autre que le compte du "Petit Equilibre" d'un exercice courant, se traduit par une insuffisance de 2.535 M. qui devra être couverte

par des avances directes en capital de l'Etat à effectuer entre le 1er janvier 1939 et le 30 juin 1939 et à rembourser par la S.N.C.F. au plus tard le 31 décembre 1940. De telles avances grèveront donc le budget d'exploitation de l'exercice 1940.

Enfin, il est intéressant de constater que, compte tenu des charges normales de grand équilibre d'un exercice normal et d'une perte au change de 1.100 M. résultant du remboursement d'un emprunt à l'étranger des Chemins de fer de l'Etat, le montant total des charges supportées par l'Etat pour le compte des Chemins de fer d'intérêt général s'élève à 10.022 M. environ, se décomposant ainsi :

|  |           |
|--|-----------|
| Insuffisance du petit équilibre 1938 .....   | 2.535 M.  |
| Charges des dépenses d'établissement antérieures à 1938 qui seront supportées progressivement par la S.N.C.F. (1/5 de 1939 à 1942, entièrement à partir de 1943) ..... | 3.806 M.  |
| Part de l'Etat dans les charges des dépenses d'établissement .....   | 501 M.    |
| Charges des insuffisances d'exploitation des Grands Réseaux qui doivent être supportées par l'Etat. ( de 1921 à 1925.....  | 380 M.    |
| ( de 1926 à 1937 inclus <sup>(1)</sup> ...)  | 1.700 M.  |
| Perte au change exceptionnelle due à un remboursement d'un emprunt étranger du Réseau de l'Etat .....  | 1.100 M.  |
| Total .....  | 10.022 M. |
|  | =====     |
|  | ...       |

(1) En outre, une part des insuffisances, s'élevant à 8.400 M. a été couverte par des avances directes en capital du Trésor.

B - RESULTATS ECONOMIQUES

(Voir tableau I)

---

RECETTES (B)

B<sub>1</sub> - Le tableau I démontre la dépendance étroite qui existe entre le trafic et l'activité industrielle du pays.

B<sub>2</sub> - Le total des unités de trafic (nombre de voyageurs-km + nombre de tonnes-km) qui représente l'image la plus exacte de l'activité ferroviaire, est :

a) en baisse de 15 % par rapport à 1937 (16 % pour les voyageurs, 14 % pour les marchandises);

b) en baisse de 28 % par rapport à l'année 1930 (dont 25 % pour les voyageurs et 31 % pour les marchandises), année qui marqua le sommet de la période de prospérité;

c) en baisse de 11,7 % par rapport à 1932 (dont 12 % pour les voyageurs et 11,2 % pour les marchandises) qui marqua le point le plus bas de la crise mondiale.

La chute de trafic, constatée en 1938, et qui était prévisible lors de l'établissement, fin 1937, du budget de 1938 ( en raison notamment d'une baisse de l'activité mondiale et du fait que les usagers étaient dans l'impossibilité matérielle de suivre

les hausses de tarifs<sup>(1)</sup>, prévues pour le début de 1938 et trop élevées par rapport au revenu national), est l'une des causes essentielles du déséquilibre du compte d'exploitation.

Eu égard à la situation actuelle de l'économie française, une nouvelle hausse des tarifs se traduirait par une nouvelle régression du trafic et des échanges et serait, par suite, nocive à cette économie.

B<sub>3</sub> - Le total des recettes (non compris les versements attendus des P.T.T.) est environ 7 fois plus élevé qu'en 1913, soit une majoration de 600 %, ce qui représente sensiblement la hausse du coût de la vie.

B<sub>4</sub> - Le produit moyen du voyageur-km (0 f 20 déclaré par la S.N.C.F. pour 1938) est très inférieur à celui qui résulte de l'application du tarif général ( 0 f 315 en 3ème classe, 0 fr 43 en 2ème classe, 0 fr 60 en 1ère classe contre 0 fr 05, 0 fr 10 et 0 fr 15 en 1913). La cause en est à l'importance des réductions diverses (abonnements ordinaires et de travail, mutilés, militaires et marins, familles nombreuses, etc...) et des facilités de circulation délivrées.

...

---

(1) Ces hausses de tarifs, ajoutées aux précédentes, ont élevé par rapport à 1913 le coefficient des tarifs voyageurs de 3ème classe à 6,3 et celui des tarifs marchandises à une valeur moyenne comprise entre 9 et 10 et dépassant ces chiffres pour de nombreux produits, rapports nettement disproportionnés au revenu national dont le coefficient, par rapport à 1913, s'établit au voisinage de 6 et au niveau général des prix dont les coefficients actuels sont de 6,5 pour les prix de gros et de 7 pour les prix de détail.

Toutefois, il faut signaler que ce produit moyen est d'environ 6 fois celui d'avant-guerre (0 fr 0343), ce qui représente sensiblement la majoration des tarifs.

B<sub>5</sub> - Le produit moyen de la tonne-km s'élève à 0 fr 370 contre 0 fr 0412 en 1913, ce qui fait ressortir un coefficient de 900 % ou une majoration de 800 %. La disproportion de ce chiffre avec le revenu national et avec le niveau général des prix est l'une des causes essentielles de la baisse du trafic constatée en 1938.

B<sub>6</sub> - Le trafic des colis postaux est en diminution progressive et constante; la baisse atteint environ 60 % par rapport à 1913. Les causes de cette situation sont multiples : l'augmentation des tarifs qui atteignent 11 fois les prix de 1913, la concurrence de l'automobile, la taxation, inférieure à celle des colis postaux, des paquets expédiés par la poste et ne dépassant pas 3 kilos, la première de ces causes étant, sans aucun doute, la plus importante.

---

DEPENSES (C)

C1 -- Les prévisions budgétaires des principaux chapitres de dépenses, établis en novembre 1937, par la S.N.C.F. se sont trouvées sensiblement sanctionnées par les faits.

C2 -- Les principaux postes de dépenses présentent les taux de majoration suivants par rapport à 1913 .

|                              | Dépenses<br><u>1913</u><br>d | Dépenses<br><u>1938</u><br>D | Quotient<br>$\frac{D}{d}$ | Majoration: |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------|-------------|
| Personnel ...                | 325 M.                       | 10.189 M.                    | 12,2                      | 1.122 %     |
| Combustibles:                | 197                          | 1.900                        | 10                        | 900 %       |
| Entretien<br>V.B. ....       | 144                          | 1.555                        | 10,8                      | 908 %       |
| Entretien du<br>Matériel ... | 107                          | 2.141                        | 20                        | 1.900 %     |

Ces majorations sont à rapprocher de la majoration des recettes qui n'atteint que 600 %.

Les majorations les plus importantes concernent les deux postes : entretien du matériel et personnel, et sont dues, principalement et respectivement, d'une part à l'augmentation du parc et de la puissance des locomotives, à celle du parc des wagons, au coût élevé de l'entretien des organes de perfectionnement du matériel, contre partie inévitable de la vitesse, de

la sécurité et du confort, au vieillissement du parc et d'autre part à l'augmentation des effectifs.

Les dépenses de combustibles et d'entretien de la voie, eu égard à la hausse des prix intervenus depuis 1913 n'appellent pas d'observation aussi importante.

C<sub>3</sub> - Les effectifs sont passés de 352.256 unités (A.L. non compris) et 382.000 environ (A.L. compris) en 1913 à 518.872 au 31 décembre 1937 et seront d'environ 509.350 agents au 31 décembre 1938.

Ces chiffres sont à rapprocher du fait que l'activité actuelle de la S.N.C.F. est très voisine de celle de 1913.

Il faut signaler spécialement, en liaison avec l'observation ci-dessus formulée pour les majorations de dépenses d'entretien du matériel, l'importance des majorations d'effectifs de services sédentaires du Matériel et de la Traction, ainsi qu'il résulte du tableau ci-après :

...

EVALUATION DES POURCENTAGES DE VARIATIONS D'EFFECTIFS

|   | 1913             |                       | 1935    | 1938    | Différence entre 1938 et 1913 |      | Différence entre 1938/1935 |      |
|---|------------------|-----------------------|---------|---------|-------------------------------|------|----------------------------|------|
|   | A.L. non compris | A.L. cm. pris évaluat |         |         | en effectifs                  | en % | en effectifs               | en % |
|   | (1)              | (2)                   |         |         | (3)                           | (4)  | (5)                        | (6)  |
| Administration Centrale .....   | 15.031           | 16.200                | 19.384  | 26.600  | 10.400                        | 64   | 7.216                      | + 37 |
| Exploitation<br>(Arrondissements<br>Sce des trains<br>Sce de gares<br>et divers<br>Totaux | 3.284            | 3.400                 | 3.357   | 3.420   | 20                            | "    | 63                         | 2    |
|   | 22.877           | 25.000                | 28.380  | 31.325  | 6.325                         | 25   | 2.945                      | 10   |
|   | 121.701          | 132.100               | 135.097 | 154.555 | 22.455                        | 17   | 19.458                     | 14   |
|   | 147.862          | 160.500               | 166.834 | 189.300 | 28.800                        | 18   | 22.466                     | 12,7 |
| Matériel<br>et Trac-tion<br>(Arrondissements<br>Conduite des trains .....                 | 3.376            | 3.700                 | 6.252   | 7.770   | 4.070                         | 110  | 1.518                      | 24   |
|   | 28.235           | 31.000                | 33.237  | 41.150  | 10.150                        | 33   | 7.913                      | 23   |
|   | 67.079           | 73.000                | 101.428 | 126.880 | 53.880                        | 74   | 25.452                     | 25   |
|   | 98.690           | 107.700               | 140.917 | 175.800 | 68.100                        | 64   | 34.883                     | 24   |
| Voies et Bâti-ments<br>(Arrondissements<br>Autres Services.....<br>Totaux                 | 3.780            | 4.100                 | 4.082   | 5.940   | 1.840                         | 45   | 1.858                      | 45   |
|   | 85.258           | 93.500                | 90.638  | 111.710 | 18.210                        | 19,5 | 21.072                     | 22   |
|   | 89.038           | 97.600                | 94.720  | 117.650 | 20.050                        | 20,4 | 22.930                     | 24   |
| Total général ..  | 350.621          | 382.000               | 421.855 | 509.350 | 127.350                       | 33   | 87.495                     | 20,7 |

(1) Les chiffres de la colonne (2) sont ceux de la colonne (1) majorés d'environ 8,4 % qui correspond à la proportion globale connue des effectifs A.L. par rapport à ceux des autres Réseaux et sont des chiffres approchés; en conséquence les résultats des colonnes (5) et (6) sont également approchés.

En ce qui concerne les effectifs, sont à signaler spécialement :

a) la modération des majorations d'effectifs du Service de l'Exploitation (+ 18 % par rapport à 1913 + 12,7 % par rapport à 1935).

b) L'importance des majorations d'effectifs dans les Services du Matériel et de la Traction (64 % par rapport à 1913 + 24 % par rapport à 1935).

Cette importance est tout particulièrement forte dans les Services sédentaires M.T., dans lesquels la majoration est de l'ordre de 74 % par rapport à 1913 et atteint 25 % par rapport à 1935. Nonobstant les raisons produites en faveur de cette augmentation (accroissement du parc et de la puissance des locomotives, augmentation du parc, des wagons, coût élevé de l'entretien des organes de perfectionnement du matériel, vieillissement du parc, transfert au service de la Traction de certaines catégories d'agents de l'Exploitation précédemment affectés au chauffage, à l'éclairage et au freinage des trains), un effort important doit pouvoir être effectué, dans ce chapitre, en ce qui concerne la compression tant des effectifs que des autres dépenses d'entretien du matériel.

c) L'augmentation des effectifs des Administrations Centrales et des Arrondissements, exception faite des Arrondissements d'Exploitation. Ici, encore, des efforts de compression doivent pouvoir être réalisés.

d) Enfin, l'application de la loi de 40 heures et l'augmentation de 15 jours à trois semaines des congés payés s'est traduite par une augmentation générale des effectifs de l'ordre de 19 % notablement plus faible dans les Services de l'Exploitation (+ 12,7 %) que dans les deux autres Grands Services (+ 24 %). Des efforts importants peuvent et doivent être réalisés par ceux-ci, cette observation valant notamment pour les Services Centraux des Arrondissements. En outre, les efforts de compression réalisés par le Service de l'Exploitation doivent être poursuivis.

C4 - Les dépenses de personnel représentant 58,2 % des dépenses d'exploitation proprement dites (contre 56 % en 1913, 62 % en 1934, 65 % en 1935, 63 % en 1936 et 60,5 % en 1937).

Leur proportion par rapport à l'ensemble des dépenses d'exploitation est donc, nonobstant l'augmentation des effectifs, en baisse constante depuis 1935. Les causes de cette situation seront examinées dans la 2ème partie du présent rapport.

En second lieu, le coût moyen d'un agent de chemin de fer s'élève à 21.506 frs en 1938 contre 2.543 frs en 1913, soit un coefficient voisin de 920 %, alors que celui du coût de la vie est voisin de 700 %. L'ensemble des éléments constituant la rémunération totale des cheminots (toutes indemnités comprises et notamment les versements pour les retraites), présente donc une majoration réelle de 31 % par rapport à 1913.

D'autre part, ainsi que nous le démontrerons dans la 2ème partie du présent rapport, le pouvoir d'achat des cheminots est égal ou légèrement supérieur à celui des années 1930 à 1935, pour

les agents dont la rémunération n'excède pas 14.000 frs, inférieur de 5 à 16 % à celui de ces mêmes années pour les agents dont la rémunération excède 14.000 francs.

A signaler enfin l'importance de la charge des retraites; les versements de la S.N.C.F. à la Caisse des Retraites s'élèveront en 1938 à 1.125 M. ce qui représente une charge moyenne de 2.186 frs par agent; l'une des causes essentielles de cette situation est l'augmentation du nombre des pensions servies qui représentent environ 50 % du nombre des agents en activité; en fait, il existe actuellement une pension servie par 2 agents en activité de service; cette proportion tendant à s'accroître durant les prochaines années, en raison de la réduction des effectifs en service et de l'augmentation du nombre des retraites, pour se rapprocher progressivement de 2 pensions servies pour 3 agents en activité.

C5 - Nonobstant une baisse du trafic voyageurs de 1938 par rapport à 1936, le nombre de trains-km est supérieur à celui de 1936; de même, bien que le nombre de voyageurs-km soit en 1938 inférieur de 16 % à celui de 1937; le nombre de trains-km en 1938 est sensiblement égal à celui de 1937. Un effort d'adaptation du nombre de trains-km aux besoins de la consommation apparaît réalisable dans l'avenir.

C6 - Par contre, la baisse du nombre de tonnes-km s'est traduite par une baisse sensible du nombre de trains-km (7 % environ). Un effort d'adaptation sérieux a donc été réalisé par la

S.N.C.F. dans ce domaine. Cet effort est appelé à se poursuivre.

Or - L'augmentation des effectifs et de la puissance globale des engins de traction, l'accroissement des effectifs et du tonnage utile des wagons, par rapport à 1913, sont à signaler tout particulièrement.

Ainsi que l'indiquent les tableaux X et XI ci-joints, les effectifs de matériel moteur voitures et wagons ont subi les variations suivantes :

|                             | Effectifs             |                    | Puissance totale<br>(en milliers de chevaux) |        |
|-----------------------------|-----------------------|--------------------|--|--------|
|                             | 1913<br>(A.L.compris) | 1938<br>(Millions) | 1913<br>(A.L.compris)                        | 1938   |
| Matériel moteur             | 15.080                | 19.520             | 12.021                                       | 24.664 |
| Voitures à voyageurs ...    | 34.009                | 31.258             |  |        |
| Wagons et véhicules divers. | 406.826               | 517.371            |  |        |

Les chiffres ci-dessus font apparaître les pourcentages suivants d'augmentation de 1938 par rapport à 1913.

Effectifs des engins de traction ..... + 31 p. cent.  
 Puissance des engins de traction ..... + 120 p. cent.  
 Effectifs des wagons et véhicules divers .. + 27 p. cent.

De ces chiffres et du fait que le trafic actuel des marchandises n'est que très légèrement supérieur (environ 3 p. cent) à celui d'avant-guerre, il ressort nettement que d'importantes économies peuvent être réalisées par une organisation rationnelle, d'une part, de la rotation, de l'utilisation, de l'entretien et de la réparation du matériel en général et, d'autre part, de l'entretien, du garage et de la mise à la réforme du matériel ancien.

Enfin, les majorations, par rapport à 1913, des dépenses globales d'entretien du matériel roulant (voir tableau XII) varient considérablement suivant les régions, la Région Sud-Ouest (Réseau P.O.) étant, à un premier examen, celle qui a obtenu de beaucoup, les résultats les plus économiques ainsi qu'il ressort du tableau suivant :

|                       | Est  | Sud-Est | Sud-Ouest | Ouest | Nord |
|-----------------------|------|---------|-----------|-------|------|
| Dépenses totales (    |      |         |           |       |      |
| d'entretien du (1913  | 27,8 | 38,6    | 36,8      | 38    | 32,6 |
| matériel roulant (    |      |         |           |       |      |
| (en millions de (1938 | 596  | 988     | 589       | 771   | 647  |
| francs)               |      |         |           |       |      |
| Coefficient 1913/1938 | 21,4 | 25,6    | 16        | 20,4  | 20   |

En résumé, l'examen comparatif de l'activité économique et des comptes d'exploitation de la S.N.C.F. pour les années 1913, 1935, 1936, 1937 et 1938 permet de dégager les idées essentielles suivantes :

L'exercice 1938 présente le déficit le plus important qui ait été constaté depuis 1921. Les causes essentielles de cette situation sont :

- la baisse du trafic (due elle-même à l'anémie de l'économie française, à la hausse des tarifs disproportionnés aux possibilités actuelles du revenu français, à la concurrence automobile);
- l'importante majoration des effectifs consécutive à l'application des 40 heures;
- l'augmentation des effectifs des Administrations Centrales et des Arrondissements (Exploitation exceptée), ainsi que celui du personnel sédentaire du Matériel et de la Traction;
- l'importance des charges de retraites due notamment à l'augmentation des effectifs des retraités, le nombre total des pensions servies s'élevant actuellement à 50 % environ de celui des agents en activité et étant appelé à dépasser notablement cette proportion dans l'avenir;
- L'importance de l'augmentation des effectifs et de la puissance du matériel moteur, des effectifs et du tonnage global des wagons, des dépenses d'entretien du matériel;
- l'insuffisance de l'adaptation du parcours des trains et plus particulièrement des trains de voyageurs à la baisse du

trafic; l'insuffisance des efforts dans l'organisation rationnelle de la rotation, de l'utilisation, de l'entretien et de la réparation du matériel en général, de la réparation et de la mise à la réforme du matériel usagé.

Enfin des trois grands Services (Exploitation, Matériel et Traction, Voie et Bâtiments), le Service de l'Exploitation est celui qui présente les plus faibles augmentations de dépenses, qu'il s'agisse des bureaux d'arrondissements ou des services actifs.

---

TABLEAU I - ACTIVITE GENERALE

A - UNITES DE TRAFIC

|   | 1913                 | 1930                 | 1935                 | 1936                | 1937                | 1938                |                            |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------------|
|   |                      |                      |                      |                     |                     | 1er semestre        | Année entière (prévisions) |
| Voyageurs-Km<br>(en Millions) .....                                 | 20.740               | 29.211               | 22.542               | 23.302              | 27.000              | 9.400               | 22.500                     |
| Tonnes-km<br>(en Millions) .....                                    | 28.413               | 42.519               | 29.014               | 31.271              | 34.169              | 14.230              | 29.280                     |
| Total des unités de trafic (en Millions).                           | 49.153               | 71.730               | 51.556               | 54.573              | 61.169              | 23.630              | 51.780                     |
| Trafic comparé<br>(base 100 en 1913) ...                            | 100                  | 146                  | 105                  | 111                 | 124                 | 105                 | 105                        |
| Production industrielle<br>(base 100 en 1930) ..                    | 100                  | 140                  | 94                   | 98                  | 101                 | 94                  | 94                         |
|   |                      | B - VOYAGEURS        |                      |                     |                     |                     |                            |
| Parcours ( V.<br>des trains ( E.<br>en Millions ( A.<br>de km. ( il | 426,1                | 438                  | 367,7                | 214,7               | 217,2               | 100,3               | 206,3                      |
|   | "                    | 27                   | 30,8                 | 27,5                | 33,3                | 16,6                | 35,6                       |
|   | "                    | "                    | 18                   | 33,2                | 44,2                | 24,4                | 51,4                       |
| Total .....   | 426,1                | 465                  | 416,5                | 275,4               | 294,7               | 141,3               | 293,3                      |
| Nombre de Voyageurs-km<br>(en Millions) .....                       | 20.740               | 29.200               | 22.500               | 23.300              | 27.000              | 9.400               | 22.500                     |
| Parcours moyen du<br>voyageur-km .....                              | 35,4                 | 36,2                 | 35,8                 | 40,3                | 43,9                |                     |                            |
| Produit moyen du<br>voyageur-km .....                               | 0 <sup>f</sup> ,0343 | 0 <sup>f</sup> ,1125 | 0 <sup>f</sup> ,1192 | 0 <sup>f</sup> ,116 | 0 <sup>f</sup> ,125 | 0 <sup>f</sup> ,165 | 0 <sup>f</sup> ,20         |

TABLEAU I - ACTIVITE GENERALE (Suite)

C - MARCHANDISES

|  | 1913        | 1930   | 1935   | 1936   | 1937   | 1938                 |                             |
|--|-------------|--------|--------|--------|--------|----------------------|-----------------------------|
|  |             |        |        |        |        | 1er<br>semes-<br>tre | Année<br>entière<br>(prév.) |
| Nombre de wagons chargés<br>(en Millions) .....  |             | 25.620 | 16.165 | 16.645 | 17.024 | 7.800                | 15.800                      |
| Parcours total en trs-<br>km des trains de messa-<br>geries en Millions de<br>trs-km .....       | 35,5        | 30,1   | 18,9   | 35,2   | 36,8   | 18,3                 | 37,2                        |
| Parcours total en trs-<br>km des trains de mar-<br>chandises P.V. (en<br>Millions de trs-km).... | 145         | 170,1  | 126,2  | 119    | 126,8  | 58,3                 | 118,6                       |
| Trafic à toutes distances<br>(Millions de tonnes<br>G.V. & P.V.) .....                           | 208         | 252    | 164    | 151    | 158    | 69                   | 142                         |
| Trafic en Millions<br>de tonnes km (P.V. -<br>G.V.) .....  | 25.866      | 46.940 | 31.677 | 31.271 | 34.169 | 14.230               | 29.280                      |
| Parcours moyen de la<br>tonne en km .....  |             |        |        |        | 207,2  | 216,4                | 216,5                       |
| Produit moyen de la<br>tonne en km .....   | 0,0412      | 0,237  | 0,203  | 0,229  | 0,262  | 0,370                |                             |
| Nombre de colis postaux<br>(en Millions) .....   | M<br>71,991 | 49,5   | 38,9   | 37,3   | 33,2   | 13,8                 | 30,2                        |

( LE COMPTE D'EXPLOITATION  
 TABLEAU II - ( RECETTES ET DEPENSES D'EXPLOITATION  
 ( PROPREMENT DITES.

RECETTES (en Millions de francs)

|                         | 1913  | 1930   | 1935   | 1936   | 1937   | 1938         |               |
|-------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------------|---------------|
|                         |       |        |        |        |        | 1er semestre | Année entière |
| Trafic voyageurs .....  | 700   | 3.288  | 2.685  | 2.704  | 3.407  | 1.586        | 4.150         |
| Trafic marchandises ... | 1.483 | 12.391 | 7.215  | 7.332  | 9.218  | 5.296        | 10.850        |
| Recettes diverses ..... | 33    | 351    | 260    | 180    | 225    | 72           | 205           |
| Versements P.T.T. ....  | "     | "      | "      | "      | "      | "            | 480           |
| Total des Recettes..    | 2.216 | 16.030 | 10.160 | 10.216 | 12.850 | 6.954        | 15.685        |

DEPENSES (en Millions de francs)

|  |           |             |           |           |             |             |             |
|--|-----------|-------------|-----------|-----------|-------------|-------------|-------------|
| Personnel .....  | 825       | 8.377       | 6.575     | 7.090     | 9.172       | 5.004       | 10.189      |
| Combustibles .....   | 197       | 1.537       | 883       | 981       | 1.568       | 936         | 1.900       |
| Energie électrique ...                                     | 1         | 37          | 37        | 45        | 82          | 49          | 106         |
| Entretien V.B. ....  | 144       | 1.213       | 929       | 1.026     | 1.261       | 559         | 1.555       |
| Entretien de Mat. ....                                     | 107       | 1.531       | 1.192     | 1.216     | 1.632       | 974         | 2.141       |
| Indemnités pour pertes,<br>retards et avaries....          | (         | (           | (         | 44        | 71          | 39          | 78          |
| Impôts .....   | ( 200     | ( 1.460     | ( 929     | 87        | 211         | 119         | 312         |
| Dépenses diverses .....                                    | (         | (           | (         | 532       | 826         | 402         | 1.176       |
| Total T2 des dépenses<br>d'expl. proprement dites          | 1.474     | 14.155      | 10.545    | 11.021    | 14.823      | 8.082       | 17.457      |
| Solde du compte<br>d'Expl. ( E = excédent<br>( D = déficit | E=<br>742 | E=<br>1.875 | D=<br>385 | D=<br>805 | D=<br>1.973 | D=<br>1.028 | D=<br>1.772 |
| Coefficient<br>d'Exploitation : $\frac{T_2}{T_1}$          | 0,665     | 0,883       | 1,038     | 1,078     | 1,154       | 1,162       | 1,11        |

TABLEAU III

Dépenses du Compte annuel de liquidation de l'Exercice

(prévisions pour 1938  
(art. 21 - Convention)

|   |         |                     |
|---|---------|---------------------|
| Dépenses d'Exploitation proprement dites .....  |         | 17.457 <sup>M</sup> |
| a ( Dotation annuelle du fonds de renouvellement<br>( des installations et du matériel .....  |         | 240 <sup>M</sup>    |
| b ( Charges du capital social et des emprunts contractés<br>( après le 1er janvier 1938 (art. 21 B, parag. b de la<br>( Convention) ..... | 88,4    | (                   |
| b ( Charges des dépenses d'établissement et du<br>( fonds commun de travail .....   | 207,-   | (                   |
| ( Charges du fonds de roulement .....   | 84,-    | (                   |
| c ( Charges prévues par l'article 21 B - parag. c<br>( de la Convention .....   | Mémoire | (                   |
| d ( Insuffisances, redevances, etc.... 21 B -<br>( parag. d de la Convention .....  | 8,8     | 523 <sup>M</sup>    |
| e ( Charges prévues à l'art. 21 B - parag. e<br>( de la Convention .....  | 134,8   | (                   |
| f ( Charges prévues à l'art. 21 B - parag. f<br>( de la Convention .....  | Mémoire | (                   |
| g ( Remboursement au Trésor des avances -<br>( Art. 21 B - Parag. g de la Convention .....  | Mémoire | (                   |
| Total T <sub>4</sub> .....  |         | 18.220 M.           |

TABLEAU IV

Petit équilibre 1938

Différence T<sub>4</sub> - (dépenses) - T<sub>1</sub> - (Recettes) = 18.220<sup>M</sup> - 15.695<sup>M</sup> = 2.535<sup>M</sup>

## TABLEAU V

## LES DEPENSES D'EXPLOITATION

|  | Dépenses<br>de<br>1936 | Budget de 1938                |   |
|--|------------------------|-------------------------------|---|
|  |                        | Projet de<br>novembre<br>1937 | Chiffres<br>rectifiés<br>en octobre<br>1938 |
| <u>Chapitre 1er - Adm. G<sup>le</sup> et dépenses générales)</u>   |                        |                               |   |
| Personnel .....  | 43 <sup>M</sup> ,5     | 137 <sup>M</sup>              | 117 <sup>M</sup> ,6                         |
| Caisse de retraites, de secours et de pré-<br>voyance, secours, allocations diverses,<br>Service médical ..... | 874,8                  | 1.256                         | 1.235,1                                     |
| Contributions .....  | 87                     | 317                           | 311,7                                       |
| Frais de Contrôle .....  | 26                     | 26                            | 26  |
| Acquisition de mobilier et outillage .....   | "                      | "                             | 2   |
| Autres dépenses .....  | 88,2                   | 113                           | 123   |
| Total .....  | <u>1.119,5</u>         | <u>1.849</u>                  | <u>1.815,4</u>                              |
| <u>Chapitre 2 (Exploitation)</u>   |                        |                               |   |
| Personnel .....  | 2.730                  | 3.835,6                       | 3.727,9                                     |
| Manoeuvres .....   | 281,2                  | 414,5                         | 388,7                                       |
| Entretien du mobilier et de l'outillage,<br>manutention à l'entreprise et divers .....                         | 64,4                   | 86                            | 118,1                                       |
| Indemnités pour pertes, retards et avaries...  | 43,8                   | 65                            | 78  |
| Acquisition de mobilier et outillage .....   | "                      | 12                            | 10,2  |
| Autres dépenses .....  | 188,9                  | 192,9                         | 220,1                                       |
|  | 3.308,3                | 4.606                         | 4.543                                       |
| Economies prévues au budget de novembre 1937   | "                      | - 100                         | "   |
|  | <u>3.308,3</u>         | <u>4.506</u>                  | <u>4.543</u>                                |
| <u>Chapitre 3 (Matériel et Traction)</u>   |                        |                               |   |
| Personnel .....  | 2.160,6                | 3.291,5                       | 3.433                                       |
| Combustibles, carburants et énergie élec-<br>trique .....  | 930,3                  | 1.927                         | 2.006,1                                     |
| Matières d'entretien et de réparation du<br>matériel .....   | 1.045,8                | 2.151,5                       | 2.141,9                                     |
| Renouvellement du matériel .....   | 130                    | 112,5                         | 133   |
| Acquisition de mobilier et d'outillage .....   | "                      | 26,5                          | 21,5  |
| Autres dépenses .....  | 151,1                  | 230(1)                        | -174 (1)                                    |
|  | 4.417,8                | 7.739                         | 7.561,5                                     |
| Economies prévues au budget de novembre 1937   | "                      | - 150                         | "   |
|  | <u>4.417,8</u>         | <u>7.589</u>                  | <u>7.561,5</u>                              |
| A reporter .....   | 8.845,6                | 13.944,-                      | 13.919,9                                    |

(1) Différence résultant du changement de la nomenclature; les crédits pour machines de manoeuvres et trains de ballast qui étaient imputés primitivement à chaque article intéressé du chap. 3 sont, dans le budget rectifié de 1938, imputés en bloc à l'art. 19 (autres dépenses).

TABEAU V (Suite)

|  | Dépenses<br>de<br>1936 | Budget de 1938                |                                       |
|--|------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|
|  |                        | Projet de<br>novembre<br>1937 | Chiffres<br>rectifiés<br>en oct. 1938 |
| Reports .....  | 8.845 <sup>M</sup> ,6  | 13.944 <sup>M</sup>           | 13.919 <sup>M</sup> ,9                |
| <u>Ch. 4 (Voie et Bâtiments)</u>   |                        |                               |                                       |
| Personnel .....  | 1.016,2                | 1.566,5                       | 1.675,5                               |
| Matières d'entretien et de grosses réparations (y compris travaux à l'entreprise)..... | 1.026,2                | 1.688                         | 1.469,2                               |
| Acquisition de mobilier et d'outillage .....   | "                      | 45                            | 65,1                                  |
| Autres dépenses .....  | 16,9                   | 23,5(1)                       | 85,8(1)                               |
|  | 2.059,3                | 3.323                         | 3.295,6                               |
| Economies prévues au budget de novembre 1937 ...                                       | "                      | - 50                          | "                                     |
|  | 2.059,3                | 3.273                         | 3.295,6                               |
| <u>Ch. 5 (Dépenses diverses)</u> .....   | 113,8                  | 162                           | 242                                   |
| <u>Ch. 6 (Dotation du fonds de renouvellement)</u> ...                                 | "                      | 340                           | 240                                   |
| <u>Ch. 7 (Charges diverses et primes d'exploitation)</u> .....                         |                        | 424                           | 523                                   |
| <u>Réserve pour imprévu</u> .....  |                        | 35                            | "                                     |
| <b>ENSEMBLE</b> .....  | 11.018 <sup>M</sup> ,7 | 18.178 <sup>M</sup>           | 18.220 <sup>M</sup> ,5                |

(1) Différence apparente résultant du changement de la nomenclature; les débits par train de ballast qui étaient imputés primitivement aux articles de dépenses d'entretien et de grosses réparations sont, dans le budget rectifié de 1938, imputés en bloc à l'article 25 (autres dépenses).

TABLEAU VI - DEPENSES D'ETABLISSEMENT

(en Millions de francs)

|  | 1913               | 1930                | 1935                | 1936            | 1937               | 1938<br>prévisions                      |
|--|--------------------|---------------------|---------------------|-----------------|--------------------|---|
| { Lignes nouvelles<br>{ (total) .....  | 89 <sup>M</sup> ,8 | 282 <sup>M</sup> ,6 | 107 <sup>M</sup> ,1 | 60 <sup>M</sup> | 27 <sup>M</sup> ,8 | 38 <sup>M</sup> ,3<br>dont 32,9<br>Etat |
| { Travaux complémentaires  | 798,1              | 1157,3              | 770,7               | 700,3           | 362,2              | 325 + PM                                |
| Dépenses annuelles<br>d'établissement.<br>{ Matériel roulant neuf..                                    | 227,4              | 1148                | 338                 | 199,7           | 362,4              | 638 + PM                                |
| { Matériel roulant autre<br>{ que neuf .....   | 15,8               | 253,3               | 130,1               | 66,5            | 61,2               | 174,7                                   |
| { Mobilier et outillage..  | 10,3               | 81,5                | 45,3                | 31,9            | 73,3               | 60 + PM                                 |
| { Diverses (y compris<br>{ les variations au<br>{ stock) .....   | 78,1               | 878,2               | 18,6                | 1,1             | 496,3              | 497                                     |
| Valeur du stock d'approvisionnement<br>du 31 décembre .....  | 276,4              | 3928                | 1859,8              | 1777,4          | 2276,2             | 2735,5                                  |
| Montant total des charges nettes<br>de capital (déduction faite des<br>annuités payées par l'Etat) ... | 790,9              | 2826                | 3385,6              | 3782,8          | 3909,5             | 5420 (1)                                |

Nota - (1) Dont 1100 Millions de perte au change d'un emprunt des chemins de fer de l'Etat.

P.M. : Plan Marquet .

TABLEAU VII

LES EFFECTIFS

|  | Avant la S.N.C.F.   |                |        |        | Après la S.N.C.F. |                 |
|--|---------------------|----------------|--------|--------|-------------------|-----------------|
|  | 1913 <sup>(1)</sup> | au 31 décembre |        | 1937   | au 30 juin 1938   | au 31 déc. 1938 |
|  |                     | 1935           | 1936   |        |                   |                 |
| (Administration Direction ( CP   |                     |                |        |        | 751               | 758             |
| (Secrétariat ( Aux   |                     |                |        |        | 30                | 32              |
| (Administration Centrale de la S.N.C.F. (A) ( Services Financiers ( CP                   |                     |                |        |        | 3.457             | 3.400           |
| ( Aux  |                     |                |        |        | 210               | 180             |
| ( Autres Services Centraux ( CP  |                     |                |        |        | 1.438             | 1.534           |
| ( Aux  |                     |                |        |        | 90                | 103             |
| ( Détachés dans les Compagnies ( CP  |                     |                |        |        | 1.008             | 1.008           |
| ( Aux  |                     |                |        |        | 85                | 85              |
| Total ( CP   |                     |                |        |        | 6.654             | 6.700           |
| ( Aux  |                     |                |        |        | 415               | 400             |
| Total général (A)  |                     |                |        |        | 7.069             | 7.100           |
| Administration Centrale des Réseaux ou Régions (C) ( CP                                  | 14.921              | 18.875         | 21.997 | 23.852 | 18.174            | 18.150          |
| ( Aux  | 110                 | 509            | 1.875  | 1.543  | 1.405             | 1.350           |
| Total (Administration Centrale S.N.C.F. + Administration Centrale des Régions (A) + (C). | 15.031              | 19.384         | 23.872 | 25.395 | 26.648            | 26.600          |

(1) Les chiffres de 1913 ne comprennent pas les effectifs du Réseau d'Alsace-Lorraine.

EFFECTIFS

(Suite du TABLEAU VII)

|  | Avant la S.N.C.F.      |                |         |         | Après la S.N.C.F.  |                   |         |
|--|------------------------|----------------|---------|---------|--------------------|-------------------|---------|
|  | 1913 <sup>(1)</sup>    | au 31 décembre |         | 1937    | au 30<br>juin 1938 | au 31<br>déc.1938 |         |
|  |                        | 1935           | 1936    |         |                    |                   |         |
| Service<br>de<br>l'Exploi-<br>tation                           | ( Services ré- (CP     | 3.284          | 3.317   | 3.372   | 3.503              | 3.384             | 3.370   |
|  | ( gionaux (Ar- (       |                |         |         |                    |                   |         |
|  | ( rondissements) (Aux. | 0              | 40      | 72      | 65                 | 52                | 50      |
|  | ( Services des (CP     | 22.846         | 28.333  | 27.811  | 31.652             | 31.407            | 31.250  |
|  | ( trains (Aux.         | 31             | 47      | 77      | 62                 | 78                | 75      |
| ( Autres Servi- (CP  | 113.040                | 131.602        | 132.322 | 157.126 | 155.005            | 150.880           |         |
|  | ( ces (dont ser- (     |                |         |         |                    |                   |         |
| ( vices des ga- (Aux.  | 8.661                  | 3.495          | 10.521  | 6.865   | 3.887              | 3.675             |         |
| ( res) (   |                        |                |         |         |                    |                   |         |
| Total (Exploi- (CP   | 139.170                | 163.252        | 163.505 | 192.281 | 189.796            | 185.500           |         |
|  | ( tation (E). (        |                |         |         |                    |                   |         |
| ( Aux.   | 8.692                  | 3.582          | 10.670  | 6.992   | 4.017              | 3.800             |         |
| CP + Aux. ....   | 147.862                | 166.834        | 174.175 | 199.273 | 193.813            | 188.300           |         |
| Service<br>du<br>Maté-<br>riel<br>et de<br>la<br>Trac-<br>tion | ( Services (CP         | 3.376          | 6.236   | 6.211   | 7.757              | 7.740             | 7.710   |
|  | ( régionaux (          |                |         |         |                    |                   |         |
|  | ( Aux.                 | 0              | 16      | 42      | 91                 | 70                | 60      |
|  | ( Conduite des (CP     | 28.222         | 33.221  | 35.575  | 41.545             | 41.700            | 41.000  |
|  | ( trains (             |                |         |         |                    |                   |         |
| ( Aux.   | 13                     | 16             | 297     | 223     | 180                | 150               |         |
| ( Autres (CP   | 65.571                 | 98.927         | 103.001 | 122.720 | 122.728            | 121.990           |         |
|  | ( Services (           |                |         |         |                    |                   |         |
| ( Aux.   | 1.508                  | 2.501          | 5.290   | 4.572   | 4.858              | 4.890             |         |
| Total (Matériel et<br>Traction) (M)                            | (CP                    | 97.169         | 138.384 | 144.787 | 172.022            | 172.168           | 170.700 |
|  | (                      |                |         |         |                    |                   |         |
|  | (Aux.                  | 1.521          | 2.533   | 5.629   | 4.886              | 5.108             | 5.100   |
| (CP +<br>Aux.  | 98.690                 | 140.917        | 150.416 | 176.908 | 177.276            | 175.800           |         |

(1) Les chiffres de 1913 ne comprennent pas les effectifs du Réseau d'Alsace-Lorraine.

EFFECTIFS

(Fin du TABLEAU VII)

|  |   | Avant la S.N.C.F.   |              |         |         | Après la S.N.C.F. |           |
|--|---|---------------------|--------------|---------|---------|-------------------|-----------|
|  |   | au 31 décembre      |              |         |         | Au 30             | au 31     |
|  |   | 1913 <sup>(1)</sup> | 1935         | 1936    | 1937    | juin 1938         | déc. 1938 |
| Service de la Voie et des Bâti-<br>ments                                 | (Services régionaux (arrondissements)) (CP) | 3.730               | 4.027        | 4.873   | 5.805   | 5.750             | 5.720     |
|  | (Aux.)                                      | 50                  | 55           | 163     | 197     | 220               | 220       |
|  | (Autres Services) (CP)                      | 66.282              | 71.019       | 71.032  | 82.442  | 83.219            | 82.430    |
|  | (Aux.)                                      | 18.976              | 19.619       | 24.455  | 28.852  | 34.818            | 29.280    |
|  | (Total (Voie et Bâti-ments) (V)) (CP)       | 70.012              | 75.046       | 75.905  | 88.247  | 88.969            | 88.150    |
|  | (Aux.)                                      | 19.026              | 19.674       | 24.613  | 29.049  | 35.038            | 29.500    |
|  | CP + Aux.                                   | 89.038              | 94.720       | 100.523 | 117.296 | 124.007           | 117.650   |
| Divers (D)   | (CP)  | <u>1.631</u>        | <u>3.614</u> | "       | "       | "                 | "         |
|  | (Aux.)                                      | <u>4</u>            | <u>436</u>   | "       | "       | "                 | "         |
| Total T = C+E+M+V+D  | (CP)  | 322.903             | 399.171      | 406.194 | 476.402 | 469.107           | 462.500   |
|  | (Aux.)                                      | 29.353              | 26.734       | 42.792  | 42.470  | 45.568            | 39.750    |
| Total général des Régions ou Réseaux (CP + Aux) (T)                      |   | 352.256             | 425.905      | 448.986 | 518.872 | 514.675           | 502.250   |
| Effectifs totaux (Administration Centrale de la S.N.C.F. + Rég.) (T + A) | (CP)  |                     |              |         |         | 175.761           | 469.200   |
|  | (Aux.)                                      |                     |              |         |         | 45.983            | 40.150    |
| Total général .....  |   | 352.256             | 425.905      | 448.986 | 518.872 | 521.744           | 509.350   |
| Effectifs par Km de ligne exploitée au 31 décembre                       |   | 8,95                | 10,1         | 10,6    | 12,3    | "                 | 12,3      |
| Effectifs par millions d'unités de trafic de l'année .....               |   | 7,95                | 8,3          | 8,2     | 8,45    | "                 | 10        |

(1) Les chiffres de 1913 ne comprennent pas les effectifs du Réseau d'Alsace-Lorraine.

## T A B L E A U V I I I

## Dépenses totales de personnel

Tableau rectifié le 13 octobre 1938

Tableau complété le 9 novembre 1938  
(chiffres du budget soumis au Ministre le 31 octobre 1938).

| Désignation   | 1936     |                   | 1937     |                   | 1938     |                   | 1939     |                   |
|---|----------|-------------------|----------|-------------------|----------|-------------------|----------|-------------------|
|   | Total    | Moyenne par agent |
|   | Millions | Francs            | Millions | Francs            | Millions | Francs            | Millions | Francs            |
| a) Traitements et salaires proprements dits .....   | 4.799    | 11.202            | 5.647    | 11.158            | 5.761    | 11.264            | 5.559    | 11.428            |
| b) Indemnité représentative de logement .....   | 26       | 61                | 29       | 57                | 33       | 65                | 31       | 64                |
| c) Primes passibles de retenues pour la retraite (travail, traction, diverses) .....                  | 374      | 873               | 456      | 901               | 518      | 1.013             | 492      | 1.011             |
| d) Gratification annuelle .....   | 275      | 642               | 287      | 567               | 337      | 658               | 414      | 852               |
| Total .....   | 5.474    | 12.778            | 6.419    | 12.683            | 6.649    | 13.000            | 6.496    | 13.355            |
| e) Eléments non passibles de retenues pour la retraite :  |          |                   |          |                   |          |                   |          |                   |
| Indemnité de résidence .....  | 649      | 1.515             | 879      | 1.737             | 1.000    | 1.955             | 949      | 1.951             |
| Allocation spéciale temporaire .....  | "        | "                 | 486      | 960               | 1.156    | 2.260             | 1.100    | 2.260             |
| Autres indemnités : déplacements, travaux supplémentaires .....                                       | 259      | 605               | 318      | 628               | 341      | 667               | 321      | 660               |
| Total .....   | 908      | 2.120             | 1.683    | 3.325             | 2.497    | 4.882             | 2.370    | 4.871             |
| f) Allocations, secours et charges diverses :   |          |                   |          |                   |          |                   |          |                   |
| Allocations pour charges de famille .....   | 528      | 1.234             | 604      | 1.193             | 628,4    | 1.229             | 596,2    | 1.226             |
| Allocation pour naissances d'enfants .....  | 4        | 9                 | 5        | 10                | 5        | 10                | 5        | 10                |
| Allocation pour cause de départ (fin de carrière) .....   | -        | -                 | -        | -                 | -        | -                 | -        | -                 |
| Secours divers aux agents, aux pensionnés et à leur famille .....                                     | 5        | 12                | 6        | 12                | 15       | 29                | 10,3     | 21                |
| Assurances sociales du personnel du cadre permanent .....   | 10       | 23                | 33       | 55                | 39       | 76                | 37,6     | 77                |
| Service médical et social .....   | 55       | 128               | 63       | 125               | 79       | 154               | 75,4     | 155               |
| Indemnités et pensions d'accidents professionnels .....   | 24       | 56                | 24       | 48                | 34       | 66                | 54       | 112               |
| Dépenses scolaires d'apprentissage, d'enseignement technique, bourses d'études, prêts d'honneur ..... | 12       | 28                | 26       | 51                | 16,7     | 33                | 26,9     | 55                |
| Divers .....  | 61       | 142               | 68       | 134               | 27,3     | 54                | 26,3     | 54                |
| Total .....   | 699      | 1.632             | 829      | 1.628             | 844,4    | 1.651             | 831,7    | 1.710             |
| g) Versements aux caisses de retraites .....  | 824      | 1.924             | 1.009    | 1.993             | 1.125,7  | 2.201             | 1.163,3  | 2.392             |
| Total général des dépenses de personnel (a, b, c, d, e, f, g) .....                                   | 7.905    | 18.454            | 9.940    | 19.639            | 11.116,1 | 21.734            | 10.861   | 22.328            |
| dont pour le compte d'exploitation .....  | 7.090    |                   | 9.172    |                   | 10.189,1 |                   | 9.955,5  |                   |

Prévision des Recettes et Dépenses de la Caisse des Retraites

|  | Exercice 1937            | Exercice 1938    | Exercice 1939    | Exercice 1940    | Exercice 1941    | Exercice 1942    |
|--|--------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| ( Produit des placements .....   | 662.650.874,68           | 663 <sup>M</sup> |
| ( Retenues faites aux agents .....   | 283.989.158,47           | 329              | 340              | 315              | 305              | 302              |
| ( Verse-<br>( Dotation proprement dite .....   | 927.687.976,52           | 1.028            | 1.061            | 1.135            | 1.184            | 1.220            |
| ( ments du<br>( Allocations à la charge du compte d'Exploitation .....                                       | 39.061.596,09            | 37               | 34               | 31               | 29               | 27               |
| ( Réseau<br>( Allocations de rétroactivité (Loi du 28 déc. 1911) .....                                       | 21.272.701,37            | 23               | 17               | 10               | 8                | 7                |
| ( Ensemble des versements du Réseau .....  | 988.022.273,98           | 1.088            | 1.112            | 1.176            | 1.221            | 1.254            |
| ( Divers .....   | 20.355.628,61            | 4                | 4                | 4                | 4                | 4                |
|  | 1.955.017.935,74         | 2.084            | 2.119            | 2.158            | 2.193            | 2.223            |
|  | TOTAL DES RECETTES ..... |                  |                  |                  |                  |                  |
| ( Service des Pensions (Paiements en arrérages) .....  | 1.901.098.692,91         | 2.048            | 2.085            | 2.125            | 2.160            | 2.190            |
| ( Remboursements des retenues et allocations de réforme .....  | 17.772.337,12            | 13               | 13               | 13               | 14               | 14               |
| ( Frais de gestion .....   | 19.059.161,54            | 17               | 16               | 16               | 16               | 16               |
| ( Divers .....   | 19.854.843,74            | 6                | 5                | 4                | 3                | 3                |
|  | 1.957.785.035,31         | 2.084            | 2.119            | 2.158            | 2.193            | 2.223            |
|  | TOTAL DES DEPENSES ..... |                  |                  |                  |                  |                  |
| Capital au 31 décembre de chaque année .....   | 11.636.645.556,12        | 11.636           | 11.636           | 11.636           | 11.636           | 11.636           |
| Nombre de participants au 31 décembre de chaque année .....  | 403.750                  | 456.500          | 450.500          | 443.500          | 436.500          | 429.500          |
| Nombre de mises à la retraite prévues pour l'année .....   | 7.769                    | 9.900            | 9.600            | 9.700            | 9.700            | 9.700            |
| Nombre de pensions en cours au 31 décembre de chaque année (pensions d'agent et pensions de réversion) ..... | 242.765                  | 248.800          | 253.900          | 259.100          | 264.000          | 269.000          |

TABLEAU X

(Ensemble S.N.C.F.)

MATERIEL MOTEUR

(Effectifs et puissance)

|  | Au 31-12-1913    |                                | Au 31-12-1930  |                                | Au 31-12-1937  |                                |
|--|------------------|--------------------------------|----------------|--------------------------------|----------------|--------------------------------|
|  | Effec-<br>tifs   | Puissan-<br>ce<br>totale       | Effec-<br>tifs | Puissan-<br>ce<br>totale       | Effec-<br>tifs | Puissan-<br>ce<br>totale       |
|  |                  | en mil-<br>liers de<br>chevaux |                | en mil-<br>liers de<br>chevaux |                | en mil-<br>liers de<br>chevaux |
| Locomotives ( A.L. non compris<br>à<br>vapeur ( A.L. compris.... | 13.738<br>14.933 | 11.246<br>11.932               | 19.705         | 22.995                         | 17.710         | 22.950                         |
| Locomotives électriques.....                                     | 59               | 41                             | 505            | 744                            | 723            | 1.221                          |
| Automotrices électriques.....                                    | 68               | 45                             | 400            | 253                            | 420            | 291                            |
| Automotrices à vapeur<br>ou thermiques .....                     | 20               | 3                              | 8              | 1                              | 661            | 195                            |
| Locotracteurs (1) .....  |                  |                                |                |                                | 6              | 7                              |
| Total ( A.L. non compris...<br>(a) ( A.L. compris .....          | 13.885<br>15.080 | 11.335<br>12.021               | 20.618         | 23.993                         | 19.520         | 24.664                         |

(1) non compris les locotracteurs utilisés par les gares, mais y compris les locomotives Diesel.

TABLEAU XI (Ensemble S.N.C.F.)

Les effectifs de Voitures et Wagons

|   | 1913             |                | 1930    | 1932    | 1935    | 1936    | 1937    | 1938                  | Observations |
|---|------------------|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------------|--------------|
|   | non compris A.L. | y compris A.L. |         |         |         |         |         |                       |              |
| Nombre de voitures A <sup>1</sup> à voyageurs (1)                                   | 27.160           | 30.517         | 27.316  | 25.949  | 23.634  | 22.271  | 21.442  | 20.127                |              |
| à essieux   |                  |                |         |         |         |         |         |                       |              |
| à bogies  | 3.204            | 3.492          | 7.625   | 9.226   | 10.332  | 10.630  | 10.810  | 11.131 <sup>(1)</sup> |              |
| Nombre de wagons A <sup>2</sup>   | 356.586          | 392.932        | 512.826 | 523.902 | 510.417 | 502.124 | 491.849 | 485.298               |              |
| Nombre de véhicules divers A <sup>3</sup> .....                                     | 12.891           | 13.894         | 27.617  | 31.876  | 33.847  | 32.408  | 32.104  | 32.073                |              |
| Nombre total de véhicules (A <sup>1</sup> + A <sup>2</sup> + A <sup>3</sup> ) ..... | 399.841          | 439.386        | 575.384 | 590.953 | 578.230 | 567.433 | 556.205 | 548.629               |              |

(1) dont 5.583 voitures métalliques (3.754 voitures de grandes lignes, 1.229 de banlieue, 600 voitures électriques).

TABLEAU XII

Dépenses totales d'entretien et de réparation  
du Matériel roulant (en Millions de francs)

|                      |        | Est                | Sud-Est            | Sud-Ouest          | Ouest              | Nord            |
|----------------------|--------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------|
| Main<br>d'oeuvre     | ( 1913 | 15 <sup>M</sup> ,2 | 18 <sup>M</sup> ,5 | 17 <sup>M</sup> ,9 | 22 <sup>M</sup> ,7 | 16 <sup>M</sup> |
|                      | ( 1938 | 305                | 370                | 278                | 306                | 340             |
| Matières             | ( 1913 | 14,6               | 20,1               | 18,9               | 15,3               | 16,6            |
|                      | ( 1938 | 179                | 359                | 175                | 300                | 192             |
| Industrie<br>privée. | ( 1913 | "                  | "                  | "                  | "                  | "               |
|                      | ( 1938 | 112                | 259                | 136                | 165                | 115             |
| Total                | ( 1913 | 27,8               | 38,6               | 36,8               | 38                 | 32,6            |
|                      | ( 1938 | 596                | 988                | 589                | 771                | 647             |
| Coefficient          | ( 1938 |                    |                    |                    |                    |                 |
|                      | ( 1913 | 21,4               | 25,6               | 16                 | 20,4               | 20              |

NOTA - Les dépenses totales d'entretien du matériel (main d'oeuvre, matières, industrie privée) se sont élevées pour l'ensemble des Régions :

en 1913 ( à 173<sup>M</sup>,8 dont 88<sup>M</sup>,3 de main d'oeuvre et 85<sup>M</sup>,5 de matières.  
non compris A.L. (

en 1938 ( à 3.852<sup>M</sup> dont 1.773<sup>M</sup> de main d'oeuvre, 1.286<sup>M</sup> de matières  
(prévisions ) ( et 793<sup>M</sup> de marchés confiés à l'industrie privée.  
(y compris A.L.) (

les causes véritables du déficit

DEUXIEME PARTIE

° ° °

LES CAUSES VERITABLES DU DEFICIT

DEUXIEME PARTIE

LES CAUSES VERITABLES DU DEFICIT

|                                 |            |
|---------------------------------|------------|
| Observations préliminaires..... | pages<br>3 |
|---------------------------------|------------|

CHAPITRE 1er

LES CAUSES D'ORDRE GENERAL

|   |    |
|---|----|
| A <sub>1</sub> - L'anémie de l'économie française .....                               | 6  |
| A <sub>2</sub> - La politique des majorations de tarifs .....                         | 9  |
| A <sub>3</sub> - La concurrence automobile .....                                      | 12 |
| A <sub>4</sub> - Les conditions d'application de la loi de 40 heures .....            | 17 |
| A <sub>5</sub> - La notion de "Service Public" et "l'obligation de transporter" ..... | 22 |
| A <sub>6</sub> - Le régime spécial de prestation de service .....                     | 23 |
| A <sub>7</sub> - Le rôle de l'Etat - Les Services du Contrôle .....                   | 24 |

CHAPITRE II

LES CAUSES INTERNES A L'INDUSTRIE FERROVIAIRE

|   |    |
|---|----|
| B <sub>1</sub> - L'inertie inévitable d'une entreprise de l'ampleur et de la complexité de la S.N.C.F. ....   | 31 |
| B <sub>2</sub> - Le coût élevé de la technique ferroviaire, rançon de la sécurité, de la rapidité, de la régularité et du confort..                                       | 33 |
| B <sub>3</sub> - L'insuffisance de la collaboration entre les anciens Réseaux   | 36 |
| B <sub>4</sub> - L'insuffisance de souplesse dans la politique des effectifs, la réglementation du travail et la rémunération. L'importance des charges de retraites..... | 38 |

|  |    |
|--|----|
| B5 - Le caractère fragmentaire et dispersé des efforts en vue de l'organisation rationnelle du travail et de l'amélioration du rendement de l'entreprise, qu'il s'agisse notamment de l'organisation administrative, du rendement du personnel, de l'établissement des prix de revient, de l'utilisation, de la rotation et du rendement du matériel, de la politique des stocks, d'une organisation efficace du contrôle de l'exécution | 42 |
| B6 - La spécialisation excessive des fonctions de certaines catégories de personnel .....  | 44 |
| B7 - L'action sur le facteur humain.....   | 46 |
| B8 - La politique de l'exploitation.....   | 50 |
| B9 - La politique du Service de la Voie et des Bâtiments .....   | 52 |
| B10- La politique du Matériel et de la Traction - la politique de l'énergie. L'importance des dépenses d'entretien du matériel   | 54 |
| B11- Les conditions d'exécution de certains projets et travaux qui ne sont pas spécifiquement "Chemin de fer".....   | 57 |
| B12- La politique d'amortissement et de réforme du matériel usagé  | 58 |
| B13- La politique des approvisionnements et des stocks .....   | 60 |
| B14- La politique commerciale, de la coordination des transports et de collaboration avec l'automobile .....   | 62 |
| B15- La politique des travaux de premier établissement (installations, matériel et outillage) .....  | 64 |
| B16- L'organisation administrative ; le nombre et les fonctions des Services Centraux ; l'excès de centralisation ; le manque de liaison .....   | 68 |
| B17 - L'absence ou le caractère fragmentaire et dispersé d'un programme d'action à moyen et long terme et de comptes rendus périodiques de l'exécution d'un tel programme .....  | 76 |



2ème P A R T I E

LES CAUSES VERITABLES DU DEFICIT

OBSERVATIONS PRELIMINAIRES

Tout d'abord il est essentiel de signaler que l'importance du déficit actuel ne peut être considérée comme le fait de la S.N.C.F.

D'une part, celle-ci a trouvé, au début de son premier exercice, une situation financière très obérée notamment par la politique économique nationale des deux dernières années ; elle se trouvait dans l'impossibilité absolue d'assurer par ses propres moyens, l'un des buts essentiels de la Convention de 1938, savoir : l'équilibre du Compte de Liquidation ; un tel équilibre ne pouvait, en toute objectivité, et eu égard à la situation antérieure être considéré comme possible, sous le climat politique et économique de 1937 et 1938 et ne pourra être obtenu surtout pour les prochaines années en raison de la prise en compte progressive des charges financières, que très difficilement et à la condition qu'interviennent un relèvement important de l'économie française et de sérieux efforts d'organisation et d'économies.

D'autre part, la plupart des mesures d'économies exigent des études minutieuses, parfois fort longues et délicates ; leur application ne peut se faire que par étapes et ne porte fréquemment son plein effet qu'après un certain délai, pouvant, dans certains cas, atteindre plusieurs années.

Parmi les causes du déficit actuel, les unes (les plus importantes) sont d'ordre général (politique et économique) et dépassent le cadre de la S.N.C.F., les autres sont spéciales à l'industrie ferroviaire et doivent être attribuées à son organisation, à ses errements, à l'insuffisance ou même à l'absence d'un programme d'ensemble à la fois novateur et fondé sur l'expérience acquise, souple et précis, constructif, établi et suivi sur plusieurs années.

---

Enfin nous tenons à insister sur l'importance que nous avons donnée à la présente partie (2ème partie) de notre rapport dans laquelle sont examinées les causes essentielles du déficit.

La détermination des remèdes à la situation actuelle, les possibilités de leur application ne peuvent en effet que résulter d'un examen objectif de ces causes, aussi la présente partie doit elle être considérée comme une pièce maîtresse de notre rapport général sur les économies.

---

CHAPITRE I

LES CAUSES D'ORDRE GENERAL

Les causes les plus importantes du déficit sont d'ordre général :

- A<sub>1</sub> - L'anémie de l'économie française
  - A<sub>2</sub> - La politique des majorations de tarifs
  - A<sub>3</sub> - La concurrence automobile
  - A<sub>4</sub> - Les conditions d'application de la loi de 40 heures
  - A<sub>5</sub> - La notion de "Service Public" et "l'obligation de transporter"
  - A<sub>6</sub> - Le régime spécial de prestation de service
  - A<sub>7</sub> - Le rôle de l'Etat
-

A<sub>1</sub> - L'anémie de l'économie française (Voir Tableau I ci-dessus)

L'activité et la situation financière des Chemins de fer suivent les variations de l'activité industrielle, bien qu'avec un certain retard, et l'industrie des transports ferroviaires d'une nation n'est prospère que lorsque l'économie générale de cette nation est elle-même prospère.

La comparaison de la France avec les pays étrangers est nettement suggestive à cet égard.

|  | 1930 | 1932 | 1935 | 1936 | 1937 | 1938 |
|--|------|------|------|------|------|------|
| <u>ALLEMAGNE</u>   |      |      |      |      |      |      |
| (Indice de la production industrielle (base 100-1930).....   | 100  | 67   | 103  | 118  | 131  | 139  |
| (Indice des wagons chargés (base 100 - 1930).....            | 100  | 77   | 97   | 105  | 113  | 118  |
| <u>ANGLETERRE</u>  |      |      |      |      |      |      |
| (Indice de la production industrielle (base 100 - 1930)..... | 100  | 93   | 110  | 119  | 126  | 119  |
| (Indice du trafic des chemins de fer.....                    | 100  | 85   | 88   | 92   | 96   | 92   |
| <u>FRANCE</u>  |      |      |      |      |      |      |
| (Indice de la production industrielle (base 100 - 1930)....  | 100  | 69   | 67   | 70   | 72   | 67   |
| (Indice du trafic (unités de trafic).....                    | 100  | 84   | 72   | 75   | 85   | 72   |

Ces chiffres font ressortir l'anémie profonde de l'économie française, qui demeure à un niveau plus déprimé que celui de la grande crise de 1932, alors que les nations voisines ont atteint et dépassé les niveaux de l'excellente situation de 1930. Ils montrent d'autre part la liaison intime qui existe entre la prospérité économique d'une nation et l'activité de ses transports par fer.

Une amélioration certaine et durable de la situation des chemins de fer exige donc, au préalable, une reprise de l'activité économique de la France, conditionnée elle-même par un redressement fondamental de la politique économique générale qui doit se tra-

duire notamment par une augmentation de la production et du rendement, une reprise des industries d'investissement et de l'esprit d'entreprise, une baisse sensible du taux de l'intérêt à long terme.

---

A2- La politique suivie pour les dernières majorations de tarifs et plus particulièrement pour celles qui ont été appliquées au début de 1938

Alors que l'indice de la production industrielle française (base 100 en 1930) tombait de 72 en 1937 à 67 en 1938 (soit 7 %) l'indice du trafic s'est affaissé de 85 en 1937 à 72 en 1938, soit une baisse de plus de 15 %.

Cette chute violente du trafic est due, pour une part non négligeable, aux conditions dans lesquelles ont été pratiquées en 1937 et surtout au début de 1938 les majorations de tarifs.

Les tarifs voyageurs ont suivi une première majoration le 20 juillet 1937 et une seconde le 1er janvier 1938.

| Classes | Prix du transport par km |                  |                      |                  | Pourcentage d'augmentation |                |                |                |
|---------|--------------------------|------------------|----------------------|------------------|----------------------------|----------------|----------------|----------------|
|         | 1913                     | avant le 20-7-37 | du 20-7-37 au 1-1-38 | depuis le 1-1-38 | col.4<br>col.3             | col.5<br>col.4 | col.5<br>col.3 | col.5<br>col.2 |
| 1       | 2                        | 3                | 4                    | 5                | 6                          | 7              | 8              | 9              |
| 1ère    | 0,15                     | 0,45             | 0,52                 | 0,60             | 15,55 %                    | 15,38 %        | 33,33 %        | 400 %          |
| 2ème    | 0,10                     | 0,30             | 0,36                 | 0,43             | 20 %                       | 19,44 %        | 43,33 %        | 433 %          |
| 3ème    | 0,05                     | 0,20             | 0,25                 | 0,315            | 25 %                       | 26 %           | 57,5 %         | 630 %          |

Les majorations du 20 juillet 1937 ne paraissent pas avoir affecté immédiatement le mouvement des voyageurs ; il est vrai que les déplacements motivés par l'Exposition Universelle ont contribué à masquer leur effet. Cependant, durant les deux derniers mois de 1937, l'augmentation des recettes par rapport aux

mois correspondants de 1938 ne fut que de 17 %, alors que l'on escomptait un relèvement de 22 %.

Par contre, dès le 1er janvier 1938, le trafic voyageurs s'est montré en régression très nette, qui s'est maintenue pour sa plus grande part durant l'année 1938 tout entière. Cette régression montre nettement que le relèvement du 1er janvier a été trop massif et s'est révélé disproportionné aux possibilités des voyageurs.

Les tarifs marchandises ont subi depuis le début de 1937 une série de majorations qui les ont portés aux coefficients ci-après établis sur la base 100 en 1913.

| P.V.<br>(matières premières) | G.V.<br>Denrées<br>légumes lourds | Coefficient de ma-<br>joration moyen des<br>tarifs P.V. |
|------------------------------|-----------------------------------|---|
| 1913..... 100                | 100                               | 100   |
| Avril 1937 ..... 815         | 302                               | 689   |
| 16 août 1937.....1021        | 311                               | 868   |
| 1er janvier 1938 ..... 1280  | 372                               | 1060  |

Quant aux colis postaux, leur tarif, en gare, qui était de 0 f 60 en 1913 pour un poids de 3 kg, est actuellement de 6 f 60 ce qui représente un coefficient de 1.100 pour cent et une majoration de 1000 pour cent.

Il est hors de doute, d'une manière générale, que les majorations ci-dessus qu'il s'agisse notamment des voyageurs, des marchandises P.V. et des colis postaux ont atteint et même, pour certains transports, dépassé des limites permises par le revenu

.....

national qui est d'environ 6 fois celui d'avant-guerre (240 Milliards de francs actuels contre 40 Milliards de francs-or 1913). En appliquant des tarifs disproportionnés à ce revenu, le chemin de fer restreint les échanges, et anémie l'économie française alors que l'un de ses rôles essentiels devrait être tout de développement et d'animation de cette économie.

En définitive, une politique de majoration de tarifs, eût gagné à être pratiquée progressivement par paliers modérés, de manière à atteindre graduellement le niveau d'équilibre compatible avec la situation générale de l'économie française (1).

Enfin, la politique de majorations massives a dirigé, sur les transports automobiles, une partie non négligeable de la clientèle des chemins de fer ; cette opinion est confirmée par la progression de la vente des véhicules neufs automobiles, et surtout des véhicules industriels.

|                            | 1er semestre 1937 | 1er semestre 1938 | progression en 1938 sur 1937 |
|----------------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|
| Vente (à passagers)        | 88.582            | 91.924            | + 3,7 %                      |
| de véhicules (industriels) | 10.781            | 11.763            | + 9 %                        |
| neufs                      |                   |                   |                              |

(1) Cette observation vaut tout particulièrement pour les majorations pratiquées au début de 1938. Dans le passé, il est certain que les tarifs n'ont pas subi, notamment durant la période 1929-1930, les rajustements rendus possibles et justifiés par l'augmentation du revenu national et par le niveau des prix.

A<sub>3</sub> - La concurrence automobile -

La concurrence automobile est l'une des causes essentielles de la régression du trafic des chemins de fer.

Il s'agit là d'une évolution naturelle et inéluctable, en liaison avec les avantages de souplesse, de commodité et de bon marché présentés par l'automobile pour les transports individuels et familiaux, ainsi que pour de nombreux transports de marchandises.

Une étude publiée par M. DIVISIA (Bulletin trimestriel de l'Activité Economique - 31 janvier 1938), donne, en ce qui concerne l'évolution du trafic marchandises, les résultats suivants :

| TRAFIC FERROVIAIRE ET TRAFIC ROUTIER EN FRANCE |                                   |                       |                        |                         |
|--|-----------------------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|
| Années   | Trafic ferroviaire                | Trafic routier        |                        |                         |
|  | Milliards de tonnes kilométriques | Milliers de véhicules | Milliards de tonnes-km | % du trafic ferroviaire |
| 1923   | 34,7                              | 148                   | 2,96                   | 9                       |
| 1924   | 38,9                              | 201                   | 4,02                   | 10                      |
| 1925   | 38,8                              | 245                   | 4,90                   | 12,5                    |
| 1926   | 42,4                              | 267                   | 5,34                   | 12,5                    |
| 1927   | 38,3                              | 303                   | 6,10                   | 16                      |
| 1928   | 44,7                              | 331                   | 6,62                   | 14,5                    |
| 1929   | 47,7                              | 365                   | 7,30                   | 15                      |
| 1930   | 47,1                              | 411                   | 8,22                   | 17,4                    |
| 1931   | 42,8                              | 437                   | 8,74                   | 20                      |
| 1932   | 36,9                              | 433                   | 8,66                   | 23,5                    |
| 1933   | 36,1                              | 458                   | 9,16                   | 25                      |
| 1934   | 34,6                              | 480                   | 10,3                   | 30                      |

Bien que ces chiffres nous paraissent avoir été établis par excès, ils font apparaître l'accroissement considérable de l'im-

.....

portance du trafic routier par rapport au trafic ferroviaire et cette croissance ne paraît pas encore terminée.

En Angleterre, le nombre de véhicules industriels en circulation a été en 1935, de 460.000, ce qui donne à raison de 20.000 tonnes-km par véhicule, un trafic routier de 9 milliards de t-km, contre 27 milliards pour le trafic ferroviaire de la même année, soit 33 %. L'importance relative du trafic routier y serait donc à peu près le même qu'en France. Il est toutefois intéressant de constater qu'en Angleterre, depuis 1932 et pour les années 1932 à 1937, l'activité des affaires, le trafic par fer et le trafic par route ont subi des mouvements parallèles et que la part de l'automobile dans le trafic terrestre, croissante jusqu'en 1932, est stationnaire depuis lors.

Cette même stabilisation se retrouve en Allemagne et aux Etats-Unis.

Ce phénomène est intéressant à constater

En ce qui concerne d'autre part les transports de personnes, l'étude qui en a été faite en 1937 par le Centre polytechnicien d'études économiques fournit les chiffres suivants :

|   |   |
|---|---|
| Trafic annuel véhicules de tourisme     | (1.510.000 véhicules x 9080 km = 13.700 millions voitures-km<br>(soit à raison de 2,3 voyageurs par km<br>13.700 M x 2,3 = 31.500 millions voyageurs-km   |
| Trafic annuel des cars voyageurs        | (20.000 véhicules x 35.000 km = 700 millions voitures-km<br>(soit à raison de 10 voyageurs par voiture<br>700 x 10 = 7.000 millions voyageurs-km  |
| Trafic annuel des véhicules industriels | (<br>{ privés (20.000 véhicules x 14.000 km = 5.900 millions véhicules-km et 5.200 M x 2 tonnes x 0,4 (coefficient d'utilisation) = 4700 millions tonnes-km<br>{<br>{ publics (60.000 véhicules x 30.000 km = 1.800 millions véhicules-km et 1.800 M x 3,5 (tonnes) x 0,9 (coefficient d'utilisation) = 5.600 M de t-km |

En résumé, en admettant une recette de 0 f 20 par passager-km et de 0,50 par tonne-km, le chiffre d'affaires des transporteurs-publics s'élèverait à :

7.000 M x 0,2 = 1.400 millions de francs pour les voyageurs

5.600 x 0,50 = 2.800 millions de francs pour les marchandises

soit au total : 4.200 millions de francs

Ce chiffre, évidemment très approximatif, donne toutefois un ordre de grandeur du trafic enlevé au Rail par les transports publics (voyageurs et marchandises)

Enfin, la totalité des unités de trafic de 1938 serait répartie comme suit entre le rail et la route :

|                            | Rail     | Route             |                    | Total    |
|----------------------------|----------|-------------------|--------------------|----------|
|                            |          | Transports privés | Transports publics |          |
| Voyageurs-km               | 22.500 M | 31.500 M          | 7.000 M            | 38.500 M |
| Tonnes-km                  | 29.280 M | 4.700 M           | 5.600 M            | 10.300 M |
| Total des unités de trafic | 51.780   | 36.200 M          | 12.600 M           | 48.800 M |

A un autre point de vue, celui des Finances de la Collectivité française, il est intéressant de citer les résultats comparés des produits de l'activité ferroviaire et de l'activité automobile en 1938.

Pour un total d'unités de trafic de 51.780 M les Grands Réseaux d'intérêt général

d'une part :

rapportent à la collectivité, toute équivalence avec l'automobile étant respectée, environ 1 milliard d'impôts, taxes et prestations diverses.

d'autre part :

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| coûtent à la collectivité      | ) 2.535 M (insuffisance du petit              |
| (compte non tenu d'une         | ) équilibre 1938)                             |
| perte au change exceptionnelle | ) 3.806 M (1) (charges des dépenses           |
| de 1.100 M résultant d'un em-  | ) d'établissement antérieures à 1938 qui      |
| prunt à l'étranger des chemins | ) doivent être supportées                     |
| de fer de l'Etat)              | ) progressivement par la                      |
|                                | ) S.N.C.F.)                                   |
|                                | ) 380 M (charges des insuffisan-              |
|                                | ) ces des exercices 1921 à                    |
|                                | ) 1.700 M <sup>(1)</sup> 1925 et 1926 à 1937) |
|                                | ) 501 M (part de l'Etat dans les              |
|                                | ) dépenses d'établissement)                   |
|                                | ) -----                                       |
|                                | ) 8.922 M                                     |

soit une charge nette pour l'Etat de  $8.922 \text{ M} - 1.000 = 7.922 \text{ M}$ .

Pour un total d'unités de trafic de 48.800 M inférieur de 6 % seulement à celles du trafic ferroviaire, l'automobile rapporte à la Collectivité environ 6 Milliards d'impôts et taxes diverses alors que les dépenses de toute nature relatives à l'entretien et à l'amélioration du réseau routier (national, départemental et communal) sont de l'ordre de 3.500 M d'ou un produit net pour la collectivité de 2.500 M.

....

---

(1) L'importance de ces charges est due notamment à la politique imprévoyante des années 1930-1931-1932 ; d'une part, les Réseaux nonobstant les perspectives certaines de dépression économique, ont poursuivi durant cette période leurs dépenses de premier établissement comme si le trafic devait poursuivre son développement ; d'autre part, les tarifs n'ont pas été rajustés vers 1929-1930 aux possibilités offertes par l'augmentation du revenu national et par le niveau des prix.

Il faut toutefois tenir compte du fait que, dans le calcul de ces dernières dépenses, n'interviennent pas les charges du capital correspondant à la construction du réseau routier (80.200 km de routes nationales, 251.600 km de routes départementales, chemins de grande communication et chemins d'intérêt commun, 301.900 km de chemins vicinaux) ; le capital d'établissement de l'ensemble de ce Réseau, dépensé avant la guerre, pouvant être chiffré à 50 Milliards, les charges annuelles correspondantes, compte tenu des taux d'intérêt d'avant-guerre, seraient d'environ 2.500 M.

L'automobile couvrirait donc toutes les charges incombant à son activité (1), alors que les Chemins de fer d'intérêt général, pour un trafic total légèrement supérieur à celui de l'automobile, représenteraient actuellement pour la Collectivité une charge de l'ordre de 7.900 M.

La comparaison de ces chiffres fait ressortir, du point de vue de l'économie générale, les avantages d'ordre financier, économique et social, qui résultent du développement actuel de la circulation automobile et la nécessité, pour les pouvoirs publics sous peine d'entraîner une régression de la vie économique et de la richesse de la Nation, de ne pas perdre de vue, dans la politique de coordination des transports, le progrès incontestable dû à l'automobile.

14 . . . .

---

(1) Il faut toutefois tenir compte du fait que l'une des causes de la supériorité de l'automobile, du point de vue des résultats financiers ainsi constatés, est l'écrémage du trafic. En drainant à son profit le transport des produits de valeur, l'automobile peut, beaucoup plus aisément que le chemin de fer, faire face aux charges qui lui incombent.  
En outre, l'automobile supporte des charges sociales notablement moins élevées que le chemin de fer, qu'il s'agisse de la réglementation du travail, des salaires ou des retraites.

A<sub>4</sub> - Les conditions d'application de la loi de 40 heures

Les conditions d'application de la loi de 40 heures ont augmenté sensiblement les dépenses d'exploitation et sont, de ce fait, l'une des causes essentielles de l'accroissement du déficit par rapport à 1935.

La loi sur la semaine de 40 heures dans la forme où elle a été appliquée aux Grands Réseaux (décret du 18 janvier 1937) a en effet exigé l'embauchage de 90.000 agents nouveaux dont le coût actuel peut être évalué aux environs de 1.600.000.000 francs. Elle a réduit, d'autre part, par rapport à 1930, 1934 et 1935, le pouvoir d'achat général de l'ensemble des cheminots, ainsi que nous le démontrerons ci-après et n'a eu qu'une répercussion infime sur la résorption du chômage, la grande majorité des agents nouveaux étant recrutés parmi les salariés de l'agriculture, du bâtiment, de l'industrie et du commerce (1).

Il faut, toutefois, signaler que, nonobstant cette augmentation des effectifs la proportion des dépenses de personnel par rapport aux dépenses totales d'exploitation est en baisse cons-

....

---

(1) D'après la statistique établie par les Réseaux, la décomposition, par origine, des agents embauchés pour l'application des récentes lois sociales est la suivante :

|  |        |
|--|--------|
| En provenance de l'agriculture   | 11 %   |
| du bâtiment et des travaux publics   | 14 %   |
| de l'industrie   | 27,9 % |
| du commerce, de l'artisanat, etc   | 18,1 % |
| Anciens auxiliaires ou journaliers des réseaux admis au cadre permanent      | 19,1 % |
| Chômeurs inscrits à un fonds de chômage                                      | 5,6 %  |
| Autres candidats ayant déclaré être sans emploi (sans vérification possible) | 6,3 %  |
|  | <hr/>  |
|  | 100 %  |

tante depuis 1935 pour les raisons suivantes : les salaires au-dessus de 14.000 frs n'ont pas suivi la hausse du coût de la vie et les embauchages consécutifs à l'application des 40 heures ont progressivement élevé la proportion d'agents appartenant aux échelons ou échelons de début.

| Années | Proportion des dépenses du personnel par rapport aux dépenses d'exploitation |
|--------|--|
| 1913   | 56 %   |
| 1934   | 62 %   |
| 1935   | 65 %   |
| 1936   | 63 %   |
| 1937   | 60,5 %   |
| 1938   | 58,2 %   |

La variation du pouvoir d'achat de la rémunération du personnel des chemins de fer apparaît à la lecture du tableau suivant également applicable aux fonctionnaires, les variations intervenues depuis 1930 étant, en proportion, sensiblement les mêmes pour les uns que pour les autres.

Pouvoir d'achat....

Pouvoir d'achat des rémunérations

(base 100 en 1930)

| Echelles de 1930 | Année 1930 | Année 1934<br>(après les décrets Doumergue) Coefficient du coût de la vie = 89 | Année 1935<br>(après les décrets Laval) Coefficient du coût de la vie = 87 | Année 1938<br>juin<br>Coefficient du coût de la vie = 120 | Baisse entre 1938 et 1930 |
|------------------|------------|--|--|---|---------------------------|
| 9.000            | 100        | 106  | 109  | 105   | Hausse : 5%               |
| 14.000           | 100        | 106  | 103  | 100   | Egalité                   |
| 15.000           | 100        | 106,50   | 104  | 95  | Baisse : 5%               |
| 20.000           | 100        | 107  | 104  | 91  | 9 %                       |
| 30.000           | 100        | 105  | 102,50   | 86  | 14 %                      |
| 40.000           | 100        | 104  | 101,50   | 85  | 15 %                      |
| 50.000           | 100        | 104  | 102  | 85  | 15 %                      |
| 60.000           | 100        | 103  | 100  | 84,50   | 15,5 %                    |
| 80.000           | 100        | 103  | 100  | 84  | 16 %                      |
| 100.000          | 100        | 103  | 100  | 84  | 16 %                      |

D'une manière générale, la réduction de la durée du travail, telle qu'elle a été appliquée à la suite de la loi du 21 juin 1936 avec maintien des salaires nominaux, et dont les effets sur la production ne pourront être effacés avant plusieurs années s'est traduite par une baisse du niveau de vie de tous les cheminots dont la rémunération dépasse 14.000 frs, baisse qui varie de 5 à 16 % suivant l'importance des fonctions et des rémunérations ; de tels résultats étaient faciles à prévoir dès juin 1936 en raison de la hausse du coût de la vie consécutive à l'absence de souplesse, dans le temps et dans ses modalités d'application de la

loi de 40 heures (1).

Enfin, il est intéressant de signaler que le coût moyen d'un agent de la S.N.C.F. s'élève à 21.586 frs, contre 2.343 frs en 1913, soit un coefficient de 920 % alors que celui du coût de la vie est voisin de 720 %. L'ensemble des éléments constituant la rémunération totale des cheminots (toutes indemnités et charges comprises et notamment les versements pour les retraites) présente donc une majoration de 23 % par rapport à 1913. A noter que cette majoration était de 44 % en 1934 après les décrets Doumergue et de 48 % en 1935 après les décrets Laval. La situation moyenne réelle des cheminots est donc notablement inférieure à celle de la période des décrets-lois d'économies (1934-1935) et la réduction de la durée du travail s'est traduite pour tous ceux dont les rémunérations excèdent 14.000 frs, par une baisse sensible de leur niveau de vie.

Les chiffres précédents montrent que :

a) Si le Gouvernement décide une majoration des salaires des cheminots, cette majoration est surtout justifiée pour les agents dont la rémunération globale, établie d'après les échelles et indemnités de 1930, excède 14.000 frs ; elle devrait donc, tout au moins, être proportionnelle aux traitements sous peine de rompre la hiérarchie indispensable des fonctions et de leur rémunération

....

---

(1) Les observations qui précèdent ont été rédigées avant la publication des décrets-lois du 12 novembre 1978 qui ont considérablement assoupli notamment pour le personnel S.N.C.F. les modalités d'application de la loi.

b) Les économies sur les dépenses de personnel doivent, en toute équité, porter sur les effectifs, sur un assouplissement de la réglementation du travail, s'inspirant des conclusions du rapport présenté à la session de 1938 de la Conférence Internationale du Travail à Genève ou tout au moins sur une application du décret du 18 janvier 1937 sur les 40 heures conforme à la lettre du texte et aux intentions de ses rédacteurs, et non sur la rémunération, exception faite de certaines mesures d'ordre général, qui viendraient à être décidées par le Gouvernement en vertu des pouvoirs d'édicter des décrets-lois (par exemple fixation de nouveaux taux de rémunération des heures supplémentaires - retour à certaines mesures inspirées des économies prévues par les décrets-lois de 1934-1938 et relatives à certains accessoires du traitement).

---

A<sub>5</sub> - Le caractère essentiel de "Service Public" présenté par les chemins de fer, qui comporte "l'obligation de transporter"  
C'est ce caractère qui les a conduits, tout au moins pour une grande part, à s'équiper en investissant des capitaux importants tant dans le matériel roulant que dans les installations fixes de manière à faire face à toutes leurs obligations, aussi bien pendant la période d'activité intense, qui a précédé l'année 1938, que pendant les pointes de trafic.

Des assouplissements pourraient être avantageusement étudiés approuvés et réalisés en cette matière notamment pour certains transports dans les périodes de pointes.

---

A<sub>6</sub> - Le régime spécial aux Chemins de fer, d'impôts dans le passé et des prestations de service actuellement (P.T.T. militaires, marins, fonctionnaires, familles nombreuses, mutilés et réformés, cartes de surclassement, abonnements de travail, transports de banlieue, etc) dont la charge a d'ailleurs été notablement réduite par la nouvelle Convention et par certaines mesures prises dans le courant de 1938 (remboursement des prestations des P.T.T.) substitution de la taxe sur le chiffre d'affaires à l'impôt de 13 % sur les voyageurs, mais dont l'incidence actuelle peut être chiffrée aux environs de 700 millions.

---

A7 - Le rôle de l'Etat - Les Services du Contrôle

Enfin, le fait que l'Etat, placé dans le passé entre les deux grandes collectivités d'intérêts privés constituées par les Grandes Compagnies de Chemins de fer et par les Syndicats du personnel et dans le présent, par suite de sa prédominance au Conseil d'Administration et au Comité de Direction devant la Fédération du personnel, puissamment organisée et unifiée et devant certains cartels économiques de fournisseurs n'a pas toujours rempli ses fonctions essentielles d'arbitrage et d'autorité pour conseiller faire accepter ou imposer les mesures dictées tant par les intérêts généraux et permanents de la Nation que par les intérêts réels, durables et bien compris des professions intéressées et de leurs membres.

L'action de l'Etat sur la S.N.C.F. s'exerce, non seulement par les Administrateurs d'Etat, mais encore par les Services du Contrôle des Chemins de fer et des Transports qui ont été récemment réorganisés par le décret du 25 juin 1938 et par un décret-loi du 12 novembre 1938.

Les Services de Contrôle répondent à la nécessité pour le Ministre des Travaux Publics, d'assurer la sauvegarde des intérêts généraux de la Nation, qu'il s'agisse de la sécurité ou de la gestion technique, économique, sociale et financière de la S.N.C.F.

Ils doivent être essentiellement les organes d'information du Ministre et les éléments moteurs de l'action ministérielle ;

à ces fonctions s'ajoute une mission non moins nécessaire de surveillance et de police générale, de contrôle de la sécurité, de l'hygiène et de l'application des lois sociales.

Il est certain que, dans le passé, l'action de ces Services s'est trop souvent cantonnée dans cette dernière mission, c'est-à-dire dans une surveillance passive, fragmentaire, limitée - s'exerçant surtout soit sur des projets présentés par les Réseaux (règlements, installations, matériel, tarifs, etc), soit à la suite d'accidents ou à l'occasion de mesures de détail.

Il conviendrait que ces Services fussent en mesure de se dégager de nombreux détails et de suivre davantage la vie du chemin de fer dans son ensemble et dans ses parties essentielles, que leur mission fût plus active et plus constructive ; qu'ils fissent preuve de plus d'initiative ; ils pourraient notamment être chargés de missions et d'études sur le fonctionnement, les réalisations et les programmes des services essentiels de la S.N.C.F., être astreints à présenter des rapports à la suite de ces missions ; au début de chaque année, il serait en outre avantageux qu'ils fissent le point, par la production d'un rapport moral, de leur activité et des résultats obtenus au cours de l'exercice antérieur.

Il s'agit, en fait, de développer le dynamisme constructif, l'initiative, l'effort de recherche et de synthèse des Services du Contrôle en accroissant l'intérêt et le caractère positif et général de leurs fonctions ; en animant l'esprit de corps, en augmentant le sens de collaboration, tant à l'intérieur de ces Services, notamment par ces conférences périodiques sous la di-

rection des chefs de service, qu'avec le personnel de la S.N.C.F. par une augmentation du nombre des tournées et des entretiens directs.

Nous croyons qu'une telle orientation, complétée par une organisation rationnelle de la structure et du fonctionnement des services de Contrôle, par une révision de leurs fonctions, par l'application de mesures permettant de former, de perfectionner, d'y attirer et d'y conserver des techniciens d'élite et de caractère, serait génératrice de très importantes économies. Le rendement des Services, l'importance et la qualité des renseignements fournis faciliteraient en effet l'action du Ministre des Travaux Publics et de la Direction Générale des Chemins de fer, auprès de la S.N.C.F.

---

Les mesures permettant d'agir sur les facteurs généraux ci-dessus énumérés, ressortissent pour la plupart à l'autorité gouvernementale et à la politique générale et leur examen détaillé déborde le cadre de la mission qui nous a été confiée.

L'on peut toutefois affirmer que l'équilibre, visé par la Convention de 1937, ne pourra pas être réalisé, si les deux conditions essentielles suivantes ne sont pas remplies :

d'une part : reprise importante de l'activité économique française,

d'autre part : augmentation sensible du rendement journalier et annuel de tous les éléments concourant à la production

.....

(personnel, machines, matériel) se traduisant notamment par une réduction du rapport des effectifs à l'activité ferroviaire,

toutes deux dépendant étroitement de l'autorité forte et clairvoyante et de la continuité dans l'action directrice de l'Etat et du fait que l'amélioration du rendement du travail est un problème non seulement d'ordre technique, mais encore et surtout, d'ordre psychologique.

-----

CHAPITRE II

-----

LES CAUSES SPECIALES A L'INDUSTRIE FERROVIAIRE

Les autres facteurs du déficit, d'une importance moindre que les précédents, sont internes à l'industrie ferroviaire ; ils résultent surtout d'états de fait existant dans les anciens Réseaux et continuant à se manifester en vertu des traditions inévitables d'un organisme de l'ampleur de la S.N.C.F.

Les plus importants d'entre eux sont :

B<sub>1</sub> - L'inertie inévitable d'une entreprise de l'ampleur et de la complexité de la S.N.C.F.,

B<sub>2</sub> - Le coût élevé de la technique ferroviaire, rançon de la sécurité, de la rapidité, de la régularité et du confort,

B<sub>3</sub> - L'insuffisance de la collaboration entre les anciens Réseaux,

B<sub>4</sub> - L'insuffisance de souplesse dans la politique des effectifs, la réglementation du travail et la rémunération. L'importance des charges de retraites,

B<sub>5</sub> - Le caractère fragmentaire et dispersé des efforts en vue de l'organisation rationnelle du travail et de l'amélioration

....

du rendement de l'entreprise, qu'il s'agisse notamment de l'organisation administrative, du rendement du personnel, de l'établissement des prix de revient, de l'utilisation, de la rotation et du rendement du matériel, de la politique des stocks, d'une organisation efficace du contrôle de l'exécution.

B<sub>6</sub> - La spécialisation excessive des fonctions de certaines catégories de personnel,

B<sub>7</sub> - L'action sur le facteur humain,

B<sub>8</sub> - La politique du Service de l'Exploitation,

B<sub>9</sub> - La politique du Service de la Voie et des Bâtiments,

B<sub>10</sub> - La politique du Matériel et de la Traction - la politique de l'énergie. L'importance des dépenses d'entretien du matériel.

B<sub>11</sub> - Les conditions d'exécution de certains projets et travaux qui ne sont pas spécifiquement "Chemin de fer".

B<sub>12</sub> - La politique d'amortissement et de réforme du matériel usagé.

B<sub>13</sub> - La politique des approvisionnements et des stocks

B<sub>14</sub> - La politique commerciale, de la coordination des transports et de collaboration avec l'automobile,

B<sub>15</sub> - La politique des dépenses de premier établissement (installations, matériel et outillage),

B<sub>16</sub> - L'organisation administrative ; le nombre et les fonctions des Services Centraux ; l'excès de centralisation ; le manque de liaison,

B<sub>17</sub> - L'absence ou le caractère fragmentaire et dispersé d'un programme d'action à moyen et long terme et de comptes rendus périodiques de l'exécution d'un tel programme.

---

B<sub>1</sub> - L'inertie considérable et inévitable de cet organisme immense et complexe que constituent les chemins de fer français

L'industrie des chemins de fer ne saurait se comparer à aucune autre par l'importance de son personnel, de son matériel et de ses capitaux, par la complexité de sa structure, de ses fonctions, de ses installations et de ses règlements. Un tel organisme peut se révéler excellent dans les périodes de stabilité prolongée, mais il s'adapte lentement et difficilement aux évolutions techniques économiques, sociales ou monétaires ; lorsque ces évolutions sont rapides, le chemin de fer est très vite débordé.

Il faut couramment 2, 3 ou 4 ans pour réaliser un programme de travaux ou un programme d'acquisition de matériel ; la réalisation d'un programme d'électrification, un quadruplement de voies une transformation de gare ou de dépôt peuvent demander des délais analogues ; le matériel roulant a une durée normale de 40 ans et l'on trouve en service des locomotives qui ont plus de 60 ans. Il faut des années pour former un personnel spécialisé convenablement instruit. Quant aux réductions d'effectifs, elles ne peuvent se faire qu'à une cadence limitée, en raison des dispositions statutaires qui assurent au personnel commissionné la stabilité dans l'emploi, mesure excellente du point de vue social, mais ne permettant pas à la S.N.C.F. de se séparer des excédents de personnel autrement que par la voie de mise à la retraite normale ou anticipée. Enfin, beaucoup d'automatismes et de traditions pénètrent inévitablement les rouages de cet organisme complexe, et ne peuvent se modifier rapidement.

...

Dans le même ordre d'idées, c'est aux retards apportés dans l'évaluation des possibilités de l'automobile, à une insuffisance de politique hardiment constructive et novatrice en matière d'utilisation et de collaboration de ce nouveau mode de transport qu'il convient d'imputer, tout au moins en partie, les effets de la concurrence sévère dont a souffert le chemin de fer dans ces dernières années de la part des transports automobiles dont les progrès techniques ont été rapides et dont le matériel s'amortit fréquemment en 4 ou 5 ans.

C'est également à la lenteur de ses adaptations qu'il faut imputer au moins pour une part, le grave déséquilibre du chemin de fer dans la période de crise qui a suivi la guerre et dans celle qui a pris naissance vers 1930 ainsi que les retards apportés à l'ajustement du parcours kilométrique des trains de voyageurs aux besoins réels du trafic.

Enfin, la centralisation excessive, en raison notamment de l'exagération du nombre des transmissions et de la dilution des responsabilités, constitue également un facteur d'inertie.

---

B<sub>2</sub> - Le coût élevé de la technique du chemin de fer, contrepartie inévitable de la sécurité, de la rapidité, de la régularité et du confort.

Les chemins de fer français constituent une technique de transport coûteuse. Surtout depuis la guerre, les efforts de tous les organes d'exécution des chemins de fer - et il importe de le souligner - les efforts des services du Contrôle ont été constamment tendus vers la réalisation d'un moyen de transport plus sûr, plus confortable, plus rapide et plus régulier. Les Ingénieurs des Réseaux, les Ingénieurs du Contrôle, le Ministre des Travaux Publics lui-même, se sont, en effet, sentis poussés avec force, parfois sous la pression impérieuse de l'opinion publique et d'une responsabilité directe, à réaliser des progrès techniques susceptibles d'éviter des accidents et les plaintes du public ; au contraire, il a toujours été incomparablement plus rare qu'ils aient été poussés à éviter des dépenses qui n'engageaient généralement pas leur responsabilité d'une façon aussi immédiate. Des efforts innombrables, continus, persévérants, ont ainsi convergé pendant de longues années et contribué à faire des chemins de fer français un moyen de transport extraordinairement sûr, commode, rapide et régulier, mais en même temps et, en grande partie de ce fait, extrêmement coûteux.

Les accidents de chemins de fer frappent généralement l'opinion publique par le nombre relativement élevé des voyageurs tués ou blessés dans un même accident ; mais si l'on considère le nombre total annuel des victimes pour l'ensemble des chemins de fer français

on le trouve extrêmement bas surtout si on le compare au nombre de victimes d'accidents d'automobiles ; nous rappellerons qu'en 1929 il n'y eut pas un seul voyageur tué sur l'ensemble des réseaux français ; pour la période de 1928 à 1935 la moyenne du nombre de voyageurs tués par an fut d'environ 45, soit moins de 1 voyageur tué pour 1 milliard d'unités de trafic, alors que pour l'automobile le nombre des accidents mortels est voisin de 100 par milliard d'unités de trafic (1). Le chemin de fer présente ainsi une sécurité excellente, mais qui est aussi, il faut avoir le courage de l'écrire - extrêmement coûteuse. C'est ainsi que de 1933 à 1937 le total des travaux complémentaires directement justifiés par des considérations de sécurité s'est élevé à 971 M sur un total de 3.498 M.

Des dépenses excessives occasionnées par un souci exagéré de la sécurité peuvent d'ailleurs aboutir, du point de vue national, à des résultats contraires à ceux qui sont recherchés ; elles contribuent en effet à faire du chemin de fer un mode de transport très coûteux, dont les prix élevés incitent la clientèle à utiliser l'automobile beaucoup moins sûre et plus dangereuse et à accroître ainsi considérablement le nombre d'accidents.

En outre, pour des raisons ne s'inspirant pas toujours de la sécurité, un certain nombre d'installations ferroviaires ont présenté un caractère d'installations largement calculées, ne

...

---

(1) Le nombre annuel de voyageurs tués en France par accidents d'automobiles est d'environ 4.500

répondant pas à des nécessités immédiates, ou excédant les besoins, pour lesquelles les considérations de dépenses n'intervenaient qu'accessoirement, ainsi que cela se constate trop fréquemment dans les organismes n'ayant pas une responsabilité financière directe de leur gestion, inconvénient présenté par la Convention de 1921.

---

B3 - L'insuffisance de collaboration effective des anciens Réseaux

Le Comité de Direction des Grands Réseaux bénéficiait de ce pouvoir très rare dans la grande industrie française, de délibérer sur les mesures à prendre en vue d'assurer la coordination technique entre les Réseaux ainsi qu'une liaison étroite de leurs services.

Il eût dû mettre à profit ces attributions, beaucoup plus largement qu'il ne l'a fait, pour généraliser les études comparatives sur le fonctionnement et sur les résultats techniques des activités essentielles des divers Réseaux, qu'il s'agisse de l'exploitation, de l'entretien et du renouvellement des voies, de la traction, de l'utilisation et de l'entretien du parc, etc. Une telle politique eût conduit à des résultats tout particulièrement féconds, elle permettait en effet, à la suite de ces études, la mise en commun de certaines ressources et la généralisation des progrès obtenus par l'initiative et la compétence de certains Réseaux. L'on est d'ailleurs surpris des différences séparant les résultats constatés d'un Réseau à l'autre.

Du fait de l'unité de Direction, les Services Centraux de la S.N.C.F. ont pu entreprendre ces études, dont les heureux résultats peuvent être constatés dès maintenant et seront encore plus sensibles dans les prochaines années. Ils devront toutefois veiller, dans l'avenir, à ne pas pousser à l'excès une unification qui, actuellement, permettra évidemment d'aligner chaque

.....

service sur le meilleur, mais qui risquerait de figer l'activité future sur la situation ainsi unifiée et s'opposerait à tout progrès nouveau. Dès que l'unification actuelle sur l'organisation considérée comme la meilleure sera réalisée, il conviendra de laisser aux Directeurs et aux Chefs des Services des diverses Régions une initiative suffisamment large, gagnant d'ailleurs à être contrôlée, car elle sera le meilleur facteur des progrès futurs.

---

B<sub>4</sub> - L'insuffisance de souplesse dans la politique des effectifs, de la réglementation du travail et de la rémunération. L'importance des charges de retraites.

La plupart des agents sont soumis au statut général du personnel du Cadre Permanent dont les dispositions ne permettent qu'insuffisamment l'adaptation des effectifs au trafic ; il convient, à ce sujet, que la S.N.C.F. développe rationnellement sa politique d'utilisation des auxiliaires, dans le cadre des Conventions Collectives en vigueur et dans les limites des possibilités qui lui sont offertes par ses effectifs actuels d'agents commissionnés.

D'autre part, l'unification statutaire des salaires pour toute la France ne permet pas l'adaptation régionale de la rémunération au coût de la vie, et le mode de détermination des indemnités de résidence, bien que celles-ci soient notablement plus élevées pour les agents des chemins de fer que pour les fonctionnaires, ne réalise que très imparfaitement cette adaptation.

Dans le même ordre d'idées, si on le compare à l'industrie, une partie du personnel des Chemins de fer est un personnel cher non pas tant en valeur absolue surtout dans les centres urbains, que par comparaison avec le temps durant lequel il est effectivement occupé. Cette observation vaut en particulier pour certaines catégories d'agents dont le service au chemin de fer comporte obligatoirement, du fait de la nature spéciale de l'industrie ferroviaire, d'importantes périodes d'inaction (1) et est certai-

...

---

(1) L'application du règlement de travail annexé au décret-loi du 12 novembre 1938, permettra par la prise en compte des périodes d'inaction, de remédier à l'observation ainsi prononcée.

nement l'une des causes de la supériorité économique de l'automobile.

Est à signaler également l'importance relative, par rapport au traitement principal, des accessoires de rémunération des agents de chemins de fer. Pour un traitement moyen de base de 11.264 frs, porté à  $11.264 + 2.260 = 13.524$  frs si l'on tient compte des indemnités spéciales temporaires (non soumises à retenues pour la retraite) allouées aux cheminots (comme aux fonctionnaires) en 1937, l'ensemble des rémunérations accessoires et avantages divers dont bénéficie l'agent moyen s'élève à 6.009 frs (versement patronal pour la retraite non compris) et à 8.210 frs (versement patronal compris) ; les accessoires de rémunération représentent ainsi, suivant que l'on en exclut ou non les versements patronaux pour la retraite, 44 % ou 61 % du traitement de base majoré des éléments susvisés. Si, en ce qui concerne le traitement de base majoré des éléments susvisés et de la gratification (dont la moyenne s'établit à 658 frs) l'agent de chemin de fer a une situation sensiblement comparable au fonctionnaire, par contre il est nettement plus favorisé que celui-ci en ce qui concerne l'ensemble des accessoires de la rémunération et plus particulièrement les indemnités de résidence.

Aux avantages précédents, doivent être en outre ajoutés d'une part, les facilités de circulation dont bénéficient l'agent et sa famille et d'autre part ceux qui résultent du régime des retraites (droit à la retraite acquis, après 25 ans d'affiliation, à 50 ans ou 55 ans d'âge, pension égale au produit du nombre d'années d'af-

filiation, par le 1/50 du traitement moyen des 3 meilleures années ; à noter toutefois que les années de service militaire n'entrent pas dans le décompte des annuités des cheminots).

Les observations précédentes montrent que la généralisation au personnel des chemins de fer des avantages nouveaux qui viendraient à être consentis aux fonctionnaires ou vice-versa ne devrait pas être appliquée sans une étude préalable comparative des situations réelles.

En ce qui concerne plus spécialement les retraites, il est nécessaire d'insister sur l'accroissement progressif des charges qu'elles représentent. Les versements de la S.N.C.F. à la Caisse des Retraites représentent 1.125 M en 1938 (contre 110 M en 1913) et 2.186 frs par agent en service (contre 295 frs en 1913). L'une des causes essentielles de cette situation est l'augmentation progressive du nombre des pensions servies, nombre qui atteindra près de 250.000 au 1er janvier prochain. Ainsi, dans la situation présente, il n'existe que deux agents en service pour une pension servie ; cette insuffisance inquiétante du nombre des travailleurs par rapport à celui des pensionnés est encore appelée à s'accroître au cours des prochaines années en raison notamment de la réduction des effectifs du personnel en activité et de l'augmentation du nombre des mises à la retraite et il est très possible, sinon probable, que dans cinq ou six ans la proportion ci-dessus soit voisine de trois agents en service par deux pensions servies.

....

En outre la mise à la retraite à un âge, fixé d'une manière sensiblement uniforme à 55 ans, présente l'inconvénient de priver la S.N.C.F. du concours de nombreux agents d'élite précisément à l'époque du rendement optimum pour certaines fonctions qui exigent une grande expérience professionnelle et la connaissance des hommes. A noter que, dans les Corps techniques de l'Etat, l'âge de la retraite des Ingénieurs varie de 60 à 65 ans.

Enfin, la loi de 40 heures a été appliquée, toutes proportions gardées, d'une manière notablement plus rigide que la loi du 23 avril 1919 sur la journée de 8 heures pour nombreuses catégories de personnel (1). En outre, les régimes spéciaux prévus par le décret du 18 janvier 1937 portant application de la loi de 40 heures n'ont pu, en raison de l'opposition de la Fédération Nationale des Travailleurs des Chemins de fer qui a vu, dans leur institution, de véritables entorses aux règles générales du décret, recevoir en fait aucune application concrète, exception faite du service des gardes-barrières de postes de faible importance (4ème série) qui a donné lieu à un régime de caractère général concernant d'ailleurs, non pas le travail effectif, mais l'amplitude journalière.

B<sub>5</sub>.....

---

(1) Les observations précédentes ont été rédigées le 1er novembre 1938, avant la publication du règlement annexé au décret-loi du 12 novembre 1938 ; ce règlement, tout en maintenant les principes essentiels de la loi de 40 heures, a apporté des assouplissements sérieux au décret du 18 janvier 1937 et son application doit entraîner des économies très importantes.

B5-L'insuffisance des efforts réalisés en vue d'une organisation rationnelle du travail et de l'amélioration du rendement de l'entreprise

Il s'agit ici d'une question extrêmement importante ; le développement de l'organisation du travail, appliquée avec fermeté, continuité et d'une façon rationnelle et humaine, peut conduire à de très importantes économies.

La question est d'ailleurs extrêmement vaste et complexe ; elle englobe notamment l'organisation administrative, l'établissement des prix de revient, le rendement du personnel, l'utilisation, le perfectionnement et le rendement du matériel et de l'outillage, la rotation du parc, la politique des stocks ; elle comprend également un facteur essentiel ; l'organisation d'un contrôle efficace de l'exécution.

D'une manière générale, les établissements des Réseaux, exception faite de certains grands Ateliers et établissements importants organisés et dirigés par d'éminents spécialistes, se trouvent notablement en retard par rapport aux possibilités offertes par la technique de l'organisation moderne. Il faut cependant reconnaître que des progrès sérieux ont déjà été accomplis, plus particulièrement durant les années 1934 et 1935, progrès qui eussent permis, dès 1936, l'équilibre réel du compte d'exploitation proprement dit si le changement d'orientation politique et économique ne s'était pas produit. Mais des progrès très importants restent encore à réaliser, notamment dans tous les domaines énumérés au précédent alinéa ; ils seraient à notre avis notable-

ment accélérés et développés par le concours d'éminents spécialistes de l'organisation étrangers à la S.N.C.F., véritables semeurs d'idées nouvelles et initiateurs de cadres de la S.N.C.F.

---

B<sub>6</sub> - La spécialisation excessive des fonctions du personnel, notamment dans de nombreux établissements de faible et moyenne importance.

Il s'agit d'une question qui se rattache à la précédente (B<sub>5</sub>) mais qui doit être particulièrement signalée, en raison de ses répercussions sur les effectifs et les dépenses de personnel.

Une telle spécialisation provoque, pour l'industrie ferroviaire, dans laquelle l'occupation effective des nombreux agents est nécessairement discontinue en raison de la nature du travail effectué, une durée d'utilisation insuffisante de ce personnel et l'augmentation des effectifs. Il n'est pas rare, en effet, de constater de longues périodes d'inaction (1) dans les services tracés en 5/8 ou 6.40 et l'inutilisation des agents, durant ces laps de temps, en raison de leur spécialisation ; les dirigeants doivent s'attacher à employer le personnel pendant une durée intégrale de 40 heures ; ils doivent éviter que des agents ne soient utilisés effectivement que pendant les pointes journalières du trafic et demeurent inutilisés durant des laps de temps importants.

Certaines économies ont déjà été réalisées dans cet ordre d'idées ; elles peuvent être notablement développées, notamment soit par une liaison étroite et effective des divers services locaux et d'arrondissements et par la suppression de certaines cloisons étanches qui séparent encore trop fréquemment ces services, soit par une véritable banalisation des fonctions de certains

....

---

(1) Bien que cette constatation doive devenir moins fréquente en raison de l'application récente du règlement du 12 novembre 1938, le sens général des observations du § B<sub>6</sub> subsiste.

agents d'exécution et notamment du petit personnel, complétée, s'il y a lieu, par un reclassement ou une modification du grade de ces agents dans les échelles statutaires. Cette interpénétration des Services serait grandement facilitée, notamment dans les Services de l'Exploitation, par le développement, chez les chefs de gare, de l'esprit de commandement, du sens de l'organisation, de la recherche du rendement optimum de l'ensemble du personnel de l'établissement et de chaque agent en particulier.

---

B7 - L'action d'ordre professionnel et social sur le  
"facteur humain"

Les agents de chemins de fer représentent une élite dans le monde du travail en raison notamment de leur sélection à l'entrée dans la carrière, de leurs traditions resserrées par le recrutement familial, par la stabilité dans l'emploi, par les dangers et les difficultés de la vie quotidienne, de leur sentiment du devoir professionnel et de la sécurité publique, de leur esprit de dévouement. Ces qualités se traduisent par une force morale permanente que l'on peut appeler "l'esprit cheminot"; elles s'accompagnent également d'un esprit d'individualisme et d'indépendance, d'un penchant à la critique et à la discussion, d'ailleurs communs au caractère français et qui risquent, si les esprits ne sont pas suffisamment éclairés, de faire croire à nombre d'entre eux que la satisfaction d'intérêts matériels immédiats coïncide avec l'intérêt général et permanent de la nation et de la profession. Ces tendances se sont accrues depuis 1936, en raison de l'influence sur les esprits, de certaines idées simples et brèves dont le caractère absolu ne résiste pas à un examen sérieux et objectif, mais qui, à première vue, paraissent vraies, tant elles frappent l'esprit par leur simplicité et leur clarté ; il s'agit notamment de la prédominance de la consommation et de la répartition sur la production et de la réduction du travail de l'homme pour lutter contre le chômage.

.....

Ces idées simples, dont le danger réside dans leur caractère absolu, ont pénétré de nombreux travailleurs avec une force d'autant plus grande qu'elles ont été admises par de puissantes organisations syndicales. Leurs conséquences sont de faire passer au second plan la nécessité de l'effort individuel, les notions que seule l'augmentation du travail peut accroître d'une façon permanente les richesses réelles, et que le progrès social pour être durable doit s'accompagner du progrès économique, directement lié à l'accroissement du rendement non seulement de la machine, mais encore de l'homme.

En raison de cet état d'esprit qui est un fait, l'organisation rationnelle du travail qui se traduit obligatoirement par une augmentation du rendement individuel et collectif, par l'exercice d'un contrôle sévère; se heurte dans la pratique, à de sérieuses difficultés dont l'origine est essentiellement psychologique; c'est ce même état d'esprit qui conduit aux objections faites à l'assouplissement de la réglementation du travail, même si cet assouplissement est entouré de toutes les garanties utiles pour le personnel.

Ces considérations montrent l'importance primordiale du "facteur humain" pour l'application et le succès d'un programme d'économies dans une entreprise de l'envergure de la S.N.C.F. qui groupe 500.000 agents et pour laquelle les charges de personnel représentent environ 60 % des dépenses d'exploitation. L'amélioration du rendement est un problème non seulement technique, mais encore et surtout d'ordre psychologique.

.....

Il est certain que les agents répondront d'autant mieux aux efforts qui leur seront demandés qu'ils seront davantage guidés, éclairés, instruits sur les nécessités et les disciplines indispensables à la vie et au progrès de l'industrie ferroviaire qui conditionnent leurs moyens d'existence.

D'une manière générale, l'attention du personnel de commandement n'a pas, sur certaines Régions, été suffisamment attirée sur l'importance de son action personnelle auprès de ses collaborateurs et subordonnés en vue de leur faire comprendre et accepter la nécessité absolue, pour le maintien du progrès social, d'une organisation rationnelle du travail ; les chefs n'ont pas en effet leur rôle limité au commandement ; ils doivent aussi agir en conducteurs, c'est-à-dire éduquer, éclairer et renseigner leurs collaborateurs et subordonnés sur la vie professionnelle de l'entreprise, sur ses difficultés, sur les progrès à réaliser ; ils remplissent ainsi une mission éminemment sociale et positive ; une telle mission exige l'autorité, la fermeté, le bon sens, la connaissance des hommes et du métier, le sens social, le dévouement et la persévérance dans l'action (1).

Dans le même ordre d'idées, il est indispensable que les grands Chefs de la S.N.C.F. développent, notamment dans les Directions Centrales, leurs contacts directs avec les délégués

....

---

(1) Cette tâche serait grandement facilitée si les chefs étaient dégagés dans toute la limite du possible, de leur travail de bureau, ce qui leur permettrait de consacrer une part importante de leur temps aux tournées et faciliterait les contacts directs avec leurs collaborateurs et subordonnés.

élus du personnel, les conflits résultant fréquemment de malentendus que des entretiens permettent de dissiper. Des exposés loyaux des difficultés de l'entreprise, de la nécessité de mesures d'économies et de l'augmentation du rendement individuel et collectif, la justification des mesures prévues, la démonstration de leur caractère équitable, ne peuvent que faciliter la compréhension et l'acceptation, par le personnel, des efforts qui lui sont demandés ; ils développent l'esprit de collaboration indispensable à la réussite de l'oeuvre entreprise. Il s'agit, en résumé, de développer l'action personnelle, morale et professionnelle des chefs, dont les résultats sont particulièrement féconds.

Il serait enfin avantageux que le personnel fût davantage intéressé, moralement ou matériellement, aux progrès et économies réalisés par son initiative ou par ses efforts. A ce sujet, l'idéal serait de donner à de nombreux agents de commandement, dans les services d'exécution (districts, dépôts, etc), la mentalité, les fonctions, les responsabilités et les avantages de véritables chefs de petite ou moyenne industrie.

---

Bg - La politique de l'exploitation

Ainsi que nous l'avons montré ci-dessus, d'importants efforts restent à réaliser en ce qui concerne l'adaptation des parcours et de la composition des trains au trafic, plus spécialement en ce qui concerne le trafic voyageurs.

Il en est de même des mesures suivantes, dont le degré d'application varie notablement suivant les Régions.

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| Arrondissements                      | (La réduction du nombre des arrondissements,<br>(<br>(L'organisation rationnelle des bureaux d'arrondissements  |
| Gares<br>et autres<br>Etablissements | (La classification rationnelle des établissements (gares, stations et haltes)<br>(<br>(L'étude et l'organisation rationnelle du travail dans les gares (question très importante) ; l'adaptation des effectifs au trafic ; l'équipement des gares ;<br>(La participation des agents des trains au service des gares ;<br>(L'adaptation des heures d'ouverture au trafic<br>(La réduction des dépenses de consommation courante dans les gares<br>(L'extension du régime de la comptabilité simplifiée ;<br>(Les fusions de services (et notamment des services P.V. et G.V.) grâce à des modifications d'installations rentables ;<br>(L'organisation des chantiers de manutention ;<br>(Le programme rationnel de modernisation des installations des gares, en ce qui concerne notamment la signalisation et la sécurité. |

.....

Mouvement

- (la politique d'exploitation par autorails (y compris leurs remorques);
- (le développement de l'interpénétration de région à région ;
- (l'accélération et l'acheminement des trains ; la réduction des stationnements ; la régulation des courants de circulation ; la rotation du matériel ;
- (l'unification et l'assouplissement de la réglementation de la circulation ; la réglementation des trains légers ;
- (la simplification de la couverture des trains et la réduction du personnel d'accompagnement des trains (y compris les trains remorqués électriquement) ;
- (l'adaptation de la signalisation des postes de cantonnement et d'aiguillage à la densité et à la nature du trafic ;
- (la concentration de la commande des agents des trains ;
- (l'interpénétration des services des trains et des gares, notamment la participation des agents des trains au service des gares et celle des agents des gares au service des trains ;
- (l'extension des régimes dits " d'exploitation simplifiée", "d'exploitation économique" et la passation de l'exploitation de certaines petites lignes à des Compagnies spécialisées dans l'exploitation des chemins de fer d'intérêt local, cette dernière mesure exigeant, au préalable, un examen approfondi des conséquences de son application.

Triages

- (la concentration, l'amélioration et la modernisation des triages, la rationalisation du travail dans les triages ;
- (la politique des machines de manoeuvres

---

La plupart de ces mesures se rattachent d'ailleurs à l'organisation rationnelle du travail.

---

B<sub>9</sub> - La politique du Service de la Voie et des Bâtiments

Les mesures suivantes ont été dans le passé et suivant les

Régions insuffisamment étudiées ou appliquées :

- { la réduction du nombre d'arrondissements de la Voie ;
- { l'organisation rationnelle des bureaux d'arrondissement, sections, districts, cantons, la réduction du nombre des échelons intermédiaires ; la simplification des fonctions ;
- { l'organisation de la comptabilité ;
- { l'organisation rationnelle du service électrique et de la signalisation ;
- { le classement des lignes en catégories (3 ou 4), définies par l'intensité du trafic, la charge et la vitesse des trains ;
- { la détermination et l'application de programmes annuels des travaux d'entretien et à moyen terme de révision intégrale, d'un programme à long terme de renouvellement, suivant les catégories de lignes ;
- { le contrôle préalable du programme de travaux d'entretien, du programme de révision intégrale et du programme de travaux de renouvellement (1) ;
- { le contrôle de l'avancement des travaux et de leur exécution ;
- { l'établissement des prix de revient ; le contrôle budgétaire ;
- { l'organisation rationnelle de l'exécution des travaux, l'amélioration des techniques, la normalisation et l'unification de l'outillage et du matériel ; la réutilisation du matériel usagé (rails notamment)
- { l'évaluation et la vérification des besoins ; l'acquisition des matériaux et notamment du ballast ; l'utilisation et la surveillance des stocks.
- { la suppression du gardiennage de certains passages à niveau ;
- { l'élargissement des règles de gardiennage des P.N..
- { la simplification des tournées de surveillance des voies ;
- { la suppression des clôtures.

.....

(1) de très sérieuses économies peuvent être réalisées par l'élaboration de ces programmes, par leur contrôle préalable, même en ce qui concerne les travaux d'entretien courant ; un certain nombre de travaux ne sont pas en effet justifiés par l'état de la voie ; il est indispensable que dans chaque district ou section, soit établi et suivi, dans la mesure justifiée par les événements, un calendrier des travaux d'entretien et de révision.

|  |  |
|--|--|
| Les installations<br>autres que<br>la Voie | (le programme et l'organisation rationnelle de l'entretien<br>des installations autres que les voies ; le contrôle a priori<br>de ce programme ; le contrôle de l'exécution de ce programme ;<br>(le programme de travaux de premier établissement, l'établis-<br>sement des projets ; |
| Les Ateliers                               | (la spécialisation et la rationalisation du travail des<br>Ateliers de la Voie   |

---

Enfin, d'une manière générale, les Services de la Voie et des Bâtiments n'ont pas réalisé suffisamment l'intérêt ou la nécessité de procéder à des économies. Ils se sont attachés trop fréquemment aux notions de perfection et de pérennité ; justifiées dans certains cas, ces notions ne doivent pas être généralisées notamment pour certains menus travaux d'entretien, qui, en raison de la nécessité de leur renouvellement à intervalles rapprochés, seraient effectués à moindres frais et avec une égale efficacité à l'aide de produits de qualité ordinaire.

L'esprit d'économie a été nettement insuffisant, pour certaines Régions, dans les Services de la Voie et des Bâtiments ainsi que dans ceux du Matériel et de la Traction. Il est au contraire d'une manière générale, plus développé dans les Services de l'Exploitation, probablement en raison du fait que ces Services, occupant des recettes, saisissent davantage la nécessité de l'équilibre entre recettes et dépenses.

B<sub>10</sub> - La politique du matériel et de la traction ; l'importance des dépenses d'entretien du matériel ; la politique de l'énergie

Nous avons signalé ci-dessus l'importance des dépenses d'entretien du matériel qui atteignent 20 fois la valeur d'avant guerre (question liée avec l'organisation rationnelle du travail (B<sub>5</sub>))

Nombreuses et valables sont les justifications produites à ce sujet ; augmentation du parc, de la puissance et de la qualité des locomotives ; entretien coûteux des organes de perfectionnement du matériel (freinage, éclairage, chauffage, contrôle, etc) rançon de la vitesse, du confort et de la **sécurité** ; accroissement du parc des wagons ; vieillissement d'une partie du matériel. Nonobstant ces justifications, l'effort des Réseaux pour réduire ces dépenses est demeuré nettement insuffisant, qu'il s'agisse notamment de la rationalisation du travail, de la détermination de l'époque à partir de laquelle l'acquisition et l'entretien d'un véhicule neuf deviennent plus économiques que la réparation et l'entretien d'un véhicule usagé, de la détermination rationnelle de la périodicité des révisions de véhicules, du calcul des prix de revient, de la recherche du type de traction le plus économique, non pas seulement du point de vue de la consommation du combustible mais encore de l'entretien.

D'autre part, nombreuses sont les machines que l'on a fait travailler au-delà de leurs limites économiques ; il s'ensuit une très importante augmentation des dépenses d'entretien. Il con-

viendrait de déterminer, par type de machine, ce que l'on peut appeler "le seuil économique" et d'appliquer en fait des charges et des vitesses n'excédant pas ce seuil.

D'une manière générale, d'importants efforts restent à réaliser sur les points suivants :

- L'organisation générale
  - (- l'organisation des bureaux d'arrondissements et de dépôts ;  
( la simplification des fonctions ; la comptabilité ;
  - (- les liaisons avec les Services de l'Exploitation ;
  - (- la réduction du nombre de dépôts et annexes ; la répartition des types de locomotives entre les dépôts ;
  - (- l'organisation d'un service d'études de recherches
  
- L'utilisation du matériel
  - (- l'amélioration des roulements et de l'utilisation des locomotives, voitures et wagons ; les conditions de préparation et de remisage des machines, le développement de la double et de la triple équipe ;
  - (- la rotation du matériel ; l'adaptation du parc aux besoins ; le garage du matériel non indispensable ou d'un entretien onéreux ; la mise à la réforme du matériel usagé ;
  - (- l'amélioration et la modernisation des locomotives, voitures et wagons ; la normalisation de certains éléments de ce matériel ;
  - (- l'organisation rationnelle, dans les divers dépôts et dans les ateliers de l'entretien courant, des levages, des grandes réparations ; la spécialisation des ateliers ;
  
- L'entretien du matériel
  - (- la détermination rationnelle des délais de révision périodique des voitures et wagons, des délais de levage et de grandes réparations des locomotives ; l'allongement de ces délais ;
  - (- la détermination des prix de revient ;
  - (- la modernisation de l'outillage ; sa normalisation
  
- L'acquisition du matériel
  - (- la politique d'études et de détermination du matériel roulant (locomotives, voitures, wagons, etc) à acquérir ; le programme d'acquisition de ce matériel (voir ci-après § B15

- Les matières et l'énergie {
- ( - la politique d'achat, de stockage, de distribution, de consommation des combustibles ;
  - ( - l'absence d'une politique d'ensemble de l'énergie électrique qu'il s'agisse d'une amélioration du rendement des usines et des installations actuelles, des prix payés pour l'achat du courant aux tiers, des prix de vente aux tiers des excédents d'énergie produits à certaines époques par la S.N.C.F., des péages demandés aux tiers pour l'utilisation des lignes H.T. de la S.N.C.F., enfin de la réalisation d'installations nouvelles destinées à régulariser la production d'énergie.
-

B<sub>11</sub> - La tendance des Réseaux, de la S.N.C.F. et de nombreux représentants du personnel à vouloir faire effectuer, par l'industrie ferroviaire, certains projets et travaux importants qui ne sont pas spécifiquement "Chemin de fer", alors que, du point de vue des prix et du progrès technique, il serait préférable de faire appel aux entreprises privées qui, par la concurrence, la spécialisation, une plus grande souplesse dans la rémunération, permettraient des projets et des réalisations plus économiques. Il est toutefois indispensable que la S.N.C.F. puisse effectuer une partie de ces projets et travaux dans le but de se rendre compte des prix de revient et de contrôler les offres de l'industrie, mais cette part témoin, en dehors de la période actuelle d'excédents d'effectifs, doit être limitée au minimum indispensable à ce contrôle.

Par contre dans de nombreux établissements, il est fait appel pour de menus travaux d'entretien, à des ouvriers de l'industrie privée d'un coût élevé, alors que ces travaux pourraient être effectués par du personnel disponible du chemin de fer.

---

B12 - La politique d'amortissement et de réforme du matériel usagé

Le compte d'établissement représente le montant total des sommes qui ont été décaissées pour les installations, le matériel et l'outillage en service, exception faite des dépenses de travaux complémentaires, dont le montant unitaire n'atteint pas 200.000frs et qui sont supportées par le compte d'exploitation.

En outre, il a été constitué un fonds de renouvellement des installations et du matériel dont la dotation annuelle est inscrite aux dépenses d'exploitation et est actuellement égale à 20 % de l'excédent des dépenses complémentaires de premier établissement proprement dites (installation et matériel) sur la valeur initiale des installations et du matériel supprimés.

Enfin, toute destruction ou réforme d'une installation ou d'un matériel comporte la déduction au compte d'établissement d'une somme égale au prix de revient à l'origine de l'installation ou du matériel ; la même somme est portée au débit du compte d'exploitation qui bénéficie, en contre partie, de la vente des matériaux ou objets encore utilisables qui en sont retirés.

En conséquence, toute réforme d'une locomotive ayant coûté une somme V et son remplacement par une machine sensiblement équivalente de valeur actuelle 15 V, entraîne l'inscription au débit du compte d'exploitation (y compris la dotation du fonds d'amortissement) d'une somme égale à :

$$V + \frac{15 V - V}{V} = 3,8 V$$

Il en résulte que la S.N.C.F., pour ne pas charger, du point de vue comptable, le compte d'exploitation d'une année considérée isolément, a intérêt à différer la mise à la réforme du matériel usagé. En l'absence d'un programme d'action portant sur plusieurs années, elle peut même avoir intérêt à différer l'achat de matériel neuf ou la construction d'installations nouvelles même si ce nouveau matériel ou ces installations apportent des économies réelles.

En résumé, pour alléger, du point de vue strictement comptable, le débit du compte d'exploitation, elle risque de perdre ainsi le bénéfice d'économies réelles résultant soit de la suppression des frais de garage et de conservation du matériel usagé, soit de l'abaissement des prix de revient à attendre d'installations nouvelles rentables.

---

B<sub>13</sub> - La politique des approvisionnements et des stocks

La S.N.C.F. dépense chaque année environ 7 Milliards en achats divers d'approvisionnements et en commandes (non compris le matériel neuf), dont 2 Milliards de combustible.

La valeur des stocks, y compris le charbon, est de l'ordre de 2 Milliards et demi.

Ces chiffres montrent l'importance primordiale d'une saine politique des approvisionnements et des stocks, qui relève d'ailleurs de l'organisation rationnelle du travail.

En particulier, la mise en commun des stocks, leur contrôle et l'amélioration de leur utilisation, la centralisation et le contrôle des commandes et des marchés, l'unification et la simplification du contrôle en usines n'avaient pu, en raison des cloisons existant entre les Réseaux, soit être pratiqués par ceux-ci, soit être exécutés avec toute l'efficacité désirable.

La S.N.C.F., du fait de l'institution du Réseau National et de l'unité de direction, est en mesure de réaliser progressivement cette organisation notamment par l'institution du Service Central des Approvisionnements, Commandes et Marchés qui a donné des résultats positifs dès 1938 et qui est appelée à en donner de plus grands dans l'avenir. Il conviendra toutefois de veiller à ce que ce Service Central limite son activité à celle qui résulte de sa dénomination et de son but et d'éviter qu'il ne l'étende aux services d'exécution (gestion des magasins des Régions par exemple), ni aux questions relevant de la technique qui doivent être

traitées par les Services techniques compétents. Il conviendra également d'étudier une simplification des conditions de contrôle des marchés (qui conduisent actuellement à une multiplication extrême des transmissions et des dossiers) sans nuire à l'efficacité d'un contrôle indispensable.

---

B<sub>14</sub> - La politique commerciale, de la coordination des transports et de collaboration avec l'automobile

Les résultats des majorations apportées en 1937 et 1938 à certains tarifs marchandises ont montré nettement la nécessité d'études préalables et complètes en ce qui concerne la répercussion des nouveaux tarifs sur la vie économique du pays et des activités professionnelles ; il est nécessaire que, dans la fixation de nouveaux tarifs, il soit tenu compte des possibilités offertes par le revenu national ainsi que du niveau général des prix.

D'autre part, le chemin de fer a trop tendance à abaisser les tarifs dans certaines Régions où la concurrence avec les autres modes de transport joue effectivement et à maintenir des tarifs élevés dans d'autres régions où elle n'intervient pas. Il en résulte un double inconvénient ; d'une part, dans les premières régions, la concurrence se porte sur les marchandises de valeur ; d'autre part, dans les secondes, la politique des tarifs élevés nuit au développement de l'industrie, de l'agriculture et du commerce.

Les questions concernant les tarifs, la politique commerciale du Chemin de fer ainsi que la coordination ont d'ailleurs fait l'objet d'une étude générale et de propositions spéciales des 16 et 22 juillet 1938 du Service du Contrôle de l'Exploitation Commerciale des Chemins de fer, étude qui est annexée à la 4ème partie de notre rapport.

En outre, il est certain que dans le passé, la politique de collaboration avec les constructeurs et les transporteurs automobiles n'a pas été conduite avec l'esprit novateur nécessaire notamment du point de vue technique. Une saine et hardie politique de containers doit, à notre avis, ramener au chemin de fer de nombreux transports à grande distance, car elle permet de supprimer les deux inconvénients essentiels qui lui sont reprochés, d'une part : double manutention (au départ et à l'arrivée) des produits transportés, coûteuse et génératrice d'avaries et d'autre part : impossibilité d'assurer le "porte à porte". Il s'agit d'une question essentielle, du point de vue du succès de la politique de la coordination, qui nécessite d'ailleurs l'élaboration et la mise au point progressive de tout un programme d'entente avec les transporteurs et les constructeurs, d'aménagement des wagons et des installations des gares, ainsi que des tracteurs et camions, mais qui peut et doit entraîner des résultats tout particulièrement féconds.

Dans un autre ordre d'idées, le Service du Contrôle des Recettes, actuellement rattaché aux Services Financiers pourrait être, du fait de la nature de ses travaux, avantageusement rattaché à la Direction Centrale des Services Commerciaux.

Enfin, les conditions de délivrance des permis de circulation gagneraient à être sérieusement analysées, examinées et modifiées de manière à mettre fin à certains abus.

B15 - La politique des travaux de premier établissement

Comme toute entreprise, la S.N.C.F. se trouve dans la nécessité d'entreprendre chaque année des travaux de premier établissement, l'importance des travaux exécutés au cours de chaque exercice étant limitée au montant des ressources, à provenir de l'émission de bons et obligations, fixées par la loi de Finances.

La nature du matériel à commander, spécialement en ce qui concerne le matériel roulant et les travaux de signalisation et d'électrification, entraîne des délais de fabrication excédant largement la durée d'un exercice. De même l'exécution des travaux demande fréquemment plusieurs années.

La politique actuelle d'absence de prévisions à longue échéance présente un double inconvénient :

a) d'une part, la S.N.C.F. ne connaissant pas suffisamment à l'avance le montant des émissions autorisées par la loi de finances, se trouve dans l'impossibilité d'élaborer et de réaliser un programme rationnel et cohérent;

b) d'autre part, l'industrie vit au jour le jour, hésite à s'équiper et à s'installer, subit des fluctuations de production qui entraînent des variations d'effectifs, voit ses prix de revient s'élever et son rendement diminuer.

Finalement, cette situation se traduit par une augmentation des dépenses de premier établissement et des charges corrélatives de la S.N.C.F., elle nuit à la régularité de l'activité industrielle du pays qui est un facteur essentiel de la santé économique et de la paix sociale.

Un programme de travaux de premier établissement à long terme (4 à 5 années) accompagné d'une politique de commandes de même durée, permettrait aux industriels spécialisés dans les fabrications indispensables à l'activité de la S.N.C.F. de déterminer le rythme de leurs fabrications, d'adapter leurs efforts d'équipement aux réalisations prévues, d'exécuter les commandes à des prix moins élevés, à une cadence régulière et fréquemment plus rapide.

L'exécution d'un tel programme présenterait, pour la S.N.C.F. non seulement des avantages de prix pour l'achat de matériel neuf ; elle faciliterait encore l'élaboration et l'application de mesures rationnelles concernant la cessation des réparations du matériel usagé, la réforme et l'amortissement de celui-ci.

Il nous paraît donc indispensable que soit substituée aux errements actuels l'autorisation pour la S.N.C.F. d'entreprendre un programme de longue durée (quadriennal ou quinquennal) des travaux de premier établissement (travaux complémentaires, matériel roulant et outillage). Ce programme, à la fois souple et précis, ne prévoirait pas seulement les dépenses autorisées pour chaque année, mais il comporterait en outre, dans leurs éléments essentiels, l'énumération et la justification des travaux à exécuter. Son objet principal serait de réduire les dépenses d'exploitation par le perfectionnement des installations et de l'outillage, d'adapter l'industrie ferroviaire aux progrès indispensables de la technique et de la sécurité ; il présenterait en outre l'avantage de contribuer au relèvement économique du pays.

.....

La présentation d'un tel programme devrait être accompagnée de toutes justifications utiles, portant notamment sur le caractère rentable, sur les conséquences économiques et sociales de sa réalisation, sur les avantages de sécurité.

Enfin, il peut se faire que les propositions relatives à certains travaux soient justifiées, non par la rentabilité immédiate mais par les répercussions heureuses sur le relèvement de l'économie nationale en général. Tel peut être le cas de certains travaux d'électrification, qui permettent la réduction de nos importations de combustibles, l'amélioration de la balance commerciale et une activité accrue des industries françaises d'équipement et de production d'électricité. En ce cas, une collaboration serait avantageusement établie entre l'Etat, les dites entreprises et la S.N.C.F., soit qu'il s'agisse pour l'Etat de supporter une partie des charges des dits emprunts, soit qu'il s'agisse pour les entreprises de collaborer au placement de ces emprunts. Il s'agit ici d'une politique éminemment constructive et nationale qui se traduira finalement pour tous les intéressés (Etat, S.N.C.F., entreprises de production et de constructions électriques) par des avantages substantiels.

---

NOTA - Le texte du § B15 a été établi avant la promulgation du décret-loi du 12 novembre 1938, relatif à l'organisation du contrôle des transports et à diverses mesures intéressant la S.N.C.F. Le titre IV de ce décret a prévu précisément l'autorisation pour la S.N.C.F. d'entreprendre un programme quadriennal de travaux de premier établissement et d'acquisition du matériel roulant, mobilier et outillage, d'un montant de 4 milliards et dont l'exécution sera répartie sur les années 1940 à 1943. Ce programme

ne doit comprendre que des travaux générateurs d'économies d'exploitation susceptibles de gager les dépenses d'établissement correspondantes ou des travaux imposés par la sécurité. Satisfaction est ainsi donnée aux propositions présentées dans le présent paragraphe. Il conviendra toutefois que la S.N.C.F. justifie, au préalable, les diverses parties de ce programme sur les résultats à attendre de leur réalisation.

---

B<sub>16</sub> - Les imperfections de l'organisation administrative, la tendance excessive à la centralisation, entraînant le développement du nombre et des effectifs des services généraux et centraux de la S.N.C.F., l'augmentation des effectifs des bureaux des Services Centraux des Régions et des Arrondissements ; les insuffisances de liaison entre Services.

Ainsi que nous l'avons signalé dans la première partie du présent rapport, l'augmentation des effectifs des Administrations Centrales, régionales et des bureaux d'arrondissements est tout particulièrement frappante. Elle s'accompagne également du surclassement de certains cadres administratifs qui sont classés dans les échelles statutaires nettement supérieures à celles qui devraient correspondre à la qualité et à l'importance de leur travail ainsi qu'à leur responsabilité.

Cette situation peut trouver une justification partielle dans l'évolution technique, économique et sociale des événements et de la législation d'après guerre, bien que l'utilisation des machines comptables et statistiques ait dû permettre de faire face à une augmentation des travaux, sans accroissement de personnel ; elle résulte également d'une tendance naturelle aux Administrations Centrales des grandes entreprises à vouloir diriger et unifier, à concentrer entre leurs mains l'autorité et la décision. Cet effort de centralisation et d'unification, d'ailleurs aidé par les puissantes organisations syndicales du personnel qui poussent à l'ajustement de toutes les situations sur la plus avantageuse, entraîne nécessairement une augmentation des effectifs, un ac-

croissement considérable de la correspondance et du nombre des papiers, une perte de temps dans la solution de nombreuses affaires.

Indispensable pour assurer l'élaboration des grandes directives, leur communication aux régions et le contrôle de leur application, la centralisation présente au contraire un caractère nocif lorsqu'elle entend préciser les détails d'exécution, les contrôler à l'excès, et substituer son autorité à celle des services actifs, cette dernière tendance est contraire à une saine notion de l'organisation administrative qui veut que l'autorité se trouve là où se trouve la responsabilité ; elle présente en outre l'inconvénient de faire perdre aux Services centraux le sens de l'essentiel, c'est-à-dire l'esprit de mesure qui permet de distinguer l'essentiel de l'accessoire ; elle entrave l'initiative et les progrès des Services régionaux, dilue les responsabilités, ralentit et parfois empêche la solution, sur place, de certaines affaires qui gagnent à être résolues localement sans délai avec la collaboration des intérêts locaux ; elle nuit enfin à la formation de cadres locaux possédant le sens de l'initiative et de la responsabilité et véritable pépinière de chefs pour l'avenir, fait disparaître l'émulation et cet esprit de corps, force morale du personnel des anciens Réseaux.

Cette tendance a été reprochée, non sans une part de vérité, aux anciens Réseaux et à la S.N.C.F., il est certain que la centralisation a été jusqu'ici trop poussée et est une source de dépenses inutiles, notamment en ce qui concerne l'élaboration et

l'approbation des projets de travaux de faible et moyenne importance, les mutations et les promotions du personnel, l'octroi de certains avantages et secours au personnel, la réglementation, par ordres de services généraux, de mesures ou de détails d'exécution qui, théoriquement réalisable de Paris, se heurte dans son application aux difficultés et à l'imprévu des réalités locales ou régionales, lorsque même, dans certains cas, elle ne constitue pas une régression dans un état de fait existant.

Dans un ordre d'idées analogues, le nombre de Directions des Services Centraux, pourrait être avantageusement réduit. Il n'est pas bon qu'un Directeur ou un Chef de service régional relève d'un trop grand nombre de Directeurs Centraux ou reçoive des ordres directs des collaborateurs de ceux-ci. Il s'ensuit non seulement une multiplication des demandes de renseignements et de la correspondance, mais encore des manquements graves à l'unité de commandement, principe essentiel d'une saine organisation, un manque d'unité dans les renseignements demandés et les ordres donnés, enfin une multiplication du personnel des bureaux, génératrice de dépenses. L'excès du nombre des Directions travaillant en parallèle nuit en outre à la bonne exécution des liaisons et retarde la solution des affaires.

L'un des principes essentiels de l'organisation du Chemin de fer, universellement reconnu et pratiqué, comporte la division, en trois grands Services : Exploitation, Matériel et Traction, Voie et Bâtiments.

C'est à chacun de ces trois grands Services actifs que seraient avantageusement rattachées nombre de fonctions actuellement confiées à d'autres Grands Services Centraux (Personnel - Organisation Technique - Budget) dont les attributions seraient limitées au rôle, d'ailleurs suffisamment important, d'étude et de réglementation des questions d'ordre général dépassant chacun des trois Grands Services, de coordination et, s'il y a lieu, d'unification et de contrôle ; les attributions et les cadres des Directions latérales seraient ainsi réduits au strict minimum indispensable à ces fonctions d'ordre essentiellement général et coordonnateur.

De même l'activité des trois grandes Directions (Exploitation, Voie et Bâtiments, Matériel et Traction) serait limitée aux fonctions essentielles de direction générale, de doctrine et de contrôle (étude des grandes questions intéressant chacune d'entre elles, techniques et spécifications générales, unification prudente et progressive interrégionale des méthodes, du matériel et de l'outillage reconnus les meilleurs, élaboration et envoi des directives essentielles et générales, développement de liaison, organisation, orientation et animation, enfin contrôle effectif, notamment sur place, tant de l'application de ces directives que des résultats obtenus. Il est nécessaire d'insister sur l'importance de la fonction de contrôle ; l'essentiel, dans le travail d'organisation, est en effet le choix des hommes et le contrôle effectif de l'exécution. L'action de contrôle des Services Centraux doit surtout porter sur l'application des directives générales et essentielles ainsi que sur les résultats obtenus, et non pas sur les

multiples détails de la vie quotidienne, sous peine d'entraîner l'émiettement des responsabilités et la disparition des initiatives.

L'organisation la meilleure eut été probablement de concrétiser, dans leur titre, les fonctions imparties aux trois Grands Services Centraux (Exploitation, Voie et Bâtiments, Matériel et Traction), en les qualifiant d'"Inspections Générales" ; les Chefs de ces 3 Grandes Inspections, dénommés Inspecteurs Généraux, véritables "missi dominici" du Directeur Général, et bénéficiant d'un grade supérieur aux Directeurs de Régions, eussent été chargés essentiellement des études générales, de l'élaboration et de la transmission de la doctrine aux Régions, du contrôle de l'application de cette doctrine. Chaque Inspecteur Général eût été assisté d'élite d'agents supérieurs peu nombreux choisis de préférence parmi les agents réunissant au maximum les qualités de bon sens, d'instruction générale, d'imagination créatrice et d'activité et connaissant en tous ses rouages, chacun dans sa partie, la vie réelle du chemin de fer. Véritables globe-trotters de la S.N.C.F., ils eussent été chargés de missions d'enquêtes sur place ; de renseignements et de contrôle, sans avoir à s'immiscer, au cours de leurs enquêtes, dans l'exécution du service. De tels Inspecteurs doivent donc posséder au plus haut degré les qualités de tact et de connaissance des hommes. C'est à la suite de ces missions qu'ils auraient collaboré à Paris, suivant les règles indiquées ci-après en ce qui concerne les liaisons, à l'élaboration de la doctrine.

Une telle organisation et une sage décentralisation seraient, croyons-nous, mieux adaptées que l'organisation fonctionnelle actuelle, au caractère et au tempérament français, qui aiment la clarté, l'unité et une certaine indépendance dans l'action, sans méconnaître toutefois la nécessité de la réglementation, de la discipline et d'un contrôle ferme et juste ; elles assureraient davantage l'unité de doctrine, permettraient un partage des attributions conforme aux réalités et aux nécessités ferroviaires et contribueraient, sans aucun doute, à l'efficacité, à l'amélioration du rendement et à la simplification des fonctions des Services Centraux.

Il est également nécessaire d'insister sur l'insuffisance des liaisons et de l'esprit d'équipe. L'élaboration, par les Services Centraux, des mesures d'ordre général et des points de doctrine, n'est pas toujours faite, en liaison directe et étroite avec les services d'exécution responsables qui, seuls, en raison des nécessités de la vie journalière, sont à même de connaître les difficultés, les possibilités et les effets d'ordre psychologique, technique ou économique à attendre de l'exécution. Il conviendrait, à notre avis, que le travail d'élaboration, par exemple d'un point de doctrine, fût au maximum organisé en liaison directe étroite et permanente, d'une part entre les Services Centraux intéressés et d'autre part avec les Régions (1), notamment au sein de Commissions consultatives très réduites, dirigées soit par l'Inspecteur Géné-

.....  
(1) Les Services Centraux de la S.N.C.F. sont entrés largement dans cette voie. Il conviendrait toutefois qu'ils la suivissent plus largement, notamment en ce qui concerne les mesures d'ordre général concernant le régime de travail des diverses catégories de personnel. Nous croyons devoir encore insister sur le principe essentiel, que l'amélioration des méthodes et du rendement est un problème non seulement technique, mais encore et surtout d'ordre psychologique.

ral ou son délégué responsable (celui qui a été chargé des enquêtes concernant ce point de doctrine), et aux travaux desquelles collaborerait étroitement un représentant tout particulièrement qualifié du Service compétent de chaque Région ; celui-ci se tiendrait en contact avec le Directeur de la Région et le Chef du Service Régional. Une telle organisation, pratiquée suivant les principes de la rationalisation du travail en Commission, d'une part permettrait une solution rapide des problèmes et d'autre part éviterait l'élaboration de directives ou d'ordres de services généraux, qui, du fait qu'ils n'ont pas suffisamment tenu compte des réalités et des réactions d'ordre psychologique, doivent être par la suite modifiés ou constituent une régression sur un état de fait existant, ou ont de fâcheuses répercussions sur l'état d'esprit du personnel d'exécution.

Enfin, aucun ordre, hormis les cas de passerelles justifiées, ne devrait échapper au principe de sa transmission par la voie hiérarchique.

Nous reviendrons d'ailleurs sur ces importantes questions dans la 4ème partie du présent rapport.

Enfin, nous croyons devoir insister sur le fait qu'à son début, la S.N.C.F. se trouvait, en raison des évènements, dans l'obligation de choisir une organisation voisine de celle qu'elle a établie. Elle était en effet placée dans la nécessité d'agir vite, très vite, devant un parlement et une opinion publique impatiente qui attendaient beaucoup de la fusion et de l'unité de direction ; pour obtenir des résultats rapides, elle devait mettre

à l'étude, simultanément et sans retard, un grand nombre de questions et de réformes. La complexité, l'importance et le nombre de ces études entraîneraient obligatoirement des cadres nombreux et qualifiés et une division du travail très poussée. Ainsi s'explique l'organisation actuelle, dont les effets seront d'ailleurs positifs - et se traduiront, dès 1938, par des économies notables - mais qui gagnera dans l'avenir, à être assouplie dans le sens des observations présentées ci-dessus et permettant une meilleure adaptation aux réalités de la vie ferroviaire et au caractère français.

---

Dans un ordre d'idées moins générales, la Sous-Direction de Marseille ne paraît pas répondre à un besoin essentiel et semble même nuisible, en raison de la dualité de commandement qu'elle entraîne, pour les arrondissements qui en dépendent, du fait de l'institution d'un échelon de transmission supplémentaire, générateur de retards. Sa suppression procurerait des économies voisines d'un Million de francs.

L'organisation de la Sous-Direction de Strasbourg, dont le maintien se justifie pour des raisons d'ordre politique, psychologique et régional, ne donne pas lieu aux mêmes critiques, mais du fait du rattachement de certaines fonctions à la Direction de la Région de l'Est, les cadres de quelques services pourraient y être dès maintenant réduits dans une proportion non négligeable, en tenant compte de la nécessité de procéder avec prudence pour ne pas heurter les susceptibilités alsaciennes.

B<sub>17</sub> - L'absence ou le caractère fragmentaire et dispersé d'un programme d'action portant sur plusieurs années

Enfin l'absence ou le caractère fragmentaire et dispersé d'une part d'un programme d'action à moyen et à long terme résumant les résultats visés, les moyens à employer, les étapes à franchir et véritable synthèse des programmes distincts des activités essentielles (Exploitation, entretien des voies, traction, énergie, matériel, travaux neufs, effectifs, prévisions financières, économies, collaboration avec l'industrie et les transporteurs automobiles, politique commerciale, approvisionnements et stocks, etc) et d'autre part de comptes rendus périodiques destinés à faire périodiquement le point des réalisations effectuées, des difficultés rencontrées dans l'application du programme et à permettre d'apporter à celui-ci les modifications imposées par les événements et par les réalités.

Un tel programme, dont l'établissement et la réalisation exigent d'assez longs délais, grâce à un examen préalable des buts poursuivis, des ressources de l'entreprise et des moyens pour parvenir à ces buts, facilités par l'établissement de prix de revient des activités essentielles et des industries concurrentes, éclaire le présent et l'avenir, réduit ou supprime les hésitations et les erreurs de manoeuvre, permet de prévoir les répercussions des changements d'orientation politique et économique. Les comptes rendus périodiques et moraux, établis aux divers échelons de la hiérarchie, permettent aux Administrateurs et chefs responsables de suivre la marche et les progrès de l'entreprise et d'ajuster

.....

l'action à entreprendre aux résultats et aux événements.

En ce qui concerne le programme, seules jusqu'ici ont été élaborées avec une certaine précision les prévisions de dépenses annuelles. Et encore ces prévisions ne constituent-elles dans certains cas, notamment dans le passé, qu'une prévoyance très approximative ; les réductions apportées, qualifiées "d'économies", n'apparaissent en effet que trop souvent sur le papier, certaines d'entre elles n'étant pas conformes au fonctionnement rationnel et économique de l'entreprise et étant même une cause d'accroissement des dépenses futures.

L'élaboration d'un tel programme, pour une entreprise industrielle et commerciale de l'envergure de la S.N.C.F. qui n'a pas son équivalent en France, est évidemment très difficile, beaucoup plus difficile que celle d'une entreprise industrielle courante ; il s'agit ici, en effet, d'un service à la fois public, industriel et commercial, extrêmement vaste et complexe, influencé par les changements de politique gouvernementale, et dont l'objet essentiel est, non pas de réaliser des bénéfices, mais d'être à la fois un instrument de progrès général et un auxiliaire de l'agriculture, de l'industrie et du commerce.

Nonobstant ces difficultés, la nécessité d'un programme d'action, constituant la préparation et la prévision de la marche de l'entreprise pendant un certain délai (4 à 5 ans), rationnellement établi grâce à une classification préalable et réfléchie des problèmes suivant leur importance et leur urgence, distinguant l'essentiel de l'accessoire et assurant la prédominance du premier

sur le second, est aussi nécessaire aux chemins de fer qu'aux entreprises industrielles et commerciales. Tel a été d'ailleurs l'esprit des rédacteurs de la Convention du 31 août 1937 qui ont prévu la constitution de la S.N.C.F. sous le régime des Sociétés Commerciales, l'équilibre des dépenses et des recettes, l'établissement de prix de revient, l'élaboration d'un programme d'économies.

---

Parmi les remèdes qui peuvent être apportés aux diverses causes (B<sub>1</sub> à B<sub>12</sub>) ci-dessus énumérés, les uns (et notamment ceux qui concernent la politique des effectifs, de la durée du travail et de la rémunération, les directives d'ordre gouvernemental) dépassent en partie le cadre de la S.N.C.F., et ressortissent, pour une part importante aux pouvoirs publics (les études intéressant directement le personnel gagnant à être faites par l'Administration des Travaux Publics en liaison avec les dirigeants de la S.N.C.F. et les représentants des grandes organisations syndicales) les autres sont d'ordre intérieur à la S.N.C.F. et comportent essentiellement l'élaboration, l'application et le contrôle d'un programme d'action et d'économies portant sur les divers services.

Dès 1938, la S.N.C.F. s'est attelée à la réalisation d'un programme d'économies. Les études effectuées à cet égard et les résultats obtenus sont examinés ci-après dans la 3ème partie du présent rapport.

° °