

BUREAU de la LIQUIDATION
DOCUMENTS
DOSSIER
No 16.057

261 b7 074/11

1 1938-1959

Publications destinées au public

SOCIÉTÉ NATIONALE DES CHEMINS DE FER FRANÇAIS

AYONS L'ESPRIT INDUSTRIEL

" SACHONS FAIRE NOS COMPTES "

Brochure n° 2

AYONS L'ESPRIT INDUSTRIEL

" SACHONS FAIRE NOS COMPTES "

SACHONS FAIRE NOS COMPTES

Quelques définitions et quelques principes
relatifs aux comptes de la S.N.C.F.

La ménagère qui va au marché connaît la somme dont elle peut disposer pour approvisionner la table familiale et règle ses achats en conséquence ; au retour, elle "fait ses comptes", répartit ses dépenses entre quelques catégories principales et vérifie qu'elle reste bien dans le cadre du budget dont elle dispose pour les articles d'alimentation.

La chose se complique un peu lorsque, en fin de semaine ou de mois, la même ménagère veut faire le contrôle général de son budget alimentation et établir un prix de revient des repas : à l'achat quotidien des denrées, viennent en effet s'ajouter les dépenses de "frais généraux" dont il est logique qu'une part soit imputée au prix de revient des repas : frais d'autobus pour aller au marché, de charbon, de gaz ou d'électricité pour faire cuire les repas ; il y a aussi des denrées qu'on achète une ou deux fois l'an (pommes de terre par exemple), les salaires versés à une femme de ménage et dont il est bien normal qu'une partie soit imputée au budget alimentation. La chose se complique encore si, sur la somme dont elle dispose annuellement, la ménagère envisage de prélever le prix d'un appareil ménager : avant d'envisager son achat, elle établira la "rentabilité de sa dépense" : que gagnera-t-elle de son emploi, en salaire de femme de ménage, en temps, en dépenses de gaz ou de char-

bon ... ? Sans le savoir, elle fera une "étude d'amortissement" d'une "dépense d'investissement".

La vie du ménage est liée à la notion de "trésorerie" : c'est la somme nécessaire pour faire vivre la cellule familiale, en attendant le paiement du salaire hebdomadaire, de quinzaine ou mensuel.

Une entreprise industrielle comporte un ensemble de Services qui réalisent des recettes ou des dépenses : si pendant un certain temps, elle ne gagne pas autant d'argent qu'elle en dépense, l'entreprise ne pourra vivre que sur sa "trésorerie" et finalement elle ne pourra plus payer son personnel et ses fournisseurs. L'ensemble de ces phénomènes se traduit par une véritable circulation d'une substance vitale, une circulation de "francs" : toute hémorragie devient vite fatale.

La situation comptable de cette entreprise à un moment donné se traduit par son bilan, qui permet de savoir où en est le compte "Profits et Pertes".

Nous aimerions, nous qui sommes chefs d'un établissement que nous voulons exploiter industriellement, pouvoir établir le bilan de notre dépôt, de notre gare, de notre section ... et nous assurer que la circulation des francs à laquelle nous travaillons est parfaitement équilibrée ; nous voudrions savoir quel est le produit en francs des kilomètres que nous fabriquons.

C'est là, il faut bien le dire, désir illusoire dans le cadre d'un établissement, ou dont la satisfaction apparaît, du moins, comme très difficile. Nous pensons cependant que ce problème ne doit pas être totalement éludé et, au cours de nos

travaux d'avenir, nous nous proposons de nous demander s'il n'y aurait pas intérêt à essayer de donner aux chefs de service de chaque centre ferroviaire important des tableaux statistiques simples leur permettant de faire, au moins grossièrement, leurs comptes, à savoir :

- des éléments de recettes : produit moyen du Voyageur-Km et de la tonne kilométrique brute remorquée sur une relation donnée autour du centre considéré,
- des éléments de dépenses afférentes aux prestations principales des divers services pour les mêmes relations.

L'expérience montre, en effet, que si nous avons les éléments voulus pour suivre nos dépenses, nous ignorons - et souvent voulons ignorer - celles des autres, et nous n'avons qu'une vague notion des recettes. Or, comme nous l'avons déjà dit, nous pensons que la notion de gestion industrielle devrait être, dans tout grand centre ferroviaire, le trait d'union des chefs des divers services, afin que chacun vise avant tout, non pas seulement à la qualité ou à la commodité de son propre service, mais surtout à l'utilité finale pour le chemin de fer.

Nous pensons qu'il sera possible d'avancer dans cette voie. Il n'empêche cependant que, pour avoir une vue d'ensemble de la gestion de la S.N.C.F., il faut remonter à l'étage de la Direction Générale qui seule a les éléments du bilan, qui seule peut fixer la répartition des diverses charges générales et patronales, et qui seule, peut suivre l'évolution des recettes.

Il nous a donc paru indispensable de rappeler certains principes et notions essentiels qu'il faut connaître et de donner les grandes lignes du budget de la S.N.C.F. Ce sera l'objet de la présente brochure n° 2 et de la brochure n° 3.

LE BILAN

Qu'est-ce qu'un bilan ? Quel est son objet ?

Le Bilan est la présentation en francs de la situation comptable d'une entreprise à un instant donné.

Il a pour objet d'indiquer :

- 1° - L'origine et l'importance des fonds utilisés au fonctionnement de l'entreprise.
- 2° - L'emploi de l'argent investi dans l'entreprise.
- 3° - Les résultats financiers résultant du fonctionnement de l'entreprise pendant une période déterminée.

Le Bilan est présenté sous la forme d'un tableau comprenant 2 parties : l'Actif et le Passif.

Chacun d'eux comporte les principaux postes ci-après :

ACTIF

PASSIF

- Argent ou valeurs en caisse ou en banque	-	- Capitaux investis dans l'entreprise (actions, obligations, etc)	-
- Valeur du matériel roulant	-	- Créiteurs divers (sommes dues à des fournisseurs pour marchandises livrées, travaux exécutés, etc)	-
- Valeur des machines-outils et de l'outillage	-	- Profits (bénéfices)	-
- Valeur des installations et bâtiments	-	- (s'il y a lieu)	-
- Valeur des Approvisionnements	-		
- Débiteurs divers (Sommes dues à la S.N.C.F. et non encaissées)	-		
- Pertes (s'il y a lieu)	-		

Total Actif ;

Total Passif :

Mais si certains d'entre nous sont peu familiarisés avec le mot "Bilan", tous connaissent le mot "Balance" plus vulgairement employé et c'est parce que la "Balance des Comptes" d'une entreprise est toujours présentée en équilibre que l'on arrête définitivement le Bilan, en incorporant à l'Actif la différence Actif - Passif, si elle est négative (Pertes) et en l'incorporant au Passif, si elle est positive (Profits).

Toute entreprise qui fonctionne dans de bonnes conditions doit donc réaliser des bénéfices.

En ce qui nous concerne, le décret qui régit la S.N.C.F. prévoit seulement qu'elle doit équilibrer ses recettes et ses dépenses, c'est-à-dire présenter un bilan avec un compte "Profits et Pertes" nul.

LA TRESORERIE

Nous avons vu que le Bilan indiquait comment on avait utilisé les capitaux investis dans l'entreprise.

On peut diviser ces capitaux en deux catégories :

- 1° - Les Capitaux immobilisés (représentés par le matériel roulant, les machines-outils, les installations et bâtiments, etc) ; mais, comme l'indique leur qualificatif, on ne peut plus en disposer.

- 2° - Les Capitaux roulants, qui constituent la Trésorerie et permettent à notre entreprise d'assurer journellement la fabrication de kilomètres-transport et d'en effectuer la vente.

Examinons donc plus spécialement l'utilisation de ces derniers.

Si nous prenons le Mois comme unité de temps, période d'ailleurs normalement utilisée dans le Commerce et l'Industrie, il faut à la S.N.C.F. assurer, pendant cette période, le règlement des principales dépenses ci-après :

- Paie du Personnel *et charges sociales*
- Paiement du Combustible et de l'énergie électrique
- Paiement des matières diverses consommées ou utilisées aux réparations
- Paiement des Entreprises, travaillant, à des titres divers, pour la S.N.C.F.
- Paiement des impôts
- Paiement des indemnités pour pertes et avaries
- Paiement des charges d'emprunt.

Pour assurer ces règlements, il faut en moyenne que la S.N.C.F. dispose, chaque mois de 29 Milliards

Or, si la S.N.C.F. ne dispose que d'une somme de cette importance pour sa Trésorerie d'un mois considéré, il faudra la reconstituer pour assurer les besoins du mois suivant.

Et c'est là qu'intervient la vente des km-Voyageurs et des km-Marchandises, dont la recette vient réalimenter la Caisse.

On peut donc en déduire aisément que, dès qu'il y a baisse du Trafic, ou vente du km-Transport au-dessous de son prix de revient, les Recettes ne viennent plus compenser les dépenses et la S.N.C.F. ne peut plus, de ce fait, assurer normalement les paiements.

Elle se trouve ainsi placée - et c'est le cas depuis un certain temps - en face de graves difficultés de Trésorerie qui nous imposent vigilance et discipline dans nos engagements de dépenses.

Toute dépense (achat de matériel, modification technique, mise en route de nouvelles relations, etc) qui n'est pas productrice de recettes immédiates équivalentes entraîne une aggravation de la trésorerie. Cette remarque souligne d'ailleurs l'intérêt pour une entreprise d'avoir une trésorerie assez large, car pour progresser, il faut souvent engager des dépenses qui restent un certain temps improductives.

Nous noterons enfin qu'une Entreprise de transport nationale, par la plus ou moins grande rapidité de ses acheminements, joue dans l'économie générale du pays un rôle important par le fait même que les marchandises transportées sont improductives et engagent la trésorerie des expéditeurs ou des destinataires.

LES BUDGETS

Qu'est-ce qu'un Budget ? - Son objet -

Le Contrôle Budgétaire -

Le Budget, c'est l'établissement de prévisions raisonnées pour les opérations de toutes natures auxquelles se livrera l'entreprise, prévisions concernant d'ailleurs aussi bien les recettes que les dépenses.

Le Budget n'a de raison d'être qu'en fonction des enseignements et des directives qu'on en tirera par le Contrôle Budgétaire, pour la bonne marche de l'entreprise.

Les raisons essentielles du Contrôle Budgétaire sont les suivantes :

- L'observation continuelle des événements, de manière à modifier les prévisions premières, et la mise à jour des chiffres primitivement admis.
- Le rapprochement des prévisions et des résultats obtenus pour analyser les causes des différences constatées.
- La possibilité de faire des prévisions de prix de revient.

Les Budgets de la S.N.C.F. -

Le contrôle budgétaire de la S.N.C.F. est assuré au moyen de deux budgets :

A - Le Budget Extraordinaire ou Budget de 1^{er} établissement et de Reconstitution appelé aussi Budget d'Investissement. On peut dire sommairement qu'il constitue les prévisions d'emploi et le contrôle de l'utilisation des capitaux à immobiliser, dont nous avons parlé au chapitre "Trésorerie".

B - Le Budget Ordinaire ou Budget d'Exploitation.

Essayons de donner une notion un peu plus précise de chacun de ces budgets et, pour cela, faisons le rapprochement avec un budget familial.

A - Budget de 1^{er} établissement -

Lorsqu'on constitue un ménage, chacun des conjoints apporte à la Société ainsi constituée ses capitaux plus ou moins importants et ceux-ci sont utilisés selon les possibilités et les goûts, soit à l'achat d'une maison, d'un mobilier ou simplement de quelques objets mobiliers ; il s'agit là de la constitution du ménage et les dépenses ainsi effectuées sont des dépenses de 1^{er} établissement. Il en est de même lorsque la S.N.C.F. achète des locomotives, construit des sous-stations électriques, etc.

B - Budget d'Exploitation -

Lorsque, chaque mois, le mari apporte son salaire à la ménagère, il y a Recette au Compte d'Exploitation ; lorsque la ménagère va au marché pour assurer les besoins quotidiens du ménage, lorsqu'elle achète les fournitures d'entretien, la lingerie, les chaussures, etc. elle effectue des dépenses au Compte d'Exploitation.

Il en est de même pour la S.N.C.F., d'une part lorsqu'elle encaisse les Recettes du Trafic ou les Recettes Hors-Trafic dont nous parlerons plus loin, d'autre part, lorsqu'elle effectue journellement les dépenses nécessaires au fonctionnement du matériel et des installations (paiement du personnel, achats du combustible, etc.).

Le Budget d'Exploitation de la S.N.C.F. peut être récapitulé de la façon suivante :

Pour les Recettes :

- Recettes du trafic Voyageurs
- Recettes du trafic Marchandises
- Recettes Hors-Trafic.

Nous en analyserons sommairement les détails au Chapitre des Recettes.

Pour les Dépenses, elles sont réparties en quelques chapitres principaux qui sont les suivants :

- Chap. I - Administration générale. Charges patronales. Direction.
- Chap. II - Dépenses des Services de l'Exploitation.
- Chap. III - Dépenses des services du Matériel et Traction.
- Chap. IV - Dépenses des services de la Voie et des Bâtiments.
- Chap. V - Dépenses d'énergie électrique.
- Chap. VI - Dépenses diverses.
- Chap. VII et VIII - Fonds de renouvellement et charges Financières.

Tous ces postes budgétaires, tant en ce qui concerne les recettes que les dépenses, sont décomposés en articles et paragraphes permettant d'en connaître tous les éléments dans leurs moindres détails, notamment en ce qui concerne les dépenses du Matériel et de la Traction.

Les Dépenses feront l'objet d'un examen un peu plus détaillé dans un chapitre suivant.

Redressons néanmoins de suite la tendance qui consisterait à ne pas livrer au même examen critique les dépenses qui, comme celles d'Etablissement, sont financées, non par les Recettes du Trafic, mais par l'emprunt (au public ou à l'Etat). Il faut nous convaincre, qu'en définitive, tout doit être payé : le paiement peut être réparti sur les années à venir, il n'en existera pas moins ; ce report constitue, en fait, une hypothèque sur l'avenir et chacun sait la prudence avec laquelle il faut user des hypothèques.

La solution idéale consiste dans le règlement immédiat de toutes les dépenses et leur financement par les recettes d'exploitation : c'est ce que l'on appelle l'autofinancement. Il a tendance à être employé de plus en plus dans les entreprises nationalisées. Mais comme il a une action directe sur les tarifs de vente au public, il ne peut guère être étendu totalement que dans les entreprises jouissant d'un monopole de fait.

Il apparaîtrait, à priori, souhaitable de resserrer cette notion de budget et d'envisager sa décentralisation de l'échelon Service à l'échelon Etablissement. Nous ne pensons pas que cela soit possible, à quelques exceptions près (cas des Grands Ateliers) ; c'est là, en effet, que nous nous séparons nettement de l'industrie privée, et qu'apparaît le côté "service public" de la S.N.C.F. ; la plupart de nos établissements ne sont pas, en général, assez maîtres du service qu'ils assurent, ce service variant toujours selon les nécessités de l'heure.

RENTABILITE D'UNE DEPENSE

I - Définition

Que veut-on exprimer en disant qu'une dépense est rentable ?

Au pied de la lettre, l'expression signifie que l'ensemble des revenus (ou des économies) procuré par cette dépense est supérieur au total de la rente qu'aurait produit la somme correspondante si elle avait été placée.

La définition est relativement simple dans son aspect. Mais combien d'imprécisions elle comporte ! Si le deuxième terme de la comparaison ne renferme que deux paramètres, le taux du placement et sa durée, l'évaluation du premier terme peut toujours laisser un doute sur les répercussions proches ou lointaines de la modification apportée à l'ordre ancien et sur leur mesure en francs.

II - Quelles règles générales peut-on appliquer à l'étude de la rentabilité ?

L'étude de la rentabilité d'une dépense doit comporter la recherche des répercussions de cette dépense, aussi bien dans l'espace que dans le temps.

Dans l'espace, cette recherche de répercussions directes et indirectes nécessitera toujours du "métier" ; mais une réflexion sérieuse viendra à bout de la difficulté . Dans le temps, le problème est souvent plus ardu. On peut néanmoins renfermer sa solution dans un cadre général ; nous y parviendrons par les considérations suivantes.

La longévité d'une installation, pour plus ou moins importante qu'elle soit, doit toujours être considérée comme limitée. Elle dépend de son genre, de sa qualité et surtout des sommes que l'on entend réserver à son entretien ; il est évident qu'une automobile qui a roulé 100.000 km peut être maintenue en service à la condition d'en changer successivement la presque totalité des organes. Mais le jour où son propriétaire estimera les dépenses d'entretien trop élevées, il la revendra. Il se trouvera ainsi, du point de vue de la propriété de la voiture, dans la situation même où il se trouvait avant de l'acheter. L'étude, dans le temps, de la rentabilité d'une dépense devra donc comporter la traduction en francs de toutes les répercussions, pendant le délai qui s'écoule entre le début de l'exécution du travail (ou l'achat de l'outil) et le jour où ce travail étant détruit (ou celui où l'outil étant hors d'usage), la situation est rétablie du point de vue financier en l'état où elle était à l'origine. Si, les dépenses étant affectées du signe "moins" et les économies ou les recettes du signe "plus" le total général est nul, l'opération a été blanche ; si ce total est positif, l'opération a été rentable ; s'il est négatif, l'opération a été déficitaire.

Mais Attention ! Cette méthode, que l'on pourrait qualifier "du circuit fermé", suppose en fin de circuit le rétablissement de la situation financière, c'est-à-dire que le travail réalisé a dû permettre non seulement de récupérer des sommes équivalentes à la rente des capitaux engagés, mais encore, au fur

et à mesure de son usure, il a dû permettre de reconstituer ce capital engagé : c'est là l'origine de la notion d'amortissement que nous exposons ci-après.

Il nous est difficile de pousser plus loin l'étude théorique de la rentabilité d'une dépense. Chaque calcul de rentabilité est en fait un cas particulier qui exige beaucoup de bon sens et de réflexion, et dans lequel il faut toujours se garder d'un optimisme exagéré.

III - Comment peut-on présenter d'une manière parlante les résultats d'une étude de rentabilité ?

La méthode la plus simple est peut-être celle qui consiste à opposer, pour chacune des années à venir, les recettes et les dépenses à attendre du travail à entreprendre (étant bien entendu que les dépenses devront comprendre les sommes à mettre en réserve chaque année pour reconstituer le capital d'origine à la date supposée de disparition du travail). Le solde entre les dépenses et les recettes variera vraisemblablement avec le temps, soit parce que l'amortissement n'aura pas été calculé exactement, soit parce que les dépenses d'entretien auront tendance à s'accroître. C'est donc la série des soldes annuels qui devra être prise en considération pour mesurer la rentabilité d'une dépense et pour fixer le moment où le travail devra être supprimé.

On peut, dans certains cas, avoir intérêt à présenter le résultat d'une étude de rentabilité d'une manière un peu différente : par exemple, lorsque l'économie à réaliser est considérable au regard

de la dépense à engager. On cherche à déterminer la période qui correspond à une économie nette égale à la valeur du travail exécuté, et l'on dit "le travail est amorti en tant d'années ou en tant de mois". Il est bien évident que plus la durée est courte, plus la démonstration est probante. Toutefois, il ne faut pas se dissimuler le risque d'erreur que comporte cette présentation : elle s'écarte en effet de la méthode du circuit fermé et néglige de ce fait toutes les dépenses qui, vers la fin de la vie de l'installation, peuvent être rendues nécessaires par l'entretien d'un objet vétuste.

AMORTISSEMENT

Nous avons dit que l'un des éléments importants d'une étude de rentabilité était l'amortissement d'un travail ou d'une installation. Essayons de préciser un peu cette notion après quoi nous citerons quelques chiffres permettant pratiquement de donner l'importance de l'élément "Amortissement" dans un calcul.

L'amortissement d'une installation ou d'un objet matériel peut être envisagé, soit sous un aspect industriel, soit sous un aspect financier.

Du point de vue industriel, et c'est celui qui nous intéresse, amortir un objet, c'est prélever sur le profit qu'il procure au cours de l'année, la somme qui correspond à la perte de valeur que la vétusté et l'usage lui ont fait subir au cours du même temps. Cette opération, exécutée pendant la vie de l'objet, aura pour résultat la mise en

réserve d'une somme permettant, quand l'objet est arrivé à limite d'usure, et pour autant que les conditions économiques n'aient pas varié, d'en acheter un autre strictement semblable.

Envisagé sous ce jour, l'amortissement d'un objet sera facilement calculable ; il suffira de diviser le prix d'achat par le nombre d'années mesurant sa vie probable. Mais il faut, en outre, rémunérer ces capitaux par des intérêts lesquels iront d'ailleurs en diminuant chaque année au fur et à mesure du remboursement du capital. C'est l'ensemble de ces 2 éléments qui constituera l'annuité d'amortissement.

A titre documentaire, nous indiquerons que l'amortissement financier s'effectue suivant le même processus que l'amortissement industriel ; il diffère seulement du précédent par le fait que l'annuité d'amortissement est déterminée selon la durée d'emprunt de capitaux au lieu d'être basée sur la durée probable d'existence des installations ou du matériel acquis.

Pour établir une étude de rentabilité ou un prix de revient, nous pouvons considérer que la durée d'emprunt des capitaux est toujours la même que la durée des installations et du matériel et, de ce fait, il y a identité entre l'amortissement industriel et l'amortissement financier ; aussi nous ne parlerons que de l'"Amortissement" pur et simple, dont il ne faudra jamais oublier de tenir compte dans toute présentation de projet.

Le tableau ci-après indique le montant des annuités à prévoir pour amortir un capital de 1000 f d'après le taux d'emprunt, étant entendu que c'est toujours la valeur d'achat qui est prise pour base.

Durée d'Amortissement	Annuités à prévoir selon le taux d'emprunt des Capitaux		
	4 %	5 %	6 %
5 ans	225	231	237
10 ans	123	130	136
15 ans	90	96	103
20 ans	74	80	87
25 ans	64	71	78
30 ans	58	65	73
35 ans	54	61	69
40 ans	51	58	67
45 ans	48	56	65
50 ans	47	55	63

Des délais d'amortissement sont prévus pour les principaux matériels et installations de la S.N.C.F., nous les indiquons ci-après :

- Locomotives à vapeur	45 ans
- Locomotives électriques	40 ans
- Locomotives Diesel	35 ans
- Locomotives Autorails	15 ans
- Remorques	30 ans
- Voitures et Wagons	50 ans
- Installations	30 à 35 ans
- Machines-outils courantes	25 ans
- Grosses machines-outils	50 ans
- Bâtiments	50 ans (1)
- Matériel fixe de la voie	30 à 50 ans (1)

(1) - La vie des bâtiments peut varier de 20 à 100 ans et plus et le chiffre de 50 ans est donné à titre indicatif.

A titre d'exemple, l'annuité d'amortissement d'une locomotive électrique 2 D 2 d'une valeur de 140 M amortissable en 40 ans sera, avec un taux de 5 %, de :

$$140 \text{ M} \times 0,058, \text{ soit } 8 \text{ M.}$$

FONDS DE RENOUVELLEMENT

Principe Industriel -

Dans toute Entreprise privée et conformément aux principes que nous avons résumés ci-dessus concernant la rentabilité d'une dépense et l'amortissement, il existe un fonds d'amortissement qui reçoit, chaque année, pour une installation déterminée, une somme égale au quotient de son prix d'acquisition par le nombre représentant en années sa vie probable estimée au moment de l'acquisition.

Cette somme est portée en charge d'exploitation et doit être prélevée même si elle excède le bénéfice de l'exercice.

Dans une situation d'économie stable, le fonds d'amortissement doit permettre de remplacer toute installation parvenue à limite d'usure.

En période de monnaie fondante, il n'en est plus ainsi et le fisc autorise le prélèvement sur les recettes d'exploitation de sommes destinées à couvrir, pour chaque installation, la différence entre la valeur d'achat primitive et la valeur de

remplacement. La dotation annuelle comporte donc toujours deux éléments : le premier a pour objet de maintenir constante la valeur d'achat des réserves déjà constituées, le deuxième tient compte de la situation momentanée des installations et des prix de remplacement tels qu'ils sont connus.

Au moment du remplacement d'une installation, le fonds d'amortissement fournit une somme égale à la valeur primitive de l'installation supprimée, le fonds de renouvellement fournit la différence.

Application S.N.C.F. -

Les définitions précédentes qui, comme nous l'avons fait remarquer, s'appliquent à une Entreprise privée ne sont pas tout à fait exactes pour la S.N.C.F. ; l'amortissement financier et le renouvellement du matériel sont effectués suivant des règles spéciales qui peuvent être résumées de la façon suivante :

- L'annuité d'amortissement des capitaux (intérêt et amortissement proprement dit) est imputée au Chapitre VIII du Budget d'Exploitation.
- Le renouvellement du matériel, à l'exception des dépenses dont le coût unitaire est inférieur à 2 millions et les installations de caractère social, est effectué par prélèvement sur le Fonds de Renouvellement.

Le Fonds de Renouvellement est alimenté par le compte d'Exploitation, Chapitre VII, au moyen d'une dotation annuelle qui comprend 2 éléments :

- Le premier élément est égal pour chaque exercice à 20 % des dépenses complémentaires de premier Etablissement proprement dites (installations et

matériel) à l'exclusion de celles de ces dépenses imputées directement au Compte d'Exploitation (dépenses unitaires inférieures à 2 millions).

- Le second élément est destiné à assurer le renouvellement du matériel roulant, du mobilier, et de l'outillage. Son montant est fixé, pour chaque exercice, par le Ministre des Travaux Publics sur proposition de la S.N.C.F., en tenant compte de la valeur de remplacement du matériel nécessaire aux besoins de trafic et de sa durée normale d'utilisation. En aucun cas, il ne pourra être inférieur à la somme nette effectivement dépensée à cet effet. Toutefois, pour l'exercice 1949, il sera égal à 20 % du montant brut des dépenses de l'espèce.

LE PRIX DE REVIENT

Pour juger de l'importance des dépenses qu'on engage ou des économies qu'on peut espérer réaliser, il est intéressant d'en connaître la valeur et, pour cela, une notion saine du prix de revient est indispensable.

Le Prix de Revient est la somme des dépenses effectuées pour réaliser un objet ou pour assurer un service.

Ex. 1^{er} Cas - Fabrication de crayons (Prix de Revient Industriel)

Il comprend :

a) - des éléments sensiblement constants

- les Intérêts ou loyers des terrains et bâtiments de l'Usine,
- les Intérêts afférents à la valeur de l'outillage et du fonds de roulement,
- l'amortissement des installations et de l'outillage,
- les frais généraux fixes (salaires du personnel dirigeant et du personnel non affecté directement à la production, dépenses d'éclairage, chauffage, etc.).

b) - des éléments variables

- les matières, salaires et frais généraux variables avec la production.

En groupant toutes ces dépenses pendant un certain temps, nous obtiendrons le prix de revient global de tous les crayons fabriqués pendant la même période, d'où nous pourrions déduire le Prix de Revient d'un crayon pour la dite période.

Mais si, pour des raisons quelconques, notamment possibilités d'écoulement, la production se trouve limitée dans une période suivante à 50 % de la précédente, tous les éléments constants (a) du prix de revient seront à répartir sur un nombre de crayons deux fois moindre, d'où augmentation du Prix de Revient du crayon, malgré un rendement identique de chaque ouvrier et une stabilité des cours des matières premières.

Ex. 2^{ème} Cas - Garagiste assurant un service de transports avec 4 cars.

Le Prix de Revient comprend :

- a) des éléments sensiblement constants identiques à ceux du 1^{er} cas ;
- b) des éléments variables : carburant, huile, salaire des conducteurs.

L'ensemble des dépenses groupées pendant un certain temps et, d'autre part, les km parcourus pendant la même période permettront de déterminer le Prix de Revient au km.

Mais il devient possible à ce garagiste de mettre en service un 5^{ème} car pour desservir une autre localité, sans modifier pour cela les effectifs de son personnel de direction, d'entretien et de garage ; à peu près seuls, les éléments variables (b) vont être influencés et accrus par cette mise en service. Il en résultera que les éléments (a) de Prix de Revient Global, accrus seulement de la valeur d'amortissement du nouveau car, étant à répartir sur un plus grand nombre de km parcourus, le Prix de Revient au km s'en trouvera réduit.

Nous constatons donc qu'il est très délicat d'établir un prix de revient d'une façon précise, puisque toute variation dans la production modifie le résultat et, cependant, nous avons présenté là deux exemples de la plus grande simplicité.

Or, notre problème est beaucoup plus complexe, car sous les formes de travail les plus variées, tous les Cheminots concourent à vendre des Kilomètres-Transport.

S'il n'existait qu'une seule catégorie de transports, il serait encore assez simple de déterminer le prix de revient d'un km de transport, mais les catégories sont nombreuses et, en ne citant que les principales, nous avons :

- Transport voyageurs par express
- Transport voyageurs par omnibus
- Transport Marchandises R.A.
- Transport Marchandises R.O.
- Transports spéciaux.

Il est donc extrêmement difficile de répartir certaines dépenses entre chacune de ces catégories et c'est surtout grâce à des études assez complexes qu'on peut déterminer approximativement les prix de revient de chacune d'elles.

Mais ces prix de revient de transports-kilomètres ne sont que le résultat du groupement d'une multitude de prix de revient divers des travaux ou services assurés par tous les Cheminots, depuis l'entretien ou le renouvellement des voies, en passant par l'atelier qui répare le matériel roulant et les locomotives, puis par le dépôt qui prend en charge notamment les dépenses de combustibles et de personnel de traction, jusqu'au personnel des gares qui assure la liaison avec la clientèle.

Cependant, la masse des dirigeants du Chemin de fer, qui reste intéressée à réduire le plus possible le prix de revient des divers transports précités, n'a que des rapports très lointains avec ces résultats, et il importe que chacun d'eux puisse disposer d'une documentation sommaire sur le prix de revient des opérations ou des travaux placés sous son contrôle, ainsi que ceux des services en liaison avec lui.

Mais c'est ici qu'il importe de rappeler qu'en ce qui nous concerne tout particulièrement, un Prix de Revient ne peut être déterminé qu'en fonction de ce qu'on veut en faire.

Et l'exemple le plus simple, nous le prendrons dans le Prix de Revient d'un agent.

Que coûte un Agent ?

A - Dans tous les cas

- Son salaire annuel total divisé par le nombre moyen d'heures de travail a
- + les charges patronales et sociales y afférentes (Caisse de Retraite, Caisse de Prévoyance, Assurances Sociales, Services médicaux et sociaux, etc)..... b
-
- A l'heure

B - A l'échelon Atelier - Gare -
Section de la Voie

Au salaire propre de l'agent viennent s'ajouter une part des frais de direction, de secrétariat, de gestion du personnel de son établissement, soit B 1'heure

C - A l'échelon S.N.C.F.

Nous avons encore aux divers Echelons Arrondissement, Services Régionaux et Direction Générale, des dépenses dont une part doit aussi s'ajouter pour constituer le prix de revient total d'une heure d'agent, soit C l'heure

Aussi, selon le but poursuivi, il conviendra d'utiliser :

- soit le Prix de Revient A
- soit le Prix de Revient A + B
- soit le Prix de Revient A + B + C

Dans la plupart des cas d'ailleurs, lorsqu'on réalisera l'économie d'un agent, on n'économisera que A, car cette économie n'aura pas de répercussion directe sur les dépenses de frais généraux aux divers échelons.

D'autre part, il faut également songer que la suppression du travail n'entraîne pas immédiatement l'économie envisagée, en personnel notamment, puisqu'on ne se sépare généralement pas de l'agent aussitôt. Toutefois, les économies matières présentent un intérêt plus direct, car elles sont presque toujours effectivement réalisables.

- Variation des prix de revient en fonction de l'activité de l'entreprise

Nous avons vu, dans l'exposé du prix de revient, que celui-ci était variable en fonction de la production. Il convient ici d'en souligner la répercussion sur l'unité de production qui nous intéresse tous au premier chef, c'est-à-dire le voyageur-kilomètre ou la tonne kilométrique remorquée.

Une étude particulière de cette question peut se résumer de la façon suivante :

Le Prix de Revient, par unité de trafic, décroît sensiblement lorsque l'utilisation des voies ferrées augmente.

En cas de baisse du trafic, les dépenses ne diminuent pas proportionnellement au trafic et sont "en retard" ; le chemin de fer ne voit diminuer ses dépenses que dans une mesure relativement faible lorsque le trafic décroît.

Ces conclusions sont amplement justifiées par des comparaisons faites entre les résultats d'exploitation des Grands Réseaux en 1930 et 1935, et notamment par le petit tableau ci-après :

	1930	1935	% de réduction
Unités de trafic	100	71	- 29 %
Dépenses d'Exploitation	100	85,4	- 14,6 %

Le phénomène est d'ailleurs beaucoup plus complexe que ne pourraient le laisser paraître ces brèves considérations : le graphique des dépenses en fonction de l'activité est en fait une courbe en "escaliers", composée de lignes verticales et de lignes peu inclinées sur l'horizontale. Il faut souvent parler d'une zone de prix de revient : donnons simplement comme exemple le prix de revient de l'expédition d'un colis postal par un bureau de ville, qui peut évidemment varier dans de larges proportions suivant le nombre de colis, mais qui croît par contre de façon brutale lorsque l'accroissement du nombre d'expéditions exige la présence d'un agent supplémentaire. De même, le prix de revient de transport de betteraves au départ d'une gare varie peu tant que l'augmentation des chargements n'exige pas la mise en route d'un train de plus.

Cette notion, très complexe, est appelée parfois "marginalité" il ne nous paraît pas utile d'en rechercher une définition théorique ; il suffit que du point de vue pratique, nous retenions :

- la nécessité de ne pas toujours tenir compte dans l'étude de la rentabilité d'une opération ou dans celle d'un prix de revient de toutes les dépenses, mais seulement de celles qui varient effectivement (notion de production marginale, ou encore de retouches à un état stable).
- l'intérêt qu'il y a à ne pas se baser sur des accroissements exceptionnels de trafic pour réaliser des accroissements aux installations existantes, même s'il doit en résulter, pendant quelque temps, des difficultés ou une baisse de qualité dans l'exécution du service : de tels accroissements aux installations se feraient, en effet, sentir pendant de longues années et pèseraient sur l'exploitation,
- l'intérêt qu'il y a à assurer, d'une façon constante, le trafic maximum possible, en fonction des installations, du matériel et du personnel disponibles, puisqu'en la circonstance, les recettes se seront accrues dans une proportion plus importante que les dépenses correspondantes.

Nous donnerons dans la prochaine brochure :

- la répartition des principales dépenses,
 - la répartition des recettes.
-

TABLEAU 12

16 057

	1938			1950		
	Résultats	Coefficients de réévaluation	Réévaluation aux prix et tarifs actuels	Résultats	Coefficients de réévaluation	Réévaluation aux prix et tarifs actuels
	Milliards		Milliards	Milliards		Milliards
<u>Recettes</u>						
Marchandises	10,64	13,06	139	182.1	-	
Voyageurs et bagages ..	4,20	15,04	63,2	79.8	1,01	
Remboursement de pertes de recettes	-	-	10,2	58.4	1,33	
Recettes diverses y compris poste	1,15	18,43	21,2	13.-	1,03	
	<u>15,99</u>	<u>14,60</u>	<u>233,6</u>	<u>333.3</u>	<u>1,01</u>	
<u>Dépenses</u>						
Personnel	8,56	16,13	138,1	150.3	1,01	
Retraites	1,05	34,76	36,5	36.1	1,27	
Autres charges patronales	0,90	36,44	32,8	9.1	1,05	
Gares et trains, service extérieur	0,47	21,06	9,9	20.7	1,02	
Traction	1,98	23,23	46,-	67.6	1,01	
Travaux	3,56	20,58	73,3	31.3	1,08	
Impôts :						
- sur le salaire	-	-	8	8.3	1,04	
- trafic	0,22	67,72	14,9	14.7	1,05	
- divers	0,12	20	2,4	6.2	1,14	
Dépenses diverses	1,17	20	23,4	3.-	1,01	
Fonds de renouvellement	0,20	63	12,6	10.-	1,06	
Imprévus et divers ...	-	-	-	-	-	
Charges financières ..	0,42	-	5,5	12.6	-	
	<u>18,65</u>	<u>21,63</u>	<u>403,4</u>	<u>369.9</u>	<u>1,05</u>	
RESULTAT ..	<u>- 2,66</u>	<u>-</u>	<u>- 169,8</u>	<u>36.6</u>	<u>-</u>	

22/9/51

Renseignements statistiques sur la "Liquidation de 1950"

fournir à M^r Marshall

1^{re} Recettes

Marchandises
Voyageurs & bagages
Remb^t de pertes de recettes
Rec. diverses, y compris Poste

182.1
79.8
58.4
13.-

333.3

Chap. 1^{er} Rec. Art. 3.4.5.6.7. (182.130)
- - - 1.2 (79.877)
- - - Ind^{tes} sur art. 1^{er} (8.445) et art 9 (49.999)
- - - - 3^{es} 6 (0.420) Art 8 (3700) Chap II
Ensemble 12.797 arrondis à 13.- (8677)

2^{de} Dépenses

Personnel
Refractes
Autres charges patronales

150.3
36.1
9.1

Carres. Trains. Soc^{tes} extérieures

20.7

Traction

67.6

Travaux

31.3

Impôts % salaires

8.3

- - Trafic

14.7

- divers

6.2

Dépenses diverses

3.-

de Renseignement
Charges financières

10
12 6

369.9

Peschaud et OIC (Eg⁴)

Chap. 1^{er} Dép. Art. 24 § 1 et 2 (36.075)

Peschaud & OIC (Eg⁴) ~~21.8~~ 21.8

à déduire: Impôt 5% sur profits 8.3

Art 30, non compris dans chiffre Eg⁴ 4.4 12.7

Total du Chap II diminué des dépenses de Peschaud } 9.1

soit 57.782 compris plus haut et augmenté de la part
du Chap II dans "Amort. des dép^{tes} d'Etat" de faible montant (Ann^{ex} IV)

(78.396 - 57.782) + 0.238 = 20.852

Calcul identique à celui du chap II

(125.063 - 57.578) + 0.389 = 67.874

Calcul identique à ceux des chap. II & III

(62.059 - 31.385) + 1.267 = 31.441

Chap. 1^{er} Art. 28 § 1 & 2 (y compris 1.248, impôt 5% sur utilités)

- - - 9 § 3 §§ 1 - Art 31 §§ 1 (2555 + 1209) = 14.646

- - - 9 § 1.2.3 (§§ 2) 4-5 - Art 31 §§ 2

(0.398 + 0.891 + 0.093 + 4.445 + 0.047 + 0.366 = 6.240)

Solde du Chap. 1^{er} non pris ailleurs

Section I moins Dép^{tes} du P^{er} audit Chap et Art. 9

12.361 - (2.767 + 8.431) = 1.163

Section III - Dép^{tes} C^{tes} div. du Chap 1^{er}

0.228

Amort. des dép^{tes} d'Etat de faible montant (Ann^{ex} IV)

0.506

1.897

Credits pour frais G^{tes} appliqués à d'autres comptes (Art 13) - 1.443

Solde du Chap 1^{er}

+ 0.424

Chap V diminué des dép^{tes} de P^{er} (-0.602 + 0.266)

- 0.868

Chap VI

+ 3.321

Annexe III

Annexe V

+ 2.877

Résultat

-36 6

Total égal à celui de l'annexe VII

voir Justifications diverses au verso

Justification des dépenses de Pers^{el} par rapport au recuei du service O

Personnel	150.3
Retraites	36.1
Autres charges Pat ^{ls}	9.1
Impôt 5%	8.3

Pour accord: 203.8

a ajoutés le c^{pt} Cr^{ts} pour
Charges Pat^{ls} appliquées à d'autres
comptes (Art 30) inclus dans le
montant * Autres charges Pat^{ls}

4.4

208.2 Chiffre du recuei

Justification par rapport aux dépenses du Chap 1^{er} (Annexe II)

Dépenses de Pers ^{el} (Chap 1 ^{er}) comprises dans 150.3	2.7
Retraites	36.1
Autres charges patronales	9.1
Impôt sur les salaires	8.3
- le Trafi	14.7
- divers	6.2
Solde des dép ^{ts} du chap. 1 ^{er} compris dans "dép ^{ts} divers" (3.-)	0.4
	<u>77.5</u>

à déduire:
dép^{ts} d'établ^t de faible montant (Annexe IV) non comprises
dans l'annexe II

0.5

77. -
76.6

Annexe II

Arrondis faisant différence

0.4

Décomposition des dépenses de Personnel (d'après Eg4)

Chap. 1 ^{er}	2.767 ^m 395
- II	57.782.746
- III	57.578.866
- IV	31.885.751
- V	266.854
	<u>150.281.612</u>

Chiffres fournis au
Bureau de la liquidation
le 21 sept. 1951

U.I.C.

Charges patronales
proprement dites : 21,842.913.

Dotations des Caisses
de retraite (36.078.954 +

Total 57.918.867

Chap I.	2.767 ^M	395	x
II	57.982	746	x
III	57.598	866	x
IV	31.885	751	
V	266	854	x
	<u>150.281</u>	<u>612</u>	
	150 ²³		

150281
87918
208199

49.77

208.200 x

57.918

150.280 x

195.5
5

1.473

4

M. Mauraisin

Ci joint l'ancien texte
de l'Année Ferroviaire
pour l'exercice 1949.

J'ai mis en marge les
chiffres que j'ai relevés
dans le Rapport à l'A.G.
des Actionnaires mais pour
les dépenses d'établissement
on parle tantôt de 15,8
tantôt de 21,4 Ml.

Si vous voulez bien
m'indiquer le nouveau texte
à faire figurer - je vous
en remercie d'avance.

Votre bien dévoué

Tout va bien

LD

29.8.51

Remy

28.8.51

16057

Les dépenses réglées par la S.N.C.F., en 1950, pour sa reconstitution et ses investissements (y compris variation du stock des approvisionnements) se sont élevées respectivement à 36 MM 3 et 22 MM 8.

Les ressources réalisées au cours du même exercice comprennent des acomptes versés par l'Etat dans les conditions prévues par la loi du 27 avril 1946 pour 30 MM, des prêts du Fonds de modernisation et d'équipement pour 32 MM 5 et un prélèvement de 6 MM 4 sur le Fonds de renouvellement des installations et du matériel.

Ces ressources ont été utilisées tant pour la couverture des dépenses ci-dessus que pour celle de dépenses d'exercices antérieurs provisoirement financées par la trésorerie courante.

29.8.1951

1950.

ancien texte

36 MM.

30 MM.

?

32,5 MM.

?

Les dépenses réglées pour la Reconstitution du Réseau se sont élevées en 1949 à 47,8 milliards financées à concurrence de 36,4 milliards par des acomptes versés par l'Etat dans les conditions prévues par la loi du 27 avril 1946. La différence ainsi que les dépenses d'établissement de l'exercice se montant à 46,7 milliards (y compris la variation du stock des approvisionnements) ont été couvertes par des prêts du Fonds de Modernisation et d'Equipement se chiffrant globalement à 29,1 milliards, par un prélèvement de 5,4 milliards sur le Fonds de Renouvellement et, pour le surplus, par des ressources de trésorerie.

chiffres
relevés dans
le Rapport
à l'Assemblée
des Actionnaires
du 29-6-51

[Signature]

A Copier

Les dépenses réglées ^{par la SNCF} en 1950, pour la Reconstitution ~~de la SNCF~~ et ses investissements (y compris variation du stock des approvisionnements) se sont élevées respectivement à 36 MM³ et 22 MM⁸.

Les ressources réalisées au cours du même exercice ^{Complément} ~~Complément~~ des acomptes versés par l'Etat dans les conditions prévues par la loi du 27 Juin 1946 pour ~~un montant de~~ 30 MM, des prêts du fonds de modernisation et d'équipement pour 32 MM⁵ et un prélèvement de 6 MM⁴ sur le Fonds de renouvellement de matériel et du matériel, ~~ont~~ ces ressources ont été utilisées ^{tout} pour la ~~réalisation~~ ^{exécution} de ~~ces~~ dépenses ^{ci-dessus} ~~de~~ ^{sur} les ressources à servir à la couverture de dépenses des ~~exercices~~ ^{celle} antérieurs provisionnellement financées par la trésorerie - courante -

36.8
28.7
22.8
25.
5.4

Les dépenses réglées pour la Reconstitution du Réseau se sont élevées en 1949 à ⁵⁰~~47,8~~^{36,3} milliards financées à concurrence de ^{30,4}~~36,4~~ milliards par des acomptes versés par l'Etat dans les conditions prévues par la loi du 27 avril 1946. La différence ainsi que les dépenses d'établissement de l'exercice se montant à ^{22,8}~~46,7~~ milliards (y compris la variation du stock des approvisionnements) ont été couvertes par des prêts du Fonds de Modernisation et d'Equipement se chiffrant globalement à ^{32,5}~~29,1~~ milliards, par un prélèvement de ^{6,4}~~5,4~~ milliards sur le Fonds de Renouvellement et, pour le surplus, par des ressources de trésorerie.

Statistique fournie
à M^r Marshall

le 23/8/50

(1 exemplaire à 12069)

L'ACTIVITE FINANCIERE DE LA S.N.C.F.

Les tableaux ci-après donnent, pour les ^{six} dernières années, les montants des recettes d'exploitation et des dépenses proprement dites d'exploitation décomposées par grandes catégories ainsi qu'un tableau résumé du compte de liquidation :

I - RECETTES D'EXPLOITATION
(en millions de francs)

	Exercices					
	1944	1945	1946	1947	1948	1949
I - <u>Recettes du trafic</u>						
Voyageurs	10.743	23.634	35.387	43.344	58.935	92.225
Bagages	465	587	879	881	1.470	1.906
Colis postaux ...	470	400	2.334	2.964	5.909	235.946
Petits colis	909	2.376	1.583	2.020	3.082	
Expéditions de détail	769	1.984	7.071	13.391	25.244	
Charges complètes	11.145	23.378	50.522	73.789	145.623	3.700
Divers, magasinage	481	1.063	1.292	1.075	2.058	
Service de la poste	263	620	1.207	1.827	2.513	
Total des Recettes du Trafic	25.245	54.042	100.275	139.291	244.834	333.777
II - <u>Recettes diverses</u>	1.049	2.009	3.433	3.909	9.982	7.670
<u>TOTAL GENERAL des RECETTES</u> ...	26.294	56.051	103.708	143.200	254.816	341.447

II - DEPENSES D'EXPLOITATION
(en millions de francs)

	1944	1945	1946	1947	1948	1949
<u>I - Personnel</u>						
Adm ^{on} générale ...	3.758	7.898	12.000	17.847	34.757	45.734
Mouv ^t et trafic ..	7.579	12.588	20.098	29.234	49.806	54.355
Voie et Bâtiments	3.965	4.762	7.692	11.917	23.178	26.864
Matériel Roulant	3.885	6.902	11.409	15.293	27.130	29.781
Traction	3.481	6.157	9.698	13.674	23.287	24.838
Divers	102	135	199	123	232	244
TOTAL	22.770	38.442	61.096	88.088	158.390	181.816
<u>2 - Combustibles, carburants et énergie électrique</u> (Tract. des trains)	2.340	5.190	13.175	18.643	38.155	41.795
<u>3 - Autres dépenses</u>	12.801	14.962	29.401	42.688	89.221	(1) 113.585
	37.911	58.594	103.672	149.419	285.766	337.196

III - COMPTES DE LIQUIDATION
(en millions de francs)

	1944	1945	1946	1947	1948	1949
<u>I - Recettes d'Exploitation</u>	26.294	56.051	103.708	143.200	254.816	341.447
<u>2 - Prélèvements</u>						
- Dép. d'Expl. prop. dites(2)	37.911	58.594	103.672	149.419	285.766	337.196
- Dotation du fonds de renouv.	3.373	9.945	894	3.098	5.150	4.922
- Prov. pour trav. différés	6.261	12.369	- 789	- 7.040	- 10.138	- 7.377
- Charges financ. (3)	778	928	1.267	1.286	2.417	7.462
Total des dép.	48.323	81.836	105.044	146.763	283.195	342.203
<u>3 - Résultats</u>	<u>-22.029</u>	<u>-25.785</u>	<u>- 1.336</u>	<u>-3.563</u>	<u>-28.379</u>	<u>- 756</u>
Charges remboursées par l'Etat des emprunts mis en vue du financement des dépenses d'établissement antérieures à 1938	4.011	4.128	4.439	4.585	5.364	4.660

voir renvois au dos

- (1) y compris les insuffisances des exploitations annexes incluses antérieurement dans les charges financières
- (2) y compris les dépenses d'établissement amorties par inscription de leur montant au compte d'Exploitation
- (3) Non compris les charges, remboursables par l'Etat, des emprunts émis en vue du financement des dépenses d'établissement antérieures à 1938 (totalité pour les exercices antérieurs à 1949, 4/5 pour 1949)