

N O T E

sur l'organisation de la Division des Achats et des Ventes

Aux termes de l'annexe 7 à l'Ordre Général n° 19 réglementant l'organisation du Service des Approvisionnements, la Division des Approvisionnements avait été chargée de contrôler le travail des magasins et, d'une manière générale, de traiter uniquement des problèmes que soulève la gestion des stocks approvisionnés. La Division des Achats et des Ventes devait recevoir directement des Régions les demandes de réapprovisionnement, préparer les commandes correspondantes et les suivre jusqu'au règlement définitif.

En raison de l'état de guerre, il a été décidé, tout au moins provisoirement, de ne pas confier au Service des Approvisionnements la gestion des stocks approvisionnés dans les Régions. La Division des Approvisionnements devenait donc sans objet.

Par suite des circonstances nées de la guerre, la tâche incombant à la Division des Achats et des Ventes se trouvait augmentée de façon considérable. C'est pourquoi on a tout d'abord envisagé de charger la Division des Approvisionnements d'exécuter une partie des travaux qui, initialement, devaient incomber à la Division des Achats et des Ventes. C'est ainsi que, dès 1939, la Division des Approvisionnements était chargée de suivre l'exécution des commandes (notamment d'instruire toutes les réclamations des Services, d'intervenir auprès des fournisseurs pour presser les livraisons et surtout de faire toutes les démarches nécessaires pour mettre les fournisseurs en état de les exécuter). En 1940, lors de la mise en route de l'économie dirigée, la Division des Approvisionnements fut également chargée de suivre toutes les questions que posait le contingentement des produits industriels.

L'expérience a démontré que ce partage des attributions de la Division des Achats et des Ventes présentait de graves inconvénients d'ordre pratique. Nous allons examiner ci-après dans quelles conditions peut être réalisé, compte tenu de la nouvelle organisation de l'économie du pays, le regroupement, sous une seule direction, de toutes les fonctions incombant à la Division des Achats et des Ventes.

Nous rappellerons tout d'abord que les opérations normales d'achat sont actuellement réparties à la Division des Achats et des Ventes entre 4 Subdivisions dont chacune est divisée en 4 Sections. Chaque Section est chargée d'acheter les produits dont la fabrication est contrôlée par un petit nombre de Comités d'Organisation, de telle sorte que chaque Comité d'Organisation n'ait à connaître qu'un acheteur toujours le même de la S.N.C.F. Le tableau ci-joint indique comment la correspondance entre les Comités d'Organisation et les Subdivisions et Sections d'achat a été établie.

.....

Au fur et à mesure que nous nous enfonçons dans l'économie de pénurie, les relations d'exécution entre les Offices de Répartition et les Comités d'Organisation qui fabriquent les produits correspondants se font de plus en plus étroites. C'est pourquoi nous estimons indispensable que sur le plan d'exécution des relations étroites s'établissent entre nos Sections d'achat et les Sections de l'O.C.R.P.I. qui contrôlent les produits fabriqués par des Comités d'Organisation avec lesquels traitent nos propres Sections. Le tableau ci-joint indique comment nous envisageons l'établissement de ces relations.

Par ailleurs, il a été reconnu que les Sections d'achat n'étaient pas suffisamment renseignées sur les conditions dans lesquelles se réalisaient pratiquement les commandes passées par elles. C'est pourquoi nous avons prévu que les bureaux qui suivent actuellement l'exécution des commandes seraient subdivisés en groupes dont chacun traiterait spécialement toutes celles qui sont passées par une même Section d'achat. Les Chefs de Subdivision devront tenir la main à ce que les groupes qui suivent l'exécution des commandes indiquent très exactement aux Sections correspondantes les anomalies qu'ils constateraient.

Il ne nous paraît pas par contre opportun d'alourdir encore la tâche de nos Chefs de Section d'achat en les chargeant de tous les travaux nécessités par l'exécution des commandes (vérification de la conformité entre la commande et son exécution, aide à apporter aux fournisseurs, interventions dans ce but auprès des Autorités françaises ou des Autorités d'occupation, etc...). Ce rôle serait plus spécialement confié à 2 Chefs de Subdivisions chargés respectivement de diriger chacun un groupe de subdivision.

Par ailleurs, le Chef de la Division serait assisté dans sa tâche par 3 Subdivisions des Affaires Générales chargées respectivement :

- l'une, de suivre plus spécialement tous les problèmes d'ordres généraux soulevés par la législation des prix et d'étudier leur application particulière à tous les cas spécialement délicats. Cette Subdivision aurait dans ses attributions les rapports avec les Comités des Prix et avec les Comités d'Organisation;
- une autre Subdivision serait chargée de suivre tous les problèmes généraux soulevés par l'organisation du contingentement des produits industriels. Elle aurait à se saisir notamment de tous les litiges graves que ne pourraient résoudre les Sections d'achat directement avec les Sections de l'O.C.R.P.I. C'est elle qui serait chargée de toute la correspondance à ce sujet avec les Autorités françaises et les Autorités d'occupation. C'est elle également qui notifierait aux Services utilisateurs la répartition entre eux des contingents accordés et qui étudierait les litiges correspondants en provoquant les arbitrages nécessaires;
- enfin, la Subdivision des Achats Rapides resterait comme actuellement sous l'autorité directe du Chef de la Division, afin d'exécuter toutes les commandes que les autres Subdivisions d'achat ne pourraient placer dans un délai suffisamment court.

Les schémas ci-joints résument ces propositions.

L'Ingénieur en Chef,
Chef de la Division
des Achats & des Vente

DIVISION des ACHATS et des VENTES

Chef de la Division : M.

Subdivisions des Affaires Générales : Subdivisions de la Métallurgie et du : Subdivisions des Industries diverses.
: Travail des Métaux. :
: :
: :
: :
: :
: :

(1)

(2)

(3)

(1)
Subdivisions des Affaires Générales

Chef des Subdivisions : M

Subdivision des Prix : Subdivision des Contingents : Subdivision des Achats Rapides
: : :
Chef : M. : Chef : M. : Chef : M.
Adj : M. : Adj : M. : Adj : M.
: : :
Section d'Etudes et d'Organisation : Section du Contingent métallurgie et : Section des Achats
: travail des métaux :
Section des Prix : : Section des Epaves.
: - d* - Industries diverses :
Section Administrative : :
: Section de la Nomenclature et des dessins :
Formation et éducation du personnel : :
: :
Fichier central des Fournisseurs : :

(2)
 SUBDIVISIONS de la METALLURGIE et du TRAVAIL des METAUX

Chef des Subdivisions: M.

Subdivision des Achats à l'Industrie lourde.	Subdivision des Achats aux Industries du travail des Métaux	Subdivision des Ventes et des Marchés de transformation
Chef : M. Adj : M	Chef : M. Adj : M.	Chef : M. Adj : M.
: Comités : Sections de : d'Organisation : l'O.C.R.P.I.	: Comités d'organisation :	
Section A (Sidérurgie : O.F.F.A (Tubes d'acier : (Grosse forge :	Section F (Découpage et emboutissage (Estampage et forge (Chaines (Ressorts	Section E (Ferrailles triées (Orientation rationnelle du (tri dans les Etablissem- (ents.
Section B (Fonderie de fonte: (Fonderie d'acier :	Section H (Mécanique générale (Ferblanterie, tôlerie (Articles galvanisés et (étamés (Fûts métalliques (Articles en aluminium	Section I (Ferrailles non triées (Matériel roulant à démolir (Matériel neuf ou de (réemploi.
Section C (Métaux et 1/2 pro: Métaux non (duits non fer- : ferreux (reux : (Fonderie non fer-: (reuse : (C.O.T.E.L.F.A. :	Section J (Boulonnerie (Visserie (Décolletage	Section O (Métaux non ferreux
Section D (Gros appareillage: (Machines thermi- : (ques : (Moteurs Diesel : (Automobiles : (Matfer : (Appareils de con-: (trôle : (Pompes et com- : (presseurs : (froid et : (chauffage :	Section K (Outillage (Machines outils (Quincaillerie (Emaillerie	Section U (Produits divers : (bois, papiers, fraisil, (amiante, caoutchouc, (etc..
Bureau (Groupe A : d'exécution Groupe B : des (Groupe C : commandes (Groupe D :	Bureau (Groupe F d'exécution (Groupe H des (Groupe J commandes (Groupe K	

(5)
SUBDIVISION des INDUSTRIES DIVERSES

Chef des Subdivisions : M.

Subdivision des Achats aux Industries chimiques, aux Industries de l'appareillage électrique et des Bois

Chef : M.
Adjt : M.

: Comités : d'Organisation	: Sections de : l'O.C.R.P.I.
Section L (Industries chimiques)	
(Verres)	
(Goudrons et dérivés)	Chimie
(Explosifs et access ^{res})	
(Peintures et vernis)	
(Savons, corps gras, huiles végétale et animale)	Corps gras industriels
(Caoutchouc, amiante)	Caoutchouc amiante
Section M (Production forestière : (Commerce des bois à : (ouvrier : (Menuiserie charpente : (Travail mécanique des : (bois :	Bois
Section N (Combustibles liquides)	Pétrole
(Huiles minérales)	
(Comité G ^{al} du Cuir)	Cuir & Pelleterie
(Cordages et fibres)	
(dures)	Textiles
(Teintures et Apprêts)	
(Bâtiments et T.P. : (Céramiques : (Produits de carrières :& prod.divers	Matériaux de construction & prod.divers
Section P (C.O.C.E.L.E.C. :	
Bureau (Groupe L :	
d'exécution (Groupe M :	
des com- (Groupe N :	
mandes (Groupe P :	

Subdivision des Achats de Matériel de Bureau Habillement, Textiles

Chef : M.
Adjt : M.

: Comités : d'Organisation	: Sections de : l'O.C.R.P.I.
Section W (Industrie du Livre : ((Imprimerie :	
Section X (Machines de Bureau : (Brosserie & Tablette- : (rie (+rticles de bur.): :	
Section Y (Industrie du Papier : ((fabrication et trans- : (formation) : (Horlogerie : (Matériel Médico-chi- : (rurgical : (Optique et Instruments: : (de précision. :	Papier
Section Z (Industrie textile : (Vêtements : (Teinturerie : (blanchisserie : (Produits pharmaceuti- : (ques : (Ameublement : (Mobilier métallique : Bureau (Groupe W : d'exécution (Groupe X : des (Groupe Y : commandes (Groupe Z :	Industrie textile

Imprimeries

S.N.C.F.

25 JAN 1943

Service
des Approvisionnements

Division
des Achats et des Ventes

Service des Approvisionnements	
S. N. C. F.	
25 JANV 1943	
Emission	
Dossier	Rece N°
A	

Ac SA N° 103

Monsieur le Directeur,

Les attributions respectives de la Division des Approvisionnements et de la Division des Achats et des Ventes ont été définies dans l'Ordre Général n° 19 du 1er Janvier 1939. Les profonds bouleversements survenus depuis cette date ont amené le Service A à modifier progressivement ces attributions par diverses instructions, dont la dernière en date est la Note intérieure N° 49 du 21 Avril 1942.

Vous avez bien voulu me faire remarquer que ma Division semblait avoir fait une erreur d'interprétation de cette dernière instruction en ce qui concernait la présentation par ses soins des besoins de la S.N.C.F. aux Comités d'Organisation. Il me paraît de mon devoir de vous préciser combien cette modification d'interprétation, loin de poser comme il peut sembler au premier abord une simple question de préséance administrative, risque d'entraîner un bouleversement profond dans la politique de passation des commandes de la S.N.C.F. et dans le travail même de ma propre Division.

Je crois d'abord nécessaire, avant d'aborder le fond de l'affaire, de trancher la question préjudicielle suivante :

Quelle est la doctrine du Service A sur la conduite à tenir par la S.N.C.F. vis-à-vis des Comités d'Organisation en ce qui concerne le placement des commandes ?

La S.N.C.F. doit-elle laisser aux Comités d'Organisation le soin de choisir les fournisseurs qui exécuteront ses commandes ?

Doit-elle, au contraire, défendre vigoureusement et dans toute la mesure où ce sera possible sa liberté d'action en ce qui concerne ce choix ?

A diverses reprises, nous avons eu l'occasion de constater que M. DUFRIER et ses collaborateurs semblent convaincus que les efforts déployés par la Division Ac pour maintenir dans toute la mesure du possible la liberté du choix de ses fournisseurs par la S.N.C.F., étaient non seulement inutiles mais même nuisibles.

Je reconnais qu'ils ont de sérieuses raisons pour étayer cette thèse :

1° - La plupart des Comités d'Organisation chargés par la loi du 16 Août "de régulariser la concurrence" ont jugé plus simple et

.....

Non pour choisir à l'arbitraire les fournisseurs, mais pour défendre sa liberté d'action ?

relatives aux matières premières,

- et, d'autre part, pour la Division Ac en ce qui concerne le choix des fournisseurs et l'acceptation de ceux-ci par les Comités d'Organisation, me paraît seule susceptible de nous assurer pour le présent des fournitures aussi régulières que possible et de ménager l'avenir que, qu'il soit.

Cette dernière solution semblait d'ailleurs jusqu'ici être admise par tous les Services de la S.N.C.F., par ceux du Secrétariat d'Etat aux Communications (et notamment la Commission des Marchés) et même tout au moins, si l'on s'en tient à sa lettre du 9 Septembre 1941, par le Secrétariat d'Etat à la Production Industrielle.

C'est parce que je pensais que vous partagiez également cette opinion que je me suis permis d'insister pour que les programmes de besoins de la S.N.C.F. soient présentés aux Comités d'Organisation directement par la Division des Achats.

Il convient d'observer en effet que si on pose a priori aux Comités d'Organisation le problème de la détermination d'un contingent d'activité à réserver aux besoins de la S.N.C.F., une telle question ne peut qu'être étroitement liée pour eux à celle de la répartition du travail correspondant entre leurs adhérents. Il n'y a pas là, de ce point de vue, deux questions différentes à discuter séparément, mais bien les deux faces d'un seul et même problème.

Si donc (pour une simple question de préséance administrative), on demande à la Division Aa de négocier tout d'abord avec les Comités l'importance des quantités de produits finis qu'ils comptent réserver à la S.N.C.F. (en fournissant à l'appui de cette demande l'expression détaillée de nos besoins), il n'est que trop certain que les Comités ne répondront généralement qu'en indiquant en même temps que sont les fournisseurs à qui ils entendent réserver les commandes correspondantes. Si, par ailleurs, l'opinion profonde du négociateur de Aa se trouve être qu'il y aurait intérêt pour la S.N.C.F. à adopter cette méthode de répartition des commandes, le négociateur de Ac qui devrait ensuite chercher à reprendre la question sur d'autres bases ne pourrait que se heurter à une opposition violente du Comité. Or, c'est ce que, dans les négociations avec les Comités, nous avons cherché jusqu'ici à éviter à tout prix, car, si ceux-ci sont mal armés pour imposer à leurs adhérents l'exécution des commandes réparties par leur soin, ils peuvent, au contraire, très facilement gêner l'aboutissement de celles qui ont été placées contre leur gré. L'intérêt supérieur de la S.N.C.F. commandera alors à la Division Ac d'accepter purement et simplement la répartition des commandes sur programme faite par les Comités d'Organisation.

Or, je crois devoir attirer votre attention sur ce que, par application de la lettre du 9 Septembre 1941 de la Production Industrielle, les produits pour lesquels jusqu'ici la Division Ac transmettait directement aux Comités d'Organisation l'expression des prévisions de besoins de la

.....

Ceci est bien conforme à tout ce qui vient de la Section d'Administration

Division des Achats
Division Ac
Division Aa
Division des Comités
Division des Fournisseurs
Division des Services
Division des Travaux
Division des Matières Premières
Division des Produits Finis
Division des Produits Intermédiaires
Division des Produits de Base
Division des Produits de Consommation
Division des Produits de Transport
Division des Produits de Construction
Division des Produits de Mécanique
Division des Produits de Chimie
Division des Produits de Métallurgie
Division des Produits de Céramique
Division des Produits de Verre
Division des Produits de Papier
Division des Produits de Textile
Division des Produits de Bois
Division des Produits de Caoutchouc
Division des Produits de Plastique
Division des Produits de Céramique
Division des Produits de Verre
Division des Produits de Papier
Division des Produits de Textile
Division des Produits de Bois
Division des Produits de Caoutchouc
Division des Produits de Plastique

Je trouve d'autant plus regrettable que vous ayez cru devoir recourir à la répartition des commandes par les soins du Comité d'Organisation, que mes Services sont depuis plusieurs mois en liaison constante avec ce dernier pour étudier et mettre au point tous les problèmes relatifs à l'unification des différents modèles de brosses.

De plus, nous avions déjà pris contact directement avec un certain nombre de fournisseurs en vue du placement de nos commandes aux modèles unifiés, et nous sommes absolument certains qu'un appel à la concurrence aurait donné des résultats tangibles.

On ne voit donc pas quel intérêt il pouvait y avoir à nous mettre entre les mains du Comité d'Organisation pour la répartition des commandes et à nous priver de l'application de la procédure mise au point d'accord avec le Ministère de la Production Industrielle et confirmée par sa lettre du 9 Septembre 1941.

Je rappelle que la commission des Marchés de la S.N.C.F. vient de protester à plusieurs reprises contre la répartition des commandes des Chemins de Fer par les soins des Comités d'Organisation.

L'Ingénieur en Chef,
Chef de la Division Ac,

RFOS

de Service
Copie pour Monsieur le Directeur des Approvisionnements,
Commandes et Marchés.

Service
des Approvisionnements,
Commandes et Marchés

NOTE INTERIEURE n° 49

SECRETARIAT

ATTRIBUTIONS RESPECTIVES des DIVISIONS Aa et Ac

La Division des Achats et des Ventes a la charge, dans le cadre des attributions du Service A, de placer les commandes de matières et produits (combustibles exclus) nécessaires à la S.N.C.F. et de négocier la vente des vieilles matières et objets impropres au service du Chemin de fer. Sont de son ressort toutes les questions que peut soulever la détermination des prix et le choix des fournisseurs.

La Division des Approvisionnements a la charge, dans le même cadre, de pourvoir à la satisfaction des besoins des Services consommateurs. Il lui incombe dans ce but :

- a) de se tenir en liaison étroite avec ces Services, de manière à être constamment au courant de la nature, de l'importance et de l'urgence des besoins à satisfaire ;
- b) d'obtenir des organismes intervenant dans la répartition les attributions de matières premières nécessaires ;
- c) de mettre la Division des Achats et des Ventes en mesure de remplir sa fonction en la renseignant notamment, en temps utile, sur les besoins connus ou déclarés des Services consommateurs et en lui signalant les opérations particulièrement urgentes ;
- d) d'effectuer toutes interventions utiles pour assurer l'exécution des commandes et leur règlement.

Pour l'exercice de leurs attributions respectives, les deux Divisions ont à entretenir des relations avec les sections de l'Office de répartition des produits industriels et les divers Comités d'Organisation. Il importe que leurs interventions auprès de ces organismes restent bien coordonnées et que les négociations entreprises par l'une n'engagent à contre-sens des questions qui doivent normalement être suivies par l'autre. Il convient concurremment de s'attacher à ne pas permettre que les Services et Organismes extérieurs puissent à bon droit se plaindre de difficultés ou de retards résultant d'un compartimentage administratif trop strict.

A cet effet, les dispositions d'ordre intérieur suivantes doivent être soigneusement observées :

Correspondance.

La correspondance avec les Répartiteurs et les Comités d'organisation, abstraction faite toutefois de la correspondance courante, doit être expédiée sous le timbre de la Direction du Service et les lettres soumises à la signature du Directeur dans tous les cas où il n'y a pas lieu de faire intervenir le Directeur Général ou le Président du Conseil d'Administration.

.....

Toute lettre destinée à un Comité d'organisation ou qui traite une question de répartition de commandes ou de détermination de prix doit recevoir préalablement le visa de la Division des Achats et des Ventes si elle a été préparée par la Division des Approvisionnements.

Toute lettre destinée à un Répartiteur ou qui traite une question de répartition, même d'une manière incidente, doit recevoir préalablement le visa de la Division des Approvisionnements si elle a été préparée par la Division des Achats et des Ventes.

Bien entendu, cette double règle ne dispense pas les deux Divisions de prendre chacune l'accord de l'autre, en dehors des cas indiqués, lorsque l'intérêt des questions traitées le réclame.

Chaque Division reste chargée de suivre le développement des affaires qu'elle a lancées et notamment de provoquer l'envoi des rappels nécessaires, compte tenu des rapports directs et des conversations qui ont pu s'engager entre les Organismes en cause et l'autre Division.

Le Secrétariat du Service dirige systématiquement les réponses reçues sur la Division expéditrice. Il appartient à celle-ci, si l'évolution de l'affaire appelle l'intervention de l'autre Division, de saisir immédiatement celle-ci à moins que le nécessaire n'ait déjà été fait par le Secrétariat par l'envoi d'une copie.

Interventions personnelles.

Dans les contacts directs qu'ils peuvent avoir - et qu'ils doivent d'ailleurs chercher à développer - avec les organismes extérieurs les représentants des deux Divisions doivent éviter d'engager des questions qui ne sont pas du ressort de leur propre Division. Cette préoccupation doit cependant se concilier avec le souci de faciliter la tâche de leurs interlocuteurs et de ne pas accuser un regrettable défaut de liaison à l'intérieur du Service.

Toutes les fois qu'une affaire paraîtra susceptible de porter sur le domaine des deux Divisions, le représentant de la Division qui aura pris l'initiative de l'entretien ou qui aura été spécialement appelé devra, autant que possible, s'assurer du concours d'un représentant qualifié de l'autre Division. Il aura, du reste, le soin de se concerter préalablement avec lui sur les questions à examiner, chacun devant, en présence des tiers, pouvoir exprimer son avis sur les points du ressort de sa Division sans encourir de contradictions.

Le représentant d'une Division conduit à intervenir isolément devra soigneusement s'abstenir de prendre des engagements sortant du cadre des attributions de sa Division, mais loin de se retrancher, le cas échéant, derrière une déclaration d'incompétence, il devra s'offrir immédiatement à introduire auprès de son interlocuteur le fonctionnaire qualifié ou se charger d'assurer personnellement les liaisons nécessaires.

Il est d'ailleurs désirable qu'auprès des organismes élémentaires des Sections de répartition et des Comités d'organisation avec lesquels le Service A a à entretenir des rapports constants, un fonctionnaire S.N.C.F. appartenant à l'une ou l'autre des deux Divisions soit spécialement accrédité pour remplir le rôle d'agent de liaison. Les deux Divisions se concerteront, s'il y a lieu, pour désigner le fonctionnaire qui,

par ses attributions propres, est déjà conduit à intervenir le plus fréquemment auprès de l'organisme considéré. Ce fonctionnaire se tiendra au courant de l'évolution de toutes les questions qui pourront être traitées avec cet organisme et s'attachera à en faciliter la solution.

Le Directeur
du Service des Approvisionnements,
Commandes et Marchés,

COULLIÉ