

505LM 268/1

6130

(1939)

A

Exposé de M. BROCHU, Directeur des Services Financiers,  
sur les questions générales de trésorerie.

C.A. 19. 4.39 6 II<sup>bis</sup>  
C.A. 3. 5.39 8 IIbis

Exposé de M. BROCHU, Directeur des Services Financiers sur les questions générale de Trésorerie

3 mai 1939

QUESTION II<sup>DIS</sup> - Discussion sur l'exposé de  
M. BROCHU, Directeur des Services Financiers,  
relatif aux questions générales de trésorerie.-

1.8  
M. LE PRESIDENT déclare ouverte la discussion sur le très intéressant exposé présenté par M. BROCHU au cours de la dernière séance concernant les questions générales de trésorerie.

M. GRIMPRET demande s'il existe un contrôle de la régularité des paiements auxquels donnent lieu les marchés passés par la S.N.C.F. Il rappelle qu'en ce qui concerne les marchés passés par les Administrations publiques, il existe un contrôle de ce genre qui est assuré par les trésoriers payeurs généraux, au regard, notamment, des Ingénieurs en Chef des Ponts et Chaussées des départements.

Existe-t-il un contrôle analogue en ce qui concerne la S.N.C.F. et, si oui, comment et par qui est-il exercé ?

Il rappelle qu'il a déjà été constaté que certains paiements avaient été effectués avant même que les marchés aient été passés.

M. BROCHU répond que la responsabilité des paiements incombe aux ordonnateurs, c'est-à-dire, en principe, aux Directeurs de l'Exploitation des Régions et à leurs délégués, les Chefs des grands Services qui ont à exercer leur surveillance sur les crédits qui leur sont alloués chaque année.

Le rôle des Services Financiers se borne à vérifier les signatures des mandats et à contrôler s'il n'y a pas opposition, pour éviter de faire des paiements indûment aux fournisseurs.

Quant au contrôle après paiement, il appartient, dans l'organisation actuelle, au Service du Budget, qui doit, par épreuves, vérifier ces imputations de dépenses.

M. GRIMPRET fait observer qu'il ne s'agit pas, dans son esprit, de la question de savoir si les mandats émis restent dans les limites des crédits budgétaires. Il s'agit du contrôle de la régularité des paiements. Sans être partisan de la multiplicité des contrôles, il estime néanmoins qu'il importe de suivre la gestion des ordonnateurs, ainsi que le fait l'Etat.

M. BROCHU indique que l'établissement d'un contrôle de cet ordre avait été envisagé au moment de l'organisation des Services Financiers. Il a été abandonné afin de ne pas superposer les contrôles.

M. LE BESNERAIS fait observer que c'est aux Chefs de Service, en effet, qu'il appartient de s'assurer du bien-fondé des mandats de paiements.

M. CRESCENT croit qu'il serait facile de donner satisfaction à M. GRIMPRET; il suffirait qu'une pièce fût annexée aux mandats de paiements, constatant formellement que le règlement à effectuer correspond à des travaux réellement effectués ou à des fournitures effectivement livrées.

M. LE PRESIDENT estime qu'il ne faut pas multiplier les contrôles afin de ne pas paralyser la marche des services.

M. MARLIO serait plutôt partisan d'une autre méthode, car il croit qu'il y a déjà suffisamment de papiers à la S.N.C.F. Ce serait de frapper les fonctionnaires responsables de paiements irréguliers.

M. JACQUET rappelle qu'en fait, il existe, à tous les degrés de l'organisation générale de la S.N.C.F. et dans tous les domaines, des services de comptabilité qui exercent un contrôle très

strict sur les services dont ils ont à régler les dépenses. Cette surveillance ne porte pas seulement sur la vérification des pièces présentées en vue du paiement, mais s'étend aux conditions dans lesquelles s'est effectuée l'émission des mandats et aux motifs qui les justifient.

Il ne croit donc pas nécessaire d'établir un super-contrôle général par les Services Financiers, car cette mesure entraînerait des complications et serait susceptible d'entraver la bonne exécution des Services.

M. LE PRESIDENT est bien d'accord, d'autant que les irrégularités signalées sont absolument exceptionnelles et qu'il suffirait alors, conformément à la suggestion de M. MARLIO, de prendre des sanctions contre les ordonnateurs qui en seraient responsables.

Personne ne demandant plus la parole, M. LE PRESIDENT déclare la discussion close et remercie M. BROCHU de son exposé.



QUESTION II<sup>bis</sup> - Exposé de  
M. BROCHU, Directeur des Services Fi-  
nanciers, sur les questions générales  
de trésorerie.

p.6

M. LE PRESIDENT donne la parole à M. BROCHU, Directeur des Services Financiers, pour lui permettre de présenter son exposé sur les questions générales de trésorerie.

M. BROCHU présente son exposé (1).

M. LE PRESIDENT remercie, au nom du Conseil, M. BROCHU de son exposé extrêmement intéressant et le félicite de l'effort considérable fait par lui et ses collaborateurs, au cours de l'année 1938, pour organiser les Services Financiers et unifier les méthodes de trésorerie. Cette oeuvre délicate a donné beaucoup de préoccupations au début, mais grâce à l'effort en question, elles ont vite été apaisées.

M. LE PRESIDENT remercie aussi M. BROCHU pour les efforts constants qu'il fait en vue d'assurer à la Société Nationale les ressources de trésorerie qui lui sont nécessaires.

Son exposé sera distribué aux membres du Conseil, en vue d'une discussion dans la prochaine séance.

---

(1) Cet exposé est donné en annexe au présent procès-verbal.

SOCIETE NATIONALE DES CHEMINS DE FER FRANCAIS

-:-:-:-:-

Conseil d'Administration

-:-:-:-:-

Séance du 19 avril 1939

-:-

II<sup>bis</sup> - Exposé de M. BROCHU, Directeur des Services Financiers, sur les questions générales de trésorerie.

SOCIETE NATIONALE DES CHEMINS DE FER FRANÇAIS

---

SERVICES FINANCIERS

---

L'ACTIVITE DES SERVICES FINANCIERS DE LA S.N.C.F.  
DANS LE DOMAINE DE LA TRESORERIE

---

EXPOSE

devant MM. les Membres du Conseil d'Administration  
au cours de la séance du 19 avril 1939

-6130

Exposé fait par

M. BROCHU  
Directeur des Services Financiers

à la séance du

Conseil d'Administration

du 19 avril 1939

Avril 1939

# S O M M A I R E

	<u>Pages</u>
<b>I - <u>MECANISME D'ENCAISSEMENT ET DE CENTRALISATION DES RECETTES</u></b>	
<b><u>ET DE REGLEMENT DES DEPENSES DU CHEMIN DE FER.</u></b>	
A - <u>RECETTES</u> .....	3
B - <u>DÉPENSES:</u>	
a- Dépenses de personnel .....	9
b- Règlement des fournisseurs .....	12
c- Charges financières .....	16
<b>II - <u>MISE EN OEUVRE DES MOYENS FINANCIERS EN VUE D'ASSURER</u></b>	
<b><u>L'EQUILIBRE DE LA TRESORERIE</u></b> .....	19
A - <u>EMPRUNTS AFFECTÉS EN COUVERTURE DE DÉPENSES</u>	
<u>D'ÉTABLISSEMENT:</u> .....	20
a- Obligations et Bons .....	21
b- Emprunts au fonds commun de travail .....	23
c- Emprunts à l'étranger .....	24
B - <u>EMPRUNTS DE TRÉSORERIE</u> .....	25
C - <u>AVANCES DU TRÉSOR</u> .....	28
D - <u>PLACEMENT DES FONDS DISPONIBLES</u> .....	29
<u>ORGANISATION DES SERVICES FINANCIERS</u> .....	32

- 
- GRAPHIQUE*
- I - Règlements des fournisseurs.
  - II - Mouvement des Dépenses et Recettes du chemin de fer.
  - III - Obligations 6 % 1936 des Grands Réseaux.
  - IV - Mouvement de la Dette Flottante de la S.N.C.F.
  - V - Taux de la Dette à Court Terme.
  - VI - Mouvement des Ressources Financières.

Société Nationale  
des  
Chemins de fer français

Services Financiers

L'ACTIVITE DES SERVICES FINANCIERS DE LA S.N.C.F.  
DANS LE DOMAINE DE LA TRESORERIE

*E X P O S E*

*devant MM. les Membres du Conseil d'Administration  
au cours de la séance du 19 avril 1939*

La tâche assumée au sein de la S.N.C.F. par les Services Financiers peut se schématiser en deux aspects essentiels : l'aspect financier et l'aspect comptable.

Le but de cet exposé n'est pas de dresser un tableau complet de cette activité mais de donner la physionomie des problèmes financiers qui se posent pour la S.N.C.F. et des conditions dans lesquelles ils ont été résolus au cours de l'exercice 1938.

Sans vouloir diminuer l'intérêt des questions d'ordre comptable qui, en fait, constituent matériellement la part la plus importante de l'activité des Services Financiers, on peut constater qu'en dépit de la complexité due à l'importance de l'entreprise ferroviaire, les problèmes comptables auxquels celle-ci doit faire face ne diffèrent pas essentiellement, dans leur nature, de ceux qui se posent pour une entreprise industrielle de quelque envergure.

Qu'il suffise de rappeler ici, à titre documentaire, les principes fondamentaux de l'organisation comptable du chemin de fer.

Toute gestion se traduisant en définitive par des résultats comptables, on est conduit, pour des raisons d'ordre budgétaire, à laisser une certaine décentralisation à la structure comptable, en dotant chacun des Grands Services Régionaux de sa comptabilité propre de dépenses.

Les Services Financiers assurent, par contre, en liaison directe avec les gares, une comptabilité centralisée des recettes d'exploitation.

Tenant par ailleurs la comptabilité des dépenses d'administration générale ainsi que celle des opérations financières ils reprennent, au sein de la Comptabilité Générale, l'ensemble des éléments partiels ainsi constatés pour en tirer les résultats définitifs et établir le bilan de la S.N.C.F.

Parallèlement à ce rôle centralisateur, ils assurent bien entendu le contrôle des activités comptables qui leur échappent, soit dans les Services Régionaux, soit dans les gares elles-mêmes.

Après ce très bref aperçu de la structure comptable de la S.N.C.F., revenons à l'objet même de l'exposé.

On y examinera successivement :

- Au cours d'une première partie, les conditions dans lesquelles les Services Financiers assurent la centralisation des recettes d'exploitation et le règlement des dépenses propres du chemin de fer, réalisant ainsi l'unité de trésorerie de la S.N.C.F., qui est incontestablement génératrice d'économies au double point de vue du fonds de roulement et des frais généraux d'administration.

- Au cours d'une seconde partie, les conditions dans lesquelles ont été mis en oeuvre, d'une façon générale et au cours de l'exercice 1938 en particulier, les moyens financiers permettant d'assurer l'équilibre de la trésorerie.

I

Mécanisme d'encaissement et de centralisation  
des recettes et de règlement des dépenses  
du chemin de fer

---

A - Recettes

Si l'on élimine les annuités versées par l'Etat en vertu des Conventions en vigueur, qui constituent à proprement parler des atténuations de charges financières, on constate que les seules recettes résultant normalement de l'exploitation du chemin de fer sont, à très peu de chose près, constituées par les recettes du trafic.

Or, de ce point de vue, le chemin de fer n'est comparable à aucune entreprise. Seule l'Administration des Postes lui est assimilable dans son mécanisme du fait que, pour elle également, les recettes d'exploitation qui proviennent de tous les points du territoire correspondent à des paiements pour la plupart effectués avant l'exécution du service qu'ils rémunèrent et au lieu même où ce service est requis.

Une extrême diffusion des guichets d'encaissement est donc nécessaire et, pour le chemin de fer, les guichets sont tout naturellement constitués par les gares elles-mêmes.

Le premier problème qui se pose est de définir exactement les conditions dans lesquelles peuvent être encaissées les recettes. Ce problème était très simple à l'origine du fait de la généralité des paiements en espèces, mais le chemin de fer a dû s'adapter au développement de la monnaie scripturale et si le paiement en espèces demeure inévitablement d'une application tout à fait générale en ce qui concerne le trafic-voyageurs, il a dû être prévu certaines facilités de règlement par voie bancaire pour les usagers apportant au rail un trafic régulier de marchandises.

En raison des risques qui s'attachent à ces moyens de paiement, l'emploi a dû en être réglementé; le paiement comptant par voie de chèque bancaire des frais de transport marchandises nécessite une autorisation émanant de l'Acron-dissement intéressé.

Pour des raisons commerciales, le chemin de fer admet également sous certaines conditions le règlement périodique des frais de transport dus par des entreprises qui apportent un trafic important et régulier et offrant par ailleurs une sécurité suffisante quant à leur surface financière.

Signalons enfin le mode de règlement des frais de transport par acceptation de traites à 90 jours, facilité qui n'intéresse que de très rares usagers.

Ce dernier mode de paiement des frais de transport privés est le seul pour lequel l'encaissement sur place par les gares ne constitue pas la règle générale, l'intervention

régulière des Services Financiers étant ici nécessaire.

Il est à noter que les Services Financiers se chargent eux-mêmes de l'encaissement d'une autre part, non négligeable, des recettes du trafic, à savoir celles qui proviennent de transports effectués par l'Etat, les Collectivités et Etablissements publics, et qu'ils ont pu, à la suite d'un accord passé avec les Services du Ministère des Finances, unifier et accélérer la procédure de règlement de ces recettes, en en faisant créditer d'office la S.N.C.F. dans les écritures de la Caisse Centrale du Trésor.

La grande majorité des recettes se trouvant donc en définitive encaissées par les gares, il convient maintenant d'examiner dans quelles conditions elles se trouvent mises, par les voies les plus rapides, à la disposition des Services Financiers.

En cette matière, deux systèmes sont possibles :

- La centralisation des espèces, chèques et virements recueillis par les gares peut être assurée directement par le chemin de fer, les fonds étant acheminés sur les Services Financiers par boîtes à finances en ce qui concerne les espèces, par plis spéciaux, en ce qui concerne la monnaie scripturale. L'encaissement des chèques et virements et l'utilisation des fonds est, dans cette hypothèse, abandonnée aux soins exclusifs des Services Financiers.

- Dans le second système, la centralisation est indirecte, elle fait appel à des organisations financières extérieures au chemin de fer, Administration des Postes ou Etablissements

de crédit, aux guichets desquels les gares versent sur place l'excédent de leurs fonds ainsi que les chèques et virements. Crédit est ensuite donné par ces Etablissements à la S.N.C.F. dans le compte qui lui est ouvert auprès de chacun des Etablissements intéressés.

On ne peut, à priori, affirmer, d'une façon générale, la supériorité de l'un ou de l'autre de ces deux systèmes. Le but à atteindre est de réaliser la centralisation aux moindres frais et dans les plus rapides délais; aussi bien ces deux éléments varient-ils non seulement d'une Région à une autre selon la longueur moyenne des parcours et la densité des lignes, mais d'une gare à une autre suivant les facilités plus ou moins grandes de remise des fonds aux guichets des Etablissements financiers.

C'est ce qui explique que si, il y a de longues années et avant le développement des moyens bancaires, les différents Réseaux pratiquaient tous le premier système, ils en étaient venus, ces derniers temps, à pratiquer des méthodes divergentes, dont l'unification, certes désirable, est une oeuvre de longue haleine qu'il ne pouvait entrer dans les vues de la S.N.C.F. de mener à bien au cours de sa première année de fonctionnement

Ainsi, sur la Région Nord, de faible étendue géographique, la centralisation des recettes est encore assurée par voie de boîtes à finances adressées journallement à la Caisse de la gare Paris-Nord, annexe de la Caisse Générale.

Sur les autres Régions, il est en général fait recours à des systèmes mixtes. Les gares peu importantes sont souvent

groupées autour de gares centres; dans ce cas, la centralisation des fonds et des chèques est assurée directement par le Chemin de fer auprès de la gare centre qui, seule, est en liaison, soit avec la Poste, soit avec un Etablissement de crédit; elle verse à l'Etablissement intéressé l'ensemble des espèces recueillies; quant aux chèques et virements, ils se trouvent versés soit à l'Etablissement financier de la place, soit adressés pour encaissement à la gare de leur lieu de domiciliation, soit enfin dirigés sur Paris, de même que les pièces justificatives des versements effectués sur place.

Le dépouillement et l'enregistrement comptable des versements des gares sont assurés par des groupes centralisateurs intégrés dans la Caisse Générale.

Les délais de centralisation des fonds sont évidemment variables; on peut cependant les chiffrer en moyenne et d'une façon très générale à environ 48 heures.

Les conditions de centralisation et d'emploi des recettes, de même d'ailleurs, comme on le verra plus loin, que les conditions de règlement des dépenses, impliquent l'existence de relations importantes entre le chemin de fer et les principales institutions financières étendues sur l'ensemble du territoire, à savoir : la Poste, la Banque de France et les grands Etablissements de crédit à succursales.

Il s'agit là d'un domaine dans lequel la constitution de la S.N.C.F. a permis d'obtenir des résultats très appréciables. L'existence, dans le régime antérieur, de sept trésoreries distinctes rendait inévitable le maintien, par

chaque Réseau, de relations avec les principaux Etablissements bancaires. Or l'existence de tout compte bancaire implique nécessairement le maintien au crédit de ce compte d'un certain volant de fonds disponibles. De par la seule formation de la S.N.C.F. et la constitution d'une trésorerie unique, le nombre de comptes courants bancaires a pu être réduit dans la proportion de 5 à 1 environ et le fonds de roulement constitué par les soldes minima entretenus dans chacun de ces comptes diminué dans une proportion analogue.

L'ouverture de comptes courants au nom de la S.N.C.F. a, en même temps, donné lieu à des négociations avec les établissements intéressés en vue de définir les conditions de fonctionnement de ces comptes : taux d'intérêt, commissions, jours de valeur se rapportant aux différentes natures d'opérations de débit et de crédit. Ici encore, la S.N.C.F. s'est trouvée à même d'obtenir des conditions nettement plus favorables que celles dont bénéficiaient antérieurement l'ensemble des Réseaux citons par exemple, la suppression de toute commission de compte.

Bien entendu, l'ensemble de ces comptes ouverts auprès des Sièges des Etablissements sont exclusivement gérés par les Services Financiers chargés, en principe, du règlement de la totalité des dépenses de la S.N.C.F.

## B - Dépenses

Ce sont maintenant les différentes modalités des grandes catégories de dépenses qu'il convient d'examiner. Si l'on néglige certaines dépenses diverses de caractère spécial, ces catégories peuvent se ramener à trois :

- Dépenses de personnel,
- Règlements des fournisseurs,
- Charges financières.

### A) Dépenses de personnel

L'extrême dispersion des lieux de règlement de ces dépenses pose évidemment des problèmes de même nature que celui de la centralisation des recettes, encore qu'ici le mécanisme soit inverse; au lieu de rassembler dans un même réservoir les courants émanant de sources multiples, il convient de faire remonter à leurs sources ces courants.

De plus, le problème se complique de données particulières :

D'une part, ces règlements sont, par définition, périodiques et se trouvent groupés à concurrence de sommes considérables dans les tous derniers jours de chaque mois, de chaque trimestre, ou de chaque année.

D'autre part, le recours aux Etablissements financiers, sous forme de règlements bancaires ou postaux, ne peut être ici que très partiel, l'emploi de la monnaie scripturale se trouvant encore presque exclusivement restreint, du moins en France, aux règlements de nature commerciale ou industrielle. On a considéré, jusqu'à présent, que ce serait imposer des

sujétions trop sévères à une grande partie du personnel, que de se libérer à son égard du salaire qui lui est dû, sous forme de chèques ou même de mandats-poste; les règlements de cette nature s'effectuent donc, très généralement, en espèces et sur les lieux mêmes du travail.

Ceci posé, le règlement de la solde du personnel peut s'inspirer de deux méthodes entièrement distinctes.

Dans la première, les ordres de paiement, communément appelés feuilles de solde, et établis, en général, par les Services locaux, sont adressés aux Services Financiers, qui, transportant les espèces nécessaires, assurent directement le règlement aux intéressés, dans chaque lieu de paie.

Dans le second système, les Services locaux font leur affaire, quant à l'exécution matérielle, du paiement de leur personnel. Les Services Financiers n'interviennent que pour ravitailler, sur leur demande, les établissements payeurs ou les gares centres. Dans cette première étape, il peut être évidemment fait recours aux moyens de ravitaillement bancaires ou postaux, lesquels sont transformés en espèces par les établissements bénéficiaires.

Ces deux systèmes s'apparentent à ceux qui ont été examinés plus haut pour la centralisation des recettes. Ils ont subi dans leurs proportions d'application respectives la même évolution, le second système ayant progressivement gagné au détriment du premier. Là encore, la S.N.C.F. n'a pas été à même de modifier brutalement l'état de choses existant dans l'organisation des Réseaux à fin 1937.

Si l'on excepte les Services Centraux dont la solde est directement assurée par la Caisse Générale; la première méthode ne demeure encore appliquée, partiellement d'ailleurs, que sur la Région Nord; cela s'explique facilement du fait qu'elle est en harmonie avec le mécanisme de centralisation des recettes.

Dans les Régions autres que la Région Nord, sous réserve de quelques divergences de détail, c'est le deuxième système qui prédomine.

Bien entendu, dans les derniers jours du mois, les gares conservent par devers elles les recettes-espèces du trafic qu'elles encaissent, afin de diminuer autant qu'il est possible les mouvements de fonds. Néanmoins, cette règle est extrêmement limitée, afin de ne pas entraîner la conservation prolongée de fonds importants par des caisses ne possédant pas les dispositifs de sécurité désirables; c'est ainsi que l'ensemble des recettes retenues en fin de mois par les gares, en vue du paiement de la solde, s'élève à environ 100 millions par mois, représentant deux à trois jours de recettes, pour des besoins de l'ordre de 700 millions.

En ce qui concerne le paiement des pensions de retraites qui s'effectue au début de chaque trimestre civil, la question se pose de façon très voisine de celle du paiement de la solde, si l'on considère que la très grande majorité des retraités viennent encaisser leurs arrérages aux guichets des gares.

Toutefois les retraités, comme en principe les agents

en service eux-mêmes, jouissent de la possibilité de se faire régler par tous autres moyens, bancaires ou postaux. Tous les règlements de ce genre sont laissés aux soins des Services Financiers qui reçoivent des Services intéressés les mandats de paiement utiles.

b) Règlement des fournisseurs

Le règlement des fournisseurs de la S.N.C.F. est tout aussi diffusé à l'intérieur du territoire que celui des dépenses de personnel. Par ailleurs, il porte sur des chiffres également de l'ordre de 700 millions par mois. Mais il s'en distingue par un recours très généralisé aux moyens de règlements postaux et bancaires ainsi que par une répartition beaucoup plus régulière des dépenses au cours de l'année et même au cours du mois.

Cette répartition dans le temps, tout à l'avantage du fonctionnement de la trésorerie, est la conséquence des conditions générales de règlement des fournitures arrêtées par la S.N.C.F. C'est là un domaine où les divergences existant entre les Réseaux se seraient manifestées de la façon la plus choquante, si elles avaient été maintenues par la S.N.C.F. Il eut été en effet paradoxal qu'un fournisseur, traitant avec les différentes Régions, se fût trouvé en face d'exigences distinctes, selon le Service régional avec lequel il avait affaire.

Si les Réseaux s'étaient mis d'accord pour fixer en principe à 90 jours le délai de règlement des fournitures,

à partir de leur réception, les conditions d'escompte étaient différentes et la faculté de mobilisation par traites était ou non accordée selon les Réseaux.

Il a paru convenable de conserver un délai normal de règlement de 90 jours et de maintenir une possibilité de paiement à 30 jours moyennant un escompte unifié à 2 %, tout en généralisant la faculté de mobilisation dès la réception provisoire, par voie de traites acceptées à 90 jours. De fait, depuis la mise en application de ces nouvelles règles, on a pu assister au cours de l'exercice, à un développement continu des règlements par traites, au détriment de l'importance des règlements à 30 jours sous escompte. C'est là, semble-t-il, un résultat en tous points satisfaisants, puisqu'il soulage à la fois la trésorerie de la S.N.C.F. et celle du fournisseur, tout en maintenant le recours au crédit dans un domaine purement commercial.

Ces conditions générales une fois définies, examinons le processus suivant lequel s'effectue matériellement le règlement.

D'une façon générale, à l'exception des dépenses minimes, les règlements sont à l'initiative des Services Financiers, ceux-ci n'y procédant toutefois que sur le vu d'une pièce, appelée mandat de paiement, établie par le Service ordonnateur, c'est-à-dire responsable de la dépense.

Les mandats de paiement proviennent donc soit des Comptabilités des Services Régionaux, soit de la Comptabilité Générale elle-même pour les dépenses d'Administration

générale ou des Services Centraux.

La tâche première des Services Financiers est de vérifier que les créances correspondantes ne donnent lieu à aucune opposition ou cession signifiée à la S.N.C.F.

Il est ensuite procédé au règlement suivant les formes ci-après :

- règlement par virement ou chèque postal,
- règlement par virement Banque de France ou chèque Banque de France - Paris,
- règlement en espèces par la Caisse Générale ou par les gares.

Chacun de ces modes de règlement est appliqué sur la demande des fournisseurs, étant entendu que les règlements en espèces ne s'appliquent qu'aux faibles montants unitaires et qu'en revanche les sommes inférieures à 50 frs ne donnent jamais lieu à règlement par voie bancaire. En l'absence de toute préférence manifestée par le fournisseur, le règlement a lieu par virement au compte de chèques postaux de l'intéressé, si mention en figure sur ses lettres ou factures, et par chèque barré tiré sur la Banque de France dans le cas contraire.

C'est là encore un des résultats très appréciables de la politique d'unification poursuivie par la S.N.C.F. Certains Réseaux laissaient, en effet, à leurs fournisseurs, la faculté de demander leurs règlements par chèques tirés sur l'un quelconque des grands Etablissements de crédit ou par virements au crédit de leur compte courant chez ces Etablissements. Il en résultait une extrême variété des modes de règlement pratiqués et, par suite, une grande complexité dans les travaux d'exécution.

Une première étape vers l'unification, réalisée dès janvier 1938, a consisté à éliminer tous règlements par l'intermédiaire des Etablissements de crédit autres que la Banque de France et à y substituer uniformément des chèques tirés sur cette dernière à Paris.

Par la suite, en vue d'éviter dans la mesure du possible d'imposer aux fournisseurs provinciaux les légères sujétions qui s'attachent à l'encaissement de chèques domiciliés sur la capitale, on a fait appel à la voie postale, toutes les fois que les fournisseurs n'ont pas formellement manifesté le désir d'être désintéressés au moyen de chèques directs sur la Banque de France et que l'on a pu reconnaître qu'ils étaient titulaires d'un compte courant postal.

En ce qui concerne les modalités du règlement par traites, il y a lieu de préciser que l'acceptation de celles-ci est donnée par les Services Financiers, sur le vu d'une autorisation de tirer traite établie par le Service ordonnateur.

Le graphique I retrace, mois par mois, pour l'exercice 1938 et les trois premiers mois de 1939, le nombre de règlements de fournisseurs par mode employé pour y procéder. Il permet de dégager l'importance croissante prise par les virements postaux et les traites acceptées.

Il convient d'ajouter qu'en ce qui concerne les sommes, les règlements en espèces ne représentent qu'un pourcentage de moins de 1 % par rapport au total.

Parmi les dépenses diverses qu'on peut rattacher, du point de vue actuellement traité, aux règlements de fournisseurs, il en est une qui mérite une mention spéciale; de par son montant très élevé. Il s'agit des impôts acquittés par la S.N.C.F. Le montant peut s'en chiffrer annuellement à environ 1.850 millions, dont la plus grande part constitue, à concurrence de 1.100 millions, un élément des charges financières, dont il va être maintenant traité.

c) Charges financières

La question du règlement des charges financières se présente sous un jour particulier, du fait que, si la S.N.C.F. supporte, en définitive, l'ensemble des dépenses de cette nature, elle n'en assure elle-même le règlement aux bénéficiaires, dans la période actuelle, que pour une faible partie.

Il est à peine besoin de rappeler que la Convention du 31 août 1937 a en effet laissé pour un temps aux Compagnies de Chemins de fer le soin de procéder elles-mêmes au service de leurs titres au moyen des fonds mis à leur disposition par la S.N.C.F.

De son côté, le service des titres des Chemins de fer de l'Etat est effectué, pour le compte de la S.N.C.F., par le Trésor Public, la S.N.C.F. ne demeurant chargée directement que du service des titres des Chemins de fer d'Alsace et de Lorraine.

Aux termes de la Convention de 1937 et des accords qui en sont découlés entre la S.N.C.F. et les Compagnies, ces

dernières sont créditées dans leur compte courant de charges d'emprunts auprès de la S.N.C.F. du montant global de chaque échéance de charges, la veille de l'échéance. Elles effectuent ensuite sous certaines conditions des retraits de fonds à mesure de leurs règlements journaliers. Il ne sera pas plus entré dans le détail de ces relations, dont M.M. les Administrateurs ont été eux-mêmes appelés à délibérer.

Quant aux charges des emprunts des Chemins de fer de l'Etat, elles sont réglées directement au Trésor Public, en bloc, pour le montant de chaque échéance et dans le courant du mois suivant cette dernière.

Reste le règlement des charges des emprunts des Chemins de fer d'Alsace et de Lorraine, qui s'effectue par l'intermédiaire du Service des Titres propre de la S.N.C.F., encore fractionné en deux parties : l'une à Strasbourg, l'autre à Paris. Dans ce dernier cas, les Services Financiers cumulent à la fois le rôle d'ordonnateur et de payeur.

Une part de ces charges, d'ailleurs minime, est réglée en espèces ou par chèques bancaires, soit sur présentation aux guichets du Service des Titres, soit par règlement d'office. Mais la majeure partie est sans conteste encaissée par les bénéficiaires auprès des grands Etablissements de crédit qui se font rembourser globalement les sommes avancées.

Il est enfin un dernier mode de paiement des charges financières qui intéresse directement la S.N.C.F.; il s'agit de l'utilisation des guichets des gares pour le règlement des sommes dues aux porteurs de titres des grands Réseaux.

L'ensemble des charges brutes acquittées par la S.N.C.F. en 1938, sous ces différentes formes, s'élève à un montant global d'environ 8 milliards, se décomposant approximativement comme suit :

Charges du petit équilibre .....	0 <sup>MM</sup>	5
Charges du grand équilibre .....	5 <sup>MM</sup>	-
Charges remboursées par l'Etat.....	2 <sup>MM</sup>	5

Si l'on veut dégager la dépense effective supportée à ce titre, il convient donc de tenir compte des 2<sup>MM</sup> 5 d'annuités versées par le Trésor, lesquelles sont représentatives des charges des emprunts affectés en couverture de dépenses supportées par l'Etat. Les éléments de détermination de ces atténuations de charges sont définis par les Conventions en vigueur. Quant à leur mode de calcul, autrefois fort divergent d'un Réseau à l'autre, il donne actuellement lieu à une étude d'ensemble qui tend à obtenir de l'Administration son accord sur l'application uniforme d'une méthode simple de répartition des charges réelles de chaque emprunt, au prorata des nombres de titres en circulation, selon que ceux-ci sont affectés en couverture de dépenses à la charge de l'Etat ou de la S.N.C.F.

La réforme s'étendrait également aux dates de règlement de ces annuités, qui, dans le système envisagé, coïncideraient à peu près avec les dates d'échéances des charges auxquelles elles se rapportent, facilitant ainsi le fonctionnement de la trésorerie.

I I

Mise en oeuvre des moyens financiers en vue d'assurer  
l'équilibre de la trésorerie

On a examiné, au cours de la première partie de cet exposé, les conditions de règlement de l'ensemble des recettes et des dépenses qui résultent directement du fonctionnement de l'entreprise ferroviaire. Ce sont des éléments à l'égard desquels les Services Financiers ont un rôle essentiellement passif. Ils se trouvent, en fait, saisis journallement d'un bloc de recettes et d'un bloc de dépenses qui leur sont imposés et dont ils n'ont nullement la possibilité de modifier l'importance. Il s'agit maintenant, pour eux, d'adapter l'un à l'autre ces deux blocs, en un mot, d'assurer l'équilibre continu de la trésorerie par de nouvelles recettes ou dépenses, de caractère purement financier, dont ils ont eux-mêmes l'initiative. Tantôt les recettes propres du chemin de fer excéderont provisoirement les dépenses, et il conviendra que les Services Financiers procèdent à l'emploi ou au placement des fonds disponibles; tantôt au contraire et ce sera malheureusement, dans les circonstances actuelles, le cas le plus fréquent, les dépenses excéderont les recettes et il conviendra d'avoir recours aux différentes formes d'emprunts possibles pour combler ce déficit de trésorerie. Dans la mesure où les circonstances le permettront, ces emprunts seront contractés sur le marché, soit à long, soit à court terme, et, si les ressources nécessaires ne peuvent être trouvées par cette voie, l'ultime recours devra être mis en oeuvre: l'appel aux avances du Trésor.

Si l'on considère le graphique II, on constate que, tout au long de l'année 1938, le déficit qui résulte des recettes et des dépenses propres du chemin de fer s'est manifesté, chaque mois, par des montants parfois très importants; au total, il se caractérise, pour l'exercice, par un chiffre d'environ 9.700 millions. Ce déficit de trésorerie est d'ailleurs entièrement distinct du déficit budgétaire, puisqu'il comprend, outre ce dernier, les dépenses d'établissement, ainsi que la fraction des charges exclues, par application de la Convention, de l'équilibre financier de la S.N.C.F.

On examinera succinctement, soit dans leur mécanisme général, soit dans leur mouvement au cours de l'exercice 1938, les différentes catégories de recettes et de dépenses financières qui ont joué dans la réalisation de l'équilibre de la trésorerie:

- Emprunts affectés en couverture de dépenses d'établissement,
- Emprunts de trésorerie,
- Avances du Trésor,
- Placement des fonds disponibles.

A - EMPRUNTS AFFECTES EN COUVERTURE DE DEPENSES D'ETABLISSEMENT

Le montant de ces emprunts est limité, en dehors de toutes considérations relatives aux possibilités de placement, par le montant des dépenses qu'ils sont appelés à couvrir; ce sont, en principe, les dépenses d'établissement que la S.N.C.F. est autorisée à engager, au titre d'un exercice déterminé, et dont le montant est fixé par la loi de finances; mais cette faculté d'émission normale peut s'accroître, soit des dépenses non couvertes d'exercices antérieurs, soit de remboursements d'emprunts en cours d'exercice.

Bien entendu, les conditions du marché ne se prêtent pas toujours à un complet usage de cette faculté; telle a été d'ailleurs la situation en 1938.

Donnons un bref aperçu du mouvement en 1938 de chacune de ces catégories d'emprunts, en même temps que les principaux éléments de leurs statuts particuliers.

a) Obligations et Bons

L'émission d'obligations dans le public constitue le mode normal de couverture des dépenses d'établissement. Ce sont, en effet, des ressources à long terme dont les charges annuelles d'intérêt et d'amortissement, en général constantes, s'échelonnent sur une période qui est censée correspondre à peu près à celle de l'amortissement des travaux ou du matériel qu'elles ont servi à couvrir; ainsi les obligations émises au cours de 1938 sont amortissables jusqu'en 1982. Quant aux bons, ils sont remboursables au cours d'une période variant en général entre 10 et 15 ans. Il n'en a pas été émis au cours de l'exercice 1938, qui a dû faire face au contraire, dans ce domaine, à des remboursements à concurrence de 140 millions environ.

Avant de retracer l'évolution du placement des obligations en 1938, il convient de rappeler que la Convention a laissé, sous certaines conditions, la possibilité de couvrir les besoins d'emprunts de la S.N.C.F. par l'émission de titres des anciens Réseaux.

La Convention prévoit bien entendu l'émission d'obligations de la S.N.C.F.. Mais l'année 1938, ayant été peu favorable aux opérations de crédit d'envergure, n'a pas permis le lancement d'une première émission de titres S.N.C.F. qui ne se conçoit guère

que sur une grande échelle. Aussi bien les émissions de 1938 ont-elles porté exclusivement sur des titres des Réseaux, par la seule voie des guichets de la S.N.C.F. et des Compagnies.

Les Compagnies et Administrations ne faisant en la matière que prêter leur crédit à la S.N.C.F., les fonds recueillis par leurs émissions sont naturellement versés à cette dernière qui supporte les charges des titres mis en circulation. Parallèlement, c'est la S.N.C.F. qui fixe les conditions de l'émission.

C'est ainsi qu'au début de 1938, il a été procédé à la mise au point des conditions générales d'émission d'obligations aux guichets des Compagnies et de la S.N.C.F., conditions qui ont été approuvées par le Comité de Direction. Le type choisi fut celui des obligations 6 % 1936 des Réseaux. Les règles adoptées pour la fixation du prix d'émission consistent à prendre la moyenne des cours des cinq dernières bourses, majorée de 4 Fr. par titre de 1.000 Fr. Sur ce prix, les intermédiaires et assimilés bénéficient, pour faciliter le placement, d'une commission de 7 Fr., les agents des gares ouvertes à l'émission d'une commission de 5 Fr. La S.N.C.F. a, en effet, maintenu le principe de l'ouverture d'un grand nombre de ses gares à l'émission comme au service des titres. De même que dans ce dernier domaine, elle a généralisé, pour les gares de toutes Régions, l'émission des titres de tous Réseaux.

Ces conditions sont demeurées applicables pendant toutes les périodes d'ouverture des guichets, lesquelles n'ont d'ailleurs pas couvert, loin de là, tout l'exercice, ainsi que le montre le graphique III, qui donne, outre les périodes d'ouverture des guichets et les prix pratiqués, l'évolution des cours en Bourse en

1938 des obligations 6 % 1936.

Au cours des premiers mois, des circonstances générales défavorables ayant interdit toute émission à long terme, les guichets n'ont pu être ouverts qu'à la date du **25** mai 1938. Les événements de septembre ont conduit à interrompre l'émission le 14 septembre. Celle-ci fut reprise le 5 octobre, puis suspendue à nouveau le 14 novembre, dans des circonstances d'ailleurs bien différentes et comme suite à la décision du Gouvernement de ne pas troubler l'amélioration très sensible du marché par d'importants appels au crédit à long terme. L'émission n'a pas été reprise depuis lors, encore que les cours aient subi une hausse importante.

Aucun appel aux Etablissements de crédit pour le placement d'une tranche massive d'obligations n'a été effectué en 1938.

Au cours même des deux périodes d'émission aux guichets, le rythme des souscriptions s'est ressenti fortement de la réticence des détenteurs de capitaux à en faire emploi en titres à long terme. Aussi le montant total des émissions réalisées au cours de l'exercice n'atteint-il que 725 millions environ; encore faut-il mettre à part, pour dégager la physionomie réelle du marché, les souscriptions recueillies de la Caisse des Dépôts et Consignations qui se sont élevées à 489 millions. Le taux effectif moyen d'intérêt de l'ensemble de ces émissions ressort à 9,85 % pour l'emprunteur.

b) Emprunts au fonds commun de travail

La S.N.C.F. a bénéficié en 1938, comme précédemment les Réseaux, de ressources d'établissement d'une nature particulière, constituées par l'emprunt au Fonds Commun de Travail, et spécialement affectées aux dépenses d'équipement du chemin de fer

rentrant dans le Plan de Grands Travaux entrepris en 1934.

Le montant de la tranche prévue pour l'exercice 1938 s'élevait à 300 millions environ.

En vue de régulariser les dépassements de travaux, la S.N.C.F. a bénéficié, en plus de cette somme, du produit d'un nouvel emprunt de 200 millions, ce qui porte à 500 millions environ le montant de ressources effectivement encaissées à ce titre en 1938.

### c) Emprunts à l'étranger

Une dernière catégorie de ressources d'établissement, dont le mouvement s'est avéré en 1938 fort important, est représentée par les emprunts à l'étranger. Il s'agit d'ailleurs ici, contrairement à la règle générale en matière de ressources affectées à la couverture de dépenses d'établissement, d'emprunts à court terme, conclus en 1931 et 1932 par le Réseau de l'Etat, à une époque où il lui fut impossible de trouver sur le marché les ressources à long terme qui lui étaient nécessaires. Ces emprunts, renouvelés depuis lors, étaient représentés à fin 1937 par 1.750 millions de francs belges et 60 millions de francs suisses, sous forme de billets venant à échéance au cours de l'exercice 1938. De ces échéances massives, les circonstances n'ont permis de proroger qu'une faible partie, s'élevant à 35 millions de francs suisses; la S.N.C.F. a donc dû faire face, au cours de l'exercice, à des décaissements considérables en vue de résorber cette dette. Il est à remarquer d'ailleurs que le coût des remboursements représentait, pour partie, une perte au change qui a été comprise dans les charges des anciens emprunts des Réseaux, non incorporées

à l'équilibre financier de la S.N.C.F.

Si donc, en résumé, on dégage le solde des recettes et des dépenses effectives qui ont résulté du mouvement des ressources d'établissement au cours de 1938, on constate que ce solde est à peu de chose près nul, et n'a donc pu atténuer le déficit de trésorerie propre du Chemin de fer tel qu'il a été chiffré plus haut.

#### B - EMPRUNTS DE TRESORERIE

Or nous allons malheureusement constater que, dans le domaine des ressources de trésorerie, la situation a conduit à un résultat plus défavorable encore et que c'est, en définitive, à une sortie de fonds qu'ont abouti les variations de la dette à court terme de la S.N.C.F. en 1938.

Il faut bien d'ailleurs rappeler ici que le but normal de la dette flottante n'est pas de combler des déficits d'un caractère permanent. Les emprunts de cette nature, qui sont par définition d'une durée au plus égale à un an, doivent, en principe, être contractés pour faire face à des besoins de trésorerie passagers que devront compenser, à l'échéance, des excédents de recettes. Mais la dette à court terme avait déjà perdu ce caractère au cours des dernières années de l'existence des Réseaux, dès que le déficit de l'exploitation avait revêtu un caractère régulier. Aussi bien la S.N.C.F. a-t-elle continué, dans ce domaine, la politique antérieure, et ses efforts en vue de développer, quand il a été possible, ou seulement de maintenir, en période difficile,

le montant de sa dette flottante, ont-ils surtout tendu à retarder l'appel aux avances du Trésor. Seuls les emprunts à très court terme, au jour le jour ou d'une durée inférieure à un mois, dont la S.N.C.F. a généralisé la pratique, ont gardé leur signification primitive, et permettent de faire face à des modifications imprévues dans le rythme de règlement des dépenses.

Avant d'examiner succinctement les emprunts en France et les emprunts à l'Etranger, rappelons que la forme générale des emprunts de trésorerie est celle de billets d'un montant rarement inférieur à un million de francs et libellés, soit à l'ordre du preneur, soit au porteur.

Sur le marché français, la dette à court terme de la S.N.C.F. n'a pu être maintenue en 1938 au niveau de celle héritée des Réseaux au 1<sup>er</sup> janvier 1938 et qui s'élevait à 3.300 millions; elle a accusé du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre, après des fluctuations très amples que montre le graphique IV, une diminution de 350 millions de francs environ, soit d'à peu près 10%. C'est là encore une des conséquences de la situation difficile à laquelle a dû faire face le marché monétaire français pendant la plus grande période de l'année.

Néanmoins, les conditions techniques des opérations ont pu être améliorées du fait de la formation de la S.N.C.F.

Le marché des billets de chemins de fer s'est en effet trouvé, dès le début de 1938, considérablement élargi par la suppression des compartiments qu'il comportait précédemment; la négociation des billets a pu être rendue plus aisée du fait des précisions apportées aux garanties de remboursement et de la politique libérale adoptée par l'Institut d'émission en matière de réescompte.

Le résultat de cette amélioration technique s'est manifesté d'ailleurs, sinon dans le développement de la dette, au moins dans l'abaissement des taux auxquels elle a été contractée. Bien entendu, ces taux ont dû être modifiés dans le sens des variations du marché et l'amélioration n'a pas été continue; mais il est significatif de constater que l'écart entre le taux de nos principales émissions à 3 mois et le taux de référence normale que constitue celui de l'escompte de la Banque de France, s'est progressivement et continuellement réduit au cours de l'exercice, ainsi que le témoigne le graphique V.

Quant aux emprunts à court terme à l'étranger, autres que ceux affectés à des dépenses d'établissement dont il a été parlé plus haut, toutes les opérations en cours au 31 décembre 1937, ainsi que celles contractées en Belgique dans les premiers mois de l'année, ont disparu depuis lors. L'excédent de remboursement auquel il a été fait face en 1938, au titre de ces emprunts, s'élève à 330 millions de francs belges. L'évolution de cette dette flottante à l'étranger figure sur le graphique IV.

Si le montant de la dette flottante a diminué globalement d'environ 700 millions de francs en 1938, il est à noter que l'amélioration très nette du marché à court terme, au cours de ces derniers mois, a permis de recueillir de janvier à mars 1939 un nouvel et important apport de capitaux, qui a porté, à fin mars, le montant de nos emprunts à court terme à 3.800 millions environ, ainsi que le montre le graphique IV.

On peut certes penser que ce montant, si considérable soit-il, n'est pas excessif eu égard à l'importance de la trésorerie de la S.N.C.F. Mais il n'en faut pas moins constater qu'il rend cette dernière étroitement dépendante des conditions générales de l'évolution politique,

économique et financière du pays. La durée moyenne de cette dette avoisinant 4 mois, c'est à environ 900 millions d'échéances mensuelles que doit faire face la S.N.C.F. à ce seul titre. Les demandes d'avances qui sont adressées au Trésor sont donc susceptibles de se trouver, au cours même d'un mois, notablement accrus si une conjoncture préoccupante conduit à un déchet, plus important qu'il n'avait été présumé, dans le renouvellement des opérations à échéance.

### C - AVANCES DU TRESOR

Nous en arrivons ainsi à l'ultime ressource de nature à combler les besoins de la trésorerie, les avances du Trésor. L'examen des données du graphique VI conduit à constater que bien rares sont les mois, au cours de l'exercice 1938, pendant lesquels la trésorerie a pu se suffire de ses moyens propres.

Si le montant global des fonds appelés au Trésor est considérable, puisqu'il s'élève à environ 10 milliards de francs, il convient néanmoins de discriminer les différentes catégories d'avances dont il se compose, ce qui ramènera à sa plus juste valeur le montant des appels au Trésor qui incombent réellement à la S.N.C.F. et à son exploitation plutôt qu'aux conséquences directes du passé dont elle s'est trouvé héritier.

A fin 1937, le montant des insuffisances d'exploitation des Réseaux n'avait pu être intégralement couvert par les émissions d'obligations, ni même par les avances du Trésor déjà reçues. La S.N.C.F. conservait donc, à concurrence du montant des insuffisances non couvertes, soit 2.400 millions environ, le droit aux avances gratuites du Trésor au Fonds Commun, prévues par la Convention de 1921; dès qu'à fin février elle n'a pu faire face par elle-même à ses besoins de trésorerie, elle fit appel à ces avances

dont elle n'épuisa le reliquat qu'au cours du mois d'avril.

Dès lors, les avances nouvellement consenties prirent le caractère d'avances de trésorerie à la S.N.C.F. en cours d'exercice, telles qu'elles sont définies par l'article 27 de la Convention du 31 août 1937, avances productives d'intérêts au taux d'escompte de la Banque de France majoré d'un point.

Les avances effectivement consenties à ce titre, dont le total s'élevait au 31 décembre 1938 à 7.650 millions, ne conserveront d'ailleurs pas au cours de l'exercice 1939, le même caractère. La Convention a en effet prévu, dans son article 25, que la S.N.C.F. recevrait, au cours du premier semestre d'un exercice, des avances d'un montant égal à l'insuffisance d'exploitation de l'exercice précédent, avances qui seraient non productives d'intérêts à concurrence du montant des charges non incorporées dans l'équilibre financier de la S.N.C.F. Ainsi donc, le recours fait en 1938 aux avances de l'article 27 ne représente-t-il qu'une anticipation du droit aux avances de l'article 25, puisque ces dernières sont actuellement évaluées, à titre provisoire, à 8.115 millions, sur la base du chiffre figurant à la loi de finances.

On peut donc considérer que l'ensemble des avances consenties en 1938 au titre de l'article 27 s'est intégralement transformé au 1<sup>er</sup> janvier 1939 en avances de l'article 25, non productives d'intérêt à concurrence de 5.100 millions.

#### D - PLACEMENT DES FONDS DISPONIBLES

Devant cette masse énorme de besoins de trésorerie, il paraît de prime abord paradoxal de parler de placement de fonds disponibles. Il n'en reste pas moins que le problème se pose pour

pour la S.N.C.F., encore que sur une échelle restreinte, en raison des deux motifs suivants :

- D'une part, à tout moment, la S.N.C.F. doit entretenir un fonds de roulement minimum.

- D'autre part, la plus grosse fraction des dépenses de la S.N.C.F., à savoir les dépenses de personnel et les charges financières, intervenant, pour les premières en fin de chaque mois, et pour les secondes principalement en début de mois, la période comprise entre le 5 et le 25 du mois correspond, d'une façon normale, à une période d'exédent de recettes qui occasionne la formation d'un volant passager de fonds disponibles.

L'existence d'avances du Trésor rend impossible la formation de disponibilités plus durables, puisque, dans ce cas, il serait procédé à des remboursements d'avances.

De ces fonds disponibles, une partie doit être maintenue de façon constante au crédit de nos comptes dans les Etablissements bancaires ou postaux, afin d'en permettre le fonctionnement journalier. La productivité de ces fonds à vue étant très faible, la diminution des soldes ainsi entretenus a été constamment recherchée, et il semble que l'on ait maintenant atteint un minimum, puisque le total des fonds ainsi en dépôt dépasse rarement à l'heure actuelle une trentaine de millions. En plus de ces soldes bancaires et des espèces nécessaires à la Caisse Générale, si l'on met à part le fonds de roulement des gares qui ne constitue pas à proprement parler une disponibilité, on constate que le solde des fonds disponibles vient en pratique alimenter les caisses du Trésor Public, ce qui est logique dans une période où nous devons faire à celui-ci des appels constants. Ce placement revêt

d'ailleurs deux formes distinctes : ce sont, d'une part, les versements en compte courant au Trésor et, d'autre part, l'achat de Bons de la Défense Nationale ou de Bons du Trésor.

En ce qui concerne nos versements au Trésor, ils ont pour effet d'atténuer directement le montant des avances productives d'intérêts et d'alléger, en conséquence, la charge en résultant.

Quant à l'achat d'effets publics, il convient de remarquer que, tout en conduisant pour le Trésor à un résultat analogue à la solution précédente, un pareil emploi des fonds disponibles est une source de profits appréciables pour la S.N.C.F. L'existence d'un portefeuille de Bons de la Défense Nationale permet, en effet, dans les périodes, même très courtes, d'excédent de trésorerie, de faire produire à cet excédent des intérêts au taux des Bons, alors qu'en période de besoins de fonds, la mobilisation des Bons sur le marché laisse le plus souvent place au bénéfice d'un intérêt résiduel. C'est ainsi que la S.N.C.F., qui a conservé en 1938 un portefeuille de Bons de la Défense Nationale d'un montant moyen d'environ 180 millions, a pu, tout en mobilisant ce portefeuille d'une façon quasi continue, trouver là une source de bénéfices nullement négligeable de l'ordre de 4 millions de francs.

Souhaitons que dans un avenir, qu'il est malheureusement impossible d'espérer très proche, le placement des fonds disponibles de la S.N.C.F. représente pour les Services Financiers une tâche beaucoup plus proportionnée qu'actuellement à l'importance de la trésorerie qu'il leur incombe de gérer.

---

Après avoir ainsi passé en revue les principales tâches, proprement financières, de l'activité des Services Financiers, nous examinerons rapidement, pour conclure, quels sont les outils qu'ils possèdent pour mener à bien ces attributions, en un mot, quelle est l'organisation administrative qui leur a permis d'en assurer la répartition logique.

La structure actuelle des Services Financiers comprend, outre un Secrétariat, deux Divisions : Division des Finances et Division de la Comptabilité Générale.

Cette dernière, dont le rôle propre, qui sortait du cadre de cet exposé, a été fort succinctement rappelé tout à l'heure, est de loin numériquement la plus importante. Dans chacun de ces deux compartiments, une lourde tâche de fusion administrative et d'unification technique lui est incombée. Déjà réalisée partiellement en ce qui concerne le Contrôle des Recettes dont l'organisation a maintenant perdu tout caractère régional au profit d'une répartition des tâches par nature de travaux, elle s'accomplit par étapes successives dans le domaine de la Comptabilité Générale, en raison du maintien dans le cadre régional des échelons de base de la comptabilité des dépenses.

Le présent exposé, qui a retracé dans leur ensemble les attributions de la Division des Finances, n'en fait pas moins ressortir l'interpénétration intime des deux Divisions puisqu'à l'exception des dépenses de caractère purement financier, tout

règlement opéré par la Division des Finances résulte d'un ordre enregistré et suivi par celle de la Comptabilité Générale.

Quant à la Division des Finances, ses attributions correspondent à l'ensemble des questions abordées au cours de cet exposé, questions dont l'affinité ressort suffisamment de l'ordonnance même de celui-ci. Le compartimentage interne de la Division a été réalisé en s'efforçant, dans toute la mesure où la pratique l'a permis, de séparer les fonctions d'initiative, de règlement et de comptabilité.

On a ainsi abouti aux trois Subdivisions suivantes :

- la Subdivision de la Caisse Générale,
- la Subdivision des Opérations bancaires et des Titres,
- la Subdivision de l'Actuariat et de la Comptabilité financière.

La Caisse Générale exécute l'ensemble des règlements émanant soit de la Division de la Comptabilité Générale, soit de la Division des Finances elle-même. Elle est en même temps comptable de ses deniers propres et des fonds déposés dans l'ensemble des comptes courants de la S.N.C.F., au Trésor, à la Poste ou dans les Etablissements de crédit.

La Subdivision des Opérations Bancaires et des Titres assure le fonctionnement même et l'équilibre de la trésorerie, procède à l'émission des emprunts à court et à long terme, gère les fonds disponibles et administre le Service des Titres, en dehors de tout rôle proprement comptable.

La Subdivision de l'Actuariat et de la Comptabilité assure la gestion budgétaire des charges financières, tient la comptabilité

des emprunts et du portefeuille, centralise et contrôle enfin l'ensemble des écritures comptables de la Division.

Les Services Financiers groupent, au total, au 1<sup>er</sup> avril 1939, 3.450 agents environ, dont 2.700 dans les Subdivisions de la Comptabilité et du Contrôle des Recettes. Cet effectif représente une économie de l'ordre de 16 %, par rapport aux 4.100 agents qui assuraient les tâches correspondantes dans les anciens Réseaux.

Mais ce n'est là qu'une première étape; l'économie de personnel s'accroîtra de façon sensible, au fur et à mesure qu'il sera possible de réaliser la fusion complète des Comptabilités Générales des anciens Réseaux, les derniers stades de la réorganisation du Contrôle des Recettes, l'unification complète des modes de versements des gares et de ravitaillement des Services, le regroupement à Paris des travaux d'ordre financier et comptable actuellement effectués à Strasbourg.

Quant aux fonctionnaires supérieurs, leur effectif, de 54 avant la constitution de la S.N.C.F., n'est plus, au 1<sup>er</sup> avril 1939, que de 31, inférieur d'ailleurs d'une unité au cadre reconnu nécessaire. La réduction ressort ainsi à plus de 40 %.

Si l'on a pu dégager, au cours de cet exposé, certaines des réformes que l'année écoulée a permis soit de poursuivre jusqu'à leur terme, soit seulement d'amorcer, sans doute la voie qui reste à tracer est-elle encore aussi longue que le chemin déjà parcouru. Du moins les obstacles qui s'y rencontreront n'auront-ils pas de commune mesure avec les difficultés auxquelles

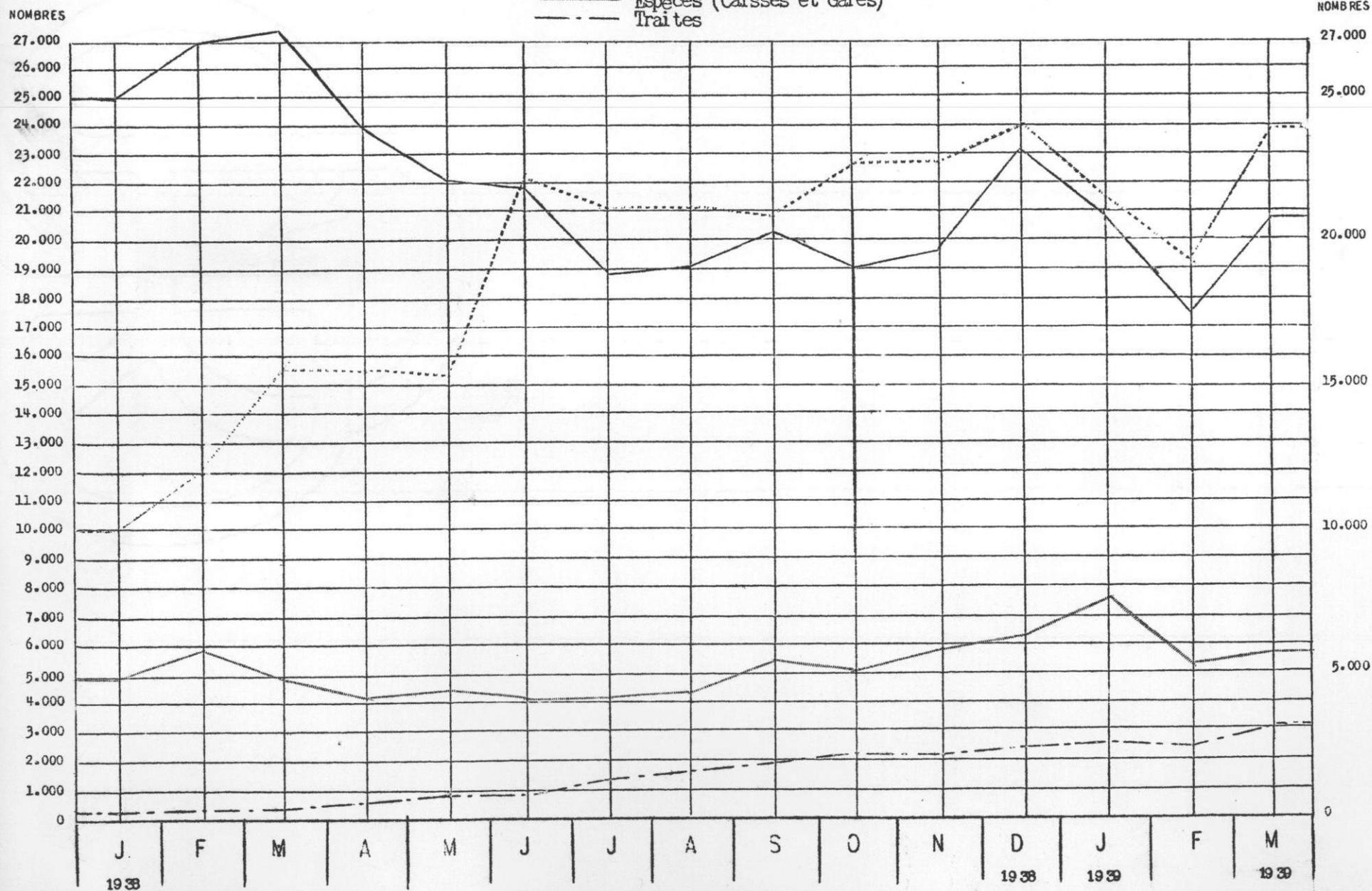
il a dû être fait face au cours des premiers mois de l'année 1938. En terminant cet exposé, sans doute n'est-il pas vain de rappeler les conditions dans lesquelles a dû être réalisée, sans transition aucune, et dès le 1<sup>er</sup> janvier 1938, la fusion en un seul organisme des trésoreries de chacun des Réseaux. La diversité des méthodes de comptabilité de caisse suivies par les Réseaux, la consistance et la formation disparate des apports de personnel constituant originairement la Division des Finances, se heurtaient à la nécessité immédiate d'assurer sans défaillance, à la cadence strictement journalière résultant de la nature des opérations traitées, le fonctionnement de la trésorerie. Grâce à un labeur acharné de tout le personnel, ces difficultés ont pu être rapidement surmontées, et, dès le second trimestre de 1938, le mécanisme fonctionnait normalement, sans à-coups, permettant ainsi d'aborder l'oeuvre de mise au point définitive, qu'il est du rôle de demain de parfaire.

Le Directeur des Services Financiers,  
BROCHU.

GRAPHIQUE I

REGLEMENTS DES FOURNISSEURS

- Chèques bancaires
- Virements postaux
- Espèces (Caisses et Gares)
- - - - Traités



# MOUVEMENT DES DEPENSES ET RECETTES DU CHEMIN DE FER

GRAPHIQUE II

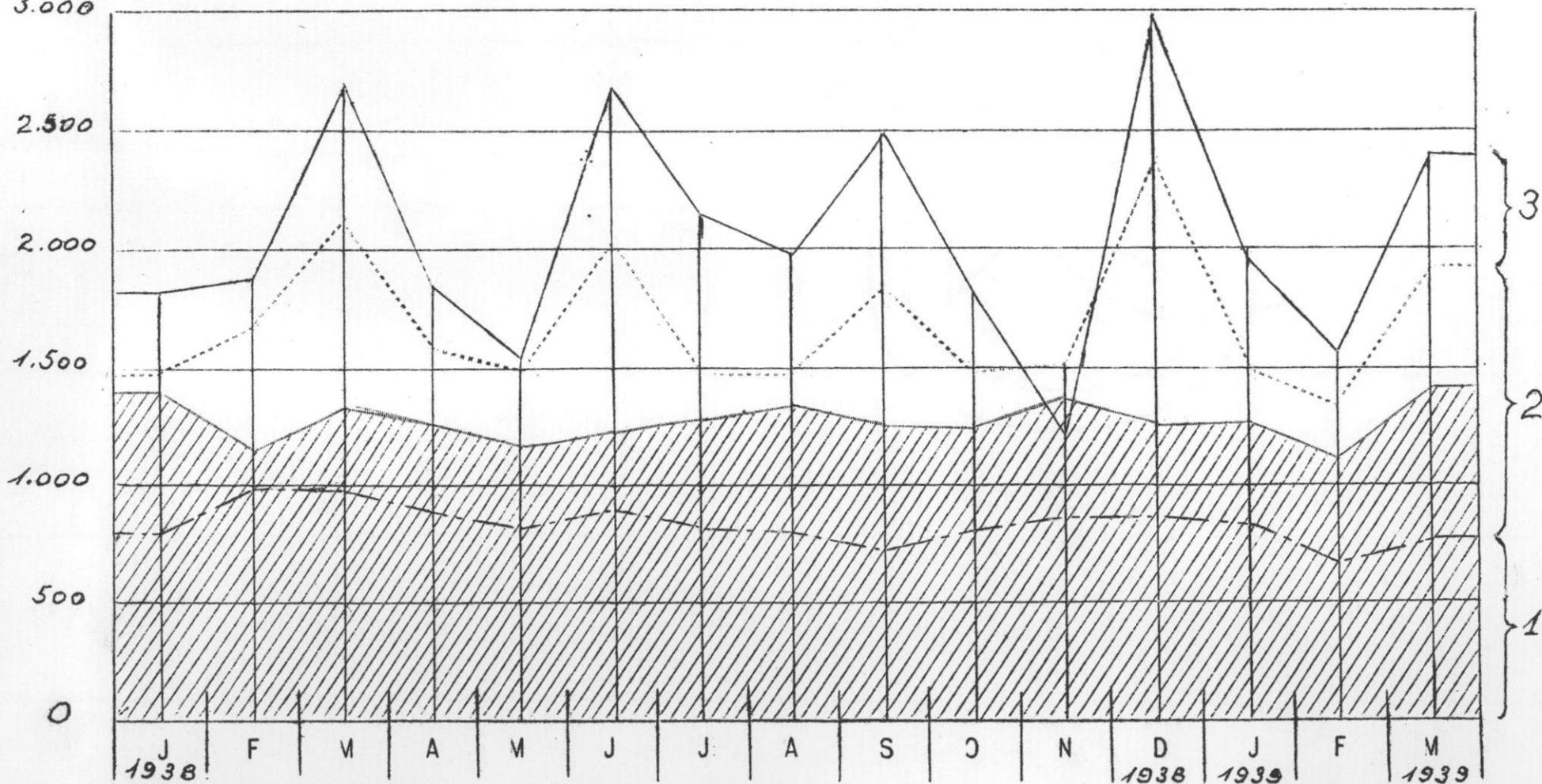
} 1 Fournisseurs  
et divers

} 2 Ravitaillement des gares  
(soldes, retraites, etc.)

} 3 Charges financières  
nettes

 Versements des gares  
(Recettes du Trafic)

Millions  
3.000

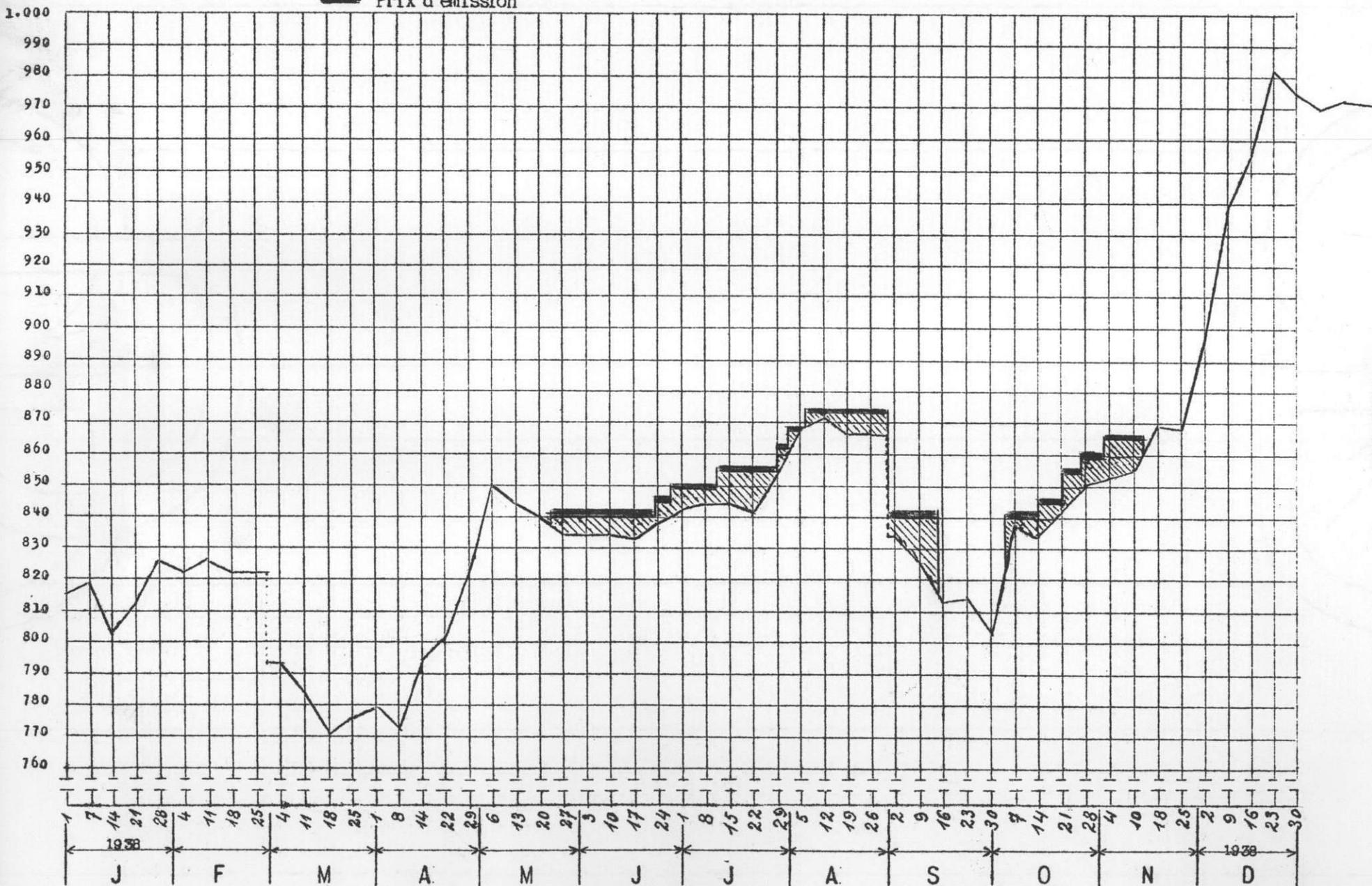


# OBLIGATIONS 6 % 1936

GRAPHIQUE III

## DES GRANDS RESEAUX

— Cours de Bourse  
 ■ Prix d'émission

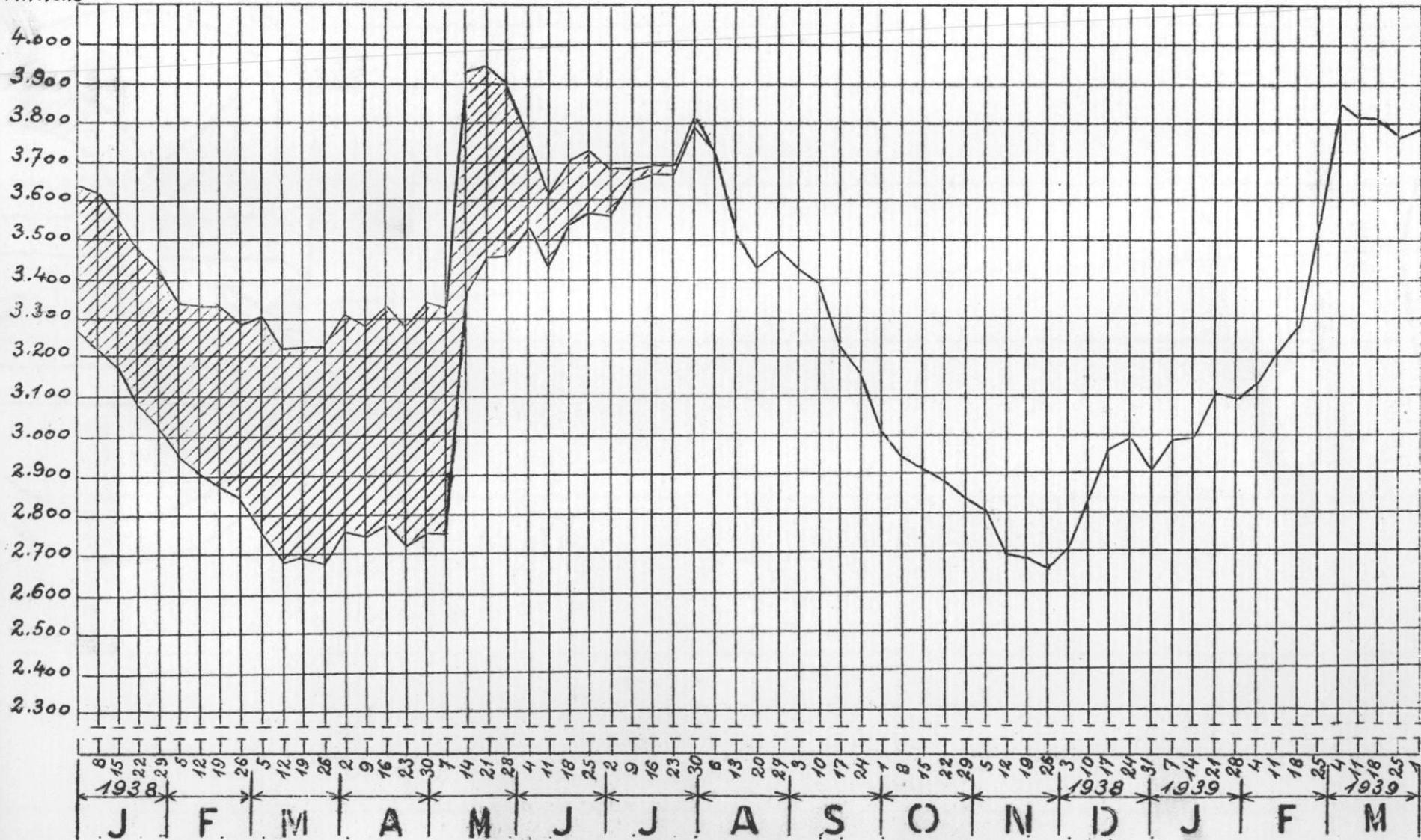


MOUVEMENT

DE LA DETTE FLOTTANTE DE LA S.N.C.F.

 Engagements à l'étranger.

Millions

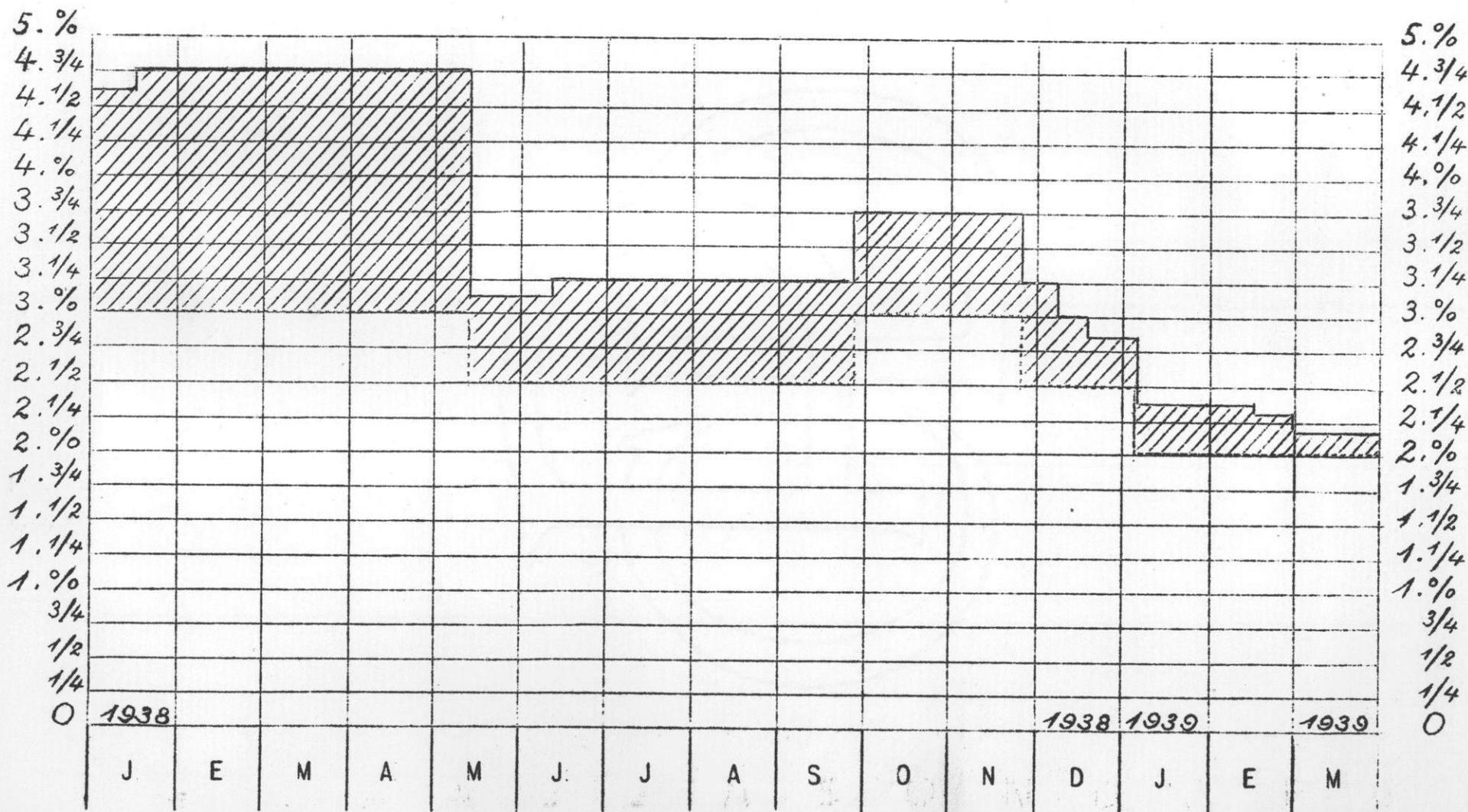


# TAUX DE LA DETTE A COURT TERME

GRAPHIQUE N° V

— Taux d'escompte des Billets à 3 mois de la S.N.C.F.  
(Opérations principales)

----- Taux d'escompte de la Banque de France



# MOUVEMENT DES RESSOURCES FINANCIERES

GRAPHIQUE N° VI

— · — Ressources nettes d'emprunt
- - - - - Déficit de Trésorerie résultant des dépenses et Recettes du Chemin de fer
▨ Avances effectives du Trésor

