

5054H762 (11

8337

(1938-39, 41, 44-45,  
83)

V. D.8314 - Organisation du Service des Approvisionnements en cas de Mobilisation

---

V. D 8337 - Réorganisation du Service du Contrôle des Marchés.

Organisation du Service des Approvisionnements et Commandes  
 ( Rapport du Contrôleur Général de l'Armée BOIS)

	C.D.	12.	1.38	32	X	a
	C.D.	18.	1.38	2	II	1°
	C.A.	19.	1.38	31	X	
Ordre général n° 4		1.	2.38			
Instruction générale		26.	2.38			
Modifications à l'Inst. Gle		27.	4.38			
Ordre général n° 19						
Annexe n° 7 à l'O.G. 19						
Instruction gle - Organis. n° 9		1.	2.39			
Note de Service de la Direction Gle		20.	2.39			
Note générale 16 - A -16		21.	4.41			annulé
Note Gle D 59		1.	4.43			
Annexe 7 à l'O.G. 19		1.	4.43			
Avis gal MT-VB 253 e		9.	10.43			
Instruction générale Ex 6c n°1		15.	5.44			
Rectificatif 1 à l'I.G. Ex 6 c		23.	3.45			
Dépêche du M.T.P. à la SNCF		28.	5.45			
Lettre S.N.C.F. au M.T.P.		21.	6.45			
Instruction gale MT-VB 206a		31.	10.46			

Organisation du Service des Approvisionnements et Commandes  
 (Rapport du Contrôleur Général de l'Armée BOIS)

# Le Service des Approvisionnements

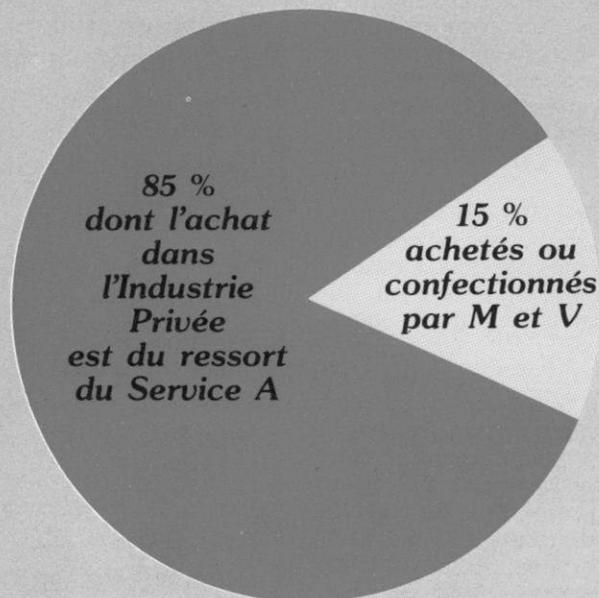
*Avec un chiffre d'affaires de 3,9 milliards de francs en 1983,  
le Service des Approvisionnements (Service A)  
se classe parmi les premiers services d'achat français  
et se trouve en rapport  
avec la quasi-totalité des domaines industriels  
et économiques du pays*

## Un prestataire de services

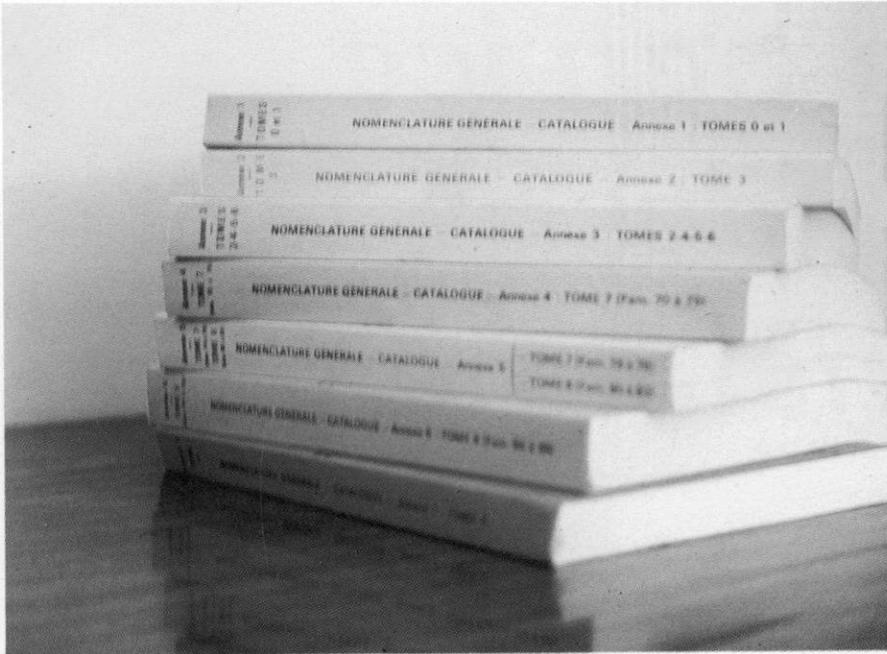
Le Service des Approvisionnements est avant tout un prestataire de services qui achète à ce titre la plus grande partie des pièces de rechange et matières destinées à couvrir les besoins des divers utilisateurs de l'entreprise. Ces besoins sont extrêmement variés : ils vont de la simple goupille à l'essieu de locomotive, en passant par des fournitures aussi diversifiées que les conducteurs et câbles électriques, les vêtements d'uniforme, les combustibles diesel pour la traction...

Tous les services de l'entreprise sont des utilisateurs, que ce soit la gare de Bayonne ou l'entretien de Mulhouse, l'atelier-magasin de Moulin-Neuf ou le dépôt de Miramas. Mais, en raison de leur dispersion et de la répartition de leurs besoins dans le temps, alors que pour un produit donné les fournisseurs sont généralement en nombre limité et produisent de préférence en série, la liaison entre ces four-

*Pièces de rechange et matières approvisionnées  
par la SNCF : 220 000 articles*



— *Marchés de fournitures industrielles* —



**Nomenclature générale : catalogues**

nisseurs et ces utilisateurs passe ordinairement par un entrepôt de stockage, l'élément matériel le plus visible d'un ensemble d'opérations par ailleurs fort complexes qui constitue la fonction « Approvisionnement ».

La première tâche du Service A consiste à définir les articles à approvisionner. Pour ce faire, il établit et tient à jour, en liaison avec les services concernés, une nomenclature générale constituée par le fichier informatisé des « désignations unifiées » des 220 000 pièces de rechange et matières nécessaires à la bonne marche de l'entreprise, diffusé sous la forme de cartes et de catalogues; il tient également un répertoire des spécifications techniques des produits et matériels communs à plusieurs fonctions, documents qui sont élaborés par son département du contrôle des fabrications.

Le Service A participe également, par l'intermédiaire du bureau de normalisation des chemins de fer, aux travaux de normalisation, que ce soit au niveau national ou au niveau international.

En second lieu, le Service A intervient dans la « gestion des ressources », mais seulement pour certains articles d'usage général, communs à diverses fonctions, au nombre de 16 000 environ, stockés dans son magasin général. En effet, la plupart des articles approvisionnés est gérée par les fonctions « Matériel » et « Équipement » qui effectuent ainsi l'essentiel des opérations matérielles de stockage et de distribution.

La détermination de la quantité à livrer en temps voulu, pour chaque article stocké, afin de maintenir constant le niveau des ressources

— stock et demandes en cours —, est assurée au plan national par le système informatisé de gestion des stocks (SI), sous le contrôle d'un gestionnaire dont le rôle est de pondérer éventuellement les résultats bruts émis pour tenir compte de considérations conjoncturelles : prévisions de consommation, quantité économique d'achat...

## Une stratégie d'« achat »

Le processus d'achat comprend deux stades bien distincts : l'analyse du marché et la conclusion des contrats ainsi que leur gestion.

L'analyse du marché est de loin la phase la plus déterminante car elle conditionne tout le déroulement ultérieur d'un achat. Elle se décompose elle-même en deux volets

### Quantités achetées par le Service A annuellement Quelques chiffres...

<b>Combustible diesel .....</b>	<b>540 000 m<sup>3</sup></b>
<b>Planches de fonds de wagon chêne .....</b>	<b>14 000 m<sup>3</sup></b>
<b>Détergents acides pour lavage des voitures au défilé .....</b>	<b>1 400 000 litres</b>
<b>Combustibles « Marine » (relations Trans-manche) .....</b>	<b>30 000 tonnes</b>
<b>Semelles de frein .....</b>	<b>20 000 tonnes</b>
<b>Produits pour billetterie ..</b>	<b>225 tonnes</b>
<b>Tissus pour vêtements d'uniforme .....</b>	<b>460 000 mètres</b>
<b>Gants de protection .....</b>	<b>600 000 paires</b>
<b>Serviettes papier essuie-mains .....</b>	<b>110 000 000 serviettes</b>
<b>Papiers hygiéniques .....</b>	<b>3 000 000 roul. ou paq.</b>
<b>Enveloppes .....</b>	<b>30 000 000 envel.</b>
<b>Lampes de signalisation ..</b>	<b>350 000 lampes</b>
<b>Roues de matériel roulant .....</b>	<b>40 000 roues</b>

qui se situent différemment dans le temps : l'agrément des fournisseurs et la détermination de la stratégie d'achat.

Pour des raisons de fiabilité et de sécurité d'exploitation du réseau, le Service A, sauf dans le cas de monopole de droit ou de fait, ne traite qu'après appel à la concurrence avec des fournisseurs préalablement agréés. A cet effet, il choisit, parmi les entreprises qui sollicitent cet agrément, celles jugées aptes à lui procurer les marchandises qu'il souhaite acquérir dans la qualité désirée, à un prix intéressant, dans les délais et les conditions fixés. En conséquence, les fournisseurs ne sont agréés qu'après une enquête portant sur un double aspect technique et commercial, et après l'exécution satisfaisante d'une commande d'essai, en tenant compte de l'intérêt qu'il y a pour la SNCF à ne consulter que des sociétés possédant une qualification suffisante, mais aussi, à faire jouer le plus possible la concurrence.

C'est au moment de l'arrivée des demandes des utilisateurs que le Service A définit une stratégie d'achat. Il s'agit d'une réflexion collective qui prend en compte de nombreux facteurs tels que la conjoncture générale, l'état particulier du marché, l'importance du besoin et même la psychologie des fournisseurs. Cette réflexion débouche sur des décisions quant à la méthode d'achat (appel à la concurrence ou marché de gré à gré), aux fournisseurs à consulter parmi ceux agréés, en cas d'appel à la concurrence, avec éventuellement la constitution de lots ou de tranches, au mode d'achat (commande ferme ou marché de durée), et au choix entre prix fermes et prix révisables ou ajustables.

La conclusion des contrats et leur gestion constituent, dans l'acte d'achat, la phase la plus visible. Dans un premier temps, toutes les offres remises par les fournisseurs sont, dans le cas d'appel à la concurrence, ouvertes et dépouillées par un bureau spécialisé totalement indépendant du secteur « achat ». Les offres sont ensuite analysées soigneusement par les « acheteurs » afin de vérifier leur conformité à la demande, en particulier en ce qui concerne la qualité du produit et la date de livraison.

L'attribution est alors faite suivant des règles précises et, généralement, au fournisseur qui a remis à la date prévue les conditions de prix les meilleures, dans le cadre des autres stipulations fixées par l'acheteur. Après approbation par l'autorité compétente qui varie en fonction de

l'importance du marché, le contrat est conclu par l'envoi au fournisseur d'un document édité par le centre informatique spécialisé du Service A (CIS.A). Ce document constitue l'acceptation par la SNCF de l'offre du fournisseur.

Mais le rôle du Service A ne s'arrête pas à la conclusion du contrat; il doit s'assurer que les fournitures commandées seront mises à disposition aux dates contractuelles prévues. A cet effet, des interventions, renouvelées aussi souvent que nécessaire, sont déclenchées automatiquement auprès des entreprises prestataires dès qu'une commande n'est pas livrée

à la date convenue, ou, avant cette date, lorsqu'il est jugé utile de rappler à un fournisseur l'échéance prochaine d'une livraison présentant un caractère impératif, ou encore lorsqu'une livraison anticipée a été demandée par l'utilisateur.

Enfin, le Service A reçoit les factures des fournisseurs, s'assure qu'elles concordent avec les commandes et vérifie les prix. Après acceptation effective du destinataire sur les quantités livrées, le Service A procède à l'ordonnancement de ces factures. Sauf cas particuliers, ces opérations sont effectuées par le centre informatique spécialisé du Service A.

## *Les achats du Service A en 1983*

*contrats : 80 000 factures : 140 000*

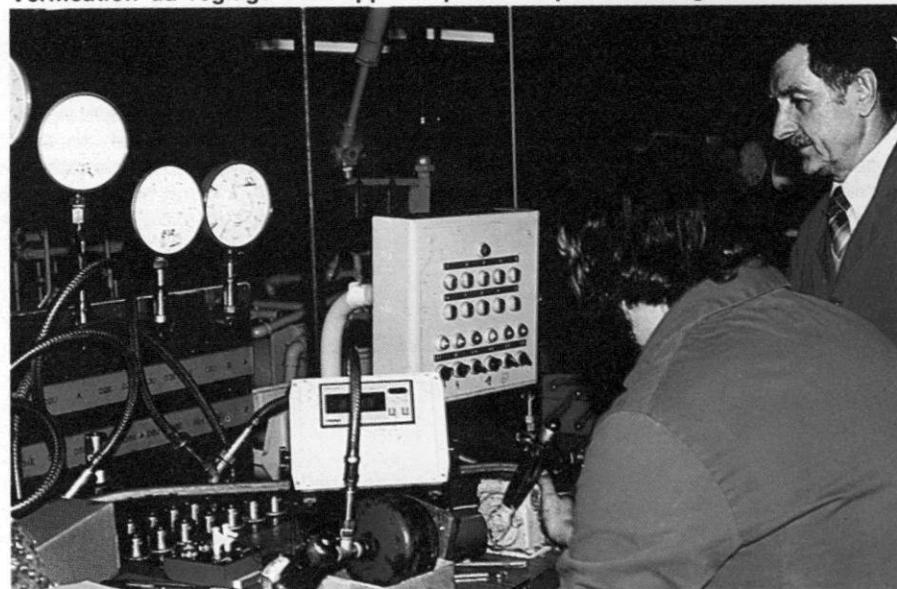
### *Une mission de contrôle*

Le Service A effectue aussi un contrôle qualitatif en usine des articles qu'il achète dans le cas où ce contrôle

est exigé par les organismes techniques chargés de l'approvisionnement (55 % des cas).

Ce contrôle est réalisé suivant trois méthodes qui tendent à concilier les impératifs d'efficacité et d'économie. Ce contrôle peut être l'œuvre de la SNCF; il est alors exécuté en cours de fabrication ou sur des produits terminés par des contrôleurs du Service A répartis sur tout le territoire.

#### **Vérification du réglage d'un appareil pneumatique « Westinghouse »**



Cependant, les fournisseurs bien équipés en moyens de contrôle accomplissent eux-mêmes ce travail, étant tenus, avant d'expédier la commande, de présenter au contrôleur du Service A les résultats des mesures et vérifications opérées au cours et à la fin de la fabrication.

Enfin, les vérifications peuvent être pratiquées sous l'entière responsabilité du fabricant; cette méthode est réservée à un nombre limité de fournisseurs après enquêtes approfondies par le Service A.

Par ailleurs, le Service A assure d'autres tâches de contrôle :

- la surveillance en usine du matériel ferroviaire neuf ayant fait l'objet de marchés passés par les directions techniques;
- la surveillance en usine des fournitures sous-traitées par les constructeurs de matériels ferroviaires;
- la surveillance en usine, pour des tiers, de matériels ferroviaires amenés à circuler sur les voies ou commandés aux usines françaises par des réseaux ferroviaires étrangers ou encore par des particuliers.

## Des activités diversifiées

Pour les achats passés par la Direction de l'Équipement notamment, le centre informatique spécialisé du Service A effectue le même type de prestations que pour ceux qui sont du ressort du Service A, c'est-à-dire : édition des commandes et ordres de livraison sur marchés, contrôle des crédits d'engagement de dépenses, relance automatique des fournisseurs, vérification des prix et ordonnancement des factures. Par ailleurs, en liaison avec les sections et bureaux spécialisés du Service A, il tient à jour de nombreux fichiers accessibles par terminaux Burroughs. Ces terminaux, actuellement limités au Service des Approvisionnements, aux Directions du Matériel, de l'Équipement et des Finances, ainsi qu'à l'Inspection générale des stocks au Magasin général de St-Pierre-des-Corps et à deux grands ateliers du Matériel sont en cours d'extension aux autres grands établissements de la fonction « Matériel ».

## Prestations du CIS.A en 1983 pour la Direction V

contrats : 9 300  
factures : 21 500

Dans le domaine de la gestion des combustibles et des carburants, le rôle du Service A s'étend au-delà de l'achat et du contrôle. C'est ainsi que pour les combustibles liquides de traction qui entrent pour une part importante dans la consommation d'énergie de la SNCF, le Service A centralise les prévisions de besoins des utilisateurs, programme les expéditions par wagon au départ des raffineries et des dépôts pétroliers, gère le parc de wagons réservoirs destinés au transport de ces produits, ainsi que les stocks en quantité et en valeur et procède à la refacturation des quantités aux établissements.

Si la SNCF est un gros acheteur, elle est aussi un important vendeur du matériel devenu sans utilité pour les besoins de son exploitation. C'est ainsi qu'en 1983, les ventes du Service A ont notamment concerné : 230 locomotives et engins-moteurs, 570 voitures et 4 000 wagons, 650 000 traverses en bois, 70 000 tonnes de rails et de pièces d'appareils de voie, quelque 110 000 tonnes de ferrailles et de fontes récupérées et triées, 6 000 tonnes de métaux non ferreux, 2 400 tonnes d'huiles usagées et 450 tonnes de papier. Cette activité a représenté un chiffre d'affaires de deux cent cinquante millions de francs.

C'est en 1966 que la Direction générale a décidé de mettre en œuvre l'analyse de la valeur, méthode d'investigation et d'optimisation économique qui vise à ne laisser subsister dans un produit ou un procédé que la juste part de matière, de travail et d'énergie nécessaire à la satisfaction du besoin pour lequel l'un ou l'autre a été créé. Le Service A est chargé de promouvoir la méthode et de développer les études correspondantes. A cet effet, il organise des stages d'initiation pour les agents des services intéressés, il procède à la recherche de thèmes d'études, en liaison avec les divers services de l'entreprise, et il participe à la constitution, à l'animation et au fonctionnement de groupes de travail.

## Les structures du Service A

Organisme de la Direction générale, placé sous l'autorité du Directeur général adjoint « technique », il emploie environ 1 000 agents et comporte, sous la direction d'un Chef de service, cinq départements :

- un département des affaires générales auquel sont rattachés : le magasin général du service, le centre informatique spécialisé et des activités comme la nomenclature générale, l'analyse de la valeur et les ventes;
- un département du contrôle des fabrications avec ses unités techni-





ques et ses agences de surveillance de la qualité des fabrications de Paris et de province;

● trois départements se consacrant à l'achat.

Les bureaux sont actuellement installés 100, avenue de Suffren (Paris XV<sup>e</sup>) à l'exception d'une antenne située, 7, rue de Château-Landon (Paris X<sup>e</sup>) et de la plupart des inspections des combustibles et des agences de surveillance de la qualité des fabrications qui ont leur siège en province.

A partir de l'été 1985, le Service A sera partiellement transféré, 5, place Jules-Ferry à Lyon 6<sup>e</sup>. Cette unité lyonnaise comprendra un des trois départements d'achat et la fonction « vente ». Ce transfert sera d'ailleurs poursuivi jusqu'à la fin de la décennie avec notamment le départ des deux départements d'achat restants. ◆

## ERRATUM

au *B.I.C.* n° 129, Mai-Août 1984

Une erreur d'interprétation a conduit à une rédaction erronée du dernier alinéa de l'article consacré au « Service des Approvisionnements » et paru dans le n° 129 de Mai-Août 1984, page 5.

Il y a lieu de remplacer la dernière phrase de l'article par le texte suivant :

- \* « Ce transfert sera d'ailleurs poursuivi jusqu'à la fin de la décennie et à concurrence de 350 agents, un seul des trois départements d'Achat du service restant à Paris. »

*Texte élaboré par le Service des Approvisionnements*

*360 - mai-août 1984-1*

# SOCIÉTÉ NATIONALE DES CHEMINS DE FER FRANÇAIS

LE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Paris, le 20 mai 1983

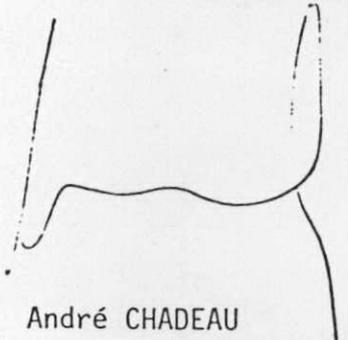
Monsieur le Premier Ministre,

Au cours de sa séance du 27 avril 1983, le Conseil d'Administration de la SNCF m'a mandaté pour vous demander si le Gouvernement entend confirmer la décision de transférer en province certains services de l'établissement public.

Le Conseil s'est en effet interrogé sur la compatibilité de ces transferts avec les directives d'économies budgétaires données postérieurement aux délibérations du Comité Interministériel d'Aménagement du Territoire.

Pour le cas où le Gouvernement confirmerait ces transferts, je vous adresse ci-joint un dossier précisant les demandes de la SNCF en matière d'aides à la décentralisation.

Veillez agréer, Monsieur le Premier Ministre, l'assurance de ma haute considération.



André CHADEAU

Monsieur le Premier Ministre  
Délégation à l'Aménagement du Territoire  
et à l'Action Régionale

1, Avenue Charles Floquet

75007 PARIS

LE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Paris, le 20 mai 1983

Monsieur le Délégué, *Cher Ami*

En application des directives du Gouvernement, j'ai fait entreprendre l'étude des dispositions à prendre en vue de la réalisation des opérations de décentralisation ci-après :

A LYON :

- l'installation d'un Centre informatique, à hauteur de 300 emplois, qui pourrait commencer à fonctionner à la fin du 1er semestre 1986,

- le transfert d'une partie du Service des Approvisionnements, à hauteur de 350 emplois (dont la Direction), un premier échelon de volontaires d'environ 200 agents pouvant s'installer dès le second semestre de 1985.

A LILLE et dans la région NORD-PAS DE CALAIS :

- le transfert à LILLE d'une division du Contrôle des Recettes, représentant 200 emplois. Cette opération, déjà en partie réalisée (46 emplois), sera poursuivie en 1983, 1984 et 1985,

- l'installation dans le Valenciennois du Laboratoire du Matériel actuellement implanté à LEVALLOIS, soit 110 emplois. L'étude technique de cette opération, dont la réalisation soulève des problèmes complexes, est amorcée.

La détermination des autres emplois à transférer ou à créer dans la région NORD-PAS DE CALAIS s'inscrira dans le cadre des études portant sur la création d'un Centre de Recherche et d'Essais Ferroviaires.

.../...

Monsieur Bernard ATTALI  
Délégué à l'Aménagement du Territoire  
et à l'Action Régionale

1, Avenue Charles Floquet

75007 PARIS

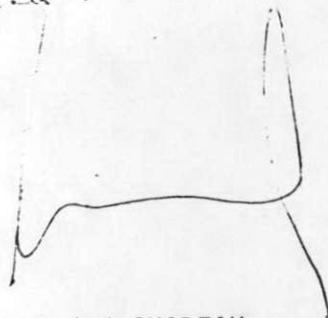
Pour chacune des trois opérations dont les modalités de réalisation commencent maintenant à se préciser, j'ai fait établir les fiches techniques ci-jointes faisant apparaître notamment les dépenses importantes d'investissement que la SNCF devra engager. A ces dépenses s'ajouteront, bien entendu, les aides financières habituelles que l'entreprise apportera aux agents déplacés, en application de sa réglementation et de l'Accord-cadre sur la modernisation qu'elle a signé avec son personnel ; s'y ajouteront également les frais de formation supplémentaires inévitables dans les opérations de cette nature.

La charge financière à laquelle la SNCF devra faire face du fait de ces décentralisations sera donc extrêmement lourde, d'autant plus que le fractionnement des services (Service A et CCR), tel que le prévoit la décision gouvernementale, la prive de la possibilité de compenser une partie des dépenses d'investissements, à défaut d'autres ressources, par la vente des immeubles occupés par ces Services, compensation que le transfert total initialement prévu aurait permise.

Comme il est, par ailleurs, demandé à la SNCF de comprimer très strictement ses dépenses d'investissement et de fonctionnement, il est indispensable, pour que ces opérations se réalisent dans le calendrier prévu, que celle-ci puisse bénéficier à un taux maximum des aides publiques appropriées (primes d'aménagement du territoire, aides au personnel).

J'ai l'honneur de vous demander de considérer cette correspondance comme une lettre d'intention, dans le cadre des procédures d'octroi de ces aides.

Veillez agréer, Monsieur le Délégué, l'assurance de ma considération la plus distinguée. *et la vôtre.*



André CHADEAU

TRANSFERT PARTIEL A LYON  
DU SERVICE DES APPROVISIONNEMENTS (SERVICE A)  
(350 emplois)

----

Le Service A, organisme fonctionnel de la Direction Générale de la S.N.C.F., a pour tâches essentielles :

- d'acheter la grande majorité des fournitures nécessaires au fonctionnement de l'entreprise et à l'entretien du matériel roulant et du matériel fixe ;
- d'assurer le contrôle en usine des fournitures qu'il commande de même que celui du matériel roulant neuf ;
- d'effectuer le traitement informatique de toutes les commandes de fournitures de la S.N.C.F. .
- de tenir à jour aussi bien la nomenclature des 200.000 articles susceptibles d'être commandés que certaines spécifications définissant les caractéristiques auxquelles ces articles doivent répondre ;
- d'effectuer les ventes de matériel réformé et de vieilles matières.

Ce Service comprend :

- un département des affaires générales d'environ 300 personnes,
- 9 divisions d'achat et de vente spécialisées par technologie et groupées en 3 départements, soit environ 300 personnes,
- un département du contrôle avec 70 personnes,
- des inspections de contrôle à PARIS et en province dont l'activité n'est pas concernée par les mesures de transfert.

Il est prévu de décentraliser à LYON 350 emplois de ce Service, dont la Direction.

Calendrier :

Il est envisagé de faire appel uniquement à des volontaires ou à des agents nouvellement embauchés acceptant cette localisation, ce qui impliquera une mise en place par étapes. Dans l'hypothèse où 30 % des agents actuellement au Service A accepteraient d'aller à LYON, la première étape pourrait porter sur tous les volontaires soit environ 200 agents au second semestre 1985. Un délai d'environ 2 ans est en effet indispensable pour adapter le Service à sa nouvelle organisation : le caractère partiel du transfert oblige en effet à transformer le département des affaires générales de façon que les

acheteurs disposent à LYON des mêmes services informatiques et logistiques qu'à PARIS. Par ailleurs, les acheteurs désireux d'aller à LYON et appartenant à des divisions d'achat restant à PARIS devront être mutés dans les divisions d'achat allant à LYON, de façon progressive, en raison du temps nécessaire à leur formation et à leur adaptation.

Ces 200 agents se répartiraient ainsi :

- un département d'achat comprenant la division des ventes, soit 120 personnes,
- une partie du département des affaires générales et du département du contrôle, soit 80 personnes.

Les étapes ultérieures porteront sur des divisions d'achat et des activités contrôle, nomenclature, réglementation et informatique. Le calendrier dépendra, outre les départs en retraite peu nombreux d'ici 1990, de l'existence ou non d'un deuxième volontariat qui pourra se révéler si l'implantation en première étape est réussie et si les avantages offerts aux agents ont un effet d'entraînement. On peut toutefois préciser que le transfert de l'ordinateur de PARIS à LYON est prévu en 1986 lorsque le centre informatique sera opérationnel (voir fiche concernant ce centre).

#### Dépenses d'installation :

Pour loger le Service des Approvisionnements, dont le transfert était initialement envisagé en totalité, la S.N.C.F. avait engagé avec la Société Lugdunum (filiale immobilière d'EDF-GDF) les négociations en vue de l'acquisition d'un immeuble lui appartenant, sis près de la gare des Brotteaux. L'opération d'acquisition définitive de cet immeuble a été approuvée par le Conseil d'Administration de la S.N.C.F. le 27 avril 1983.

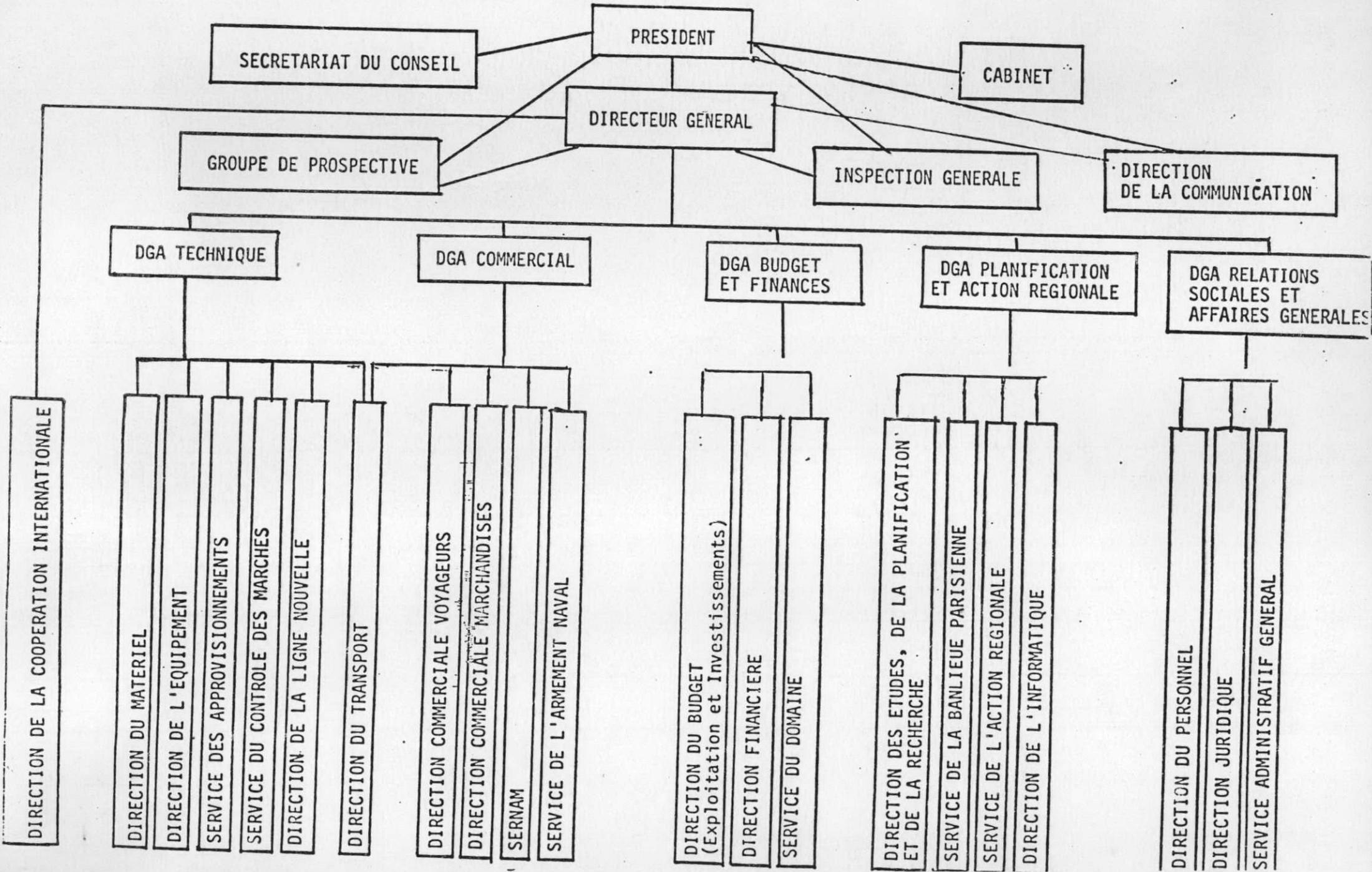
La capacité de l'immeuble étant maintenant, compte tenu du fractionnement du Service A, trop importante, il est envisagé d'y installer également d'autres Services, dont l'Ecole d'Informatique et une Ecole du Transport, actuellement sises à PARIS.

Les dépenses afférentes à l'acquisition de l'immeuble, son aménagement, son équipement téléphonique et informatique, ainsi que les dépenses de déménagement et de mobilier sont estimées, en francs courants, à :

45 MF	en 1983
11,45 MF	en 1984
44,5 MF	en 1985
6,8 MF	en 1986.

-----

ORGANIGRAMME DE LA SNCF



SECRETARIAT DU CONSEIL

PRÉSIDENT

CABINET

DIRECTEUR GÉNÉRAL

GROUPE DE PROSPECTIVE

INSPECTION GÉNÉRALE

DIRECTION DE LA COMMUNICATION

DGA TECHNIQUE

DGA COMMERCIAL

DGA BUDGET ET FINANCES

DGA PLANIFICATION ET ACTION RÉGIONALE

DGA RELATIONS SOCIALES ET AFFAIRES GÉNÉRALES

DIRECTION DE LA COOPÉRATION INTERNATIONALE

DIRECTION DU MATÉRIEL

DIRECTION DE L'ÉQUIPEMENT

SERVICE DES APPROVISIONNEMENTS

SERVICE DU CONTRÔLE DES MARCHÉS

DIRECTION DE LA LIGNE NOUVELLE

DIRECTION DU TRANSPORT

DIRECTION COMMERCIALE VOYAGEURS

DIRECTION COMMERCIALE MARCHANDISES

SERNAM

SERVICE DE L'ARMEMENT NAVAL

DIRECTION DU BUDGET (Exploitation et Investissements)

DIRECTION FINANCIÈRE

SERVICE DU DOMAINE

DIRECTION DES ÉTUDES, DE LA PLANIFICATION ET DE LA RECHERCHE

SERVICE DE LA BANLIEUE PARISIENNE

SERVICE DE L'ACTION RÉGIONALE

DIRECTION DE L'INFORMATIQUE

DIRECTION DU PERSONNEL

DIRECTION JURIDIQUE

SERVICE ADMINISTRATIF GÉNÉRAL

sh +

# SOCIÉTÉ NATIONALE DES CHEMINS DE FER FRANÇAIS

amé **DIRECTION DU PERSONNEL**

*J/ copie : M. Carboneau*

LE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Paris, le 17 mars

0611/36

Monsieur le Ministre,

Vous avez bien voulu appeler de nouveau mon attention sur le transfert à Lyon d'une partie des services "approvisionnement" et "informatique" de la S.N.C.F.

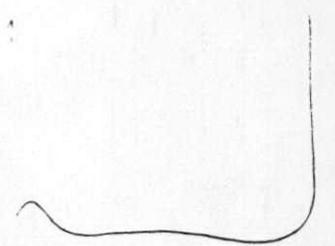
J'ai l'honneur de vous faire connaître que le Comité Interministériel d'Aménagement du Territoire, réuni en décembre dernier, a arrêté les décisions suivantes :

- la S.N.C.F. devra implanter dans l'agglomération lyonnaise le nouveau centre informatique qu'elle envisage de créer,
- elle devra aussi transférer dans cette agglomération une partie du service des approvisionnements, correspondant à 350 emplois.

Ces opérations seront mises en oeuvre en concertation avec les représentants du personnel, de manière à préserver les intérêts des agents ainsi qu'il a toujours été de règle à la S.N.C.F.

S'agissant d'une décision du Gouvernement, vous comprendrez qu'il ne m'est pas possible d'envisager de procéder à une nouvelle étude qui remettrait en cause le principe de ces décentralisations ou qui en différerait le calendrier.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma haute considération.



André CHADEAU

Monsieur Gabriel KASPEREIT,  
Ancien Ministre,  
Député de Paris,  
Adjoint au Maire de Paris,  
Hôtel de Ville,  
75196 PARIS

C O M M U N I Q U E

En application des décisions des CIAT du 19 novembre 1981 et du 6 mai 1982, relatives à la décentralisation des services publics, le Gouvernement a demandé à la SNCF de procéder dans les meilleurs délais à la mise en oeuvre des opérations suivantes :

1) Pour l'agglomération de Lyon

- création d'un centre informatique de 300 emplois,
- installation d'un département et de la direction du Service Approvisionnements : 350 emplois.

2) Pour l'agglomération de Lille et de la région Nord-Pas-de-Calais

- installation d'un département et de la direction du Service de la Comptabilité et du Contrôle des Recettes : 200 emplois,
- installation d'un laboratoire du matériel : 150 emplois,
- installation de services techniques et de recherche, dans le cadre de la participation de la SNCF au Centre de Recherche et d'Essais Ferroviaires dont la mise à l'étude a été récemment décidée.

Les effectifs et la nature des activités de ces services techniques devront être déterminés de telle sorte que le nombre total d'emplois transférés ou créés dans la région Nord-Pas-de-Calais atteigne 750.

S.N.C.F.

RECTIFICATIF N° 1

EX6c

B

à l'INSTRUCTION GENERALE

du 31 octobre 1946

N°1

"Organisation des achats de fournitures"

Distribution

EX

1

Paris, le 23 décembre 1946

La modification suivante est à faire à  
la plume :

Page 2 - article 4 - § 4 - 2<sup>e</sup> ligne :

Au lieu de : "....à charge d'indiquer sur l'état  
mensuel la justification...."

Il faut : ".....à charge d'indiquer sur le  
registre mensuel la justification..."

En outre, les agents inscriront le numéro et la  
date de ce rectificatif sous le cartouche de distribu-  
tion de l'Instruction Générale précitée.

Le Directeur Général,  
LEMAIRE.

# INSTRUCTION GÉNÉRALE

Ce même document figure dans les collections des agents EX sous le n° EX 6 c n° 1.

MT  
VB 206 a

N° 1

Paris, le 31 octobre 1946.

Date d'application : 1<sup>er</sup> novembre 1946.

Le présent tirage annule et remplace celui du 15 mai 1944

DISTRIBUTION	
MT	VB
—	—
1 - 2	1
11 à 19	31
21 à 25	58
31	62
41	65
49	

Rectificatifs :

.....

.....

.....

## ORGANISATION DES ACHATS DE FOURNITURES

### article 1 ♦ Dispositions générales.

La présente Instruction a pour objet de fixer les règles qui doivent permettre aux Services locaux de se procurer directement les fournitures qu'ils ne pourraient trouver en magasin dans les délais voulus, tout en permettant au Service des Approvisionnements de faire état, dans le placement des commandes et la négociation des marchés, de toute la puissance d'achat de la S.N.C.F. et en évitant que son action ne puisse se trouver gênée ou contrariée par des interventions divergentes.

Les dispositions arrêtées s'appliquent à toutes les matières, désignées dans la présente Instruction par le terme « fournitures générales », dont l'approvisionnement incombe au Service des Approvisionnements. N'en sont par suite exclues que celles dont l'approvisionnement est explicitement confié à d'autres Services par les Instructions en vigueur, à savoir : rails, traverses, ballast, matériaux courants de construction (chaux et ciments, sables et graviers, tuiles, briques et ardoises), matériels spéciaux S.E.S., matériel roulant, charbons, gros outillage, prototypes et matériel d'études.

### article 2 ♦ Achats de fournitures générales et négociation des contingents.

Le Service des Approvisionnements est seul qualifié pour négocier les achats de fournitures générales et discuter préalablement, s'il y a lieu, les attributions de contingents correspondantes. Pour ces achats, son Directeur dispose seul de délégations de pouvoirs de la part du Président du Conseil d'Administration ou du Directeur Général.

Le Service des Approvisionnements représente la S.N.C.F. auprès des organismes officiels chargés, pour les fournitures générales, de l'établissement ou du contrôle des prix ou de la répartition de la production. Il lui appartient toutefois de faire appel aux Services compétents pour toute discussion portant sur des questions concernant ces Services.

Les Services techniques intéressés fournissent au Service des Approvisionnements, sur sa demande, les renseignements qui lui sont nécessaires tant en ce qui concerne l'évaluation des besoins que la consistance des stocks et le niveau moyen des consommations. Ils le saisissent d'office, en temps opportun, des besoins propres à l'exécution des grands programmes de travaux ou de construction et, plus généralement, de toutes informations susceptibles de lui être utiles. Pour tout renseignement de fait, le Service des Approvisionnements peut, en outre, correspondre directement avec les

Subdivisions Régionales des Approvisionnements et même avec les Magasins ; les Subdivisions Régionales doivent d'ailleurs le saisir directement et immédiatement de tout incident ou retard sérieux venant affecter les conditions de livraison des produits et pouvant, de la sorte, modifier, de manière imprévisible, le degré d'urgence des besoins exprimés.

Pour l'étude des questions intéressant plusieurs Services, le Service des Approvisionnements peut provoquer la réunion de Commissions Techniques consultatives dans lesquelles les Services concernés se font représenter par des fonctionnaires qualifiés.

### **article 3 ♦ Sous-Délégations accordées par le Directeur du Service des Approvisionnements.**

Le Directeur du Service des Approvisionnements disposant seul, pour les marchés de fournitures générales, de délégations de pouvoirs du Président du Conseil d'Administration ou du Directeur Général, toute sous-délégation dans ce domaine émane nécessairement de lui.

En dehors du Service des Approvisionnements proprement dit, des sous-délégations permanentes sont accordées sur les bases indiquées ci-après.

Toute Région ou Service doit faire connaître en fin d'exercice, d'une part, au Service des Approvisionnements, d'autre part, au Service du Budget et des Contrôles, le montant total en valeur des opérations effectuées au cours de l'année écoulée par chacun des sous-délégués relevant de son autorité.

### **article 4 ♦ Pouvoirs des Etablissements des Services M.T. et V.B. pour menus achats.**

Pour les achats de moins de cinq mille francs, une sous-délégation permanente est consentie aux Chefs de Services locaux (Chefs d'Ateliers et de Dépôts, Chefs de Section, etc...). La liste de ces sous-délégations est arrêtée par le Directeur du Service des Approvisionnements sur proposition des Services Techniques.

La réception des fournitures et le règlement des achats sont assurés directement par les Services locaux.

Chaque sous-délégué tient, au jour le jour, attachement sur un registre mensuel des règlements de ces menus achats en indiquant pour chacun d'eux la nature, la quantité et le prix. Ces registres, ainsi que les pièces comptables afférentes aux achats, doivent être présentés à tous les contrôles effectués sur place par le Chef d'Arrondissement ou par les fonctionnaires du Service régional, du Service du Budget et des Contrôles ou du Service des Approvisionnements. Ils doivent également être communiqués sur demande au Service du Budget et des Contrôles ou au Service des Approvisionnements ; chacun de ces deux Services peut demander directement aux sous-délégués toutes explications utiles.

En cas d'urgence, les titulaires de sous-délégations pour menus achats pourront procéder à des achats d'une valeur supérieure à 5 000 f, mais au plus égale à 10 000 f, à charge d'indiquer sur l'état mensuel la justification précise de l'urgence. Ils devront toutefois respecter les limitations qui pourront être apportées à cette faculté par décision spéciale du Directeur du Service des Approvisionnements.

Les Chefs d'Arrondissement doivent veiller à ce que l'engagement par les sous-délégués de dépenses pour menus achats ne donnent pas lieu à des abus ; ils seront rendus responsables de ceux-ci au même titre que les sous-délégués.

### **article 5 ♦ Pouvoirs des Etablissements des Services de l'Exploitation pour menus achats.**

Les Chefs de tous les Etablissements figurant sur la nomenclature des gares et des stations de chaque Région sont autorisés à procéder, dans l'intérêt de leur service et sous le seul contrôle de leurs chefs hiérarchiques, à des achats d'un montant unitaire inférieur à 500 f et d'un montant mensuel global inférieur à 10 000 f pour les gares principales et les gares de 1<sup>re</sup> classe, à 5 000 f pour les autres établissements.

### **article 6 ♦ Pouvoirs des Chefs d'Arrondissement et assimilés.**

Les Chefs d'Arrondissement des Services MT. et VB., les Chefs des grands ateliers ayant rang d'arrondissement reçoivent une délégation permanente pour l'achat des fournitures nécessaires à leur service qu'ils ne peuvent se procurer en temps utile par la voie normale.

Le montant maximum unitaire des achats ne peut dépasser 100 000 f s'il s'agit de fournitures normalement approvisionnées dans les magasins ou parcs (article 3 de l'Instruction Générale MT-VB 251 c n° 1 du 1-11-45). Ces achats ne sont, bien entendu, autorisés que dans les cas où les magasins stockeurs obligatoirement consultés sont hors d'état de satisfaire les demandes dans le délai exigé. Ils doivent se faire sur le plan local en évitant en principe de traiter avec les fournisseurs habituels du Service A.

Pour les autres catégories de fournitures, les achats directs pourront atteindre 300 000 f.

Les Chefs d'Arrondissement de l'Exploitation peuvent, dans les mêmes conditions, procéder à des achats jusqu'à un montant unitaire de 25 000 f.

La réception des fournitures et le règlement des achats sont assurés directement par les Services locaux.

Des limitations ou interdictions portant sur certaines catégories de fournitures pourront être apportées aux pouvoirs ci-dessus par décision spéciale du Directeur du Service des Approvisionnements.

Chaque sous-délégué tient, au jour le jour, attachement sur un registre mensuel des achats effectués et de leur règlement en indiquant pour chacun d'eux la nature, la quantité, le prix et l'adresse complète du fournisseur. Ces registres, ainsi que les pièces comptables afférentes aux achats, doivent être présentés à tous les contrôles effectués sur place par le Chef du Service Régional, par les fonctionnaires du Service du Budget et des Contrôles ou par ceux du Service des Approvisionnements. Ils doivent également être communiqués sur demande au Service du Budget et des Contrôles et au Service des Approvisionnements ; chacun de ces deux Services peut correspondre directement avec les sous-délégués pour tout complément d'informations.

### **MODALITÉS D'APPLICATION.**

1° — Pour les commandes de faible importance (inférieures à 5 000 f) de fournitures non normalement approvisionnées, il est recommandé aux sous-délégués de faire usage de leurs pouvoirs et de ne recourir au Service A qu'en cas d'impossibilité de se procurer la fourniture désirée. Ils devront, en l'occurrence, s'adresser directement à la Subdivision des Achats rapides et spéciaux du Service A qui, par ailleurs, est à leur disposition pour les achats d'importance supérieure qui présentent un caractère d'urgence marquée.

2° — Lorsque le montant d'un achat qu'ils se proposent de faire atteint une certaine importance, il est recommandé aux délégués de prendre directement l'avis du Service A, par lettre ou par téléphone, sur les points suivants :

Le prix qu'on leur demande est-il raisonnable ? Peut-on trouver ailleurs de meilleures conditions ?

Si la commande projetée doit être passée à un fournisseur qui en a d'autres en carnet pour la S.N.C.F., ne risque-t-elle pas d'interférer avec ces dernières et, dans ce cas, quelles dispositions peut-on prendre pour concilier les intérêts en présence ?

L'importance relative d'une commande doit être jugée d'après la nature de la fourniture en cause : s'il s'agit de fournitures courantes ayant un large marché et dont les prix normaux sont bien connus, il y a lieu à moins de précautions que pour des fournitures très spéciales, à marché étroit et mal connu du délégué : par exemple, une commande de 50 000 f de lampes de 40 W d'usage courant risque moins d'avoir des répercussions regrettables qu'une commande de même montant de lampes de 2 000 W pour éclairage d'un triage.

3° — Avant de passer commande, les sous-délégués devront s'assurer, le cas échéant, auprès de leur Subdivision Régionale d'approvisionnements, qu'ils disposeront de la monnaie-matière nécessaire, aucune demande d'envoi de monnaie-matière à titre de régularisation n'étant recevable.

4° — Les sous-délégués devront, sauf impossibilité, prescrire dans leurs commandes le respect des spécifications techniques S.N.C.F. et faire procéder à leur réception soit en usine par le Contrôle des Fabrications, auquel il leur suffira d'adresser deux copies de commande, soit à leur livraison par un agent qualifié. Il est souvent arrivé que les fournitures trouvées « disponibles » étaient en réalité des fournitures rebutées par le Contrôle des Fabrications.

### **article 7 ♦ Achats effectués sur délégation spéciale.**

Les Chefs d'Arrondissement et les Chefs des grands Ateliers doivent prendre soin de faire prospecter fréquemment les ressources locales et s'attacher à mettre sans retard le Service des Approvisionnements en mesure de tirer parti, s'il y a lieu, de toutes circonstances favorables à l'achat. Ils correspondent, à cet effet, directement avec le Directeur du Service A. Ils signalent notamment au Service A toute occasion d'achat qu'ils jugent a priori intéressante, soit qu'il s'agisse de couvrir leurs propres besoins, soit qu'ils aient été conduits à découvrir les ressources apparemment ignorées susceptibles de répondre à d'autres besoins du chemin de fer.

Sur leur initiative, le Directeur du Service A peut leur donner, dans les conditions indiquées ci-après, sous-délégation pour traiter ; il peut, d'autre part, faire appel à eux pour négocier sur place toute affaire demandant une conclusion rapide.

L'autorisation d'acheter doit être demandée directement, au besoin par télégramme ou message téléphoné, au Service des Approvisionnements avec indication des conditions essentielles et notamment, s'il y a lieu, du délai d'option.

Si l'importance de l'achat est inférieure à 2 000 000 f l'accord du Service des Approvisionnements peut être considéré comme acquis si l'acheteur ne reçoit pas de réponse dans les huit jours suivant l'envoi par lettre de la demande ou dans les trois jours suivant l'envoi du télégramme ou du message téléphoné signalant l'affaire. L'accord, même implicite, du Service A vaut sous-délégation.

Si l'importance de l'achat est supérieure à 2 000 000 f, une sous-délégation expresse du Directeur du Service A est nécessaire. Si l'urgence de l'affaire le justifie, l'acheteur ne doit pas hésiter à saisir le Directeur de ce Service par pli porté.

Dans le cas où l'achat ne se justifie que pour couvrir des besoins propres à l'Arrondissement intéressé, la sous-délégation du Service A doit être obligatoirement doublée d'une autorisation d'achat, émanant du Chef du Service Régional à qui il appartient de statuer sur l'opportunité de l'achat.

Les commandes sont établies sur les liasses d'imprimés utilisées par le Service A. Copie de chaque commande doit être adressée à ce Service qui suit l'exécution des commandes jusqu'au règlement définitif et fait assurer la réception des fournitures dans les conditions normales.

### **article 8 ♦ Mesures d'ordre.**

Des lettres de sous-délégation portant au verso les instructions de détail pour l'exécution de la présente Instruction Générale sont adressées par le Directeur du Service des Approvisionnements à chaque titulaire, à l'exception des Chefs d'Etablissement du Service EX visés à l'article 5 ci-dessus.

*Le Directeur Général,*

**LEMAIRE.**

8337

SOCIETE NATIONALE DES CHEMINS DE FER FRANCAIS  
-----

Le Président  
du Conseil d'Administration  
-----

C O P I E

Paris, le 21 juin 1945

D. 830/4

Monsieur le Ministre,

Par lettre du 28 mai 1945, vous avez bien voulu appeler notre attention sur la nécessité d'une coordination étroite entre les Services de la S.N.C.F. en matière d'approvisionnement, dans le but d'éviter toute difficulté de liaison avec l'Administration Supérieure.

J'ai l'honneur de vous rendre compte qu'ayant été déjà saisis de cette question par vos Services, et en particulier par M. l'Inspecteur Général OUTREY, nous avons pris des mesures pour qu'aucune interférence ne se produise entre les attributions des différents Services de la S.N.C.F. dans ce domaine.

Le Service des Approvisionnements a été chargé de centraliser, pour l'ensemble de la S.N.C.F., les questions d'achat aussi bien en France qu'à l'importation, sous réserve des affaires concernant :

- 1°- le matériel moteur et roulant et l'outillage des ateliers et dépôts, confiées au Service Central du Matériel ;
- 2°- les rails, traverses, le ballast, les marchés de travaux, l'outillage des ateliers et chantiers de la Voie, confiées au Service Central des Installations Fixes.

Ces exceptions ont été précisées de façon à éviter tout double emploi entre ces trois Services.

Il ne nous paraît pas possible d'aller au delà en chargeant un fonctionnaire unique de répondre devant l'Administration de toutes les questions d'approvisionnement et d'achat. En effet, les affaires que nous avons laissées dans les attributions des deux Services Techniques ci-dessus sont trop spécialisées pour se prêter à une telle centralisation. Il en résulterait nécessairement un échelon supplémentaire, d'où une source de retards, de confusion et peut-être d'erreurs dans l'instruction de ces affaires qui prennent souvent, dans les circonstances actuelles, un caractère d'extrême urgence.

.....

Monsieur le Ministre des Travaux Publics et des Transports  
Direction Générale des Chemins de fer et des  
Transports.-

J'ai chargé la Direction Générale de se tenir elle-même en relation avec le Service Central de Reconstruction des Voies de Communications et de veiller à ce que l'ensemble des liaisons prévues fonctionne efficacement et sans double emploi. J'espère, dans ces conditions, mettre au point un dispositif qui réponde à vos préoccupations.

Veillez agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de mes sentiments de haute considération.

Le Président du Conseil d'Administration,

Signé : FOURNIER.

Direction Générale des Travaux Publics et des Transports  
10, rue de Valenciennes, 100  
Paris

8357

**SOCIÉTÉ  
NATIONALE**  
*des*  
**CHEMINS DE FER  
FRANÇAIS**

**C. M.**

**RECTIFICATIF N° 1**  
**A L'INSTRUCTION GÉNÉRALE**

du 15 mai 1944

« Centralisation des achats »

**EX 6 c**

**N° 1**

DISTRIBUTION
<b>EX</b>
—
1

Dès réception, les agents inscriront sous le cartouche de distribution de l'Instruction Générale précitée, le n° et la date du présent rectificatif.

Les modifications suivantes seront faites à la plume :

**Article 5 :** au 2° alinéa, lignes 1, 2 et 3 :

au lieu de : « Une sous-délégation permanente est également consentie dans la même limite aux Chefs d'Arrondissement et aux Chefs des Grands Ateliers des Services MT pour l'acquisition de pièces spéciales ou du matériel spécial ne se prêtant pas à des définitions précises ».

**il faut :** « Une sous-délégation permanente est également consentie dans la même limite aux Chefs d'Arrondissement et aux Chefs des Grands Ateliers des Services MT pour l'acquisition de toutes catégories de fournitures ».

**article 7 :** au 2<sup>e</sup> alinéa, ligne 1 :

au lieu de : « Si l'importance de l'achat est inférieure à 100 000 f... ».

**il faut :** « Si l'importance de l'achat est inférieure à 400 000 f... ».

— au 3<sup>e</sup> alinéa, ligne 1 :

au lieu de : « Si l'importance de l'achat est supérieure à 100 000 f... ».

**il faut :** « Si l'importance de l'achat est supérieure à 400 000 f... ».

Paris, le 23 mars 1945.

*Le Directeur Général,*

**J. GOURSAT.**

Dans le cas où l'achat ne se justifie que pour couvrir des besoins propres à l'Arrondissement intéressé, la sous-délégation du Service A doit être obligatoirement doublée d'une autorisation d'achat émanant du Chef du Service Régional à qui il appartient de statuer sur l'opportunité de l'achat.

Les commandes sont établies sur les liasses d'imprimés utilisées par le Service A. Copie de chaque commande doit être adressée à ce Service qui suit l'exécution des commandes jusqu'au règlement définitif et fait assurer la réception des fournitures dans les conditions normales.

### article 8 ♦ Procédure exceptionnelle.

Tout Chef d'Arrondissement ou assimilé, qui, devant la nécessité d'effectuer un achat important dépassant le cadre de ses sous-délégations normales, se trouve privé de toutes relations avec le Service des Approvisionnements, peut passer outre aux formalités d'autorisation normales et se considérer comme subdélégué d'office, quitte à s'en justifier ultérieurement.

Toute commande passée dans ces conditions doit être frappée du timbre « procédure exceptionnelle », pourvue d'un numéro d'ordre spécial pris, pour chaque subdélégué, dans une série continue et soigneusement enregistrée.

La réception des fournitures et le règlement des achats peuvent en pareil cas être assurés directement par les Services locaux.

Dès qu'ont cessé les circonstances ayant nécessité l'application de cette procédure, la liste complète des achats réalisés dans ces conditions doit être adressée sans retard au Directeur du Service des Approvisionnements avec toutes précisions et justifications utiles, en vue de la régularisation a posteriori des opérations effectuées vis-à-vis des diverses autorités et organismes qui auraient eu à en connaître en circonstances normales.

### article 9 ♦ Cas particulier de la Région parisienne.

La Région parisienne (Paris et Grande Banlieue) est exclue du champ d'application de la procédure de l'art. 7. Dans cette région, la Subdivision des Achats rapides et spéciaux du Service A est normalement en mesure de procéder dans le plus court délai et aux conditions les plus favorables aux achats dont l'urgence ou l'intérêt exceptionnel lui est signalé.

La Subdivision des Achats rapides et spéciaux peut également se substituer avantageusement aux acheteurs locaux de la Région parisienne, pour la réalisation des achats donnant lieu à sous-délégation inconditionnelle. Il est recommandé aux Services de faire appel à son concours, **en la saisissant au besoin directement.**

### article 10 ♦ Mesures d'ordre.

Des lettres de sous-délégation portant au verso les instructions de détail pour l'exécution de la présente Instruction Générale sont adressées par le Directeur du Service des Approvisionnements à chaque titulaire, à l'exception des Chefs d'Etablissement du Service EX visés à l'article 4 ci-dessus.

Paris, le 15 mai 1944.

Le Directeur Général,  
**R. LE BESNERAIS.**

SOCIÉTÉ  
NATIONALE  
des  
CHEMINS DE FER  
FRANÇAIS  
CM

DISTRIBUTION
EX
—
1

Rectificatifs

## INSTRUCTION GÉNÉRALE

Ce même document figure dans les collections des agents MT et VB sous le n° 206 a n° 1.

EX 6 c

N° 1

Date d'application : 15 mai 1944

Le présent tirage annule et remplace celui du 21 avril 1941

## CENTRALISATION DES ACHATS

### article 1 ♦ Dispositions générales.

La présente Instruction Générale a pour objet de fixer les règles qui doivent être observées pour que le Service des Approvisionnements puisse faire état, dans le placement des commandes et la négociation des marchés de fournitures, de toute la puissance d'achat de la S.N.C.F. et que son action ne puisse se trouver gênée ou contrariée par des interventions divergentes.

Les dispositions arrêtées ne s'appliquent qu'aux matières et produits — désignés dans l'Instruction par le terme « fournitures générales » — dont l'approvisionnement incombe au Service des Approvisionnements. Elles ne visent donc ni les commandes de rails, de ballast, de traverses, ni les marchés de gros outillage, de matériel roulant, de matériel d'études, de prototypes et de matériels spéciaux dont la négociation est explicitement confiée à d'autres Services. Elles ne visent pas davantage les matériaux courants de construction (chaux et ciments, sables et graviers, briques et tuiles, etc...); les questions que peut soulever l'approvisionnement de ces matériaux sont du ressort du Service Central des Installations Fixes.

PARAGRAPHE 1

## ACHATS DE FOURNITURES GÉNÉRALES PAR LE SERVICE DES APPROVISIONNEMENTS

### article 2 ♦ Attributions du Service des Approvisionnements.

LE SERVICE DES APPROVISIONNEMENTS EST SEUL QUALIFIÉ POUR NEGOCIER LES ACHATS DE « FOURNITURES GÉNÉRALES » INTERESSANT LA S.N.C.F. ET DISCUTER PRÉALABLEMENT, S'IL Y A LIEU, LES ATTRIBUTIONS DE CONTINGENTS CORRESPONDANTES. Pour ces achats, son Directeur exerce seul les délégations de pouvoirs consenties par le Président du Conseil d'Administration ou le Directeur Général.

Le Service des Approvisionnements représente la S.N.C.F. auprès des organismes officiels chargés pour ce qui concerne ces fournitures, de l'établissement ou du contrôle des prix ou de la répartition de la production. Il lui appartient toutefois de faire appel aux Services techniques compétents pour toute discussion portant sur des questions intéressant en propre ces Services et même, avec l'accord du Directeur du Service Central intéressé, de se faire représenter directement par un fonctionnaire d'un Service technique si les intérêts de ce Service sont exclusivement en jeu.

Les Services Centraux intéressés fournissent au Service des Approvisionnements, sur sa demande, les renseignements qui lui sont nécessaires tant en ce qui concerne l'évaluation des besoins que la consistance des stocks et le niveau moyen des consommations. Ils le saisissent d'office, en temps opportun, des besoins propres à l'exécution des grands programmes de travaux ou de construction et plus généralement de toutes informations susceptibles de lui être utiles. Pour tout renseignement de fait, le Service des Approvisionnements peut, en outre, correspondre directement avec les Subdivisions Régionales des Approvisionnements et même, mais seulement en cas d'urgence, avec les Magasins; les Subdivisions Régionales doivent d'ailleurs le saisir directement et immédiatement de tout incident ou retard sérieux venant affecter les conditions de livraison des produits et pouvant, de la sorte, modifier, de manière imprévisible, le degré d'urgence des besoins exprimés.

Pour l'étude des questions intéressant plusieurs Services, le Service des Approvisionnements peut provoquer la réunion de Commissions Techniques consultatives dans lesquelles les Services consommateurs se font représenter par des fonctionnaires qualifiés. Ces Commissions peuvent notamment avoir à préparer la discussion des contingents globaux demandés par la S.N.C.F. et la répartition entre les Services des contingents attribués. Elles peuvent également être saisies de propositions de produits de remplacement pour les articles de leur spécialité concernant plusieurs Services; leurs avis sont toutefois obligatoirement soumis par les soins du Service des Approvisionnements aux Services Centraux intéressés qui, portant la responsabilité de l'utilisation des produits, peuvent seuls prendre les décisions d'agrément définitives.

## PARAGRAPHE 2

### SOUS-DÉLÉGATIONS ACCORDÉES PAR LE DIRECTEUR DU SERVICE DES APPROVISIONNEMENTS

Le Directeur du Service des Approvisionnements exerçant seul, pour tous les marchés de fournitures générales, les délégations de pouvoirs consenties par le Président du Conseil d'Administration ou le Directeur Général, toute sous-délégation dans ce domaine émane nécessairement de lui.

En dehors du Service des Approvisionnements proprement dit, des sous-délégations permanentes ne sont accordées que dans la limite et sous les réserves indiquées dans les articles ci-après.

#### SOUS-PARAGRAPHE A

##### SOUS-DÉLÉGATIONS INCONDITIONNELLES

### article 3 ♦ Menus achats des Services MT et VB.

Pour les achats de moins de mille francs, une sous-délégation permanente est consentie aux Chefs de Service locaux (Chefs d'ateliers et de dépôts, Chefs de Section, etc...). La liste de ces sous-délégations est arrêtée par le Directeur du Service des Approvisionnements sur proposition des Services Centraux.

La réception des fournitures et le règlement des achats sont assurés directement par les Services locaux.

Chaque subdélégataire rend compte mensuellement à son Chef d'Arrondissement, qui reste juge de l'opportunité des engagements de dépenses, des menus achats effectués au cours du mois précédent en indiquant simplement le nombre et le montant total. Un relevé mensuel portant indication des noms et fonctions des subdélégataires est adressé par l'intermédiaire du Chef du Service Régional au Directeur du Service des Approvisionnements. Le Directeur du Service A peut demander directement aux subdélégataires toutes explications utiles et, notamment, le détail des achats effectués; il saisit, s'il y a lieu, le Chef du Service Régional de ses observations.

En cas d'urgence, les titulaires de sous-délégations pour menus achats pourront procéder à des achats d'une valeur supérieure à 1 000 f mais au plus égale à 5 000 f, à charge de les faire apparaître séparément dans leur compte rendu mensuel en donnant pour chacun d'eux la nature, la quantité, le prix et le motif de l'urgence. Ils devront toutefois respecter les limitations qui pourront être apportées à cette faculté par décision spéciale du Directeur du Service des Approvisionnements.

### article 4 ♦ Menus achats du Service EX.

Les Chefs de tous les Etablissements figurant sur la nomenclature des gares et des stations de chaque Région sont autorisés à procéder, dans l'intérêt de leur service et sous le seul contrôle de leurs chefs hiérarchiques, à

des achats d'un montant unitaire inférieur à 100 f et d'un montant mensuel global inférieur à 3 000 f pour les gares principales et les gares de 1<sup>re</sup> classe, à 1 000 f pour les autres établissements.

Une sous-délégation permanente identique à celles qui sont définies à l'article 3 est, par ailleurs, consentie à chaque Chef d'Arrondissement.

### article 5 ♦ Achats locaux de faible importance des Services VB — Achats spéciaux de faible importance et commandes d'usinage des Services MT.

Une sous-délégation permanente est consentie aux Chefs d'Arrondissement des Services VB pour achats locaux de matériaux ou fournitures intéressant l'entretien ou la construction des bâtiments et des ouvrages d'un MONTANT INFÉRIEUR à 25 000 f.

Une sous-délégation permanente est également consentie dans la même limite aux Chefs d'Arrondissement et aux Chefs des grands ateliers des Services MT pour l'acquisition de pièces spéciales ou du matériel spécial ne se prêtant pas à des définitions précises. Les Chefs des grands ateliers MT sont en outre habilités à passer des commandes d'usinage pour la finition de pièces ébauchées ou moulées dans leurs ateliers. Toutefois, si l'importance de ces commandes dépasse 50 000 f, l'autorisation de passer commande doit être préalablement obtenue du Service A dans les conditions fixées à l'article 7.

La réception des fournitures et le règlement des achats sont assurés directement par les Services locaux.

Chaque subdélégataire rend compte mensuellement au Directeur du Service des Approvisionnements, par l'intermédiaire de son Chef de Service Régional, juge de l'opportunité des engagements des dépenses, des achats effectués et des commandes passées au cours du mois précédent en indiquant, pour chaque achat ou commande, la nature de la fourniture, les quantités achetées ou commandées, le montant de l'achat (prix unitaire et prix global) et l'adresse complète du fournisseur. Le Directeur du Service des Approvisionnements correspond directement avec les subdélégataires pour tout complément d'informations; il saisit, s'il y a lieu, le Chef du Service Régional de ses observations.

#### SOUS-PARAGRAPHE B

##### ACHATS CONDITIONNELS

### article 6 ♦ Prospection et exploitation des ressources locales.

Les Chefs d'Arrondissement et les Chefs des grands Ateliers doivent prendre soin de faire prospecter fréquemment les ressources locales et s'attacher à mettre sans retard le Service des Approvisionnements en mesure de tirer parti, s'il y a lieu, de toutes circonstances favorables à l'achat. Ils correspondent, à cet effet, directement avec le Directeur du Service A et informent leur Chef de Service. Ils signalent notamment au Service A toute occasion d'achat qu'ils jugent a priori intéressante, soit qu'il s'agisse de couvrir leurs propres besoins, soit qu'ils aient été conduits à découvrir des ressources apparemment ignorées susceptibles de répondre à d'autres besoins du Chemin de fer.

Sur leur initiative, le Directeur du Service A peut leur donner, dans les conditions indiquées ci-après, sous-délégation pour traiter; il peut, d'autre part, faire appel à eux pour négocier sur place toute affaire demandant une conclusion rapide.

### article 7 ♦ Procédure normale.

L'autorisation d'acheter doit être demandée directement, au besoin par télégramme ou message téléphoné, au Service des Approvisionnements avec indication des conditions essentielles et notamment, s'il y a lieu, du délai d'option.

Si l'importance de l'achat est inférieure à 100 000 f, l'accord du Service des Approvisionnements peut être considéré comme acquis si l'acheteur ne reçoit pas de réponse dans les huit jours suivant l'envoi par lettre de la demande ou dans les trois jours suivant l'envoi du télégramme ou du message téléphoné signalant l'affaire. L'accord, même implicite, du Service A vaut sous-délégation.

Si l'importance de l'achat est supérieure à 100 000 f, une sous-délégation expresse du Directeur du Service A est nécessaire. Si l'urgence de l'affaire le justifie, l'acheteur ne doit pas hésiter à saisir le Directeur de ce Service par pli porté.

Toutefois, pour éviter toute dualité dans les pourparlers avec les Organismes officiels compétents, pourparlers qui doivent être conduits au nom de l'ensemble de la S.N.C.F., elles s'étendent également aux matières, produits et fournitures dont l'acquisition est explicitement confiée à d'autres Services, mais pour lesquels le Service A présente auxdits Organismes, au titre des « fournitures générales », des programmes d'ensemble ou des demandes particulières d'attribution.

**article 12 ♦ Délégations d'attributions.**

Le Service A peut déléguer aux Services ou Etablissements de la S.N.C.F. une partie de ses attributions définies ci-dessus.

**article 13 ♦ Conditions d'application.**

Les dispositions de détail relatives à la réglementation de l'approvisionnement des produits et matières contingentés font l'objet de notes spéciales établies par le Service A et relatives à chacune de ces catégories de produits ou matières.

Paris, le 9 octobre 1943.

Le Directeur Général,  
**R. LE BESNERAIS.**

**SOCIÉTÉ  
NATIONALE**  
*des*  
**CHEMINS DE FER  
FRANÇAIS**  
**A**

DISTRIBUTION	
MT	VB
—	—
1 - 2	SR
49	86

Rectificatifs

Applicable jusqu'à nouvel ordre

**AVIS GÉNÉRAL**

MT  
VB 253 e

**CONTINGEMENT DES MATIERES PREMIERES  
ET PRODUITS OUVRÉS NÉCESSAIRES A LA S. N. C. F.**

CHAPITRE 1<sup>er</sup>

**ÉTABLISSEMENT ET PRÉSENTATION AUX ORGANISMES OFFICIELS COMPÉTENTS DES PROGRAMMES DE BESOINS ET DES DEMANDES D'ATTRIBUTION.**

**article 1 ♦ Généralités.**

Le Service des Approvisionnements (Service A) représente, pour ce qui concerne les « fournitures générales » (1), la S.N.C.F. auprès des Organismes officiels chargés de la répartition de la production (Note Générale Série Approvisionnements, Commandes et Marchés N° 16 A<sup>16</sup> relative à la centralisation des Achats).

Le présent Avis Général précise les conditions dans lesquelles le Service A remplit cette fonction.

**article 2 ♦ Centralisation et expression des besoins.**

Le Service A assure la centralisation des besoins de tous les Services et Etablissements de la S.N.C.F. (2).

Il établit, à l'aide de renseignements obtenus des divers Services intéressés et de ceux qu'il possède lui-même, les programmes d'ensemble des besoins directs ou indirects, ainsi que les demandes particulières d'attribution pour les fournitures ne faisant pas l'objet de programmes d'ensemble. Il présente ces programmes et ces demandes d'attribution aux divers Organismes officiels qui interviennent, à un titre quelconque, dans la répartition des matières premières et produits ouvrés. Il agit, le cas échéant, auprès de ces Organismes pour faire obtenir aux fournisseurs de la S.N.C.F. les produits et matières qui leur sont nécessaires pour exécuter les commandes ou marchés qui leur sont passés par celle-ci.

Enfin il centralise et adresse auxdits Organismes, sur leur demande, tous les renseignements complémentaires exigés par eux (déclarations de stocks, relevés de consommations, d'entrées et de sorties, etc.).

♦ (1) C'est-à-dire les matières et produits dont l'approvisionnement incombe au Service A.  
♦ (2) Ainsi que des organismes dont la S.N.C.F. doit couvrir les besoins : wagons-lits, Chemins de fer industriels (sauf en ce qui concerne les besoins d'entretien et de réparation des voies, etc.)

L'attention de tous les Services est particulièrement appelée sur la nécessité de respecter les délais qui leur sont indiqués pour la production des renseignements qui peuvent leur être demandés par le Service A; tout retard apporté à la présentation des programmes ou à l'envoi des justifications requises pouvant entraîner une diminution des allocations ou même une perte de contingent.

### **article 3 ♦ Discussion des programmes de besoins.**

Le Service A assure la défense des programmes et des demandes d'attribution auprès des Organismes officiels compétents auxquels il fournit toutes les justifications et arguments utiles pour la sauvegarde, dans le cadre de l'intérêt général du Pays, des intérêts de la S.N.C.F. vis-à-vis de ceux des autres consommateurs. Il lui appartient à cet effet de faire appel aux Services techniques compétents dans les conditions prévues à la Note Générale N° 16 A<sup>16</sup>.

## CHAPITRE 2

### RÉPARTITION DES CONTINGENTS ALLOUÉS A LA S.N.C.F.

#### **article 4 ♦ Répartition entre les Services Centraux.**

Lorsqu'à la suite des pourparlers avec les Organismes officiels compétents, les contingents ont été alloués à la S.N.C.F., le Service A détermine, en accord avec les Services Centraux intéressés et, s'il y a lieu, après avis des Commissions techniques consultatives, la répartition de ces contingents entre ces Services en précisant, le cas échéant, pour chacun de ces derniers, la décomposition des contingents entre les divers usages auxquels les produits ou matières attribués sont destinés.

Si l'accord ne peut se faire, il provoque une désision du Directeur Général.

#### **article 5 ♦ Répartition entre les Services Régionaux.**

Chaque Service Central intéressé répartit à son tour, soit de son propre chef, soit sur proposition du Service A, la part du contingent qui lui a été allouée entre les Services régionaux ressortissant à son autorité en précisant, s'il y a lieu, la décomposition du contingent entre les diverses utilisations du produit considéré.

## CHAPITRE 3

### GESTION DES CONTINGENTS

#### **article 6 ♦ Demandes sur programmes d'ensemble.**

Pour les contingents alloués d'après des programmes d'ensemble, chaque Service intéressé détermine, dans le cadre de la répartition faite dans les conditions indiquées à l'article 5 ci-dessus, le détail des produits ou articles qu'il convient de lui faire livrer et le fait connaître au Service A.

#### **article 7 ♦ Gestion des contingents.**

Pour tous les produits ou matières ayant fait l'objet d'une attribution soit sur programme d'ensemble, soit sur demande particulière, le Service A gère les contingents et allocations obtenus pour l'ensemble de la S.N.C.F.

A cet effet, suivant la méthode adoptée par l'Organisme officiel compétent, il appose son visa sur les commandes, délivre aux fournisseurs ou fait délivrer à ces derniers par le Service émetteur des commandes les billets-matières, chèques-matières, bons de tonnage, timbres ou autres documents analogues, vise les licences de transfert ou d'usage, etc...

#### **article 8 ♦ Statistiques des imputations.**

Le Service A tient à jour les statistiques des imputations et s'assure qu'elles concordent avec les contingents attribués. En cas de discordance, il prend ou provoque auprès des Services intéressés les mesures de redressement nécessaires.

#### **article 9 ♦ Détournement par les fournisseurs des produits ou matières attribués pour la S. N. C. F.**

Si les Services chargés de suivre l'exécution des marchés et commandes constatent que les fournisseurs intéressés détournent de leur destination les produits ou matières premières à eux attribués pour l'exécution de ces marchés ou commandes et si leurs interventions auprès de ces fournisseurs restent inopérantes, ils en saisissent le Service A en lui fournissant tous les éléments d'argumentation nécessaires.

Ce dernier Service intervient auprès des Organismes officiels compétents pour faire redresser ces irrégularités.

## CHAPITRE 4

### DISPOSITIONS DIVERSES

#### **article 10 ♦ Interdictions d'emploi.**

Sur l'initiative des Services Centraux intéressés et en s'aidant des arguments que ces Services lui fournissent, le Service A demande aux Organismes officiels compétents les dérogations utiles aux interdictions d'emploi édictées par eux. S'il y a lieu, il se fait assister pour soutenir ces demandes de dérogation, d'accord avec le Directeur du Service Central intéressé, d'un représentant des Services techniques compétents. Si les intérêts d'un Service technique déterminé sont exclusivement en jeu, il s'attache à se faire représenter directement par un fonctionnaire de ce Service.

#### **article 11 ♦ Contingents intéressant les fournitures autres que celles dites " fournitures générales ".**

Les dispositions précédentes s'appliquent aux matières et produits dits « fournitures générales » dont l'approvisionnement incombe au Service A.

Le présent tirage annule et remplace les pages 11 et 12 du tirage du 1<sup>er</sup> janvier 1939 des Annexes à l'Ordre Général n° 19

D

Organisation du Service des Approvisionnements

Le Service des Approvisionnements comprend quatre Divisions :

- la Division des Métaux,
  - la Division des Bois et Produits divers,
  - la Division des Combustibles,
  - la Division du Contrôle des Fabrications.
- **Les trois premières Divisions** sont chargées, pour les produits et articles dont l'approvisionnement leur est confié (1) :
- a) de rassembler et tenir à jour, par l'intermédiaire des Services Centraux techniques, tous les renseignements chiffrés permettant d'évaluer et de suivre, d'une part, la consistance générale des stocks ainsi que l'importance et l'allure des consommations, d'autre part, l'ensemble des besoins de la S.N.C.F. ;
  - b) de fournir aux Services Centraux techniques les renseignements qui leur sont utiles pour établir, en fonction des possibilités d'approvisionnement, leur budget en matières et leurs programmes de travaux ;
  - c) d'assurer les relations de la S.N.C.F. avec les Pouvoirs Publics et les Organismes intéressés, notamment les Sections de l'Office Central de Répartition des Produits Industriels, les Comités d'Organisation et les Comités des Prix, pour toutes les questions d'approvisionnement (2). (Attributions de contingents notamment) ;
  - d) de gérer les contingents attribués à la S.N.C.F. ;
  - e) de recevoir et vérifier matériellement les demandes de réapprovisionnement et les demandes d'achat avant d'y donner suite ;
  - f) de préparer et passer les commandes et marchés de fournitures (2), d'en surveiller l'exécution en effectuant à cet égard toutes interventions utiles auprès des fournisseurs (3), enfin, d'en assurer le règlement.

En outre :

- la **Division des Métaux** est chargée de passer les commandes et marchés de transformation et de procéder aux ventes de vieilles matières quelle qu'en soit la nature ;
- la **Division des Combustibles** assure la réception des combustibles et leur expédition au départ des mines, ports et gares frontières, suivant les programmes arrêtés d'accord avec le Service Central du Matériel.
- **La Division du Contrôle des Fabrications** est chargée :
  - a) d'effectuer, conformément aux directives des Services Centraux techniques, le contrôle technique en usines de l'exécution des commandes ;

◆ (1) Certains matériels, matières et produits, pour lesquels les règles de compétence sont fixées par le Directeur Général, sont directement commandés et suivis à tous égards par les Services Centraux techniques du Matériel ou des Installations Fixes.

◆ (2) Dans l'accomplissement de cette mission, les Divisions du Service des Approvisionnements font appel, dans tous les cas utiles, aux Représentants les plus qualifiés des Services Centraux techniques dont elles demandent la désignation au Directeur du Service pour les assister dans leurs interventions auprès de ces Administrations ou Organismes.

◆ (3) Pour cette tâche les deux premières Divisions du Service des Approvisionnements utilisent les Agents de la Division du Contrôle des Fabrications.

- b) d'assurer, concurremment avec les Divisions compétentes des Services Centraux techniques, et sous l'autorité de ces Services, l'établissement et la tenue à jour des spécifications techniques (4),
- c) de prêter, aux deux premières Divisions du Service des Approvisionnements, le concours de ses agents en usine pour toutes interventions auprès des fournisseurs, notamment pour ce qui concerne l'observation des délais d'exécution des marchés ;
- d) de tenir à jour la documentation utile sur la capacité de production et les possibilités techniques de l'industrie.

\*  
\*\*

Sont, d'autre part, directement rattachés à la Direction du Service des Approvisionnements :

- un **Secrétariat** chargé des questions d'administration générale, de personnel, de comptabilité, de service intérieur et de dactylographie, pour l'ensemble du Service ;
- une **Subdivision d'études et de contrôle technique** chargée notamment :
  - a) d'étudier les questions d'ordre général intéressant les relations du Service avec les Pouvoirs Publics, les différents Offices de Répartition, Comités d'Organisation et Comités des Prix ;
  - b) d'établir, en accord avec les Services Centraux techniques, les règles générales d'approvisionnement ;
  - c) d'établir et de tenir à jour la Nomenclature générale des matières et produits ;
  - d) d'étudier, pour l'ensemble du Service des Approvisionnements, les questions de prix en général (législation, évolution, documentation) ;
- une **Subdivision chargée des Achats rapides et spéciaux** chargée, outre sa mission essentielle d'achat et certaines autres missions spéciales, de l'exploitation des épaves.

Paris, le 1<sup>er</sup> avril 1943,

*Le Directeur Général,*

**R. LE BESNERAIS.**

◆ (4) Une Commission spéciale dite « des Spécifications techniques », présidée par le Chef de la Division du Contrôle des Fabrications, a été créée dans ce but.

Les commandes seront établies sur les liasses d'imprimés utilisés par le Service des Approvisionnements. Copie de chaque commande sera adressée au Service des Approvisionnements. Le Service A suivra l'exécution des commandes jusqu'à leur règlement définitif et fera assurer la réception des fournitures dans les conditions normales.

Les agents acheteurs devront, par ailleurs, tenir le Service des Approvisionnements directement au courant de leurs prospections et lui signaler toute source d'approvisionnement apparemment intéressante. Ils fourniront ces mêmes renseignements à leur Chef de Service Régional. Le Directeur du Service des Approvisionnements pourra faire appel à eux pour négocier sur place toutes affaires demandant une conclusion rapide et leur donner, par cas d'espèce, sous-délégation pour traiter.

#### Cas particulier de la région parisienne.

Aucune sous-délégation conditionnelle ne sera délivrée pour la région parisienne (Paris et grande banlieue), la Subdivision des Achats rapides de la Division des Achats et des Ventes du Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés étant normalement en mesure de procéder dans le plus court délai et aux conditions les plus favorables aux achats dont l'urgence lui est signalée.

La Subdivision des Achats rapides pourra également se substituer avantageusement aux acheteurs locaux pour la réalisation des achats donnant lieu à sous-délégation inconditionnelle. Il est recommandé aux Services de faire appel à son concours.

#### Mesures d'exécution.

Les dispositions de la présente Note Générale entreront en vigueur dès sa publication. Les listes de subdélégataires (nominatives pour les catégories 1° b et 2°) devront être soumises à l'agrément du Directeur du Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés dans le plus court délai par les Directeurs des Services Centraux intéressés.

*Le Directeur Général,*

**R. LE BESNERAIS.**

8337

# SOCIÉTÉ NATIONALE

*des*

## CHEMINS DE FER FRANÇAIS

A

## NOTE GÉNÉRALE

SÉRIE APPROVISIONNEMENTS, COMMANDES ET MARCHÉS N° 16-A<sup>16</sup>

Paris, le 21 avril 1941.

COL.

Nm.  
70

### CENTRALISATION DES ACHATS

L'orientation générale de la politique économique nationale et plus particulièrement l'application des lois du 16 août et du 10 septembre 1940, portant institution des Comités d'Organisation et de l'Office de Répartition des Produits Industriels, appellent de la part des grands organismes consommateurs, un double effort de centralisation dans l'expression des besoins et l'exécution des achats.

La présente Note Générale a pour objet de fixer les règles qui devront être observées pour que le Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés puisse faire état, dans le placement des commandes et la négociation des marchés de fournitures, de toute la puissance d'achat de la S.N.C.F. et que son action ne puisse se trouver gênée ou contrariée par des interventions divergentes.

Les dispositions arrêtées ne s'appliquent qu'aux matières et produits — désignés dans la note par le terme « fournitures générales » — dont l'approvisionnement incombe au Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés. Elles ne visent donc ni les commandes de rails, de ballast, de traverses, ni les marchés de gros outillage, de matériel roulant, de matériel d'études, de prototypes et de matériels spéciaux dont la négociation est explicitement confiée à d'autres Services. Elles ne visent pas davantage les matériaux courants de construction (chaux et ciments, sables et graviers, briques et tuiles, etc...); les questions que peut soulever l'approvisionnement de ces matériaux sont du ressort du Service Central des Installations Fixes.

**I. — Le Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés est seul qualifié pour négocier les achats de « fournitures générales » intéressant la S.N.C.F. et discuter préalablement, s'il y a lieu, les attributions de contingents correspondantes.**

Il représente la S.N.C.F. auprès des organismes officiels, chargés, pour ce qui concerne ces fournitures, de l'établissement ou du contrôle des prix, ou de la répartition de la production. Il lui appartient toutefois de faire appel aux Services techniques compétents pour toute discussion portant sur des questions intéressant en propre ces Services et même, avec l'accord du Directeur du Service Central intéressé, de se faire représenter directement par un fonctionnaire d'un Service technique si les intérêts de ce Service sont exclusivement en jeu.

Les Services Centraux intéressés fournissent au Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés, sur sa demande, les renseignements qui lui sont nécessaires tant en ce qui concerne l'évaluation des besoins que la consistance des stocks et le niveau moyen des consommations. Ils le saisissent d'office, en temps opportun, des besoins propres à l'exécution des grands programmes de travaux ou de construction et plus généralement de toutes informations susceptibles de lui être utiles. Pour tout renseignement de fait, le Service des Approvisionnements peut, en outre, correspondre directement avec les Subdivisions Régionales des Approvisionnements et même, mais seulement en cas d'urgence, avec les Magasins; les Subdivisions Régionales doivent d'ailleurs le saisir directement et immédiatement de tout incident ou retard sérieux venant affecter les conditions de livraison des produits et pouvant de la sorte modifier, de manière imprévisible, le degré d'urgence des besoins exprimés.

Pour l'étude des questions intéressant plusieurs Services, le Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés, peut provoquer la réunion de Commissions Techniques consultatives dans lesquelles les Services Consommateurs se feront représenter par des fonctionnaires qualifiés. Ces Commissions pourront notamment avoir à préparer la discussion des contingents globaux demandés par la S.N.C.F. et la répartition entre les Services des contingents attribués. Elles pourront également être saisies de propositions de produits de remplacement pour les articles de leur spécialité concernant plusieurs Services; leurs avis seront toutefois obligatoirement soumis par les soins du Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés, aux Services Centraux intéressés qui, portant la responsabilité de l'utilisation des produits, pourront seuls prendre les décisions d'agrément définitives.

**II. — Pour tous marchés de fournitures générales, le Directeur du Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés exerce seul les délégations de pouvoirs consenties par le Président du Conseil d'Administration ou le Directeur Général.** Toute sous-délégation émane donc de lui nécessairement.

En dehors du Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés, proprement dit, des sous-délégations permanentes ne seront accordées que dans la limite et sous les réserves suivantes :

**1° — SOUS-DÉLÉGATIONS INCONDITIONNELLES**

**a) Menus achats**

Pour les achats de moins de mille francs, une sous-délégation permanente sera consentie aux Chefs de Services locaux (Chefs de gares, Chefs d'ateliers et de dépôts, Chefs de Section, etc...) actuellement autorisés à engager des dépenses dans cette limite. La liste de ces sous-délégations sera arrêtée par le Directeur du Service des Approvisionnements sur proposition des Services Centraux.

La réception des fournitures et le règlement des achats seront assurés directement par les Services locaux.

Chaque subdélégué rendra compte mensuellement à son Chef d'arrondissement, qui restera juge de l'opportunité des engagements des dépenses, des menus achats effectués au cours du mois précédent en indiquant simplement le nombre et le montant total. Un relevé mensuel portant indication des noms et fonctions des subdélégués sera adressé par l'intermédiaire du Chef du Service Régional au Directeur du Service des Approvisionnements (Division Achats et Ventes). Le Directeur du Service A pourra

demander directement aux subdélégués toutes explications utiles et notamment le détail des achats effectués; il saisira, s'il y a lieu, le Chef du Service Régional de ses observations.

**b) Achats locaux de faible importance du Service V. B. — Achats spéciaux de faible importance du Service M. T.**

Une sous-délégation permanente sera consentie aux Chefs d'arrondissement du Service V.B. pour achats locaux de matériaux ou fournitures intéressant l'entretien ou la construction des bâtiments et des ouvrages d'un **montant inférieur à 20 000 f.**

Une sous-délégation permanente sera également consentie dans la même limite aux Chefs d'arrondissement du Service M.T. pour l'acquisition de pièces spéciales ou du matériel spécial qui ne se prêtent pas à des définitions précises ou qui doivent être laissés au choix personnel du demandeur.

La réception des fournitures et le règlement des achats seront assurés directement par les Services locaux.

Chaque subdélégué rendra compte mensuellement au Directeur du Service des Approvisionnements (Division des Achats et Ventes) par l'intermédiaire de son Chef de Service Régional, juge de l'opportunité des engagements des dépenses, des achats effectués au cours du mois précédent en indiquant, pour chaque achat, la nature de la fourniture, les quantités achetées, le montant de l'achat (prix unitaire et prix global) et l'adresse complète du fournisseur. Le Directeur du Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés correspondra directement avec les subdélégués pour tout complément d'information; il saisira, s'il y a lieu, le Chef du Service Régional de ses observations.

**2° — SOUS-DÉLÉGATIONS CONDITIONNELLES**

Chaque Service désignera nominativement un ou plusieurs (3 au maximum) fonctionnaires ou agents par Arrondissement pour suivre les besoins difficiles à satisfaire, prospecter les ressources locales et se tenir en mesure de tirer rapidement parti de toutes les circonstances favorables à l'achat. Ces agents recevront du Directeur des Approvisionnements, Commandes et Marchés une sous-délégation permanente pour passer des commandes urgentes à effectuer sur place jusqu'à concurrence de 50 000 f.

En l'espèce, l'autorisation d'acheter devra être demandée directement, au besoin par télégramme ou message téléphoné, au Service des Approvisionnements (Division des Achats et Ventes) avec indication des conditions principales et, s'il y a lieu, du délai d'option. La justification de l'urgence accompagnera la demande ou la suivra par le plus prochain courrier.

Concurremment, l'agent acheteur interrogera son Chef de Service Régional sur l'opportunité de l'achat.

L'achat ne pourra être réalisé qu'avec le double accord du Chef du Service Régional et du Directeur du Service des Approvisionnements ou de leur délégué.

L'accord du Service des Approvisionnements pourra être considéré comme acquis si l'agent acheteur ne reçoit pas de réponse dans les huit jours suivant l'envoi par lettre de la demande ou dans les trois jours suivant l'envoi du télégramme ou du message téléphoné.

8337

# SOCIÉTÉ NATIONALE DES CHEMINS DE FER FRANÇAIS

88 RUE SAINT-LAZARE . PARIS IX . TÉL. TRINITÉ 73-00

DIRECTION GÉNÉRALE

Le 20 Février 1939.

Objet :  
Révision  
de l'I.G. N° 8.

M. le Secrétaire Général.  
MM. les Directeurs des Services Centraux.  
MM. les Directeurs de l'Exploitation des Régions.

Lors de la révision des Instructions Générales N°s 1 à 9 qui règlent les relations entre les Services Centraux et les Régions, l'Instruction Générale N° 8 qui concerne le Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés sera remplacée en principe d'une part, par un texte donnant les généralités sur les relations entre le Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés et les autres Services Centraux et les Régions et, d'autre part, par un certain nombre d'Instructions Générales de la série Approvisionnements, Commandes et Marchés traitant notamment les matières ci-après :

- Attributions générales des différents Services en matière de préparation et d'exécution des marchés et traités;
- Approbation et signature des marchés et traités en application de l'Ordre Général 17;
- Dispositions administratives et financières à insérer dans les marchés;
- Consultation et choix des fournisseurs;
- Contrôle de la passation et de la liquidation des marchés.

Sans attendre la mise au point de ces diverses instructions, il importe de porter le plus tôt possible à la connaissance des agents chargés de préparer les marchés et traités les nouveaux pouvoirs tels qu'ils résultent de l'Ordre Général N° 17 et de rappeler à ces agents quels sont les différents documents en vigueur applicables en la matière.

Je vous adresse à cet effet, ci-joint, une liste récapitulative de ces documents ainsi qu'un certain nombre d'exemplaires d'un extrait de l'Ordre Général 17 à remettre à tous les agents actuellement en possession de l'Instruction Générale N° 8.

Le Directeur Général,  
R. LE BESNERAIS.

Imp. Sec. Adm. S.N.C.F. (7-39).

Paris, le 1<sup>er</sup> février 1939.

Col

Nm  
84

**INSTALLATIONS ÉLECTRIQUES DE LA S. N. C. F.  
ÉNERGIE ÉLECTRIQUE**

**Article premier. — Généralités.**

La gestion et l'entretien des installations électriques de la S. N. C. F. sont assurés par les Régions, sous la direction des Services Centraux intéressés dans les conditions fixées à la présente Instruction Générale.

**Article 2. — Attributions du Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés (Division de l'Énergie électrique).**

Le Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés (Division de l'Énergie électrique) est chargé :

1° — de toutes les questions de production et de transport haute tension.

A ce titre, le Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés établira et gèrera les programmes et contrats d'achat et de vente d'énergie pour la traction; il donnera les directives et instructions pour l'entretien et l'exploitation des usines productrices, des postes de transformation et de coupure, et des lignes haute tension jusqu'à l'entrée des sous-stations de traction; il fixera les péages, etc...

Il traitera également les questions intéressant les Services de contrôle de l'Électricité, les organismes groupant les producteurs, ainsi que les Sociétés diverses d'électricité dans lesquelles la S. N. C. F. a des participations.

Il établira les programmes d'extension, d'amélioration, de constructions nouvelles en ce qui concerne les usines et les lignes et postes à très haute tension, ainsi que les fournitures de courant pour électrifications futures, etc...

2° — des fournitures de courant par les secteurs de distribution pour l'éclairage et la force motrice de toutes les installations de la S. N. C. F.

Les contrats d'achat pour l'éclairage et la force motrice sont préparés, comme actuellement, dans chaque Région, d'après les directives générales données par le Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés;

**NOTA.** — Les Instructions Générales Nos 1 à 8 de la Série Organisation de la S. N. C. F. paraîtront prochainement.

ceux dont l'approbation dépasse, en raison de leur montant et de leur durée, la compétence des Directeurs de l'Exploitation des Régions, sont adressés au Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés. Ce Service peut prendre en main la négociation de certains contrats et notamment de ceux intéressant plusieurs Régions et de ceux qui font intervenir des échanges de fournitures avec la propre production S. N. C. F.

**Article 3. — Attributions du Service Central des Installations Fixes.**

Le Service Central des Installations Fixes est chargé en tant qu'études, réalisation et entretien :

1° — des lignes de contact des lignes électrifiées et de l'appareillage qu'elles comportent (à l'exception des postes de sectionnement et de mise en parallèle, ainsi que des postes d'alimentation des gares) ;

2° — des installations d'éclairage et de force des bâtiments et des aménagements extérieurs à l'exception d'une part de celles des usines génératrices et des postes haute tension définis à l'article 2 et, d'autre part, de celles des établissements du Matériel et de la Traction ;

3° — des installations de liaisons et de chronométrie électriques, ainsi que des installations de signalisation électrique, y compris leur alimentation en haute tension.

Le Service Central des Installations Fixes est chargé de l'établissement des spécifications techniques et des notices techniques concernant les lignes de contact et leur appareillage (à l'exception de l'appareillage des postes de sectionnement et de mise en parallèle, ainsi que des postes d'alimentation des gares), le matériel de signalisation, de liaisons et de chronométrie. Pour les spécifications et notices techniques concernant l'appareillage de force et d'éclairage — à l'exclusion du matériel d'éclairage des voitures et des wagons —, le Service Central des Installations Fixes joue le rôle de Service Directeur et travaille en liaison avec le Service Central du Matériel.

**Article 4. — Attributions du Service Central du Matériel.**

Le Service Central du Matériel est chargé, en tant qu'études, réalisation et entretien :

1° — de l'alimentation en courant des lignes de contact des lignes électrifiées à partir de l'entrée haute tension des sous-stations, des postes de sectionnement et de mise en parallèle des caténaires ainsi que des postes d'alimentation des gares ;

2° — des installations d'éclairage et de force des établissements du Matériel et de la Traction ;

3° de certaines affaires d'ordre général, telles que : mise en conformité des installations électriques avec les dispositions des textes réglementant les distributions d'énergie (arrêté du 30 avril 1935) ou la sécurité des travailleurs dans les établissements mettant en œuvre des courants électriques (décret du 4 août 1935), etc... Le Service Central du Matériel joue pour ces affaires le rôle de Service Directeur et travaille en liaison avec le Service Central des Installations Fixes, ainsi qu'avec le Service Central du Personnel pour celles concernant la sécurité des agents et avec le Service des Approvi-

sionnements, Commandes et Marchés pour les questions intéressant les usines de production, les postes de transformation à haute tension, et les lignes de transport à haute tension.

**Article 5. — Attributions des Services régionaux.**

Les retouches nécessaires seront apportées progressivement dans l'organisation des Régions pour que le 1<sup>er</sup> janvier 1940, au plus tard, les Services de la Voie et des Bâtiments soient Services d'exécution pour les questions énumérées à l'article 3 et les Services du Matériel et de la Traction pour les questions énumérées aux articles 2 et 4.

Toutefois, les installations d'alimentation de la signalisation situées à l'intérieur de sous stations entretenues par le Service du Matériel et de la Traction pourront être également entretenues par ce Service, lorsque cette disposition sera reconnue avantageuse.

Les installations de haute tension et les postes de transformation destinés à l'alimentation d'énergie pour éclairage et force, seront entretenus par les Services de la Voie et des Bâtiments à l'exclusion de ceux appartenant à des résidences où existe un Atelier du Matériel ou un dépôt. Dans ce dernier cas, ces installations seront entretenues par les agents d'entretien du Service du Matériel et de la Traction.

Dans chaque Région, les contrats de fourniture d'énergie pour les installations d'éclairage et de force, ainsi que, en principe, pour celles de signalisation, seront préparés et suivis (d'après les directives données par le Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés ainsi qu'il est indiqué à l'article 2) par un Service unique du Matériel et Traction si possible — ou de la Voie et des Bâtiments si l'organisation existante s'y prête mieux — auquel devront être communiqués tous les renseignements nécessaires.

**Article 6. — Attributions particulières de la Division des Etudes Electriques de la Région du Sud-Ouest.**

La Division des Etudes électriques de la Région du Sud-Ouest est chargée de procéder aux études demandées par les deux Services Centraux des Approvisionnements, Commandes et Marchés, et du Matériel. Elle dirige en outre le « Bureau des usines hydro-électriques » installé à Toulouse où il relève de l'Ingénieur, Chef d'Arrondissement du Matériel et de la Traction ; ce bureau est spécialement chargé lui-même de l'exploitation et de l'entretien des usines des Pyrénées et des études d'amélioration et de modification des usines existantes.

**Article 7. — Etude de nouvelles usines de production et des postes et lignes haute tension correspondantes.**

Sur le vu des programmes préparés par le Service des Approvisionnements Commandes et Marchés, qui restera Service Directeur, le Directeur Général désignera les Services chargés des études de détail correspondantes, de la préparation des adjudications, de l'exécution et du règlement des travaux et fournitures.

*Le Directeur Général,*  
**R. LE BESNERAIS.**

## ANNEXE 7

### A L'ORDRE GÉNÉRAL N° 19

#### ORGANISATION DU SERVICE DES APPROVISIONNEMENTS COMMANDES ET MARCHÉS

Le Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés comprend six divisions :

**La Division des Approvisionnements**, chargée notamment de contrôler le travail des Magasins des Régions, d'en améliorer les méthodes et les organisations, d'en mettre en commun les stocks pour l'ensemble de la S. N. C. F., de fixer les règles à suivre pour le déclenchement des réapprovisionnements (détermination des stocks minima et des stocks critiques notamment), d'établir la nomenclature des matières de la S. N. C. F., de recevoir les fiches d'excédent, d'alerte et de pénurie, établies par les Magasins et de faire le nécessaire en cas de réclamation des Services consommateurs.

**La Division des Achats et des Ventes**, chargée de recevoir des Régions ou des Services Centraux les demandes de réapprovisionnement pour tous les articles commandés par le Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés<sup>(1)</sup> (à l'exception des combustibles solides et de l'énergie électrique), de préparer les commandes correspondantes, de suivre jusqu'au règlement définitif les commandes passées, de régler, d'accord avec les autres Divisions intéressées, les litiges avec les fournisseurs, de préparer les avenants, de procéder aux ventes de toutes les vieilles matières et objets impropres au Service du Chemin de fer.

**La Division du Contrôle des fabrications**, chargée de suivre certaines commandes au point de vue du délai (et, à cet égard, de prévenir tout retard et de s'efforcer, le cas échéant, de rattraper les retards), d'assurer, s'il y a lieu, la surveillance technique des fabrications, de jouer le rôle d'informateur technique et commercial, et de procéder aux enquêtes qui lui sont confiées, d'établir les spécifications techniques qui ne sont pas préparées directement par les Services Centraux Techniques.

---

(1) Les commandes de rails et de ballast et provisoirement de traverses en bois, ainsi que les marchés de travaux proprement dits, de gros outillage, de matériel roulant, de matériel d'études, de prototypes et de certains matériels électriques spéciaux, les concessions et les affermagés sont préparés par les Services désignés par le Directeur Général.

La division du Contrôle des fabrications fonctionne, au point de vue administratif, sous l'autorité du Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés, et au point de vue technique, sous l'autorité directe des Services Centraux Techniques.

**La Division des Combustibles**, chargée de l'approvisionnement de tous les combustibles solides : à ce titre elle assume l'achat, la réception et l'expédition au départ des mines, ports et gares frontières, suivant les programmes arrêtés d'accord avec le Service Central du Matériel (Division Centrale de la Traction).

**La Division de l'Énergie électrique**, chargée des questions de production, de transport haute tension, d'achat et de vente d'énergie électrique ; elle traite notamment à ce titre toutes les questions concernant l'exploitation des usines, des postes de transformation et des lignes à haute tension et prépare les instructions et directives utiles, elle suit les questions intéressant les Sociétés diverses d'électricité dans lesquelles la S. N. C. F. a des participations.

**La Division du Contrôle des Marchés**, chargée, d'une part, de préparer les règles unifiées d'établissement des contrats et, d'autre part, de contrôler les contrats de toute espèce préparés par les divers Services de la Société Nationale, ce contrôle étant a priori ou a posteriori selon les cas et l'importance des contrats.

Elle donne, notamment, un avis a priori sur les contrats soumis à l'approbation du Conseil, du Comité, du Président et du Directeur Général et sur les contrats soumis à la Commission des Marchés ; elle représente la Société Nationale à cette Commission avec l'assistance du Service Technique ou de la Région qui a préparé le contrat.

Elle contrôle en principe la liquidation et le règlement de tous les marchés et traités, mais dans un but de simplification, seule la liquidation de ceux d'une certaine importance lui est soumise d'office par les Services liquidateurs ; pour le surplus, elle procède par sondages et désigne aux Services liquidateurs les marchés et traités dont elle désire vérifier la liquidation.

**Le Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés**, est chargé, en outre, de gérer le compte des Approvisionnements de la S. N. C. F. et de suivre les questions de mobilisation industrielle.

## MODIFICATION

à l'INSTRUCTION GÉNÉRALE PROVISOIRE N° 8

du 26 Février 1938

sur le

FONCTIONNEMENT DU SERVICE DES APPROVISIONNEMENTS,  
COMMANDES ET MARCHÉS.

Paris, le 27 Avril 1938.

L'Instruction Générale provisoire N° 8 a défini les règles applicables pour l'approbation des marchés et traités de différents montants. Les règles concernant les adjudications comprises entre 200.000 et 500.000 francs et préparées ou transmises par les Services Centraux, sont dorénavant remplacées par les dispositions suivantes :

Les affaires ci-dessus visées sont soumises au Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés qui les examine et, s'il n'a pas d'objection, les transmet à la Commission des Marchés. Après avis favorable de la Commission, les dossiers sont retournés au Service Central intéressé qui assure la signature en propre des contrats (contrairement à ce qui se passait précédemment où le Chef du Service Central signait pour le Directeur Chef du Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés).

Lorsque la Division du Contrôle des Marchés du Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés, formule des objections, le Chef de ce Service arrête la suite à donner pour réaliser l'accord entre le Service Central émetteur et la Division du Contrôle des Marchés, ou en réfère au Directeur Général : une fois cet accord intervenu, il transmet l'affaire à la Commission des Marchés, comme ci-dessus.

Le Directeur Général,  
R. LE BESNERAIS.

19 Janvier 1938

QUESTION X - "Etude sur l'organisation du Service Central des Approvisionnements, Commandes et Marchés à la Société Nationale des Chemins de fer" par le Contrôleur Général de l'Armée BOIS.-

M. LE PRESIDENT expose que, sur sa demande, M. le Ministre de la Défense Nationale et de la Guerre a bien voulu mettre à sa disposition M. le Contrôleur Général de l'Armée BOIS, doyen des Contrôleurs de l'Armée et l'un des hommes les plus compétents en matière de marchés, pour procéder à une étude sur l'organisation du Service Central des Approvisionnements, Commandes et Marchés de la Société Nationale.

Après avoir examiné les conclusions de cette étude, dans sa réunion du 18 janvier 1938, le Comité de Direction a établi des propositions qu'il soumet à l'approbation du Conseil d'Administration.

Ces propositions diffèrent, sur certains points, des conclusions du rapport de M. BOIS. M. LE BESNERAIS va exposer ces différences.

M. LE BESNERAIS déclare que ces divergences ne portent pas sur les principes mêmes qui doivent présider à l'organisation d'ensemble du Service des Approvisionnements, tels que les a dégagés l'auteur du rapport distribué aux membres du Conseil.

Elles ne visent que les modalités d'application de ces principes.

Tout d'abord, aux quatre grandes divisions envisagées par M. BOIS, à savoir :

- la division des approvisionnements,
- la division des commandes,
- la division du contrôle des fabrications,
- et la division du contrôle des marchés,

il est proposé d'ajouter une division spéciale pour les combustibles, en raison de l'importance exceptionnelle de la matière dans les chemins de fer et des caractéristiques très particulières que présente cette matière au triple point de vue des stocks, des achats et des relations avec les services utilisateurs.

D'autre part, la division des commandes n'aura pas à s'occuper des rails et traverses, dont la commande sera centralisée par le service technique compétent, en raison de la technicité même de cette matière.

En ce qui concerne les magasins, le Comité a précisé, pour tenir compte de la manière dont étaient organisés les magasins dans les Réseaux, que les magasins généraux qui seront gérés directement par le Service des Approvisionnements et des Commandes seront désignés successivement de façon à passer sans heurt du régime ancien au régime nouveau.

Pour le contrôle des fabrications, on a prévu qu'il fonctionnerait, au point de vue technique, sous l'autorité directe du Chef du Service central compétent, ce qui est absolument indispensable.

En ce qui concerne le contrôle des marchés, le Comité a prévu que c'est la liquidation définitive des marchés qui serait contrôlée par le service des marchés, à l'exclusion - ce que ne précisait pas suffisamment le rapport BOIS - de la liquidation normale des factures intermédiaires, laquelle serait assurée par les services qui auraient suivi et préparé les commandes.

Enfin, toutes mesures transitoires utiles seront prescrites pour passer avec continuité et sans heurt du régime ancien au régime nouveau. Notamment certains

approvisionnement resteraient assurés temporairement par les régions ou les Services centraux techniques jusqu'au moment où le Service des Approvisionnements en prendra soin.

M. SEMARD déclare qu'il a lu avec grand intérêt le rapport présenté par M. le Contrôleur Général de l'Armée BOIS où se trouve souligné à chaque page l'intérêt de la centralisation.

Il pose la question de savoir pourquoi ladite centralisation n'est pas étendue aux achats de rails, de ballast et de traverses, puisque, aussi bien, M. BOIS paraît favorable à cette centralisation.

Est-ce à dire que les marchés y relatifs resteraient sous la responsabilité des régions ?

M. LE BESNERAIS répond par la négative.

M. BOIS a d'ailleurs parfaitement reconnu la nécessité, pour certains matériels (comme le matériel neuf) de l'intervention du service technique compétent.

En ce qui concerne les rails, il est bien entendu qu'un seul service sera chargé de la centralisation de l'ensemble des commandes. Il s'agit seulement de savoir si ce service sera la division des commandes du service central des approvisionnements ou le service central des installations fixes.

M. LE BESNERAIS propose le choix de ce dernier service en raison de la technicité de cette matière.

M. SEMARD - Alors, nous nous acheminons bien vers la standardisation ?

M. LE BESNERAIS - Oui.

.....

M. LE PRESIDENT rappelle d'ailleurs que tous les marchés, quels qu'ils soient, même ceux qui ne seront pas passés directement par la division des approvisionnements, seront examinés par la division du contrôle des marchés.

Un contrôleur de l'Armée, que le Ministre de la Défense Nationale et de la Guerre a bien voulu mettre à la disposition de la Société Nationale, sera affecté à ce service.

Tous les marchés passés pour le compte de la Société Nationale, à l'exception des petites commandes, seront soumis au contrôle de la division du contrôle aux points de vue administratif et contentieux comme au point de vue des prix.

M. SEMARD a donc satisfaction.

M. LIAUD demande au Conseil de disjoindre la proposition du Comité de Direction tendant à faire gérer les économats par le service central des approvisionnements. Il désirerait que cette question fût réservée et fût l'objet d'une étude spéciale aux fins de savoir si le service en question est bien qualifié pour la gestion des économats.

Il ajoute que l'expérience des Réseaux du P.O. et de l'Etat a montré l'utilité qu'il y avait à prévoir une gestion autonome des économats, contrôlée par les représentants du personnel.

M. LE PRESIDENT est d'accord pour disjoindre la question des économats en vue d'une étude spéciale.

M. JACQUET demandé quelles sont les participations du domaine public dont la gestion technique est mentionnée parmi les attributions du service des approvisionnements.

.....

M. LE BESNERAIS répond qu'il s'agit des participations des anciens Réseaux dans un certain nombre de Sociétés. Cette question fait à l'heure actuelle l'objet d'une étude spéciale et des propositions seront faites ultérieurement.

M. JARRIGION signale, - à propos des attributions du service des approvisionnements, commandes et marchés - que certains bénéficiaires de contrats de concession ou d'affermage ont édifié des immeubles dans l'enceinte même du chemin de fer, ce qui risque de rendre d'une application aléatoire la clause de précarité de la concession et demande si tous les contrats, quels qu'ils soient, seront soumis au service des approvisionnements.

M. LE PRESIDENT lui donne l'assurance qu'il en sera bien ainsi sauf pour les contrats de minime importance.

M. LE BESNERAIS précise que cette dernière exclusion n'est pas prévue expressément, mais qu'elle est imposée par la pratique.

M. LE PRESIDENT remercie, au nom du Conseil d'Administration, M. le Contrôleur Général BOIS de l'important travail qu'il a fourni. Il a l'intention de demander un rapport analogue sur la question importante de la vente des vieilles matières.

Le Conseil adopte, à l'unanimité, les propositions qui lui sont soumises, réserve faite de la question des économats.

8337

SOCIETE NATIONALE DES CHEMINS DE FER FRANCAIS

---

Conseil d'Administration

---

Séance du 19 janvier 1938

---

"Etude sur l'organisation du Service Central des Approvisionnements, Commandes et Marchés à la Société Nationale des Chemins de fer" par le Contrôleur Général de l'Armée BOIS.

SOCIETE NATIONALE  
DES  
CHEMINS DE FER FRANCAIS

---

Le Président du Conseil d'Administration a demandé à M. le Ministre de la Défense Nationale et de la Guerre le concours d'un contrôleur général de l'armée pour faire une étude sur les approvisionnements, commandes et marchés des chemins de fer.

Ci-joint cette étude faite par M. le Contrôleur Général BOIS<sup>(1)</sup> et les propositions d'organisation du service correspondant faites par le Directeur Général, comme suite à ladite étude.<sup>(2)</sup>

I

Etude sur l'Organisation  
du Service Central  
des Approvisionnements, Commandes et Marchés  
à la Société Nationale des Chemins de fer

-----

par le Contrôleur Général de l'Armée BOIS.

6 Janvier 1938.

## Etude sur l'Organisation

### du Service Central

#### des Approvisionnements, Commandes et Marchés

#### à la Société Nationale des Chemins de fer

---

La présente Etude porte sur l'Organisation et le fonctionnement des Services des Approvisionnements, des Commandes et des Marchés dans les différents Réseaux et sur la comparaison des méthodes suivies dans ce domaine par les Chemins de fer et par les Administrations publiques, plus particulièrement par l'Administration de la Guerre.

Elle a été conduite en vue de dégager de cette comparaison les principes essentiels et les dispositions générales susceptibles d'être pris en considération pour l'organisation du Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés de la S.N.C.F.

Plutôt que de faire d'abord un exposé fastidieux des organisations si diverses qui fonctionnent dans les différents Réseaux pour en tirer ensuite des conclusions quant à l'organisation nouvelle à réaliser, on étudiera successivement chacune des questions posées de façon à aboutir progressivement à la solution d'ensemble par les solutions particulières concernant les différentes branches du Service.

Il s'agit essentiellement de l'organisation dans la S.N.C.F. d'un Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés centralisant dans la mesure du possible les Services correspondants organisés dans les réseaux, en coordonnant l'action, en perfectionnant le fonctionnement.

Le premier point à régler est celui du champ d'action à réserver au nouveau Service Central des Approvisionnements,

Commandes et Marchés; il faut déterminer les limites de ses attributions vis-à-vis des Services Centraux et surtout vis-à-vis des Services Régionaux de la S.N.C.F. en matière d'approvisionnements, de commandes et de marchés.

Cette question préalable une fois tranchée, il s'agira d'examiner plus en détail les principales Divisions entre lesquelles devront être partagées les attributions du nouveau Service Central, savoir :

a) - la gestion des approvisionnements, magasins et stocks, c'est-à-dire la détermination des besoins, la fixation des approvisionnements, la répartition des magasins, les relations avec les usagers,

b) - la constitution des approvisionnements, c'est-à-dire la commande des matières et objets de toute nature nécessaires au maintien des approvisionnements au niveau voulu.

La constitution de ces approvisionnements comporte de multiples opérations susceptibles d'être groupées en deux catégories :

b<sub>1</sub>) - celles à caractère plutôt commercial consistant dans le placement des commandes, la préparation, la discussion et la passation des marchés

b<sub>2</sub>) - celles à caractère plus technique consistant dans la surveillance de l'exécution des commandes et marchés, dans le contrôle des fabrications en usine, dans les vérifications, essais, épreuves..., dans les opérations de réception.

c) - le contrôle des Marchés considéré du point de vue administratif, soit dans les opérations préliminaires de l'engagement des dépenses (passation et approbation des marchés), soit dans les opérations finales du règlement de ces dépenses (liquidation des marchés).

On est ainsi amené à envisager dans le Service Central des Approvisionnements, Commandes et Marchés, à côté des Bureaux centraux chargés des affaires générales et des liaisons, 4 Divisions principales:

- la Division des Approvisionnements, chargée essentiellement de la gestion des Magasins et Stocks d'Approvisionnements,

- la Division des Commandes, chargée essentiellement du placement des commandes et de la passation des Marchés d'approvisionnements,

- la Division des Fabrications, chargée essentiellement de la Surveillance des fabrications dans l'industrie, du contrôle en usine et des réceptions,

- la Division du Contrôle des Marchés au point de vue de la régularité administrative, dont l'action s'étendrait sur les marchés de toute nature.

C'est en suivant cette division qu'on examinera, d'un point de vue très général et sans s'immiscer dans aucun détail, les questions qui se posent à l'occasion de l'organisation du Service Central des Approvisionnements, Commandes et Marchés de la S.N.C.F.

Champ d'action du Service  
des Approvisionnements, Commandes et Marchés

Le Contrôle administratif des Marchés doit porter non seulement sur les marchés du Service des Approvisionnements mais aussi sur tous les marchés de fournitures ou de travaux et sur tous les contrats et conventions passés par les autres Services. Dans ce domaine administratif, l'action de la Division du Contrôle des Marchés doit s'étendre à tous les Services de la S.N.C.F.

Mais, ce point spécial mis à part, il convient d'abord de nettement limiter le champ d'action du Service Central des Approvisionnements et Commandes, de déterminer la nature des approvisionnements dont il doit ou devrait assurer ou diriger la gestion, de déterminer les commandes dont il doit ou devrait préparer, suivre et régler l'exécution.

Doivent incontestablement rester en dehors des attributions du Service des Approvisionnements :

1° - les travaux proprement dits, dans les attributions du Service de la Voie, qui ne peuvent être assimilés en aucune manière à des approvisionnements,

2° - le matériel roulant proprement dit (locomotives, voitures...), dans les attributions du Service du Matériel et Traction, qu'on peut dans une certaine mesure comparer aux navires considérés comme immeubles,

3° - les concessions, affermages... plus particulièrement dans les attributions des Services d'Exploitation.

Mais la question est plus délicate pour certains matériels, produits, matières ou objets susceptibles par leur nature de former approvisionnements mais qui, dans les Réseaux, sont généralement dans les attributions d'autres Services que des Services d'Approvisionnements proprement dits:

Combustibles - Dans la plupart des Réseaux, un Service des Combustibles indépendant du Service des Approvisionnements et rattaché directement au Service Matériel et Traction, s'occupe de tout ce qui concerne les approvisionnements de combustibles, tout au moins des charbons.

S'il est un Service à centraliser et à faire entrer dans le Service Central des Approvisionnements, c'est bien celui des combustibles; personne ne semble d'ailleurs faire des objections à cette incorporation.

La même centralisation paraît devoir être opérée en ce qui concerne les fournitures d'énergie électrique.

Rails et accessoires - Les Services Techniques de la Voie des Réseaux s'en occupent le plus souvent directement, sans intermédiaire des Services d'Approvisionnements, sous l'autorité de la Conférence des Ingénieurs en Chef de la Voie. Les rails rentrent pourtant dans la catégorie des matériels standardisés achetés en principe par le Service Commun d'achats.

On ne voit aucune raison pour ne pas faire rentrer la constitution des approvisionnements de rails et leur commande dans les attributions du Service Central des Approvisionnements et Commandes.

Traverses et bois de voie - Il existe un Service Commun des Bois qui fonctionne sous la direction de la Conférence des Ingénieurs en Chef de la Voie; cela semble bien prouver qu'il y a intérêt à centraliser ce qui concerne les approvisionnements et les commandes de traverses, longrines .....

Il en est des traverses comme des rails, comme des combustibles; tout cela est à classer dans les approvisionnements du ressort du Service Central des Approvisionnements et Commandes.

Ballast - La fourniture du ballast est si intimement liée aux travaux de la Voie qu'il n'y a pas intérêt à en charger un Service Central; c'est essentiellement affaire de Direction régionale.

Matériels d'essais ou d'études, prototypes etc... Ces matériels spéciaux ne sauraient être considérés à aucun titre comme susceptibles de constituer des approvisionnements proprement dits. Tant qu'ils ne doivent pas faire l'objet de construction en série, ils doivent nécessairement rester dans les attributions des Services Techniques.

Matières et objets d'approvisionnements généraux - Ici, la question est particulièrement controversée.

Par matières et objets d'approvisionnements généraux, nous entendons les matières et objets dont les stocks sont constitués dans les Magasins Généraux des Réseaux, de quelque nom qu'on les désigne, par les Services d'Approvisionnements, de quelque autorité qu'ils relèvent.

Ces matières et objets d'approvisionnements généraux sont achetés, en principe, par le SCA s'ils sont d'usage courant et commun dans l'ensemble des Réseaux et d'un type standardisé; ils sont achetés directement par les Services d'Approvisionnements ou même par les Services Techniques des Réseaux s'ils sont de types spéciaux aux différents Réseaux.

Tous les approvisionnements commandés par l'intermédiaire du SCA et figurant sur les listes dressées par les Conférences des Ingénieurs en Chef doivent, sans aucun doute, passer dans les attributions du Service Central des Approvisionnements et Commandes. Mais, sont-ils les seuls ?

7.

En fait, les Services d'Approvisionnements des Réseaux, sous la seule réserve de l'intervention du SCA pour la passation des marchés et rien que pour la passation des marchés, traitent indifféremment et de la même manière ce qui concerne les approvisionnements dits standardisés et les approvisionnements dits spéciaux.

Si on unifie et centralise, dans une mesure à déterminer, les actuels Services d'Approvisionnements des Réseaux, on est conduit à unifier et à centraliser dans la même mesure les modes d'approvisionnement et de commande des matériels spéciaux et des matériels standardisés qui ne font qu'un dans les Magasins généraux.

On ne voit pas qu'il soit possible de maintenir, sauf pendant une période transitoire d'organisation et de passage de Service, dans les Magasins d'approvisionnements généraux, une distinction de principe entre les matériels "communs" et les matériels "propres"aux Réseaux.

Approvisionnements de faible importance -

Il faudra toujours laisser aux Services régionaux, ne fût-ce que pour faire face à des cas imprévus ou d'extrême urgence, une certaine initiative en matière de commandes de réapprovisionnement.

En conséquence, s'il est nécessaire d'éviter un encombrement excessif du Service Central des Approvisionnements et Commandes préjudiciable au bon fonctionnement de l'Exploitation, il semble que les attributions du Service Central en matière de commandes, et en cette matière seulement, pourraient être limitées et transférées aux Régions d'après un minimum d'importance des approvisionnements spéciaux à constituer, plutôt que d'après la nature ou le type de ces approvisionnements.

On voit donc que, si le Service Central des Approvisionnements, Commandes et Marchés doit étendre son action de contrôle de la régularité administrative des marchés sur la totalité des marchés et contrats passés par tous les services de la S.N.C.F., par contre, il apparaît que son rôle dans la gestion et la commande des approvisionnements doit être limité aux approvisionnements de la nature de ceux dont il vient d'être question, savoir :

- matières et objets d'approvisionnements généraux de toutes catégories, des types spéciaux comme des types standardisés, pour tous les Services,

- combustibles de toute nature,

- rails, traverses et accessoires.

## Approvisionnements et Magasins

Les Services d'Approvisionnement sont organisés très diversement dans les Réseaux.

On trouve d'abord des Services d'Approvisionnement complètement séparés pour l'Exploitation, le Matériel et la Traction et la Voie (Nord, Est); puis le Service d'Approvisionnement du Matériel et Traction absorbe celui de l'Exploitation (P.L.M.) et en outre partiellement celui de la Voie (P.O.-Midi); enfin, il ne subsiste qu'un seul Service d'Approvisionnements généraux (Etat).

D'autre part: ici, le Service des Combustibles est complètement autonome (Etat) et là, il est intimement rattaché au Service des Approvisionnements du Matériel et Traction (Est).

On remarque à ce propos que, d'une façon générale, les Services d'Approvisionnements sont d'autant plus centralisés que les régions des Réseaux sont étendues.

Il suffit de constater les différences des organisations dans les anciens Réseaux pour se convaincre de la possibilité d'adopter à la S.N.C.F. une organisation du Service des Approvisionnements nouvelle et fortement centralisée.

La diversité que l'on observe dans l'organisation des Services d'Approvisionnement des Réseaux ne se reflète qu'à un degré atténué dans l'organisation et la répartition des grands Magasins d'approvisionnements :

Nord - 2 Magasins de Petit Matériel (Exploitation),  
2 Magasins généraux et 5 Magasins stockeurs du Matériel et Traction, 2 Magasins généraux et des dépôts de la Voie.

Est - 1 Magasin (avec annexe) de l'Exploitation, 4 Magasins généraux du Matériel et Traction, 3 Magasins principaux et des Dépôts annexes de la Voie.

P.L.M. - 2 Magasins généraux et des Magasins de distribution du Matériel et Traction, 2 Magasins Centraux et des Parcs pour la Voie.

P.O.-MIDI - 2 Magasins Généraux du Matériel et Traction pour les Approvisionnements de ce Service et certains autres, 1 Magasin Central et des parcs et chantiers pour la Voie.

Etat - 4 Magasins centraux pour le Matériel roulant, 2 parcs pour le Matériel de Voie et 1 Magasin général pour les fournitures de l'Exploitation.

Sur tous les Réseaux, les stocks de combustibles, exceptionnellement groupés, sont approvisionnés près des Centres de distribution.

Ainsi donc, on voit que si les Services d'Approvisionnement chargés du réapprovisionnement et des commandes sont très différents d'un Réseau à l'autre, par contre l'organisation des Magasins qui servent à réapprovisionner les Etablissements et Services consommateurs est assez semblable dans tous les Réseaux.

Tous ces Magasins, dénommés Magasins Généraux, Magasins Centraux, Magasins Principaux, Parcs ou Dépôts, ne sont au fond que des Magasins Généraux, qui sont le plus souvent spécialisés, par grandes catégories d'approvisionnements, et dont la zone d'action s'étend généralement à une région entière.

A priori, la fusion des Réseaux n'aura pas de répercussion immédiate sur l'organisation et la répartition des Magasins Généraux qui doivent nécessairement rester en relation assez directe avec les Etablissements consommateurs régionaux; des

changements seront assurément nécessaires dans la répartition des Magasins stockeurs et dans les courants de réapprovisionnement des Etablissements utilisateurs, mais ces changements ne pourront être réalisés que d'une façon prudente et progressive pour n'entraîner ni perturbation, ni gêne dans les Services d'exploitation.

Le Service Central des Approvisionnements et Commandes doit, en principe, être chargé de la gestion des Magasins d'approvisionnements. Il faut s'entendre sur le sens à attribuer à ces mots de gestion et de Magasins.

Si par gestion des approvisionnements on entend les dispositions générales à prendre pour assurer le réapprovisionnement des usagers, pour maintenir à hauteur les stocks nécessaires à la satisfaction immédiate de leurs demandes, pour régler la répartition de ces stocks, c'est incontestablement le rôle du Service Central.

Mais, si on ramène la notion de gestion à celle de l'exécution des opérations de gestion directe des Magasins, il est manifeste que l'action du Service Central ne pourra être étendue à la multitude des Magasins plus ou moins importants placés à côté des Etablissements utilisateurs ou consommateurs.

La gestion directe et complète des Magasins par le Service des Approvisionnements et Commandes doit être limitée aux seuls Magasins de la catégorie des Magasins Généraux de réapprovisionnement, intermédiaires entre le Service des Commandes et les Services consommateurs et encore, pour cette gestion des Magasins Généraux, il se pourra que le Service Central doive recourir aux Directions régionales pour assurer certains détails de leur fonctionnement et de leur exploitation.

Sur les magasins autres que les Magasins dits "généraux", le Service des Approvisionnements et Commandes ne pourra agir qu'en donnant l'impulsion directrice à tout ce qui concerne leur réapprovisionnement.

Pour ces motifs, il semble que la Division du Service des Approvisionnements et Commandes, chargée de réapprovisionner les Services d'Exploitation des Régions ne doive pas s'appeler Division des Magasins, mais plutôt Division des Approvisionnements, car elle doit gérer beaucoup plus des approvisionnements et des stocks que des Magasins.

Le rôle essentiel de cette Division des Approvisionnements paraît être :

- de fixer les quantités d'approvisionnements à constituer aux divers échelons pour assurer le réapprovisionnement régulier des établissements consommateurs des Régions.
- de centraliser les demandes de réapprovisionnement formulées de quelque façon que ce soit par ces Etablissements.
- de déterminer l'importance des approvisionnements à mettre en commande pour maintenir ou remettre les stocks à la hauteur voulue.
- de régler enfin la répartition des stocks pour permettre de satisfaire, en toute sécurité, le maximum de besoins avec le minimum d'immobilisations.

La détermination des fixations normales des stocks ne pose pas de nouveaux problèmes compliqués.

Dans tous les Réseaux, il est constitué (ou tout au moins on a cherché à réaliser) des stocks correspondant à environ 2 mois de consommation dans les Magasins des Etablissements consommateurs et à 4 ou 6 mois dans les Magasins généraux. Il n'est pas difficile d'unifier les règles adoptées à ce sujet.

La comparaison entre les fixations nouvelles et les existants pourra conduire à des nivellements entre les Magasins, à des regroupements de stocks par Magasins, qui ne seront pas un des moindres avantages de la centralisation des Services d'approvisionnements.

La détermination des commandes, ou plutôt la détermination des quantités de matières, matériels ou objets à mettre en commandes pour maintenir les approvisionnements au niveau de leur fixation, doit être déduite de la connaissance exacte des consommations, compte tenu des délais d'exécution des commandes. Des formules appropriées sont appliquées à cet effet dans les Réseaux; elles sont, au fond, toujours les mêmes.

Quant à la connaissance des besoins des Etablissements consommateurs, à la centralisation de leurs demandes de réapprovisionnements, elles exigent une liaison rapide et complète entre les Services et Etablissements consommateurs des Régions et le Service Central des Approvisionnements.

On ne voit pas qu'il y ait plus de difficulté à l'obtenir avec le Service unique d'Approvisionnement de la S.N.C.F. qu'avec les Services d'Approvisionnement des anciens Réseaux.

C'est en principe aux Magasins Généraux, qui satisfont directement et immédiatement les Etablissements consommateurs ou les Magasins régionaux qui les desservent, qu'il appartient naturellement de jouer ce rôle d'intermédiaire entre les Etablissements consommateurs et le Service Central des Approvisionnements.

Enfin, il paraît possible de résoudre les problèmes que pose l'organisation de la gestion particulière des différents

Magasins, dans le nouveau Service centralisé des Approvisionnements, en recourant aux systèmes de la gestion directe et de la gérance d'annexe tels qu'on les pratique dans le Département de la Guerre.

Les Magasins généraux seraient, en principe, organisés en gestions directes du Service Central; les autres Magasins seraient en principe organisés en Annexes du Service Central, ou plutôt des Magasins Généraux, gérées matériellement par les Services Régionaux.

Dans les Réseaux à Services d'approvisionnements centralisés, comme l'Etat et le P.O.-Midi, les Magasins généraux pourraient être très rapidement organisés en gestions directes du Service Central des Approvisionnements; dans les Réseaux à organisation moins unifiée, comme le Nord et l'Est, on pourrait laisser les Magasins Généraux en gérance d'annexe pendant une période transitoire d'adaptation.

De toute façon, dans les gérances d'annexe comme dans les gestions directes, la Section des Magasins Généraux, spécialement chargée du réapprovisionnement, devrait être mise immédiatement sous la dépendance directe du Service Central des Approvisionnements et Commandes.

#### Commandes des Matières et objets d'approvisionnements

D'une façon générale, dans les Réseaux, les commandes de matières ou objets d'approvisionnement dans le commerce ou l'industrie sont actuellement passées :

- par les Services d'Approvisionnement, pour les matières et objets d'emploi commun;
- par les Services Techniques, pour les matériels spéciaux,
- éventuellement par des Services autonomes (combustibles),  
lesquels Services opèrent :
  - soit directement, dans la majorité des cas;
  - soit par l'intermédiaire du Service Commun d'achats pour certains produits standardisés;
  - soit avec le concours de certains organes tels que le Service Commun des bois, dans des cas particuliers.

L'intérêt d'une centralisation des Services de Commandes et d'une unification des procédures de ces commandes ne saurait être mis en doute.

Dans le Service des Approvisionnements et Commandes, il a, en effet, été prévu une Division des Approvisionnements, chargée de préparer, de discuter et de passer tous les marchés et commandes afférents à des produits dont l'approvisionnement incombe à ce Service Central.

La dénomination de cette Division la plus appropriée à son véritable rôle paraît bien être celle de Division de Commandes.

La Division des Commandes du Service Central des Approvisionnements doit jouer, pour toutes les commandes de matières et objets d'approvisionnement, le rôle qu'assume le S C A dans la commande des seuls produits standardisés de sa compétence actuelle.

16.

Le S C A doit ainsi naturellement constituer le noyau de la Division des Commandes auquel viendront se souder les éléments complémentaires correspondant aux nouvelles catégories de produits placés dans les attributions du Service.

En étudiant le champ d'action du Service des Approvisionnements et Commandes, on a fait ressortir que celui-ci devait être chargé, non seulement des produits standardisés des modèles communs aux Réseaux portés sur les listes des matières prises en charge par le S C A, mais encore

des combustibles de toute nature,

des rails et éclisses,

des traverses et bois de voie,

de toutes matières et de tous objets d'approvisionnements généraux non encore standardisés et achetés actuellement par les multiples Services d'Approvisionnement des Réseaux ou par leurs Services Techniques, même s'ils sont spéciaux aux différents Réseaux.

C'est, dans un avenir plus ou moins proche, quintupler pour le moins, le chiffre d'affaires du S C A.

Dès lors, on sera vraisemblablement conduit, au fur et à mesure de l'extension du Service des Commandes, à scinder cette Division en Sections spécialisées, telles que

Approvisionnements généraux communs,

Approvisionnements spéciaux de la voie,

Approvisionnements spéciaux du Matériel et Traction,

Combustibles de toute nature,

.....

Car il faut remarquer que la spécialisation ne s'oppose nullement à la centralisation, qu'elle en est, au contraire, une condition souvent indispensable.

17.

La formule de l'organisation intérieure des Divisions du Service des Approvisionnements et Commandes doit être une formule de spécialisation dans la centralisation, aussi bien pour ce qui concerne les commandes et la passation des marchés que pour ce qui concerne les approvisionnements et la gestion des Magasins.

La Division des Approvisionnements détermine les commandes nécessaires pour satisfaire aux besoins des Services consommateurs et assurer le réapprovisionnement des Magasins, en fixant les quantités à commander, eu égard aux délais d'exécution.

La Division des Commandes, comme actuellement le S C A, doit placer les commandes, préparer, discuter et passer les marchés.

On ne voit pas qu'il y ait des modifications importantes à apporter dans la procédure même de la passation des marchés qui, sauf cas spéciaux, font en principe, dans tous les Services de tous les Réseaux, l'objet d'appels à la concurrence avec discussion complémentaire des prix des soumissions.

Mais, c'est dans la façon pratique d'appliquer cette procédure qu'on pourra, sans doute, réaliser des améliorations génératrices d'économies.

La question est à envisager des points de vue du placement des commandes et de la discussion des prix.

Placement des Commandes.

Le placement le plus judicieux des commandes d'approvisionnement est un point particulièrement délicat.

Le S C A place en principe les commandes dont il est

chargé sur l'ensemble du territoire en les attribuant au moins-disant; mais il n'est guère documenté sur les ressources de l'industrie nationale que par les résultats de ses appels et les renseignements que les fournisseurs sollicitants veulent bien lui donner.

Pour les traverses et les bois, le S C B réunit une documentation facilitant le placement des commandes des divers Réseaux.

Mais, pour les autres catégories de produits, les plus nombreuses, les Réseaux agissent indépendamment les uns des autres et ont naturellement, pour des raisons diverses, tendance à favoriser les industries de la région qu'ils desservent.

Car, au fond, et quelle que soit la forme réglementaire que l'on donne à ce qu'on est convenu d'appeler des adjudications et qui ne sont que des adjudications restreintes, rien n'est plus facile que de diriger les appels à la concurrence et leurs résultats.

Il est naturel que dans l'organisation unifiée que constitue la Société Nationale des Chemins de fer, le placement de la totalité des commandes soit en quelque sorte nationalisé et ne reste pas fonction de l'individualité des anciens Réseaux.

Le Service du placement des Commandes de la Société Nationale des Chemins de fer doit, bien entendu, faire état de tous les renseignements en la possession des Services d'Approvisionnement ou des Services Techniques des Réseaux et notamment des Listes de fournisseurs agréés qui étaient établies par chacun d'eux. Mais il doit faire aussi état des renseignements que seul paraît pouvoir lui fournir un véritable Service national de prospection des ressources de

l'économie industrielle et commerciale.

Pour faire cesser le manque d'unité, la dualité et peut-être même la concurrence des Réseaux, qui ne peuvent être que partiellement atténués par l'action des Conférences d'Ingénieurs en chef, l'idée vient naturellement à l'esprit de transplanter plus ou moins dans le Service d'Approvisionnement et de Commande des Chemins de fer, l'organisation à laquelle l'Administration de la Guerre a eu recours dans le Service des Forges, dont les attributions en matière de Commandes lui sont assez semblables par leur nature et leur étendue.

Dans le Service des Forges, les Commandes, ou plus exactement les marchés, sont passés par la Direction des Forges dont le rôle correspond tout à fait à celui de la Division des Commandes du Service des Approvisionnements de la Société Nationale des Chemins de Fer. La Direction des Forges prépare les appels à la concurrence, c'est-à-dire les cahiers des charges spéciales, demandes de prix....., elle examine les soumissions des fournisseurs appelés, discute éventuellement leurs prix et procède à l'attribution des commandes; mais, elle fait lancer les demandes d'offres par les Inspections des Forges qui, par leurs antennes régionales que constituent les Districts des Forges, sont parfaitement au courant des ressources de l'industrie de leur circonscription, des procédés de fabrication des industriels, de leurs capacités et de leurs possibilités actuelles, de leur façon d'exécuter les commandes, etc...

En somme, dans le Service des Forges, le Service des Marchés, à caractère commercial, s'appuie, pour le placement des commandes, sur les renseignements précis et circonstanciés

que possède le Service, à caractère technique, de la surveillance des fabrications dans l'industrie, seul en contact direct et permanent avec les industriels et leurs ateliers.

Il conviendrait d'appliquer cette conception dans le Service des Approvisionnements et Commandes de la Société Nationale des Chemins de fer et d'y établir une liaison adéquate entre le Service des Commandes qui passe les Marchés et le Contrôle des Fabrications dans l'industrie qui en surveille l'exécution et est seul à même d'effectuer la prospection des ressources industrielles.

Cette liaison intime, parfaite, exige que le Service du Contrôle des fabrications dans l'industrie fasse partie intégrante du Service des Approvisionnements et Commandes.

#### Discussion des prix.

Qu'il s'agisse de produits spéciaux et en quelque sorte monopolisés (réservés à des titulaires de brevets, à des cartels.... ) ou de produits communs susceptibles de faire l'objet d'appels à la concurrence, la passation d'un marché exige la discussion serrée des prix.

Il semble bien que le S C A , par les tractations directes avec les fournisseurs à la suite du dépôt de leurs soumissions, ait déjà obtenu sur ce point des résultats appréciables.

Mais la nécessité de discuter les prix, et surtout les prix des matériels spéciaux, exige que le service chargé de cette discussion soit parfaitement renseigné sur les industriels qui exécutent les fabrications, sur l'organisation de leurs ateliers, sur l'établissement de leurs prix de revient.

On en conclut encore que, pour rendre la discussion des prix vraiment fructueuse, le Service des Commandes qui passe les Marchés et le Service de Contrôle des fabrications dans l'industrie doivent être en liaison intime et par conséquent dépendre du même Service des Approvisionnements et Commandes.

En somme, il apparaît que la Division des Commandes du Service des Approvisionnements, dont le rôle essentiel est la négociation et la passation des marchés, doit être organisée en partant de l'actuel S C A dont le champ d'action serait étendu progressivement à la totalité des matières d'approvisionnement, c'est-à-dire aux produits standardisés, aux autres matières et objets d'approvisionnements généraux même spéciaux aux différents réseaux, aux combustibles, aux rails, traverses, etc...

La diversité des matières d'approvisionnement conduit d'ailleurs à la division du Service des Commandes en sections spécialisées; le placement judicieux des commandes sur l'ensemble du territoire et la discussion serrée des prix exigent la liaison la plus intime du Service des commandes et marchés avec le Service du Contrôle des fabrications dans l'industrie.

Contrôle des fabrications dans l'industrie  
et Réceptions

Dans les Chemins de fer, le contrôle en usine et les réceptions sont effectués, sauf au Réseau de l'Etat, en dehors des Services d'Approvisionnement des réseaux et du S.C.A.

Au Nord, le "Service du Contrôle en usine, des essais et des Réceptions" et à l'Est, le "Service des réceptions et du Laboratoire", dépendant du Matériel et de la Traction, opèrent d'une façon générale pour les matières premières et objets destinés aux Magasins Généraux. Au P.L.M. et au P.O.-MIDI, les laboratoires et les agents de contrôle sont rattachés aux Services du Matériel et Traction et de la Voie. Les laboratoires et contrôles en usine de tous ces réseaux sont assez dispersés.

Il n'y a qu'à l'Etat que le Contrôle aux Usines, qui assure les réceptions, soit rattaché au Service des Approvisionnements Généraux.

Par ailleurs, le Contrôle interréseaux dans les usines, institué en 1932, n'a pas les caractères d'un organe centralisé, et commun aux Réseaux comme le S.C.A.; il évite seulement que les agents réceptionnaires de plusieurs Réseaux se rencontrent dans une même usine en chargeant le Service de réception de chaque Réseau des opérations de réception à effectuer sur son territoire pour le compte de tous les réseaux.

Ainsi donc, dans tous les Réseaux, sauf l'Etat, les Services de contrôle en usine et de réception sont souvent multiples, organisés de façon différente et indépendante des Services d'Approvisionnement et du S.C.A.

Dès que l'on rassemble en un Service unique les Services d'Approvisionnement de tous les Réseaux, la nécessité de la fusion de tous les Services de Réception et de Contrôle dans les Usines ne fait pas de doute.

Mais, faut-il rattacher le Service Central des réceptions au Service des Approvisionnements, comme au Réseau de l'Etat, ou à un Service Technique, celui du Matériel et de la Traction, comme dans les autres Réseaux ?

L'indépendance des Services de contrôle en usine et de réceptions qui sont chargés de suivre l'exécution des commandes et fabrications et des Services qui placent les commandes et passent les Marchés paraît anormale pour qui est habitué à voir fonctionner les Services de Matériel du Département de la Guerre, où un Etablissement qui s'occupe de Marchés suit ces Marchés de bout en bout depuis la préparation jusqu'au règlement, passe les contrats et en vérifie l'exécution.

L'expérience du Réseau de l'Etat, où le Service des Approvisionnements Généraux assure à la fois la passation des marchés et le contrôle de l'exécution des commandes, montre que le système indiscuté dans les Etablissements de la Guerre peut fort bien être étendu aux Chemins de fer, qu'un Service commun et unique de contrôle en usine et de réception peut fort bien être juxtaposé au Service commun et unique des commandes et marchés d'approvisionnements, sous l'autorité et la direction du Chef unique du Service des Approvisionnements et Commandes.

Cette union, cette fusion des Services qui passent les marchés et de ceux qui les font exécuter semblent absolument nécessaires, si on se reporte à ce qui a été dit précédemment à propos du placement des commandes et de la discussion des prix.

La Division des Commandes chargée de passer les marchés d'approvisionnements ne peut agir qu'à bon escient, ne peut lancer ses appels à la concurrence, ne peut apprécier les Soumissions des fournisseurs, ne peut répartir les grosses commandes en lots appropriés, ne peut discuter les prix offerts, ne peut attribuer judicieusement les commandes, ne peut éventuellement faire améliorer et simplifier les spécifications des Cahiers des Charges pour les mieux adapter aux conditions changeantes et nouvelles des fabrications, que si elle est parfaitement tenue au courant de tout ce qui se passe et se fait chez les industriels avec qui elle doit contracter.

Qui peut renseigner ainsi la Division des Commandes sinon les Services de Contrôle et de Réception qui sont naturellement amenés à pénétrer dans les usines et ateliers, à causer avec les chefs d'entreprise, à voir leur manière d'opérer, à examiner et comparer les procédés de fabrication, à relever les difficultés et complications qui peuvent résulter de spécifications désuètes, à apprécier l'activité des constructeurs et la possibilité de leur confier de nouvelles commandes, à noter le souci qu'apportent les fournisseurs à effectuer les livraisons dans les délais impartis ?

Liaison indispensable entre les deux Services ne pourra être suffisamment intime et fructueuse que s'ils sont placés sous la même autorité, que si le Service du Contrôle en usine et des réceptions fait partie intégrante du Services des Approvisionnements et Commandes.

Pour bien marquer le rôle primordial d'un Service de Contrôle en usine et de réception entendu comme on vient de l'indiquer, on ne verrait que des avantages à en changer l'appellation.

Etant donné que ledit Service ne devrait pas se borner

à la seule vérification des conditions fixées dans les marchés pour l'exécution des commandes (caractéristiques, essais et épreuves d'une part, délais de livraison d'autre part) mais aussi sonder les ressources des industries régionales et les situations particulières des industriels, faire une véritable prospection des ressources industrielles, peut-être conviendrait-il de le dénommer Service du Contrôle des fabrications dans l'industrie ou même seulement Service des Fabrications dans l'industrie.

On est ainsi arrivé à la conception dans le Service Central des Approvisionnements et Commandes d'une Division du Contrôle des Fabrications dans l'industrie agissant en liaison étroite avec la Division des Commandes et Marchés pour l'ensemble des opérations se rapportant à l'exécution des Commandes d'approvisionnement.

Il est incontestable que la Division des Fabrications dans l'industrie a un caractère plus technique que la Division des Approvisionnements et Magasins ou la Division des Commandes et Marchés. On ne voit cependant pas qu'elle doive être intégrée dans les Services Techniques, car c'est avec le Service Central des Approvisionnements et Commandes, au champ d'action étendu qui lui a été attribué, qu'elle a le plus de rapports.

Dans les Réseaux, les Services de contrôle en usine et de réception sont groupés avec les Laboratoires et généralement rattachés aux Services Techniques.

Les laboratoires sont des organes d'études qui n'interviennent dans les opérations de réception que parce que, disposant des installations nécessaires et des personnels idoines, on peut y faire exécuter facilement des essais, analyses..... dans des conditions rigoureusement délimitées.

Il est naturel d'accoler en quelque sorte les Laboratoires aux Services d'Etudes et de les laisser, par conséquent, sous l'autorité directe des Services Techniques.

Mais les contrôleurs et agents réceptionnaires, bien que devant être recrutés normalement parmi les personnels des Services Techniques, ont à s'occuper, d'une façon plus pratique et directe, des fabrications dans l'industrie et de l'exécution des marchés. Ils se rattachent mieux au Service des Approvisionnements et Commandes.

En abandonnant cette branche du Service qui lui revient naturellement, le Service des Approvisionnements et Commandes pourrait risquer de dégénérer en un simple Service de Comptabilité des Matières.

Il vaut mieux, semble-t-il, que les Services Techniques, lorsqu'ils ont à faire procéder à des contrôles en usine, fassent appel aux agents du Service de Contrôle des Fabrications dans l'industrie plutôt que ce soit le Service des Approvisionnements et Commandes qui doive s'adresser aux Services Techniques pour la plupart des opérations relatives aux Commandes et Marchés.

D'ailleurs, le Service des fabrications dans l'industrie doit être en contact étroit avec les Services d'exploitation et les Etablissements utilisateurs à l'occasion des opérations de réception.

Si le contrôle des fabrications lui appartient, si la réception provisoire des éléments et des produits terminés rentre bien dans ses attributions, la réception définitive des commandes ne peut lui être confiée.

Cette réception définitive doit être subordonnée à l'acceptation par les destinataires et les usagers; elle doit être prononcée normalement par des Commissions de réception mixtes

où seraient représentés le Service du Contrôle des Commandes et le Service utilisateur (Service des Approvisionnements ou Service Technique).

On voit là un nouveau motif de rattacher directement le Service du contrôle en usine au Service Central des Approvisionnements et Commandes.

En bref, il apparaît que les multiples services de contrôle en usine et de réception qui existent dans les Réseaux seraient à grouper en un Service commun dépendant du Service Central des Approvisionnements et Commandes.

Ce Service ne devrait pas se borner à l'exécution des seuls essais, vérifications, réceptions.... relatifs aux commandes exécutées dans l'industrie, mais étendre son action à la prospection générale des ressources de l'industrie, nécessaire au meilleur placement des commandes; il devrait évoluer vers un Service des Fabrications dans l'industrie.

Les laboratoires où seraient effectués les analyses, essais,... resteraient sous la dépendance des Services Techniques, lesquels pourraient, par contre, utiliser les contrôleurs et agents réceptionnaires du Service des Approvisionnements et Commandes.

La réception définitive des Commandes d'approvisionnements appartiendrait à des Commissions de réception où seraient représentés les Etablissements destinataires.

Quant à l'organisation intérieure et détaillée de la nouvelle Division du Service des Approvisionnements et Commandes qui doit comporter un organe central et des ramifications régionales, elle se présente dans les mêmes conditions que celle des Magasins d'approvisionnement au point de vue de la répartition régionale et que celle des Sections du Service des Commandes au point de vue de la spécialité de ces commandes.

A vrai dire, un Service de Contrôle des marchés et contrats de toute nature de la S.N.C.F. est essentiellement différent d'un Service des Approvisionnements et Commandes.

Leur groupement dans une même Direction n'est justifié que si le Service Central des Approvisionnements et Commandes reçoit dans ses attributions la masse de commandes et de marchés nettement la plus grande, par le nombre et par le montant, comme il est indiqué précédemment.

S'il peut être assez délicat d'assurer le fonctionnement d'un Service de contrôle des marchés d'une façon réellement efficace, du moins l'organisation d'un tel Service ne présente pas de difficultés particulières étant donné que, pour en arrêter les grandes lignes, on peut faire appel à l'expérience déjà acquise en cette matière soit dans les Réseaux de Chemins de fer, soit dans les Administrations de l'Etat et, en particulier, dans celle de la Guerre.

On pourra donc s'abstenir de longs commentaires sur les questions de principe et se borner à énumérer simplement les diverses opérations auxquelles devra concourir le Service de contrôle et sur lesquelles devra s'exercer son activité.

D'abord, le Service de Contrôle des Marchés -ou la Division des Marchés du Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés - devra connaître de la totalité des marchés et contrats de la S.N.C.F. passés à quelque titre que ce soit et par quelque Service que ce soit.

Elle aura à connaître :

- de tous les marchés de fournitures dans les attributions propres du Service Central des Approvisionnements et commandes,
- de tous les marchés de matériel roulant dans les attributions du Service du Matériel et Traction,

- de tous les marchés de travaux dans les attributions du Service de la Voie,

- de tous les marchés de matériels d'étude, de prototypes et éventuellement des autres marchés spéciaux laissés dans les attributions des Services du Matériel et de la Voie,

- de tous les marchés, contrats ou conventions de concession, d'affermage, de gestion .... relevant plus particulièrement de l'Exploitation et des Directions Centrales ou Régionales.

Sa compétence s'étendra sur les marchés ou contrats de toute importance, qu'ils soient passés par les Services Centraux par les Services régionaux ou même par les Etablissements locaux.

Le rôle du Service de contrôle des marchés sera d'abord un rôle de direction générale, en ce sens qu'il aura à unifier les règles suivies par les différents Réseaux et les Services Communs en matière de passation de marchés, à établir une réglementation précise et complète des marchés, à fixer les principes directeurs et les détails de la procédure, à arrêter les dispositions des Cahiers des clauses et conditions générales des marchés, etc.....

Les règles générales et les directives du Service de Contrôle des marchés devront être appliquées non seulement par les Divisions du Service Central des Approvisionnements et Commandes, mais aussi par tous les Services Techniques Centraux et par les Services Régionaux ou Locaux susceptibles de passer des marchés ou contrats.

Le rôle du Service sera ensuite de contrôler à proprement parler les marchés et contrats préparés ou passés par tous les Services; ce contrôle devant porter non seulement sur la forme,

sur le respect de la réglementation et ce qu'on pourrait appeler la "présentation administrative", mais aussi et surtout sur le fond, sur la façon dont les commandes ont été placées, dont les appels à la concurrence ont été "dirigés", dont les prix ont été discutés et consentis.

Tous les marchés et contrats doivent être, à cette fin, transmis au Service de Contrôle :

- à titre de compte rendu, pour les petits marchés entièrement du ressort des Services d'exécution locaux ou régionaux,
- en vue de leur transmission aux autorités compétentes, pour les marchés soumis à l'avis de la Commission des Marchés et à la Décision des Chefs de Service, Directeurs, Comités ou Conseils qualifiés.

L'examen des marchés et contrats de toute nature par le Service de Contrôle des marchés doit se traduire :

- par un visa, pour les quelques marchés de la première catégorie,
- par un avis, pour ceux de la seconde.

Le Service de Contrôle des marchés doit, à l'exclusion de tout autre, être chargé de toutes les relations avec la Commission des Marchés des Chemins de fer dont les attributions sont définies par le Décret du 6 Janvier 1934 et par le Décret-Loi du 31 Août 1937. En particulier, un représentant du Service de Contrôle présente les marchés de tous les Services et les soutient devant la Commission, assisté s'il y a lieu d'un fonctionnaire compétent du Service des Commandes ou du Service Technique intéressé.

Enfin, le Service de Contrôle des Marchés devra intervenir et s'assurer de la régularité des opérations de liquidation et de règlement de tous les marchés.

A cet effet, les factures, décomptes, mémoires, ..... dûment acceptés par les Services de contrôle en usine et de

réception et par les Services utilisateurs ou destinataires seraient vérifiés et visés par le Service de Contrôle des marchés avant leur envoi au Service Financier pour ordonnancement et paiement.

Les vérifications porteraient notamment sur la matérialité des Services faits, sur l'exactitude des décomptes, sur l'évaluation des acomptes, des paiements pour solde, des retenues de garantie, éventuellement sur les primes pour avance et les pénalités pour retard de livraison.

En cas de litige dans le règlement d'un marché, l'affaire serait soumise à la décision de l'Autorité compétente par le Service de Contrôle des Marchés, après consultation du Service du Contentieux.

ORGANISATION DU SERVICE  
=====DES APPROVISIONNEMENTS, COMMANDES ET MARCHES.  
=====

D'une manière générale, le Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés est chargé :

- de l'approvisionnement et de l'achat des matières d'approvisionnement général commun et spécial, mais à l'exclusion des rails et du ballast et provisoirement des traverses (sont exclus parce que ne rentrant pas dans la catégorie des achats d'approvisionnement, les marchés de travaux proprement dits, de matériel roulant proprement dit, de matériel d'études, de prototypes et de certains matériels électriques spéciaux, les concessions et les affermages, etc...),

- du contrôle de tous les contrats et conventions de toute nature passés par la Société Nationale et des relations avec la Commission des Marchés.

Le Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés comprend cinq divisions :

- La Division des Approvisionnements chargée essentiellement de diriger l'approvisionnement de la Société Nationale pour les matières (sauf combustibles) dont l'achat incombe au Service des Approvisionnements.

Elle arrête, notamment, en liaison avec les Services Centraux techniques et les Directions régionales, les règles générales de réapprovisionnement. Elle centralise les besoins et veille à ce qu'ils soient satisfaits. Elle suit le niveau total des stocks dans tous les magasins généraux et locaux. Elle étudie tous regroupements et spécialisations utiles. Elle

adapte aux besoins des usagers, les courants de réapprovisionnements pour utiliser au mieux les stocks. Elle fait connaître à la Division des Commandes les demandes de produits nécessaires pour le maintien des stocks au niveau voulu. Elle gère directement les magasins généraux dont la liste sera arrêtée par le Directeur Général.

---

La Division des Approvisionnements se tient en liaison étroite avec tous les services consommateurs de la S.N.C.F., tant par l'intermédiaire des magasins généraux pour l'approvisionnement courant que par les Services Centraux ou Directions régionales, pour connaître les variations dans les besoins et résoudre les difficultés éventuelles d'approvisionnement.

---

- La Division des Commandes chargée de l'achat des matières dont l'approvisionnement incombe au Service des Approvisionnements. Cette Division, dont le rôle est de rechercher les fournisseurs qualifiés, de les appeler, et de discuter les prix, se tient en liaison étroite avec la Division des Approvisionnements et la Division de la Surveillance industrielle et est soumise au contrôle de la Division du contrôle des Marchés.

---

- La Division du Contrôle des Fabrications chargée :

- de suivre les commandes au point de vue délai et, à cet égard de prévenir tout retard et de s'efforcer, le cas échéant, de rattraper les retards;
- d'assurer la surveillance technique des travaux dans les conditions prévues par les contrats;
- de jouer pour le Service des Approvisionnements et Commandes et les Services Centraux techniques un rôle d'informateur

technique, commercial et général et de procéder aux enquêtes qui lui seront confiées;

- d'établir et de modifier, sous la direction des Services techniques responsables, celles des spécifications techniques qui ne sont pas établies directement par ces Services.

La Division du Contrôle des Fabrications fonctionne, au point de vue administratif, sous l'autorité du Service des Approvisionnements et Commandes, et, au point de vue technique, sous l'autorité directe du Chef du Service Central compétent (Chef du Service des Approvisionnements et Commandes, Chef du Service Central du Matériel, Chef du Service Central des Installations fixes, Chef du Service Central du Mouvement, etc..., selon le cas).

Les agents de la Division du Contrôle des Fabrications sont recrutés, formés et notés d'un commun accord par les Chefs des Services Centraux techniques et le Chef du Service des Approvisionnements et Commandes.

---

- La Division des combustibles chargée de l'approvisionnement des combustibles, en ce qui concerne l'approvisionnement proprement dit, l'achat et la réception. Elle opère en liaison avec le Service Central du Matériel et les Régions, ses clients, dont elle satisfait les besoins, mais auxquels elle communique tous renseignements utiles sur les possibilités du marché.

En outre, cette Division traite les questions d'achat et de vente d'énergie électrique, ainsi que celles relatives aux usines de production et aux installations de transport à haute tension.

---

- La Division du Contrôle des Marchés chargée, d'une part de préparer les règles unifiées d'établissement des contrats et, d'autre part, de contrôler les contrats de toute espèce passés par la Société nationale, ce contrôle étant a priori ou a posteriori selon les cas et l'importance des contrats.

Elle donne notamment un avis a priori sur les contrats soumis à l'approbation du Conseil, du Comité, du Président et du Directeur Général et sur les contrats soumis à la Commission des marchés; elle représente la Société nationale à cette Commission avec l'assistance du Service technique ou de la Région qui a préparé le contrat.

Elle contrôle en principe la liquidation et le règlement de tous les marchés, mais, dans un but de simplification, seule la liquidation des marchés d'une certaine importance lui est soumise effectivement; pour le surplus elle procède par sondage.

Enfin, le Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés gère les économats et s'occupe de la gestion technique des participations du domaine public.

NOTA - Toutes mesures transitoires utiles seront prescrites pour passer avec continuité et sans heurt du régime ancien au régime nouveau. Notamment, certains approvisionnements resteront assurés temporairement par les Régions ou les Services centraux techniques jusqu'au moment où le Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés en prendra le soin.

18 Janvier 1958

Question II.

1°) Etude de M. le Contrôleur Général de l'Armée BOIS sur l'organisation du Service Central des Approvisionnements, Commandes et Marchés.

S. V. cont

Le Comité approuve les propositions d'organisation du Service Central des Approvisionnements, Commandes et Marchés qui lui sont soumises par M. LE BESNERAIS, comme suite à l'étude faite par M. le Contrôleur Général de l'Armée BOIS.

Ces propositions seront soumises au Conseil d'Administration.

Steno revue et corrigée

M. LE PRESIDENT - Ainsi que j'en ai rendu compte à la dernière séance, j'ai demandé à M. le

Ministre de la Défense Nationale et de la Guerre le concours d'un Contrôleur général de l'Armée pour faire une étude sur les approvisionnements, commandes et marchés des chemins de fer, et présenter des propositions s'inspirant de ce que fait l'Administration de la Guerre dans un ordre d'idées analogue.

Cette étude vous a été adressée (annexe I du dossier qui vous a été distribué).

Comme suite au rapport présenté par M. le Contrôleur Général BOIS, je me suis entretenu de la question avec M. LE BESNERAIS et M. SURLEAU et nous vous présentons les propositions qui font l'objet de l'annexe II du dossier qui vous a été distribué.

M. LE BESNERAIS va exposer sur quels points ces propositions diffèrent des conclusions de M. le Contrôleur Général BOIS.

M. LE BESNERAIS - Les principales différences entre les conclusions de M. le Contrôleur Général BOIS et les propositions que nous vous présentons sont les suivantes :

1<sup>o</sup>) M. le Contrôleur Général BOIS envisage de constituer le service en quatre divisions : celle des approvisionnements, celle des commandes, celle du contrôle des fabrications et celle du contrôle des marchés. Sur le principe de ces divisions, nous sommes d'accord. Mais nous proposons d'en ajouter une, celle des combustibles, et ceci pour plusieurs raisons :

Tout d'abord, les problèmes de combustibles revêtent en matière de chemin de fer une importance considérable et sont d'une nature très particulière. En fait, dans les services de combustibles, la séparation est moins nette qu'ailleurs, entre approvisionnements, commandes et contrôle.

D'autre part, en matière de combustibles, il n'y a pas de magasins. Les stocks sont constitués dans les dépôts ou les chantiers. La réception se fait par des réceptionnaires différents des réceptionnaires habituels. L'importance en est particulièrement grande puisque, à elle seule, la division des combustibles aura à traiter pour 2 milliards d'achats.

Enfin, il y a des problèmes spéciaux de liaison technique avec les services utilisateurs, étant donné qu'à tout moment nous serons amenés à modifier la situation des combustibles suivant les possibilités et les besoins.

2<sup>e</sup>) Nous proposons de réserver les commandes de rails et de traverses au service central technique. Ces commandes, en effet, soulèvent des questions d'une technique très particulière qui est encore en évolution pour les rails, et peut-être, pour un certain temps encore, pour les traverses. Des problèmes se posent à cause des ruptures de rails. La fabrication et le contrôle sont étroitement liés à la sécurité.

3<sup>e</sup>) Nous avons ajouté la possibilité pour les régions de procéder à des achats pour de petites commandes urgentes. M. le Contrôleur Général BOIS l'avait prévu, mais d'une manière un peu voilée.

4<sup>e</sup>) En ce qui concerne les magasins, nous pensons que la gestion directe par le service des approvisionnements et commandes doit s'étendre seulement aux magasins généraux dont nous dresserons progressivement la liste. En effet si, sur certains Réseaux, comme le P.O.-Midi et l'Etat, où une organisation analogue existait déjà, il est facile de définir tout de suite les magasins généraux, il y a d'autres Réseaux, comme le Nord, où la séparation entre magasins généraux et locaux n'existe pas. On ne pourrait pas, sans risquer des troubles assez graves, procéder à une transformation trop brusque.

5<sup>e</sup>) Nous sommes d'accord sur la création de la division du Contrôle des fabrications, mais nous avons précisé la manière suivant laquelle les fonctionnaires qui en font partie seront, au point de vue contrôle technique, sous l'autorité directe du chef du Service central compétent, en ce ~~qui~~<sup>qui</sup> concerne la formation des stocks et les conditions techniques de réception.

Je signale d'ailleurs que, à la page 2 de la note intitulée "Organisation du Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés, une erreur s'est glissée dans le § consacré à "la division des commandes" où il est parlé de la "division de la surveillance industrielle". Il convient de lire : "Division du contrôle des fabrications". C'est l'ancien nom de cette dernière division qui, par oubli, a été maintenu.

6<sup>a</sup>) En ce qui concerne la division du contrôle des marchés, M. le Contrôleur Général BOIS prévoit que toutes les factures de tous les marchés, avant d'être payées, passent par cette dernière division. Cette procédure ne manquerait pas, à notre avis, d'engendrer des doubles emplois et des retards. Aussi, nous bornons-nous à prévoir que, seule, la liquidation définitive des marchés d'une certaine importance serait soumise à la division du contrôle des marchés.

Le mot "définitive" n'est pas dans le texte, mais je propose de l'ajouter.

J'ajoute que nous avons pris toutes dispositions pour que la réalisation soit aussi rapide que possible. Cependant, dans un certain nombre de cas particuliers, la mise en marche ne pourra être que progressive. Le Service des Approvisionnements et Commandes est un Service difficile à organiser et il est évident qu'il ne peut pas du jour au lendemain prendre en mains l'ensemble des commandes.

M. LE PRÉSIDENT - J'ai appris, à la suite d'une conversation avec les représentants du personnel au Conseil d'Administration, que ceux-ci demanderont demain matin que le service des commandes ne s'occupe pas des économats. Cette question demeurerait donc réservée.

M. LE BESNERAIS.- Provisoirement, les économats continueraient à être gérés par les régions, même pour les grosses commandes, car ce service a de très grosses commandes à passer.

M. LE PRESIDENT.- Nous en parlerons demain matin au Conseil

M. René MAYER.- J'ai trouvé l'étude de M. le Contrôleur Général BOIS très intéressante. Je désire seulement poser quelques questions pour mon édification personnelle.

Le Rapport signale que le chiffre d'achats en commun va être quintuplé. Quel était l'ordre de grandeur de ce chiffre ?

M. LE BESNERAIS.- 500 millions.

M. René MAYER.- Quels étaient les effectifs approximatifs du Service Commun d'achats ?

M. SURLEAU.- Ils étaient confondus avec les agents du réseau de l'Est. Mais on peut les évaluer à une centaine.

M. René MAYER.- Quel effectif prévoyez-vous approximativement pour le service futur ?

M. LE BESNERAIS.- Sans doute un effectif supérieur à 5 fois l'effectif que comprenait le Service Commun d'achats. Ce dernier Service, en effet, achetait surtout des matières unifiées qui, en général, sont les plus commodes à acheter : en dehors des boulons, dont l'achat est compliqué, c'étaient des huiles, des essences et des pétroles pour des sommes énormes. Le nouveau Service, au contraire, va être amené à acheter des objets plus diversifiés.

M. SURLEAU.- On peut estimer que l'effectif total sera de 1.200 agents.

M. LE BESNERAIS.- Nous espérons pouvoir réduire peu à peu l'effectif. Mais la diminution ne sera jamais importante. Car

les opérations matérielles seront à peu près les mêmes dans un Service Central que dans les régions.

Les dépenses diminueront surtout grâce aux réductions de prix que nous espérons obtenir du rapprochement et de la comparaison des résultats, du groupement des commandes, etc...

M. LE PRESIDENT - Tout de même, là où il y avait 6 personnes pour discuter les prix avec les fournisseurs, il n'y en aura plus qu'une.

M. SURLIAU - Quand le matériel était commun, il n'y avait déjà dans l'organisation antérieure, qu'une personne.

D'autre part, pour le matériel qui n'est pas commun, il faudra, tant qu'il n'aura pas été unifié, continuer à discuter séparément pour chaque type.

M. LE PRESIDENT - Il y avait sûrement des différences infimes.

M. René MAYER - Le passage du rapport consacré au placement des commandes sur l'ensemble du territoire (p. 17 et suivantes) est particulièrement intéressant. Mais il ne faut pas trop se faire d'illusions. On placera les commandes là où elles seront exécutées dans les meilleures conditions (prix, délais, etc...). D'autre part, c'est un fait qu'il existe, au point de vue économique et au point de vue social des régions qu'il faut faire vivre et que nous serons obligés de faire vivre. Nous devons donner des commandes là où existent des ateliers et des ouvriers.

Ceci est vrai dans tous les régimes. En Italie, il y a aujourd'hui 1 fois 1/2 plus d'ateliers de matériel roulant qu'il y en avait il y a dix ans, du fait qu'on a dû donner du travail dans certaines régions, dans le même temps que l'on créait ailleurs des ateliers qui n'existaient pas.

Je veux simplement dire que l'on n'arrivera pas à une systématisation complète.

Maintenant quel sera le rôle des régions dans ce service de prospection des ressources industrielles ? Dépendra-t-il des directeurs de région, et dans quelle mesure ?

M. LE BESNERAIS - Il dépendra du Service Central des Approvisionnements et Commandes.

M. LE PRESIDENT - Je suis entièrement de l'avis de M. LE BESNERAIS.

M. LE BESNERAIS - Et du Service technique central comme je disais tout à l'heure.

M. René MAYER - Si je pose la question c'est parce que nous avons une organisation à la fois centralisée et régionale. En principe, les régions sont des entités qui vont être en contact plus direct avec la réalité locale. On nous dit que le Service du contrôle des fabrications dans l'industrie va être au contact des réalités locales. C'est pour cela que je demandais s'il y aurait communication ou non entre les agents de ce service et les directeurs de régions.

M. LE BESNERAIS - En principe, le personnel de ce Service dépendra du Service Central. Mais il y aura fatalement communication avec les Services locaux qui devront réceptionner un certain nombre de commandes pour le compte des directeurs de régions.

Les agents des Services <sup>de</sup> contrôle des fabrications doivent évidemment être en contact avec les réalités locales. Mais il ne s'agit <sup>pas</sup> d'atteindre le même public que celui avec lequel l'exploitation a à être en relation.

Il n'y a donc aucune raison, sauf pour de petites commandes, pour que ce service soit sous les ordres du Service d'exploitation.

M. René MAYER.- Je suis entièrement satisfait : je désireis simplement me renseigner.

En ce qui concerne la gestion et l'organisation des magasins, je ne vois pas bien où se fait exactement la distinction entre les magasins gérés directement par le Service central et les magasins qui seront gérés par les régions. Il s'agit d'avoir dans des endroits déterminés des stocks suffisants. Le Service central gère directement les magasins généraux. Or, ce sont ces magasins généraux qui fournissent les autres magasins qui, eux, sont gérés par les régions ; cela veut-il dire que les régions seront comptables des stocks qui s'y trouvent ?

M. LE BESNERAIS.- Oui, des manquants aussi.

A la vérité, nous avons beaucoup hésité à savoir où nous ferions la coupure. Plusieurs thèses étaient en présence.

L'une fait la coupure entre les magasins généraux et le Service Central d'Approvisionnements et <sup>de</sup> Commandes, laissant l'initiative aux régions. Le Service Central serait simplement chargé de faire les commandes, les régions indiqueraient les besoins. Nous avons rejeté cette thèse parce qu'il faut que quelqu'un puisse opérer la répartition entre les divers magasins, selon l'ordre d'importance et d'urgence des besoins, en tenant compte de la situation générale et par exemple des nécessités de la Défense Nationale.

Une autre thèse plaçait la séparation entre les magasins et les ateliers. Les Directeurs de Région pensaient en effet qu'ils étaient trop directement intéressés par le fonctionnement des ateliers de réparation et des dépôts pour ne pas avoir le droit de jeter un coup d'oeil sur les stocks en dépôt.

Nous avons pris une position moyenne, tenant compte de l'état de choses constant. Le Service Central ne gèrera que ceux des magasins généraux dont la liste sera dressée et pourra d'ailleurs être étendue progressivement.

M. René MAYER. - Les Directeurs de régions sont donc responsables des existants dans les magasins, dépôts et ateliers, et c'est à eux de réclamer au Service central le réapprovisionnement.

Enfin, il y a une question qui n'est pas traitée dans le rapport de M. le Contrôleur Général BOIS, celle de la vente des vieilles matières. Cette vente est-elle uniquement du domaine du Service Central, ou les régions pourront-elles vendre ? Qu'il s'agisse du stockage, de la surveillance des cours ou de la vente, la question est très importante: on peut gagner ou perdre beaucoup d'argent avec les vieilles matières.

M. LE BESNERAIS. - Je n'ai pas traité cette question.

A première vue, je pense que le stockage devrait être fait par les régions et la vente par le Service Central.

M. René MAYER. - Je me permets de signaler cette question qui a une certaine importance et peut ne pas se présenter dans les mêmes conditions que les autres marchés.

M. LE PRESIDENT.- Le Service des Approvisionnements aura l'une des plus lourdes responsabilités de la Société Nationale.

M. MARLIO.- Je pense que, dans ce domaine plus spécialement, la nouvelle organisation issue de la Société Nationale doit réaliser des économies. En groupant les magasins généraux, on doit certainement, s'ils sont bien gérés, pouvoir diminuer l'importance des approvisionnements.

M. LE BESNERAIS.- Il y aura deux sources d'économies : la réduction des stocks d'abord, <sup>puis</sup> à plus longue échéance et progressivement, la standardisation des types. A ce dernier point de vue, les services techniques ont certes leur importance, mais le service chargé de centraliser les achats sera beaucoup mieux placé pour signaler les différences qui existent entre les différents types et demander leur unification.

M. MARLIO.- C'est un des points les plus intéressants de l'organisation nouvelle.

M. ARON.- Je demanderai certaines précisions sur la procédure envisagée en ce qui concerne l'approvisionnement et l'achat des rails, du ballast et des traverses.

Le Directeur Général désire, si j'ai bien compris, laisser l'initiative aux Directeurs de région.

M. LE BESNERAIS.- Non. Compétence serait laissée aux Services centraux techniques. Les achats de rails seront entièrement centralisés, ceux de traverses aussi, quoique à un moindre degré.

M. LE PRESIDENT.- D'ailleurs, tous ces marchés seront contrôlés par la division du Contrôle des Marchés.

M. TIRARD.- J'attire l'attention sur le fait qu'en ce qui concerne les traverses, il y aura lieu de tenir compte des possibilités locales; Dans le Sud-Ouest, on a avantage à prendre des traverses en pins, alors que dans la région du Nord on aura peut-être avantage à prendre des traverses métalliques.

M. LE BESNERAIS.- Pour les traverses, deux questions se posent qui sont liées entre elles : celle de leur fourniture, qui dépend des régions productrices, et celle de l'utilisation qui peut déborder le cadre des régions.

Pour les rails, au contraire, la centralisation est complète. On pourrait compter les usines de rails : les commandes et fournitures sont entièrement centralisées. Ce problème doit être examiné en fonction de la vie des régions, mais par les soins du Service central.

Pour le ballast, la centralisation existe en ce qui concerne la concession des ballastières et le programme général ; mais au point de vue de l'utilisation, il faut que ce soient les régions elles-mêmes qui soient en relations directes avec les ballastières.

M. LE PRESIDENT.- Par qui seront passés les marchés ?

M. LE BESNERAIS.- Par le Service Central pour une région déterminée.

M. LE PRESIDENT.- Je vous propose d'adopter les propositions préparées par le Directeur Général à la suite de l'étude du Contrôleur Général BOIS.

Ces propositions sont adoptées.

12 Janvier 1938

Question X.

C. V. court

a) Rapport du Contrôleur général de l'Armée BOIS.

M. LE PRESIDENT expose que, sur sa demande, M. le Ministre de la Défense Nationale et de la Guerre a mis à sa disposition un fonctionnaire du Contrôle de l'Armée, M. le Contrôleur Général BOIS, qui a procédé à une étude sur les conditions dans lesquelles étaient passés les marchés des Réseaux et formulé des propositions au sujet de l'organisation du Service des Approvisionnements, Commandes et Marchés de la Société Nationale. Le rapport de M. le Contrôleur Général BOIS sera distribué en vue de son examen à la prochaine séance du Comité.

D'autre part, M. le Président fait savoir que M. le Ministre de la Défense nationale et de la Guerre a bien voulu, également, autoriser un fonctionnaire du Contrôle de l'Armée, M. le Contrôleur de 1ère classe OLIVIER, particulièrement compétent en matière de marchés, à prêter son concours au fonctionnement du Service Central des Approvisionnements, Commandes et Marchés de la Société Nationale.

Steins revue et corrigée

M. LE PRESIDENT. - La question des approvisionnements commandes et marchés, est à mon avis extrêmement importante et j'ai prié M. le Ministre de la Défense Nationale et de la Guerre de mettre à ma disposition, en vue d'une étude d'ensemble de cette question en ce qui concerne les chemins de fer, un fonctionnaire du contrôle de l'armée spécialiste en la matière. M. DALADIER a désigné M. le Contrôleur général de l'Armée BOIS.

Celui-ci a procédé à une enquête sur les errements qui étaient respectivement suivis dans les Réseaux en matière de passation des marchés. Le résultat de cette enquête est consigné dans un rapport

très intéressant qui vous sera soumis après que je me serai entretenu de la question avec le Directeur Général. Ce rapport comporte d'ailleurs des conclusions pratiques, et c'est sur la base de ces conclusions que je vous proposerai d'organiser le nouveau Service central de la Société Nationale.

J'ajoute que M. le Ministre de la Défense Nationale et de la Guerre a bien voulu, également, autoriser un fonctionnaire du Contrôle de l'Armée, M. le Contrôleur de 1ère classe OLIVIER, qui étudie actuellement tous les marchés au Ministère de la Guerre, à prêter son concours au fonctionnement même du Service Central des Approvisionnements et Commandes de la Société Nationale et je vous demanderai votre avis sur les conditions dans lesquelles ce fonctionnaire pourrait être mis à la disposition de M. LECLERCQ du SABLER.