

N° 293

---

# S É N A T

SECONDE SESSION ORDINAIRE DE 1984-1985

---

---

Annexe au procès-verbal de la séance du 21 mai 1985

## RAPPORT

FAIT

*au nom de la Commission de Contrôle (1) chargée d'examiner la gestion de la **S.N.C.F.** et les conditions de mise en place des **comités d'établissement** au sein de cette **société nationale**, créée en vertu de la résolution adoptée par le Sénat le 12 décembre 1984.*

Par M. Paul MASSON

Senateur

---

---

(1) Cette commission est composée de MM. André Fosset, *président* ; Charles-Henri de Cosse Brissac, Maurice Janetti, Jacques Moutet, *vice-présidents* ; Paul Masson, *rapporteur* ; Jean Arthuis, Alphonse Arzel, Auguste Cazalet, Pierre Ceccaldi-Pavard, Jean Chamant, Jean Delaneau, Charles Descours, Emile Didier, Alfred Gienn, Pierre Jeambrun, Pierre Louvot, Jean-Pierre Masseret, Melle Irma Rapuzzi, M. André Rouvière

Voir les numéros :

Sénat : 231 (1983-1984) et 65 (1984-1985)



## SOMMAIRE

	Pages
<b>AVANT-PROPOS</b> .....	7
<b>PREMIÈRE PARTIE : L'état de l'entreprise ou « l'organisation des déficits »</b> .....	13
<b>Chapitre premier. — Une entreprise sinistrée</b> .....	13
A. La crise économique : ses effets sur le montant et la structure des recettes commerciales .....	14
1. L'évolution du trafic des marchandises .....	14
2. L'évolution du trafic « voyageurs » .....	16
3. Des recettes commerciales minorées sous l'effet des pratiques de sous-tarification ...	18
B. Les mesures sociales : Un coût de 2,25 milliards de francs .....	23
<b>Chapitre II. — Une entreprise assistée</b> .....	27
A. L'évolution du montant et de la structure des concours publics versés à la S.N.C.F. ....	28
B. Les incertitudes du fondement et des modalités des concours publics à la S.N.C.F. ....	34
<b>Chapitre III. — Une entreprise déficitaire</b> .....	43
A. Des comptes insuffisamment précis, mais un déficit certain .....	43
B. L'inertie des dépenses de personnel .....	47
C. Des investissements encore importants, mais mal financés .....	52
1. Des investissements encore importants .....	53
2. Des investissements mal financés .....	56
<b>Chapitre IV. — Une entreprise endettée</b> .....	61
A. L'évolution de l'encours total des emprunts de la S.N.C.F. et la vive augmentation, à partir de 1981, des engagements en devises .....	62
B. La diversité des modalités d'emprunt en devises .....	66
C. Appréciation de l'étendue du risque de change .....	69
1. La nécessité de la « gestion active de l'endettement » .....	70
2. L'ampleur du risque de change .....	73
D. Coût prévisionnel de l'endettement en devises .....	75

<b>DEUXIÈME PARTIE : La mise en place des comités d'établissement ou comment une logique peut en cacher une autre .....</b>	<b>79</b>
<b>Chapitre premier. — Le rejet des anciennes institutions de représentation du personnel ...</b>	<b>80</b>
<b>A. L'importance du secteur social dans l'entreprise .....</b>	<b>80</b>
1. Le cadre général : Un statut protecteur .....	80
2. Illustrations de l'action sociale de l'entreprise .....	81
<b>B. Description et analyse des anciennes structures de représentation du personnel .....</b>	<b>83</b>
1. Description sommaire .....	83
2. Analyse de l'ancienne structure de représentation .....	84
<b>Chapitre II. — L'enlèvement par les réformes sociales .....</b>	<b>89</b>
<b>A. Le refus de reconnaître la spécificité de la S.N.C.F. ....</b>	<b>89</b>
1. La sagesse du législateur .....	90
2. L'entêtement du gouvernement .....	92
<b>B. La volonté de mettre en place 327 comités d'établissement .....</b>	<b>93</b>
1. Les thèses en présence : Le choc de deux logiques .....	93
2. Une décision suprenante : La création de 327 comités d'établissement .....	95
a) L'échec des négociations engagées avec les syndicats .....	95
b) La décision du Directeur du Travail .....	96
3. L'ignorance de réalités dictées par le bon sens .....	98
<b>C. L'impuissance face aux possibles débordements .....</b>	<b>102</b>
1. Les ressources, relativement importantes, des comités d'établissement et du comité central d'entreprise .....	103
2. La relative faiblesse des procédures de contrôle des dépenses .....	106
3. Une conclusion en forme d'interrogation .....	108
<b>TROISIÈME PARTIE : Le temps des incertitudes .....</b>	<b>111</b>
<b>Chapitre premier. — Un contrat de plan en « trompe-l'œil » .....</b>	<b>113</b>
<b>A. Le contrat de plan prolonge les erreurs précédemment commises à la S.N.C.F. ....</b>	<b>114</b>
1. Trafic marchandises .....	116
2. Trafic voyageurs .....	119
3. La réduction des coûts de l'entreprise .....	122
<b>B. Le contrat de plan minimise la nature et l'importance des vrais problèmes de la S.N.C.F. ....</b>	<b>123</b>
1. L'endettement de la S.N.C.F. ....	123
2. La rentabilité des projets d'investissement n'est pas analysée .....	125

C. Le contrat de plan fige les situations acquises .....	127
<b>Chapitre II. — La S.N.C.F. Une entreprise en crise d'identité</b> .....	131
A. Les insuffisances de la décentralisation .....	132
B. Le cloisonnement et ses incohérences .....	134
C. La concertation dans l'entreprise .....	136
<b>Conclusion générale</b> .....	139
<b>Relevé des propositions de la commission</b> .....	141
<b>Déclaration du groupe socialiste</b> .....	143
<b>ANNEXES</b> .....	147
Annexe n° 1. — Un exemple des difficultés financières : L'armement naval de la S.N.C.F. ....	147
Annexe n° 2. — Enquête de la Cour des Comptes sur l'évolution des coûts financiers supportés par la S.N.C.F. au titre des mesures sociales décidées depuis 1981 .....	149
Annexe n° 3. — Instances de concertation à la S.N.C.F. (au 1 <sup>er</sup> janvier 1985) .....	153
Annexe n° 4. — Décisions du Directeur régional « Ile-de-France » du Travail (« Transports ») .....	157
Annexe n° 5. — Chronologie de la mise en place des institutions représentatives du personnel soumis au droit commun .....	171
Annexe n° 6. — La situation de certains réseaux ferroviaires européens, étudiée par la Commission de Contrôle au cours de visites effectuées en République fédérale d'Allemagne et en Suisse .....	173



## AVANT-PROPOS

Mesdames, Messieurs,

La Société Nationale des Chemins de Fer Français (S.N.C.F.) occupe, depuis des générations, une place prééminente dans la mentalité collective de notre pays : l'épopée technique du rail, au XIX<sup>e</sup> siècle, a marqué une étape capitale de notre industrialisation et les cheminots ont su, non seulement par leur compétence et par leur conscience professionnelle, mais aussi par leur patriotisme, forcer l'estime et l'admiration de tous.

Aujourd'hui encore, le réseau des chemins de fer français doit être considéré comme un des meilleurs du monde par ses performances techniques (vitesse, confort, sécurité) aussi bien que par la valeur de ses personnels. A plusieurs reprises, dans ce rapport, nous soulignerons les résultats obtenus par la S.N.C.F., comparés aux chemins de fer européens, japonais ou américains. Nous connaissons aussi la sévère formation donnée, dans les écoles de la S.N.C.F., à tous les techniciens du rail, le souci de la tradition « cheminot » reprise de génération en génération chez les cadres aussi bien que chez les employés. Incontestablement, la rigueur de cette tradition, appuyée sur une hiérarchie stricte, mais compétente, a développé un esprit de corps qui a fait la grandeur de cette entreprise nationale.

Mais la S.N.C.F., organisée à l'abri de son statut, pour traduire en termes de performances tous les acquis techniques contemporains, assurée dans ses traditions de service public, se trouve, depuis une décennie, confrontée à divers périls : la concurrence devient redoutable lorsque les parts de marché diminuent, le progrès technologique impose des coûts croissants, l'usager a ses exigences et ses modes, le produit transporté change de nature. Enfin, l'apparition de l'informatique, et les mutations qu'elle sous-tend, abolit les certitudes d'une entreprise qui se met à douter. La citadelle S.N.C.F. ne serait-elle plus invulnérable ? Doit-on s'enfermer en niant les évolutions socio-économiques d'un marché européen qui aborde le XXI<sup>e</sup> siècle ? Doit-on, au contraire, s'affranchir des certitudes de la

corporation et accepter une remise en cause des voies et moyens de la S.N.C.F. ?

Telle est, au-delà des aspects de la technique financière ou juridique, la grande question qui s'est posée à votre Commission. Sans doute les analyses de ce rapport sont-elles éminemment critiques. Elles n'ont d'autre objet que d'apporter une information, nécessairement organisée autour des faiblesses structurelles de l'entreprise : déficits permanents, productivité incertaine, et de leurs causes : tutelle pesante, parts de marché contestées, corporatisme systématique. La persistance de la facilité dans une gestion qui s'enfermerait dans la subvention à perpétuité conduirait inéluctablement au dégagement progressif de l'Etat. Mais la pratique consolidée de l'actuel corporatisme massif aboutirait, en plus, à une cécité collégiale particulièrement pernicieuse pour cette lourde maison.

Votre Commission estime que la S.N.C.F. mérite mieux qu'un lent et médiocre déclin. Elle souhaite que sa contribution puisse aider les pouvoirs publics dans leurs réflexions permanentes pour la modernisation et le redressement de cette grande entreprise nationale, qui passent obligatoirement par la restauration des équilibres financiers, l'amélioration de la productivité et le renouvellement du dialogue social.

La S.N.C.F. ne pouvait échapper à une mise à jour de son **statut**. La Convention conclue le 31 août 1937 entre l'Etat et les Compagnies privées de chemins de fer, qui avait créé la S.N.C.F. sous forme de société anonyme d'économie mixte, venait en effet à expiration le 31 décembre 1982. Il était donc nécessaire de définir le **nouveau statut** de l'entreprise. La loi d'orientation des transports intérieurs (la « LOTI ») du 30 décembre 1982 a alors institué, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1983, un établissement public industriel et commercial, dénommé « Société Nationale des Chemins de Fer Français », chargé d'exploiter, d'aménager et de développer, selon les principes du service public, le réseau ferré national.

Cette loi n'a pas réglé pour autant tous les aspects de l'organisation et du fonctionnement de la S.N.C.F.

Elle a notamment prévu, à cet effet, l'élaboration de deux textes subséquents : un Cahier des Charges et un Contrat de Plan.

Le Cahier des Charges a été approuvé par le décret du 13 septembre 1983.

Le Contrat de Plan est enfin signé, en avril 1985, avec 16 mois de retard.



Pouvait-on légiférer et agir différemment ? Les structures hétérogènes et pour partie périmées de la S.N.C.F., l'organisation du dialogue social indispensable, telles qu'elles résultent des décisions gouvernementales, sont-elles adaptées au double souci d'équilibre financier et de productivité renouvelée que recherchent les pouvoirs publics ?

La Haute Assemblée a souhaité que s'instaure autour de notre première entreprise publique nationale, et sur ces thèmes, un débat approfondi.

Une proposition de résolution tendant à la création d'une Commission de Contrôle chargée d'examiner la gestion de la S.N.C.F. et les conditions de mise en place des Comités d'établissement au sein de cette société nationale a donc été déposée le 14 février 1984 (1).

Les auteurs de ce texte ont notamment insisté :

- sur le poids des charges de retraite,
- sur l'alourdissement de l'endettement,
- sur l'importance de l'effort budgétaire accompli par l'Etat,
- sur l'ampleur des pertes subies,
- sur la multiplication des Comités d'établissement.

Le Sénat a ensuite discuté, au cours de sa séance tenue le 12 décembre 1984, les conclusions du rapport de M. André Fosset, fait au nom de la Commission des Finances, du Contrôle budgétaire et des Comptes économiques de la Nation sur cette proposition de résolution (2).

---

(1) Proposition de résolution de MM. André Fosset, Charles Ornano, Charles-Henri de Cosse-Brissac, Georges Treille, Françoise Collomb, Jean Delaneau, Arthur Moulin, René Herment, Henri Collette, Roland du Quart, Henri Belcour, Jacques Moutet, les membres du Groupe de l'Union Centriste et rattachés administrativement, les membres du groupe U.R.E.I. et rattachés administrativement et apparentés, les membres du groupe R.P.R. et rattachés administrativement et apparentés, MM. Jean-Pierre Cantegril, Paul Girod, M<sup>lle</sup> Brigitte Gros et M. Pierre Merli, tendant à la création d'une commission de contrôle chargée d'examiner la gestion de la S.N.C.F. et les conditions de mise en place des Comités d'établissement au sein de cette société nationale (Sénat, 1983-1984, n° 231).

(2) Rapport fait au nom de la Commission des Finances, du Contrôle budgétaire et des Comptes économiques de la Nation par M. André Fosset, rapporteur (Sénat, 1984-1985, n° 65).

Lors du débat, M. André Fosset, le rapporteur, devait notamment souligner les inquiétudes de la Cour des Comptes face à la détérioration de la situation financière de la S.N.C.F. ; il a rappelé les caractéristiques de la mise en place des institutions représentatives du personnel, en insistant sur les coûts ainsi supportés par l'entreprise.

M<sup>me</sup> Monique Midy a exprimé sa vive désapprobation devant la multiplication des Commissions de Contrôle et des Commissions d'Enquête ; elle a dénoncé le parallèle implicitement établi entre les difficultés de gestion et l'institution des Comités d'établissement.

M. Jean Arthuis a estimé qu'il n'était pas possible d'assister passivement à la dégradation de la situation générale ; il a souhaité concourir au redressement de la S.N.C.F.

La création d'une Commission de Contrôle n'a pas paru nécessaire à M. André Meric, compte tenu de l'étendue des pouvoirs des rapporteurs spéciaux de la Commission des Finances.

MM. François Collet et André Fosset ont insisté sur l'utilité de la Commission, en rappelant ses compétences pour entendre des responsables et pour publier un rapport spécifique.

La Haute Assemblée a ensuite adopté la proposition de résolution.

Au cours de sa séance du 18 décembre 1984, le Sénat, entérinant les propositions des groupes politiques, à l'exception du groupe communiste, qui n'a pas présenté de candidat, désignait les 19 membres de la Commission.

Réunie pour se constituer le 19 décembre 1984 celle-ci procédait à l'élection de son Bureau ainsi composé :

- Président..... M. André Fosset
- Vice-Présidents..... MM. Charles-Henri de Cosse Brissac,  
Maurice Janetti et Jacques Moutet
- Rapporteur..... M. Paul Masson.

Au cours de ses investigations, votre Commission a procédé à 31 auditions de différentes personnalités et votre Rapporteur a exercé deux contrôles sur place.

Votre Commission a demandé à la Cour des Comptes, en application du 6<sup>e</sup> alinéa de l'article 6 de l'ordonnance modifiée n° 58-1100 du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires, de vouloir bien réaliser trois enquêtes.

Au total, la Commission a tenu 32 réunions.

Afin de respecter la mission qui lui était confiée, et qui consistait à examiner successivement l'évolution de la situation financière de la S.N.C.F., la politique menée pour alléger la charge que les transports ferroviaires font supporter à l'économie nationale, et les conditions de mise en place des Comités d'établissement, votre Commission a suivi une triple démarche.

Elle a d'abord choisi d'évoquer les principales caractéristiques de l'entreprise.

Elle a ensuite étudié les effets des changements provoqués, à la S.N.C.F., par la mise en place des Comités d'établissement.

Elle a enfin tenté d'analyser les structures actuelles de la S.N.C.F. et les réponses qu'elles peuvent donner aux objectifs fixés dans le Contrat de Plan signé le 26 avril 1985.



## PREMIÈRE PARTIE

### L'ÉTAT DE L'ENTREPRISE

ou

#### « L'ORGANISATION DES DÉFICITS »

La S.N.C.F. apparaît actuellement comme :

— une entreprise *sinistrée* : la crise économique, et notamment la tendance au déclin structurel des transports de produits pondéreux, a provoqué, depuis 1974, des pertes de trafic ; cette diminution des volumes acheminés n'a pas été compensée par une augmentation suffisante des tarifs ;

— une entreprise *assistée* : les collectivités publiques, et surtout l'Etat, accordent, au-delà des compensations allouées en raison des obligations de service public, de très importants concours à l'établissement ;

— une entreprise *déficitaire* : l'ampleur des pertes cumulées, depuis le début des années 1980, atteint près de 30 milliards de francs ;

— une entreprise *endettée* : la S.N.C.F. a été obligée d'emprunter, notamment à l'étranger, non seulement pour financer ses investissements, mais encore pour régler ses déficits.

### CHAPITRE PREMIER

#### UNE ENTREPRISE SINISTRÉE

La S.N.C.F. a subi de plein fouet les effets de la crise, au moment précis où de nouvelles charges sociales lui ont été imposées.

## A. LES EFFETS DE LA CRISE ÉCONOMIQUE SUR LE MONTANT ET LA STRUCTURE DES RECETTES COMMERCIALES

Le montant des recettes commerciales de la S.N.C.F. dépend de l'évolution du trafic des marchandises et du nombre des voyageurs transportés, ainsi que du niveau des tarifs pratiqués.

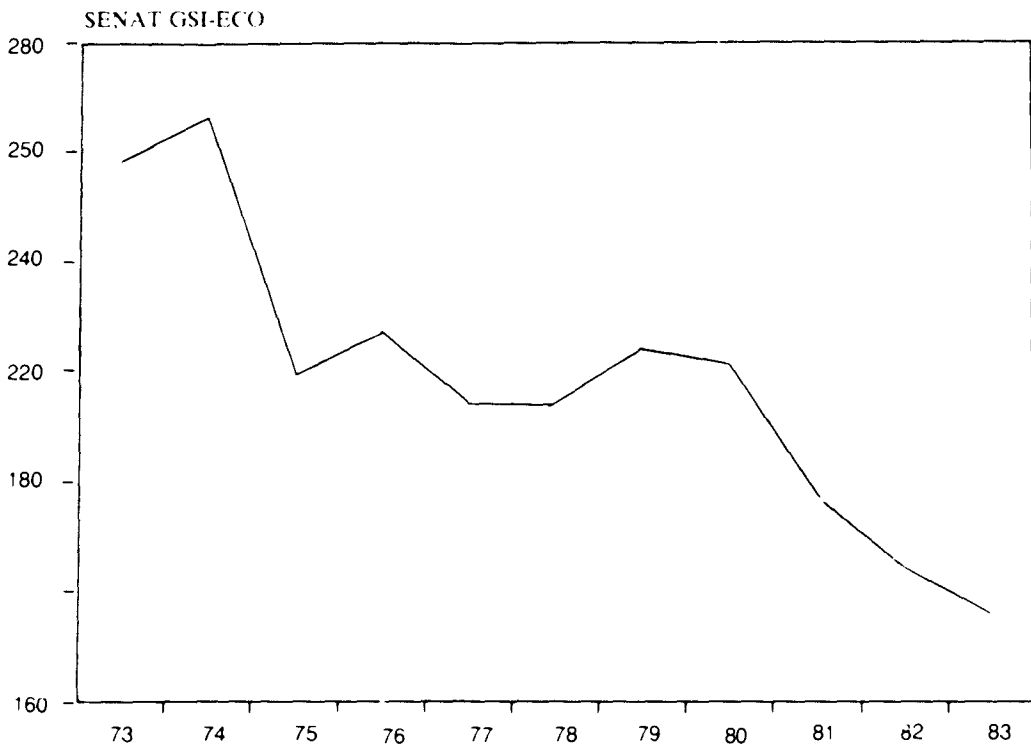
### 1. L'évolution du trafic des marchandises

En termes bruts, le volume des marchandises acheminées n'a pas cessé de reculer. De 1979 à 1983, on est revenu de 224 à 176 millions de tonnes.

Le graphique reproduit ci-dessous souligne la rapidité de l'évolution.

ÉVOLUTION, DE 1973 A 1983, DU TONNAGE  
DE MARCHANDISES TRANSPORTÉES

(Trafic commercial en millions de tonnes)



Cette situation est d'abord le résultat du ralentissement de l'activité économique. **Mais elle est aussi intimement liée à la crise des industries lourdes** : les déclinés de l'exploitation minière, de la métallurgie, de la construction, ont accentué la diminution de l'importance du trafic des produits pondéreux.

Le tableau reproduit ci-dessous illustre l'ampleur de ces baisses.

**ÉVOLUTION COMPARÉE, EN 1979 ET EN 1983  
DE LA NATURE DE QUELQUES PRODUITS TRANSPORTÉS  
PAR LA S.N.C.F.**

(en millions de tonnes transportées)

	1979	1983
Produits de la sidérurgie .....	30,0	23,5
Combustibles minéraux solides .....	28,2	21,4
Produits de carrière .....	21,9	16,3
Minerais et déchets de métaux ferreux .....	31,6	14,6
Produits pétroliers .....	18,4	14,3
Céréales .....	10,3	13,7

Mais les perspectives du trafic de marchandises demeurent incertaines.

Sans doute a-t-on pu constater, en 1984, et ce, pour la première fois depuis 1979, une augmentation du volume des produits acheminés. Seule, l'exceptionnelle récolte de céréales, pendant la dernière campagne, explique cette reprise.

La S.N.C.F. ne peut qu'espérer, à moyen, sinon à long terme, le maintien de sa part du marché national : il serait en effet illusoire, à moins de retournement imprévisible, de prétendre inverser une tendance mondiale très défavorable au chemin de fer.

Aussi bien peut-on déjà considérer comme **un acquis appréciable** la stabilisation, aux alentours de 41 % du total, de l'importance du trafic de la S.N.C.F.

**ÉVOLUTION DE LA PART DE LA S.N.C.F.  
DANS LE TRAFIC DES MARCHANDISES**

(en pourcentage)

1981	1982	1983	1984
40,8	40,4	40,9	40,9

Au total, grâce à l'allongement du parcours moyen de la tonne transportée, la S.N.C.F. a pu limiter la dégradation (61,3 milliards de tonnes-kilomètres ont été acheminées en 1983, contre 63,3 en 1982 et 66,5 en 1981).

Une telle performance demeure pourtant fragile.

Le Rapport du Groupe de travail constitué dans le cadre de la préparation du IX<sup>e</sup> Plan, en fixant à 139,3 milliards de tonnes-kilomètres le « potentiel transportable », à l'horizon de 1988, suggère que le maintien à 40,9 % de la part de la S.N.C.F. procurerait à l'établissement 56,7 milliards de tonnes-kilomètres à transporter (1). Un tel chiffre est inférieur au résultat actuellement constaté. De plus, la S.N.C.F. a elle-même jugé « excessive » la prévision globale de 139,3 milliards de tonnes-kilomètres (2).

La reprise constatée en 1984 revêt essentiellement un aspect purement conjoncturel, sinon accidentel.

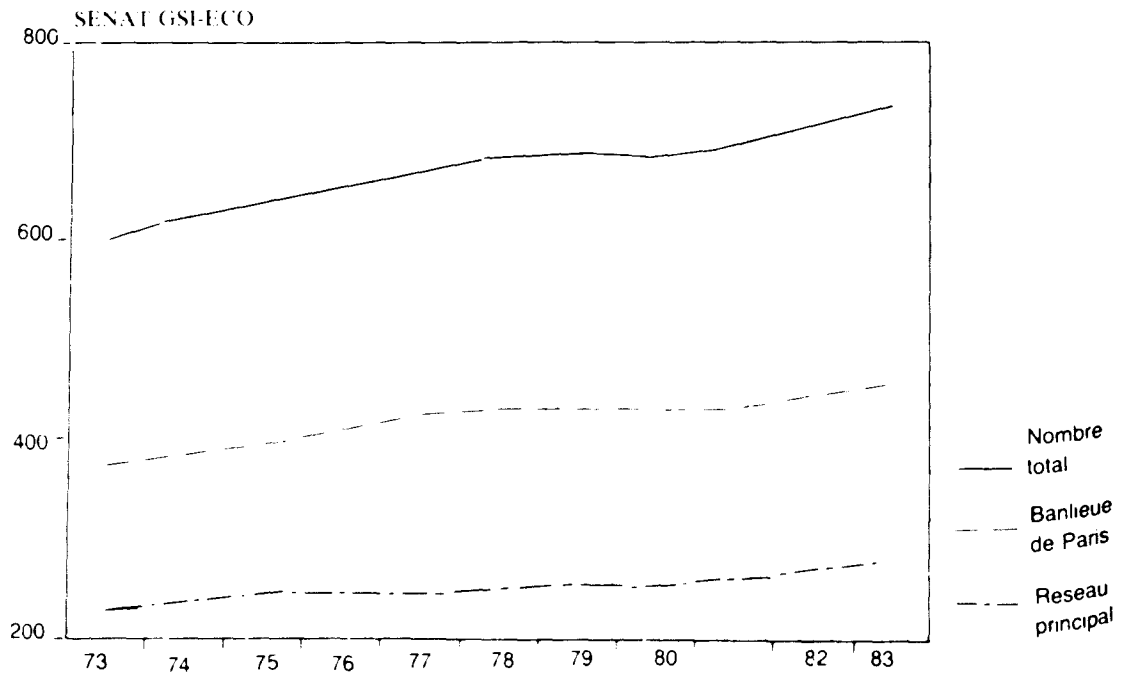
## 2. L'évolution du trafic « voyageurs »

La situation est différente dans le domaine du nombre de voyageurs transportés.

Le trafic connaît en effet une croissance lente, mais régulière : plus de 755 millions de voyageurs en 1984, contre 601 en 1973 (+ 25,6 %), comme le montre le graphique reproduit ci-dessous.

EVOLUTION, DE 1973 A 1983,  
DU NOMBRE DE VOYAGEURS TRANSPORTES

(en millions de voyageurs)



(1) Rapport du Groupe de travail « Politique des Transports », constitué dans le cadre de la préparation du IX<sup>e</sup> Plan, novembre 1983, p. 81

(2) Id., ibid. p. 209



**En termes relatifs**, on constate une progression constante du niveau global de voyageurs-kilomètres transportés : 58,43 en 1983 (+ 2,8 % par rapport à 1982) ; 56,85 en 1982 (+ 2,1 % par rapport à 1981) ; 55,67 en 1981 (+ 2,1 % par rapport à 1980) ; 54,50 en 1980 (+ 1,7 % par rapport à 1979).

Le trafic des **grandes lignes** devrait augmenter de 3 % en 1984 par rapport à 1983 ; celui des services régionaux (banlieue de Paris et ancien omnibus), de 2,3 à 3,8 %.

Une telle évolution contraste avec les réductions de trafic « voyageurs » enregistrées dans tous les réseaux européens comparables.

La progression actuelle est essentiellement due à la mise en exploitation, en 1981, du Train à Grande Vitesse Sud-Est (T.G.V. Sud-Est). (1)

#### TRAFIC DU T.G.V. SUD-EST

(en voyageurs transportés)

1981 .....	1 371 000
1982 .....	6 386 000
1983 .....	9 601 000
1984 (prevision) .....	14 500 000

Mais le recours au T.G.V. Sud-Est, dont certaines observations d'usagers tendent à montrer que l'exploitation commerciale mériterait d'être améliorée, n'explique pas la totalité de l'accroissement du trafic : les mesures commerciales prises depuis quelques années ont attiré de nouvelles formes de clientèle (« cartes jeunes », « carrés jeunes », etc...).

L'évolution globale des trafics « marchandises » et « voyageurs » explique en partie la baisse de la part relative, dans les ressources de la S.N.C.F., des recettes commerciales. Ses effets se trouvent, par ailleurs amplifiés par le maintien, à un niveau insuffisant, des tarifs pratiqués.

(1) Le principe du T.G.V. Sud-Est a été retenu par le Conseil des Ministres du 25 mars 1971 ; le Conseil d'Administration de la S.N.C.F. a approuvé l'opération le 11 février 1976 à porte déclaration d'utilité publique ; après clôture de l'enquête et de l'instruction mixte, le Secrétaire d'Etat auprès du Ministre de l'Équipement a approuvé le projet par décision du 12 octobre 1976 ; la totalité de la ligne a été mise en service le 25 septembre 1983.

### 3. Des recettes commerciales minorées sous l'effet des pratiques de sous-tarification

Le montant des recettes commerciales de la S.N.C.F. dépend non seulement de l'évolution du volume des trafics, mais encore de la politique des tarifs suivie.

Les effets de la dégradation de la conjoncture économique auraient pu être surmontés en partie par l'adoption d'une politique des prix mieux adaptée aux nécessités de gestion propres à la S.N.C.F. **En refusant d'adopter une semblable solution, les pouvoirs publics ont puissamment contribué à limiter les recettes commerciales de l'établissement.**

En application du contrat d'entreprise conclu en 1979, l'Etat s'était pourtant engagé à reconnaître la liberté tarifaire de la S.N.C.F., notamment pour les marchandises, à condition, toutefois, de respecter certaines limites. Les pouvoirs publics renonçaient à poursuivre une politique de l'indice qui avait contribué à une grave détérioration des résultats de la S.N.C.F.

Les hypothèses retenues dans ce contrat d'entreprise allaient pourtant se révéler, très rapidement, irréalistes.

Les calculs reposaient, en effet, sur une croissance annuelle de 7 % du niveau général des prix. Les taux d'inflation devaient, en réalité, largement excéder ce chiffre.

Comme le montre le tableau reproduit ci-dessous, les premières années ont été caractérisées, en moyenne, par un certain « rat-trapage » des tarifs. Les décalages imposés par les autorités de tutelle dans les dates de majorations générales ont minoré les recettes de la S.N.C.F. : mais l'Etat a, jusqu'en 1982, procédé aux compensations nécessaires.

#### EVOLUTION COMPAREE DES PRIX DU P.I.B. ET DES TARIFS MOYENS DE LA S.N.C.F.

(en pourcentages annuels)

	1979	1980	1981	1982
Prix du P.I.B. (indice)	+ 10,3	+ 11,8	+ 12,4	+ 12,5
Tarifs moyens « voyageurs »	+ 10,6	+ 13,3	+ 13,1	+ 12,3
Tarifs moyens « marchandises »	+ 11,3	+ 14,1	+ 13,2	+ 10,2

(Source : Rapport du Groupe « Tarification publique » du IX<sup>e</sup> Plan, p. 117)

La situation a été différente en 1983 et en 1984.

Le calendrier des hausses a surtout perturbé les comptes de la S.N.C.F.

En 1983, l'évolution des tarifs prévue au budget initial de la S.N.C.F. devait être équivalente à la progression de la norme générale fixée par le Gouvernement (soit + 8 % dès le 1<sup>er</sup> janvier).

Pour les marchandises, l'augmentation a été appliquée à la date prévue ; elle a été complétée par une nouvelle majoration de 3.2 % le 1<sup>er</sup> novembre, en application des dispositions du nouveau Cahier des Charges, confirmant la libre détermination de ces tarifs par la S.N.C.F. ; l'entreprise a pourtant subi un manque à gagner de 80 millions de francs.

Pour les voyageurs, la date d'effet a été reportée au 1<sup>er</sup> avril, ce qui a entraîné, pour la S.N.C.F., une moins-value de recettes de 270 millions de francs.

**En 1984, les propositions de l'entreprise n'ont pas été suivies, comme le montre le tableau reproduit ci-dessous.**

**AUGMENTATIONS DE TARIERS PROPOSEES EN 1984  
PAR LA S.N.C.F. ET ACCEPTEES**

(en pourcentage)

	<b>Propositions de la S.N.C.F.</b>	<b>Realisations</b>
Tarifs « voyageurs »	+ 6,1 % au 1 <sup>er</sup> janvier 1984	+ 5,5 % au 1 <sup>er</sup> mai 1984 + 3 % au 7 décembre 1984 + 4,5 % au 1 <sup>er</sup> avril 1985
Tarifs « marchandises »	+ 5,8 % au 1 <sup>er</sup> février 1984	+ 2,5 % au 1 <sup>er</sup> mars 1984 + 5,8 % au 5 novembre 1984

L'insuffisance des tarifs représenterait ainsi, pour la S.N.C.F., en 1984, une moins-value de recettes de plus de 630 millions de francs (320 pour les tarifs « voyageurs » et 310 pour les tarifs « marchandises »).

Comme le nouveau Cahier des Charges a renvoyé au Contrat de Plan la définition des modalités de la compensation par l'Etat,

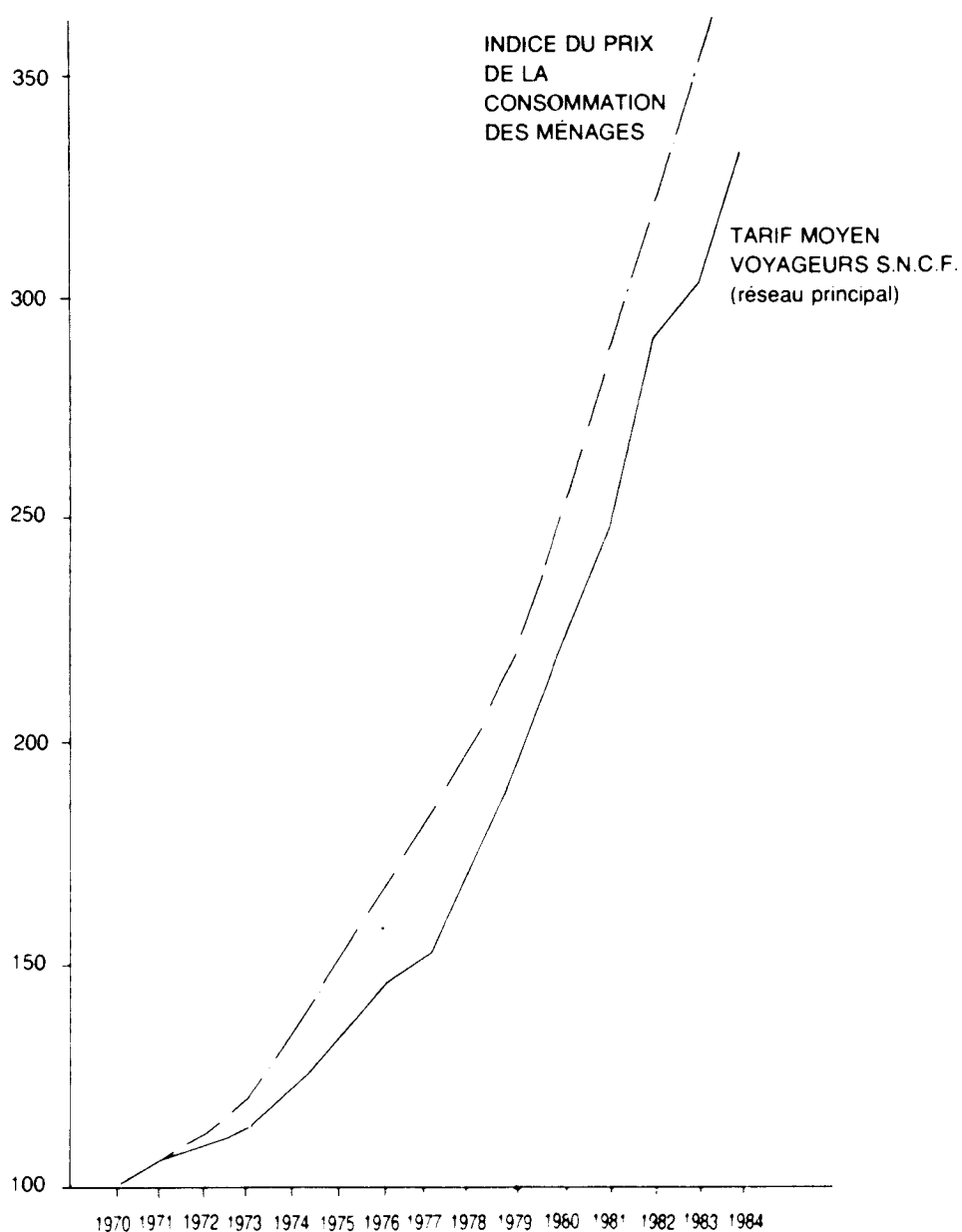
l'établissement n'a reçu, pour ces deux dernières années, **aucun versement**.

Les pouvoirs publics ont retrouvé ainsi la détestable pratique du « gel de l'indice ». Ils maintiennent artificiellement, à un niveau insuffisant, les tarifs de la S.N.C.F.

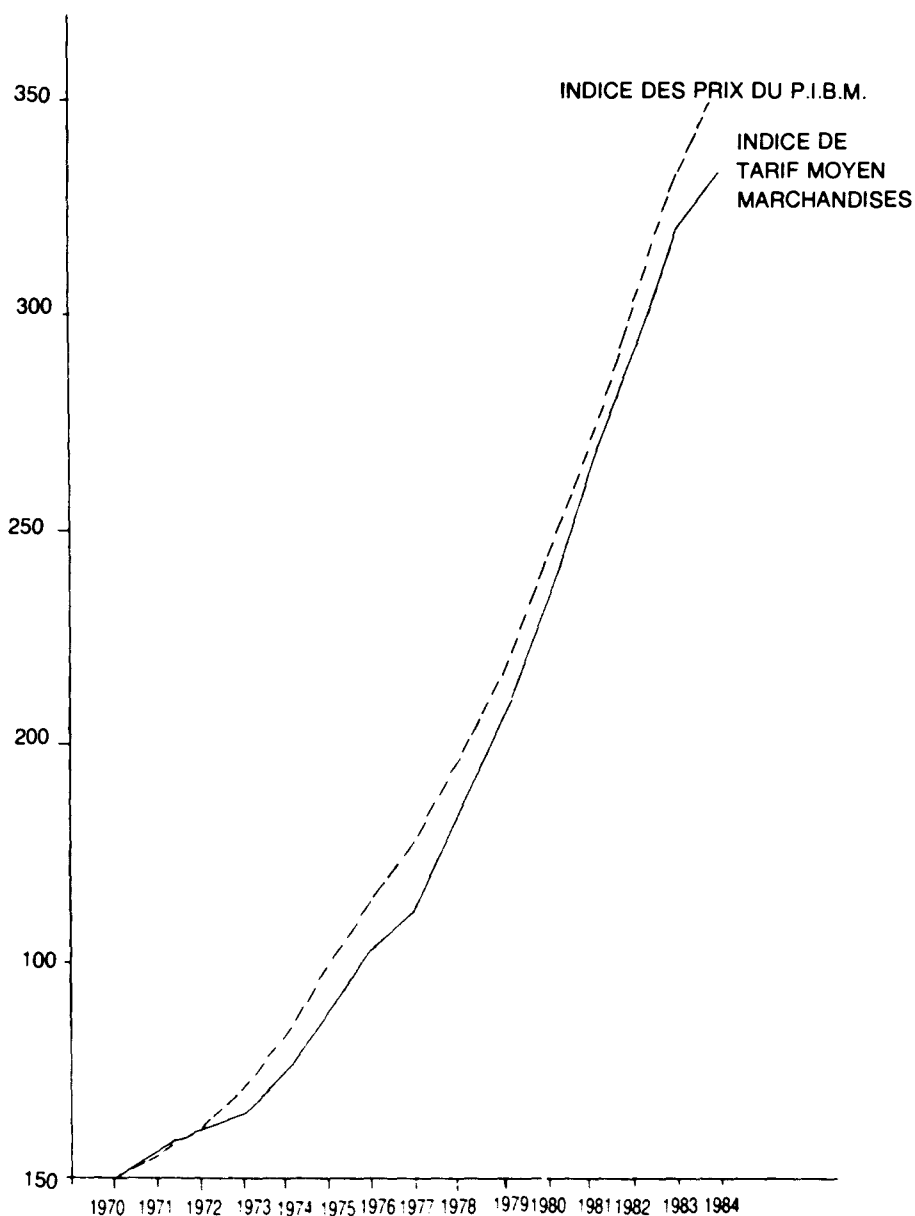
On note d'ailleurs que le prix du « kilomètre-voyageur », en 2<sup>e</sup> classe (base 100 en 1974), déflaté par l'indice des prix de détail, était, à la fin du mois de décembre 1984 à 92,8.

Les deux graphiques reproduits ci-dessous montrent bien, en longue période, le retard constamment accumulé par les tarifs sur les prix.

#### TARIFS « VOYAGEURS »



TARIF « MARCHANDISES »



Cette contrainte d'exploitation affecte directement la structure et le montant des recettes commerciales.

Celles-ci ont représenté, en 1983 et en 1984, moins de 60 % du total des produits, contre près de 70 % pendant les trois exercices précédents.

Le tableau reproduit ci-dessous conduit à formuler deux conclusions.

ÉVOLUTION, DE 1980 A 1984 (BUDGET), DES RECETTES COMMERCIALES DE LA S.N.C.F.  
(en milliards de francs et en pourcentage)

	1980	1981	%	1982	%	1983	%	1984 (budget)	%
<b>Recettes commerciales (A)</b> .....	<b>25,68</b>	<b>28,07</b>	<b>+ 9,3</b>	<b>31,29</b>	<b>+ 11,4</b>	<b>33,99</b>	<b>+ 8,6</b>	<b>35,85</b>	<b>+ 5,4</b>
(dont)									
Voyageurs) .....	(10,21)	(11,68)	(+ 14,3)	(13,79)	(+ 18,0)	(15,27)	(+ 10,7)	(16,72)	(+ 9,4)
(Marchandises) .....	(14,84)	(15,74)	(+ 6,0)	(16,69)	(+ 6,0)	(17,83)	(+ 6,8)	(18,19)	(+ 2,0)
(Divers) .....	( 0,63)	( 0,65)	(+ 3,1)	( 0,81)	(+ 24,6)	( 0,89)	(+ 9,8)	( 0,94)	(+ 5,6)
<b>Total des recettes (B)</b> .....	<b>37,38</b>	<b>42,09</b>	<b>+ 12,6</b>	<b>46,14</b>	<b>+ 9,6</b>	<b>57,38</b>	<b>+ 24,3</b>	<b>63,54</b>	<b>+ 10,7</b>
$\frac{A}{B}$ (en pourcentage) .....	68,7	66,7		67,8		59,2		56,4	

**La croissance des recettes commerciales apparaît d'abord trop faible pour contribuer, et ce, de façon décisive, à l'assainissement financier.** La progression escomptée pour 1985 demeure de l'ordre de 8 % par rapport à 1984.

En second lieu, **le trafic de marchandises**, victime des évolutions économiques, **devrait continuer à reculer** ; dans ces conditions, seul, le transport de voyageurs constitue, à l'avenir, un élément positif. Mais les possibilités actuelles offertes par le T.G.V. Sud-Est atteignent leurs limites.

Pour l'instant, la comptabilité analytique de la S.N.C.F. évalue à environ 1 milliard de francs le bénéfice retiré du transport des voyageurs et à plus de 2 milliards de francs le déficit lié au transport des marchandises.

**Les perspectives offertes par les recettes commerciales dépendent donc du renouvellement constant de la politique de la S.N.C.F. Elles ne sauraient, pour autant, résorber, à elles seules, toutes les difficultés de l'entreprise.**

*B. LES MESURES SOCIALES :  
UN COÛT DE 2.5 MILLIARDS DE FRANCS*

Les conséquences de la dégradation de la conjoncture économique ont été amplifiées par le coût des mesures sociales décidées à partir de 1982.

Les pouvoirs publics ne semblent pas avoir pris conscience de la réalité et de l'importance d'une charge aussi lourde imposée à une entreprise déjà confrontée à la progression tendancielle de ses dépenses d'exploitation.

Certains responsables estiment même qu'il est condamnable de s'intéresser à la nature de ces coûts. Cette analyse « à la limite du ridicule », pour reprendre une expression employée lors d'une audition, procéderait d'un état d'esprit rétrograde et d'une volonté affirmée de revenir sur des acquis sociaux.

Il a donc incombé à votre Commission de contrôle de procéder à une évaluation rétrospective d'ensemble, dont l'utilité est progressivement apparue, mais dont les autorités de tutelle de la S.N.C.F. n'ont pas demandé l'élaboration.

Cette estimation est fondée sur la prise en considération des effectifs supplémentaires imposés par les différentes réformes sociales.

Le tableau reproduit ci-dessous récapitule, par ordre croissant, le coût financier de chaque mesure.

**COÛT FINANCIER DES MESURES SOCIALES DEPUIS 1982**

(Source S.N.C.F.)

Mesures sociales	Texte de référence	Nombre d'agents supplémentaires	Coût moyen annuel 1984 par agent (en francs)	Coût financier en francs)
1. Réduction à 39 h, au 1 <sup>er</sup> janvier 1982, de la durée hebdomadaire du travail .....	ordonnance du 16 janvier 1982 et arrêté ministériel du 22 janvier 1982 du 22 janvier 1982	4 700	146 000	686 200 000
2. Réduction à 35 h, au 3 juin 1984, de la durée hebdomadaire moyenne de travail du personnel à service continu .....	Arrêté ministériel du avril 1984	3 900		569 400 000
3. Réduction à 38 h, au 1 <sup>er</sup> juillet 1982, de la durée hebdomadaire moyenne de travail des agents à service continu .....	ordonnance du 16 janvier 1982 et arrêté ministériel du 13 mai 1982	1 800		262 800 000
4. Mise en place, au 1 <sup>er</sup> janvier 1984, des nouvelles institutions de représentation du personnel .....	Loi des 28 octobre 1982 et 23 décembre 1982	1 750		255 500 000
5. Aménagements au 23 mai 1982 de certaines règles d'utilisation du personnel .....	arrêté ministériel du 13 mai 1982	1 000		146 000 000
6. Mise en œuvre de réunions d'information syndicale sur le temps de travail .....	Loi du 26 juillet 1983	900		131 400 000
7. Création des groupes d'expression des salariés .....	Loi du 4 août 1982	900		131 400 000
8. Chômage du 8 mai .....		500		73 000 000
<b>TOTAL</b> .....		<b>15 450</b>		<b>2 255 700 000</b>

**Le total de ces mesures sociales est estimé, par la S.N.C.F., à plus de 2,25 milliards de francs, correspondant à 15 540 emplois (1).**

Les charges les plus lourdes sont constituées par les réductions d'horaires (plus d'1,5 milliard de francs).

La mise en place des nouvelles institutions représentatives du personnel a coûté 255,5 millions de francs.

Le coût de fonctionnement de ce dispositif (résultant de la loi du 28 octobre 1982 et de la LOTI), exprimé en équivalents agents est en effet de l'ordre de 2 770 emplois, soit un surcoût de 1 750 par rapport à l'ancien système.

(1) Cf. Analyse de la Cour des comptes - Annexe 2 du Rapport



**INSTANCES DE REPRÉSENTATION DU PERSONNEL  
COMPARAISON DES COÛTS EN UNITÉ-AGENT (Y COMPRIS TRAJET)**

(Développement de la ligne 4 du tableau de la p. 24 du Rapport)

<b>Instances de représentation</b>	<b>Coût 1983</b>	<b>Coût nouvelles instances</b>	<b>Surcoût</b>
1. Délégués du personnel .....	370	1 460	1 090
2. Comités d'établissement .....	590	1 050	460
3. Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail .....	60	260	200
<b>TOTAL .....</b>	<b>1 020</b>	<b>2 770</b>	<b>1 750</b>

Encore ce chiffre n'inclut-il ni le nombre de permanents syndicaux, passés de 90 à 154, ni le coût des conseils d'ateliers résultant des lois Auroux (loi du 4 août 1982 et loi de démocratisation du secteur public).



## CHAPITRE II

### UNE ENTREPRISE ASSISTÉE

Les transports ferroviaires imposent, chaque année, une lourde charge à la collectivité nationale.

Dans ces conditions, les pouvoirs publics auraient dû définir, avec rigueur et avec précision, la nature et la portée des relations financières entre l'Etat et la S.N.C.F.

Tel n'a pas été le cas.

La loi d'orientation des transports intérieurs, du 30 décembre 1982, avait pourtant réglé les différentes étapes de la procédure à suivre :

- **le Cahier des Charges** devait définir les principes ;
- **le Contrat de Plan** déterminait normalement les objectifs assignés à l'entreprise dans le cadre de la planification ;
- **la loi de finances** traduisait enfin, pour chaque exercice, les options budgétaires de l'Etat.

Plus de deux années ont été nécessaires après la promulgation de cette loi, pour que les relations financières entre l'Etat et la S.N.C.F. sortent de l'incertitude.

La loi du 30 décembre 1982 énonce sans doute les différentes contributions de l'Etat, reprises à l'article 37 du Cahier des Charges, approuvé par le décret du 13 septembre 1983. Mais la fixation des modalités de calcul et des conditions d'utilisation de ces concours est renvoyé au Contrat de Plan : les seize mois perdus pour l'élaboration de ce document ont naturellement conduit à recourir à des dispositions transitoires : une telle lenteur a maintenu l'entreprise dans l'incertitude et a interdit toute pratique d'une politique volontariste en matière de tarifs. De même, elle a freiné toute initiative qui pouvait accentuer les gains de productivité.

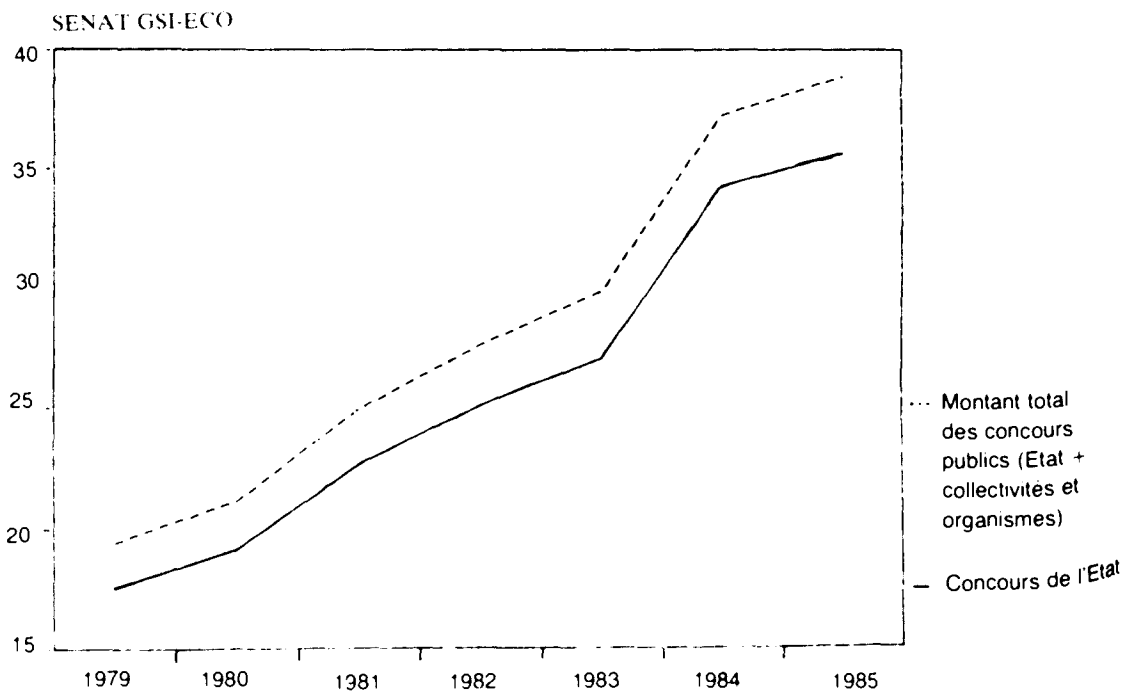
### A. L'ÉVOLUTION DU MONTANT ET DE LA STRUCTURE DES CONCOURS PUBLICS VERSÉS A LA S.N.C.F.

Une étude rétrospective révèle la rapide progression du montant des concours publics versés à la S.N.C.F.

Raisonnons d'abord en **francs courants**.

Le graphique et le tableau reproduits ci-dessous traduisent le sens de l'évolution constatée depuis 1979.

ÉVOLUTION, DE 1979 A 1985, DU MONTANT DES CONCOURS PUBLICS VERSÉS A LA S.N.C.F.  
(en milliards de francs courants)



**EVOLUTION, DE 1979 A 1985, DES CONCOURS PUBLICS A LA S.N.C.F.**

(en milliards de francs courants)

<b>BUDGET DE L'ETAT</b>	<b>1979</b>	<b>1980</b>	<b>1981</b>	<b>1982</b>	<b>1983</b>	<b>1984</b>	<b>1985</b>
Contribution aux charges de retraite (1) .....	6,3	7,47	8,81	10,05	11	13,5	14,13
Contribution aux charges d'infrastructure (2) .....	3,92	4,42	5	5,61	9,14	10,04	10,61
(dont passages à niveau) .....	(0,43)	(0,46)	(0,5)	(0,54)	—	—	—
Compensation pour mission de service public (3) .....	1,66	1,85	2,12	2,32	2,84	3,35	3,52
Subvention forfaitaire (4) .....	3,3	2,6	3,09	2,98	—	3,51	3,25
Réductions diverses (voyageurs) (5) .....	1,65	1,78	2,09	2,47	2,67	2,84	3,08
Indemnité compensatrice banlieue (6) .....	0,43	0,48	0,62	0,84	0,88	0,9	0,87
Réductions tarifaires (marchandises) (7) .....	0,1	0,13	0,14	0,16	0,2	0,14	0,17
Compensations services voyageurs (8) .....	0,23	0,27	0,31	0,34	0,31	—	—
Compensation des insuffisances tarifaires (9) .....	—	0,19	0,47	0,33	—	—	—
<b>TOTAL</b> .....	<b>17,6</b>	<b>19,2</b>	<b>22,6</b>	<b>25,1</b>	<b>27</b>	<b>34,3</b>	<b>35,6</b>
<b>COLLECTIVITES ET ORGANISMES PUBLICS</b>							
Syndicat des transports parisiens (10) .....	1,18	1,3	1,46	1,63	1,85	2,08	2,37
Collectivités (11) .....	0,24	0,28	0,36	0,47	0,49	0,52	0,52
(dont indemnité compensatrice banlieue) (12) .....	(0,18)	(0,20)	(0,27)	(0,36)	(0,38)	(0,39)	(0,37)
Caisse nationale d'assurance vieillesse .....	0,43	0,4	0,43	0,44	0,49	0,36	0,35
<b>TOTAL</b> .....	<b>1,85</b>	<b>1,98</b>	<b>2,25</b>	<b>2,54</b>	<b>2,83</b>	<b>2,96</b>	<b>3,24</b>
<b>TOTAL DES CONCOURS PUBLICS A LA S.N.C.F.</b> .....	<b>19,45</b>	<b>21,18</b>	<b>24,9</b>	<b>27,6</b>	<b>29,9</b>	<b>37,25</b>	<b>38,9</b>
(+ dotation en capital) .....			1	1	2		

(1) art. 19 quater de la Convention de 1937 et art. 30 du Cahier des Charges 1983

(2) art. 19 et 19 bis de la Convention de 1937 et art. 31 du Cahier des Charges 1983

(3) art. 18 quater de la Convention de 1937 et art. 33 du Cahier des Charges 1983

(4) art. 18 bis de la Convention de 1937 et art. 38 du Cahier des Charges 1983

(5) art. 20 bis de la Convention de 1937 et art. 49 du Cahier des Charges 1983

(6) art. 18 quinquies de la Convention de 1937 et art. 49 du Cahier des Charges 1983

(7) art. 18 quinquies de la Convention de 1937 et art. 41 du Cahier des Charges 1983 (journaux)

(8) art. 18 ter de la Convention de 1937 et art. 41 du Cahier des Charges 1983 (journaux)

(9) art. 18 ter de la Convention de 1937

(10) art. 18 bis de la Convention de 1937 et art. 49 du Cahier des Charges 1983

(11) art. 18 ter et quinquies de la Convention de 1937 et art. 49, 50 et 51 du Cahier des Charges 1983

(12) art. 20 bis de la Convention de 1937

(13) art. 18 quinquies de la Convention de 1937 et art. 49 du Cahier des Charges 1983

**Le total des contributions versées par la collectivité a doublé en sept années, atteignant près de 39 milliards de francs en 1985.**

Une telle somme représente :

- sensiblement le budget du logement,
- quatre fois celui de la culture,
- un point de prélèvements obligatoires.

Les variations annuelles des versements imputés sur le seul budget de l'Etat (qui correspondent à plus de 90 % du total) ont été très amples : faibles en 1980 (+ 9,0 %), 1983 (+ 7,5 %) et 1985 (+ 3,7 %), mais fortes en 1981 (+ 17,7 %), 1982 (+ 11,0 %) et 1984 (+ 27,0 %). Tout se passe comme si des années de rigueur appelaient nécessairement un rattrapage ultérieur.

Les concours de l'Etat à la S.N.C.F., exprimés en pourcentage du budget, ont pourtant été caractérisés, depuis 1974, par une certaine stabilité, aux environs de 3,5 à 4,0 %, le maximum étant atteint en 1977 (4,25 %) et le minimum, en 1983 (3,29 %) ; les résultats de 1984 et de 1985 sont respectivement de 3,59 et 3,52 %. Ces mêmes concours représentent, en 1984 et en 1985, près des trois-quarts de la seule dotation des Transports (selon des Transports intérieurs).

L'importance de ces sommes ne doit pas dissimuler que l'effort accompli en Europe par les autres collectivités, au profit de leur réseau ferroviaire, demeure supérieur : en 1982, les compensations allouées représentaient respectivement, en pourcentage des produits d'exploitation, 32,2 % au Royaume-Uni, 34,6 %, en République Fédérale d'Allemagne, 47,4 % en Belgique et 65,3 % en Italie, contre 30,6 % en France.

Encore faut-il ajouter :

— les trois dotations en capital accordées respectivement en 1981, 1982 et 1983, pour un montant global de 4 milliards de francs, qui ne font l'objet d'aucune rémunération à l'Etat ;

— l'avance d'actionnaire, d'un montant de 1 milliard de francs, provenant de la transformation en 1970 et en 1972 de prêts du Fonds de Développement Économique et Social qui, elle, est rémunérée aux taux de 4,50 % l'an.

Raisonnons ensuite en **francs constants**.

Les concours de l'Etat à l'exploitation ont progressé de 16,2 % de 1979 à 1985.

Ce pourcentage moyen recouvre, en réalité, deux évolutions contrastées :

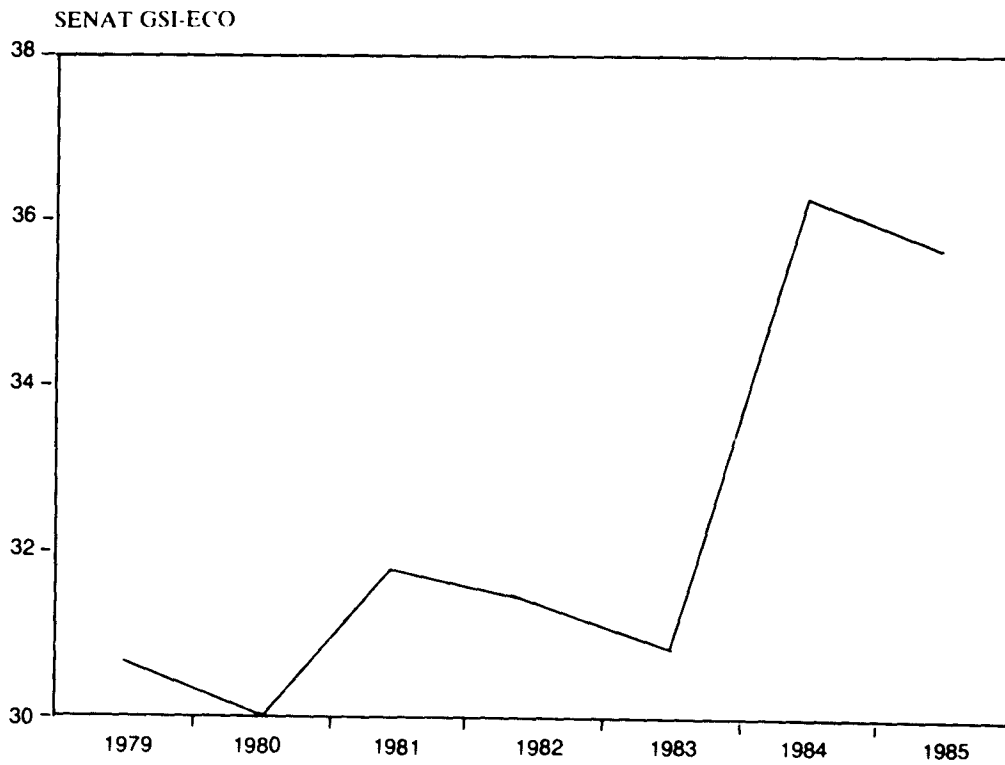
— une sensible progression des versements imputés au compte d'exploitation, hors contribution aux charges de retraite (+ 9,2 % de 1979 à 1985) ;

— un accroissement de la contribution aux charges de retraite (+ 28,7 % de 1979 à 1985).

L'année 1984, surtout, a été ensuite caractérisée par une importante progression en volume (+ 17,6 % par rapport à 1983), comme le montrent les graphique et tableau joints.

**ÉVOLUTION, EN MONNAIE CONSTANTE, DE 1979 A 1985,  
DU MONTANT DES CONCOURS BUDGÉTAIRES DE L'ÉTAT A LA S.N.C.F.**

(en milliards de francs constants, valeur 1985)



**TABLEAU RETRANÇANT L'ÉVOLUTION DES CONCOURS PUBLICS**

En millions de francs constants (PIB 1985) y compris TVA

Articles de la Convention du 31 août 1937	1979	1980	1981	1982	1983	1984 (1)	1985 Budget	Articles du Nouveau Cahier des Charges
<b>ETAT</b>								
Art. 18 bis : Subvention forfaitaire .....	5 748,90	4 062,20	4 338,60	3 728,30	—	3 713,60	3 250,00	Article 38
Compensation des insuffisances tarifaires .....	—	290,70	659,10	411,00	—	—	—	—
Egalisation des conditions de concurrence .....	—	—	—	—	—	—	—	—
Art. 18 ter : Réduction tarifaires marchandises .....	186,10	197,20	201,90	200,90	225,30	145,50	166,00	Article 41 (journaux)
Compensation services voyageurs .....	402,90	424,90	432,30	420,90	356,20			
Art. 18 quater : Compensation pour missions de service public .....	2 885,50	2 896,00	2 974,30	2 900,40	3 238,40	3 541,10	3 526,00(2)	Article 33
Art. 18 quinquies : Indemnité compensatrice banlieue .....	756,00	757,50	873,10	1 047,30	1 004,70	958,30	874,30	Article 49
Art. 19 CC : Installations maintenues pour trafics spéciaux .....	8,10	7,20	7,20	6,40	6,00	5,10	5,0274	Article 67
Art. 19 : Contribution voie .....	6 089,90	6 195,70	6 324,40	6 343,30				
Art. 19 bis : Contribution passages a niveau .....	743,60	713,10	699,50	681,50				
Art. 19 quater : Contribution charges de retraites .....	10 976,70	11 670,80	12 357,10	12 571,10	12 543,70	14 287,20	14 132,00	Article 30
Art. 20 bis : Réductions diverses voyageurs :								
• Transports .....	1 429,80	1 347,40	1 417,60	1 502,60	1 524,20	1 519,90	1 570,90	Article 32 et 49
• Défense .....	1 404,80	1 403,80	1 474,40	1 555,50	1 482,70	1 448,10	1 469,10	Article 32 et 49
• Justice .....	8,30	8,90	7,80	7,50	7,80	7,20	7,80	Article 32
• Budget .....	28,40	27,00	26,40	27,70	28,30	28,50	29,00	Article 32
Total 20 bis .....	2 871,30	2 787,00	2 926,20	3 093,30	3 043,00	3 003,70	3 076,80	
Contribution pour charges d'emprunts .....	—	—	—	—	—	10,50	8,60	
Ensemble S N C F — Part Etat .....	30 669,00	30 003,10	31 793,70	31 404,40	30 836,90	36 285,60	35 649,0434	
dont Ministère des Transports .....	29 124,00	28 453,90	30 167,50	29 685,90	29 171,80	34 645,90	33 968,5434	
Ensemble au compte d'exploitation — Part Etat (hors contribution aux charges de retraites) .....	19 692,30	18 332,30	19 436,60	18 833,30	18 293,20	21 998,40	21 517,0434	
dont Ministère des Transports .....	18 147,30	16 783,10	17 810,40	17 114,80	16 628,10	20 358,70	19 836,5434	

(1) Situation retenue lors de la présentation du Budget 1985.

(2) Montant global regroupant les articles 18 quater et 18 ter voyageurs de la Convention de 1937

Un examen de la **structure** des différents concours explique ces variations.

Deux approches peuvent être suivies.

La première consiste à distinguer les concours d'ordre économique et les concours d'ordre social.



On classe alors, parmi les interventions « économiques » :

- la contribution aux charges d'infrastructures ;
- les dessertes régionales ;
- le concours exceptionnel.

On distingue, parmi les interventions « sociales » :

- la contribution aux charges de retraite ;
- les compensations pour tarifs sociaux ;
- l'indemnité compensatrice « banlieue » versée pour réduire les coûts d'exploitation.

Ces deux masses représentent un ordre de grandeur équivalent, de quelque 17 milliards de francs.

La collectivité accomplit donc un effort identique au titre des interventions d'ordre économique ou social.

La deuxième approche est plus traditionnelle.

Elle justifiait l'intervention des pouvoirs publics par trois considérations : le remboursement des sujétions de service public, la compensation des tarifs, la normalisation des charges (1).

Depuis l'approbation du Cahier des Charges, en 1983, elle conduit à distinguer :

- l'harmonisation des conditions d'exploitation des différents modes de transport : participation de l'Etat au financement des charges de retraites et d'infrastructure ;
- la contribution du transport ferroviaire à la vie économique et sociale : tarifs sociaux, services d'intérêt régional, concours exceptionnel.

On constate alors que la part des contributions versées pour harmoniser les conditions d'exploitation des différents modes de transport a progressé de **10 points de 1974 à 1985**, passant de quelque 60 à 70 %.

Cette dernière réflexion incite à s'interroger sur le fondement et les modalités de ces concours publics. A cet égard, la situation est actuellement entachée par de nombreuses incertitudes.

---

(1) Cf. Rapport d'information fait au nom de la Commission des Finances, du Contrôle budgétaire et des Comptes économiques de la Nation, sur le contrôle des entreprises publiques en 1976, par M. Edouard Bonnetous (Senat, n° 421, session extraordinaire de 1975-1976)

B) *LES INCERTITUDES DU FONDEMENT  
ET DES MODALITÉS  
DES CONCOURS PUBLICS A LA S.N.C.F.*

L'article 24 de la loi d'orientation du 30 décembre 1982 dispose notamment que « l'Etat apporte son concours financier au fonctionnement et au développement de la S.N.C.F. en raison de la contribution essentielle du transport ferroviaire à la vie économique et sociale de la nation ».

Les relations entre l'Etat et l'entreprise devraient donc être dictées par le souci du respect de l'équité entre les partenaires. Il est cependant extrêmement difficile, pour des raisons d'ordre comptable et statistique, d'évaluer les obligations respectives de chacun : le retard apporté à la signature du Contrat de Plan souligne la réalité et la complexité des obstacles rencontrés.

Quelques exemples illustrent également l'ampleur des incertitudes.

On peut citer, en premier lieu, la contribution la plus onéreuse pour le budget de l'Etat : **la participation aux charges de retraites.**

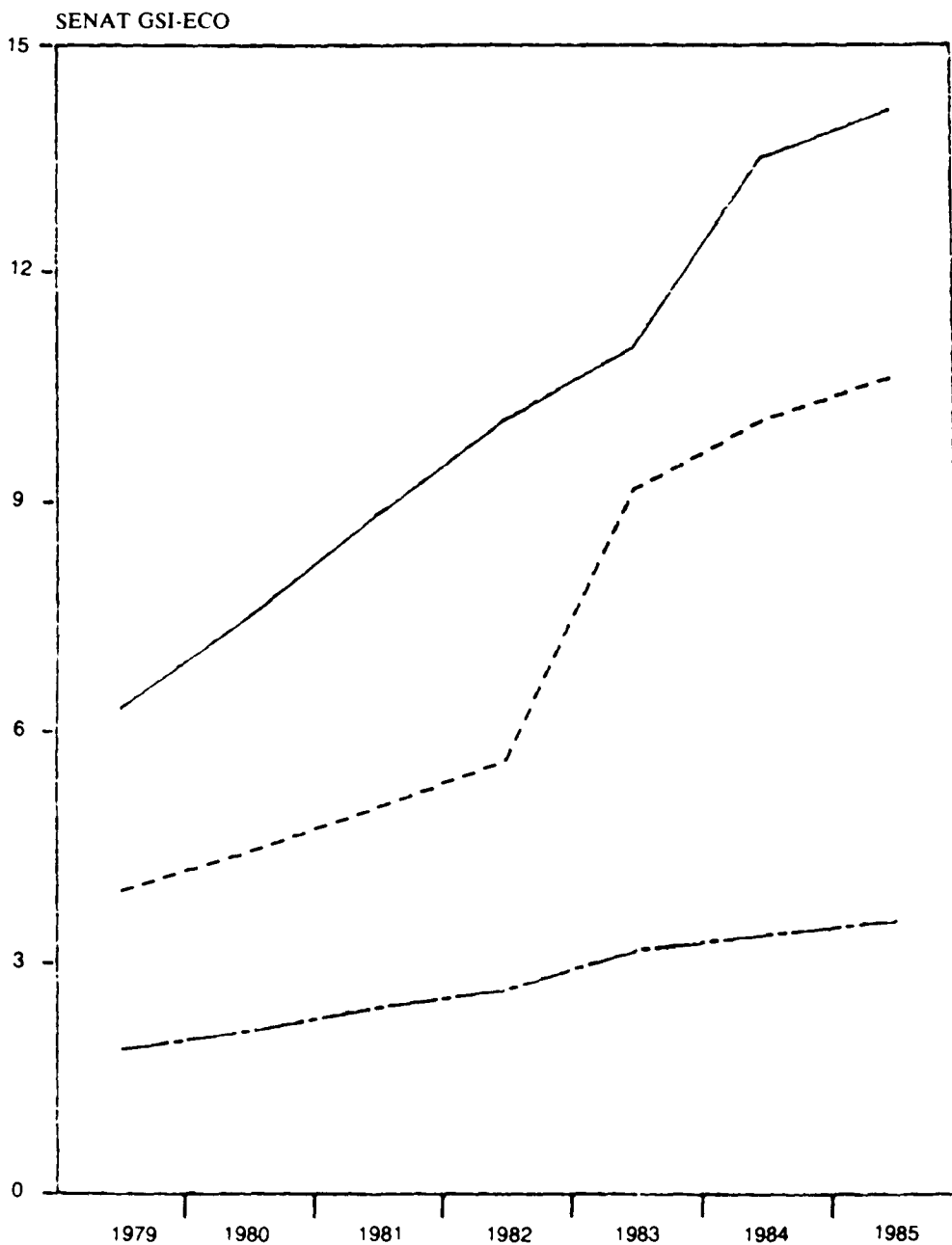
Les pouvoirs publics ont été confrontés à un choix important au moment de la préparation du budget pour 1984.

Dans le contexte d'une progression globale, en francs courants, de plus d'un quart des crédits, par rapport à 1983, il a en effet été nécessaire de décider s'il convenait d'apurer le poids du passé, compte tenu de l'insuffisance des ressources du compte des retraites, ou s'il fallait, au contraire, renforcer les moyens dévolus à l'infrastructure.

Il ont préféré la première solution et **la contribution pour charges de retraites a augmenté de 22,7 % en une année, contre un accroissement de 9,7 % de la contribution pour les infrastructures.**

Le premier des deux graphiques reproduits ci-dessous illustre le phénomène : encore faut-il indiquer que la progression antérieure de la contribution pour les infrastructures, de 1982 à 1983, était essentiellement due à l'inclusion, dans le calcul de son montant, de l'ancienne « subvention forfaitaire » du Contrat d'entreprise de 1979-1982.

ÉVOLUTION, DE 1979 A 1985, DES TROIS PRINCIPALES  
CATÉGORIES DE CONCOURS VERSÉS PAR LE BUDGET DE L'ÉTAT A LA S.N.C.F.  
(en milliards de francs courants)



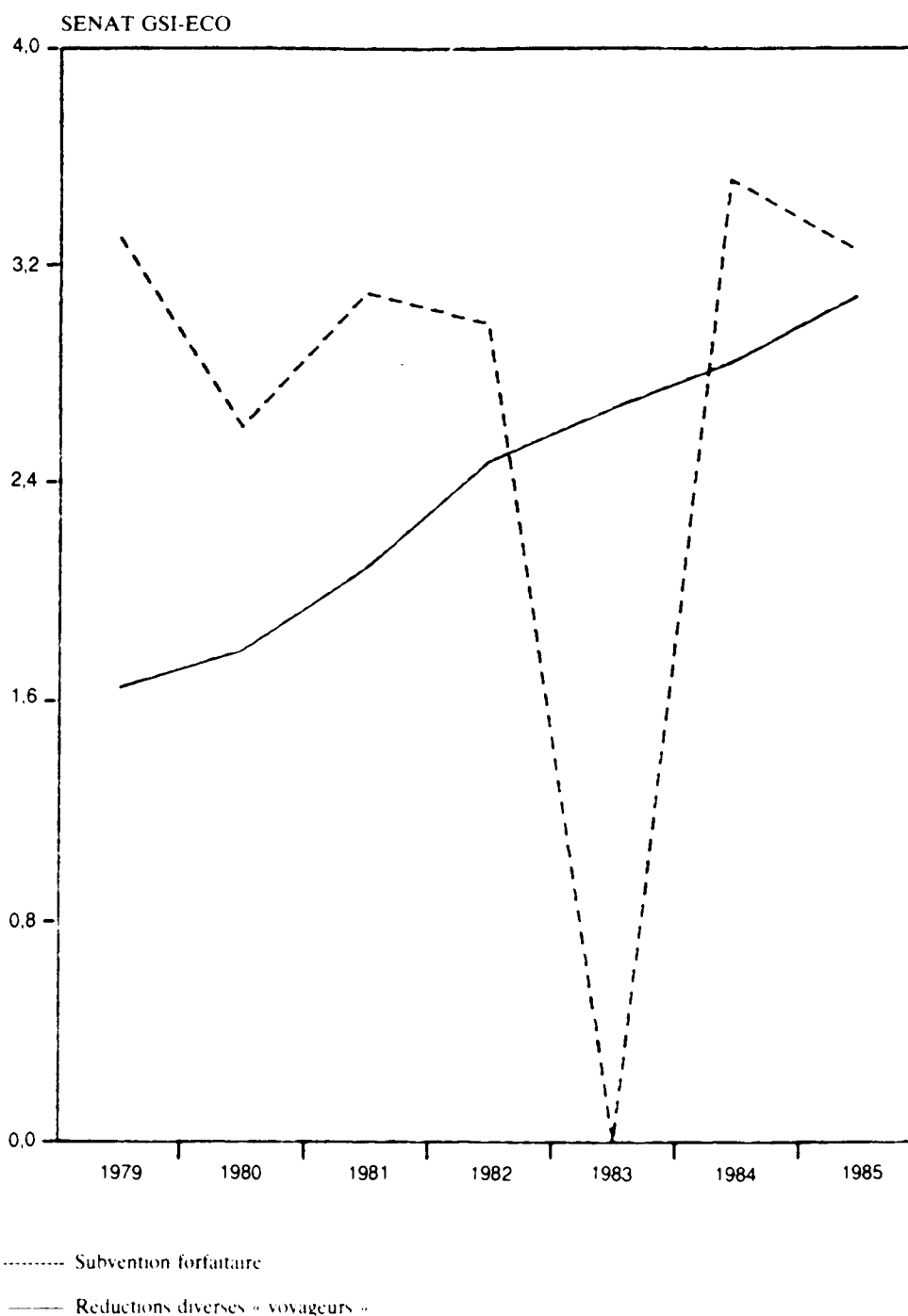
— Contribution pour charges de retraites

..... Infrastructure

- - Article 18 ter et 18 quater - voyageurs - de la Convention de 1937 (compensations diverses)

ÉVOLUTION, DE 1979 A 1985,  
DES DEUX AUTRES CATÉGORIES DE CONCOURS LES PLUS  
IMPORTANTES VERSÉS PAR LE BUDGET DE L'ÉTAT A LA S.N.C.F.

(en milliards de francs courants)



Le choix ainsi accompli en faveur de l'apurement du passé a été inspiré par la situation démographique, très défavorable, de la Caisse des Retraites, qui compte un peu moins de 400 000 titulaires de pensions (dont 150 000 pensions de réversion), pour un peu plus de 249 000 cotisants, soit un rapport de 1,6 ayants droit pour un actif.

L'article 30 du Cahier des Charges dispose que le taux de cotisation normalisée de la S.N.C.F. (part patronale et part salariale) est déterminé à partir du taux en vigueur dans les régimes de référence (1), soit actuellement 23 %, majoré de manière à tenir compte des coûts correspondant aux avantages supplémentaires propres au régime de la S.N.C.F.

**Ces avantages supplémentaires demeurent donc à la charge de l'entreprise.**

Le taux de participation supporté par la S.N.C.F. a pu être ramené de 43 % en 1983 à 36 % en 1984.

Le tableau reproduit ci-dessous fournit l'évolution, de 1979 à 1985, du budget de la Caisse de Retraites de la S.N.C.F.

**BUDGET EN DÉPENSES ET EN RECETTES  
DE LA CAISSE DE RETRAITES DE 1979 A 1985**

(En millions de francs courants)

	1979	1980	1981	1982	1983	1984 prévisions	1985 prévisions
<b>Dépenses</b> .....	11 681	13 582	15 707	17 992	19 821	21 135	21 945
<b>Recettes</b>							
Versement des participants } Versement de la S.N.C.F. } .....	4 928	5 598	6 438	7 474	8 295	7 339	2 723
Versement de l'Etat .....	6 270	7 456	8 761	10 048	11 008	13 429	13 852
Versement au titre de la compensation généralisée des régimes de retraites .....	460	506	477	439	487	336	336
Produits financiers } Produits accessoires } .....	23	22	31	31	31	31	34
<b>Total des recettes</b> .....	11 681	13 582	15 707	17 992	19 821	21 135	21 945

Dans ce cas précis, **l'Etat compense le déséquilibre démographique afin d'alléger les prix de revient de la S.N.C.F.**, ce qui permet à l'établissement de surmonter un handicap structurel par rapport aux modes de transport concurrents.

(1) Il s'agit du régime général et des régimes complémentaires obligatoires les plus généralement appliqués dans les entreprises de transport du secteur privé.

Ce concours, le plus important par son montant, doit être assimilé à une subvention d'équilibre versée à un compte annexe ; cette caractéristique exclut la fixation d'objectifs de gestion ou de conditions d'emploi entre la S.N.C.F. et l'Etat ; une meilleure connaissance de la vérité des coûts impliquerait l'élaboration d'une consolidation des comptes de la S.N.C.F. et de la Caisse de retraites.

Un deuxième exemple des difficultés rencontrées pour évaluer les obligations respectives des partenaires est constitué par la **contribution aux charges d'infrastructure**, dont le montant atteint 10,6 milliards de francs en 1985 ; ce total représente, immédiatement après le versement pour les retraites, la dépense la plus onéreuse.

Cette contribution a pour objet de placer la voie ferrée dans des conditions de concurrence comparables avec les modes de transport qui, comme la route et la voie d'eau, bénéficient d'une infrastructure financée par la collectivité.

Elle représente deux particularités.

Elle revêt d'abord un caractère forfaitaire.

Son montant et son mode d'évolution sont fixés par le Contrat de Plan. Mais il a bien fallu, pour 1984 et pour 1985, prendre en considération la dotation de l'année précédente, puis procéder à sa revalorisation.

Elle résulte ensuite de l'addition d'éléments hétérogènes : ancienne contribution du même nom, passages à niveau (1) et subvention forfaitaire ; elle n'a donc aucun lien avec le nouveau compte de gestion de l'infrastructure, établi par la S.N.C.F., conformément aux articles 56 et 57 du Cahier des Charges.

Cette situation, peu satisfaisante, requiert un effort simultané, de l'Etat et de la S.N.C.F., pour mieux apprécier les coûts supportés par la société et, en conséquence, pour mieux adapter le montant de la contribution aux dépenses compensables.

Troisième exemple des difficultés rencontrées : **la contribution à l'exploitation des services d'intérêt régional (2)**.

Cette contribution est prévue par le Contrat de Plan.

---

(1) L'Etat prenant à sa charge une partie des frais d'entretien et d'exploitation des passages à niveau protégeant les transports routiers.

(2) Prévue aux articles 18 ter et 18 quater de la Convention de 1937 et reprise aux articles 33 et 35 du Cahier des Charges.

Pour les années 1983 et 1984, le compte de ces services a été établi selon les méthodes antérieures.

Il en résulte deux conséquences.

En premier lieu, le maintien des anciennes bases de calcul, peu compatible avec le nouveau statut de la S.N.C.F., rend insuffisamment précis les droits et les obligations de l'établissement public vis-à-vis de l'Etat.

De plus, une ambiguïté majeure résulte des modifications apportées à la consistance des dessertes « omnibus » à la seule initiative de la S.N.C.F. : l'Etat n'est pourtant plus lié par les modifications postérieures à la reconnaissance de la compétence de principe des régions dans ce domaine, et les collectivités locales tardent à prendre les engagements nécessaires.

Le Contrat de Plan vient d'arrêter, à hauteur de 3.130 milliards de francs hors T.V.A., la participation de l'Etat aux services d'intérêt régional pour 1985. Ce montant est plafonné jusqu'en 1989.

Quatrième exemple : **le concours exceptionnel d'exploitation.**

Ce concours a pour objet de contribuer à l'assainissement progressif de la situation financière de la S.N.C.F. Il a été ramené de 3.51 milliards de francs en 1984 à 3.25 milliards de francs en 1985 (— 7,4 % en francs courants). Il sera de 3 milliards en 1986 et de 3.450 milliards (valeur 1985) jusqu'en 1989.

Il présente l'inconvénient de ne pas dépendre de l'évolution des indicateurs de gestion et, à ce titre, il représente incontestablement, aussi bien pour l'Etat que pour l'entreprise, un expédient sur lequel nous reviendrons (3<sup>e</sup> partie).

Cinquième et dernier exemple : **la contribution associée aux tarifs sociaux.**

Cette contribution était déterminée, avant le Cahier des Charges, par un calcul analytique entrepris à partir des divers tarifs.

Elle doit désormais être globalisée et indexée sur l'évolution des trafics et du niveau des tarifs de base.

Mais la compensation des réductions tarifaires sociales repose actuellement sur des dispositions anciennes.

L'examen de ces cinq exemples permet de formuler deux remarques en guise de conclusion.

En premier lieu, il est regrettable que la majeure partie des versements de l'Etat soit établie sans aucun lien avec la contrepartie des services rendus directement à la collectivité par la S.N.C.F. Tel est le cas des contributions aux charges de retraites et d'infrastructure, et du concours exceptionnel d'exploitation.

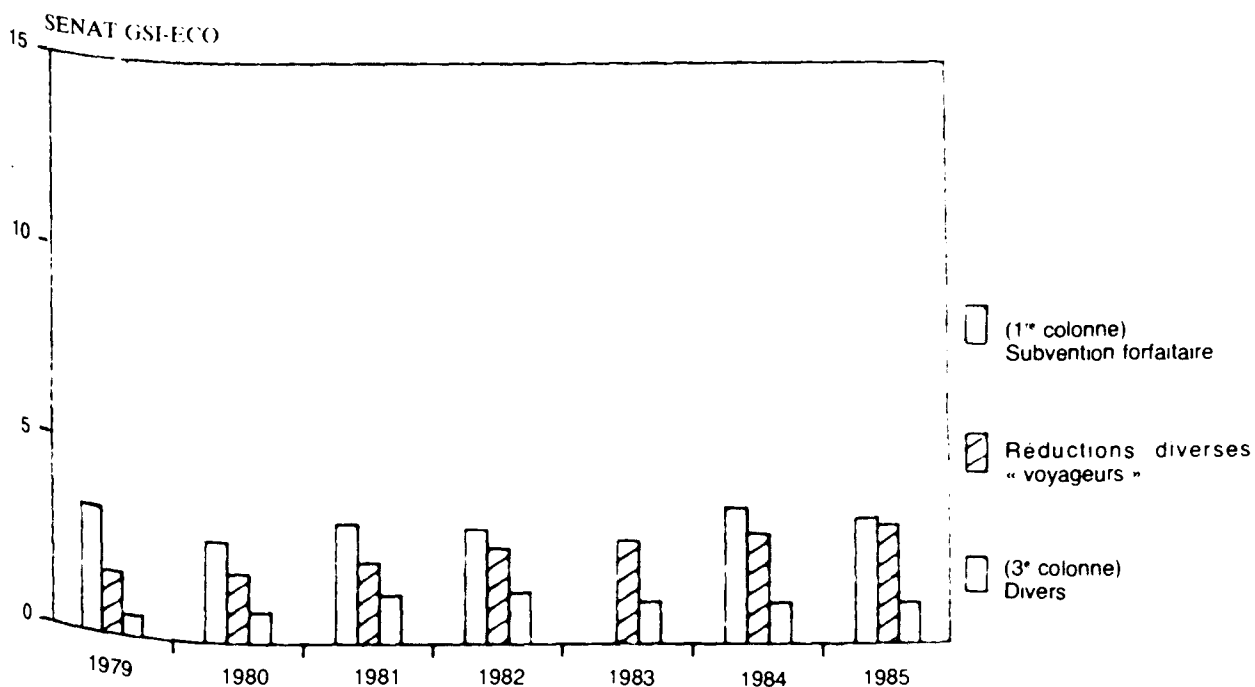
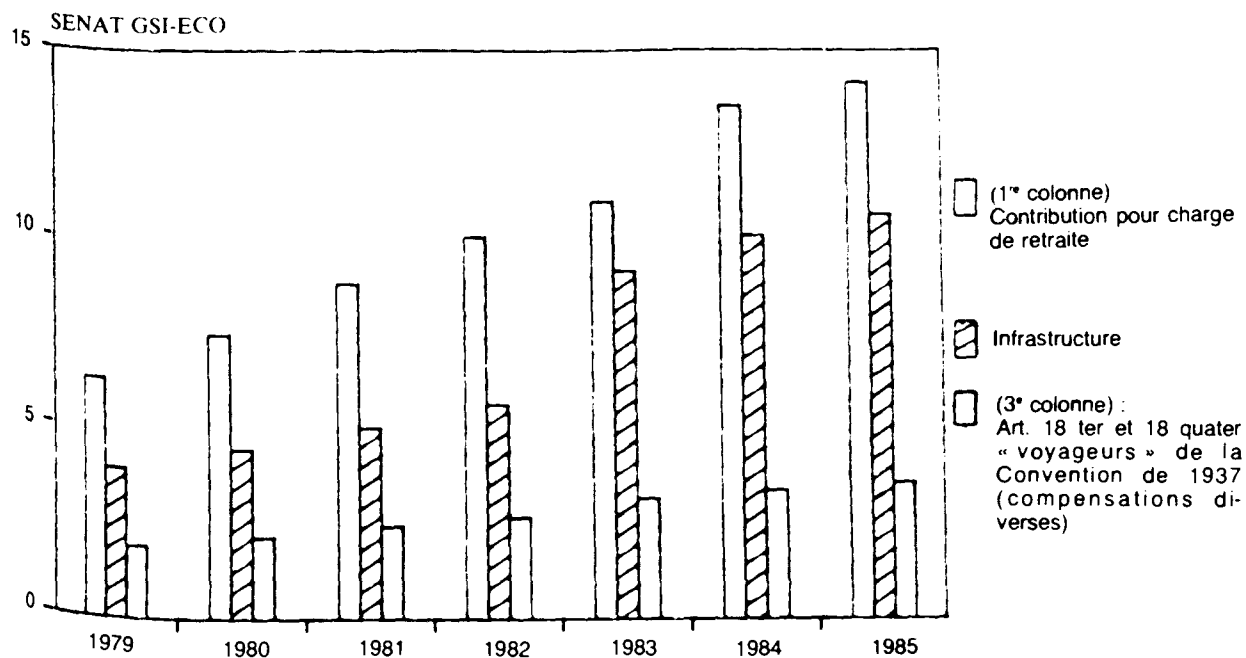
Cette situation est sans doute inévitable pour la partie affectée aux retraites ; elle peut être améliorée pour la partie allouée à l'infrastructure et à l'exploitation, en établissant des relations appropriées avec l'évolution de la gestion de l'entreprise.

En second lieu, le retard lié à la signature du Contrat de Plan entre l'Etat et la S.N.C.F. a incontestablement eu de graves conséquences : faute de règle du jeu, les partenaires ont dû recourir à un certain empirisme pendant la période transitoire. Il s'en est suivi l'adoption de dispositions imprécises pour définir la nature et la portée des relations financières entre l'Etat et la S.N.C.F.

Malgré l'importance de ces concours publics, qui auraient dû inciter à une meilleure efficacité de la dépense, l'entreprise supporte pourtant **la charge de lourds déficits.**

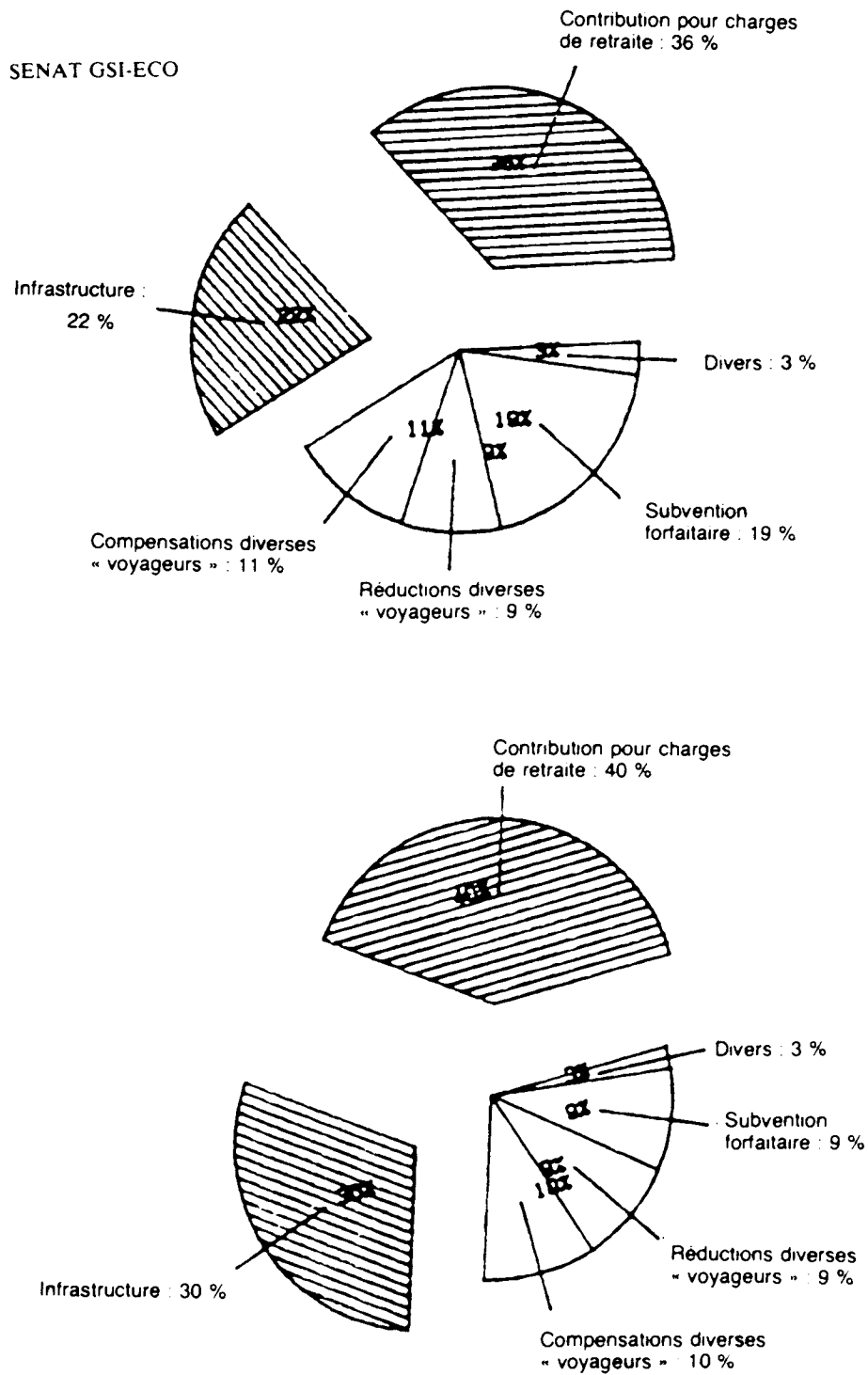


ÉVOLUTION, DE 1979 A 1985, DES DIFFÉRENTES CATEGORIES  
DE CONCOURS VERSÉS PAR LE BUDGET DE L'ÉTAT A LA S.N.C.F.  
(en milliards de francs courants)



**ÉVOLUTION DE L'IMPORTANCE RELATIVE,  
DANS LES CONCOURS BUDGÉTAIRES VERSÉS PAR L'ÉTAT  
À LA S.N.C.F., DE CHAQUE CONTRIBUTION**

(pourcentages exprimés à partir de francs courants)



## CHAPITRE III

### UNE ENTREPRISE DÉFICITAIRE

L'aggravation des difficultés financières de la S.N.C.F. est sans doute due à l'insuffisance de la croissance des recettes commerciales qui impose, à la collectivité, un effort soutenu.

Mais l'ampleur des déficits résulte aussi de l'impossibilité, pour l'entreprise, de parvenir à adapter ses dépenses à ses propres nécessités de gestion.

#### *A. DES COMPTES INSUFFISAMMENT PRÉCIS, MAIS UN DÉFICIT CERTAIN*

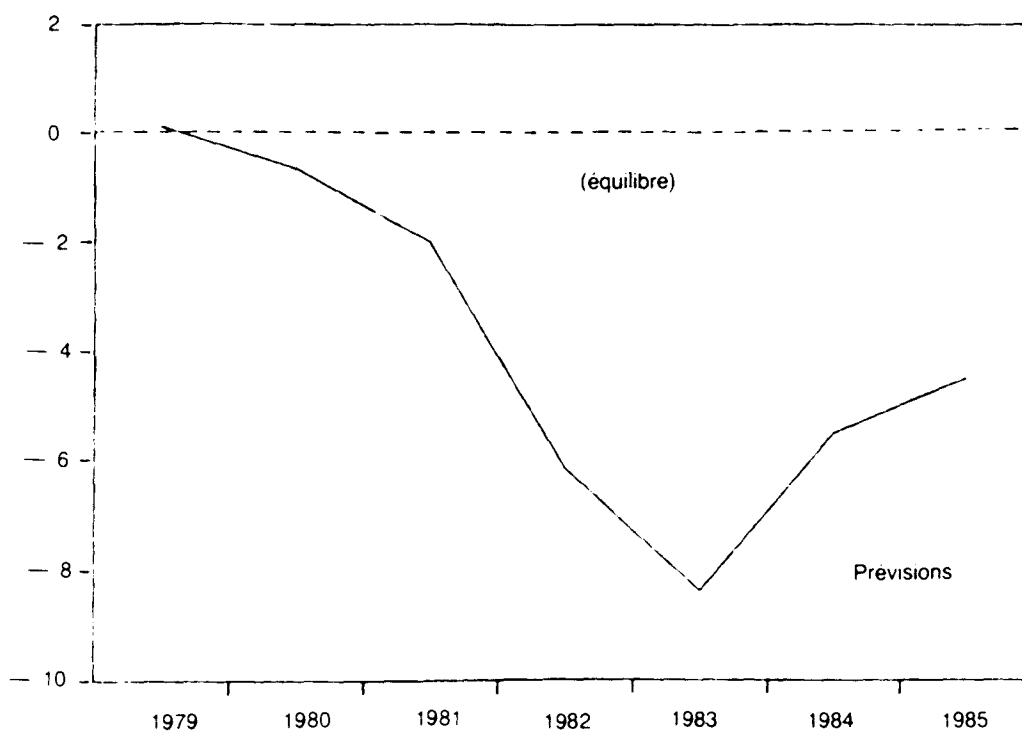
La S.N.C.F. a régulièrement subi, depuis le début des années 1970, pendant chaque exercice, de très lourdes pertes, à l'exception, toutefois, du résultat de 1979 (+ 108,1 millions de francs).

Le montant des déficits cumulés, de 1972 à 1984, atteint ainsi **près de 27,5 milliards de francs** (dont 2,0 milliards de francs en 1981 ; 6,1 milliards de francs en 1982 ; 8,3 milliards de francs en 1983 ; 5,5 milliards de francs en 1984).

Les prévisions relatives à 1985 portent sur 4,5 milliards de francs de pertes supplémentaires.

Le graphique reproduit ci-dessous fournit l'évolution, de 1979 à 1985 (prévisions), du résultat net de la S.N.C.F.

ÉVOLUTION, DE 1979 A 1985 (prévisions)  
DU RÉSULTAT NET DE LA S.N.C.F.  
(en milliards de francs courants)



Ce déficit est pourtant minoré par le jeu de certaines pratiques comptables.

Il faut d'abord mentionner que la S.N.C.F. n'enregistrait pas, jusqu'au 31 décembre 1982, le montant **des intérêts courus et non échus** sur ces opérations financières, notamment en raison de l'émission, en fin d'année, de ses emprunts : la Cour des Comptes avait d'ailleurs critiqué cette carence.

La modification récente du calendrier des émissions, désormais réparties sur tout l'exercice, a incité la S.N.C.F. à prendre en compte ces intérêts pour la première fois au 31 décembre 1983. Mais le montant de ces sommes, qui a effectivement été inscrit au passif du bilan, a été purement et simplement prélevé sur les réserves, sans transiter par un compte de résultats. Il s'ensuit que la perte de 1983 aurait dû être majorée de 686,5 millions de francs, correspondant à l'augmentation du montant des intérêts en 1983.

Il faut ensuite évoquer **l'importance manifeste et excessive des pertes latentes de change supportées par l'entreprise.**

La S.N.C.F. a décidé, comme le permet le plan comptable, d'étaler ses pertes latentes sur emprunts en devises.

Mais leur montant, inscrit parmi les frais d'établissement, atteint, au 31 décembre 1983, 6 611,10 millions de francs ; les provisions passées ne représentaient pourtant, à la même date, que 1 812 millions de francs. On ne peut que redouter, dans ces conditions, l'existence d'un risque aussi dangereux, qui affecte la régularité et la sincérité des comptes de la S.N.C.F.

Signalons que le montant global de la provision pour 1983 (975,2 millions de francs) comprend, pour 198,0 millions de francs, une provision en vue de permettre à la société de passer d'un étalement progressif du risque global à un étalement progressif du risque global à un étalement progressif du risque **par échéance** : ces 198,0 millions de francs ont été directement prélevés sur les réserves, sans passer, comme cela aurait dû normalement être le cas, par un compte de résultats.

Il faut enfin ajouter que la **S.N.C.F. ne constitue aucune provision sur les financements de matériels réalisés par la société EUROFIMA**, qui, empruntant en devises, pratique le crédit-bail.

Ces financements ne font l'objet, à la clôture de l'exercice, d'aucune provision au titre des intérêts courus et des pertes de change (le matériel acquis n'est passé en immobilisation qu'au moment du transfert de propriété).

Il aurait pourtant été nécessaire d'inscrire au passif du bilan, au 31 décembre 1983, les sommes suivantes :

- pour le risque de change : 863,0 millions de francs,
- pour les intérêts courus et non échus : 283,0 millions de francs.

Le total, qui aurait pesé sur les résultats de 1983 et sur ceux des exercices précédents, atteint donc 1 146 millions de francs.

Sans doute la S.N.C.F. est-elle entrée dans la voie d'une régularisation comptable, en choisissant de ne pas procéder à un apurement instantané de son risque de change. Il faut pourtant savoir qu'une remise en ordre intégrale aurait au moins majoré son déficit du prélèvement sur les réserves de 686,5 millions de francs imputables à l'exercice 1983, correspondant à l'augmentation, en 1983, du montant des intérêts courus et non échus.

Il est plus difficile d'évaluer l'impact, sur les résultats de 1983, des deux autres pratiques comptables. Mais il faut prendre conscience, dès aujourd'hui, de l'existence d'un réel problème qui, tôt ou tard, devra être résolu.

La gravité de la situation de la S.N.C.F. ne constitue que l'un des aspects de la crise mondiale des transports ferroviaires. **Les réseaux étrangers perdent, eux aussi, de l'argent** et un bref examen du tableau joint révèle l'étendue des difficultés.

CARACTÉRISTIQUES DES RÉSEAUX ÉTRANGERS (1982)

Principaux réseaux	Longueur des lignes exploitées (en km)	Effectifs (en unités)	Rapport de la perte sur les produits d'exploitation	Rapport des compensations totales des collectivités publiques (y compris les dotations en capital) et du déficit sur les charges d'exploitation
S.N.C.F. ....	34 595	252 400	24,8	37,4
S.N.C.B. (Belgique) .....	3 928	66 350	6,8	49,7
F.S. (Italie) .....	16 146	223 700	137,6	68,9
D.B. (R.F.A.) .....	28 299	317 500	30,6	43,3
C.F.F. (Suisse) .....	2 941	39 210	15,4	(1)
B.R. (Royaume-Uni) .....	17 330	220 400	8,7	36,1
RENFE (Espagne) .....	13 572	73 500	N.D.	N.D.
J.N.R. (Japon) .....	21 404	386 700	N.D.	36,5

(1) Déficit couvert par une compensation hors compte d'exploitation

Les perspectives d'avenir du chemin de fer demeurent donc assez sombres, et on peut légitimement douter de sa capacité à concurrencer, au mieux des intérêts de la collectivité, les autres modes de transport.

Cette vérité a pourtant été systématiquement négligée par les inspireurs de la loi d'orientation des transports intérieurs du 30 décembre 1982. Une telle attitude a traduit une certaine ignorance de la réalité.

En effet, l'aide apportée par l'Etat à la S.N.C.F., sous forme de subvention d'équilibre jusqu'au début des années 1970, puis de versement de contributions normalisées, n'a pas suffi à compenser les effets de la crise apparue en 1974 ; les « chocs pétroliers », en accélérant le déclin des industries lourdes, ont notamment conduit à de substantielles pertes de recettes ; le redressement momentané, constaté lors de la première année du Contrat d'entreprise (1979-1982) a précisément été attribué à la bonne tenue du trafic, au moment précis où les pouvoirs publics majoraient leurs versements et acceptaient un réajustement des tarifs ; mais cette amélioration, fragile, n'a pas résisté à l'accroissement de la réduction de l'activité économique ; **la S.N.C.F. a donc dû couvrir de nouveaux déficits par des ressources empruntées.**

Pour rompre un tel engrenage, il aurait fallu notamment que l'entreprise puisse adapter ses dépenses de fonctionnement et d'investissement à ses propres nécessités de gestion.

Elle n'a pu véritablement y parvenir en raison de l'inertie des frais de personnel et de la rigidité de ses structures d'exploitation. Elle a cependant maintenu à un niveau élevé son effort d'équipement.

### B. L'INERTIE DES DÉPENSES DE PERSONNEL

La S.N.C.F. est principalement une entreprise de main-d'œuvre. Plus de la moitié de ses charges d'exploitation est constituée par la masse des rémunérations et des avantages sociaux.

IMPORTANCE RELATIVE DES DÉPENSES DE PERSONNEL  
DANS LES CHARGES D'EXPLOITATION

	1979	1980	Variation (en %)	1981	Variation (en %)	1982	Variation (en %)	1983	Variation (en %)
Dépenses de personnel (A) ...	23,3	26,4	+ 13,3	29,8	+ 12,8	34,3	+ 15,1	37,7	+ 9,9
Total des charges d'exploitation (B) .....	42,6	48,4	+ 13,6	55,7	+ 15,0	64,7	+ 16,1	72,2	+ 11,5
$\frac{A}{B}$ .....	54,7	54,5		53,5		53,0		52,2	

L'assainissement financier exige donc le respect d'un impératif : **la poursuite du mouvement de compression des effectifs**, et le recours à une extrême rigueur de gestion, fondée sur la maîtrise de l'évolution des coûts salariaux.

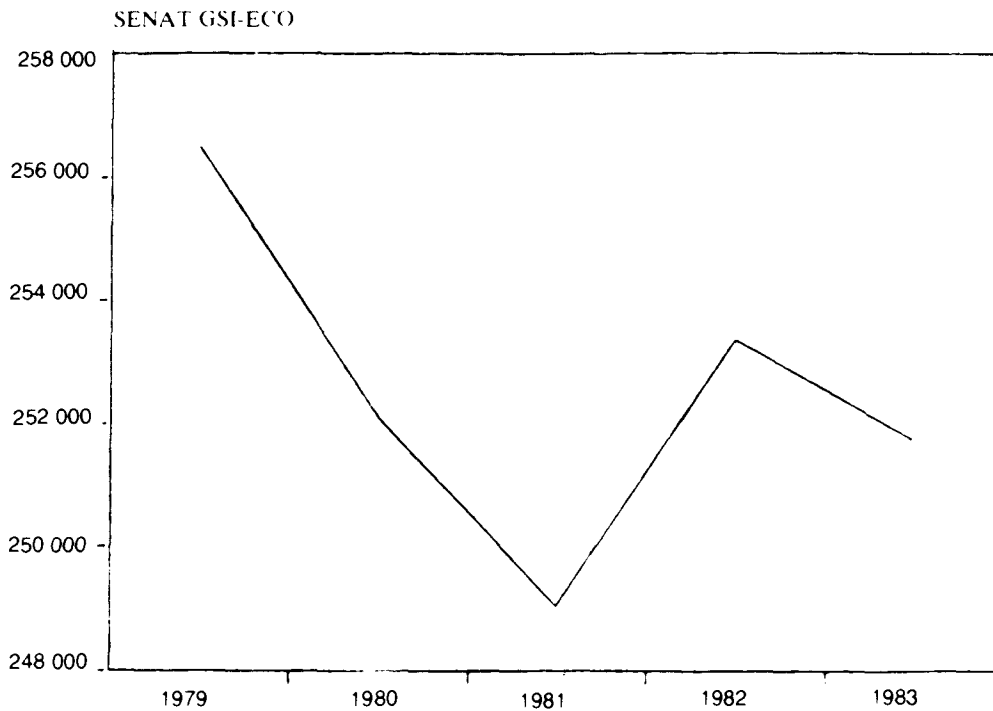
La politique suivie pendant les derniers exercices n'a pas suffisamment pris en considération cette double nécessité.

Ainsi, et ce, pour la première fois depuis le début des années 1960, les effectifs de cheminots ont augmenté, de 1981 à 1982, de 4 318 agents, passant de 249 020 à 253 338.

La diminution a pourtant repris depuis 1983 : le budget pour 1985 a été établi sur le fondement de 244 000 agents.

Le tableau reproduit ci-dessous fournit l'évolution de 1979 à 1983, du nombre de salariés au 31 décembre de chaque année.

ÉVOLUTION, DE 1979 A 1983, DU NOMBRE DE SALARIÉS  
AU 31 DÉCEMBRE DE CHAQUE ANNÉE



Cette volonté de chercher, à tout prix, à inverser une tendance profonde de l'évolution économique, a considérablement obéré les comptes de la S.N.C.F.

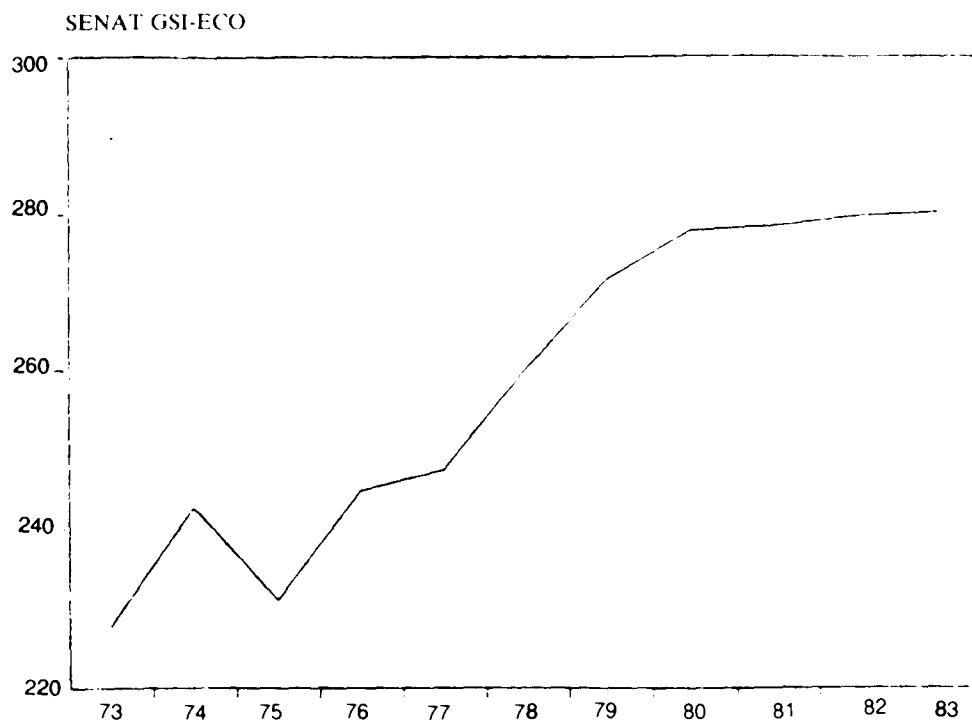
Sans doute l'établissement a-t-il amélioré sa productivité. Il a pu ainsi résorber, mais progressivement et lentement, les coûts qui lui étaient imposés : **les effets des gains ainsi obtenus ont tout juste suffi à compenser les dépenses supplémentaires.**

Par la volonté des pouvoirs publics et pendant deux exercices, en 1982 et en 1983, la S.N.C.F. a été conduite à l'accroissement de ses effectifs, au prix d'une insuffisante productivité en en différant certains effets des mutations technologiques.

Les conséquences de cette politique apparaissent clairement sur le graphique reproduit ci-dessous, qui montre le tassement, par rapport aux années antérieures, de l'évolution de l'indice de productivité (unités-km de trafic par heure réelle d'agent) reproduite dans le rapport annuel pour 1983 de la S.N.C.F. : 208,3 en 1983, contre 279,8 en 1982, 278,5 en 1981, 277,9 en 1980 et 271,7 en 1979.



**ÉVOLUTION, DE 1973 A 1983, DE L'INDICE DE LA PRODUCTIVITÉ DU TRAVAIL**  
(Unité : km de trafic par heure réelle d'agent)



Une telle stagnation est inquiétante. Au surplus, cet indicateur ne constitue sûrement pas la donnée la plus significative.

Les résultats obtenus en utilisant une autre notion, consistant à rapprocher le trafic de l'effectif moyen annuel, traduisent ainsi **une détérioration constante du ratio de productivité**, comme le montre le tableau fourni ci-dessous.

**ÉVOLUTION, DE 1980 A 1983, DE LA PRODUCTIVITÉ DE LA S.N.C.F.**  
(Rapport exprimé en milliers d'unités-km par agent)

	1980	1981	1982	1983
Trafic (milliards d'U.K.F.) (A)	124	120	128	117,8
Effectif moyen (en milliers) (B)	254,4	248,5	252,4	252,2
Trafic (A) / Effectif (B)	487,4	482,8	467,5	467,1

**Notons toutefois que les performances de la S.N.C.F., dans ce domaine, sont supérieures à celles des autres réseaux européens. Il y a là les effets d'un héritage et de traditions dont il faut se féliciter.**

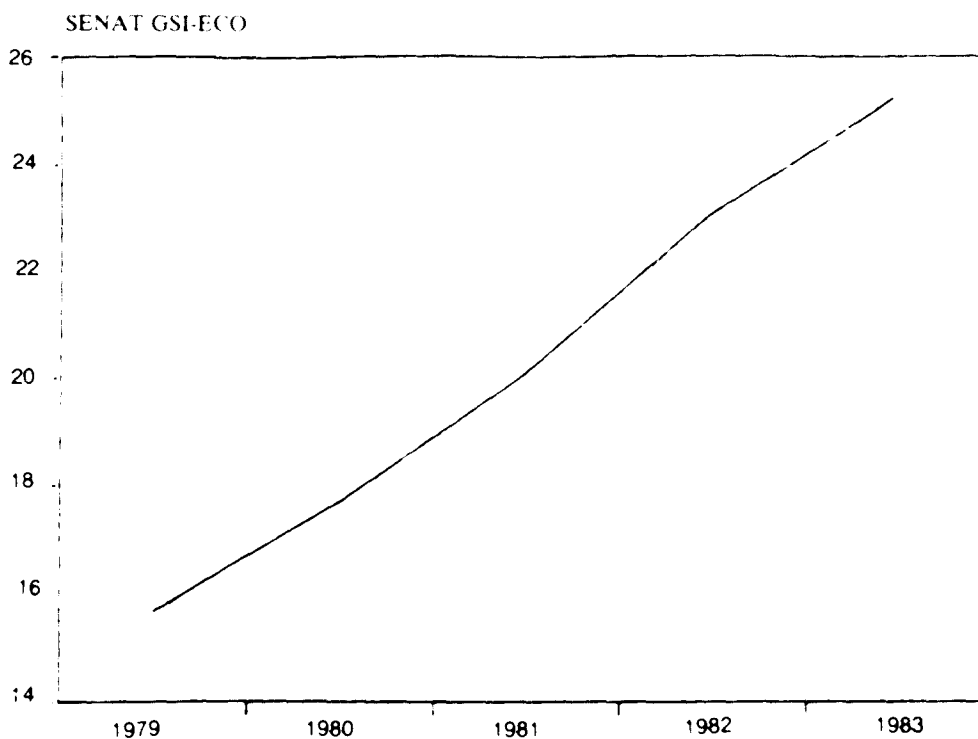
Ce tassement, sinon cette dégradation de la productivité, indique clairement que le coût des mesures sociales décidées depuis

1981, et notamment celui de la réduction du temps de travail, a été réalisé sur la substance même de l'entreprise : **la S.N.C.F. a, en fait, réparti à son personnel ce qu'elle n'avait pas gagné par son activité.**

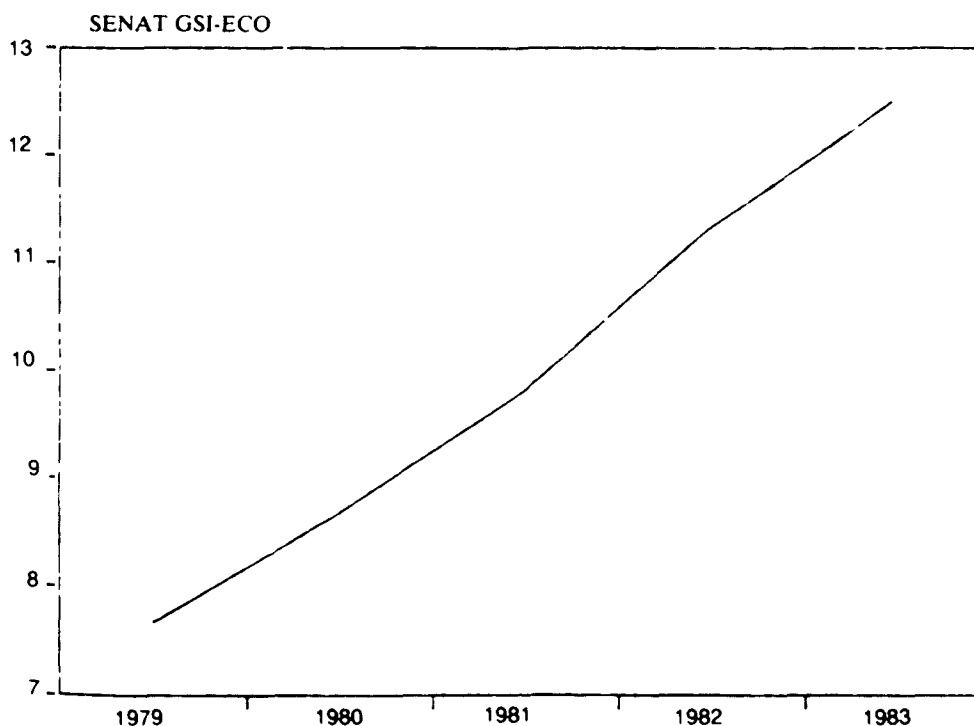
Le maintien, à un niveau élevé, des effectifs, a évidemment influé sur la croissance des sommes versées au titre de la masse salariale et des avantages sociaux.

Les deux graphiques reproduits ci-dessous fournissent respectivement l'évolution, de 1979 à 1983, en francs courants, du montant de la masse salariale et des avantages sociaux.

ÉVOLUTION, DE 1979 A 1983,  
DU MONTANT DE LA MASSE SALARIALE  
(en milliards de F courants)



ÉVOLUTION, DE 1979 A 1983, DU MONTANT DES SOMMES VERSÉES  
AU TITRE DES AVANTAGES SOCIAUX :  
SÉCURITÉ SOCIALE, ŒUVRES SOCIALES, ETC...  
(en milliards de F courants)



En termes bruts, la masse salariale a progressé, d'une année à l'autre : de 13,2 % en 1980 ; de 13,2 en 1981 ; de 14,8 % en 1982 ; de 9,3 % en 1983.

Au cours de la même période, les avantages sociaux ont crû de 13,3 % en 1980, de 12,8 % en 1981, de 15,5 % en 1982 et de 10,3 % en 1983.

Une analyse plus fine, nécessaire, conduit d'abord à raisonner en termes d'augmentation, à effectif constant, en pourcentage de la masse salariale de l'exercice précédent.

Les accroissements correspondants ressortent à 10,67 % en 1978, 11,96 % en 1979, 14,81 % en 1980, 14,62 % en 1981, 12,88 % en 1982, à comparer, pour les deux dernières années, avec une hausse moyenne des prix de détail de 13,1 % et de 11,7 %.

La Cour des Comptes avait déjà remarqué, en 1982, que le « pouvoir d'achat » poursuivait « sa progression à un rythme soutenu » (1).

(1) Cour des Comptes, Rapport particulier sur les comptes et la gestion de la S.N.C.F. pour les exercices 1979 et 1980, p. 179

Les accords conclus pour 1982, 1983 et 1984 ont respectivement majoré, en niveau, le salaire de base, de 8,50 % (hausse des prix en glissement : 9,7 %) ; de 9,94 % (hausse des prix en glissement : 9,3 %) ; de 5,00 % (hausse des prix en glissement : 6,7 %).

Ces mesures ont toutefois été complétées par le versement de primes et par l'amélioration des bas salaires.

Une somme uniforme de 300 francs a ainsi été attribuée, en 1983, à chaque agent.

La politique salariale de la S.N.C.F. ne s'écarte sans doute pas sensiblement de la norme retenue pour l'évolution des salaires du secteur public ; mais elle demeure insuffisamment restrictive, compte tenu des perspectives de l'entreprise.

En effet, le poids des charges de personnel obère tellement le compte d'exploitation de la S.N.C.F. que la société **cherche à réduire, en 1985, de 14 % en volume, par rapport à 1983, les autres frais de fonctionnement.** Une telle décision suggère, par son aspect drastique, que la S.N.C.F. a atteint, sinon dépassé, les limites d'une politique salariale inadaptée aux nécessités de sa gestion.

Malgré cette rigidité des dépenses de personnel, la S.N.C.F. n'a toutefois pas cherché à trouver une solution à ses difficultés par la réduction de son effort d'équipement.

### *C. DES INVESTISSEMENTS ENCORE IMPORTANTS, MAIS MAL FINANCÉS.*

Depuis plusieurs années, la S.N.C.F. a réduit, en francs constants, son effort d'équipement. Les investissements réalisés, encore importants, demeurent pourtant financés dans des conditions malsaines.

D'une façon plus générale, la lourdeur des structures de l'entreprise ne permet pas d'apprécier finement l'inégale rentabilité des différents projets. Les instruments de comptabilité analytique demeurent rudimentaires et les techniciens négligent souvent d'intégrer, dans leurs prévisions, les coûts d'exploitation. Il s'ensuit des anomalies dans la gestion des crédits, sous forme de dépenses engagées par anticipation où, au contraire, avec retard. Votre Commission incite donc la S.N.C.F. à améliorer ses techniques et ses méthodes de contrôle.

### 1. Des investissements encore importants :

La S.N.C.F. prend à sa charge le financement des investissements du réseau principal et du « programme normal » de la banlieue parisienne.

Les dépenses du « programme spécial » de la banlieue parisienne sont intégralement assurées par des subventions d'équipement reçues de l'Etat et de la Région Ile-de-France et par des prêts spéciaux de cette dernière.

Le tableau reproduit ci-dessous fournit l'évolution, de 1980 à 1984, de chacune de ces catégories d'opérations.

ÉVOLUTION, DE 1980 A 1984,  
DU MONTANT DES INVESTISSEMENTS DE LA S.N.C.F.  
(en millions de francs courants)

	1980	1981	1982	1983	1984 (prévision)
<b>Réseau principal</b> .....	<b>5 781</b>	<b>6 744</b>	<b>7 112</b>	<b>7 200</b>	<b>6 733</b>
<b>Réseau banlieue</b> .....	<b>1 102</b>	<b>860</b>	<b>1 184</b>	<b>1 435</b>	<b>1 410</b>
(dont					
(Programme normal) .....	(713)	(647)	(873)	(1 066)	(1 046)
(Programme spécial) (1) .....	(389)	(213)	(311)	(369)	(364)
<b>TOTAL</b> .....	<b>6 883</b>	<b>7 604</b>	<b>8 296</b>	<b>8 635</b>	<b>8 143</b>

(1) Frais généraux compris, et hors variations des stocks, contrairement au tableau de financement reproduit infra.

Il montre que les investissements sur le **réseau principal** représentent plus de 80 % du total (83,9 % en 1980 ; 88,7 % en 1981 ; 85,7 % en 1982 ; 83,4 % en 1983 ; 82,7 % en 1984).

Les équipements de la S.N.C.F. peuvent être classés en trois catégories :

- les « installations fixes » comprennent notamment les électrifications et la modernisation des matériels d'infrastructure (signalisation, postes relais, etc...) : 3,8 milliards de francs en 1985, soit 45,8 % du total (prévisions) ;
- le « matériel roulant », constitué par les locomotives, les rames du T.G.V., les voitures d'express, les omnibus, les wagons, etc. : 2,7 milliards de francs en 1985, soit 32,5 % du total (prévisions) ;

— le financement des lignes nouvelles (T.G.V. - Atlantique) :  
1,22 milliard de francs en 1985, soit 17,4 % du total  
(prévisions).

Le tableau fourni ci-dessous indique l'évolution des dépenses  
d'investissement de la S.N.C.F. de 1979 à 1985 en francs constants  
(valeur 1985).

**ÉVOLUTION DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT DE 1979 A 1985**  
(en millions de francs constants, valeur 1985, et hors frais généraux)

ANNÉES	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985 (1)
<b>Réseau principal</b>							
- Matériel roulant .....	3 075	3 543	2 839	3 076	3 000	2 466	2 030
- Mobilier et outillage .....	211	197	203	247	239	233	215
- Installations fixes .....	3 689	3 688	3 774	4 177	4 232	3 927	3 502
- Participations financières .....	37	38	76	69	43	68	53
Sous-total R.P. ....	7 012	7 466	6 892	7 569	7 514	6 694	5 800
<b>Lignes nouvelles</b>							
- Paris-Sud-Est .....	1 686	2 009	2 789	1 207	584	44	—
dont intérêts intercalaires .....	—	—	958	189	240	—	—
- Atlantique .....	—	—	—	—	91	143	1 220
<b>Total réseau principal .....</b>	<b>8 698</b>	<b>9 475</b>	<b>9 681</b>	<b>8 776</b>	<b>8 189</b>	<b>6 881</b>	<b>7 020</b>
<b>Banlieue parisienne</b>							
<i>Programme normal</i>							
- Matériel roulant .....	557	597	398	655	763	652	664
- Mobilier et outillage .....	49	74	58	25	40	42	42
- Installations fixes .....	580	491	497	406	406	411	297
<i>Programme special</i> .....	970	585	282	348	384	313	277
<b>Total banlieue .....</b>	<b>2 156</b>	<b>1 747</b>	<b>1 235</b>	<b>1 434</b>	<b>1 593</b>	<b>1 418</b>	<b>1 280</b>
<b>ENSEMBLE .....</b>	<b>10 858</b>	<b>11 222</b>	<b>10 916</b>	<b>10 210</b>	<b>9 782</b>	<b>8 299</b>	<b>8 300</b>
<b>Armement naval .....</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>222</b>	<b>39</b>	<b>—</b>	<b>236</b>	<b>—</b>

(1) Prévisions.

L'examen de ce tableau conduit aux conclusions suivantes :

- **les dépenses totales d'investissement ont constamment diminué, en francs constants, de 1980 à 1984** (— 26,0 % en quatre années), notamment sous l'effet de l'achèvement de la ligne du T.G.V. Sud-Est ; un timide renversement de tendance apparaît en 1985, sous l'influence du développement du programme du T.G.V.-Atlantique (1) ;
- **de 1980 à 1984, les commandes de matériel roulant ont baissé, en francs constants, de près d'un quart** ; l'Etat a pourtant demandé à la S.N.C.F. d'acquérir, en sus des besoins du trafic, une douzaine de rames de T.G.V., afin de soutenir l'industrie ferroviaire (2) ; cet effort exigé de l'établissement n'a pourtant pas permis d'éviter une réduction des contrats ; l'opération a été ressentie comme une « avance d'hoirie » sur les équipements du T.G.V.-Atlantique ;
- **la réalisation du T.G.V.-Atlantique ne provoque, au moins pour 1985, aucun accroissement substantiel du montant total des dépenses** ; l'Etat participe au financement de l'opération en accordant une subvention de 30 % pour les infrastructures.

La S.N.C.F. soutient donc l'effort engagé depuis quelques années. Mais elle cherche à maîtriser l'évolution de ses investissements afin d'éviter une croissance insupportable de ses coûts.

Le Conseil de Direction du Fonds de Développement Economique et Social, chargé d'arrêter les objectifs annuels, raisonne désormais à partir de la notion de « *programme minimum* », correspondant aux dépenses susceptibles, pendant une période limitée, de maintenir la qualité des prestations.

Les travaux effectués en ce sens ont révélé que pour un montant élevé d'opérations « inéluctables », la rentabilité escomptée était nulle, mais la dépense, obligatoire. **La S.N.C.F. peut donc être assimilée à un organisme qui consomme du capital plus qu'il ne l'accumule.** Les équipements se trouveraient ainsi rapidement hors d'usage si les amortissements étaient seulement affectés au gros entretien.

---

(1) Les comptes de la S.N.C.F. ont enregistré en 1983 la première tranche de dépenses entraînées par la construction du T.G.V. - Atlantique, soit 80 millions de francs provenant d'économies dégagées sur le T.G.V. Sud-Est.

(2) La division « Construction ferroviaire » du groupe Alstrom-Atlantique a obtenu, pendant l'exercice 1984, un bénéfice très modeste, de quelques milliers de francs, pour un chiffre d'affaires consolidé de 3,4 milliards de francs, en stagnation depuis plusieurs années.

Il s'ensuit qu'il est normal de financer des investissements non rentables par des ressources d'emprunt : les opérations en cause ne peuvent prétendre dégager aucun produit d'exploitation propre à permettre ensuite le remboursement.

La S.N.C.F. n'a pourtant pas encore tiré toutes les conséquences de ces réflexions.

## 2. Des investissements mal financés :

Les investissements de la S.N.C.F. ont été financés dans des conditions malsaines.

Le tableau reproduit ci-dessous fournit l'évolution comparée, de 1979 à 1985, des besoins et des ressources de l'établissement.

Afin de souligner l'ampleur des difficultés financières, on a volontairement choisi de contracter, parmi les ressources, les dotations aux amortissements, aux provisions, et l'excédent ou le déficit d'exploitation.

Il s'ensuit que le montant total des besoins ne comprend pas, selon les exercices, les bénéfices (en moins) ou les pertes (en plus) subis.

**TABLEAU DE FINANCEMENT**  
(en millions de francs courants : hors frais généraux)

	1979	1980	1981	1982	1983	1984 (1)	1985 (1)
<b>I - Besoins</b>							
• Investissements H.T. dont variations des stocks .....	5 727,76 (30,13)	7 037,96 (189,34)	8 069,65 (485,54)	8 647,47 (380,81)	8 719,24 (117,20)	8 155,00 (80,00)	8 380,00 (80,00)
• Remboursements d'emprunts :							
— en France .....	557,91	671,62	1 485,24	1 532,23	1 716,64	2 465,00	2 203,00
— à l'étranger .....	762,62	581,99	770,00	780,00	1 002,54	2 377,00	1 884,00
<b>Total besoins</b> .....	<b>7 048,29</b>	<b>8 291,57</b>	<b>10 324,89</b>	<b>10 959,70</b>	<b>11 438,42</b>	<b>12 997,00</b>	<b>12 467,00</b>
<b>II - Ressources</b>							
• Autofinancement net .....	2 095,38	1 550,86	555,96	— 2 131,88	— 4 029,07	— 485,00	320,00
• Ressources gratuites :							
— dotations en capital .....			1 000,00	1 015,00	2 000,00		—
— autres ressources propres .....	357,82	272,88	178,64	262,85	238,96	546,00	724,00
• Emprunts :							
— en France .....	2 638,04	5 049,68	4 892,37	5 767,93	6 909,32	6 895,00	10 223,00
— à l'étranger .....	1 492,99	1 412,12	2 418,15	5 615,51	5 136,18	3 177,00	1 200,00
• Eurofima .....	445,65	413,29	449,66	594,22	890,53	1 207,00	—
<b>Total ressources</b> .....	<b>7 029,88</b>	<b>8 698,83</b>	<b>9 494,78</b>	<b>11 123,63</b>	<b>11 145,92</b>	<b>11 340,00</b>	<b>12 467,00</b>

(1) Prévisions sur la base des crédits de paiement autorisés par le F.D.F.S.



Trois constatations peuvent alors être formulées.

En premier lieu, la diminution des **besoins** d'exploitation, hors déficit, qui est prévue pour 1985, est essentiellement due à la réduction du coût des remboursements d'emprunts à l'étranger (environ 1,9 milliard de francs pour 1985, contre près de 2,4 milliards de francs en 1984) et, dans une moindre mesure, des dettes contractées en France ; en revanche, les investissements, exprimés en francs courants, progressent légèrement (+ 2,7 % d'une année à l'autre).

En deuxième lieu, on assiste, dès 1982, à la disparition de toute ressource propre à l'entreprise, puisque l'autofinancement net devient, cette même année, négatif (1), avec — 2,13 milliards de francs. L'autofinancement serait positif en 1985.

Le montant des amortissements et des provisions pratiqués en 1982 (soit 4,03 milliards de francs) est en effet inférieur à la perte constatée (soit — 6,16 milliards de francs).

La Cour des Comptes avait d'ailleurs relevé qu'une telle situation ne pourrait durer très longtemps « au risque d'alourdir un endettement déjà très considérable... ou d'amorcer une nouvelle période de désinvestissement » (2).

Les pouvoirs publics ont alors accru, dans de substantielles proportions, les ressources à caractère définitif allouées à la S.N.C.F.

Cette dernière remarque impose de rappeler que l'établissement avait travaillé, depuis 1937, **sans aucun fonds propres**, avec un capital social symbolique de 14 millions de francs.

Trois dotations ont donc été versées pendant trois exercices (1981, 1982 et 1983), pour un montant total de 4,015 milliards de francs.

Cette somme globale a sans doute permis à la S.N.C.F. d'éviter de contracter, à due proportion, des emprunts supplémentaires, qui auraient dus probablement être encore émis sur le marché international des capitaux ; l'entreprise a donc pu réaliser, grâce à cet apport, des économies de charges d'intérêt.

---

(1) Autofinancement net : dotations aux amortissements, aux provisions, + excédent ou — déficit d'exploitation.

(2) Cour des Comptes, Rapport particulier sur les comptes et la gestion de la S.N.C.F. pour les exercices 1979 et 1980 (conclusion, page C-14).

Mais l'Etat a consenti, au profit de la S.N.C.F., en pleine période de restrictions budgétaires, un effort considérable : les dotations en capital de 1981 et de 1982 n'ont pu d'ailleurs être effectivement versées que le dernier jour de chacune de ces deux années (le 31 décembre 1981 et le 31 décembre 1982) ; de même, les crédits de 1983 ont été accordés en deux temps, d'abord au 9 février 1983 (pour 1,4 milliard de francs), avec un certain retard, puis, au 3 février 1984 (pour 0,6 milliard de francs), en raison de la mise en application des procédures de régulation budgétaire.

L'examen de l'évolution de la structure du bilan de la S.N.C.F., pendant ces trois exercices, suggère au surplus que l'octroi de ces dotations en capital n'a pas permis — tant s'en faut — d'améliorer substantiellement la situation financière.

En effet, compte tenu d'autres financements d'appoint (1), d'importance modeste, la part des ressources à caractère définitif dans le financement des besoins d'équipement a pu successivement passer de 3,1 % en 1980 à 12,4 % en 1981, 11,5 % en 1982, 20,0 % en 1983 (exercices lourdement déficitaires) ; elle doit revenir à 4,8 % en 1984 et à 5,8 % en 1985 (exercices marqués par des résultats en voie de redressement).

En réalité, cet effort n'a pas conduit la S.N.C.F. à retrouver un équilibre comptable, et l'établissement a néanmoins été contraint de **multiplier ses appels au marché financier pour rembourser ses emprunts antérieurs et pour régler ses déficits cumulés.**

Les capitaux ainsi recueillis représentaient déjà, en 1979, 65 % des ressources ; ce pourcentage a atteint 79 % en 1980, 82 % en 1981, 107,6 % en 1982, 116,0 % en 1983, 99,4 % en 1984 ; il doit baisser à 82 % en 1985.

Cette troisième et dernière constatation conduit à souligner que la S.N.C.F. **est véritablement entrée dans l'engrenage de l'endettement.**

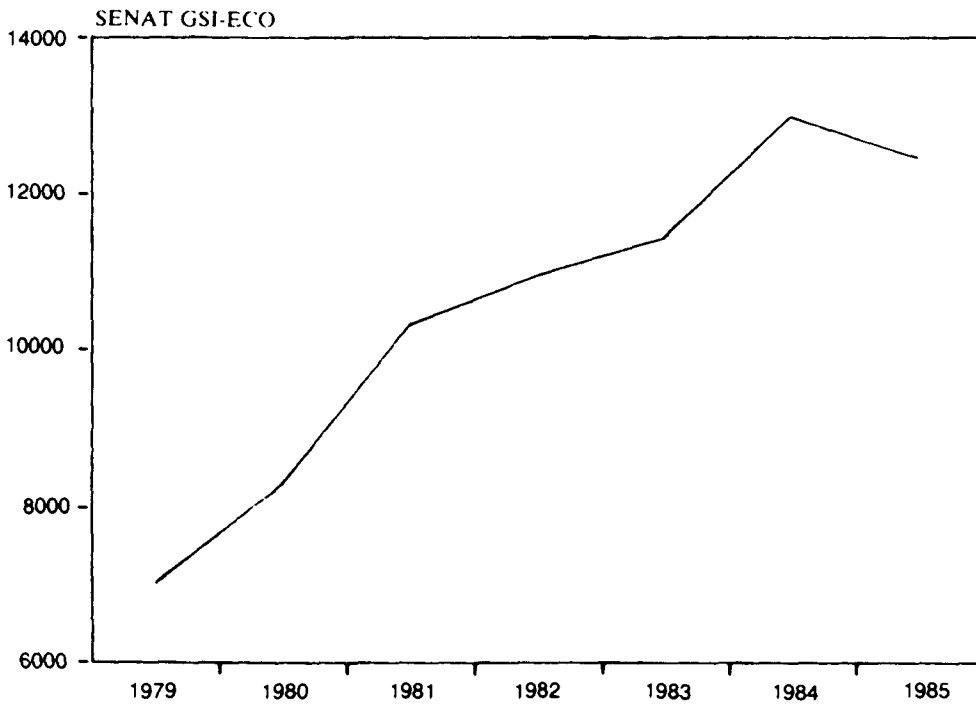
Le graphique et l'histogramme reproduits ci-dessous illustrent les développements précédents.

---

(1) Subventions d'équipement de l'Etat et des collectivités locales, cessions d'actifs.

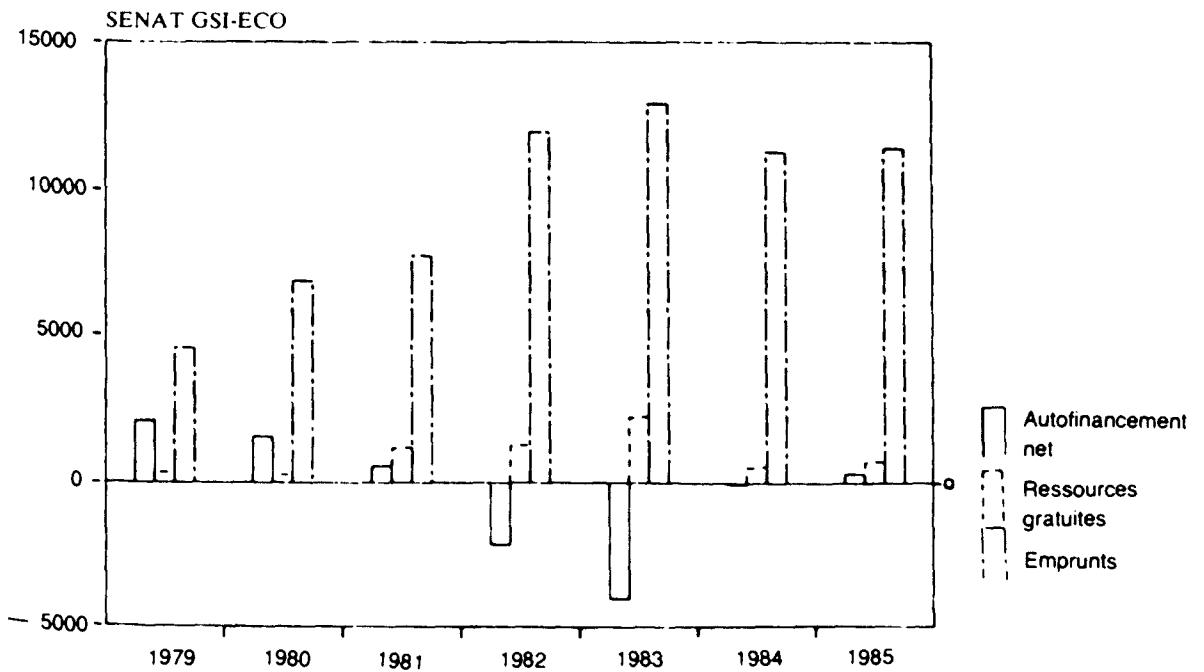
**ÉVOLUTION, DE 1979 A 1985 (PRÉVISIONS), DU BESOIN DE FINANCEMENT DE LA S.N.C.F., HORS DÉFICIT D'EXPLOITATION**

(en milliards de francs courants)



**ÉVOLUTION, DE 1979 A 1985 (PRÉVISIONS), DE LA COUVERTURE DU BESOIN DE FINANCEMENT DE LA S.N.C.F.**

(en millions de francs courants, hors frais généraux)





## CHAPITRE IV

### UNE ENTREPRISE ENDETTÉE

La S.N.C.F. a été contrainte, depuis plusieurs exercices, de multiplier ses appels aux marchés financiers. Elle est ainsi entrée dans un véritable engrenage, car **elle emprunte pour rembourser ses dettes antérieures**, poursuivant dans le sens d'une véritable « cavalerie ».

Trois indices permettent d'apprécier la gravité de la situation :

- la **très forte progression**, en francs courants et en francs constants, de 1974 à 1984, **de l'encours des capitaux empruntés** ;
- la **montée en puissance des charges financières**, qui asphyxie l'entreprise, puisque la progression de ces dépenses, d'une année à l'autre, absorbe tout le produit de l'augmentation des recettes commerciales ;
- l'ampleur des risques assumés sur **des engagements en devises**, dont la part, dans le total de l'endettement, est passée, en dix années, d'une cinquième à la moitié.

**L'origine des difficultés de la S.N.C.F. est précisément liée à l'existence de cette dette contractée vis-à-vis de l'extérieur.**

L'examen des principaux aspects de cette question conduit donc successivement :

- a situer l'importance relative, dans le montant total des emprunts de la S.N.C.F., des engagements en devises ;
- à décrire les modalités de ces opérations ;
- a apprécier l'étendue du risque de change ;
- à évaluer le coût prévisionnel, pendant les prochaines années, de cet endettement en devises.

A. L'ÉVOLUTION DE L'ENCOURS TOTAL DES EMPRUNTS  
DE LA S.N.C.F. ET LA VIVE AUGMENTATION,  
A PARTIR  
DE 1981, DES ENGAGEMENTS EN DEVISES

L'endettement de la S.N.C.F. a très vivement progressé au cours des dernières années.

Deux périodes peuvent être distinguées.

De 1975 à 1980, l'augmentation de la dette totale, exprimée en *francs constants*, n'a jamais excédé, d'une année à l'autre, 12,3 % (en 1980) ; une diminution a même été constatée en 1975 par rapport à 1974 (— 2,0 %) et en 1979 par rapport à 1978 (— 2,7 %).

Les pourcentages obtenus en 1981 (+ 13,3 %), 1982 (+ 19,9 %) et 1983 (+ 15,2 %) traduisent une brutale accélération. Cette seconde époque **illustre parfaitement la nécessité de mobiliser la S.N.C.F. pour contribuer au financement de la balance des paiements.** La croissance des engagements en devises, au sein des taux globaux rappelés ci-dessus, ressort respectivement à 27,4 % en 1981 (contre 9,3 % en 1980, et même contre une réduction de 7,6 % en 1979), 35,0 % en 1982, 28,0 % en 1983 et 4,6 % en 1984.

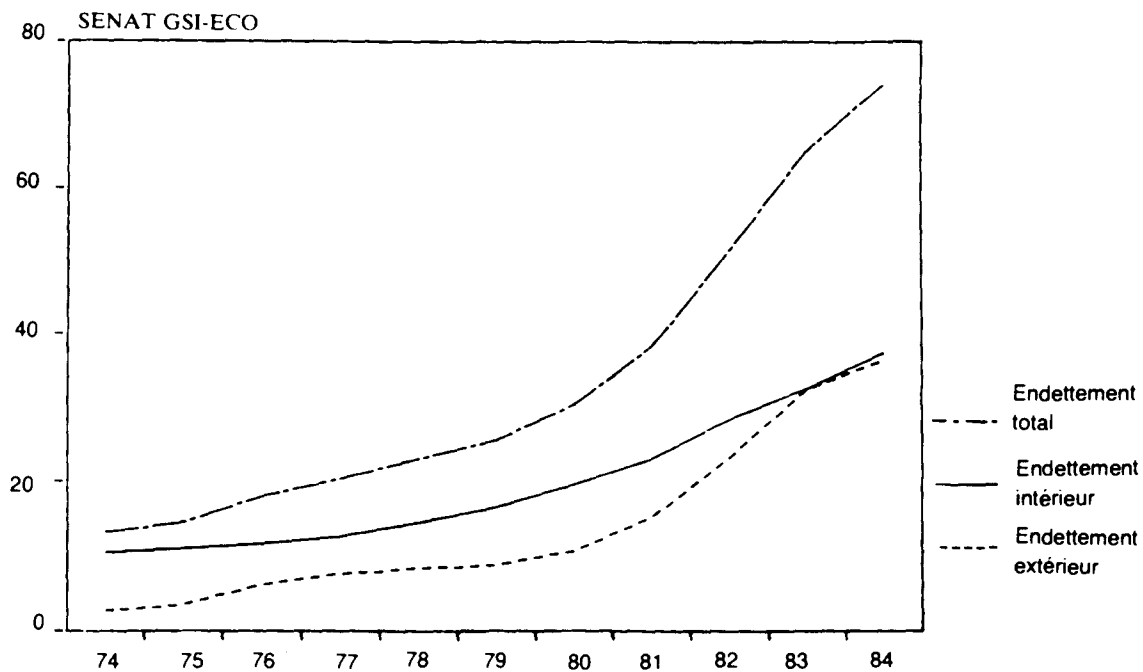
Encore ne s'agit-il que de données « déflatées » par la hausse des prix.

L'examen de l'évolution de l'endettement de la S.N.C.F., cette fois en francs courants, confirme l'accélération du rythme de l'accroissement des engagements en devises à partir de 1981 : + 26,1 % en 1981 (contre + 19,0 % en 1980) ; + 34,4 % en 1982 ; + 26,5 % en 1983 ; l'année 1984, avec + 13,9 %, marque pourtant un ralentissement.

Le fait le plus important, bien illustré par les deux graphiques reproduits ci-dessous, est constitué par cette césure de l'année 1981.

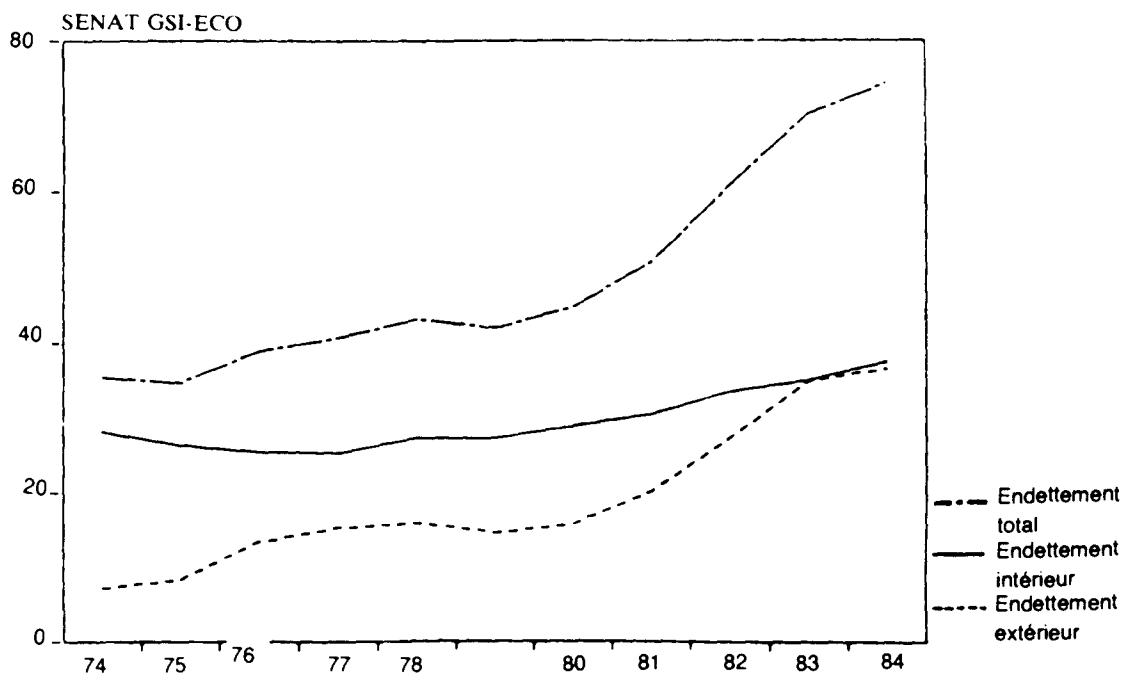
**ÉVOLUTION, EN MONNAIE COURANTE, DE LA DETTE  
A LONG TERME DE LA S.N.C.F. (EUROFIMA INCLUS)**

(en milliards de francs courants)



**ÉVOLUTION, EN MONNAIE CONSTANTE,  
DE LA DETTE A LONG TERME DE LA S.N.C.F. (EUROFIMA INCLUS)**

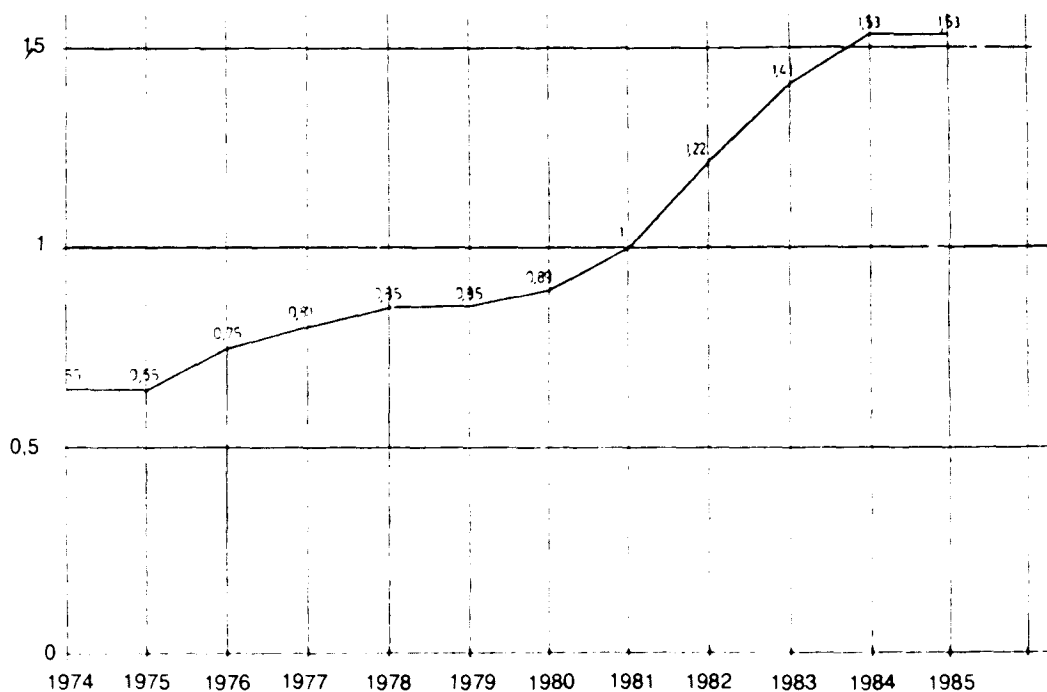
(en milliards de francs constants, valeur 1984)



Les dettes totales ont pu ainsi représenter le chiffre d'affaires en 1981 et atteindre 1,53 fois ce chiffre d'affaires en 1984 et en 1985.

**ÉVOLUTION, DE 1974 A 1985, DU RATIO  
ENDETTEMENT - CHIFFRE D'AFFAIRES DE LA S.N.C.F.**

(de 0,65 fois le chiffre d'affaires en 1974 à 1,53 en 1985)



Une comparaison avec les exemples étrangers, pour la dernière année de référence, soit 1982, révèle que les réseaux les plus endettés à long terme, en pourcentage des charges d'exploitation, appartiennent au Japon (266,5 %), à l'Italie (155,7 %), à la Suisse (125,6 %), à la R.F.A. (105,6 %) ; la France (avec 71,2 %) précède la Belgique (53,3 %) et le Royaume-Uni (22,6 %).

En 1983-1984, les endettements extérieur et intérieur de la S.N.C.F. représentent des masses équivalentes : la part du premier dans le total du stock des dettes a sans doute progressé de 20,4 % en 1974 à 35,4 % en 1980, après une « pointe », toutefois, à 37,8 % en 1977 ; mais elle a bondi à 39,8 % en 1981, 44,8 % en 1982 et 49,8 % en 1983 ; un très léger recul est constaté en 1984 (49,3 %).

De telles statistiques montrent parfaitement l'expansion quantitative et la déformation qualitative de l'endettement de la S.N.C.F. depuis 1981.



En valeur absolue, de 1979 à 1984, l'encours total des dettes de la S.N.C.F. est passé de **25,5** milliards de francs courants, dont 8,9 en devises (EUROFIMA incluse) à **74,2** milliards de francs courants dont 36,6 en devises (EUROFIMA incluse) ; il a quasiment **triplé** en valeur, et les engagements en devises ont, quant à eux, à l'intérieur de ce montant global, presque **quadruplé**.

En francs constants (valeur 1984), les pourcentages d'accroissement sont respectivement, de 1979 à 1984, de 76,8 % pour le total des dettes et de 149,7 % pour les seuls engagements en devises.

Sans doute une large part de ces augmentations est-elle due à la dépréciation du franc français contre les autres devises, et notamment contre le dollar. Mais l'évolution témoigne de l'accroissement des besoins de financement.

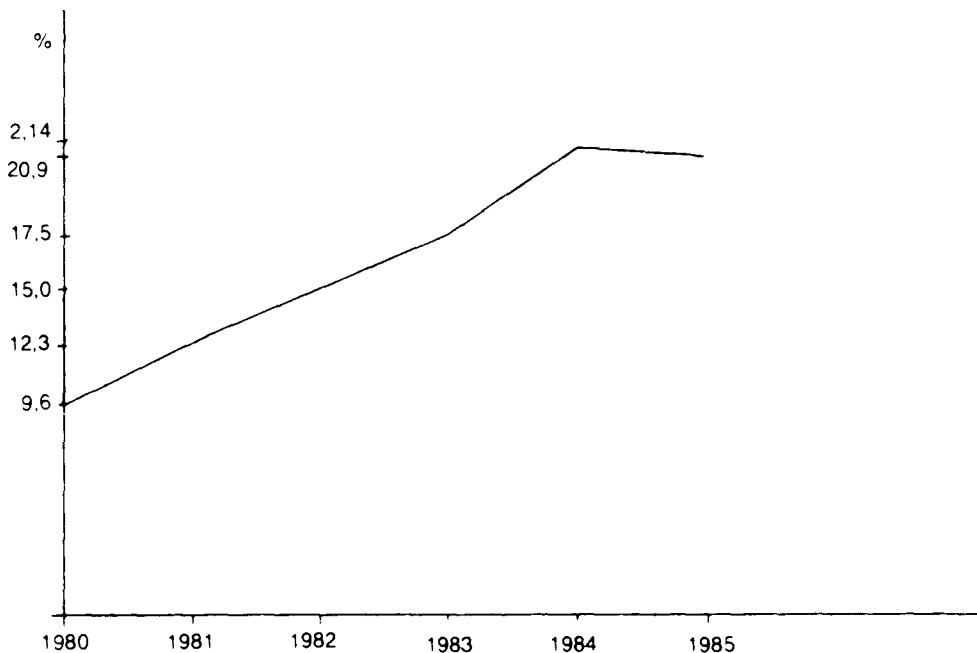
Encore faut-il ajouter, en bonne logique, aux 74,2 milliards de francs courants de l'encours total au 31 décembre 1984 d'autres dettes contractées vis-à-vis de fournisseurs et de créanciers divers (15 à 20 milliards de francs). Avec plus de 90 milliards de francs, **la masse cumulée des emprunts de toute nature représente largement plus de deux fois le produit des seules recettes commerciales.**

Les frais financiers supportés par l'établissement, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, ont donc pris une importance croissante : ils sont passés de 8 % en 1980 à 21,6 % en 1984, représentant, cette même année, 10,4 milliards de francs.

Le graphique reproduit ci-dessous fournit l'évolution de ce rapport de 1980 à 1985.

ÉVOLUTION, DE 1980 A 1985, DU RAPPORT DES FRAIS FINANCIERS  
AU CHIFFRE D'AFFAIRES DE LA S.N.C.F.

(en pourcentage)



Il s'ensuit deux conséquences :

— **le poids du passé obère lourdement les comptes de la S.N.C.F.** : l'excédent brut d'exploitation, qui mesure les résultats avant charges financières, progresse : 1,8 milliard de francs en 1983 ; 3,3 en 1984 ; 5,4 en 1985 (prévisions) ; l'équilibre pourrait être retrouvé si, comme à Air France, le rapport des charges financières aux dépenses d'exploitation revenait de quelque 15 % à environ 6 % ;

— la responsabilité des pouvoirs publics, qui ont incité la S.N.C.F. à s'endetter en devises, sans recettes correspondantes, apparaît clairement engagée : **l'Etat a imposé à la S.N.C.F. d'assumer, à due proportion, le surcoût de la dépréciation du franc français sur le marché des changes.**

**B. LA DIVERSITÉ DES MODALITÉS D'EMPRUNT  
EN DEVICES**

La S.N.C.F. utilise deux procédures pour emprunter à moyen et à long terme à l'étranger.

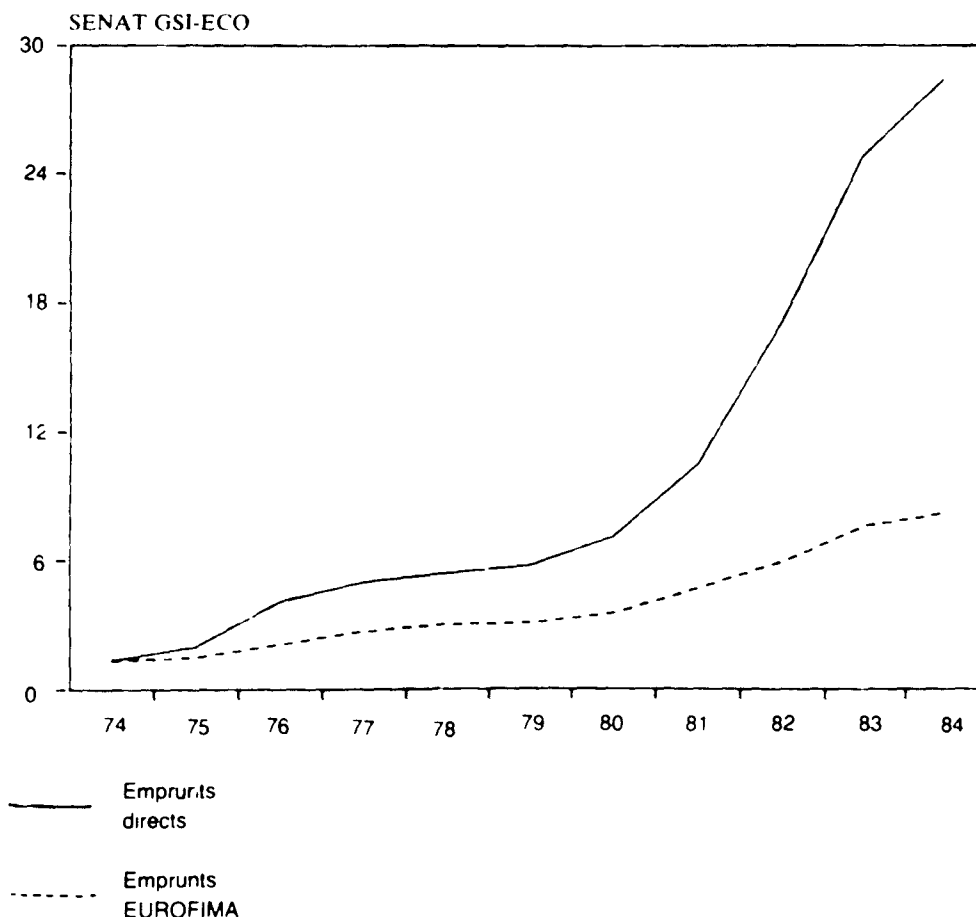
Elle contracte d'abord **directement** des engagements sur le marché.

Elle s'endette aussi **indirectement** à travers la location-vente internationale ; elle acquiert en effet du matériel roulant par le biais de sa participation à 25 % dans un établissement financier situé en Suisse, la société EUROFIMA (Société européenne pour le financement de matériel ferroviaire) ; la S.N.C.F. est le principal emprunteur auprès de cette société EUROFIMA, avant les « Ferrovie Statali » (F.S.) italiens et la Deutsche Bundesbahn allemande.

La S.N.C.F. doit rembourser en devises ses locations qui correspondent aux intérêts et au capital des dettes qui ont financé l'achat du bien par EUROFIMA.

Le graphique reproduit ci-dessous fournit l'évolution, de 1974 à 1984, de chacune de ces deux composantes de l'endettement extérieur de la S.N.C.F.

ÉVOLUTION, DE 1974 A 1984, DE L'ENCOURS DES EMPRUNTS  
A L'ÉTRANGER DE LA S.N.C.F.  
(en milliards de francs courants)



L'encours des emprunts « EUROFIMA » a évolué beaucoup plus régulièrement que celui des emprunts directs. Sa part, dans le total des engagements extérieurs de la S.N.C.F., a constamment décru depuis 1974, à l'exception des années 1977-1978, revenant de 49,4 % en 1974 à 22,4 % en 1984.

La S.N.C.F. ne peut en effet emprunter, par EUROFIMA, que pour financer ses besoins en matériel roulant. Elle bénéficie alors de conditions d'intérêt plus avantageuses que lorsqu'elle procède à des émissions sur la marché. Mais le montant du service des facilités EUROFIMA est lié à la structure, en devises, des dettes portées par la société suisse. De telles opérations correspondent, en réalité, à des contrats de location-vente indexés sur un « panier » de monnaies où le franc suisse joue un rôle majeur (environ 50 %). Il s'ensuit des pertes de change lorsque les parités deviennent défavorables à notre monnaie.

La S.N.C.F. s'endette également à court terme, sous forme de « commercial paper ».

Sans doute peut-on estimer que le « commercial paper », constitué par des billets à ordre à très court terme, permet en réalité d'obtenir, grâce à des conditions financières avantageuses, une gestion avisée de la dette en dollars.

Le « commercial paper » est, en effet, adossé à une ligne de crédit à moyen ou à long terme ; si, par accident, il n'était pas renouvelé à chaque échéance, il serait toujours possible de mobiliser cette ligne de crédit.

Cette technique permet précisément de ne pas tirer sur ces facilités à moyen et à long terme et elle conduit de ce fait à minorer les statistiques de l'endettement officiellement reconnues, puisque la dette potentielle des entreprises échappe à tout recensement. Certaines entreprises comme Gaz de France, classent d'ailleurs directement leur « commercial paper » parmi les éléments constitutifs de leur dette à court terme.

Dans ces conditions, il peut sembler justifié de prendre en considération le montant du « commercial paper » porté par la S.N.C.F., soit près d'un demi-milliard de dollars à la fin de l'année 1984 (exactement 440 millions de dollars), équivalant à plus de 4 milliards de francs.

Selon la presse américaine, la S.N.C.F. occupait, au début de l'année 1984, pour ce type d'endettement, le 79<sup>e</sup> rang sur le marché des Etats-Unis (1).

Dans tous les cas, la S.N.C.F. dispose d'une certaine latitude de choix pour réaliser ses opérations : devises, taux (fixes ou flottants), durée, etc...

Elle pratique des opérations de « refinancement » afin d'améliorer la structure de ses dettes.

### *C. APPRÉCIATION DE L'ÉTENDUE DU RISQUE DE CHANGE*

Le recours à l'emprunt en devises peut, à certaines conditions, être justifié pour des raisons de rentabilité financière.

Le coût d'une telle opération dépend principalement de deux facteurs :

- le niveau des taux d'intérêt, généralement inférieur à celui du coût de l'argent pratiqué en France :
- l'évolution des parités de change pendant la durée de l'emprunt, qui allège (en cas d'appréciation du franc ou qui obère (en cas de dépréciation du franc) le coût du service de la dette.

Les avantages retirés du faible niveau des taux d'intérêt doivent alors compenser, sinon également, du moins au-delà, les inconvénients résultant, le plus souvent, de la dépréciation de notre monnaie.

Une telle situation, bénéfique, a prévalu jusqu'au début des années 1980.

Il en va fort différemment depuis.

La S.N.C.F., comme tous les autres emprunteurs, est donc confrontée à un risque de change, au moins dans la mesure où elle ne peut disposer, pour honorer ses engagements à l'extérieur, que

---

(1) Revue « Moody's Commercial Paper Record » (février 1984) : selon cette source, le premier rang était occupé par General Motors, avec 14,11 milliards de dollars ; parmi les entreprises françaises, seules, Electricité de France (2,13 milliards de dollars) et la Caisse nationale des Télécommunications (528 millions de dollars) devançaient la S.N.C.F. (alors 410 millions de dollars)

d'infimes recettes en devises, représentant environ la contrevaieur d'un milliard et demi de francs retirés des trafics internationaux.

Une étude de l'évolution de la structure, par devises, des emprunts de la S.N.C.F., révèle tout l'intérêt de poursuivre dans la voie d'une gestion active du « refinancement ».

Mais elle traduit aussi l'ampleur du risque de change.

### 1. La nécessité de « gestion active de l'endettement »

La structure de la dette en devises de la S.N.C.F. (opérations EUROFIMA incluses) présente, par rapport à celle de tous les emprunts extérieurs garantis par l'Etat, deux particularités.

Le tableau reproduit ci-dessous révèle ces caractéristiques.

COMPARAISON ENTRE LA STRUCTURE DE LA DETTE EXTERIEURE  
GARANTIE PAR L'ETAT ET CELLE DES EMPRUNTS  
EN DEUISES DE LA S.N.C.F.

(en pourcentage)

	1978		1983		1984
	Dette extérieure garantie par l'Etat	Dette extérieure de la S.N.C.F.	Dette extérieure garantie par l'Etat	Dette extérieure de la S.N.C.F.	Dette extérieure de la S.N.C.F. <sup>(1)</sup>
Dollar des Etats-Unis .....	52,2	37,2	58,1	44,6	42,9
Deutschemark .....	17,7	9,1	9,8	8,2	7,5
Franc suisse .....	17,1	38,2	8,6	16,6	13,2
Yen .....	1,3	6,2	5,0	14,5	15,8
Eurofranc .....	4,8	0,6	4,0	3,6	3,2
Divers .....	6,9	8,7	14,5	12,5	17,4

(1) Chiffres provisoires et avant prise en compte des opérations de swaps qui modifient les parts des devises comme suit :

U.S. Dollar	passé de 42,9 % à 41,3 %	Ecu	passé de 3,3 % à 4,4 %
Franc suisse	passé de 13,2 % à 11,3 %	Deutsche Mark	passé de 7,5 % à 7,7 %
Yen	passé de 15,8 % à 13,6 %	Livre Sterling	passé de 5,8 % à 6,9 %

**Première particularité :** l'importance, dans la dette extérieure de la S.N.C.F., du franc suisse et du yen.

La S.N.C.F. utilise plus que les autres emprunteurs nationaux le recours au franc suisse (16,6 % contre 8,6 % en 1983).

Le recours à l'endettement indirect, par la société EUROFIMA, qui, située en Suisse, recueille des ressources sur le marché intérieur, explique cette spécificité.

La part de la devise helvétique dans ses engagements en devises n'a pourtant pas cessé de diminuer depuis 1978, revenant de 38,2 % à 16,6 % en 1983, et même à 13,2 % en 1984. Une telle évolution a conduit à alléger les charges financières.

La S.N.C.F. est également intervenue en yens, surtout à partir de 1981.

**Deuxième particularité :** la relative faiblesse, dans la dette extérieure de la S.N.C.F., du dollar des Etats-Unis et du deutschemark.

Le dollar ne représente, en 1983, que 44,6 % des engagements en devises de la S.N.C.F., contre 58,1 % pour la moyenne nationale.

Sa part a malencontreusement progressé de 1978 (37,2 %) à 1981 (47,1 %), au moment où le dollar amorçait sa hausse ; elle a tardé à décroître, en 1982, compte tenu de l'appréciation de la devise américaine en 1980 et en 1981 ; cette tendance au désengagement vis-à-vis du dollar a persisté en 1984 (42,9 %).

Le recours au deutschemark a connu une évolution contrastée : diminution de 1978 (9,1 %) à 1980 (5,9 %), ce qui témoignait d'une gestion avisée ; augmentation de 1981 (6,1 %) à 1982 (8,4 %) ; puis stabilisation en 1983 (8,2 %) et décrie en 1984 (7,5 %). La monnaie allemande demeure moins utilisée par la S.N.C.F. que par les autres emprunteurs français, car l'établissement estime que le cours du deutschemark peut connaître, au cours des prochains mois, une appréciation.

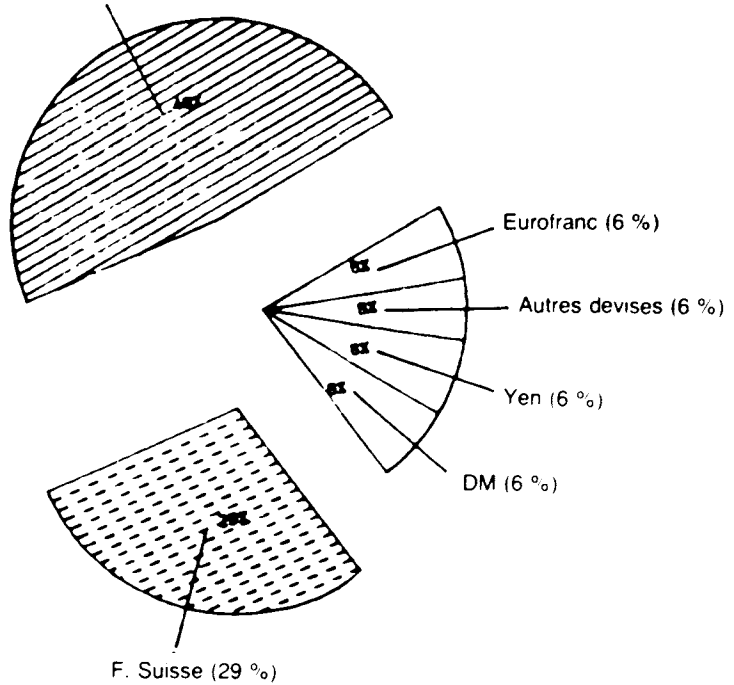
On peut constater, en définitive, que de 1978 à 1983, la structure de la dette en devises de la S.N.C.F. a plutôt tendu à se rapprocher de celle de la dette extérieure garantie par l'Etat :

- l'écart sur le dollar est revenu de 15 points à 13,5 ;
- l'écart sur le deutschemark a diminué de 8,8 points à 1,6 ;
- l'écart sur le franc suisse a baissé de 21,1 points à 8 ;
- l'écart sur l'eurofranc est passé de 4,2 points à 0,4.

STRUCTURE, EN DEVISES, DE LA DETTE EXTERIEURE  
A LONG TERME DE LA S.N.C.F.  
AU 31 DECEMBRE 1980 (EUROFIMA INCLUS)

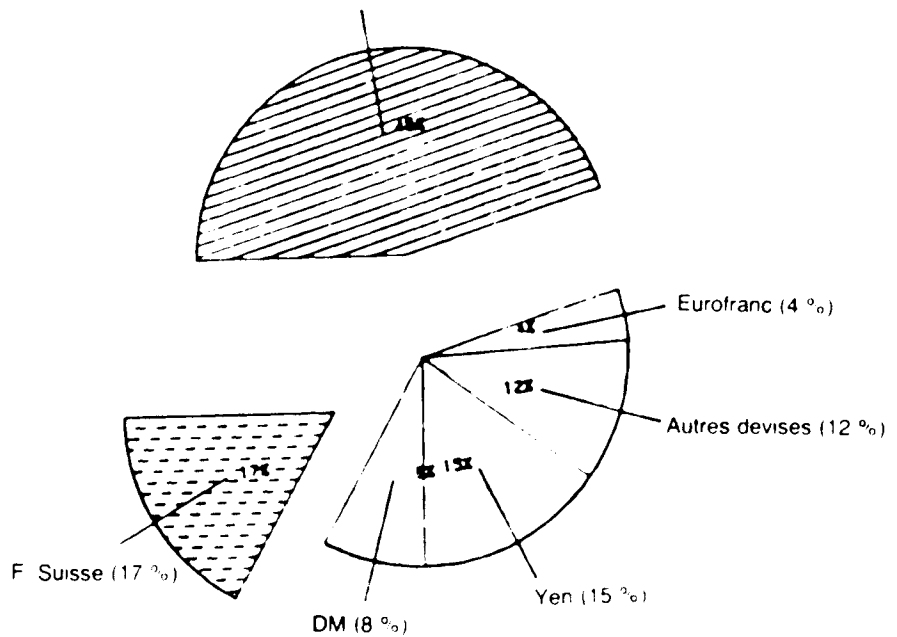
SENAT GSI-ECO

Dollar des Etats-Unis (46 %)



STRUCTURE EN DEVISES DE LA DETTE EXTERIEURE  
A LONG TERME DE LA S.N.C.F.  
AU 31 DECEMBRE 1983 (EUROFIMA INCLUS)

Dollar des Etats-Unis (45 %)





En revanche, l'écart sur le yen a augmenté de 4,9 points à 9,5.

Dans la mesure où la politique suivie en 1984 a visé à un désengagement vis-à-vis du dollar, du deutschemark et du franc suisse, et à une diversification notamment en direction de l'ECU, dont le marché privé est actuellement en plein développement, on peut estimer que la S.N.C.F. a limité l'ampleur du risque de change grevant sa dette en devises. Mais celui-ci demeure important.

## 2. L'ampleur du risque de change

Le risque de change peut être défini par la différence entre la contrevaieur, en francs français, des emprunts en devises, au moment où ils ont été émis, et la contre-valeur, en francs français, de ces mêmes emprunts, au cours constaté le 31 décembre du dernier exercice.

**Le montant de ce risque de change n'a pas cessé de progresser depuis plusieurs années** : il représentait 3,27 milliards de francs à la fin de 1981, 4,97 milliards de francs à la fin de 1982, 8,90 milliards de francs à la fin de 1983 et plus de 10 milliards de francs à la fin de 1984.

La S.N.C.F. a d'ailleurs effectivement perdu, comme le montre le tableau reproduit ci-dessous, une somme cumulée, de 1979 à 1984, de près de 4,5 milliards de francs.

EVOLUTION, DE 1979 à 1984 (Estimation)  
DES PERTES DE CHANGES SUBIES PAR LA S.N.C.F.

(en millions de francs courants)

Pertes de change subies	1979	1980	1981	1982	1983	1984 estimations
Sur emprunts directs (A)	80	65	210	580	790	1 275
(dont)						
(Sur remboursements)	(70)	(60)	(50)	(270)	(370)	(635)
(Sur intérêts)	(10)	(5)	(160)	(310)	(420)	(640)
Sur opérations avec EUROFINA (B)	89	61	105	229	369	580
(dont)						
(Sur remboursements)	(59)	(37)	(53)	(131)	(218)	(395)
(Sur intérêts)	(30)	(24)	(52)	(98)	(151)	(185)
TOTAL (A) + (B)	169	126	315	809	1 159	1 855
TOTAL CUMULE DES PERTES DE 1979 A 1984	4 433					

Une telle situation est d'autant plus préoccupante que l'Etat n'accorde aucune garantie de change aux emprunts émis par les entreprises publiques, et donc, par la S.N.C.F. (1).

De plus la S.N.C.F. n'a jamais provisionné, dans ses comptes, avant 1981, ce risque de change, pour deux raisons : l'endettement en devises était alors moins important et le recours aux emprunts indirect, par l'intermédiaire d'EUROFIMA, était assimilé à de simples opérations de location-vente.

La Cour des Comptes devait alors critiquer cette carence dans son rapport particulier sur les comptes et la gestion de la S.N.C.F. pour les exercices 1979 et 1980 (2).

La S.N.C.F. a constitué pour la première fois en 1982, une provision pour risque de change, à hauteur de 846 millions de francs, dont 370 millions pour les exercices antérieurs.

La mesure du risque de change a cependant soulevé des difficultés.

La S.N.C.F. a tout d'abord calculé sa provision comme si la totalité de sa dette était remboursable la dernière année : les pertes de change faisaient l'objet d'un amortissement correspondant à un étalement progressif du risque global sur la durée de vie des emprunts restant à courir.

Il est alors apparu que l'évaluation du risque devait mieux tenir compte de l'échéancier des emprunts.

Pour la clôture des comptes au 31 décembre 1983, l'amortissement par étalement progressif du risque a donc été déterminé par échéance d'emprunt. Cette nouvelle modalité de constatation du risque s'est traduite par un complément de provision de 198 millions de francs, **prélevé sur les réserves**, ce qui, comme on l'a vu, demeure constestable, dans la mesure où cette charge n'a pas été inscrite à un compte de résultat.

Enfin, en 1984, la S.N.C.F. a substitué à l'étalement progressif du risque, qui entraînait, les premières années, la réalité, déjà

---

(1) L'Etat accorde une « garantie de bonne fin », en prenant l'engagement, en cas de défaillance du débiteur, d'effectuer lui-même le règlement des intérêts ou le remboursement des échéances d'amortissement, il existe pourtant, dans quelques cas, une garantie dite de change, consentie notamment au profit d'organismes financiers, dont les effets demeurent, pour l'instant, limités. (Cf. le rapport fait au nom de la Commission d'Enquête sur la dette extérieure de la France par M. Marcel Lucotte, Sénat, n° 301, 1983-1984, pp. 95-97)

(2) Rapport particulier de la Cour des Comptes sur les comptes et la gestion de la S.N.C.F. pour les exercices 1979 et 1980, p. 296).

pratiqué par d'autres entreprises publiques, comme Electricité de France.

Le tableau reproduit ci-dessous montre que la perte de change potentielle sur les emprunts de la S.N.C.F. doit être provisionné à hauteur de près de 2,5 milliards de francs au 31 décembre 1984.

**ÉVOLUTION DU MONTANT DE LA PROVISION  
POUR RISQUE DE CHANGE**

(en millions de francs courants)

Exercice	Charge de l'exercice au titre de la provision	Imputation sur les réserves	Montant de la provision au bilan au 31 décembre	Méthode de calcul appliquée
1982	846 (1)	—	846	étalement progressif du risque global
1983	777	198	1 821	étalement progressif du risque par échéance
1984 (estimation provisoire)	620	—	2 441	étalement linéaire du risque par échéance

(1) dont 370 au titre des exercices antérieurs.

Un problème demeure cependant posé par le défaut de constitution de toute provision, à la clôture de l'exercice, pour les pertes de change (et aussi les intérêts courus) des financements de matériels réalisés par l'intermédiaire d'EUROFIMA. La question est actuellement à l'étude.

Les commissaires aux Comptes ont sans doute commenté, dans leur rapport, ces pratiques.

Mais ces difficultés d'ordre comptable (provisions directement imputées sur les réserves : inexistence des provisions pour les emprunts indirects contractés par l'intermédiaire d'EUROFIMA) ne les ont pas dissuadés de ratifier le bilan et les comptes de la S.N.C.F. pour l'exercice clos le 31 décembre 1983.

**D. LE COÛT PRÉVISIONNEL  
DE L'ENDETTEMENT EN DEVICES**

Malgré la fragilité des hypothèques formulées sur l'évolution des cours de change et des taux d'intérêt au cours des prochaines années, il est intéressant de tenter d'évaluer le coût prévisionnel de l'endettement en devises de la S.N.C.F.

Les deux tableaux reproduits ci-dessous fournissent cet échéancier (en intérêts et en capital), en incluant et en excluant les flux EUROFIMA.

**ÉCHÉANCIER DE LA DETTE S.N.C.F. EN DEVICES AU 31 DÉCEMBRE 1984**

(en intérêts et capital)

(Millions de francs)

Echéancier (Eurofima inclus)	1985	1986	1987	1988	1989	1990	au-delà de 1990	TOTAL
	Intérêts .....	3 450	3 175	2 988	2 611	2 243	1 848	3 198
Capital .....	2 149	2 797	2 157	4 468	3 496	6 542	14 991	36 600

Echéancier (hors Eurofima)								
Intérêts .....	2 785	2 547	2 422	2 093	1 796	1 472	2 660	15 775
Capital .....	1 527	1 960	1 571	3 643	2 705	5 323	11 651	28 380

COURS DE CHANGE : USD = 9,592 — DEM = 3,062 — CHF = 3,725 — JPY = 0,03842 — ECU = 6,827 — GBP = 11,18

On constate que l'ordre de grandeur global atteint, pendant la période en cause, plus de 56 milliards de francs (dont environ 19 milliards de francs en intérêts et 37 milliards de francs en capital). Les effets de la détérioration du contexte économique, depuis les évaluations formulées au moment de la publication, il y a un an, du rapport de la commission d'enquête sur la dette extérieure (1) apparaissent pleinement, puisque la modification nécessaire des estimations initiales, portant notamment sur le coût du dollar, conduit à majorer de près de 12,5 milliards de francs le résultat des travaux identiques conduits par notre collègue Marcel Lucotte (43,5 milliards de francs) (1).

**Le montant des remboursements en capital doublera en une seule année (1988) ; il atteindra alors un rythme de croisière soutenu.**

\*  
\*\*

(1) Rapport fait par M. Marcel Lucotte au nom de la Commission d'Enquête sur la dette extérieure, Sénat, 1983-1984, n° 301, p. 79

Ces développements traduisent la gravité de la crise du transport ferroviaire, ils soulignent l'enjeu capital des prochaines années, ils révèlent les erreurs commises par les pouvoirs publics.

**La gravité de la crise du transport ferroviaire : Sans dynamisme accru, les recettes commerciales ne peuvent prétendre équilibrer à elles seules, le compte d'exploitation ; leur montant équivaut à peine à celui des concours publics, ou à celui des engagements en devises, ou encore à celui des emprunts sur le marché intérieur.**

**L'enjeu capital des prochaines années : La collectivité va-t-elle encore accepter, au cours des prochaines années, de maintenir, à un niveau élevé, ses contributions à la survie du réseau ? Ne risquera-t-elle pas de préférer, tôt ou tard, une diminution drastique des lignes actuellement exploitées ?**

**Les erreurs commises par les pouvoirs publics : on ne peut effectivement que s'interroger, dans ces conditions, sur les raisons qui ont conduit à accroître les effectifs de la S.N.C.F. et à multiplier les charges sociales, au détriment de la productivité et de la modernisation ; les surcoûts imposés à l'établissement, au moment le plus inopportun, risquent de peser sur les choix ultérieurs.**



## DEUXIÈME PARTIE

### LA MISE EN PLACE DES COMITÉS D'ÉTABLISSEMENT

OU

« COMMENT UNE LOGIQUE  
PEUT EN CACHER UNE AUTRE »

Pendant des décennies, la S.N.C.F. n'a pas été soumise au régime de droit commun des relations sociales.

Elle n'en disposait pas moins d'une solide tradition d'association du personnel à la gestion quotidienne : les cheminots ne pouvaient assurément pas être considérés comme des citoyens de second ordre, subissant passivement la loi de l'entreprise.

On pouvait raisonnablement espérer une amélioration de ce statut, par le recours à la concertation entre les partenaires sociaux.

Mais les réformes récentes ont résolument choisi la rupture avec le passé.

Un tel changement a immédiatement conduit la direction de l'entreprise à négocier, avec les autorités de tutelle et avec les syndicats, les modalités d'application de ces textes. Il s'en est suivi une série ininterrompue de réunions tripartites (Etat-S.N.C.F.-syndicats) ou bipartites (S.N.C.F.-syndicats), de directives, de propositions, de protocoles, d'élections et de contentieux, qui ont véritablement englué la société nationale, depuis plus de deux années, dans un invraisemblable débat sur ses propres structures.

## CHAPITRE PREMIER

### **LE REJET DES ANCIENNES INSTITUTIONS DE REPRÉSENTATION DU PERSONNEL**

Les anciennes institutions chargées d'assurer la représentation du personnel forment un ensemble complexe qui trouve son origine dans une forte tradition historique et dans l'importance légitime accordée par l'entreprise au domaine social depuis près d'un demi-siècle.

#### *A. L'IMPORTANCE DU SECTEUR SOCIAL DANS L'ENTREPRISE*

##### **1. Le cadre général : un statut protecteur**

La S.N.C.F. figure parmi les entreprises publiques dont le personnel (251 220 agents au 31.12.1983) est soumis à un statut réglementaire particulier.

Aux termes du décret n° 50-637 du 1<sup>er</sup> juin 1950, ce statut est élaboré par une commission mixte paritaire comprenant des représentants de la S.N.C.F. et des organisations syndicales les plus représentatives ; elle est présidée par un fonctionnaire du ministère des Transports. Le statut, soumis à l'approbation des autorités de tutelle, est applicable à l'ensemble du personnel du cadre permanent et comporte des aménagements spécifiques pour le personnel de conduite.

Ainsi, les dispositions du Code du travail sont appliquées par la S.N.C.F. avec des modalités particulières. Dans la plupart des cas (garantie sociale, durée du travail), la portée de ces exceptions touche plus la forme que le fond. En revanche, le particularisme est plus marqué pour la protection sociale. Le régime spécial de Sécurité sociale de la S.N.C.F., créé avant le régime général, a conservé sa propre réglementation.



Ce dispositif présente deux caractéristiques. D'une part, il s'est construit par strates successives et trouve parfois son origine dans des législations anciennes (loi du 3 octobre 1940 pour la durée du travail, loi du 25 juillet 1909 sur le régime de retraite des agents du chemin de fer...).

D'autre part, il s'est forgé autour d'une spécificité, d'un « esprit cheminot », une structure hiérarchique et géographique considérée comme intouchable (éclatement de l'entreprise par fonction, survivance de notions spécifiques à la S.N.C.F., telles que « réseau », « établissement »...).

## **2. Illustrations de l'action sociale de l'entreprise**

Quelques chiffres suffisent à rendre compte de l'importance du domaine social dans l'entreprise.

— La formation : près de 10 000 personnes sont affectées à des tâches de formation dispensées à divers titres (stages de jeunes agents, session de formation continue, recyclage...) et dans plusieurs établissements, y compris des centres de formation préparant à des diplômes nationaux.

— Le volume et la variété des activités sociales : l'entreprise a consacré 500 millions de francs en 1980, 722 en 1983, soit 3,05 % de la masse salariale imposable, aux activités sociales. A titre d'exemple, la S.N.C.F. dispose de 106 000 logements pour répondre à des demandes présentées par les agents dans le secteur locatif.

L'extraordinaire diversité des activités sociales est indiquée dans le tableau ci-après (en millions de F) :

**DÉPENSES NETTES (RECETTES DÉDUITES**

(en millions de francs)

	<b>Résultats 1983</b>	<b>Prévisions 1984</b>
<b>Aide-sociale</b>		
1 Par d'administration générale .....	4.7	4.8
2 Service social et ses assistantes .....	105.5	107.9
3 Aides-familiales aux agents .....	5.0	4.9
4 Aides-familiales aux retraités .....	58.9	69.0
5 Centres d'hygiène sociale .....	4.2	4.7
6 Centres médico-psycho-pédagogiques .....	5.7	6.6
7 Centres d'orientation professionnelle .....	3.8	4.0
8 Instituts médico-pédagogiques .....	0.2	0.3
9 Ecoles techniques (débiles légers) .....	6.3	6.9
10 Maisons d'accueil (enfants et adolescents constituant des cas sociaux) .....	24.8	26.1
11 Maisons de repos pour adultes .....	— 0.3	0.7
12 Maison de cure .....	0.1	1
13 Colonies sanitaires .....	— 0.1	— 0.1
14 Séjours temporaires de personnes âgées .....	3.9	4.2
15 Maisons de retraite .....	2.6	3.2
16 Indemnités de crèche .....	6.3	6.8
17 Secours, remises sur prêts, aides diverses .....	9.5	9.7
18 Publications sociales .....	0.2	0.2
19 Entretien des installations et investissements .....	11.3	9.7
	<b>en MF</b>	<b>252.2</b>
	<b>en % de la MSI</b>	<b>1,07 %</b>
		<b>269.6</b>
		<b>1,08 %</b>
<b>Loisirs et culture</b>		
1 Par d'administration générale .....	28.0	27.3
2 Vacances d'enfants, d'adolescents et de jeunes agents .....	65.3	67.5
3 Vacances familiales .....	9.2	9.8
4 Vacances de personnes âgées .....	2.4	2.6
5 Centres de loisirs sans hébergement .....	101.7	105.4
6 Economie sociale et familiale .....	29.0	30.7
7 Jardins d'enfants et haltes-garderies .....	6.2	6.5
8 Clubs de retraités .....	1.3	1.4
9 Foyers sociaux .....	0.7	0.8
10 Bibliothèques .....	42.8	44.8
11 Cantines .....	57.0	61.7
12 Subventions et aides diverses aux sociétés d'agents .....	25.1	27.5
13 Fêtes de Noël .....	2.8	2.9
14 Indemnités pour frais d'études .....	20.1	27.0
15 Stages de jeunes agents et éducation ouvrière .....	2.9	3.1
16 Entretien des installations et investissements .....	72.0	66.6
	<b>en MF</b>	<b>466,5</b>
	<b>en % de la MSI</b>	<b>1,97 %</b>
		<b>485,6</b>
		<b>1,96 %</b>
	<b>en MF</b>	<b>718,7</b>
	<b>en % de la MSI</b>	<b>3,04 %</b>
		<b>755,2</b>
		<b>3,04 %</b>
p.m. Masse salariale imposable (MSI) .....	22 675,6	24 883,0

L'importance du patrimoine et des activités sociales gérés par la S.N.C.F. n'a pas d'équivalent dans les réseaux comparables européens ; le dialogue social dans une entreprise aussi complexe, aux actions aussi étoffées et variées apparaît dès lors impérieux.

## *B. DESCRIPTION ET ANALYSE DES ANCIENNES STRUCTURES DE REPRÉSENTATION DU PERSONNEL*

### **1. Description sommaire**

Il existait avant la mise en place de la LOTI de très nombreuses institutions ou échelons de représentation du personnel, qui dérogeaient plus dans la forme que dans le fond aux règles du droit commun, mais résultaient de textes spécifiques à l'entreprise (statut du personnel, décisions ministérielles de 1946 et 1955).

Pour ne retenir que l'essentiel :

— il existait des **délégués du personnel**, élus par l'ensemble du personnel du cadre permanent, chargés de participer aux opérations de notation, aux procédures disciplinaires, et de présenter à l'employeur, comme dans le droit commun, les revendications individuelles et collectives des agents ;

— il existait aussi, au niveau de chaque grande direction fonctionnelle, au niveau des directions régionales et au niveau des établissements importants, des **comités mixtes** ayant à connaître des questions d'ordre purement professionnel ;

— les attributions de caractère social étaient exercées par la direction de l'entreprise avec la collaboration de **Comités des activités sociales**, existant au niveau central et au niveau de chaque direction régionale.

Cette structure, organisée autour des délégués et des comités mixtes institués à la plupart des échelons de la hiérarchie, était également complétée au niveau central par trois organismes de concertation :

- une Commission tripartite, réunissant représentants de l'Etat, de l'entreprise et des organisations syndicales représentatives. Instituée en 1968, elle n'eut pendant longtemps qu'une existence épisodique, mais fut réactivée en 1981 ;

- une réunion bipartite (entreprise et syndicats) dite « table ronde », consacrée à certains thèmes ;

- une Commission mixte du statut, commission tripartite, sous la présidence d'un représentant de l'Etat, chargée d'examiner les éventuelles modifications à apporter au statut des relations collectives entre la S.N.C.F. et son personnel.

## 2. Analyse de l'ancienne structure de représentation

Le fonctionnement de ces institutions apparaissait, jusqu'à la mise en œuvre de la LOTI, satisfaisant aux partenaires sociaux. Le président de la réunion tripartite du 4 septembre 1983 déclarait lui-même : « la conclusion d'un accord sur ces points (l'institution d'échelons intermédiaires de représentation au niveau régional et la composition du comité central d'entreprise), devrait être facilitée par la longue pratique qu'ont la S.N.C.F. et les cheminots de la concertation. »

En effet, la multiplication constante des institutions chargées de la représentation du personnel, telle qu'elle existait jusqu'au 31 décembre 1982, témoignait d'une réelle complexité, mais elle se révélait également particulièrement bien adaptée aux besoins et aux caractéristiques de l'entreprise.

### a. La complexité de la structure de représentation

Par leurs caractéristiques, ces différentes instances constituaient un système très complexe.

- Des instances multiples

On ne dénombrait pas moins de **24 instances différentes**, participant chacune à la mission de représentation, de concertation et d'information du personnel de la S.N.C.F. et pour des durées de mandat variables. Il convenait en outre d'y ajouter différentes « tables rondes », qui au niveau de la Direction générale, étaient organisées pour conduire les négociations sur des problèmes particuliers, notamment en matière de salaires, de détermination du plan informatique ou de la mise en œuvre des mesures sociales.

- Des instances spécialisées par mission

Chaque organe, désigné pour une mission spéciale, et le plus souvent, unique, disposait de moyens de fonctionnement très variables. Ainsi, la fréquence des réunions pouvait aller d'une réunion annuelle, comme dans le cas des délégués indiciels et catégoriels des différents collèges, jusqu'à douze réunions dans l'année pour les comités de travail chargés d'étudier l'application de la réglementation du travail au niveau régional. La diversité des

périodes de temps mis à la disposition des représentants, pour leur permettre de préparer, puis d'assister à chaque réunion ajoutait encore à la complexité de la structure.

- Des instances désignées selon des modalités variables

Si l'élection était le mode de désignation le plus utilisé au niveau de l'établissement, elle était également en vigueur pour le choix des différents délégués indiciels et catégoriels de chacun des trois collèges.

Une seconde catégorie de représentants était investie selon une méthode mixte qui prévoyait que leur désignation découlait des résultats obtenus lors des élections des comités mixtes individuels d'établissement, des comités mixtes collectifs d'établissement ou des délégués indiciels.

Enfin, la méthode de la désignation pure et simple était également utilisée pour la nomination des représentants des syndicats.

#### **b) Une structure de représentation adaptée aux caractéristiques de l'entreprise**

Le système en vigueur présentait trois avantages majeurs : il était conforme aux niveaux hiérarchiques de l'entreprise ; il prenait en considération les particularismes d'un personnel à statut ; il était peu coûteux.

- Une structure très hiérarchisée

Les institutions représentatives du personnel se présentaient comme un ensemble fortement hiérarchisé, qui permettait une bonne prise en compte des particularismes de l'entreprise. Ces instances étaient structurées de manière verticale, horizontale et fonctionnelle afin de répondre aux besoins.

Au niveau local, à l'échelon de l'établissement ou de la région, la structure de représentation était horizontale, chargée de la concertation et de l'information des personnels employés respectivement par chacun de ces échelons.

Au niveau de la Direction générale, la structure était, en revanche, verticale, puisque chacune des institutions représentatives, en charge d'un domaine particulier, était divisée par grande fonction.

Enfin, au niveau du réseau, la structure était fonctionnelle puisque la majeure partie des institutions représentatives située à cet

échelon avait pour rôle l'organisation et la prise en compte des intérêts professionnels du personnel roulant, agents de conduite et du service des trains.

- Une structure prenant en considération les particularismes d'un personnel à statut

La représentation du personnel répondait à des exigences spécifiques.

Citons notamment les délégués indiciels et catégoriels qui avaient pour rôle respectif la participation aux opérations de classement en indice du personnel, pour les premiers, et la participation à l'établissement des listes et tableaux d'aptitude dans les commissions de notation pour l'avancement de grade, pour les seconds.

Une structure proportionnellement peu coûteuse.

Au vu de la dimension et des caractéristiques de l'entreprise, la structure de représentation du personnel fonctionnant jusqu'au 31 décembre 1982 avait un effet modéré d'alourdissement des frais de personnel de la S.N.C.F.

Ainsi, le coût de fonctionnement de l'ensemble de ces institutions était, en équivalents-agents, de l'ordre de 1 000 agents.

Les réformes sociales de 1982-1983, en supprimant ce système, ont porté atteinte à des institutions nées progressivement, sous l'effet des nécessités, selon des circonstances particulières. Elles n'ont pu évidemment remplacer à l'identique un dispositif aussi élaboré. Au contraire, elles ont profondément perturbé l'activité de la S.N.C.F. en provoquant une remise en cause, bien inutile, des acquis obtenus par les cheminots.

INSTITUTIONS DE REPRÉSENTATION DU PERSONNEL AVANT ET APRÈS LA LOTI

AVANT LA LOTI			APRÈS LA LOTI			
Siège	Institution	Attributions	Siège	Institution	Attributions	
1 <sup>o</sup> Etablissement (au sens SNCF)	— Délégués indiciels (personnel exécution)	Classement en indice et réclamations individuelles	1 <sup>o</sup> Etablissement (au sens SNCF)	— Délégués du personnel (exécution et maîtrise)	Réclamations individuelles et collectives	
	— Délégués catégoriels (personnel exécution des grands établissements)	Notation aptitude : participants à la surveillance des examens		— Délégués indiciels (exécution) — Délégués catégoriels (exécution des grands établissements)	} attributions inchangées	
	— Délégués locaux à la sécurité	Enquêtes sécurité	2 <sup>o</sup> Etablissement ou Groupement Eta.	CHSCT		Conditions travail, hygiène, sécurité
	— Comités mixtes (individuels ou collectifs)	Rôle consultatif dans les domaines professionnel et social		CE	Attributions définies par le Code du Travail	
2 <sup>o</sup> Région	— Délégués indiciels (maîtrise et cadres - niveau 8 et 9)	Classement en indice	3 <sup>o</sup> Région	— Délégués indiciels maîtrise et cadres - niveau 8 et 9	} attributions inchangées	
	— Délégués catégoriels (personnel exécution autres que Grands Etats)	Notation aptitude, participation à la surveillance des examens		— Délégués catégoriels exécution (autres que Grands Eta.) et maîtrise niveau 4-5		
	— Délégués de groupe	Reunions semestrielles avec le Directeur de la région, commission d'appel - aptitude, commissions de réforme, de discipline.				
	— Délégués régionaux à la sécurité					
	— Comités mixtes professionnels régionaux	Rôle consultatif attributions professionnelles			— Commissions régionales	Institution de concertation et d'information sur des questions d'ordre professionnel et économique
	— Comités régionaux des activités sociales	Rôle consultatif, attributions sociales				
	— Comités régionaux du travail : personnel de conduite et sédentaire	Rôle consultatif : examen des roulements établis par la région, tableau de service, difficultés d'application de la réglementation du travail			— Comités régionaux du travail : personnel de conduite et sédentaire	

AVANT LA LOTI			APRÈS LA LOTI		
Siège	Institution	Attributions	Siège	Institution	Attributions
3° Réseau	— Délégués indiciels (niveau 10)	Classement en indice	4° Réseau	— Délégués indiciels (niveau 10)	} attributions inchangées
	— Délégués catégoriels (maîtrise et cadres)	Notation aptitude, participation aux examens		— Délégués catégoriels M et C	
	— Délégués de groupe (personnel du réseau)	Réunions semestrielles avec le directeur du réseau - Commission d'appel aptitude.			
	— Commissions spécialisées	Répartition de la charge de travail, entre les établissements		— Commissions spécialisées	Attributions à l'étude
	— agents de conduite — agents du service des trains	questions d'effectifs et primes en résultant		— agents de conduite — agents du service des trains	
	— Comité du travail du réseau pour agence de conduite et accompagnement des trains	Examen des roulements établis par le réseau, difficultés d'application			
4° Direction (1)	— Délégués auprès du DG	Réunions semestrielles avec le Directeur général	5° Direction		
	— Comités mixtes professionnels centraux	Attributions professionnelles		— Commissions professionnelles centrales	Inst. de concertation et d'information sur des questions d'ordre professionnel et technique
	— Comité central des activités sociales	Attributions sociales		— CMHSCT et commissions fonctionnelles	Organismes de concertation et d'information sur questions de sécurité, prévention des risques professionnels.
			— CCE	Voir attribution CE	
			— Comité de groupe	Organisme d'information (art. L. 439.2 du Code de Travail)	

(1) Les organismes de la Direction de l'Entreprise (regroupés d'instructions de représentation du personnel de ces organismes (délégués certains cas) sont considérés comme des établissements pour la mise en place des personnel, comités d'établissement ).



## CHAPITRE II

### **L'ENLISEMENT PAR LES RÉFORMES SOCIALES**

En dépit de la faculté d'adaptation qu'avait prévue le législateur, le Gouvernement, tel qu'il était composé en 1983, a choisi d'appliquer à la S.N.C.F. la réglementation de droit commun en matière sociale.

La S.N.C.F. est donc soumise aux dispositions des lois suivantes :

- la loi du 4 août 1982, relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise,
- la loi du 28 octobre 1982, relative au développement des institutions représentatives du personnel,
- la loi du 23 décembre 1982 relative aux comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail,
- la loi du 26 juillet 1983 relative à la dénonciation du secteur public.

Les transitions ne pouvaient manquer d'être périlleuses, d'autant plus que l'attitude des pouvoirs publics a successivement été fondée sur un refus, une volonté et une impuissance :

- Le refus de reconnaître la spécificité de la S.N.C.F.
- La volonté de mettre en place 327 Comités d'établissement.
- L'impuissance face aux possibles débordements.

#### *A. LE REFUS DE RECONNAÎTRE LA SPÉCIFICITÉ DE LA S.N.C.F.*

On ne peut appliquer uniformément, à tous les établissements publics à caractère industriel et commercial, les règles de droit commun.

Le législateur en était conscient ; il a d'ailleurs expressément prévu la possibilité de publier des décrets tendant à adapter les dispositions d'ordre général ; mais les autorités de tutelle, en refusant de recourir à cette solution vis-à-vis de la S.N.C.F., ont créé, de toutes pièces, les difficultés liées à l'application des réformes.

### 1. La sagesse du législateur

Le législateur a, au moins à deux reprises, exprimé son souci de tenir compte des situations particulières.

Il a d'abord prévu, à l'article 28 de la loi du 28 octobre 1982, que les dispositions relatives aux comités d'entreprise sont applicables aux établissements publics industriels et commerciaux, sous réserve d'adaptations spécifiques compte tenu des caractères particuliers de certains établissements et des organismes de représentation du personnel éventuellement existants.

L'adaptation, par décret en Conseil d'Etat, a donc été expressément prévue.

L'administration a d'ailleurs elle-même reconnu l'utilité de cette procédure, puisque la circulaire d'application du 25 octobre 1983 a renforcé cette interprétation en disposant que : « pour certains établissements publics industriels et commerciaux, des décrets pourront prévoir certaines adaptations aux dispositions concernant l'institution légale afin de tenir compte de leurs caractères ou des organismes de représentation éventuellement existants. En l'absence de décret le droit commun s'applique aux E.P.I.C. » (1).

En second lieu, s'agissant uniquement de la S.N.C.F., L'étude des travaux préparatoires de la LOTI confirme la volonté de prévoir une possibilité d'adaptation.

L'article 23 du projet énonçait dans son premier alinéa, le principe du maintien du statut des agents de la S.N.C.F. et de ses filiales : « La présente loi, notamment en tant qu'elle substitue un établissement public à caractère industriel et commercial à la société anonyme « Société nationale des chemins de fer français » ne porte pas atteinte aux dispositions législatives, réglementaires ou contractuelles régissant les situations des personnels de la société et de ses filiales ».

Le texte définitif reprend cet alinéa sans modification.

---

(1) Circulaire du 25 octobre 1983 relative à l'application de la loi du 28 octobre 1982 (*Journal officiel* du 20 décembre 1983, p. 11202)

Le second alinéa de l'article 23 du projet traduisait la spécificité de l'entreprise : « Les règles relatives aux comités de groupe, aux comités d'entreprise et aux comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail font l'objet, en tant que de besoin, par décret en Conseil d'Etat, d'une adaptation aux structures de l'entreprise, aux nécessités du service public qu'elle a pour mission d'assurer et à l'organisation du groupe qu'elle constitue avec ses filiales ».

Ainsi, l'adaptation des dispositions du Code du travail à la situation de l'entreprise paraissait aller de soi, au moins dans la version originale du projet de loi déposé par le gouvernement.

Cette analyse devait ailleurs être celle du rapporteur du projet de loi à l'Assemblée nationale, M. Chenard, député socialiste de Loire-Atlantique, qui précisait, dans son rapport :

« Le second alinéa prévoit une extension, sous réserve d'adaptation si nécessaire, des dispositions du Code du travail relatives aux institutions représentatives du personnel... Les règles du droit commun feront l'objet d'une adaptation par décret en Conseil d'Etat aux structures de l'entreprise aux nécessités du service public dont elle est chargée et à l'organisation du groupe qu'elle constitue avec ses filiales ». (1).

Le rapporteur ajoutait : « C'est ainsi que des comités d'entreprise qui n'existaient pas jusqu'à présent à la S.N.C.F. peuvent se substituer aux comités mixtes ».

L'Assemblée nationale ne devait pourtant pas voter, sans modification, le texte présenté par le Gouvernement. Elle adoptait un amendement tendant à préciser que les « règles relatives aux comités de groupe, aux comités d'entreprise et aux comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail sont applicables de plein droit ».

Dans l'esprit des défenseurs de l'amendement (2), il s'agissait bien d'affirmer avec encore plus de clarté, par le recours à la formule « de plein droit », l'assujettissement de la S.N.C.F. au régime de droit commun. Leur argumentation demeurait toutefois critiquable : l'introduction d'un comité d'entreprise à la S.N.C.F. ne constituait pas une réelle novation, dans la mesure où les différents comités mis en place progressivement assuraient convenablement, comme on l'a vu, la représentation du personnel. Les défenseurs de l'amendement ne renonçaient d'ailleurs pas, pour autant, à prévoir, in fine, que :

---

(1) Assemblée nationale 1982-1983, n° 1333, p. 80

(2) M. Duromea, auteur de l'amendement ; M. Jarosz, son défenseur en séance publique

« Toutefois, en tant que de besoin, des décrets en Conseil d'Etat peuvent fixer les adaptations aux structures spécifiques de l'entreprise, aux nécessités du service public qu'elle a pour mission d'assurer et à l'organisation du groupe qu'elle constitue avec ses filiales ».

Cette dernière disposition, qui figure en bonne place au second alinéa de l'article 23 de la LOTI, confirme donc que le législateur a toujours souhaité ménager au pouvoir réglementaire la possibilité de publier des décrets d'adaptation.

Le Gouvernement n'a pas retenu cette solution.

## 2. L'entêtement du gouvernement

Pendant le premier semestre de l'année 1983, la S.N.C.F. n'a pas cessé d'étudier les possibilités offertes par le recours à d'éventuels décrets d'adaptation.

Elle s'est heurtée, dès août 1983, à un refus systématique du gouvernement.

Ce dernier a justifié, à deux occasions, son attitude.

Lors de la réunion tripartite (Etat-S.N.C.F.-Syndicats) du 14 septembre 1983, il a successivement invoqué, à l'appui de sa thèse, que ni les structures propres de la S.N.C.F., ni ses dimensions, ni sa répartition sur l'ensemble du territoire n'appelaient le recours à un décret d'adaptation.

Reprenons chacun de ses arguments.

Les structures propres de la S.N.C.F. : en réalité, toute l'organisation de la S.N.C.F. est caractérisée par une hiérarchie lourde, par l'enchevêtrement des compétences, par la multiplication des circuits administratifs, par une extraordinaire variété « d'établissements », qui diffèrent, par leur nature propre, de la notion communément admise par la jurisprudence.

Les dimensions de la S.N.C.F. : il est précisément déraisonnable d'appliquer le régime de droit commun à une entreprise de 250 000 personnes.

La répartition, sur l'ensemble du territoire, de la S.N.C.F. : en fait, l'existence de régions inégalement dotées en effectifs suppose une gestion décentralisée, adaptée à la nature des difficultés à résoudre ; elle conduit à écarter toute disposition d'ordre trop général.

Ultérieurement, lors de la réunion du conseil d'administration de la S.N.C.F., le 21 septembre 1983, le représentant du Gouvernement, dans un propos très laconique, devait souligner que la soumission de la S.N.C.F. aux procédures de droit commun comportait de nombreux avantages, dans la mesure où elle constituait une solution satisfaisante de compromis entre les différents objectifs à atteindre : créer des comités d'établissement « à un niveau structurel suffisamment proche de la base » (1) ; permettre aux partenaires intéressés de négocier, en apportant, en tant que de besoin, certains compléments à la mise en place des institutions représentatives, « pour tenir compte des spécificités de l'entreprise » (2).

## B. *LA VOLONTÉ DE METTRE EN PLACE 327 COMITÉS D'ETABLISSEMENT*

Le débat sur le nombre des comités d'établissement illustre bien les heurts entre deux conceptions particulièrement tranchées.

Le rappel des thèses en présence souligne la diversité des interprétations et explique en partie la mise en place de 327 comités d'établissement, au mépris des réalités dictées par le bon sens.

### 1. **Les thèses en présence : le choc de deux logiques**

Le nombre des comités à instituer dépendait étroitement de la définition de la notion « d'établissement ».

L'application du droit commun des relations de travail, à la S.N.C.F., était en réalité particulièrement difficile, puisque, compte tenu des structures de la société, deux types de raisonnement empruntant tous deux aux enseignements de la jurisprudence pouvaient être valablement formulés.

La logique « maximaliste » défendue par la C.G.T. était fondée sur le critère de **l'établissement comprenant un groupe de salariés exerçant sous une même autorité, en un lieu indépendant, une activité caractérisée.**

---

(1) Ou la notion de base s'arrête-t-elle ? Une gare, un poste, une halte ?

(2) La S.N.C.F. est donc bien une entreprise spécifique.

Il en résultait la création nécessaire de 719 comités d'établissement, correspondant à chaque « établissement » de plus de 50 salariés (seuil imposant l'institution d'un comité d'entreprise). Presque tous les dépôts, les gares, les ateliers, auraient dû, en conséquence, être dotés d'une telle institution représentative du personnel. Les partisans de cette première logique rappelaient d'ailleurs que la S.N.C.F. possédait traditionnellement 487 « comités mixtes ».

Une telle solution n'était assurément pas inconcevable et il est d'ailleurs arrivé, dans un cas d'espèce analogue, que le ministre des Affaires sociales et de la Solidarité nationale, saisi d'un recours hiérarchique, annule la décision du directeur départemental du Travail et de l'Emploi, reconnaissant la qualité « d'établissement distinct » à chacune des 21 agences régionales de l'Association pour la Formation professionnelle des Adultes (A.F.P.A.), pour faire prévaloir une conception favorable à une véritable parcellisation des comités d'établissement (chaque centre de l'A.F.P.A. — en plus du siège — constituant ainsi un « établissement distinct »).

La logique « minimaliste », soutenue par la S.N.C.F. elle-même, et, sous des formes diverses, par cinq organisations syndicales, était en revanche inspirée par le recours **au critère de l'autonomie de gestion de l'établissement**.

Cette théorie impliquait alors la création de comités d'établissement aux seuls niveaux des régions et des services centraux (soit de 25 à 30 comités d'établissement).

Des cas de figure intermédiaires s'inséraient entre ces deux logiques extrêmes : la C.F.D.T., par exemple, souhaitait un regroupement des « établissements S.N.C.F. » par pôle géographique et économique, selon les possibilités offertes par les « bassins d'emplois » (soit environ 150 comités).

Mais les enseignements de la jurisprudence conduisaient à privilégier l'une ou l'autre des conceptions « maximaliste » et « minimaliste ».

Aucune de ces deux solutions n'allait pourtant être retenue, car, au terme d'une longue procédure, 327 comités d'établissements étaient, en définitive, mis en place.

## **2. Une décision surprenante : la création de 327 comités d'établissement**

L'échec des négociations engagées avec les syndicats a conduit l'autorité administrative, à savoir le Directeur régional du Travail Ile-de-France (Transport) (1), à prendre une décision surprenante.

### **a. L'échec des négociations engagées avec les syndicats**

La mise en place de nouvelles règles de représentation du personnel a été évoquée au cours des réunions tripartites du second trimestre de 1983 (réunions tripartites des 15 avril et 9 mai 1983). La solution initiale proposée par la S.N.C.F. aux autorités de tutelle a été exposée par note les 6 et 19 juillet 1983.

Il apparaissait alors, soit explicitement (cf. note de l'entreprise aux pouvoirs publics intitulée : dispositions à prévoir dans un décret portant adaptation à la S.N.C.F. des dispositions du Code du travail relatives aux comités d'entreprise...), soit implicitement (cf. réunions tripartites des 15 avril et 9 mai), que l'hypothèse de départ était celle de l'adaptation, par décret, à l'entreprise, des règles de droit commun.

Le 11 août 1983, le ministre des Transports a demandé à la S.N.C.F. d'étudier d'autres schémas que celui qu'elle avait préconisé. Cette lettre indiquait également, de manière implicite, que le gouvernement renonçait à prendre un décret tenant compte de la spécificité de l'entreprise dans l'application du droit commun, bien que la loi lui en ait expressément ouvert la possibilité.

Cette orientation devait être confirmée par la suite. C'est, en effet, au cours de négociations qui ont eu lieu dans le courant du mois d'août 1983, en dehors de la S.N.C.F., que les pouvoirs publics ont choisi la solution de droit commun sans faire intervenir les modalités d'application prévues, en tant que de besoin, par la loi.

Cette décision a été annoncée par la direction des transports terrestres au cours de la réunion tripartite du 14 septembre 1983.

Les partenaires ont alors recherché un accord au cours d'une série de réunions ayant eu lieu en septembre et octobre 1983.

La S.N.C.F. était dès lors, dépossédée de toute capacité de proposition sur les principes du découpage de l'entreprise en comités d'établissement. La seule chose que lui demandait le ministère des

---

(1) Ce directeur est rattaché au ministre du Travail, pour gestion, et au ministre des Transports.

Transports était d'étudier les regroupements d'unités opérationnelles correspondant le mieux aux différents principes de découpage définis par les pouvoirs publics.

Les autorités de tutelle cherchaient des éléments pour rendre leurs arbitrages sur les deux points fondamentaux qui restaient en discussion au niveau interministériel, à savoir :

- le nombre des comités d'établissement ;
- corrélativement, le principe du découpage de l'entreprise : les pouvoirs publics hésitaient encore entre la proposition de la C.F.D.T. (regroupements multifonctionnels) et celle de la C.G.T. (découpage fonctionnel). Cette incertitude se retrouve dans les propos tenus par le directeur des Transports terrestres en conclusion des réunions tripartites et devant le Conseil d'administration de la S.N.C.F. (séance du 21 septembre).

Le 21 octobre 1983, l'entreprise et les syndicats se réunissaient en vue d'examiner un protocole.

L'accord unanime imposé par la loi pour le découpage en établissements distincts n'a pu être obtenu lors de cette réunion.

#### **b. La décision du Directeur du Travail**

Après le constat fait au terme des réunions bipartites (S.N.C.F. - Syndicats) qu'il n'y aurait pas d'accord unanime des organisations syndicales, la S.N.C.F. s'est trouvée dans l'obligation, conformément au droit commun (1), de soumettre le problème du découpage au directeur du Travail.

Les autorités de tutelle avaient au préalable exigé oralement de la S.N.C.F. qu'elle présente en définitive aux organisations syndicales, puis au directeur du Travail, un projet de découpage fondé sur les arbitrages suivants :

- nombre total de comités de l'ordre de 330,
- regroupements fonctionnels (thèse C.G.T.) dans 23 régions,
- regroupements multifonctionnels (thèse C.F.D.T.) dans deux régions expérimentales.

Le Directeur du Travail avait donc à sa disposition de nombreux éléments de travail pour étayer sa décision, et notamment le protocole d'accord relatif à la mise en place, à la S.N.C.F., des institutions de représentation du personnel.

---

(1) Article L. 435-4 du Code du travail



Il a pris sa décision en cherchant à respecter simultanément plusieurs exigences : la légalité (le comité d'entreprise — et par extension les comités d'établissement — ayant pour objet d'assurer une expression collective des salariés, permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion de l'entreprise, ce qui tendait à exclure le choix du niveau national) ; la démocratie et l'efficacité (à quel niveau cette expression est formulée au mieux ?) ; le pluralisme et le « consensus ».

Il a tranché par décision n° 28-83 rendue le 2 novembre 1983, en faveur de la création de 327 comités d'établissement.

Sa décision a d'abord fait l'objet d'un recours hiérarchique devant le ministre des Transports. Celui-ci a notamment estimé que cet acte conciliait au mieux les « impératifs de démocratie et d'efficacité dans le respect de la légalité » ; il en a donc confirmé les termes.

La décision du directeur a ensuite été déférée au Conseil d'Etat, qui procède actuellement à l'examen du dossier.

Votre Commission, qui ne peut ni ne souhaite intervenir dans la procédure, souligne pourtant que la création, selon des modalités différentes, des comités d'établissement (la majorité selon une base fonctionnelle, dans 23 directions régionales ; la minorité selon une base multifonctionnelle dans deux directions régionales, Bordeaux et Chambéry), introduit une inégalité de représentation contraire à la généralité des dispositions législatives et aux enseignements de la jurisprudence.

Mais d'autres questions devaient être réglées.

En raison du désaccord persistant entre les parties pour la mise en place des institutions représentatives du personnel, la décision de novembre fut complétée, en décembre, par deux nouvelles décisions du directeur du Travail :

- l'une relative au mode de désignation des membres du comité central d'entreprise,
- l'autre relative aux groupements des comités d'établissement en vue de la constitution du comité central d'entreprise.

Cette dernière décision a été prise en vue d'assurer la représentation des comités d'établissement au comité central d'entreprise. Compte tenu des 327 comités d'établissements créés, le directeur a dû procéder à 18 groupements, en accordant à chacun de ces groupements un ou deux sièges (les groupements les plus importants — de 33, 32 et 29 comités d'établissement disposant de deux sièges).

Les élections des membres des comités d'établissement ont eu lieu le 15 décembre 1983 avec prise de fonction le 1<sup>er</sup> janvier 1984.

La désignation des membres du comité central d'entreprise est intervenue le 13 janvier 1984.

Les résultats des élections aux comités d'établissement sont fournis par le tableau ci-dessous.

#### RÉSULTATS DES ÉLECTIONS PROFESSIONNELLES

Scrutin du 15 décembre 1983  
Comités d'établissement

	CGT	CFDT	FO	CFTC	FGAAC	FMC	CGC	Divers	Total
% voix .....	47,66	24,92	8,03	6,19	2,63	8,79	1,07	0,71	1,00
Sièges .....	1 172	494	64	58	47	329	9	11	2 184

Il révèle la prépondérance manifeste de la C.G.T. qui, avec 47,66 % des voix, a obtenu 53,66 % des sièges.

Ces différentes péripéties ne doivent pourtant pas dissimuler l'existence de quelques réalités indiscutables.

### 3. L'ignorance de réalités dictées par le bon sens

La solution des 327 comités d'établissement présente de nombreux inconvénients.

On a vu que le critère de l'autonomie de gestion jouait un rôle prépondérant pour définir, selon les tribunaux, la notion « d'établissement distinct ». Or, beaucoup de chefs d'établissement, à la S.N.C.F., ne disposent pas de pouvoirs suffisamment étendus pour répondre à cette conception.

Mais, plus fondamentalement, en soumettant la S.N.C.F. au droit commun, il aurait été normal d'appliquer à cette société toutes les dispositions en vigueur.

Ce n'est pas le cas.

Il y a quatre entorses principales au droit commun. Sur le plan de la simple logique, la décision soulève différentes contestations, par ordre d'importance croissante :

— un découpage hybride ;

- des établissements hétérogènes ;
- des modalités de représentation dérogatoires ;
- des créations complémentaires.

**a. Un découpage hybride**

Ce n'est pas le moindre des paradoxes que de prévoir, pour se conformer au droit commun, **deux** modalités différentes de représentation.

En effet, comme on l'a vu, s'agissant du découpage de l'entreprise entre différents établissements, les autorités de tutelle hésitaient entre la proposition de la C.F.D.T. (favorable à un regroupement multifonctionnel — un comité d'établissement mêlant les personnels de différents services : exploitation, matériel, dépôt, entretien) et celle de la C.G.T. (favorable aux découpages fonctionnels, un peu calqués sur les anciens comités mixtes : comité matériel, comité entretien...). Les deux solutions ont été envisagées et finalement retenues. La décision comporte ainsi la création de 327 comités d'établissements, sur une base fonctionnelle dans 23 directions régionales et multifonctionnelles dans deux directions régionales choisies à titre expérimental : sur les régions de Bordeaux et Chambéry, ont été mis en place des comités d'établissement sur la base des regroupements d'établissements appartenant à des fonctions différentes mais situés dans une même zone géographique (exemple : C.E. réunissant exploitation de Bayonne, entretien de Hendaye, dépôt de Bayonne, section de Bayonne).

La C.G.C. avait d'ailleurs soulevé cet argument lors de son recours hiérarchique du 9 novembre 1983 :

« La décision déroge aux règles générales de conception d'établissement distinct par une appréciation antinomique de cas analogues. Elle méconnaît d'une part l'organisation territoriale de la S.N.C.F., en distinguant des établissements géographiquement groupés, par fonctions différentes dans 312 cas sur 327 et reconnaît, d'autre part, une distinction d'organisation géographique en regroupant des fonctions différentes dans le même établissement pour 15 cas sur 327.

Une conception aussi contradictoire de « l'établissement distinct » dans la même entreprise constitue une incohérence grave dans la méthode d'appréciation de la notion légalement admise et porte un préjudice certain à l'établissement public en l'obligeant à s'adapter à deux types d'institutions antinomiques ».

L'existence de deux modes différents d'application d'une même règle relève d'une conception originale du droit commun.

### **b. Des établissements hétérogènes**

Proximité des travailleurs et participation de tous sont les justifications essentielles de la décision retenue.

Les autorités de tutelle soulignent que l'effectif moyen couvert par chaque unité est de l'ordre de 800 salariés, ce qui correspond à l'effectif d'une importante P.M.E.

En d'autres termes, le découpage finalement retenu assurerait une représentation harmonieuse, répondant à la vocation de la loi d'octobre 1982, visant à renforcer le rôle et l'efficacité des institutions de représentation du personnel.

Cette moyenne statistique — 800 personnes — recouvre cependant des réalités très disparates : l'effectif par établissement est compris entre 137 et... 4 248, soit une échelle de 1 à 31.

Ainsi, la logique de la proximité des travailleurs et d'un fonctionnement plus démocratique de l'institution est-elle quelque peu illusoire.

Inégale représentation du personnel, mais aussi inégale représentativité des élus.

### **c. Désignation des membres du comité central d'entreprise (C.C.E.)**

Certaines entorses au droit commun peuvent être considérées comme inéluctables.

Ainsi, en raison du nombre de sièges de représentants du personnel (20 titulaires, 20 suppléants), il était hors de question d'assurer la représentation de chacun des 327 établissements, contrairement à l'article D. 435-1 du Code du travail.

Comme on l'a déjà vu, et compte tenu du nombre de comités, il a été procédé par arbitrage du Directeur du Travail, à des regroupements de comités d'établissement, ce qui constitue une originalité.

Les modalités couplées du regroupement et du scrutin majoritaire à un tour auraient normalement dû assurer à la C.G.T. la quasi totalité des sièges au comité central d'entreprise. Afin d'éviter une représentation aussi monolithique, la C.G.T. a recherché et obtenu un accord avec la C.F.D.T. et la Fédération générale autonome des agents de conduite (F.G.A.A.C.) pour permettre la représentation, au sein du comité central d'entreprise, de ces deux derniers syndicats.

La composition du comité central d'entreprise, après les élections du 13 janvier 1984, est donc la suivante :

	<b>Titulaires</b>	<b>Suppléants</b>
C.G.T.	14 sièges	15 sièges
C.G.D.T.	5 sièges	4 sièges
F.G.A.A.C.	1 siège	1 siège

Il convient de noter que le système retenu donne à la seule C.G.T. la capacité de moduler, comme elle l'entend, les représentations des compléments qu'elle souhaite accorder aux autres syndicats.

#### **d. La création d'institutions complémentaires**

C'est peut-être là la manifestation la plus claire d'une démarche incohérente, d'une « logique introuvable ». En effet, dans un premier temps, le droit commun s'impose, le recours à une procédure dérogatoire ne se justifie pas. Deuxième temps... il est préférable de créer des institutions complémentaires.

Si le droit commun était adapté à l'entreprise, il devrait, en toute logique, se suffire à lui seul. Il n'en est rien.

Aussi la S.N.C.F. a-t-elle appliqué les dispositions de droit commun relatives aux institutions de représentation du personnel, à l'exception des dispositions concernant la périodicité des réunions. Par accord entre les organisations syndicales et la direction de l'entreprise, ces réunions — pour les comités d'établissement comme pour les délégués du personnel — ont lieu tous les deux mois au lieu de tous les mois comme le prévoit le code du travail.

Ce gain réalisé par cet espacement des réunions a permis de dégager l'économie nécessaire pour mettre en place les institutions complémentaires. Un grand nombre des organismes statutaires préexistants ont été maintenus :

- Délégués indiciels ;
- Délégués catégoriels ;
- Commissions régionales ;
- Commissions professionnelles centrales ;
- Comité national d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (et ses commissions fonctionnelles) ;
- Commissions spécialisées du réseau ;
- Comités régionaux du travail.

TABLEAU RÉCAPITULATIF

Anciennes institutions	(Suppressions ou transfert à des institutions nouvelles)	Maintien
<b>Niveau national</b>		
— Comité central d'activités sociales .....	X	
— Commission d'hygiène et de sécurité des fonctions .....	X	
— Délégués auprès du directeur général .....	X	
— Comités mixtes professionnels de la direction générale .....	X	
— Commission mixte du statut .....		X
— Tables rondes .....		X
— Commission nationale mixte d'hygiène et de sécurité .....		X
— Commissions spécialisées du réseau pour les agents de conduite .....		X
<b>Régions</b>		
— Délégués de groupe .....	X	
— Comité régional d'activités sociales .....	X	
— Délégués à la sécurité .....	X	
— Commissions régionales .....		X
(anciennement comités mixtes professionnels régionaux)		
— Comités de travail .....		X
<b>Au niveau de l'établissement</b>		
— Comités mixtes collectifs et individuels d'établissements .....	X	
— Délégués à la sécurité .....	X	
<b>A tous les niveaux (p.n.)</b>		
— Délégués individuels et catégoriels .....		X

### C. L'IMPUISSANCE FACE AUX POSSIBLES DÉBORDEMENTS

Les comités d'établissement et le comité central d'entreprise sont incontestablement des personnes de droit privés dotées de la personnalité juridique.

Mais ils tirent leurs ressources, relativement importantes, des moyens qui leur sont accordés par la S.N.C.F. Votre Commission estime donc nécessaire de formuler quelques éléments d'appréciation sur la relative faiblesse des procédures de contrôle sur les dépenses engagées, sans pour autant évoquer en détail les modalités de l'emploi de ces dotations.

### 1. Les ressources, relativement importantes, des comités d'établissement et du comité central d'entreprise

Les comités d'établissement reçoivent actuellement, conformément à l'article L 434-8 du code du travail, une somme équivalente à 0,2 % de la masse des salaires (soit environ une cinquantaine de millions de francs).

Sa répartition entre les établissements a été aménagée pour tenir compte du fait que la moyenne des salaires est sensiblement différente selon les établissements, ce qui aurait pu pénaliser certains. Ainsi, la subvention de fonctionnement est calculée sur la base d'une valeur unitaire par agent (obtenue en divisant, au plan national, 0,2 % du total de la masse salariale brute imposable par le total de l'effectif moyen annuel). La subvention est égale au produit du montant de cette valeur forfaitaire par l'effectif de l'établissement.

Cette subvention est principalement utilisée par les comités d'établissement pour régler leurs frais de fonctionnement (déplacements, personnel, experts, téléphone, matériel de bureau).

La grande majorité des comités d'établissement a, en outre, décidé de répondre favorablement à **un souhait exprimé par le comité central d'entreprise en lui versant 10 % du montant de leur budget de fonctionnement** : 298 comités d'établissement accordent effectivement ces 10 % ; 27 donnent de 1 à 9 % ; au total, 325 comités d'établissement, sur 327, ont consenti à ce transfert.

Mais la principale conséquence de l'assujettissement de la S.N.C.F. au droit commun, en ce domaine, a été instituée par la **nécessité de répartir en deux catégories les activités sociales et culturelles de la société** :

- les activités à confier, pour gestion, selon la réglementation, aux comités d'établissement et au comité central d'entreprise ;
- les activités à maintenir, toujours pour gestion, à la S.N.C.F.

Il n'a pas fallu moins de quinze mois de négociations pour parvenir à un résultat.

Les caractéristiques du budget social de la S.N.C.F. expliquent cette lenteur.

Ce budget est important : il représentait en 1946 2,37 % de la masse globale des salaires imposables versés aux agents de cadre

permanent et des auxiliaires ; à partir de 1971, il a bénéficié d'une dotation complémentaire pour lui permettre d'amplifier, comme le Fonds d'action sanitaire et social (F.A.S.S.) de la Caisse des Allocations Familiales, les prestations d'aides aux agents et aux retraités ; il a été porté à 3,04 % de la masse salariale imposable (1) ; ce pourcentage correspond à plus de 700 millions de francs.

**ÉVOLUTION DES SOMMES MISES PAR LA S.N.C.F.  
A LA DISPOSITION DE SES SERVICES SOCIAUX**

(en millions de francs et en pourcentages)

	1980	1981	1982 .	1983
Dépenses nettes (recettes déduites) des activités sociales				
• chiffres communiqués par l'entreprise .....	504,3	561,5	667,1	722,1
• chiffres du rapport Pirot .....		614,6	725	783,4
Pourcentage par rapport à la masse salariale imposable ...				
• chiffres communiqués par l'entreprise .....	3,04	3,00	3,09	3,05
• chiffres du rapport Pirot .....		3,28	3,35	3,30
PM : masse salariale imposable .....	16 569	18 716	21 608	23 675

(1) Il faut noter, toutefois, que la S.N.C.F. est dispensée, par lois et décrets de 1957 et 1971, de verser les cotisations correspondant au Fonds d'action sanitaire et sociale (F.A.S.S.) des Caisses maladie, vieillesse et allocations familiales, d'un montant de 1,01 % de la masse salariale ; la contribution volontaire de l'entreprise s'élève donc, en fait, à 2,03 %.



La consistance physique des biens susceptibles d'être mis à la disposition des comités d'établissement était elle-même considérable. 1 057 centres ou installations diverses représentent 500 000 m<sup>2</sup> de locaux et 4,5 millions de m<sup>2</sup> de terrain. Le tableau ci-dessous en donne le détail :

**CONSISTANCE PHYSIQUE DES BIENS SUSCEPTIBLES  
D'ÊTRE MIS A DISPOSITION DES COMITÉS D'ÉTABLISSEMENT**

Nature des biens	Nombre	Surface des locaux m <sup>2</sup> HO	Surface des terrains en m <sup>2</sup>
Centre de loisirs sans hébergement (C.L.S.H.)	203	116 000	1 820 000
Installations sportives	53	40 000	576 000
Colonies de vacances Maisons permanentes	104	171 000	2 150 000
Bibliothèques	241	17 000	—
Economie sociale et familiale (E.S.F.)	147	15 000	—
Cantines	147	87 000	—
Jardins d'enfants Haltes-garderies	19	5 000	—
Piscines	29	24 000	—
Autres locaux : bureaux, clubs, salles de réunion, etc.	114	19 000	—
<b>TOTAL</b> .....	<b>1 057</b>	<b>494 000 m<sup>2</sup> HO</b>	<b>4 546 000 m<sup>2</sup></b>

Sur la proposition de la Commission mixte du statut, le ministre des Transports devait instituer une commission d'experts (dite « Commission Pirot »), chargée d'étudier les modalités de la répartition à opérer.

Dans un premier rapport (dit « Rapport intérimaire »), la Commission devait estimer à 419 millions de francs (440 en 1984) le montant global de la somme à transférer, correspondant au total des dépenses de loisirs et de culture, à l'exception de 3 postes (indemnités pour frais d'études, stages d'éducation ouvrière, entretien des installations). En revanche, l'essentiel des dépenses d'aide sociale demeurait dans les compétences de l'entreprise.

Dans un rapport définitif, en avril 1985, la Commission retenait le principe d'un partage 2/3 (pour les comités d'établissement et le comité central d'entreprise), 1/3 (pour la S.N.C.F.).

L'importance des responsabilités financières transférées est de l'ordre d'un demi-milliard de francs. A ce stade, on ne peut que souligner l'inadéquation des procédures de contrôle existantes.

## 2. La relative faiblesse des procédures de contrôle des dépenses

Votre Commission rappelle que le contrôle de la comptabilité des comités d'établissement est normalement opéré, aux termes de l'article R 432-14 du Code du travail, par un commissaire aux comptes.

La S.N.C.F. ne peut, dans ces conditions, suivre avec rigueur et avec précision l'emploi des sommes inscrites au budget de fonctionnement des comités d'établissement.

Apparemment, elle n'y tient d'ailleurs pas.

Elle ne dispose donc que des quelques éléments fragmentaires reproduits dans les deux tableaux fournis ci-après.

DÉPENSES DE FRAIS D'ÉTUDES, FORMATIONS ÉCONOMIQUES ET AUTRES FORMATIONS DES DIX PLUS IMPORTANTS COMITÉS D'ÉTABLISSEMENT DE LA S.N.C.F.

(en francs)

	CEX Bordeaux Centre	DG	DCV DCM CCR	Dir. P	CEX Chambéry	CEX Paris-Lyon	CEX Paris-Aust.	Dir. V	CEX Annemasse
Frais d'études	—	—	—	—	—	4 000 1 %	—	—	—
Formations économiques (1)	8 000 1 %	24 000 3,8 %	23 000 3,9 %	14 000 3,1 %	49 000 11,3 %	3 000 0,7 %	15 000 4,2 %	15 000 4,3 %	19 000 5,9 %
Autres formations	—	—	—	—	49 000 11,3 %	—	500 0,1 %	—	—

(1) Le pourcentage est établi par rapport à la subvention de fonctionnement reçue, par chaque comité d'établissement.

COMPARAISON POUR LES DIX PLUS IMPORTANTS C.E.  
ENTRE BUDGET PRÉVISIONNEL ET BUDGET RÉALISÉS (A)

Comités d'établissement	Effectifs	Subvention 1984	Budget prévisionnel 1984	Budget réalisé 1984	Observations
CEX Bordeaux-Centre	4 248	795 000	ND	581 000	dont 200 000 en FCP (1) et 35 000 au titre d'avance activités sociales
DG .....	3 485	641 000	230 000	685 000	dont 500 000 en FCP (1) et 45 000 au titre d'avance activités sociales
DCV - DCM - CCR .....	3 261	590 000	661 000	254 000	
Direction P - CPR .....	2 443	428 000	480 000	348 000	dont 150 000 en FCP (1)
CEX Chambéry (2) .....	2 402	467 000	ND	ND	
CEX Paris-Lyon .....	2 199	398 000	398 000	247 000	dont 44 000 pour les activités sociales
CEX Paris-Austerlitz	1 970	366 000	ND	200 000	dont 104 000 pour les activités sociales
Direction V .....	1 944	360 000	ND	303 000	dont 62 000 en FCP (1) et 22 000 pour les activités sociales
Armement naval (2) .....	1 854	345 000	ND	ND	
CEX d'Annemasse .....	1 777	334 000	ND	337 000	

(1) FCP : Fonds communs de placement.

(2) La présentation des comptes 1984 n'a pas été faite.

(A) Il faut souligner que, lorsque le budget prévisionnel ou réalisé est supérieur à la subvention de fonctionnement versée, c'est que le C.E. tient compte de l'avance effectuée par la S.N.C.F. ou encore que les sommes versées au titre de l'arbre de Noël sont incorporées au budget.

En revanche, au niveau du comité central d'entreprise, la S.N.C.F. peut suivre le budget (1).

(1) Selon l'article R 432-14 du Code du travail, le comité d'entreprise fait un compte rendu détaillé de sa gestion financière, qui est porté à la connaissance du personnel de l'entreprise par voie d'affichage sur les tableaux habituellement réservés aux communications syndicales. Il doit indiquer, notamment, d'une part, le montant des ressources dont le comité dispose dans le cours de l'année et qui lui ont été procurées par l'un des moyens indiqués à l'article (Décret n° 83-470 du 8 juin 1983, « R 432-11 »), d'autre part, le montant des dépenses assumées par lui, soit pour son propre fonctionnement, soit pour celui des activités sociales et culturelles dépendant de lui ou des comités d'entreprises auxquels il participe. Chacune des différentes institutions sociales doit faire l'objet d'un budget particulier. Le bilan établi par le comité doit être approuvé éventuellement par le commissaire aux comptes prévu par l'article L. 432-4 (ancien art. R 432-15).

BUDGET DU C.C.E. DE LA S.N.C.F.

(en milliers de francs)

Postes budgétaires	1984 prévisionnel	1984 réalisé	1985 prévisionnel
Frais de personnel .....	850	607,60	1 150
Dépenses extérieures .....	1 900	702,76	1 650
— Etudes .....	(1 000)	(124,53)	(830)
— Formations .....	(600)	(365,25)	(600)
— Expertises et conseils .....	(300)	(212,98)	(220)
Fonctionnement organ. C.C.E. ....	1 834,50	549,87	1 030
— déplacements, missions .....	(500)	(247,19)	(565)
— Dépenses courantes .....	(1 334,50)	(302,68)	(465)
(assurances, PTT, locaux, etc.)			
Documentation, publications .....	120	285,24	245
Equipement .....	100	749,56	859,50
<b>Total des dépenses de fonctionnement C.C.E. ....</b>	<b>4 804,50</b>	<b>2 895,03</b>	<b>4 934,50</b>

L'examen de ce document permet de formuler les constatations suivantes :

— les dépenses de formations, d'études, d'expertises et de conseils représentent, pour 1985, le tiers du total ;

— les frais de personnel ont notamment consisté à financer le recrutement de personnalités étrangères à la S.N.C.F. (un directeur ; un journaliste, nommé rédacteur en chef des publications (« C.C.E 327 ») ; un responsable des services de gestion des personnels du comité central d'entreprise) ;

— les distorsions, sur certains postes, entre les prévisions et les réalisations : les dépenses d'équipement, en particulier, sont passées, au cours du même exercice, de 100 000 F en prévisions à 750 000 F en exécution.

### 3. Une conclusion en forme d'interrogations

L'importance de ces sommes et l'insuffisance des contrôles amènent votre commission à formuler trois interrogations.

Première interrogation : était-il indispensable d'allouer de tels moyens aux comités d'établissement et au comité central d'entreprise ?

La réponse ne fait, juridiquement, aucun doute : il ne s'agit que de l'application, à la S.N.C.F., du droit commun.

On peut, en revanche, contester l'opportunité des choix qui ont présidé aux réformes de 1982-1983 : les développements précédents ont suffisamment démontré que la S.N.C.F. n'était, en rien, une entreprise comme les autres.

Deuxième interrogation : les sommes ainsi dévolues aux comités d'établissement et au comité central d'entreprise ne peuvent-elles alors être assimilées à une subvention aux syndicats contrôlant ces organismes ?

Tel est assurément le cas ; mais le personnel de la S.N.C.F. a lui-même choisi ses représentants lors des élections.

Une telle « syndicalisation » des œuvres sociales aurait cependant pu être évitée, si la tradition avait permis, comme à l'étranger, de constituer des « associations » d'agents, vouées à la gestion des œuvres (R.F.A., Royaume-Uni, Pays-Bas, Luxembourg, etc.).

Les effets de cette syndicalisation sont d'autant plus importants que le budget social de la S.N.C.F. atteint plus de 3 % de la masse salariale, contre seulement 0,8 % en R.F.A. et 0,5 % aux Pays-Bas.

Troisième interrogation : l'assujettissement de la S.N.C.F. au droit commun doit-il servir, en ce domaine, l'intérêt propre des cheminots ?

Sans doute est-il prématuré de répondre à cette question.

Mais plusieurs indices incitent à la prudence :

— l'évolution de la situation financière du comité central d'entreprise marquée, d'ores et déjà, par l'insuffisance des ressources : il peut alors s'ensuivre — si ce n'est déjà fait — une demande de contributions supplémentaires, voire un recours à l'emprunt...

— les perspectives offertes par les tarifs pratiqués pour les loyers ou pour les cantines ;

— la volonté de masquer les responsabilités des instances élues, par créations de regroupements des comités d'établissement, sous forme d'associations de la loi de 1901, etc.

Il est bien évident que le recours aux décrets d'adaptation eût permis d'éviter les distorsions amplement soulignées dans ce chapitre.

La Direction générale de la S.N.C.F. plaidait pour l'adaptation. Elle s'est heurtée à un refus absolu de la part du ministre des Transports de l'époque.

La logique du ministre, appliquant strictement le droit commun à la S.N.C.F., a conduit à un imbroglio juridique massif débouchant sur 108 recours de première instance et à une quasi paralysie du système de gestion des œuvres sociales. Cette logique va à l'encontre des objectifs sociaux du contrat de plan. Elle freine l'ouverture de l'entreprise sur l'extérieur. Elle renforce les filières au lieu de les « décloisonner ». Elle ignore les échelons régionaux.

Mais la même logique donne un monopole de fait à un seul syndicat faiblement majoritaire mais fermement centralisateur et résolument conservateur.

La vraie logique du choix ministériel n'est-elle pas là ?

## TROISIÈME PARTIE

### « LE TEMPS DES INCERTITUDES »

En trois ans, la S.N.C.F. vient de connaître de profonds changements juridiques et sociaux. La loi d'orientation des transports intérieurs (LOTI) redéfinit, en 1982, ses missions de service public et ses nouveaux rapports avec l'Etat. Les nouvelles dispositions sociales à caractère général décidées par le Parlement lui sont appliquées (Lois Auroux). Un cahier des charges renouvelé en 1983, et un contrat de plan qui vient d'être signé (avril 1985) précisent les engagements réciproques du nouvel établissement public à caractère industriel et commercial et des pouvoirs publics.

Ainsi restaurée, **notre première entreprise nationale** par les effectifs, mais aussi l'une des plus anciennes, puisque la nationalisation des chemins de fer date de 47 ans, **va-t-elle trouver dans ce nouvel arsenal, les forces et les voies** susceptibles de lui permettre d'affronter, dans les moins mauvaises conditions possible, la fin de ce siècle, et les formidables mutations qu'il induit ?

**Il est permis d'en douter.**

En fait, **les pouvoirs publics n'ont pu se dégager de la vieille logique qui conduit à toujours inscrire les activités du chemin de fer dans une perspective de développement continu.** Les réalités économiques et sociales que nous vivons apportent un démenti quotidien à ce postulat. Il demeure que le **contrat de plan porte en lui toutes les marques d'une telle erreur.** L'analyse qui en sera faite montrera les inconvénients d'une telle démarche.

De plus, la S.N.C.F. **ne maîtrise pas la crise d'identité qu'elle traverse** depuis une dizaine d'années. La mission de service public qui lui est assignée par la loi ne met plus ses personnels à l'abri du doute. Des interrogations sont posées. Le transport aura-t-il encore dans 10 ans ses propres finalités, dans un pays qui revendique l'économie de marché ? Le statut « cheminot » tel qu'il fut bâti pierre après pierre, depuis 1909, sera-t-il encore longtemps le

dispositif essentiel d'un système fermé, aux structures intangibles, appuyées sur leurs 23 filières professionnelles, leurs hiérarchies et l'ancienneté !

Nous chercherons à identifier quelques-unes de **ces difficultés structurelles**, qui affectent profondément tous les personnels et conduisent à bien des incertitudes au sein de cette société.



## CHAPITRE PREMIER

### UN CONTRAT DE PLAN EN « TROMPE L'ŒIL »

Le contrat de plan passé entre l'Etat et la S.N.C.F. a été signé le 26 avril 1985. Il couvre la période 1985-1989. Il arrive avec retard — M. Auroux a souligné lui-même (1) que les travaux préparatoires de ce contrat de plan se trouvaient au point mort depuis la fin 1983, lorsqu'il a repris la charge du secrétariat d'Etat aux Transports. Environ 2 ans ont ainsi été consacrés à l'élaboration de ce document qui a été rendu public peu de temps avant la fin des travaux de votre commission. **Une telle coïncidence mérite d'être soulignée**, même si nous n'avons pas la faiblesse d'imaginer que les curiosités du Sénat ont pesé d'un quelconque poids dans l'accélération du cours d'une procédure qui semblait s'enliser dans un scepticisme équitablement partagé entre la direction de la S.N.C.F. et l'Administration.

Trois critiques majeures peuvent être formulées à l'encontre du « contrat de Plan Etat-S.N.C.F. 1985-1989 » :

1. **Ce document renoue avec les erreurs commises autrefois** : aucun enseignement n'a été retiré des déboires précédemment rencontrés lors de l'application du contrat d'entreprise approuvé par le Conseil d'Administration de la S.N.C.F. le 7 mars 1979. A partir d'hypothèses irréalistes, il tire des conclusions illusoire.
2. **Il sous-estime la nature et l'importance des véritables enjeux** étroitement liés aux perspectives d'avenir de la S.N.C.F. : le poids écrasant de l'endettement et la rentabilité des projets d'équipement.
3. **Il fige les situations acquises** en sacrifiant à une solution de facilité pour l'évaluation du montant des contributions à verser par le budget de l'Etat.

**Le contrat de Plan, pour ces trois raisons, ne fait que perpétuer les errements actuels** et ne peut constituer un élément décisif du rétablissement de la situation de la S.N.C.F.

---

(1) Le Monde du 23 avril 1985

**ÉLÉMENTS PRÉVISIONNELS (1985-1989) DU CONTRAT DE PLAN (1)**  
(en milliards de francs, valeur 1985)

		1985	1986	1987	1988	1989
Recettes .....	(1)	42.1	42.4	42.7	43.2	44.0
Concours de l'Etat .....	(2)	15.1	15.1	15.0	14.9	14.8
Autres concours publics .....	(3)	5.2	5.2	5.2	5.2	5.2
Recettes d'exploitation .....	(4) = (1) + (2) + (3)	62.4	62.7	62.9	63.3	64.0
Dépenses d'exploitation .....	(5)	55.1	54.1	53.3	52.7	52.2
Impôts .....	(6)	1.9	2.0	2.0	2.0	2.1
Excédent brut d'exploitation ...	(7) = (4) - (5) - (6)	5.4	6.6	7.6	8.6	9.7
Charges financières et amortissements (2) .....	(8)	13.3	13.3	13.3	13.3	13.2
Concours exceptionnel .....	(9)	3.3	2.9	3.5	3.5	3.5
Résultat (hors provisions) .....	(10) = (7) + (9) - (8)	- 4.6	- 3.8	- 2.2	- 1.2	0

- (1) Ce document est fourni à titre indicatif et ne fait pas partie des documents contractuels.  
(2) Hors provisions pour pertes de change.

**A. LE CONTRAT DE PLAN PROLONGE LES ERREURS  
PRÉCÉDEMMENT COMMISES A LA S.N.C.F.**

Tout au long de son rapport, votre commission a souligné les choix malencontreux opérés depuis une décennie, conduisant en particulier, à engager, en devises, une entreprise dénuée de toute recette correspondante, à obérer les finances publiques sans grand souci de rigueur, à négliger de définir les normes d'une comptabilité analytique. La Cour des Comptes a souvent dénoncé les conséquences d'une telle politique.

Le nouveau contrat de Plan ne rompt pourtant absolument pas avec ces errements. Il pêche, simultanément, par excès d'optimisme et par défaut de réalisme.

Le **principal objectif assigné à la S.N.C.F., est sans doute louable** : il s'agit, comme l'a exposé M. Auroux, le Secrétaire d'Etat aux Transports, de « tirer (l'entreprise), à moyen terme du déficit chronique qui la caractérise » (1).

L'article 42 du contrat de Plan dispose que « sur la base des dispositions du présent contrat... la S.N.C.F. se fixe pour objectif d'atteindre l'équilibre en 1989 ».

(1) Cf. les déclarations de M. J. Auroux, Secrétaire d'Etat aux Transports, dans Le Monde du 23 avril 1985, page 43.

	1985	1986	1987	1988	1989
Résultat (hors provisions pour pertes de change)	— 4 600	— 3 800	— 2 200	— 1 200	0

La S.N.C.F. se donne en outre pour objectif de rétablir l'équilibre d'exploitation du SERNAM et de l'Armement naval d'ici 1989.

Trois remarques peuvent être faites à ce stade :

1. L'article 37 du cahier des charges prévoyait déjà que la S.N.C.F. devait assurer l'équilibre de son compte de résultat. **Le contrat de Plan** est, à cet égard, dérogoratoire de la loi puisqu'il **renvoie cette obligation légale à... 1989.**

2. **La rédaction de l'article 42 du contrat de Plan est prudente ;** elle subordonne l'équilibre ainsi prévu à « la réalisation des hypothèses de calcul » figurant dans une annexe et prévoyant « des hypothèses économiques de référence », **dont nous pouvons, d'ores et déjà, écrire, sans grand risque d'erreur, qu'elles sont, pour certaines, hors de portée.** Nous y reviendrons.

3. Le contrat d'entreprise de 1979 était lui-même entièrement fondé sur cette exigence de retour à l'équilibre. Il n'a pas été respecté parce que les **hypothèses économiques** sur lesquelles il était construit se sont elles-mêmes avérées **trop optimistes.** **Nous retrouvons, six ans après, le même cheminement.**

Toute la logique du contrat de Plan est inspirée par une seule affirmation : **le chemin de fer doit retrouver une prospérité croissante au sein de l'économie française de la fin du siècle.** Une **priorité politique est ainsi affichée** qui justifie ses choix par un certain nombre de constatations. Pour le gouvernement, cette renaissance du rail résulterait :

- d'une utilisation rationnelle de l'énergie
- des avantages constatés en matière de sécurité et de nuisance sur les autres moyens de transport
- d'une structure des coûts favorable au rail
- des rendements croissants obtenus grâce aux économies d'échelle

- d'une modernisation des techniques, due à l'utilisation massive des automatismes et à une extension des possibilités d'acheminement combinés
- d'une contribution accrue à une politique rationnelle d'aménagement du territoire.

Cette démonstration n'est convaincante qu'en apparence. Le caractère théorique des arguments invoqués **ne tient pas compte des enseignements de l'expérience : la diminution des trafics lourds, constatée partout dans le monde développé, altère la compétitivité et explique le déclin actuel du chemin de fer. La S.N.C.F. n'échappe pas à cette mutation.**

Pour illustrer ce constat, votre commission prendra quelques exemples, tirés du contrat de Plan concernant les hypothèses avancées par le gouvernement, concernant :

- le trafic marchandises
- le trafic voyageurs
- les gains de productivité.

#### 1. **Trafic marchandises.**

Le contrat de Plan (article 15) prévoit **d'accroître d'un point en 5 ans la part de marché détenue par la S.N.C.F. dans le trafic des marchandises. Cette prévision, aussi modeste qu'elle puisse paraître, n'est pas réaliste.** En effet, la S.N.C.F. n'a cessé depuis 1974 de perdre des parts de marché sur le transport (10 points sur la période 1974-1983). La chute en volume des marchandises du trafic marchandises S.N.C.F. a atteint 23 % sur la même période.

A partir d'approches économétriques par marché, les services de planification de la S.N.C.F. estiment que, sur la période 1985-1990, la croissance du potentiel transportable baisserait chaque année, s'il n'y a pas sur cette période une augmentation en volume du P I B de plus de 2 % l'an. La transformation du mode de croissance (baisse des industries lourdes et hausse des branches à forte valeur ajoutée) explique cette constatation. Dans cet environnement peu favorable, **les prévisions S.N.C.F. du trafic marchandises par fer sont pessimistes. En supposant que la baisse des coûts routiers par rapport à ceux du fer ne continue pas, la baisse de la part du marché du fer est estimée par la S.N.C.F. à 0,5 point par an dans le cadre de cette croissance lente.**

Pour regagner 1 % de part de marché sur un potentiel transportable, lui-même en baisse, il faudrait que la fiscalité spécifique sur les carburants continue à croître, en francs constants,

jusqu'en 1990 et que la durée hebdomadaire maximale du temps de travail des chauffeurs de poids lourds soit réduite, par la loi. Cette politique volontariste n'est pas officiellement proclamée. **Doit-on déduire des objectifs du contrat de Plan S.N.C.F. ces conséquences sur la concurrence routière : hausse des coûts par augmentation des prix de l'essence et de la main-d'œuvre ? C'est une question (1).**

Ces mesures sur la concurrence ne suffiraient pas. Globalement, l'activité « trains et wagons complets » de marchandises couvre ses coûts marginaux et dégage une marge stable sur période 1977-1983 (17 %). Mais elle n'a jamais couvert (sauf en 1977 et en 1980) les charges fixes communes de l'ensemble de la S.N.C.F.

Les autres activités n'ont pas les mêmes performances. **Les wagons de la société, isolés, exploités en régime ordinaire ou en régime accéléré couvrent à peine leurs charges marginales.** Le régime accéléré lui-même dégage de faibles marges sur les produits agricoles et alimentaires, et des marges meilleures sur les produits divers. Enfin, le régime ordinaire, par lotissement, couvre en moyenne les taux de marge les plus faibles. Seuls les produits chimiques, les produits pétroliers et les minéraux et métaux dégagent de bonnes marges.

Ces constatations conduisent à s'interroger sur les conséquences financières pour la S.N.C.F. de l'évolution du marché des transports, indépendamment de l'évolution du couple prix de revient fer-route. **L'objectif commercial retenu à juste titre conduit à relancer le trafic par wagons isolés et le trafic rail-route.** En effet, les marchés des combustibles minéraux solides et des produits pétroliers sont appelés à **une forte contraction à l'horizon 1990.** En revanche, les trafics de produits agricoles et alimentaires devraient croître. Mais ils ont des taux de marge faibles.

---

(1) M. Auroux assure que la S.N.C.F. ne devra pas « destabiliser les autres modes de transport.

**TAUX DE CROISSANCE ET TAUX DE MARGE  
DU POTENTIEL TRANSPORTABLE**

(source S.N.C.F.)

<b>TAUX DE CROISSANCE</b>	<b>TAUX DE MARGE</b>
Période : 1979 - 1990 (%) 1980 - 1995 (%) 1980 - 1985	

SCÉNARIO	Croissance lente		Croissance modérée		Croissance renforcée		Crois. lente	Crois. modérée	Réel
	Mono-graphie	Econo-métrie	Mono-graphie	Econo-métrie	Mono-graphie	Econo-métrie	Synth.	Synth.	Contrôle de gestion
Produits agricoles et alimentaires	+ 12	+ 18	+ 19	+ 29	+ 19	+ 28	+ 20	+ 23	11
Matériaux de constructions	+ 9	+ 5	+ 20	+ 22	+ 23	+ 28	+ 17	+ 45	26
Minerais et métaux	- 21	- 19	- 3	0	+ 13	+ 15	- 18	+ 29	35
Chimie - Engrais	+ 7	+ 6	+ 23	+ 19	+ 24	+ 19	+ 20	+ 53	36
Produits divers	- 8	+ 8	+ 26	+ 26	+ 25	+ 25	- 31	+ 72	15
Combustibles minéraux solides	- 47	- 47	- 15	- 15	- 14	- 14	- 21	- 5	48
Produits pétroliers	- 43	- 34	- 26	- 23	- 23	- 23	- 38	- 15	47
<b>TOTAL</b>	<b>- 2</b>	<b>0</b>	<b>+ 11</b>	<b>+ 14</b>	<b>+ 14</b>	<b>+ 17</b>	<b>+ 8</b>	<b>+ 37</b>	<b>25</b>

**Pour faire face à ce changement de nature des trafics marchandises** sur lesquels la S.N.C.F. a fondé jusqu'à ce jour sa politique, **il revient aux dirigeants de la société nationale de revoir fondamentalement leur comportement. L'entreprise est en cours.** Est en effet étudiée depuis trois ans, sous le vocable « Evolution technologique pour un nouvel acheminement » (projet ETNA) la substitution d'un seul régime d'acheminement aux deux régimes existants (ordinaire et accéléré) : le repérage des wagons par l'informatique constitue une véritable révolution technologique.

Mais ce projet ne sera définitivement au point qu'en 1987. **Il induit la suppression de la moitié des triages actuellement en service et un bon tiers des dépôts attenants.** En conclusion, votre commission estime que **les objectifs du contrat de Plan en matière de trafic marchandises ne pourront être atteints.**

**En volume, sans forte dégradation** des conditions d'exploitation du **trafic marchandises route** (hausse des coûts).

**En flux financiers, sans une transformation radicale des conditions d'exploitation du matériel ferroviaire** (tri unique, traitement informatique des wagons expédiés, meilleures connaissances des coûts unitaires, adaptation des matériels à la polyvalence des transports, comportement plus commercial et décentralisé vis-à-vis de la clientèle, meilleure utilisation du personnel qualifié de la traction).

**Cet ensemble de données, dont les interactions complexes (sociales, technologiques, commerciales) supposent une stratégie à long terme du transport marchandises, remet en question toute une tradition S.N.C.F. fondée sur un marché qui diminue (le trafic lourd), et des pratiques commerciales longtemps insuffisantes.**

**Les articles 9 à 16 du contrat de Plan évoquent ces objectifs. Les atteindre d'ici 1989 supposerait une transformation des mentalités, une flexibilité de l'emploi et une adaptation des structures de la Direction Générale qu'il n'est pas, en l'état actuel des choses, permis d'espérer.**

Ajoutons que « la S.N.C.F. fixera ses tarifs marchandises ». C'est déjà le cas. L'Etat s'est toutefois réservé un rôle d'arbitre en prévoyant « le cas d'une mesure économique à caractère général » qui pourra donner lieu à diminution du résultat sans compensation malgré l'article 34 du cahier des charges. On n'est jamais assez prudent ...

**2. Le trafic voyageurs fait l'objet des articles 6 et 7 du contrat de Plan.**

Le principe de la liberté tarifaire au rythme des prix à la consommation finale des ménages, avec liberté de « nuancement » de la part de la S.N.C.F. Là encore, l'Etat se réserve une porte de sortie en se référant « aux mesures économiques à caractère général » lui permettant d'échapper à la guillotine de l'article 34 du cahier des charges.

Rappelons que pour 1983 et 1984, les hausses de tarif différées pour cause de politique de rigueur ont fait perdre à la S.N.C.F. 980 millions de francs, non compensés faute de contrat de Plan.

L'article 7 du contrat de Plan prévoit une progression du trafic voyageurs « au même rythme que celui de l'évolution en volume de la consommation finale des ménages (dépenses de santé exclues) ». **Cette hypothèse, anodine d'apparence, est hautement improbable.** M. Auroux, dans son commentaire, le dit lui-même (1). Les pourcentages de croissance en volume de la consommation des ménages pris comme référence dans ce contrat, vont de 1,5 % (1985) à 1,9 % (1989). Ils sont établis sans aucune référence aux conséquences actuelles de la politique de rigueur mise en place en 1982 **qui conduit à une diminution de la demande.**

---

(1) L'objectif ... est infiniment plus volontariste qu'il n'y paraît. Il correspond à une prolongation des effets du TGV alors que le TGV Sud-Est aura bientôt regroupé le maximum de sa clientèle. Le Monde du 23 avril 1985

Une récente statistique INSEE montre d'ailleurs que, dans cette croissance de la consommation, la fonction « transport » est stagnante depuis 1978. Seules ont crû les fonctions « logement », « loisirs » et bien entendu « santé ».

De même sont aléatoires les références relatives à la progression du produit intérieur brut marchand (de 2 à 2,5 % selon les années de 1985 à 1989) et à la décélération des prix (+ 5,2 en 1985 + 4,5 % ultérieurement). **Nous savons déjà que pour 1985, ces résultats ne seront pas atteints.**

Soulignons encore que la croissance constatée du trafic voyageurs a été d'inégale importance de 1980 à 1983. Hors TGV Sud-Est, ouvert en 1982, **les autres dessertes enregistrent une baisse de 2,2 % du trafic** sur la période. Globalement, le réseau ferré ne maintient sa part dans le trafic longue distance au même niveau qu'en 1976 = 21 % du trafic total, que **grâce au TGV qui n'apportera plus jusqu'en 1989 que des gains peu significatifs**. Il est douteux qu'ils compensent à eux seuls les baisses de trafic constatées sur le reste du réseau.

Curieusement, le « trafic omnibus » ne fait l'objet d'aucune mention dans le contrat de Plan. Or, celui-ci recouvre des inégalités considérables par réseaux.

- Le trafic de la grande couronne connaît la progression la plus forte (+ 40,2 % de 1977 à 1982).
- Le trafic des banlieues principales enregistre une progression lente mais régulière (+ 2 % en moyenne annuellement entre 1977 et 1982).
- Le trafic des autres banlieues et les services ruraux reste stable de 1977 à 1982 (malgré la réouverture de certaines lignes rurales).

**Il est notable que l'Etat n'a pas trouvé dans le contrat de Plan l'occasion de redéfinir la notion de lignes omnibus** (le mot n'est pas employé dans le document, mais la dotation pour « contribution aux services d'intérêt régional » fixée à 3 130 millions de francs hors T.V.A. pour 1985, regroupe les fonctions disparates évoquées ci-dessus.

Les trafics de la **grande couronne parisienne** et des banlieues principales vont croissant. La part de la subvention d'Etat reste constante. **Il est évident que la part demandée aux collectivités concernées croitra fortement dans les années 86-89**. Cela mérite d'être souligné.



L'article 8 du contrat de Plan précise que la S.N.C.F. « s'emploiera à faire progresser le conventionnement des services d'intérêt régional » (50 % de ces services en 1986, 66 % en 1989). **La prévision paraît, là encore, optimiste.** Tant que les régions ne connaîtront pas les coûts spécifiques de chaque service rendu, actuellement justifiés sur la base des coûts moyens nationaux pratiqués pour le service en cause, elles hésiteront à s'engager dans la voie de la contractualisation.

De même, en matière d'investissement, un budget spécifique par région pourrait être mis en place.

**Les structures actuelles de la S.N.C.F. ne favorisent pas un rapprochement avec les régions pourtant unanimement souhaité et périodiquement rappelé** (PPE n° 9 du IX<sup>e</sup> Plan). Un effort est prévu pour 1985 par l'article 23 du contrat de Plan. Sa rédaction trop générale ne permet pas d'apprécier son efficacité.

L'article 31 du contrat de Plan traite des tarifs sociaux voyageurs. Les prestations subventionnées en application de cet article 31 recouvrent actuellement 10 tarifs spéciaux au titre du ministre des Transports et un tarif au titre du ministre chargé du Budget. L'article 6 du contrat de Plan prévoit « une meilleure harmonisation des réductions à caractère social et commercial et la définition d'une nouvelle grille tarifaire à partir du service d'hiver 1989.

Elle sera la bienvenue si elle va dans le sens d'une simplification. **Le système tel qu'il est conçu constitue un frein au dynamisme commercial de la S.N.C.F.** Le mode de calcul des compensations tarifaires n'invite pas au développement du trafic. Certains trafics (militaires) sont concentrés sur des périodes de pointe et nuisent à l'image de marque de la société.

Certains trafics sociaux sont d'anciens trafics commerciaux dont la suppression avait été demandée — et non obtenue, par la S.N.C.F. (étudiants, congés payés, etc.).

**Il est dommage que le contrat de Plan n'ait pas été l'occasion d'une remise en ordre de ces divers tarifs et de leurs articulations, avec des objectifs de trafic par tarif.** En confiant à chaque ministère intéressé la charge des tarifs sociaux les concernant, actuellement gérés par le seul ministère des Transports, on pourrait, par ailleurs espérer, à terme, une meilleure insertion de ces tarifs dans la politique commerciale de la S.N.C.F.

### 3. La réduction des coûts de l'entreprise

L'article 38 du contrat de Plan fixe à 2 % par an — en francs constants — la réduction des coûts de l'entreprise. **Cette accélération substantielle de la productivité de la S.N.C.F. est sans rapport avec les résultats jusqu'en 1983.** Depuis 1980, les pourcentages d'accroissement n'ont jamais dépassé 0,5 % d'un exercice à l'autre. En période longue, depuis 10 ans, une progression supérieure à 2 % n'a été enregistrée qu'en 1974 (6,49 %), 1976 (6,01 %), 1978 (5,13 %), 1979 (4,45 %) et 1980 (2,28 %). De plus, cette productivité devra être obtenue sans licenciement de personnel, précise le ministre. Il ne garantit pas pour autant que la S.N.C.F. « remplacera homme par homme tous les partants ». **Elle suppose également une mobilité du personnel par secteur et par région, que les structures actuelles ne permettent pas.** Elle impose enfin une politique d'investissement lourde à soutenir, et que la société ne peut dégager à partir d'une marge brute d'auto-financement négative.

**L'évolution défavorable du trafic marchandises a influencé la productivité des facteurs d'exploitation.** De 1979 à 1983 la productivité apparente du travail mesurée par les rapports entre :

- le trafic et les effectifs
- le trafic par heure de travail

est restée sensiblement constante (1). L'efficacité dans l'utilisation du matériel est déterminante pour une entreprise comme la S.N.C.F. où le capital fixe nécessaire à l'exploitation, et son renouvellement, représentent des sommes très considérables.

En 1983, le rapport entre le capital fixe lié aux infrastructures et au matériel roulant et les produits du trafic (y compris les contributions de l'Etat), était égal à 1, ce qui signifie que 100 F de recette de trafic nécessitent 100 F d'actif matériel. **Ce ratio, très élevé, est en lui-même un frein considérable à toute recherche de productivité dans un marché globalement stagnant et sectoriellement changeant.** Il faut, en effet, renouveler et amortir du matériel nouveau et onéreux sur des parts de marché au mieux stationnaires.

**Ces considérations conduisent votre commission à un avis réservé sur l'objectif assigné à la S.N.C.F. en matière de réduction des coûts.**

---

(1) Il convient à cet égard, de noter que la S.N.C.F. présente le taux de productivité apparent du travail le plus élevé de toutes les grandes compagnies de chemin de fer. Japon excepté.

## B. LE CONTRAT DE PLAN MINIMISE LA NATURE ET L'IMPORTANCE DES VRAIS PROBLÈMES DE LA S.N.C.F.

1. **L'endettement de la S.N.C.F. est littéralement « évacué » du contrat de Plan.** Seul le préambule mentionne cette situation particulièrement pernicieuse pour la société, en une formule fort littéraire qui mérite d'être intégralement citée « Grâce à une meilleure adaptation des rapports financiers entre l'Etat et l'entreprise, notamment pour le financement des investissements, la période 1985 à 1989... sera celle du retour à l'équilibre de l'exploitation. Elle s'achèvera sur une **stabilisation en francs constants** de l'endettement qui devrait régresser dès 1990, afin d'assurer sur des bases financières saines l'avenir de la société.

On ne saurait mieux dire en une phrase :

- que le problème de l'endettement est repoussé au-delà du contrat de Plan,
- que l'endettement croitra encore jusqu'en 1990.
- que sa régression ultérieure (?) dépendra des résultats d'exploitation dont nous avons voulu démontrer qu'ils étaient au moins aléatoires à partir des hypothèses retenues.

Cette phrase du préambule mise à part, **rien** dans ce contrat n'évoque l'endettement de la S.N.C.F., dont nous avons longuement exposé (1<sup>re</sup> partie p. 83 à 111) les causes et les effets sur la marche de l'entreprise (1). Seul l'article 29 du contrat évoque la capacité qu'aura la S.N.C.F. a recourir au marché financier pour couvrir ses besoins de financement « nécessaires à sa politique d'investissement et aux remboursements de ses emprunts ». Elle est autorisée à emprunter pour rembourser.

**Or, l'endettement reste la source dominante du financement des besoins** malgré une progression constante des concours de l'Etat. Les emprunts représentent en 1983, 84 % du total des ressources financières de la S.N.C.F., **dont l'auto-financement a totalement disparu depuis 1982.**

---

(1) Dans sa conférence de presse, le secrétaire d'Etat aux Transports devait affirmer qu'il était « frappé par le fait que l'on parle plus de la dette de la S.N.C.F. que de celle de l'E.D.F., qui lui est pourtant deux fois supérieure ». Précisons, à ce sujet, que les engagements à l'étranger d'E.D.F. ont permis d'économiser en 1983, 22,5 milliards de francs en devises, ce qui n'est assurément pas le cas de la S.N.C.F.

**Le poids du service de la dette s'accroît d'autant.** Depuis 1981, l'entreprise emprunte pour financer ses remboursements d'emprunt et les intérêts correspondants. Nous avons vu que le contrat de Plan l'engage à persévérer dans cette voie. **La dette de la S.N.C.F. atteindra 87 milliards en 1989. Or, dans le contrat de Plan rien n'est prévu qui puisse, d'ici 1989, alléger le poids du service de la dette** qui augmentera, mécaniquement, du fait de l'arrivée à échéance des emprunts souscrits ces dernières années.

Pour alléger la charge de la dette, un concours exceptionnel de l'Etat est prévu pendant 5 ans. De 3 250 millions de francs en 1985, il baissera en 1986 à 3 000 millions de francs pour revenir à 3 450 millions de francs en 1985 durant les exercices 1987 à 1989 (art. 41 du contrat de Plan).

**Cette formule est ambiguë.**

Ces versements exceptionnels ne sont en effet pas affectés à l'allègement de la dette. Ils sont simplement pris en recette, comme toute autre subvention **et sont déconnectés de l'évolution des emprunts.**

**La formule est, en quelque sorte, démobilisatrice,** puisque le phénomène au nom duquel l'Etat verse chaque année une somme considérable, n'en est pas atténué pour autant. Il s'aggrave même par le jeu des frais financiers qu'induit un nouvel endettement.

**On aurait pu imaginer des procédés plus performants** qui auraient rapproché l'effet de la cause. L'Etat aurait pu, chaque année, se reconnaître débiteur d'un certain montant des dettes de la S.N.C.F. permettant ainsi à l'entreprise de reconstituer des fonds propres à due concurrence. En prenant, par exemple, en charge 20 à 25 milliards de dette l'Etat aurait chaque année effectué, après vote du Parlement, des versements échelonnés de 4 milliards environ durant 11 ans, représentant le remboursement échelonné des intérêts et du capital de l'endettement direct et indirect en devises garanti par l'Etat. La différence n'aurait pas été grande, avec le concours exceptionnel d'exploitation actuellement prévu. **Mais la dette aurait certainement diminué.**

Une autre solution avait été proposée, par la S.N.C.F., pour amortir progressivement ses engagements. **La création d'une caisse d'amortissement,** chargée d'assurer le service de la dette correspondant au montant cumulé des déficits, devait ainsi servir à évaluer les remboursements de charges versés par l'Etat. M. Fiterman, à l'époque ministre des Transports, était favorable à une telle proposition. Mais le ministre des Finances, s'y est opposé, craignant le précédent.

Une telle caisse d'amortissement aurait pu permettre d'exprimer clairement la volonté des pouvoirs publics de décharger la S.N.C.F. du coût des contraintes imposées pour régler le besoin de financement de la Nation.

Une troisième solution, intermédiaire, pourra être proposée. Elle conduirait à examiner, pour chaque emprunt en devises, réalisé par la S.N.C.F., le coût de l'émission comparé à la même émission effectué sur le marché obligataire français. Cette comparaison révélerait les avantages obtenus par la S.N.C.F. jusqu'en 1981 (année où la dépréciation du franc a plus que compensé le moindre niveau des taux d'intérêt), et surtout, les inconvénients supportés depuis : la dette en devises de la S.N.C.F. est passée de 15,3 milliards de francs en 1981 à 36,6 milliards de francs en 1984.

Il en résulterait un solde représentant le « surcoût » né du recours à la S.N.C.F. pour collecter des capitaux étrangers. Ce solde serait restitué à la société, à la loi de finance de l'exercice suivant.

## **2. La rentabilité des projets d'investissement n'est pas analysée**

L'article 26 du contrat de Plan fixe à 46,5 milliards de francs (valeur 1985) le total des investissements (hors taxes) à réaliser pendant 5 ans par la S.N.C.F.

Il est prévu de dépenser chaque année :

- 5,8 milliards de francs pour le programme de base et les électrifications des réseaux de la Bretagne et du Massif Central ;
- 2,0 milliards en moyenne pour le T.G.V.-Atlantique ;
- Plus d'un milliard pour la banlieue parisienne ;

Ce choix correspond sensiblement aux objectifs qui avait été proposé par la S.N.C.F.

Trois hypothèses avait été évoquées, en effet, au moment de la présentation du contrat de Plan :

- Une hypothèse « *haute* », portant sur 9,2 milliards de francs (valeur 1983), incluant la réalisation du T.G.V.-Atlantique, présentée par la S.N.C.F. ;
- Une hypothèse « *moyenne* », limitée à 8 milliards de francs, avec le T.G.V.-Atlantique ;
- Une hypothèse « *basse* », de 6 milliards de francs, excluant le T.G.V.-Atlantique.

L'hypothèse « **haute** » aurait permis de maintenir globalement le niveau d'activité des fournisseurs à des sous-traitants de la S.N.C.F. ; en revanche, l'hypothèse « moyenne » affecterait 4 000 à 5 000 emplois dans les travaux publics et les industries électriques, et l'hypothèse « basse » aurait, en plus, placé l'industrie ferroviaire dans une situation très difficile, puisque la baisse des commandes de la S.N.C.F. aurait sans doute représenté plus de 500 millions de francs, correspondant à quelque 2 000 emplois.

Le contrat de Plan retient environ 9 milliards 1985 d'investissement hors taxes annuel, à **rapprocher de l'hypothèse moyenne de 8 milliards 1983 évoquée ci-dessus.**

**Votre commission approuve cet effort d'équipement, indispensable à la survie de l'entreprise en l'état de ses finances. Mais elle s'interroge sur les perspectives réelles de rentabilité offertes par ces opérations.**

Des considérations économiques et sociales extérieures à l'entreprise ont nécessairement joué. Elles ont tout leur poids. Il en est ainsi de la contribution de l'Etat, pour 30 %, aux coûts d'infrastructure du T.G.V.-Atlantique et à 33,33 % pour le plan ferroviaire breton.

**Les estimations de l'impact financier du T.G.V.-Atlantique, réalisée par la S.N.C.F., ont pourtant été fondées sur des données extrêmement favorables :**

- la S.N.C.F. n'a pris en considération que la dépense d'investissement supplémentaire, c'est-à-dire excédant les équipements « éludés », sans doute majorés, considérés comme inéluctables en tout état de cause ;
- elle a proposé de refinancer les annuités de remboursement, avant mise en service des installations fixes, par emprunt à long terme ;
- elle a envisagé de régler les déficits initiaux d'exploitation par emprunt à court terme.

**Un tel mode de calcul conduirait à exonérer le compte d'exploitation de la S.N.C.F. de toute charge avant 1991 ou 1992, l'investissement étant bénéficiaire au-delà ; il impose de recourir à des ressources d'emprunt de l'ordre de 20 milliards de francs hors taxes, valeur 1983.**

On comprend parfaitement que la **direction du Budget** estimait en septembre 1982, que « cet investissement très élevé aggraverait la situation financière de la S.N.C.F. et nécessitera une augmentation

de ses enveloppes d'investissement d'au moins 30 % sur la période 1985-1988 ».

**Votre commission souligne donc les incertitudes présidant aux calculs de rentabilité des projets.** Déjà, le bilan présenté pour 1982 entre les recettes et les dépenses d'exploitation du T.G.V.-Sud-Est, favorable, ne tenait aucun compte des amortissements et des charges financières liées à la construction des infrastructures et à l'achat du matériel roulant.

S'agissant du T.G.V.-Atlantique, elle estimerait normal que le besoin de financement par emprunt n'excède pas le coût des dépenses d'investissement de l'année, en francs courants, et que les recettes d'exploitation permettent de financer les frais financiers et les annuités de remboursement.

**D'une façon plus générale, votre commission souhaite que les calculs de rentabilité soient désormais établis à partir de données incontestables.**

### *C. LE CONTRAT DE PLAN FIGE LES SITUATIONS ACQUISES*

**Le contrat de Plan prévoit une actualisation du montant des contributions versées par l'Etat, à partir du niveau atteint en 1985, soit environ 35 milliards de francs.** Il rappelle que chacun de ces concours évoluera selon les principes du Cahier des Charges. Il prévoit aussi la poursuite du concours exceptionnel, qui demeure en moyenne, sur les 5 ans, à son niveau de 1985.

Le contrat de Plan confirme donc — il ne pouvait d'ailleurs en être autrement — les orientations définies depuis deux années. **Le système des versements budgétaires est ainsi appelé à se dilater, année par année, sans se déformer ; aucune remise en ordre des modalités de fixation des contributions publiques ne sera ainsi possible avant 1989.**

La seule novation intéressante est constituée par l'évolution de la contribution aux charges d'infrastructure, qui devait être révisée en fonction du prix du PIB marchand, minoré d'un point, pour tenir compte des nécessaires gains de productivité.

La S.N.C.F. reçoit l'assurance d'une plus grande liberté tarifaire :

- le tarif moyen « voyageurs » sera majoré au rythme des prix à la consommation finale des ménages, avant le 30 avril de chaque année ; si l'Etat était conduit à s'opposer à cette hausse, il devrait alors accorder une compensation ;
- les tarifs « marchandises » seront libres et modulables.

Votre commission estime qu'il **aurait été préférable d'inclure dans le contrat de Plan des notions d'exploitation moins classiques**. A titre d'exemple, il aurait pu être imaginé :

- un système de subvention d'équilibre forfaitaire défini annuellement par négociation et ajustable sur les seuls écarts dont l'Etat se reconnaît, a priori, responsable (tarifs, coût unitaire de l'énergie, services particuliers, etc.). Un tel mécanisme aurait eu pour principal intérêt de clarifier les responsabilités et d'inciter financièrement la S.N.C.F. à atteindre ses objectifs ;
- un mode de fixation des investissements « a double détente », avec un « noyau dur » composé des investissements inéluctables et une enveloppe flexible déterminée en fonction des performances de l'entreprise concernant plus particulièrement des investissements de productivité. Une telle procédure aurait pour objet d'encourager la S.N.C.F. aux investissements de productivité. Les investissements propres au T.G.V.-Atlantique et au réseau breton seraient évidemment hors enveloppe.

D'une manière plus générale, **votre commission estime regrettable que le contrat de Plan n'ait pas été, pour les pouvoirs publics, l'occasion d'une remise en ordre plus originale des rapports entre l'Etat et la S.N.C.F.**

Sans doute, divers articles du contrat de Plan renvoient à des novations intéressantes. Ainsi, l'annexe 2 sur les transports combinés ou l'annexe 6 sur les indicateurs de gestion. Citons surtout le chapitre intitulé « Une politique de modernisation de la gestion ».

Mais votre commission est bien obligée de constater que **les pétitions de principe rendent peu compte du poids de la tradition S.N.C.F.** En aucune façon, la S.N.C.F. n'est pas progressivement conduite à fixer des objectifs exprimés en valeur. **La recherche exclusive de performances physiques** (tonnes kilomètres transportées par exemple) **limite les appréciations qui peuvent être portées sur le bien-fondé des politiques poursuivies**. A la suite de la Cour des



Comptes, votre commission estime que la S.N.C.F. **doit affiner sa comptabilité analytique** afin de répartir un montant excessif de charges dites « indivises » dont le total (30 % environ) rend aléatoire tout jugement sur les objectifs et les résultats.

En conclusion votre commission **estime que le contrat de Plan ne résout aucune des graves difficultés d'ordre structurel rencontrées par la S.N.C.F.** Le secrétaire d'Etat aux Transports avait pourtant souligné l'intérêt d'un « décloisonnement » de l'entreprise (1). Il n'a pourtant pas osé remettre en cause cette « administration du chemin de fer », fermée à l'esprit d'initiative (1), et confrontée à une véritable crise d'identité.

---

(1) *Id. ibid.*



## CHAPITRE II

### LA S.N.C.F. - UNE ENTREPRISE EN CRISE D'IDENTITÉ

**Le poids du passé est énorme dans cette gigantesque administration des chemins de fer** français où 250 000 agents, appuyés sur un statut dont les fondements ont 76 ans, sont formés, gérés et promus au sein de 23 filières professionnelles avec leurs traditions, leurs hiérarchies, leurs complémentarités, leurs complicités, leurs rivalités.

Deux guerres, avec leurs désordres, les reconstructions qui s'en suivirent, les recrutements massifs qu'elles entraînent, laissèrent l'entreprise dans sa sénilité. Le développement intensif des moyens de transport concurrents se fit sans modifier sa stratégie. Il fallut la crise et les mutations profondes qu'elle provoque sur les trafics pour que la S.N.C.F. commence à s'interroger. Les réformes induites par la LOTI et le nouveau cahier des charges n'ont pas, pour autant, changé le cours des choses. Même la profondeur abyssale des déficits cumulés n'a pas conduit l'Etat à exiger des changements radicaux dans les comportements de l'entreprise. Sans doute, l'article 18 du contrat de Plan incite la S.N.C.F. à veiller à la « simplification » et « au cloisonnement ». Mais votre Commission doute que cet article 18 donne « beaucoup d'état d'âmes à certains » (1), **lorsque, par ailleurs, le même contrat consolide pour 5 ans les subventions de l'Etat à l'entreprise, sans qu'il y ait la moindre sanction financière en cas de non respect des objectifs prévus.**

Sans aucun doute les autorités de tutelle sont conscientes du péril. Le ministre d'Etat, ministre des Transports en était intimement persuadé lorsque, par lettre du 12 octobre 1982, il a chargé un groupe de 4 experts de procéder à une « réflexion sur le fonctionnement interne de l'entreprise ».

Trois séries de questions ont été posées visant :

— aux modalités d'assainissement de la situation financière de la S.N.C.F.

---

(1) Déclaration de M. Auroux, Id. ibid.

- l'évolution de la politique commerciale marchandise de l'entreprise
- les structures et les modes de gestion de la S.N.C.F.

Cette réflexion d'ensemble a débouché sur des rapports. La commission chargée des structures a présenté 103 propositions devant le Conseil d'Administration de la S.N.C.F., le 24 mars 1983. L'accueil fut favorable, aussi bien auprès de la direction générale de l'entreprise qu'auprès des autorités de tutelle.

Il était notamment constaté :

- que les coûts facturés par la S.N.C.F. sont toujours facturés par référence à des normes moyennes nationales et que le dispositif simplificateur de cette tarification **n'est pas adapté à la régionalisation**
- que le fonctionnement interne de la S.N.C.F. est fortement influencé par l'organisation de l'entreprise autour de grandes fonctions : équipement, transport, matériel, commercial, etc... **et que le décloisonnement passe pas l'allègement des structures des « réseaux ».**
- que l'élaboration d'un **plan d'entreprise** en concertation avec les partenaires sociaux permettrait une meilleure sensibilisation du corps social de l'entreprise aux enjeux fondamentaux qui sont en cause.

Deux ans après le dépôt de ces conclusions, aucune disposition concrète n'a été prise par la S.N.C.F. pour les mettre en œuvre, bien qu'aucune n'ait été rejetée ni contestée.

Votre Commission estime indispensable d'insister **sur ces trois points qui lui paraissent fondamentaux.**

#### *A. LES INSUFFISANCES DE LA DÉCENTRALISATION.*

La S.N.C.F. a créé, en 1972, **une structure régionale** regroupant les principales fonctions de l'entreprise sous une même autorité.

Les directeurs de région, dotés du pouvoir hiérarchique, relèvent de la Direction Générale. **Mais ils disposent de pouvoirs assez faibles.** A titre d'exemple, ils ne peuvent engager, de leur propre initiative, que des travaux d'un montant inférieur à 1,5 million de francs.

De plus, ils ne parviennent pas, le plus souvent, à exercer pleinement leurs compétences. Ils se sentent en position d'infériorité

par rapport aux directeurs centraux, dont ils ne sont que les représentants locaux. Il arrive fréquemment que leurs collaborateurs, les chefs de division fonctionnelle, restent les correspondants privilégiés des services parisiens.

**Les directeurs régionaux ne pourront, en réalité, remplir leur difficile mission sans disposer d'un état-major et d'un réel budget.** Le directeur de région doit apparaître comme un patron ayant un pouvoir hiérarchique sur son personnel. Ce n'est pas le cas actuellement.

L'institution d'une telle déconcentration des crédits, destinée à remplacer l'actuelle procédure de délégation des moyens, est contrariée par l'impossibilité de localiser géographiquement certaines recettes S.N.C.F. Le même problème existe, au niveau de l'Etat, vis-à-vis des collectivités. Il peut être résolu dans la mesure où la direction générale de la S.N.C.F. voudra donner aux régions une véritable autonomie.

Votre Commission estime nécessaire, pour donner plus d'efficacité à la décentralisation, de mieux distinguer les « enveloppes nationales » et « régionales », en réduisant les premières au strict minimum compatible avec les responsabilités afférentes à la nature du service rendu.

Elle croit également indispensable de mener à bien un effort de réflexion sur les frontières géographiques des régions de la S.N.C.F.

La création des vingt-cinq régions S.N.C.F. n'a pas permis, en effet, de faire coïncider leurs limites avec celles des régions administratives françaises.

Cette constatation entraîne une double conséquence :

- ces nouvelles structures régionales s'ajoutent à la multiplicité des circonscriptions locales, alourdissant d'autant la construction administrative française ;
- leur délimitation entraîne l'aggravation des difficultés pratiques lorsqu'une région administrative se trouve écartelée entre plusieurs régions S.N.C.F. ; les élus locaux se voient alors confrontés à une pluralité d'interlocuteurs lorsqu'ils souhaitent régler les questions pratiques qui se posent à eux.

L'article 19 du contrat de Plan prévoit bien l'adaptation de l'organisation de la S.N.C.F. aux exigences de son action régionale et le renforcement des échelons régionaux. **Il est à craindre que cette pétition de principe reste lettre morte face à l'énorme centralisme parisien.**

## B. LE CLOISONNEMENT ET SES INCOHERENCES.

En créant les régions, la S.N.C.F. **n'a pas, pour autant, renoncé aux différents réseaux provenant des anciennes compagnies de chemins de fer.**

Le rôle de ces réseaux serait d'organiser le fonctionnement des lignes dans tout leur tracé, en coordonnant la traversée des différentes régions S.N.C.F., dont la compétence est géographiquement limitée.

Les Directeurs de réseaux représentent la Direction Générale : ils sont rattachés à l'Inspection Générale pour exercer, dans chacun de leur réseau, des missions de surveillance et de proposition, en appréciant la mise en œuvre des orientations, en contrôlant l'adéquation aux besoins des mesures prises. Toutefois, ils ne constituent plus, depuis 1972, un échelon hiérarchique.

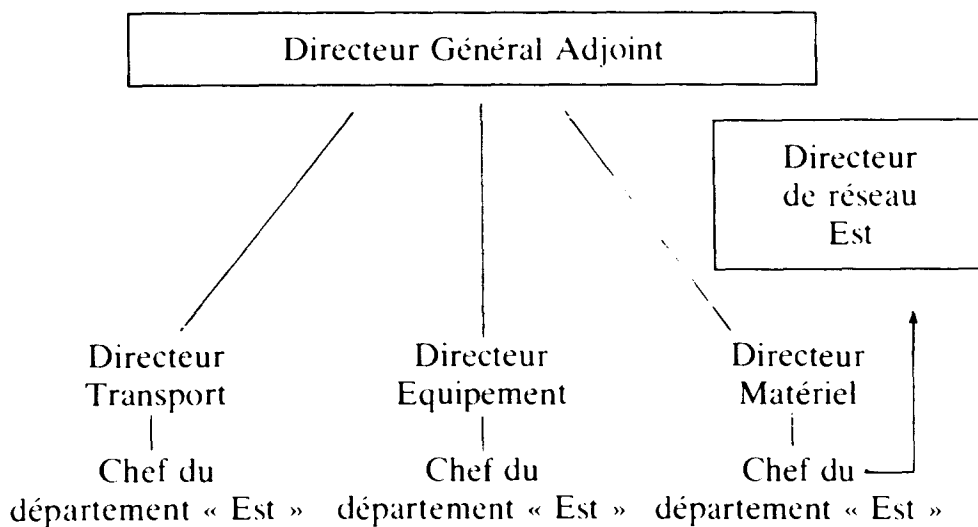
La S.N.C.F. reconnaît les compétences de ces directeurs de réseaux, éléments qualifiés de « multifonctionnels géographiques » — ce qui sonne prestigieusement —, en leur confiant, à l'occasion, des travaux spécifiques (par exemple, une étude sur les causes des perturbations causées par le froid, et en leur attribuant, à titre permanent, toute la noblesse de la réflexion à moyen et à long terme sans avoir la responsabilité de la gestion.

Une telle organisation mériterait déjà d'être critiquée : mais elle n'est pas propre à la S.N.C.F., et l'on pourrait à la rigueur, s'en accommoder.

Mais il faut progresser plus avant dans l'analyse.

**Les principaux Directeurs centraux** (Transport - Équipement - Matériel), rattachés à la Direction Générale, **ont, « sous leurs ordres directs », des « départements des réseaux »,** dirigés par un chef de département : ces départements ne sont, eux, que « fonctionnels » et « géographiques » : leurs chefs sont donc réunis, chaque semaine, **« sous l'autorité » du Directeur de réseau.**

Le schéma reproduit ci-dessous tente d'introduire un élément de clarté dans la démonstration.



**Votre Commission s'interroge alors sur l'utilité de cette survivance des réseaux ;** elle constate que la S.N.C.F. vient de regrouper les réseaux Est et Nord, compte tenu de leurs difficultés communes (diminution des trafics lourds) et des complémentarités ferroviaires. **Elle préconise, à bref délai, la suppression des différents réseaux,** dont les directeurs se trouveraient intégrés au sein d'un corps spécialisé « d'audit », cruellement inexistant.

Une telle réforme devrait évidemment être entreprise dans le contexte d'une redistribution généralisée des responsabilités. Les Directeurs Généraux Adjointes ne sauraient ainsi conserver auprès d'eux des Directions qui leur sont actuellement « plus spécialement rattachées, mais pas exclusivement ». (Tel est le cas de la Direction « Transports », simultanément rattachée au Directeur Général Adjoint « Technique » — pour les conditions de circulation des trains — et au Directeur Général Adjoint « Commercial » — pour les prévisions de trafic.

En fait, la S.N.C.F. subit trop souvent les conséquences pernicieuses des  **doubles emplois et des chevauchements de compétences**. Les exemples cités montrent la lourdeur et l'ambiguïté de structures centrales dans lesquelles les responsabilités s'affirment ou se diluent selon l'opportunité.

La structure de la S.N.C.F. comprend, en effet, de grandes fonctions — matériel, transport, équipement, commercial... — qui, bien que justifiées par des considérations historiques et techniques, liées à la taille de l'entreprise, conduisent à l'alourdissement de son organisation et constituent autant de freins à son dynamisme, par l'allongement des coûts et des délais de décision. Cette structure verticale oblige à la « remontée » des problèmes locaux vers les services centraux chargés de chacune de ces grandes fonctions.

De plus, il existe un cloisonnement excessivement contraignant entre les 23 filières professionnelles qui dictent le déroulement de la carrière du personnel.

**Le système actuel est un extraordinaire facteur de conservatisme et d'immobilisme.** Votre Commission souhaite un réel développement des perspectives de mobilité interne, fondé sur le respect des capacités de tout agent à exercer des fonctions différentes. Elle approuve pleinement la formulation des articles 18 et 19 du contrat de Plan, en regrettant que les recommandations exposées ne soient assorties d'aucune modalité pratique d'exécution.

### *C. LA CONCERTATION DANS L'ENTREPRISE*

Le contrat de Plan, évoque « une politique sociale fondée sur la concertation et la responsabilité ». Les articles 17, 18, 19, 20 et 21 de ce contrat définissent, en termes excellents, les objectifs à poursuivre pour « mobiliser » le personnel à travers un plan d'entreprise et un plan de formation.

**La S.N.C.F. n'a malheureusement, sur les thèmes principaux de son développement stratégique, que des réflexions abstraites, difficiles à expliquer et très spécifiques dans leurs analyses. L'élaboration d'un plan d'entreprise est donc indispensable,** à condition que la réflexion soit concertée avec les partenaires sociaux. Cette réflexion doit circuler de la base au sommet, sans doute par fonction, **mais plus encore par région.** La décentralisation doit permettre la prise en compte d'objectifs régionaux globaux qui seraient non seulement l'addition des diverses fonctions S.N.C.F., mais encore la prise en compte des ambitions et contraintes des collectivités locales concernées. Ces concertations prévues par le code du travail (art. 36 de la loi du 26 juillet 1983) **permettraient aux personnels concernés d'apercevoir des finalités extérieures à leurs propres filières,** et progressivement d'aboutir à une **prise de conscience globale des réalités et des résultats de l'entreprise rapportées aux besoins locaux.**



A cet égard, votre Commission estime que l'éclatement de la notion d'entreprise en 327 comités d'établissements renforce la notion de filière au détriment de la région. L'expérience multifonctionnelle tentée à Bordeaux et à Chambéry paraît devoir être généralisée. Elle concilie une meilleure appréhension des questions traitant des aspects économiques et sociaux de l'entreprise en renforçant la cohérence des réflexions régionales. Elle est de nature à faciliter la communication à travers l'entreprise, à permettre une meilleure connaissance des problèmes extérieurs aux filières et aux établissements. Elle renforce le pouvoir régional dans toutes ses composantes (direction et syndicat). Elle organise un dialogue véritable avec la direction générale et constitue un véritable contrepoids au centralisme parisien.

Votre Commission estime que l'organisation des 327 comités d'établissement telle qu'elle résulte de la décision prise le 2-11-1983 par le directeur du travail, est en contradiction avec les objectifs définis dans le titre III du contrat de Plan S.N.C.F., car elle ne facilite pas « l'ouverture de l'entreprise sur l'extérieur », elle ne va pas dans le sens d'un « décloisonnement des filières », elle ne renforce pas « l'efficacité et la responsabilité des échelons régionaux ».

Votre Commission regrette également que le plan d'entreprise de la S.N.C.F. n'ait pas encore donné lieu à la moindre concertation, alors que l'élaboration du contrat de Plan aurait pu donner lieu à de fructueux échanges au sein des comités d'établissement.

En ce qui concerne votre Commission, elle estime que l'établissement de la notion d'entreprise en 327 comités d'établissements renforce la notion de liberté au détriment de la région. L'expérience malheureusement faite à Bordeaux et à Chambéry paraît devoir être généralisée. Elle conduit une meilleure appréhension des questions traitant des aspects économiques et sociaux de l'entreprise en renforçant la cohérence des réflexions régionales. Elle est de nature à faciliter la communication à travers l'entreprise, à permettre une meilleure connaissance des problèmes extérieurs aux filières et aux établissements. Elle tendrait à pouvoir réguler dans toutes ses composantes (direction ou activité). Elle organise un dialogue véritable avec la direction générale et constitue un véritable contre-poids au centralisme parisien.

La Commission estime que l'organisation des 327 comités d'établissements telle qu'elle résulte de la décision prise le 2-11-1965 par le directeur de l'INSEE, est en contradiction avec les objectifs définis dans le titre III du contrat de Plan S.N.C.F. Elle ne va pas à l'encontre de l'entreprise sur l'extérieur, elle ne va pas à l'encontre de son développement, elle ne renforce pas l'efficacité et la responsabilité des échelons régionaux.

Votre Commission tendrait également à ce que le plan d'entreprise de la S.N.C.F. n'ait pas encore donné lieu à la moindre concertation. Lors que l'établissement du contrat de Plan aurait pu donner lieu à de nombreux échanges au sein des comités d'établissements.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Parvenue au terme de ses investigations, votre Commission éprouve, au plus haut point, un sentiment mitigé.

Elle constate avec satisfaction les efforts entrepris pour améliorer une situation financière dégradée.

Mais elle souligne la précarité des résultats obtenus. La présentation, par le secrétaire d'Etat aux Transports, du Contrat de Plan (1), ne saurait la convaincre de la possibilité d'un rétablissement de la S.N.C.F. à partir des engagements pris par l'Etat.

Votre Commission redoute notamment l'incapacité des structures de la S.N.C.F. à surmonter tout à la fois un pari et un défi.

**Le pari** est constitué par la possibilité d'obtenir des gains de productivité suffisants pour compenser les coûts supplémentaires imposés à l'entreprise par les réformes sociales. En réalité, la mise en place des nouvelles institutions conduit inéluctablement, sous l'effet d'un véritable engrenage, à favoriser un laxisme financier préjudiciable à la bonne marche de la société.

**Le défi** est lié, évidemment, aux perspectives de l'évolution des recettes commerciales ; il incite les responsables de la S.N.C.F. à mieux apprécier et à mieux définir les objectifs et les moyens de leur stratégie.

**Ce pari ne pourra être gagné, ni ce défi relevé, sans un assouplissement des structures de la S.N.C.F.**

L'entreprise subit, en effet, un lourd handicap dû à une profonde inadaptation aux exigences actuelles : organisée à l'image d'une administration traditionnelle, où le culte de la fonction est soigneusement entretenu et flanquée, depuis peu, d'un contre-pouvoir syndical où toute décision est examinée, critiquée, remise en cause, la S.N.C.F. ne peut raisonnablement réagir avec efficacité face à de lourdes contraintes.

Le phénomène n'est sans doute pas nouveau.

---

(1) Id., ibid

Henri Vincenot constatait déjà, en 1956, que l'érudit et l'historien des chemins de fer donnaient, à de pures abstractions, un rôle écrasant :

« C'est la « Commission » qui projette, c'est le « Bureau » qui conçoit, « l'Entreprise » qui construit, la « Compagnie » qui gère, le « Réseau » qui transporte, le « Gouvernement » qui légifère, et la Compagnie, la Société, la Commission, le Réseau, le Bureau réunis forment le monstre par excellence : le Chemin de Fer (1). »

Mais les réformes sociales ont encore accentué ce travers. Elles ont, au surplus, permis la naissance d'un invraisemblable contentieux (2), alimentant les débats et les discussions, subordonnant à de nouveaux délais l'issue rapide de toutes les difficultés.

Cette situation ne saurait durer sans préjudice grave pour la collectivité.

Au sortir de ses critiques et de ses suggestions, votre Commission souhaite que la S.N.C.F. puisse conserver l'attachement et l'estime que lui porte la majorité des Français. La qualité du service rendu est encore bien perçue par l'opinion mais la pérennisation des déficits et les blocages structurels persistants peuvent provoquer le dépérissement de l'institution qui ne peut vivre la fin de ce siècle sur des certitudes confortées par des subventions.

Au-delà du conservatisme, il y aurait, inévitablement, le déclin.

\*  
\*\*

A l'issue de sa dernière réunion, tenue le 21 mai 1985, la Commission a adopté les conclusions du présent rapport à la majorité des suffrages exprimés.

Les Commissaires appartenant au Groupe Socialiste ont justifié leur opposition par la déclaration reproduite ci-après.

---

(1) Vincenot (Henri) - La pie saoule -, préface, Denoel, Paris, 1956, pages 11-12

(2) Notamment 10 recours pour les questions d'organisation matérielle de scrutin et 81 recours sur la représentativité des organisations syndicales ; au total, 108 recours de première instance

**RELEVÉ DES PROPOSITIONS DE LA COMMISSION :  
11 PROPOSITIONS AU SERVICE DE 3 OBJECTIFS**

Premier objectif :

**Assainir la situation financière de la S.N.C.F.**

- 1 — Examiner, pour chaque emprunt en devises, le coût de l'émission comparé à la même émission effectuée sur le marché obligataire français et compenser à la S.N.C.F. le surcoût imposé pour le financement de la balance des paiements.
- 2 — Affiner les modes de calcul de la rentabilité des investissements.
- 3 — Imaginer un système de subvention d'équilibre forfaitaire défini annuellement par négociation et ajustable sur les seuls écarts dont l'Etat se reconnaît, à priori, responsable (tarifs, coût unitaire de l'énergie, services particuliers, etc...).
- 4 — Imaginer un mode de fixation des investissements « à double détente », avec un « noyau dur » composé des investissements inéluctables et une enveloppe flexible déterminée en fonction des performances de l'entreprise (et notamment de l'évolution de sa productivité).
- 5 — Faire progresser le conventionnement des services d'intérêt régional, et pour cela mettre en place un budget d'investissement spécifique par région, à partir d'une meilleure connaissance des coûts de chaque service rendu.
- 6 — Confier à chaque ministère intéressé la charge des tarifs sociaux les concernant.
- 7 — Affiner la comptabilité analytique, afin de répartir un montant excessif de charges dites « indivises ».

Deuxième objectif :

**Alléger les structures de la S.N.C.F.**

- 8 — Renforcer les pouvoirs des directeurs de région « S.N.C.F. ».
- 9 — Supprimer, à bref délai, les différents réseaux et intégrer leurs directeurs au sein d'un corps spécialisé « d'audit ».

Troisième objectif :

**Améliorer la concertation sociale au sein de la S.N.C.F.**

- 10 — Généraliser l'expérience multifonctionnelle des Comités d'établissement de Bordeaux et de Chambéry.
- 11 — Elaborer sans délai un Plan d'entreprise et le soumettre à la concertation la plus large.

## DÉCLARATION DES COMMISSAIRES APPARTENANT AU GROUPE SOCIALISTE

Les commissaires appartenant au Groupe socialiste rejettent les conclusions rendues par la Commission de contrôle sur la S.N.C.F. Le présent rapport est, en effet, davantage inspiré par l'esprit de polémique et d'opposition politique que par la réelle volonté de traiter avec recul et objectivité un sujet d'importance.

Le Groupe socialiste s'est donc prononcé contre l'adoption de ce rapport et tient à faire connaître à l'opinion publique les motivations de son vote négatif.

**Les commissaires socialistes jugent excessifs et partisans les qualificatifs** attribués à la S.N.C.F. qui serait selon la commission tout à la fois « sinistrée », « assistée », « déficitaire » et « endettée ».

— **une société sinistrée** : le Groupe socialiste n'estime pas correct que soit placé au même niveau pour expliquer les difficultés financières rencontrées par la S.N.C.F. d'une part, l'existence, depuis 1974, d'une crise économique grave et persistante entraînant inéluctablement une diminution du trafic des marchandises et d'autre part, le coût financier des mesures sociales décidées depuis 1982 telles que les réductions d'horaires ou la mise en place de nouvelles institutions représentatives du personnel, mesures sociales dont le bien-fondé ne peut être remis en cause.

— **une société assistée** : on ne saurait critiquer l'important concours financier du budget de l'Etat ni même s'en étonner ; il répond aux exigences de la « nouvelle » S.N.C.F. telle qu'elle est ressortie de la loi d'orientation des transports intérieurs de 1982.

D'ailleurs, il est intellectuellement malhonnête de faire un amalgame entre les concours publics et le déficit de la S.N.C.F.

Ces concours répondent à des objectifs très différents et il est fallacieux de les traduire dans un seul chiffre de 35 MMF.

En fait, on peut distinguer quatre grandes masses :

1. **Le concours aux charges de retraites** représente environ 14 MMF. Ce concours ne fait, en définitive, que traduire les effets des aspects spécifiques de la démographie tant des actifs que des retraités ; si le rapport retraités/actifs est, pour les cheminots, très supérieur à la moyenne nationale, cela tient pour l'essentiel à deux causes :

— les conditions d'âge, plus favorables, dont bénéficient les cheminots, pour leur départ en retraite ;

— mais surtout, l'évolution des effectifs qui, depuis 40 ans ont été réduits sensiblement de moitié.

En ce qui concerne le premier point, l'établissement public supporte (et même au-delà), au titre de la cotisation que l'Etat lui demande de verser à la Caisse de retraite, le surcoût lié aux avantages propres dont bénéficient les cheminots, conformément aux principes arrêtés par le cahier des charges.

2. **La compensation des obligations imposées par l'Etat** à l'entreprise correspond sensiblement à 7 MMF. Il en est ainsi de la contribution aux services d'intérêt régional et à la banlieue ainsi que de celle concernant les réductions tarifaires mises en œuvre à la demande de l'Etat.

Enfin, restent la contribution aux charges d'infrastructure et le concours exceptionnel.

3. **La contribution d'infrastructure** (10,6 MMF) procède à la fois d'un souci d'harmonisation avec les autres modes de transport qui ne couvrent pas leurs charges correspondantes (voies navigables, transports routiers notamment) et d'un souci d'aménagement du territoire ; elle tient compte des avantages que le chemin de fer apporte à la collectivité nationale en matière d'économies d'énergie et, plus encore, de sécurité des personnes.

4. Enfin, le **concours exceptionnel** (environ 3 MMF par an en moyenne) compense les charges financières provenant des déficits cumulés antérieurement à la mise en place du nouveau cahier des charges. Ces déficits proviennent d'ailleurs, pour une part, d'insuffisances dans les concours de l'Etat. On peut rappeler, par exemple, sur ce point la charge indue qui a pesé sur les comptes de l'entreprise au titre des retraites jusqu'en 1983 inclus et qui représentait un montant annuel de près de 2 MMF.

— **une société déficitaire et endettée** : il faut souligner que depuis 1983, date de la mise en place de la nouvelle S.N.C.F., le déficit a été réduit presque de **moitié** ; il est passé de — 8,3 MMF en 1983 à — 4,6 MMF à la fin de l'année 1985.

Cette amélioration du résultat, traduit bien une amélioration de la gestion, puisque tous les soldes intermédiaires se redressent.

L'excédent brut d'exploitation passe de 1,8 MMF en 1983 à 5,4 MMF en 1985 soit une amélioration de 200 %.



En outre, et cela est important pour l'avenir de la société, le contrat de Plan qui vient d'être signé avec l'Etat le 24 avril dernier se situe parfaitement dans la continuité des améliorations des 2 années précédentes : il fixe comme objectif, en effet, la diminution de l'MMF de francs par an du déficit pour aboutir en 1989 à son extinction totale et donc le retour à l'équilibre du compte d'exploitation.

Il faut également noter que désormais la part de marché est stabilisée et que si l'on procède à des comparaisons internationales, celles-ci sont généralement à l'avantage de la S.N.C.F.

Cette remarque est vraie en particulier pour le Japon et l'Allemagne fédérale, qui ne passent pas habituellement pour des pays attardés en matière de gestion.

(Les chemins de fer japonais, en 1984, ont enregistré un déficit supérieur à 70 milliards de francs tout en ayant un endettement à long terme de 700 milliards de francs, soit un ordre de grandeur 10 fois supérieur à celui de la S.N.C.F.)

Les commissaires socialistes ne peuvent non plus souscrire à la conclusion de la Commission relative à la **politique salariale de la S.N.C.F.** qui, après avoir admis qu'elle ne s'écartait sans doute pas sensiblement de la norme retenue pour l'évolution des salaires du secteur public a estimé qu'**elle demeurait insuffisamment restrictive**, compte tenu des perspectives de l'entreprise.

La Commission juge, par ailleurs, sombres les perspectives d'avenir du chemin de fer face aux autres modes de transports concurrents et reproche aux inspirateurs de la loi d'orientation des transports intérieurs d'avoir ignoré cette réalité. On peut s'en étonner car à l'époque de la discussion de cette loi, ses détracteurs ne manquaient de **reprocher aux pouvoirs publics**, alors qu'ils s'efforçaient de promouvoir le transport ferroviaire, de favoriser **abusivement le rail au détriment des autres modes**.

En matière d'institutions représentatives du personnel, la S.N.C.F. appliquait auparavant des dispositions spécifiques résultant de textes réglementaires ou figurant dans le statut particulier des cheminots homologué par les pouvoirs publics.

En décidant d'assujettir au régime de droit commun du travail et donc de ne pas reconnaître une quelconque spécificité à la S.N.C.F., le Gouvernement n'a fait qu'user d'une des facultés ouvertes par le législateur : en effet, la LOTI a expressément prévu la **possibilité** de publier des décrets tendant à adapter les dispositions d'ordre général. Elle n'en a fait en **aucune manière une obligation** et le Gouvernement

a pu légitimement et pour des raisons d'opportunité décidé de ne pas exercer cette faculté et choisir d'appliquer, à la S.N.C.F., le droit commun. Le dispositif qui met en place 327 comités d'établissements procède non d'une « logique du moindre mécontentement » mais témoigne d'une réelle volonté de compromis fondée sur un souci d'équilibre et d'efficacité.

Un certain nombre de recours ont été déposés par diverses organisations syndicales et le Conseil d'Etat est actuellement saisi du problème.

Globalement, le coût évalué en effectifs supplémentaires de la mise en place des nouvelles institutions de représentativité du personnel équivaut à 1 750 agents.

Rappelons enfin que si dans le passé, le trafic marchandises a décliné, il est depuis 1981 stabilisé. Quant au trafic voyageurs — et à titre d'exemple — en 1984, plus de 755 millions de voyageurs auront utilisé la S.N.C.F. : le réseau français est le seul réseau voyageurs à connaître un accroissement en Europe.

En conclusion, les commissaires socialistes estiment que ces précisions sont de nature à rétablir la vérité et à rendre justice à ce grand service public qu'est la S.N.C.F.

## ANNEXE N° 1

### UN EXEMPLE DE DIFFICULTÉS FINANCIÈRES L'ARMEMENT NAVAL DE LA S.N.C.F

Les liaisons maritimes trans-Manche imposent à la S.N.C.F. de lourds déficits : 136 millions de francs en 1982, 96 en 1983 et 123 en 1984.

Cette situation souvent regrettée par la Cour des Comptes, a plusieurs origines : l'existence de surcapacités a notamment entraîné une accentuation de la concurrence ; le maintien en service de lignes structurellement non rentables (Dieppe-Newhaven) ; mais surtout, le coût inégal, au détriment de la S.N.C.F., des équipages (à titre d'exemple, la convention collective des gens de mer prévoit 1940 heures de travail par an ; l'armement naval a accordé 1583 heures).

La privation, en 1984, de la société britannique SEALINK UK, le partenaire de la S.N.C.F., rachetée par British Ferries, a accentué les incertitudes, car le nouveau propriétaire a brutalement abandonné l'exploitation de la ligne Dieppe-Newhaven et a dénoncé, à compter du 1<sup>er</sup> novembre 1985, les accords de pool sur Dunkerque-Douvres.

L'effort de rentabilité accompli par les Britanniques contraste donc avec le retard de la riposte de la S.N.C.F.

Le Conseil d'Administration a pourtant approuvé les orientations d'un plan de redressement, fondé sur la fermeture des lignes déficitaires, la réalisation d'investissements, la renégociation des protocoles d'accord avec le personnel navigant, et la participation financière des collectivités.

L'assainissement financier est, en effet la condition d'un nécessaire désengagement de la S.N.C.F. :

- aucun texte, législatif, réglementaire ou contractuel, n'impose à la S.N.C.F. d'assumer cette activité ;
- la part de l'armement naval lié au transport ferroviaire est devenue très minoritaire (25 % du trafic).

a pu légitimement et pour des raisons d'opportunité de ne pas exercer cette faculté et choisir d'appliquer à la S.N.C.F. le droit commun. Le dispositif qui met en place 327 comités d'établissements procède non d'une « logique du moindre mécontentement » mais témoigne d'une réelle volonté de compromis fondée sur un souci d'équilibre et d'efficacité.

**ANNEXE N° 1**

Un certain nombre de recours ont été déposés par diverses organisations syndicales et le Conseil d'Etat est actuellement saisi du problème.

**UN EXEMPLE DE DIFFICULTÉS FINANCIÈRES**

Cloûtellement, les salariés supplémen-  
taires de la mise en place des nouvelles institutions d'représentativité au personnel ont subi une dégradation de 30 %

L'apprentissage, en ce qui concerne le passé, le reste marchandises et d'articles... (text is mirrored and difficult to read)

La situation financière... (text is mirrored and difficult to read)

Il est évident que... (text is mirrored and difficult to read)

Les difficultés... (text is mirrored and difficult to read)

Il est évident que... (text is mirrored and difficult to read)

Les difficultés... (text is mirrored and difficult to read)

## ANNEXE N° 2

### ENQUÊTE DE LA COUR DES COMPTES SUR L'ÉVOLUTION DES COÛTS FINANCIERS SUPPORTÉS PAR LA S.N.C.F. AU TITRE DES MESURES SOCIALES DÉCIDÉES DEPUIS 1981

Les mesures sociales intervenues à la S.N.C.F. depuis 1981 sont chiffrées, en équivalent emplois, par l'entreprise nationale de la manière suivante :

• Réduction à 39 heures au 1 <sup>er</sup> janvier 1982 de la durée hebdomadaire de travail (dans le cadre de l'ordonnance du 16 janvier 1982). Arrêté ministériel du 22 janvier 1982 .....	4 700 agents
• Réduction à 38 heures au 1 <sup>er</sup> juillet 1982 de la durée hebdomadaire moyenne de travail des agents à service continu (dans le cadre de l'ordonnance du 16 janvier 1982 qui préconisait la réduction à 35 heures au plus tard le 31 décembre 1983 de la durée hebdomadaire de travail de ces salariés). Arrêté ministériel du 13 mai 1982 .....	1 800 agents
• Aménagements au 23 mai 1982 de certaines règles d'utilisation du personnel. Arrêté ministériel du 13 mai 1982 .....	1 000 agents
• Chômage du 8 mai .....	500 agents
• Mise en œuvre de réunions d'information syndicale sur le temps de travail (loi de démocratisation du secteur public du 26 juillet 1983) .....	900 agents
• Création des groupes d'expression des salariés (loi du 4 août 1982) .....	900 agents
• Mise en place des nouvelles institutions de représentation du personnel (au 1 <sup>er</sup> janvier 1984) (Lois du 28 octobre 1982 et 23 décembre 1982) .....	1 750 agents
• Réduction à 35 heures au 3 juin 1984 de la durée hebdomadaire moyenne de travail du personnel à service continu. Arrêté ministériel du 4 avril 1984 .....	3 900 agents
	<hr/>
	<b>15 450 agents</b>

La Cour n'a pas les moyens de contrôler l'exactitude de ces calculs. Cette vérification serait d'ailleurs problématique tant les incidences de ces différentes mesures se répercutent de façon diffuse dans l'activité courante de la S.N.C.F. En outre, elles peuvent être parfois compensées par des progrès de productivité qu'entraînent les réaménagements de service auxquels procède l'établissement public et par les investissements qu'il réalise.

Cependant, à partir de considérations de pure logique, la Cour estime pouvoir formuler les observations suivantes :

### I. — Mesures sociales et politiques de l'emploi.

Elle constate que les quatre premières de ces mesures avaient d'ores et déjà été prises en compte, avec un coût en équivalent emplois identiques (soit 8 000 au total), dans la lettre en date du 8 décembre 1981 par laquelle le ministre des Transports avait notifié à la S.N.C.F. ses effectifs pour 1982, des créations d'emplois supplémentaires étant décidées au titre de l'amélioration de la qualité de service (1 000) et de l'accroissement du trafic voyageurs (900).

Sur ces 9 900 emplois, réduits à 6 400 par l'imputation de 3 500 suppressions de postes rendues possibles par les gains de productivité à réaliser au cours de l'année 1982, 2 200 avaient été pourvus par anticipation au cours de l'été 1981, à la demande du Gouvernement. L'embauche a donc précédé largement l'apparition des besoins liés aux mesures sociales décidées en 1982, d'autant que leur application exigeait que les modalités en soient négociées avec les syndicats et que certaines d'entre elles ne pouvaient prendre effet qu'à partir du deuxième trimestre de l'année.

..

### II. — Coût des mesures sociales.

En raisonnant sur des bases purement objectives, il apparaît que le coût en équivalent emplois déterminé par la S.N.C.F. a été assez largement surestimé.

A. **La réduction à 39 heures** au 1<sup>er</sup> janvier 1982 de la durée hebdomadaire du travail a été réalisée :

- pour le personnel sédentaire à service posté (75 000 agents) et pour le personnel roulant (35 000 agents) soumis aux 3 × 8 heures, soit au total 110 000 agents, par l'attribution de 6 jours de repos supplémentaires par an ;
- pour le personnel sédentaire à service non posté, soit uniquement par la réduction de la durée journalière de service, soit pour partie par cette méthode et pour partie par l'octroi de trois jours de repos supplémentaires.

Le coût de cette mesure représente, selon la S.N.C.F., 4 700 agents, soit l'équivalent de 1,9 % de l'effectif présent au 31 décembre 1981. Elle a déterminé ce chiffre de la manière suivante :

- pour les 110 000 agents de la première catégorie, l'octroi de 6 jours de congés représente, en raison de la manière dont le travail est organisé, 6 postes à 8 heures, soit 48 heures par an et par agent. Pour 110 000 agents on aboutit à un chiffre de 5 280 000 heures qui, divisé par la durée annuelle antérieure de travail (1 744 heures), donne un coût en équivalent emplois de 3 027. Compte tenu de l'organisation du travail posté, ce calcul peut être admis ;
- pour les autres agents, le même calcul aurait abouti à un chiffre de 3 800 agents supplémentaires. Mais la S.N.C.F. a estimé que la réduction de la durée du travail était compensée, à hauteur de 55 %, par des gains de productivité ; elle n'a donc retenu qu'un coût égal à 45 % de cette réduction, soit 1 710 agents (chiffre arrondi à 1 700 en « équivalent emplois »).

Ce calcul paraît beaucoup plus contestable. En effet, la réduction de la durée journalière du travail (12 mn/jour) aurait dû être en principe intégralement compensée par des gains de productivité tandis que l'octroi, à une partie de l'effectif seulement, de 3 jours de repos supplémentaires par an aurait pu et a sans doute dû être neutralisé au moins partiellement par une répartition du travail sur les autres jours ouvrables.

La Cour estime donc que, globalement, le chiffre donné par la S.N.C.F. est de ce fait surestimé et que le coût réel se situe assez nettement en-dessous du chiffre avancé par l'établissement public.

B. La réduction à 38 heures de la durée hebdomadaire de travail pour le personnel à service continu a été obtenue par une compensation partielle des heures de pleine nuit, à raison de 9 mn par heure entre 0 et 4 heures du matin (soit 36 mn par nuit), généralement par l'attribution de repos compensateurs (6 repos pour un agent travaillant à longueur d'année dans un service 3 × 8 continu). L'octroi de repos compensateurs concerne uniquement les agents à service posté (75 000), mais non les roulants dont la durée réelle de travail est inférieure à 38 heures, voire même généralement à 35 heures.

En appliquant le même principe de calcul que précédemment et en estimant qu'un agent participant à un service 3 × 8 continu travaille 70 nuits par an, la S.N.C.F. a abouti au chiffre de 1 806 agents, arrondi à 1 800 (1). Mais ce chiffre est surestimé.

En effet sur les 75 000 agents concernés, 40 000 seulement font régulièrement du travail de nuit et on droit à compensation. Sur ces bases, le calcul serait le suivant :

$$\frac{40\ 000\ \text{agents} \times 70\ \text{nuits} \times 36\ \text{mn}}{1\ 744} = 963\ \text{agents}$$

chiffre que l'on peut arrondir à 1 000, voire porter à 1 100, compte tenu des agents qui, parmi les 35 000 autres, assurent occasionnellement du travail de nuit.

C. La réduction à 35 heures à compter de juin 1984 de la durée hebdomadaire moyenne de travail du personnel à service continu qui concerne les sédentaires uniquement (75 000), mais non les roulants pour lesquels la durée réelle est déjà inférieure, a été mise en œuvre par une réduction à 7 h 30 de la durée du poste journalier (7 h 30 × 3 avec chevauchement des postes) sans attribution de jours de repos supplémentaires, sauf pour les 45 000 agents dont il a déjà été fait état plus haut. En effet, à la suite de mouvements sociaux, la S.N.C.F. a finalement accepté que dans leur cas la réduction soit assurée à concurrence du sixième par l'octroi de trois jours de repos, le solde étant obtenu, comme pour les autres agents, par la réduction de la durée journalière de travail. Une réorganisation des services et des gains de productivité ont permis par ailleurs d'éviter le remplacement intégral des agents en repos.

La S.N.C.F. estime le coût de cette mesure à 3 900 agents en année pleine.

La Cour ne peut se prononcer sur la validité de cette estimation. En effet, les modalités pratiques de mise en œuvre de la mesure n'ont pas permis de procéder à un calcul mathématique. Elle a été faite à partir de sondages réalisés dans quelques gares choisies comme échantillons.

D. Le coût du chômage du 8 mai est estimé à 500 agents, soit 0,2 % des effectifs. Cette estimation paraît a priori insuffisante puis que 1 jour chômé entraîne une réduction de 0,44 % en moyenne de la durée annuelle du travail. Cependant, pour les personnels non postés, le travail non effectué a pu être réparti sur les autres jours ouvrables.

E. L'incidence des réunions d'information syndicale, à raison de 6 heures par an et par agent, correspond à une réduction de 0,34 % de la durée effective du travail. Son coût, estimé à 900 agents, paraît d'un ordre de grandeur acceptable.

F. Quant à la création des groupes d'expression des salariés, à raison également de 6 heures par an et par agent, elle aurait, selon la S.N.C.F., un coût équivalent. Cette estimation sera vérifiée à l'avenir mais le coût paraît surestimé pour 1984, les négociations en cours pour l'extension de ce droit à l'ensemble des salariés n'ayant pas encore abouti.

G. La mise en place des nouvelles institutions de représentation du personnel (327 comités d'établissement et un comité central d'entreprise) représente, selon la S.N.C.F., 1 750 agents. La Cour ne dispose pas des éléments permettant de confirmer ou d'infirmer cette estimation.

∴

---

(1)  $\frac{75\ 000\ \text{agents} \times 70\ \text{nuits} \times 36\ \text{mn}}{1\ 744\ \text{heures}}$

Il apparaît donc au total que la S.N.C.F. a plutôt surestimé le coût direct de ces diverses mesures. Il faut sans doute tenir compte d'incidences indirectes comme les sujétions supplémentaires qu'entraînent pour le personnel de direction et d'encadrement la multiplication des comités d'établissement, mais il n'apparaît pas qu'elles aient entraîné, du moins jusqu'à présent, des créations d'emplois. Les incidences financières du transfert de la gestion des services sociaux au Comité central d'entreprise peuvent de leur côté être difficilement appréciées, d'autant que les modalités de ce transfert ne sont pas encore arrêtées.

A s'en tenir aux chiffres avancés par la S.N.C.F. et à raison du coût moyen par agent de 146 000 F en 1984, les mesures sociales auraient coûté 2,25 milliards de francs, soit 63 % environ du concours exceptionnel versé la même année par l'Etat à l'entreprise nationale. Malgré leur importance, elles sont donc très insuffisantes pour expliquer à elles seules la dégradation de ses résultats.

\* \*

### III. — Mesures sociales et productivité.

Les développements consacrés au coût des mesures sociales montrent que leur estimation peut difficilement être dissociée des progrès de productivité qui peuvent accompagner leur application, dans le cas notamment d'une réduction de la durée journalière de travail des agents non postés.

Ces progrès sont évidemment différents de ceux qui sont provoqués par une modernisation des installations ou une réforme de l'organisation administrative et technique et qui autorisaient dans le passé une fusion régulière des effectifs.

Cependant, du fait des mesures sociales, environ 15 000 agents de la S.N.C.F., soit qu'ils aient été affectés à des tâches non productives, soit qu'ils aient été affectés à des tâches productives, n'apportent pas un surcroît de production à l'entreprise. Il en est résulté une baisse sensible de la productivité sans qu'il soit possible de faire un calcul précis dans la mesure où cette productivité a été également défavorablement influencée par des baisses de trafic constatées certaines années.

Les réductions d'emploi qui ont repris à partir de 1983 permettront de redresser cette productivité, telle du moins qu'elle est définie par l'entreprise. Elles sont importantes (1 800 en 1983 et 5 000 en 1984) et ont pu être facilitées par une estimation trop large des besoins exprimés en personnels, tant au titre des mesures sociales précédemment analysées qu'au titre de l'amélioration de la qualité du service (1 000 emplois prévus dans la lettre du 8 décembre 1981 du ministre des Transports).

Il ressort en tout cas des déclarations de la S.N.C.F. que la qualité du service ne sera pas affectée par les réductions d'emploi décidées depuis 1983.

---



ANNEXE N° 3

INSTANCES DE CONCERTATION A LA S.N.C.F.

(au 1<sup>er</sup> janvier 1985)

Niveau	Instance : son rôle - son origine	Composition				Mode de désignation	Fonctionnement	
		Effectif	Exécution	Maitrise	Cadres		Reunions	Temps à disposition
ÉTABLISSEMENT	— <i>Délégués du personnel</i> (collèges exécution et maîtrise) • Présentation des réclamations individuelles et collectives (Existent dans 717 établissements)	• Art. R 423-1 du code du travail • répartis entre les 2 collèges Exécution et Maitrise			—	Election	6/an	Elus titulaires : 30 h bimestre
	— <i>Délégués indiciels</i> • Opérations de classement en indice du personnel du collège Exécution	Rôle joué par les délégués du personnel <i>titulaires</i> du collège Exécution			—	—	1 an 2 j	24 h/an
	— <i>Délégués catégoriels</i> (grands établissements) • Opération de notation aptitude du personnel du collège Exécution et des agents de maîtrise des niveaux 4 et 5 • Jurys d'examen	Rôle joué par certains délégués du personnel titulaires des collèges Exécution et Maitrise dont le grade relève de la catégorie			—	Designation parmi les délégués du personnel titulaires	1 an 2 j	24 h/an
	— <i>Comités d'établissement</i> (327 comités, certains établissements étant regroupés) • Attribution du Code du travail	Art. L. 433-2 et R. 433-1 du Code du travail				Election	6/an	Elus titulaires : 40 h bimestre Représentants syndicaux (CE > 500) : 40 h bimestre
	— <i>Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail</i> • Attributions du Code du travail	Art. L. 236-1 et R. 236-1 du Code du travail				Designation (art. L. 236-5 du Code du travail)	4/an	Selon l'effectif : Art. L. 236-7 du Code du travail

Niveau	Instance : son rôle - son origine	Composition				Mode de désignation	Fonctionnement	
		Effectif	Exécution	Maitrise	Cadres		Réunions	Temps à disposition
RÉGION	<p>— <i>Délégués du personnel du collège « Cadres »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation des réclamations individuelles et collectives du personnel du collège des Cadres (art. L 422... et ss du Code du travail)</li> </ul>	4 groupements par région	—	—	art. R 423-1 du Code du travail	Election	6/an	30 h/bimestre
	<p>— <i>Délégués indiciels des collèges : Maitrise</i></p> <p align="center">Cadres (niveaux 8 et 9)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Classement en indice du personnel (maintien des dispositions statutaires)</li> </ul>	4 groupes « Maitrise »	—	2 jusqu'à 600 + 1 par tranche de 300		Désignation par les syndicats parmi les délégués du personnel sur la base des résultats des élections des délégués	1/an 2 j	24 h/an
	<p>— <i>Délégués catégoriels des agents du collège Exécution et des agents de maitrise des niveaux 4 et 5</i> (sauf personnel des grands établissements)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation aux commissions de notation aptitude</li> <li>• Assistance au jurys d'examen (maintien des dispositions statutaires)</li> </ul>	6 catégories Exécution 3 catégories Maitrise par région	3 ou 4 jusqu'à 800 + 1 par tranche de 600	2 jusqu'à 800 + 1 par tranche de 400	—	d'	1/an	24 h/an
	<p>— <i>Commission régionale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Information et concertation sur des questions d'ordre professionnel et économique (créés en 1984 : devraient être incorporés au statut)</li> </ul>	Entre 21 et 25 représentants des organisations syndicales par Région				Désignation par les syndicats sur la base des résultats des élections dans les CE de la Région	3/an	20 h par siège et par bimestre Crédit global remis aux Fédérations
	<p>— <i>Comités régionaux du travail</i></p> <p>Les dispositions actuelles sont maintenues en attendant la mise au point d'une nouvelle décision ministérielle</p>	— 15 % : 2 sièges 15-30 % : 4 sièges 30-45 % : 6 sièges > 45 % : 8 sièges + 1 siège pour le majoritaire « Maitrise et Cadres »						
		Voir réponses aux questions 1 à 3						

Niveau	Instance : son rôle - son origine	Composition				Mode de désignation	Fonctionnement	
		Effectif	Exécution	Maitrise	Cadres		Réunions	Temps à disposition
RÉSEAU	— Comité du travail pour le personnel roulant	← Voir réponses aux questions 1 à 3 →						
	— Commission spécialisée du réseau pour les agents de conduite et du service des trains Ces deux instances sont maintenues en l'état dans l'attente de la Décision Ministérielle à venir sur les comités du travail	← Voir réponses aux questions 1 à 3 →						
	— Délégués indiciels agents du niveau 10 (cf. ci-dessus)		—	—	2 jusqu'à 600 + 1 par tranche de 300	Désignation par les organisations syndicales parmi délégués du personnel sur la base des résultats des élections des délégués	1/an	48 h/An
	— Délégués catégoriels agents de maîtrise des niveaux 6 et 7 agents du collège des cadres (cf. ci-dessus)	4 catégories Maitrise		4 jusqu'à 800 + 1 par tranche de 600	2 jusqu'à 800 + 1 par tranche de 400	d°	1/an 2 j	Maitrise : 64 h/an  Cadres : 48 h/an

Niveau	Instance : son rôle · son origine	Composition				Mode de désignation	Fonctionnement		
		Effectif	Exécution	Maitrise	Cadres		Réunions	Temps à disposition	
DIRECTION	<p><i>Comité central d'entreprise</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attribution du Code du travail (art. L. 435 et ss du Code)</li> </ul> <p>— <i>Commissions du CCE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• constituées en application du Code du travail ou du règlement intérieur de CCE</li> </ul> <p>— <i>Comité de Groupe</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attributions prévues par l'art. L. 439-2 du Code du travail</li> <li>1<sup>re</sup> réunion : mars 1985)</li> </ul> <p>— <i>Commissions professionnelles centrales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instance d'information et de concertation sur des questions d'ordre professionnel et technique (une par grande fonction</li> <li>• Créées en 1984) devraient être incorporées au Statut)</li> </ul> <p>— <i>Comité national d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instance de concertation et d'information sur les questions de sécurité, prévention des accidents et risques professionnels</li> </ul> <p>— <i>Commissions fonctionnelles du Comité national ci-dessus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mêmes attributions pour la Fonction représentée</li> </ul>		<p>20 représentants titulaires 20 représentants suppléants 8 représentants syndicaux</p> <p align="center">Membres désignés par le CCE</p>				<p>au moins 2/an</p>		
		5 commissions	entre 19 et 23 représentants par commission (mêmes bases que les commissions régionales)	24	5	1	<p>Désignation par les syndicats sur la base du nombre d'élus dans les CE de la SNCF et de ses filiales et parmi ses élus (L. 439-3)</p> <p>Désignation par les syndicats sur la base des élections des délégués du personnel dans les établissements de la fonction</p>	2/an	2 réunions préparatoires
			+ 1 par syndicat n'ayant pas obtenu de siège (3) parmi des 18	12		6	<p>Désignés par les syndicats sur la base des résultats des élections des représentants titulaires dans les CE et des délégués du personnel titulaires</p>	2/an	84 h/semestre
		5 commissions	11 ou 12 représentants par commission				<p>Désignation par les syndicats en fonction du nombre de représentants au CNHSCT</p>	<p>C<sup>oms</sup> T et V : 3/an C<sup>oms</sup> M et SERNAM : 2/an C<sup>om</sup> Services communs : 1/an</p>	<p>60 h/semestre sauf C<sup>oms</sup> Services communs : 60 h/an</p>

## ANNEXE N° 4.

### DÉCISIONS DU DIRECTEUR RÉGIONAL « ILE-DE-FRANCE » DU TRAVAIL (« TRANSPORTS »)

MINISTÈRE DES TRANSPORTS

Inspection du Travail

Circonscription régionale  
Ile-de-France

3, bd de l'Hôpital - 75013 Paris

#### DÉCISION N° 21/83

Le Directeur du Travail « Transports », chargé de la circonscription Ile-de-France,

Vu la lettre en date du 22 octobre 1983 du Directeur général de la Société nationale des Chemins de Fer, saisissant l'administration en raison de l'impossibilité d'établir un protocole d'accord relatif à la mise en place des institutions de représentation du personnel,

Vu le Code du travail, notamment ses articles L. 611-4, L. 435-1, L. 435-4 (4<sup>e</sup> alinéa),

Vu la loi n° 82-1153 du 30 décembre 1982 d'orientation des transports intérieurs, notamment ses articles 18 et 23,

Constatant que la direction et les organisations syndicales représentatives de la S.N.C.F. n'ont pu établir un accord sur le nombre d'établissements distincts,

Considérant qu'il appartient dès lors au Directeur du Travail « Transports » dans le ressort duquel se trouve le siège de l'entreprise de décider de ce nombre,

La direction et les organisations syndicales représentatives de la S.N.C.F. entendues,

#### DÉCIDE :

*Article unique.* — Pour l'application à la S.N.C.F. des dispositions des articles L. 435-1 et suivants, le nombre d'établissements distincts est fixé à 327.

Le liste de ces établissements est annexée à la présente décision.

Fait à Paris, le 2 novembre 1983.

Le Directeur du Travail « Transports »,  
P. JOUBERT.

ANNEXE A LA DECISION N° 21/83  
du 2 novembre 1983

Liste des établissements distincts de la S.N.C.F. où doit être institué un Comité d'établissement :

- Direction du Personnel et Caisses de Prévoyance et de Retraite.
- Direction du Transport.
- Direction du Matériel.
- Direction de l'Équipement.
- Direction commerciale Voyageurs, Direction commerciale Marchandises, service de la Comptabilité et du Contrôle des recettes.
- Direction de l'informatique.
- Siège du S.E.R.N.A.M.
- Armement naval.
- Ensemble des autres organismes de la direction de l'entreprise.
- Ensemble des divisions régionales de Paris-Est, des départements du réseau Est et de l'Inspection générale du personnel du réseau Est.
- Ensemble des divisions régionales de Nancy.
- Ensemble des divisions régionales de Reims.
- Ensemble des divisions régionales de Metz.
- Ensemble des divisions régionales de Strasbourg.
- Ensemble des divisions régionales de Paris-Nord, des départements du réseau Nord et de l'Inspection générale du personnel du réseau Nord.
- Ensemble des divisions régionales de Lille.
- Ensemble des divisions régionales d'Amiens.
- Ensemble des divisions régionales de Paris-Saint-Lazare, des départements du réseau Ouest et de l'Inspection générale du personnel du réseau Ouest.
- Ensemble des divisions régionales de Rouen.
- Ensemble des divisions régionales de Paris-Montparnasse.
- Ensemble des divisions régionales de Rennes.
- Ensemble des divisions régionales de Nantes.
- Ensemble des divisions régionales de Paris-Sud-Ouest, des départements du réseau Sud-Ouest et de l'Inspection générale du personnel du réseau Sud-Ouest.
- Ensemble des divisions régionales de Limoges.
- Ensemble des divisions régionales de Tours.
- Ensemble des divisions régionales de Toulouse.
- Ensemble des divisions régionales de Paris-Sud-Est, des départements du réseau Sud-Est et de l'Inspection générale du personnel du réseau Sud-Est.
- Ensemble des divisions régionales de Dijon.
- Ensemble des divisions régionales de Lyon.
- Ensemble des divisions régionales de Clermont-Ferrand.
- Ensemble des divisions régionales de Marseille.
- Ensemble des divisions régionales de Montpellier.
- Succursale du Sernam Bagages Express (BAGEX).
- Succursales du Sernam de Bordeaux et Pau.
- Succursales du Sernam de Chambéry et Bourg.
- Succursales du Sernam de Clermont-Ferrand et Nevers.
- Succursales du Sernam de Dijon et Besançon.
- Succursales du Sernam de Lille et Arras.
- Succursales du Sernam de Limoges et Chateauroux.
- Succursales du Sernam de Lyon, St-Etienne et Valence.

- Succursales du Sernam de Marseille et Nice.
- Succursales du Sernam de Metz et Nancy.
- Succursales du Sernam de Nantes, Rennes et Quimper.
- Succursales du Sernam de Nîmes, Béziers et Toulouse.
- Succursales du Sernam de la région parisienne Est, Sud et Orléans.
- Succursales du Sernam de la région parisienne Nord, Paris-Inter, Amiens.
- Succursales du Sernam de la région parisienne Ouest et Versailles.
- Succursales du Sernam de Reims, St-Quentin et Troyes.
- Succursales du Sernam de Rouen et Caen.
- Succursales du Service d'Exploitation de la région parisienne (SERP).
- Succursales du Sernam de Strasbourg et Mulhouse.
- Succursales du Sernam de Tours, Angers et Poitiers.
- Circonscription Exploitation de Paris-Est.
- Circonscription Exploitation de Pantin.
- Circonscription Exploitation de Meaux, Circonscription Exploitation de Vaires.
- Dépôt de La Villette.
- Dépôt de Vaires.
- Atelier de Romilly.
- Entretien de Noisy, Entretien de l'Ourcq, Entretien de Vaires, Section Electrique de Paris-Est.
- Section de Paris-Est, Section Bâtiments de Paris-Est, Section Travaux, Section de Noisy-le-Sec.
- Section de Lagny, Section de Meaux, Section de Chateau-Thierry, Section de Gretz.
- Circonscription Exploitation de Nancy-Ville, Circonscription Exploitation de Blainville.
- Circonscription Exploitation de Nancy-Etoile, Agence Exploitation de Bar-le-Duc.
- Circonscription Exploitation d'Epinal, Circonscription Exploitation de Vesoul.
- Dépôt de Chalindrey.
- Dépôt de Nancy, Dépôt de Blainville.
- Entretien de Blainville, Entretien de Nancy, Section Electrique de Nancy.
- Section de Nancy 1, Section de Nancy 2, Section de Bar-le-Duc.
- Section de Chalindrey, Section de Neufchateau, Section de Vesoul.
- Section de Blainville, Section de Saint-Dié, Section d'Epinal.
- Circonscription Exploitation de Reims.
- Circonscription Exploitation de Charleville, Circonscription Exploitation de Lumes.
- Agence Exploitation de Troyes, Circonscription exploitation de Chaumont.
- Circonscription Exploitation de Châlons-sur-Marne.
- Dépôt de Mohon, Dépôt de Lumes, Entretien de Lumes.
- Dépôt de Châlons-sur-Marne, Centre Matériel Transport de Reims, Entretien de Châlons-sur-Marne.
- Atelier d'Epervanay.
- Section de Charleville 1, Section de Charleville 2, Section de Rethel, Section de Sedan.
- Section de Troyes 1, Section de Troyes 2, Section de Chaumont.
- Section de Châlons-sur-Marne, Section de Vitry, Section d'Epervanay, Section de Reims 1, Section de Reims 2, Atelier Magasin de Saint-Dizier.
- Circonscription Exploitation de Metz-Centre.
- Circonscription Exploitation de Metz-Lignes, Circonscription Exploitation de Woippy.
- Circonscription Exploitation de Thionville-Est, Circonscription Exploitation de Thionville-Ouest.
- Circonscription Exploitation de Longwy.
- Circonscription Exploitation de Forbach, Agence Exploitation de Sarreguemines.
- Dépôt de Metz, Centre Matériel Transport de Sarreinsming.

- Dépôt de Thionville, Entretien de Thionville.
- Centre Matériel Transport de Conflans, Centre Matériel Transport de Longwy.
- Entretien de Montigny, Entretien de Metz.
- Section de Metz-Sablon, Section de Metz 1, Section de Metz 2, Section de Woippy.
- Section de Thionville 1, Section de Thionville 2, Section de Bening.
- Section de Conflans, Section de Longwy, Section de Longuyon.
- Circonscription Exploitation de Strasbourg-Voyageurs, Circonscription Exploitation de Strasbourg-Sud.
- Circonscription Exploitation de Strasbourg-Marchandises, Circonscription Exploitation de Strasbourg-Nord.
- Circonscription Exploitation de Mulhouse, Agence Exploitation de Bale.
- Circonscription Exploitation de Belfort.
- Dépôt de Strasbourg, dépôt d'Hausbergen.
- Dépôt de Mulhouse.
- Dépôt de Belfort.
- Atelier de Bischheim.
- Entretien de Strasbourg, Entretien d'Hausbergen, Entretien de Mulhouse, Section Electrique de Strasbourg.
- Section de Strasbourg, Section de Bischheim, Section d'Haguenau, Section de Sarrebourg, Section de Saverne.
- Section de Belfort, Section de Sélestat, Section de Colmar, Section de Mulhouse 1, Section de Mulhouse 2.
- Circonscription Exploitation de Paris-Nord.
- Circonscription Exploitation de Saint-Denis, Circonscription Exploitation de Paris-La Chapelle.
- Circonscription Exploitation de Le Bourget, Circonscription Exploitation d'Aulnay.
- Circonscription Exploitation de Creil, Circonscription Exploitation de Compiègne, Circonscription Exploitation de Beauvais.
- Dépôt de La Chapelle, Dépôt de Creil, Section Electrique de Paris-Nord.
- Dépôt de La Plaine, Dépôt de Bobigny.
- Atelier du Landy.
- Entretien de Le Bourget.
- Section de Paris-Nord, Section de Le Bourget, Section de Bobigny, Section de Paris-Bâtiments.
- Section de Saint-Denis, Section de Pontoise, Section de Beauvais.
- Section de Creil, Section de Crépy, Section de Compiègne.
- Atelier Magasin de Moulin-Neuf.
- Circonscription Exploitation de Lille-Voyageurs, Circonscription Exploitation de Roubaix-Tourcoing.
  - Circonscription Exploitation de Lille-Délivrance, Circonscription Exploitation de Béthune.
  - Circonscription Exploitation de Douai, Circonscription Exploitation d'Arras.
  - Circonscription Exploitation de Valenciennes, Circonscription Exploitation de Somain.
  - Circonscription Exploitation de Maubeuge.
  - Circonscription Exploitation de Dunkerque.
  - Dépôt de Fives, Dépôt de Délivrance.
  - Dépôt de Lens.
  - Dépôt de Grande-Synthe.
  - Dépôt de Somain, Dépôt de Valenciennes.
  - Dépôt d'Aulnoye.
  - Entretien de Somain, Entretien de Lens, Entretien d'Aulnoye, Section Electrique de Douai.
  - Atelier d'Hellemmes.



- Entretien de Lille.
- Entretien de Dunkerque.
- Section de Lille, Section de Lille-Délivrance, Section d'Hellemmes.
- Section d'Hazebrouck, Section de Dunkerque, Section de Lens, Section de Béthune.
- Section d'Arras, Section de Cambrai, Section de Douai, Section de Somain, Télécommunications de Douai.
- Section de Valenciennes, Section d'Hirson, Section d'Auinoie.
- Circonscription Exploitation d'Amiens-Centre, Circonscription Exploitation d'Amiens-Lignes.
- Circonscription Exploitation de Saint-Quentin, Circonscription Exploitation de Tergnier.
- Circonscription Exploitation de Boulogne.
- Dépôt de Longueau, Entretien de Longueau.
- Centre Matériel Transport de Tergnier.
- Centre Matériel transport de Boulogne, Centre Matériel Transport de Calais.
- Atelier de Tergnier.
- Section d'Amiens, Section de Longueau, Section d'Amiens-Bâtiments.
- Section de Saint-Quentin, Section de Tergnier, Section de Laon.
- Section de Boulogne, Section de Calais, Section d'Abbeville.
- Circonscription Exploitation de Paris-Saint-Lazare.
- Circonscription Exploitation de Paris-Banlieue.
- Circonscription Exploitation d'Argenteuil, Circonscription Exploitation de Mantes, Circonscription Exploitation d'Achères.
- Dépôt d'Achères.
- Dépôt de Paris-Saint-Lazare, Dépôt de Mantes.
- Atelier de La Folie.
- Entretien de Clichy, Section Electrique de Cardinet.
- Section de Paris-Saint-Lazare, Groupe d'études, Paris-Saint-Lazare Bâtiments 1 et 2, Section de Paris-Saint-Lazare Travaux, Section de Bécon-les-Bruyères, Section de Saint-Cloud, Section de Paris-Télécommunications, Antenne Atelier-magasin de Nanterre.
- Section d'Argenteuil, Section d'Achères, Section de Mantes.
- Circonscription Exploitation de Rouen-Rive Droite, Circonscription Exploitation de Dieppe.
- Circonscription Exploitation de Rouen-Port, Circonscription Exploitation de Sotteville.
- Circonscription Exploitation de Le Havre.
- Circonscription Exploitation de Caen, Circonscription Exploitation de Lisieux.
- Circonscription Exploitation d'Argentan.
- Agence Exploitation de Saint-Lô.
- Dépôt de Sotteville, Centre Matériel transport de Le Havre.
- Dépôt de Caen, Entretien de Mézidon, Dépôt d'Argentan.
- Atelier de Quatre-Mares.
- Entretien de Sotteville.
- Section de Vernon, Section de Sotteville, Section de Sotteville-Bâtiments, section de Rouen-Orléans.
- Section de Rouen-Rive Droite, Section de Dieppe, Section d'Yvetot, Section de Le Havre.
- Section d'Argentan, section de Granville, Atelier magasin de Surdon.
- Section d'Evreux, Section de Lisieux, Section de Caen, Section de Cherbourg.
- Circonscription Exploitation de Paris-Montparnasse.
- Circonscription Exploitation de Versailles, Circonscription Exploitation de Trappes, Circonscription Exploitation de Chartres.
- Circonscription Exploitation de Le Mans.
- Dépôt de Montrouge, Section Electrique de Vaugirard, Dépôt de Trappes.
- Dépôt de Le Mans.

- Atelier de Le Mans.
- Entretien de Chatillon, Entretien de Trappes.
- Section de Paris-Montparnasse, groupe d'Etudes, Section de Trappes, Section de Versailles-Chantiers, Section de Dreux.
- Section de Chartres, Section de La Loupe, Section de Le Mans 1 et 2, Atelier Magasin du Mans.
- Circonscription Exploitation de Rennes-Gare, Circonscription Exploitation de Rennes-Zone.
- Circonscription Exploitation de Lorient.
- Circonscription Exploitation de Saint-Brieuc.
- Circonscription Exploitation de Brest.
- Dépôt de Rennes, Centre Matériel transport de Brest, Centre Matériel Transport de Quimper.
- Atelier de Rennes, Entretien de Rennes.
- Section de Rennes-Gare, Section de Laval, Section de Rennes-Lignes.
- Section de Saint-Brieuc, Section de Lorient, Section de Redon.
- Circonscription Exploitation de Nantes-Centre, Circonscription Exploitation de Nantes-Etoile.
- Circonscription Exploitation de La Rochelle.
- Circonscription Exploitation d'Angers, Agence Exploitation de Thouars.
- Dépôt de Nantes, dépôt de Thouars, Dépôt de La Rochelle.
- Entretien de Nantes.
- Section de Saumur, Section d'Angers.
- Section de Nantes-Est, Section de Nantes-Centre, Section de Saint-Nazaire.
- Section de La Rochelle, Section de La Roche-sur-Yon, Section de Niort.
- Circonscription Exploitation de Paris-Austerlitz, Circonscription Exploitation de Tolbiac.
- Circonscription Exploitation de Juvisy, Circonscription Exploitation de Bretigny, Circonscription Exploitation de Rungis.
- Circonscription Exploitation d'Orléans.
- Dépôt de Paris-Sur-Ouest.
- Dépôt de Les Aubrais, Entretien de Les Aubrais.
- Atelier de Paris-Massena.
- Atelier de Vitry, Section Electrique de Paris-Sud-Ouest.
- Section de Paris-Austerlitz, Section Bâtiment 1 et Section Bâtiment 2, Section Télécommunications Paris-Sud-Ouest.
- Section d'Etampes, Section d'Orléans-Les-Aubrais, Section d'Orléans-La-Source.
- Section de Juvisy, Section de Bretigny, Section de Dourdan.
- Circonscription Exploitation de *Limoges-Centre*, Agence Exploitation de Limoges Lignes.
- Agence Exploitation de Périgueux, Circonscription Exploitation de Brive.
- Circonscription Exploitation de Chateauroux.
- *Dépôt de Limoges*.
- Dépôt de Périgueux, Dépôt de Brive.
- Atelier de Périgueux.
- *Entretien de Limoges*, Section Electrique de Limoges.
- Section de Chateauroux, Section de La Souterraine.
- Section de *Limoges-Nord*, Section de Limoges-Sud.
- Section de Brive-Centre, Section de Brive-Extra, Section de Périgueux-Centre, Section de Périgueux-Extra.
- Atelier Magasin de Brive-Chamiers, Atelier Magasin de Bretenoux.
- Circonscription Exploitation de Tours-Centre, Circonscription Exploitation de Tours-Lignes.
- Circonscription Exploitation de Vierzon.
- Circonscription Exploitation de Poitiers.
- Dépôt de Tours-St-Pierre, Dépôt de Poitiers, Section Electrique de Tours

- Dépôt de Vierzon.
- Atelier de Saint-Pierre-des-Corps, Entretien de Tours-Saint-Pierre, Magasin Général de Saint-Pierre-des-Corps.
- Section de Tours-Extra, Section de Blois, Section de Tours-Centre, Section de Tours-Bâtiments.
- Section de Bourges, Section de Vierzon.
- Section de Châtellerault, Section de Poitiers.
- Circonscription Exploitation de Toulouse-Centre.
- Circonscription Exploitation de Toulouse-Sud, Circonscription Exploitation de Tarbes.
- Circonscription Exploitation d'Albi, Circonscription Exploitation de Capdenac.
- Circonscription Exploitation de Montauban.
- Dépôt de Toulouse, Dépôt de Capdenac, Dépôt de Tarbes.
- Entretien de Toulouse, Section Electrique de Toulouse, Entretien de Tarbes.
- Section de Cahors, Section de Montauban, Section de Figeac, Section d'Albi.
- Section de Toulouse-Centre, Section de Toulouse-Bâtiments, Section de Toulouse-Extra.
- Section de Foix, Section de Tarbes, Section de Montrejeau.
- Circonscription Exploitation de Paris-Lyon.
- Circonscription Exploitation de Villeneuve.
- Circonscription Exploitation d'Auxerre.
- Circonscription Exploitation de Melun, Agence Exploitation de Montargis.
- Dépôt de Paris-Sud-Est.
- Centre Matériel Transport de Laroche.
- Dépôt de Villeneuve, Section Electrique dE Paris-Sud-Est.
- Atelier de Paris-Sud-Est.
- Entretien de Villeneuve-Prairie.
- Section de Paris-Lyon 1, Section de Paris-Lyon 2 (Bâtiments), Section de Villeneuve-Saint-Georges, Groupe d'Etudes.
- Section de Laroche-Ligne Grande Vitesse, Section de Montchanin-Ligne Grande Vitesse, Section de Sens, Section de Laroche-Migennes, Section de Tonnerre.
- Section de Corbeil, Section de Melun, Section de Montereau, Section de Montargis.
- Circonscription Exploitation de Dijon.
- Circonscription Exploitation de Perrigny.
- Circonscription Exploitation de Besançon.
- Circonscription Exploitation de Mâcon, Circonscription Exploitation de Le Creusot.
- Dépôt de Dijon, Dépôt de Châlon-sur-Saône, Section Electrique de Dijon.
- Dépôt de Besançon, Dépôt de Dole.
- Entretien de Dijon.
- Section de Dijon-Ville, Section de Les Laumes, Atelier Magasin de Les Laumes.
- Section de Dijon-Est, Section de Dijon-Sud, Atelier Magasin de Saulon.
- Section de Louhans, Section de Châlon, Section de Mâcon, Section de Paray-le-Monial.
- Section de Dole, Section de Besançon, Section de Pontarlier, Section de Mouchard.
- Circonscription Exploitation de Lyon-Voyageurs.
- Circonscription Exploitation de Lyon-Nord.
- Circonscription Exploitation de Lyon-Sud, Circonscription Exploitation de Lyon-Guillotière.
- Circonscription Exploitation de Saint-Etienne, Circonscription Exploitation de Saint-Etienne Extérieur.
- Circonscription Exploitation de Valence, Circonscription Exploitation de Valence Extérieur.
- Circonscription Exploitation de Sibelin, Circonscription Exploitation de Chasse.
- Dépôt de Lyon Mouche, Dépôt de Portes, Section Electrique de Lyon.

- Dépôt de Lyon-Vaise.
- Dépôt de Venissieux.
- Dépôt de Saint-Etienne.
- Atelier de Oullins-Machines.
- Atelier de Oullins-Voitures.
- Entretien de Lyon-Guillotière, Entretien de Saint-Germain-au-Mont-d'Or.
- Section de Lyon-Guillotière, Section de Vénissieux, Section de Villefranche, Section de Vienne.
- Section de Lyon-Brotteaux, Section de Lyon-Perrache, Section de Lyon Télécommunications.
- Section de Lyon-Saint-Paul, Section de Saint-Etienne, Section de Roanne.
- Section de Valence-Nord, Section de Valence-Sud, Section de Le Teil.
- Circonscription Exploitation de Clermont-Gare, Circonscription Exploitation de Clermont-Lignes.
- Circonscription Exploitation de Moulins, Circonscription Exploitation de Nevers, Circonscription Exploitation de Montluçon.
- Agence Exploitation d'Aurillac, Agence Exploitation de Le Puy.
- Dépôt de Nevers.
- Dépôt de Clermont, Dépôt de Montluçon, Dépôt d'Aurillac.
- Atelier de Nevers.
- Entretien de Clermont.
- Section de Nevers, Section de Nevers-Est, Section de Moulins, Section de Vichy.
- Section de Montluçon, Section de Clermont-Ouest, Section de Clermont.
- Section de Langeac, Section de Le Puy, Section d'Aurillac.
- Circonscription Exploitation de Marseille-Saint-Charles.
- Circonscription Exploitation de Marseille-Maritime.
- Circonscription Exploitation de Marseille, Agence Exploitation de Gap.
- Circonscription Exploitation de Miramas.
- Circonscription Exploitation d'Avignon-Ville, Circonscription Exploitation d'Avignon.
- Circonscription Exploitation de Nice-Ville, Circonscription Exploitation de Nice.
- Circonscription Exploitation de Toulon.
- Dépôt de Marseille.
- Dépôt d'Avignon.
- Dépôt de Saint-Charles.
- Dépôt de Miramas.
- Dépôt de Nice.
- Entretien de Marseille, Section Electrique de Marseille.
- Entretien de Miramas.
- Section d'Arles, Section d'Avignon, Section de Miramas.
- Section de Marseille-Saint-Charles, Section de Marseille-Nord, Section de Gap, Section d'Aix-en-Provence.
- Section de Nice, Section de Cannes, Section de Toulon.
- Circonscription Exploitation de Montpellier, Circonscription Exploitation de Sète.
- Circonscription Exploitation de Nîmes.
- Circonscription Exploitation de Perpignan.
- Circonscription Exploitation de Narbonne.
- Circonscription Exploitation de Béziers, Agence Exploitation de Millau.
- Dépôt de Nîmes.
- Dépôt de Béziers, Entretien de Cerbère, Section Electrique de Montpellier.
- Dépôt de Narbonne.

- Entretien de Courbessac.
- Section de Montpellier, Section de Nîmes 1, Section de Nîmes 2, Section d'Alès.
- Section de Béziers, Section de Millau, Section de Marvejols.
- Section de Perpignan, Section de Narbonne, Section de Carcassonne.
- Ensemble des Divisions Régionales de Bordeaux.
- Circonscription Exploitation de Bordeaux-Saint-Jean, Atelier de Bordeaux, Entretien de Bordeaux, Section Electrique de Bordeaux, Dépôt de Bordeaux, Section de Bordeaux-Saint-Jean, Section Bâtiment.
- Circonscription Exploitation de Bordeaux-Bastide, Circonscription Exploitation de Bordeaux-Sud, Section de Bordeaux-Bastide, section de La teste, Section de Libourne.
- Entretien de Saintes, Agence Exploitation de Saintes, Section de Saintes, Dépôt de Saintes.
- Circonscription Exploitation d'Angoulême, Dépôt d'Angoulême, Section d'Angoulême-Nord, Section d'Angoulême-Sud.
- Circonscription Exploitation d'Agen, Section d'Agen, Section de Marmande.
- Agence Exploitation de Dax, Section de Dax.
- Agence Exploitation de Pau, Section de Pau.
- Circonscription Exploitation de Bayonne, Entretien d'Hendaye, Dépôt de Bayonne, Section de Bayonne.
- Ensemble des Divisions Régionales de Chambéry.
- Circonscription Exploitation de Grenoble, Dépôt de Grenoble, Section de Grenoble-Ville, Section de Grenoble-Ouest.
- Circonscription Exploitation de Chambéry, Section de Chambéry, Section Electrique de Chambéry, Dépôt de Chambéry, Entretien de Chambéry.
- Agence Exploitation de Modane, Section de Saint-Jean-de-Maurienne.
- Circonscription Exploitation d'Amberieu, Agence Exploitation de Bourg-en-Bresse, Section d'Amberieu, Section de Bourg-en-Bresse, Centre Matériel Transport d'Amberieu.
- Circonscription Exploitation d'Annemasse, Circonscription Exploitation d'Annecy, Section de Bellegarde, Section d'Annecy, Section d'Annemasse, Dépôt d'Annemasse, Dépôt de Saint-Gervais.



MINISTÈRE DES TRANSPORTS

Inspection du Travail

Circonscription régionale  
Ile-de-France

3. bd de l'Hôpital - 75013 Paris

DÉCISION N° 27/83

Le Directeur du Travail « Transports », chargé de la circonscription Ile-de-France,

Vu la lettre en date du 22 octobre 1983 du Directeur général de la Société nationale des Chemins de Fer français, saisissant l'administration en raison de l'impossibilité d'établir un protocole d'accord relatif à la mise en place des institutions de représentation du personnel,

Vu le Code du travail, notamment ses articles L. 611-4, L. 435-1, L. 435-4, D. 435-1 et D. 435-2,

Vu la loi n° 82-1153 du 30 décembre 1982 d'orientation des transports intérieurs, notamment ses articles 18 et 23,

Vu la décision n° 21/83 du 2 novembre 1983 fixant le nombre d'établissements distincts pour l'application à la S.N.C.F. des dispositions des articles L. 435-1 et suivants du Code du travail,

Constatant que la Direction et les organisations syndicales représentatives de la S.N.C.F. n'ont pu établir un accord sur la répartition des sièges entre les différents établissements et les différentes catégories en vue de la constitution du comité central d'entreprise,

Considérant qu'il appartient dès lors au Directeur du Travail « Transports » dans le ressort duquel se trouve le siège de l'entreprise de décider de ces répartitions,

La Direction et les organisations syndicales représentatives de la S.N.C.F. entendues,

DÉCIDE :

*Article 1<sup>er</sup>.* — Pour l'élection des représentants du personnel au comité central d'entreprise de la Société nationale des Chemins de Fer français, **les comités d'établissement** créés en application de la décision n° 21/83 du 2 novembre 1983 sont **groupés** conformément à l'annexe à la présente décision.

*Article 2.* — La répartition des sièges entre les **groupements** est fixée conformément à l'annexe précitée. En application de l'article L. 435-2 (2<sup>e</sup> alinéa) du Code du travail un siège de délégué titulaire et un siège de délégué suppléant sont réservés à la catégorie des ingénieurs, chefs de service et cadres administratifs, commerciaux ou techniques assimilés sur le plan de la classification.

*Article 3.* — Sauf accord, conclu entre le chef de l'entreprise et les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise, en application des dispositions de l'article L.435-4 du Code du travail, la présente décision prend effet à compter du 22 décembre 1983.

Fait à Paris, le 15 décembre 1983.

Le Directeur du Travail « Transports »,

P. JOUBERT.

**ANNEXE A LA DÉCISION N° 27/83 DU 15 DÉCEMBRE 1983**

**COMPOSITION DU COMITÉ CENTRAL D'ENTREPRISE**

- Groupement des organismes de la Direction de l'entreprise :
  - Direction du personnel et Caisses de prévoyance et de retraite
  - Direction du Transport
  - Direction du Matériel
  - Direction de l'Équipement 1 T et 1 S
  - Direction commerciale Voyageurs, direction Commerciale
  - Marchandises, Service de la comptabilité et du contrôle des recettes
  - Direction de l'informatique
  - Armement naval
  - Ensemble des autres organismes de la direction de l'entreprise  
(soit 8 comités d'établissement)
  
- Groupement du siège du S.E.R.N.A.M. et de ses succursales 1 T et 1 S  
(soit 21 comités d'établissement)
  
- Groupement des Divisions régionales, des départements des réseaux et inspections générales du personnel des réseaux 1 T et 1 S  
(soit 25 comités d'établissement)
  
- Groupement des établissements de la région de Bordeaux, à l'exception des divisions régionales 1 T et 1 S  
(soit 8 comités d'établissement)
  
- Groupement des établissements de la région de Chambéry, à l'exception des divisions régionales 1 T et 1 S  
(soit 5 comités d'établissement)
  
- Groupement des circonscriptions des réseaux du Nord et de l'Est 2 T et 2 S  
(soit 33 comités d'établissement)
  
- Groupement des dépôts et des centres matériel transport des réseaux du Nord et de l'Est 1 T et 1 S  
(soit 22 comités d'établissement)
  
- Groupement des ateliers et des entretiens des réseaux du Nord et de l'Est 1 T et 1 S  
(soit 14 comités d'établissement)
  
- Groupement des sections et des magasins de l'équipement des réseaux du Nord et de l'Est 1 T et 1 S  
(soit 24 comités d'établissement)
  
- Groupement des circonscriptions exploitation des réseaux de l'Ouest et du Sud-Ouest 2 T et 2 S  
(soit 32 comités d'établissement)
  
- Groupement des dépôts et des centres matériel transport des réseaux de l'Ouest et du Sud-Ouest 1 T et 1 S  
(soit 15 comités d'établissement)
  
- Groupement des ateliers et des entretiens des réseaux de l'Ouest et du Sud-Ouest 1 T et 1 S  
(soit 11 comités d'établissement)



● Groupement des sections et des magasins de l'équipement des réseaux de l'Ouest et du Sud-Ouest (soit 27 comités d'établissement)	1 T et 1 S
● Groupement des circonscriptions exploitations du réseau du Sud-Est (soit 29 comités d'établissement)	2 T et 2 S
● Groupement des dépôts et des centres matériel transport du réseau du Sud-Est (soit 19 comités d'établissement)	1 T et 1 S
● Groupement des ateliers et des entretiens du réseau du Sud-Est (soit 11 comités d'établissement)	1 T et 1 S
● Groupement des sections et des magasins de l'équipement du réseau du Sud-Est (soit 20 comités d'établissement)	1 T et 1 S
	<hr/>
TOTAL	20 T et 20 S



## ANNEXE N° 5

### CHRONOLOGIE DE LA MISE EN PLACE DES INSTITUTIONS REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL DE DROIT COMMUN

DATE	OBJET
15 avril 1983	Réunion tripartite - Les C.E.
9 mai 1983	Réunion tripartite - Les C.E. <ul style="list-style-type: none"> <li>● aspect social et culturel</li> <li>● aspect économique et professionnel</li> </ul>
27 mai 1983	Réunion tripartite Les activités sociales
6 juin 1983	Réunion tripartite <ul style="list-style-type: none"> <li>● Les délégués du personnel</li> <li>● Les C.H.S.C.T.</li> </ul>
6 juillet 1983	Lettre de M. Gentil à M. Perrod proposant un projet de décret sur la base d'un C.E. par région.
<b>11 août 1983</b>	<b>Lettre de M. Braibant à M. Chadeau.</b> Directives pour la mise en œuvre des orientations arrêtées lors de la réunion du 4 août 1983.
8 septembre 1983	Propositions de différents schémas en réponse à la lettre du 11 août.
<b>14 septembre 1983</b>	<b>Réunion tripartite</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Présentation des orientations retenues par le gouvernement.</li> </ul>
16 septembre 1983	Réunions entreprise-syndicats afin de conclure un protocole d'accord préélectoral.
28 " 1983	
30 " 1983	
5 octobre 1983	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Détermination du nombre de collèges.</li> </ul>
6 " 1983	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Détermination du nombre des établissements distincts.</li> </ul>
7 " 1983	
14 " 1983	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Répartition des agents entre les collèges.</li> </ul>
18 " 1983	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Déroulement des élections.</li> </ul>
21 octobre 1983	Première réunion en vue de la signature du protocole. Constat de désaccord.
22 octobre 1983	Transmission du protocole au Directeur du Travail (Transport) de l'Île-de-France afin qu'il détermine le nombre des établissements distincts.
3 novembre 1983	Transmission par le Directeur du Travail (Transport) de sa décision en date du 2 novembre 1983 et demande aux partenaires sociaux de s'entendre sur la composition du C.E.E.

DATE	OBJET
4 novembre 1983	Deuxième et dernière réunion en vue de la signature du protocole préélectoral et pour déterminer la composition du C.C.E. Constat de désaccord malgré une signature de certaines O.S.
10 novembre 1983	Expédition du protocole à : 1. L'Inspecteur général du Travail. 2. L'Inspecteur du Travail du siège de l'entreprise.
14 novembre 1983	Réponse de l'Inspecteur général, reportant la conclusion de l'accord au niveau local.
17 novembre 1983	Réponse de l'Inspecteur du Travail se déclarant incompétent pour l'ensemble de la S.N.C.F.
21 novembre 1983	Conclusion des protocoles d'accord locaux.
15 décembre 1983	Elections des <ul style="list-style-type: none"> <li>• représentants dans les C.E.</li> <li>• délégués du personnel</li> </ul>
15 décembre 1983	Décision du Directeur du Travail arrêtant le mode de désignation des membres du C.C.E.
13 janvier 1984	Désignation des membres du C.C.E.
6 mars 1984	Annulation des élections des collèges maîtrise et cadres pour l'ensemble de la S.N.C.F. par le Tribunal d'Instance du 9 <sup>e</sup> arrondissement.
26 juin 1984	Confirmation par la Cour d'Appel de Paris de la compétence territoriale du T.I. du 9 <sup>e</sup> pour l'ensemble de la S.N.C.F.
juillet 1984	Réunions en vue de la signature d'un protocole préélectoral pour l'élection des délégués du personnel des collèges maîtrise et cadres sur la base de deux collèges distincts conformément au jugement du Tribunal d'Instance du 9 <sup>e</sup> arrondissement de Paris.
31 juillet 1984	Signature du protocole.
—	Confirmation par la Cour de Cassation de la décision du Tribunal d'Instance du 9 <sup>e</sup> arrondissement.
18 octobre 1983	Organisation des élections des collèges maîtrise et cadres.

## ANNEXE N° 6

### **La situation de certains réseaux ferroviaires européens, étudiée par la Commission de contrôle au cours de visites effectuées en République fédérale d'Allemagne et en Suisse**

#### **1. La Deutsche Bundesbahn**

Le statut juridique, la mission et l'organisation de la Deutsche Bundesbahn sont prévus par la loi sur le chemin de fer fédéral d'Allemagne (Bundesbahngesetz) du 13 décembre 1951, qui en fait une entreprise d'Etat placée sous la tutelle du ministère fédéral des transports, dotée d'un patrimoine distinct et gérée, comme peut l'être une société de droit commun, par un directoire et un conseil d'administration. Le chemin de fer allemand rencontre des difficultés financières comparables à celles de la S.N.C.F., mais il semble animé aujourd'hui d'une volonté politique réelle, tendant à la rationalisation et facilitée par le calme social qui règne dans l'entreprise.

#### *A. UNE SITUATION FINANCIÈRE DÉLICATE, MAIS EN VOIE D'AMÉLIORATION*

##### **1. La situation financière du réseau**

###### **• Les finances de la Deutsche Bundesbahn**

**Les recettes financières** de la Deutsche Bundesbahn proviennent du trafic de marchandises (10 milliards de DM, incluant les compensations accordées par l'Etat), du trafic de passagers (environ 5 milliards de DM, les meilleurs résultats concernant les lignes de grande distance), auxquelles s'ajoutent des recettes annexes dues au trafic postal ou à la location de divers entrepôts et magasins.

**Les dépenses** recouvrent les frais de personnel, en activité et retraite, les dépenses sociales, l'entretien du matériel et de l'infrastructure et les frais financiers de l'ordre de 3 milliards de DM.

Le montant des dépenses, rapporté aux recettes, laisse apparaître un déficit d'exploitation qui, en valeur cumulée, s'élève à 38 milliards de DM (115 milliards de francs) et que l'entreprise a financé par l'emprunt.

###### **• Les compensations publiques**

En sus de ses recettes propres, la Deutsche Bundesbahn reçoit de l'Etat certaines prestations financières (14 milliards de DM en 1983). Mais ces subventions, qui ne sont ni globales, ni régulièrement versées, doivent correspondre à des compensations concrètes de la part de la Deutsche Bundesbahn. L'Etat prend ainsi en charge :

-- **le paiement des « obligations de communauté »**, destiné à compenser forfaitairement la réalisation de certaines prestations désirées par l'Etat, notamment le trafic de banlieue sur courte distance (3,7 milliards de DM en 1983)

— **la compensation des distorsions de concurrence** avec les autres moyens de transport, parmi lesquelles la conservation des passages à niveau ou le déséquilibre démographique du régime de retraite, puisque la Deutsche Bundesbahn est la seule entreprise supportant le poids financier de 250 000 pensionnés pour 280 000 cheminots en service actif ;

— **les prestations relevant de sa qualité d'actionnaire**, qui correspondent, d'une part, à des subventions accordées en fonction des résultats économiques de la Deutsche Bundesbahn, notamment pour corriger la structure de son capital, d'autre part, à des fonds ne figurant pas dans le résultat annuel de l'entreprise, telles les subventions pour investissement ou certaines facilités de trésorerie ;

— **le service de la dette**, pour lequel l'Etat intervient ponctuellement. Ainsi, en 1972, les pouvoirs publics ont pris en charge 12 milliards de DM sur les 24 milliards d'endettement de la Deutsche Bundesbahn, afin de compenser les déficits insuffisamment comblés au cours des années précédentes. En effet, si la loi exige la couverture des pertes du réseau par l'Etat, celui-ci n'intervient qu'irrégulièrement, obligeant de ce fait l'entreprise à recourir à l'emprunt ;

— **les investissements d'infrastructure**, financés partiellement par l'Etat, mais dans des proportions non négligeables, puisque ces aides se sont élevées à 3,1 milliards de DM en 1983, sur les 4 milliards investis.

L'ensemble des prestations publiques a considérablement cru depuis ces vingt dernières années, passant de 2,8 milliards de DM en 1965, à 9,6 en 1975, puis 12,9 en 1981, date à laquelle leur montant est resté stationnaire.

Notons enfin que la Deutsche Bundesbahn peut bénéficier de prestations additionnelles des collectivités publiques, en application des dispositions de la loi dite « du financement des transports des communes ». Ainsi, le réseau desservant les banlieues a perçu, lors de sa construction, des subventions provenant de la fédération, de la ville concernée et du Land.

## 2. L'analyse des motifs de ces difficultés financières permet d'envisager les mesures propres à l'amélioration de la situation.

### • Les caractéristiques allemandes défavorables au réseau ferroviaire.

#### — La politique de l'Etat.

La Deutsche Bundesbahn a enregistré des baisses régulières de son trafic au profit du transport routier, tant en matière de marchandises pour lesquelles elle a perdu d'importantes parts de marché depuis 1960, que pour les passagers, en dépit des bons résultats du trafic de proche banlieue et de liaison « inter-villes ».

Ces résultats sont, pour une large part, imputables à l'action des pouvoirs publics, qui ont incité au développement du trafic routier. Ainsi, de 1950 à 1980, l'Etat a créé 6 000 km d'autoroutes, 8 300 km de voies rapides et amélioré 17 000 km de routes, contre 17 km de voies ferrées installées et 200 km de réseaux-banlieue.

Ces investissements ont encore renforcé les avantages naturels de souplesse d'utilisation dont bénéficie le transport routier, ainsi que de moindre coût puisque les autoroutes allemandes sont dispensées de péage.

Cependant, depuis cinq ou six ans, la politique s'oriente vers un renouveau du chemin de fer, renforcé par l'attitude des Länder qui, s'ils privilégient toujours la route, souhaitent aujourd'hui accroître l'aide au rail, dans la perspective de s'ouvrir aux grandes liaisons internationales.

#### — La disparition du trafic lourd

En dépit de l'amélioration de la qualité du transport ferroviaire, la crise frappant les secteurs économiques les plus favorables au rail (transport d'acier, de charbon...) a diminué d'autant le marché du trafic de marchandises.

### • Une volonté politique réelle pour l'amélioration de la situation financière du réseau.

La Deutsche Bundesbahn souhaite une intervention plus judicieuse de l'Etat, afin qu'il assume sa situation d'actionnaire par la réalisation de l'infrastructure des voies et le financement des intérêts d'emprunts. Le réseau allemand a ainsi récemment exprimé le souhait d'une prise en charge de 2 milliards de DM par la Fédération, qui pourrait seule augurer d'un développement plus favorable du rail et d'un assainissement financier.

Depuis 1982, date à laquelle l'Etat est intervenu massivement pour éviter des évolutions exponentielles dramatiques, notamment en matière d'endettement, une stratégie globale a été déterminée définissant des objectifs précis et chiffrés destinés à la Deutsche Bundesbahn, telle la fixation d'un plafond d'embauche et d'emprunt sur le marché des capitaux (2,5 milliards de DM par an). La Deutsche Bundesbahn a également fait accepter un plan, au prix de longues tractations, fondé sur la baisse des effectifs, le redéploiement des ressources, la rationalisation des dépenses, l'allègement des structures et le recours à la sous-traitance. La filialisation de certaines activités, notamment dans le domaine du transport de marchandises, s'inscrit dans la même perspective d'amélioration de la situation globale de l'entreprise.

Cette fermeté politique a déjà porté ses fruits puisque le déficit est passé de 4,1 milliards de DM en 1982 à 3,7 en 1983, soit 1,3 milliard en-dessous des prévisions, puis à 3,1 en 1984, et que les dépenses ont été réduites de 400 millions en 1983, soit 1,2 milliard d'amélioration par rapport aux perspectives.

L'objectif fixé pour 1985 est de maintenir ce cap, sans recours à l'endettement. Ainsi les 5 milliards de DM autorisés pour les emprunts supplémentaires de 1983 et 1984 n'ont pas été utilisés.

## **B. L'amélioration financière est facilitée par la situation sociale de l'entreprise.**

### **1. Le personnel de la Deutsche Bundesbahn.**

#### **• La diminution régulière des effectifs.**

Les pertes de marché du trafic ferroviaire ont conduit à mener une politique d'allègement des effectifs. Ainsi, le personnel, qui comprenait 409 000 agents en 1974, a été réduit à 315 000 en 1982, 289 000 en 1984 et 286 000 en mars 1985, soit une perte de 120 000 personnes en dix ans. Ces réductions ont été opérées sans licenciement, par le remplacement partiel des départs et l'incitation financière à la démission.

L'objectif fixé pour 1985 est de 227 500 agents, pour un besoin estimé à 271 200, mais ce surplus masque des disparités entre secteurs. Ainsi, les services de manœuvres et d'aiguillage souffrent déjà d'un manque de personnel et induisent des déplacements de main-d'œuvre. La Deutsche Bundesbahn estime à 230 000 agents ses besoins de personnel pour 1990.

#### **• La diversité des statuts.**

Le personnel de la Deutsche Bundesbahn comprend trois catégories d'agents :

— 60 % de cheminots fonctionnaires d'Etat, classés en quatre niveaux hiérarchiques, et assurant les tâches de souveraineté et de sécurité, telles l'expropriation, la police des chemins de fer, la conduite des trains...

— 38 % d'ouvriers, exécutant les travaux les plus simples.

— 2 % d'employés de bureau et cadres.

Si les fonctionnaires sont placés dans un contexte de service public et bénéficient du statut général de la fonction publique, les autres personnels sont embauchés sur la base d'un contrat privé conforme au droit du travail et aux conventions collectives. Le recours à des fonctionnaires permet de leur confier les tâches les plus importantes sans crainte d'un blocage social, car ils ne disposent pas du droit de grève.

Ces deux catégories d'agents coexistent sans difficulté, même si le régime de retraite est plus favorable pour les fonctionnaires que dans le droit commun, puisque le personnel de conduite peut quitter la Deutsche Bundesbahn à l'âge de 54 ans, soit une dizaine d'années avant les cadres. En contrepartie, l'âge limite d'embauche est, en principe, de 32 ans, mais ne s'applique qu'au personnel fonctionnaire.

La Deutsche Bundesbahn assure elle-même la formation de son personnel, aux différents niveaux hiérarchiques et aux diverses tâches, ses capacités d'accueil lui permettant, en outre, de dispenser, sans garantie d'embauche, certains enseignements financés par le Gouvernement fédéral à des jeunes gens non qualifiés.

### **2. Le dialogue social au sein de l'entreprise.**

#### **• La représentation du personnel.**

La concertation s'effectue à trois niveaux :

- au niveau du service, qui dispose de son conseil du personnel, soit 900 représentants du personnel,
- au niveau de la région, dans le conseil du personnel du district, soit 300 personnes (1),
- au niveau du directoire, par le conseil principal du personnel, qui comprend 31 membres.

Ces représentants sont des personnels actifs, mais certains d'entre eux ont pour tâche exclusive d'assurer leur mission d'information et de concertation : 1 ou 2 permanents dans les conseils du personnel selon l'effectif du service. 12 des 31 membres du conseil principal du personnel, soit 1 150 personnes. Les crédits d'heures accordés correspondent, en outre, à l'équivalent de 1 000 agents supplémentaires.

• **La représentation syndicale.**

Quatre syndicats représentent le personnel de la Deutsche Bundesbahn :

- le syndicat des cheminots, qui dispose de la plus large audience,
- le syndicat des fonctionnaires et employés,
- le syndicat du personnel de conduite,
- le syndicat chrétien, d'importance limitée.

Conformément au statut, cinq représentants des syndicats siègent au Conseil d'administration, mais aucun représentant syndical permanent n'est salarié de la Deutsche Bundesbahn : le syndicat paye lui-même ses représentants, lorsqu'ils ont choisi de démissionner ou d'être mis en position de disponibilité.

• **Les œuvres sociales.**

En sus d'une caisse autonome de sécurité sociale propre à la Deutsche Bundesbahn, et qui gère des cliniques réservées aux cheminots, les personnels disposent d'œuvres sociales, créées de leur propre initiative et fonctionnant grâce aux cotisations de leurs membres. Il s'agit d'associations libres de personnes qui ne constituent pas une personne morale et qui sont gérées par les cheminots eux-mêmes. Outre la réalisation directe de logements sociaux, la Deutsche Bundesbahn participe à ces œuvres en leur accordant des dons, des facilités matérielles ou la prise en charge d'une partie des frais de fonctionnement (cantines), mais **il n'existe pas de subvention globale** destinée au financement d'œuvres sociales gérées par le personnel.

∴

La politique allemande des transports est désormais plus favorable au rail, en choisissant de valoriser ses atouts : la ponctualité, par l'installation d'un réseau « Intercity » de correspondances très dense entre les agglomérations, la sécurité, la préservation de l'environnement, qui reste un point sensible en R.F.A. et la rapidité, par la mise en chantier de deux lignes à grande vitesse (1), soit un investissement de 14 milliards de DM pour un programme de travaux de dix ans. Cette dernière initiative permet d'envisager de bonnes perspectives de coopération européenne, notamment avec la France dont la qualité du service est comparable, afin d'œuvrer en faveur du renouveau du rail.

## II. LES CHEMINS DE FER FÉDÉRAUX SUISSES.

Les chemins de fer fédéraux suisses ont un statut juridique proche de la S.N.C.F., puisqu'ils constituent un élément intégrant de l'administration générale, avec cette particularité qu'ils coexistent avec un important réseau privé de chemins de fer qui comporte 2 000 km de lignes — certaines très fréquentées comme celle qui relie Berne au Simplon — contre 3 000 pour le réseau public. La

---

(1) Ce nombre sera porté à 500 en raison de l'intégration dans la Deutsche Bundesbahn du service de liaisons par autocar.

(1) Contrairement au T.G.V., ces lignes sont destinées à accueillir tant le trafic des passagers que le transport des marchandises.



constitution des C.F.F., par rachat de compagnies privées, résulte d'un référendum de 1898, entré en application en 1902. ils sont dirigés, comme une entreprise privée, par une direction générale et un conseil d'administration, et placés sous la tutelle de l'office fédéral des transports. Ce même office est également l'autorité de tutelle du réseau privé, constitué de sociétés anonymes dont le capital appartient aux communes, aux cantons ou à des actionnaires privés, et qui se compose d'une soixantaine de compagnies assurant les liaisons entre grandes localités et d'une trentaine de compagnies à vocation touristique, telle la ligne desservant la Jungfrau.

En 1982, deux fonctions ont été assignées aux C.F.F. par un « mandat de prestation » et consistant, d'une part, en une mission de service public pour assurer des prestations d'intérêt général, d'autre part, en une activité d'entreprise de droit commun pour laquelle ils disposent d'une liberté de gestion aussi complète que possible. Cette approche est aujourd'hui en cours de révision, l'équilibre financier envisagé n'ayant pu être atteint par cette voie. Le Gouvernement devrait prochainement une décision de principe affirmant la prise en charge, par la Confédération, du financement de l'infrastructure ferroviaire, les C.F.F. ne supportant que les charges de son fonctionnement et la responsabilité du matériel roulant et versant à l'Etat une redevance d'utilisation de l'infrastructure.

Excédentaires jusqu'en 1971, les C.F.F. représentent, aujourd'hui, le réseau ferroviaire européen le moins déficitaire, la légèreté de ses structures sociales ne constituant pas un poids financier excessif, et ils témoignent de la confiance helvétique dans le trafic ferroviaire.

#### **A. Une structure financière moins dégradée que dans d'autres réseaux.**

##### **1. Un endettement limité.**

L'infrastructure restant encore à la charge des C.F.F., ceux-ci ont dû recourir à l'emprunt ; cependant, en 1982, l'Etat-actionnaire a transformé une partie des dettes du réseau en capital de dotation. En 1984, les C.F.F. supportaient des frais financiers s'élevant à 220 millions de F.S. pour 4,4 milliards de charges totales d'exploitation.

Il faut observer que, contrairement à la S.N.C.F. qui emprunte sur le marché des capitaux, les C.F.F. trouvent des ressources à moindre coût auprès de la Confédération ou de la caisse du personnel, dont ils représentent le plus important débiteur. La dette actuelle s'élève à 6 milliards de F.S.

##### **2. Les compensations publiques.**

Le mandat de prestation, pour la période 1982-1986, a placé dans le domaine commercial le transport de marchandises et de passagers sur longue distance, qui doivent donc atteindre, sans compensation, leur équilibre financier. En revanche, relèvent du secteur subventionné le transport régional de voyageurs, le trafic de marchandises de détail et le ferroutage.

L'Etat accorde au réseau ferroviaire, tant public que privé, différentes subventions :

- Les entreprises privées reçoivent ainsi des subventions de fonctionnement et d'exploitation destinées à compenser le fait que leur marché est souvent moins favorable que celui des C.F.F.
- Les deux réseaux perçoivent également des compensations destinées à combler les déficits liés au maintien de lignes insuffisamment utilisées.

L'Etat est enfin tenu de participer, pour partie, aux dépenses d'infrastructure et de combles, en sus, les déficits. En effet, en dépit des bons résultats du trafic voyageurs (200 millions de personnes transportées), les C.F.F. ont enregistré en 1984, 304 millions de F.S. de déficit, imputables au transport de marchandises, après un déficit de 500 millions en 1982.

Dans la nouvelle formule, les C.F.F. devront atteindre seuls leur équilibre financier, après la prise en charge directe, par l'Etat, de l'infrastructure ferroviaire, moyennant le paiement d'une redevance pour l'utilisation des lignes dont le maintien n'est pas requis par la Confédération au nom de l'impératif du service public. Cette même solution devrait probablement être adaptée et appliquée aux compagnies ferroviaires privées, sans qu'il soit pour autant question de les intégrer aux C.F.F., la dualité du réseau ne posant aucun problème de fonctionnement en raison des possibilités d'accords tarifaires.

L'Etat a donc versé aux C.F.F., en 1983, une somme globale de 1,2 milliards de F.S., incluant les subventions, la couverture des déficits et la compensation dégressive pour le trafic de marchandises de détail.

## B. Des structures sociales légères.

### 1. Un personnel essentiellement fonctionnarisé.

#### — Le statut du personnel.

Les effectifs actuels des C.F.F. (1) s'élèvent à 37 200 personnes, constitués à 80 % de fonctionnaires, auxquels s'ajoutent 14 % d'agents permanents non fonctionnaires et 6 % d'auxiliaires ou de personnels en formation : 94 % des effectifs disposent donc d'un statut identique à l'ensemble de la fonction publique d'Etat.

Conformément aux principes suisses, les nominations se font par période de quatre ans, à l'issue de laquelle le renouvellement s'opère tacitement, sauf recours à une procédure de licenciement. Durant ces périodes, seul le motif exceptionnel, fondé sur l'indiscipline ou l'invalidité, peut justifier l'exclusion d'un agent.

L'entrée aux C.F.F. s'effectue, au titre d'apprenti, à l'âge de 15 ans révolus, ou jusqu'à 30 ans pour les autres personnels. L'embauche peut cependant être plus tardive, si l'entreprise accepte de participer au rachat des points de retraite correspondant aux années non effectuées au réseau.

L'âge de la retraite est **identique à celui en vigueur dans la fonction publique**, soit 65 ans pour les hommes et 60 ans pour les femmes, quel qu'ait été le poste occupé, de même que l'horaire de travail fixé à 44 heures par semaine pour l'ensemble du personnel.

Conformément au droit de la fonction publique, **les fonctionnaires ne disposent pas du droit de grève** et la pratique montre que les personnels de droit privé n'en font plus usage depuis 1918 au nom de la « paix du travail ».

#### — Les effectifs

Les effectifs sont restés constants, de l'ordre de 39 000 agents, depuis 1980. Cependant, un mouvement de réduction du personnel se dessine depuis peu, le nombre d'agents employés ayant été ramené de 39 100 en 1983 à 38 200 en 1984 et 37 200 en 1985, en raison notamment de la réorganisation du transport des marchandises de détail. Les C.F.F. s'étant engagés à ne pas licencier à l'issue des périodes quadriennales, cette contraction est imputable au freinage de l'embauche, à la rationalisation de l'utilisation des personnels et à des dispositions favorables au départ en préretraite financé par l'entreprise. La réduction de la durée du travail à 42 heures par semaine au 1<sup>er</sup> juin 1986 induira le recrutement de 1 000 collaborateurs supplémentaires, permettant de ce fait de limiter les effets du déséquilibre démographique.

Outre les salaires, les C.F.F. doivent également verser 50 000 prestations de retraites à 37 000 pensionnés environ — soit un effectif équivalent au personnel actif — auxquels s'ajoutent les bénéficiaires de pensions de réversion.

#### — La formation du personnel

A l'exception des personnels de haut niveau disposant de diplômes universitaires, les C.F.F. assurent eux-mêmes la formation de leurs personnels aux emplois spécifiques au chemin de fer et favorisent la promotion interne : 99 % des agents de gare, chefs d'établissement, ont bénéficié d'un apprentissage interne à l'entreprise.

## 2. Des relations sociales fondées sur la concertation

### a) La représentation du personnel s'effectue à deux niveaux

#### — Les commissions du personnel

• Ces **commissions consultatives**, au nombre de sept, sont composées d'agents en activité et ont pour charge d'étudier les méthodes et l'utilisation de l'outil de travail et de se concerter sur les problèmes liés à l'emploi.

Ces commissions, qui siègent au niveau du réseau, sont élues à la représentation proportionnelle par les employés des C.F.F., groupés en collège électoral par branche professionnelle (agents de conduite, personnel du service voyageurs, marchandises...). Il n'y siège pas des syndicalistes en dépit du fait que les listes de candidats sont présentées par les syndicats.

---

(1) Le personnel du réseau privé est employé dans les conditions applicables au droit privé, mais les C.F.F. constituent un modèle de référence.

La pratique récente montre que les élections se sont, pour l'essentiel, déroulées par reconduction tacite, les syndicats s'entendant entre eux pour ne pas présenter plus de candidats qu'il n'y a de sièges à pourvoir.

- **Les commissions consultatives spécifiques** : dans les sept ateliers d'entretien du matériel roulant ont été instituées des commissions siégeant localement, dites « commissions d'atelier », auxquelles s'ajoute le comité de la navigation, particulier aux personnels des services de navigation sur le lac de Constance.

Enfin, certains chefs d'établissements ont créé, de leur propre initiative, des « comités locaux », dont il existe deux ou trois exemples.

L'ensemble de ces commissions n'a qu'une vocation consultative et regroupe uniquement des représentants du personnel. Cependant, le dialogue est assuré avec la direction par la voie de réunions spécifiques organisées par la direction du personnel.

#### — Les commissions consultatives

La représentation du personnel s'effectue également par la voie de 16 commissions chargées de secteurs spécialisés, ainsi en matière de procédure disciplinaire, d'avancement, d'octroi de logements de fonction, de sécurité du travail...

Leur rôle est uniquement consultatif à l'exception de la « commission de la caisse de secours » qui peut attribuer des prestations extraordinaires en cas de maladie ou difficultés matérielles, sur des fonds provenant de la caisse de retraite, alimentée notamment par les amendes disciplinaires.

Le crédit d'heures alloué à chaque commission spécialisée dépend du nombre de ses réunions et de son activité. Les C.F.F. accordent, en plus du temps consacré aux réunions, les heures destinées à leur préparation.

#### b) La représentation syndicale

Outre quatre associations partiellement syndicales, trois syndicats représentent le personnel des C.F.F. :

- la fédération suisse des cheminots, proche du parti socialiste, qui regroupe 80 % du personnel, toutes catégories confondues,
- la fédération chrétienne du personnel des transports, pour 10 % des personnels,
- le syndicat des mécaniciens, qui ne concerne qu'une part très minoritaire des agents de conduite.

Les syndicats participent à la marche de l'entreprise par la voie de deux de leurs représentants qui siègent au conseil d'administration. Cependant, ils ne sont pas officiellement des représentants du personnel, car leur nomination relève de l'office de tutelle, qui prend en compte des critères politiques, géographiques et linguistiques. Ainsi, le gouvernement a, en 1983, exprimé son intention d'y faire siéger davantage de personnalités du secteur économique aux dépens du domaine politique.

En outre, l'intervention de représentants du personnel au sein des différentes directions générales a été rejetée par deux fois, lors de référendums antérieurs sur la participation.

Le non-recours à la grève oblige à la négociation, soit avec le ministère des finances, pour les problèmes de salaires dans la fonction publique, soit avec la direction des C.F.F., pour les questions qui lui sont spécifiques.

Les représentants syndicaux peuvent être des permanents payés directement par le syndicat (20 personnes) ou bénéficier d'un crédit de jours de congés, variable selon l'audience du syndicat, strictement personnel et accordé par le règlement intérieur (soit l'équivalent de 10 agents supplémentaires).

L'ensemble des représentants du personnel ne participe pas à la gestion des œuvres sociales. Outre une caisse de Sécurité sociale propre aux C.F.F., ainsi qu'une caisse de retraite complémentaire ouverte à l'ensemble des personnels des compagnies ferroviaires suisses, le personnel bénéficie de l'accès aux cantines dont la société assure la gestion par des subventions aux entreprises gérantes du service de restauration, en leur accordant les moyens matériels de leur fonctionnement et la couverture de leur déficit. Elle seule gère également des foyers de célibataires et octroie des subventions annuelles destinées aux installations sportives. **Il n'existe donc pas, aux C.F.F., de dotation globale accordée à des œuvres sociales gérées par les cheminots eux-mêmes.**

Les C.F.F. orientent aujourd'hui leur politique vers un renforcement de la coopération internationale, encouragés par le succès rencontré lors de la prolongation des lignes du T.G.V. vers la Suisse. Ainsi, ils mènent une collaboration étroite avec la S.N.C.F. (utilisation du réseau informatique Hermès) et se déclarent partisans de la définition d'une stratégie globale de développement du transport de marchandises avec les pays voisins, notamment par la voie d'accords tarifaires franco-suisses qui pourraient entrer en vigueur dès 1986.

Les C.F.F., qui anticipent une augmentation annuelle de 1 % de leur part de marché pour les dix années à venir, souhaitent que cette évolution plus favorable du rail soit renforcée par la volonté commune des réseaux ferroviaires européens.