



1926 - 1951



# LE PREMIER QUART DE SIECLE DE LA S.N.C.B.

par F. DELORY

Directeur-Général de la S.N.C.B.

## Rétroactes.

**L** IDÉE de doter l'administration des Chemins de fer belges d'une autonomie administrative et financière, germaît depuis longtemps. Déjà dans la loi sur la comptabilité de l'Etat de 1846, on prévoyait qu'un régime spécial de comptabilité des Chemins de fer serait établi.

Avant le début du siècle, on créa en dehors de la comptabilité officielle, des comptes spéciaux, pour les chemins de fer, où apparaissaient les intérêts et amortissements des capitaux investis.

On alla même, dans la suite, jusqu'à présenter les opérations du Chemin de fer dans un budget spécial, où figurait en dépenses le montant des charges financières dont le Chemin de fer était redevable envers le Trésor public.

Il s'avérait de plus en plus que l'exploitation du réseau, service public sans doute, mais aussi entreprise commerciale et industrielle, ne pouvait être gérée budgétairement et financièrement comme les autres administrations de l'Etat.

Mais, dès le début du siècle, apparurent des initiatives précises.

En 1903, M. le Ministre Liebaert créa une Commission chargée de la préparation d'un avant-projet de loi établissant l'autonomie financière des Chemins de fer et organisant une comptabilité industrielle.

En 1912, les Ministres des Chemins de fer et des Finances créèrent une nouvelle Commission qui élaborait un avant-projet de loi tendant à confier la gestion des Chemins de fer de l'Etat à un organisme doté de la personnalité civile.

Pendant la guerre 1914-1918, l'Institut de Sociologie Solvay, sous l'impulsion d'un fonctionnaire du Chemin de fer, l'Ing. H. Van der Rijdt, professeur à l'Université de Bruxelles, fit une étude approfondie du problème ferroviaire et proposa un plan de création d'une régie nationale.

En 1918, M. le Ministre Renkin chargea une Commission d'étudier la suggestion de l'Institut Solvay. Un avant-projet de loi fut élaboré; il ne fut pas admis par le Ministre qui en élaborait un autre et le déposa à la Chambre en juin 1919. Adopté en section centrale, il ne put être discuté par suite de la dissolution des Chambres.

En 1921, on décida de passer à la réalisation de certaines mesures d'industrialisation au sein de l'administration des Chemins de fer. On en confia la direction à M. Van der Rijdt, cité plus haut, qui était devenu entre-temps Administrateur du Matériel (l'appellation actuelle est Directeur du Matériel).



On créa un Service Central de Comptabilité et de Contrôle des dépenses (S.C.C.C.D.) qui fut le précurseur de la Direction des Finances d'aujourd'hui. Ce service instaura en marge de l'organisation officielle, à côté de la comptabilité budgétaire, une comptabilité industrielle. Un spécialiste fut, à cet effet, mis à la disposition de l'administration belge par la Compagnie du P.L.M.

La comptabilité industrielle s'organisa.

Mais il fallait la rendre officielle et accorder aux Chemins de fer une autonomie financière compatible avec une gestion industrielle. Il fallait une loi. Une Commission fut créée en 1923 par M. le Ministre Neujean en vue d'élaborer l'avant-projet de loi.

Jeune fonctionnaire du S.C.C.C.D., nous avons eu l'honneur d'être le secrétaire de cette Commission.

En février 1924, MM. les Ministres Theunis et Neujean déposèrent un projet de loi basé sur les travaux de cette Commission.

Ce projet ne modifiait pas l'organisation administrative du railway. L'Administration des Chemins de fer était dotée de la personnalité civile, elle devenait financièrement autonome, son actif et son passif étaient disjoints de ceux de l'Etat, ses opérations financières étaient effectuées sans intervention préalable ni du comptable des Dépenses engagées, ni du Département des Finances, ni de la Cour des Comptes.

Ce projet fut voté par la Chambre des Représentants en juillet 1924: une nouvelle dissolution des Chambres empêcha son vote par le Sénat.

Tout ce qui précède démontre que pendant le premier quart du XX<sup>e</sup> siècle, on tenta en vain de réaliser l'idée de l'autonomie des Chemins de fer qui semblait admise par une forte majorité de l'opinion.

Il a fallu une circonstance inattendue, la situation difficile des finances de l'Etat et la nécessité de consolider une dette flottante importante, en mobilisant l'actif du réseau ferré, pour que l'autonomie des Chemins de fer devint une réalité par la création, en 1926, de la Société Nationale des Chemins de fer belges.

**Mais on peut affirmer que si la nécessité de la réforme des Chemins de fer n'avait pas été dans les esprits, il n'eût pas été possible de la réaliser même dans la hâte de trouver un remède aux difficultés financières.**

\* \* \*

## Etudes préliminaires

Jusqu'au début de 1926, on ne parla plus guère de la réforme des Chemins de fer. Les Gouvernements eurent d'autres soucis.

Dès les premiers mois de 1926, deux spécialistes en matière ferroviaire, M. Jules Jadot et le Brigadier général O. Mance furent chargés par le Gouvernement de procéder à une étude sur la rentabilité des Chemins de fer belges.

Leur rapport, qui à l'époque eut un certain retentissement, fut adressé à M. le Ministre des Finances, M. A.E. Janssen, le 15 mars 1926.

Les conditions essentielles de l'établissement d'un statut financier autonome des Chemins de fer y sont développées (Economies, réduction des dépenses de capital, fonds de roulement, création de nouvelles ressources par un accroissement des tarifs, fonds de renouvellement, etc.) et si la structure même du nouvel organisme n'y apparaît pas, on y trouve de nombreuses suggestions qui furent réalisées plus tard. A ce moment, on cherchait toujours la formule à adopter.

En avril 1926, M. Anseele, Ministre des Chemins de fer, nous chargea d'une mission en Suisse pour y étudier l'organisation des Chemins de fer fédéraux qui avaient la réputation de jouir d'une assez large autonomie.

Mais il fallait avant tout trouver le moyen de consolider la dette flottante devenue très élevée.

En mai 1926, un gouvernement d'union nationale fut constitué sous la présidence de M. Henri Jaspar; M. Anseele restait Ministre des Chemins de fer; M. le baron Houtart devenait Ministre des Finances et M. Francqui, Ministre sans portefeuille.

Le 12 juin 1926, M. Francqui présenta un rapport exposant la quintessence de ce qui devait être peu de temps après, la Société Nationale des Chemins de fer belges.

C'est dans ce mémoire que la formule financière et les caractéristiques fondamentales de la Société Nationale des Chemins de fer furent exposées la première fois.

Cette proposition servit de base au nouveau régime.

Les textes définitifs accusent cependant certaines divergences avec la proposition Francqui, notamment dans la composition du Conseil d'Admi-



nistration et du Comité de direction générale, mais les principes essentiels s'y trouvent.

Il serait intéressant de citer en entier le préambule de ce rapport; il faudra penser un jour ou l'autre à le publier in extenso ainsi que le rapport Jadot-Mance et aussi les travaux parlementaires relatifs à la loi de juillet 1926.

Dès l'entrée en matière de son projet, M. Francqui écrivait :

« Plusieurs commissions ont étudié l'exploitation du réseau des chemins de fer belges et sont arrivées à cette conclusion qu'il fallait, pour améliorer cette exploitation et lui permettre de rémunérer les capitaux qui ont été investis dans cette entreprise par l'Etat, accorder aux chemins de fer une double autonomie : financière et administrative.

» Grâce à l'autonomie financière, les recettes et les dépenses d'exploitation ne seront plus confondues avec celles de l'Etat et les résultats financiers de chaque exercice pourront apparaître clairement.

» D'autre part, le réseau possédant son administration propre et indépendante, sera libéré de toutes influences extérieures qui lui sont des plus préjudiciables.

» Il convient d'examiner comment on peut assurer aux chemins de fer cette double autonomie financière et administrative. »

Précisant sa conception de l'autonomie administrative, il écrivait :

« Cette autonomie administrative doit répondre aux desiderata suivants :

- » a) Eviter toutes les influences étrangères dans l'administration du chemin de fer;
- » b) Hâter les décisions urgentes à prendre, et éviter ainsi les lenteurs que l'on reproche à l'administration actuelle dans l'exécution des mesures nécessaires à la bonne marche de l'exploitation ou à son développement ;
- » c) Réaliser toutes économies compatibles avec les droits des tiers sans porter atteinte au développement économique de la nation ;
- » d) et enfin, et surtout donner, à la grande comme à la petite épargne la garantie que le réseau est exploité industriellement, qu'il donnera par conséquent le maximum de rendement et qu'il réalisera toutes économies compatibles, avec la bonne marche de l'entreprise, de manière à laisser ainsi aux ayants droit le bénéfice qu'ils peuvent raisonnablement escompter. »

C'est aussi dans ce mémoire que figuraient des dispositions importantes touchant le personnel. On y lit que « les fonctionnaires et agents attachés définitivement au personnel des chemins de fer de l'Etat, au moment du transfert du réseau au nouvel organisme, seront repris par celui-ci. Leur situation sera réglée d'après les principes suivants.

« Aucune de ces personnes ne pourra, contre son gré, au cours de sa carrière, ni lorsqu'elle est arrivée à l'âge de la retraite, être traitée moins favorablement qu'elle eut été si elle était demeurée au service de l'Etat. »

Cette clause des droits acquis du personnel de l'Etat repris par la Société a été confirmée au cours des débats parlementaires par le Ministre des Chemins de fer.

Nous voudrions également citer le passage suivant ayant trait à la charge des pensions :

« Un arrangement interviendra entre l'Etat et le nouvel organisme, afin que le fonds de pension à créer par ce dernier au profit de ses fonctionnaires et agents, reçoive de l'Etat une subvention représentative de la charge résultant pour ledit fonds de pension, des années de service effectuées au service de l'Etat par le personnel repris, avant le fonctionnement du nouvel organisme.

» Le montant de la pension à attribuer par le nouvel organisme aux fonctionnaires et agents repris sera au moins égal au montant de la pension qui leur aurait été allouée s'ils étaient restés au service de l'Etat. »

La même idée est incluse dans l'article 9 des Statuts qui stipule que la Société Nationale ne sera tenue d'aucune des obligations de l'Etat belge quant au passé sauf pour les contrats en cours et les pensions dont elle supportera la charge à partir du 1er juillet 1926.

Nous aurons l'occasion de revenir sur cette question lorsque nous parlerons de la charge énorme des pensions et de l'arrangement partiel intervenu en 1946, avec l'Etat.

Le rapport Francqui ne fait pas allusion au rôle que la loi de 1926 attribue aux Commissions paritaires.

\* \* \*



### Dépôt du projet de loi créant la S.N.C.B.

### Examen en Section centrale.

### Discussion à la Chambre des Représentants.

### Examen par le Sénat.

### Statuts de la S.N.C.B.

La situation financière du pays exigeait des mesures urgentes. On chargea un Comité composé de MM. Theunis, Cattier, Brusselmans, Galopin, De Brouckère, Delattre et Jules Jadot, de l'étude du projet. Ils se réunirent les 22, 23 et 24 juin. Le texte de l'avant-projet de loi sorti de ces délibérations fut soumis à trois juristes éminents MM<sup>es</sup> René Marcq, Hermans et Resteau.

**Le 8 juillet 1926**, le Gouvernement déposa le projet de loi créant la S.N.C.B.

L'exposé des motifs est bref; il met l'accent sur la nécessité de l'assainissement monétaire, mais la réforme du railway y est caractérisée en ces termes :

« La réforme facilitera, d'autre part, l'application à notre vaste entreprise de transports, des méthodes industrielles modernes, susceptibles d'en améliorer le rendement. Le mode de nomination de son Conseil d'Administration donnera, à cet égard, toute garantie de bonne gestion; il sera l'émanation de tous ceux qu'intéresse l'exploitation industrialisée de notre réseau ferroviaire ».

**Le 15 juillet**, la Section centrale de la Chambre présidée par M. Hallet et composée de MM. Wauwermans, Delattre, Franck, Lombard, Rubbens et Brusselmans (ce dernier rapporteur) déposa son rapport.

On y lit : « La tâche qui nous incombe est de créer un organisme indépendant de l'Etat, soustrait aux influences changeantes de la politique et offrant aux souscripteurs éventuels d'actions toutes les garanties d'une exploitation industrielle profitable.

« Le Conseil d'Administration de la Société Nationale des Chemins de fer gèrera ses intérêts avec la plus grande liberté. Cette indépendance nécessite cependant un contrôle. »

« Il fallait, d'autre part, accorder au personnel toutes garanties quant aux droits acquis. »

« Création d'un organisme industriel fort et indépendant, avec tous les gages d'une belle prospérité, maintien des droits essentiels de contrôle de l'Etat, garanties des droits acquis à un personnel nombreux et fidèle. Voilà les trois pensées qui sont à la base du projet. »

**Le 16 juillet** eut lieu la discussion à la Chambre des Représentants. 17 orateurs prirent la parole.

Plusieurs discours furent intéressants.

**Le 17 juillet** après-midi, le projet était voté par 96 voix sur 102 votants. Il y eut 4 votes négatifs et deux abstentions.

Le projet fut immédiatement transmis au Sénat.

**Le 22 juillet**, les Commissions réunies des Finances et des Chemins de fer du Sénat déposent leur rapport en séance publique (Président : M. Lafontaine. Rapporteur : M. François).

« La loi organique que vous allez discuter, est-il dit dans ce rapport, est le fruit de travaux successifs du Comité du Trésor, du Comité technique financier, du Conseil des Ministres, d'un groupe de juristes et des sections de la Chambre. Il a fait l'objet d'un long examen de vos deux Commissions des Finances et des Chemins de fer, réunies. C'est à l'unanimité qu'elles vous en proposent l'adoption ».

Il est sans doute intéressant de souligner que dans le Rapport de la Chambre des Représentants on met l'accent sur l'autonomie donnée au Chemin de fer et que dans le Rapport du Sénat, on s'étend spécialement sur le fait que le Gouvernement garde une action importante dans le fonctionnement de la Société Nationale.

La discussion publique se termina le même jour; le Sénat vota le projet tel qu'il avait été voté par la Chambre, à l'unanimité des 115 membres présents.

La loi fut promulguée **le 23 juillet**.

\* \* \*

Le Gouvernement compléta la loi par un arrêté royal du 7 août 1926 fixant les statuts de la Société Nationale.

Ces statuts qui restent en conformité des dispositions de la loi, précisent celles-ci et en fixent les modalités d'application; ces statuts rendent



applicables à la nouvelle société le Cahier des charges de 1866 régissant les concessions de transports par chemin de fer.

## Caractéristiques du régime.

Les caractéristiques essentielles du nouveau régime sont :

- 1° L'Etat a apporté à la Société le droit d'exploiter le réseau pendant 75 ans, de 1926 à 2001;
- 2° L'Etat reste propriétaire du réseau;
- 3° Le droit d'exploiter a été évalué à 11 milliards de francs; le capital de la Société a été fixé au même montant et réparti en un milliard d'actions ordinaires inaliénables au nom de l'Etat et 10 milliards d'actions privilégiées au porteur;
- 4° Le Conseil d'Administration est composé de 21 membres nommés pour six ans. Dix membres nommés par le Roi sont choisis en raison de leur compétence particulière; 5 sont choisis sur une double liste de candidats présentés par le Conseil d'Administration du Fonds d'amortissement de la Dette Publique; 3 sur des doubles listes de candidats présentés respectivement :
  - a) par les membres conseillers de groupe élus par les délégués de classe du Conseil supérieur de l'industrie et du commerce et par les membres du Conseil supérieur des métiers et négoce, chacun de ces conseils présentant un candidat;
  - b) par les membres ouvriers et employés du Conseil Supérieur du travail;
  - c) par les membres élus et cooptés du Conseil Supérieur de l'agriculture;3 membres sont désignés par les groupements les plus représentatifs du personnel.

La limite d'âge des administrateurs est fixée à 65 ans (1).

Le Ministre des Transports préside les séances du conseil, quand il y assiste. Il a voix délibérative.

Le Conseil a les pouvoirs les plus étendus pour gérer et administrer la Société. Il fait tous traités, achats, marchés, nécessaires à l'exploitation du chemin de fer, et aux extensions du réseau. Toutefois, les marchés et contrats par adjudication dont l'import dépasse un million ou la durée dépasse dix ans, de même que les marchés de gré à gré de plus de 500.000 francs sont soumis à l'approbation du Ministre des Transports.

Le Conseil nomme et révoque le personnel; il en fixe les attributions et la rémunération.

Il établit et modifie les tarifs. Toutefois, le Gouvernement aura toujours le droit d'en exiger l'abaissement ou d'en interdire le relèvement.

L'émission des emprunts et les extensions du réseau, c'est-à-dire la création de lignes nouvelles, doivent être autorisés par une loi.
- 5° Le Conseil choisit dans son sein un Comité de 4 membres dont un représentant le personnel; le Comité est chargé de la préparation des questions à soumettre au Conseil;
- 6° Le Collège des Commissaires chargé de la surveillance des comptes de la Société comprend six membres nommés pour 6 ans, dont trois par le Sénat et trois par la Chambre des Représentants;
- 7° Les ministres et les membres du Parlement ne peuvent être ni administrateurs, ni commissaires de la Société.
- 8° La Direction comprend un directeur général qui assiste aux séances du Conseil avec voix consultative, deux directeurs généraux-adjoints et des directeurs à la tête des grands services de la Société;
- 9° L'assemblée générale a lieu chaque année, au mois de mai; Elle est composée du titulaire des actions ordinaires et des propriétaires d'au moins dix actions privilégiées ou de jouissance. Les actionnaires ont droit à une voix par action ordinaire et par dix actions privilégiées ou de jouissance sans limite.

(1) Depuis lors, à la suite d'un arrêté-loi organique, cette limite d'âge a été portée à 67 ans avec possibilité d'être portée à 70 ans, moyennant l'autorisation gouvernementale.



L'Etat détient donc à l'Assemblée générale une majorité certaine. Le Conseil d'Administration soumet à l'approbation de l'Assemblée générale, le Bilan, le Compte des Profits et Pertes ainsi qu'un rapport sur les opérations de l'exercice.

- 10° Le Bilan, le Compte des Profits et Pertes ainsi que le rapport du Conseil sont ensuite communiqués aux Chambres Législatives;
- 11° Les statuts imposent à la Société la création d'un fonds spécial de renouvellement en vue de normaliser les dépenses de renouvellement. Ce fonds est alimenté par un prélèvement annuel sur le compte d'exploitation calculé suivant une formule arrêtée de commun accord entre le Ministre des Transports et la Société de façon à représenter l'amortissement industriel normal des voies, des installations et du matériel.
- 12° Il est également prévu que la Société doit créer un fonds de réserve destiné à faire face aux déficits d'exploitation. Il doit être alimenté au moyen d'un prélèvement de 2 1/2 % sur les recettes brutes. La limite de ce fonds est fixée à 20 % de la recette brute moyenne des cinq dernières années. Ce fonds ne peut évidemment être alimenté que si les recettes dépassent les dépenses, ce qui n'a plus été le cas depuis de nombreuses années;
- 13° La loi créant la Société Nationale a prévu une Commission paritaire composée de 20 membres dont 10 désignés par le Conseil d'administration et 10 par les organismes groupant le personnel et présidée par un jurisconsulte nommé par le Roi. Cette commission a eu pour tâche d'élaborer le statut du personnel.

Si la S.N.C.B. jouit d'une large autonomie, elle a cependant l'obligation statutaire d'exploiter le réseau en sauvegardant les intérêts de l'économie nationale.

L'Etat dispose d'ailleurs de pouvoirs suffisants pour faire respecter ces prescriptions.

En effet, le Conseil d'administration est nommé et révoqué par le Roi. Les Commissaires sont nommés par le Parlement. Le Ministre des Transports préside les séances du Conseil d'administration, quand il y assiste. Les programmes de travaux sont communiqués au Parlement. Le Gouvernement règle la police et assure la sécurité des chemins de fer.

L'Etat a la majorité à l'Assemblée générale et a droit aux trois quarts des bénéfices. Aucune ligne nouvelle ne peut être créée, aucun emprunt ne peut être contracté sans l'intervention d'une loi.

Un service de contrôle important a été maintenu au Département des Communications.

Dès novembre 1926, le Ministre des Chemins de fer voulant préciser ses droits et ses obligations à l'égard du Chemin de fer, publia une note officielle dont il nous paraît intéressant de reproduire l'essentiel.

#### « DROITS DU MINISTRE.

» 1° Présider, avec voix délibérative et prépondérante, les séances du Conseil d'administration, dont il peut demander la convocation.

» 2° Présider l'assemblée générale et désigner un délégué qui assiste à l'assemblée générale sans voix délibérative.

» 3° Exiger l'abaissement ou interdire le relèvement des tarifs et, le cas échéant, prendre l'arrêté d'approbation.

» 4° Se faire représenter aux réunions du Conseil d'administration par un commissaire du Gouvernement qui n'a pas voix délibérative.

» 5° Présider la commission paritaire qui fonctionnera après la constituante actuelle, ou déléguer ce pouvoir.

» 6° Soumettre à la commission paritaire permanente toutes questions relatives au contrat de travail, à la sécurité, à l'hygiène, et, en général, toutes questions intéressant directement ou indirectement le personnel.

» 7° Régler la police et assurer la sécurité des chemins de fer. Faire assermenter les agents de la Société et leur conférer les fonctions et la



compétence d'agents de la police judiciaire. Faire respecter le cahier des charges de 1866.

» 8° Approuver les délibérations du Conseil d'administration sur les objets suivants :

» a) Les aliénations, acquisitions, échanges de biens ou de droits immobiliers si la valeur dépasse un million de francs.

» b) Les contrats d'adjudication conclus pour un terme de plus de 10 ans ou dont l'import atteint un million de francs et les marchés de gré à gré dont l'import atteint 500.000 francs. (Le Ministre devra approuver les achats de charbons et les projets de travaux importants).

» 9° Etudier et présenter tout projet de loi autorisant la société à étendre son réseau ou à contracter un emprunt.

» 10° Etudier le bilan et le compte de profits et pertes afin d'émettre un vote à l'assemblée générale et le communiquer aux Chambres.

» 11° Faire établir l'inventaire de cession.

» 12° Exiger d'effectuer les réparations de tous genres, y compris les grosses réparations, autoriser l'aliénation du matériel devenu sans emploi.

» 13° Acquérir, à la demande de la société, tous biens immobiliers nécessaires à l'exploitation ou à l'extension du réseau, et, pour ce faire, entamer et poursuivre la procédure d'expropriation pour cause d'utilité publique.

» 14° Arrêter d'accord avec le Conseil d'Administration des formules devant servir aux calculs des prélèvements destinés à alimenter le fonds de renouvellement et la réserve d'amortissement.

» 15° Veiller à l'application de la loi sur l'emploi des langues.

» 16° Soumettre au Roi les propositions de décorations pour le personnel de la Société nationale comme il le fait actuellement pour les Vicinaux, le Nord-Belge, etc.

» 17° Examiner et approuver les conventions avec les autres administrations publiques, Ponts et Chaussées, Vicinaux, administrations communales, etc., pour les travaux intéressant en même temps l'une de ces administrations et les sociétés de chemins de fer.

#### » OBLIGATIONS DU MINISTRE.

» 18° Maintenir les droits de propriété, de l'Etat sur le réseau cédé en jouissance.

» 19° Garantir que l'exploitation de la Société nationale des chemins de fer belges sauvegarde les intérêts de l'économie nationale.

» 20° Garantir que le réseau est constamment dans un état tel que son exploitation normale soit assurée en cas de reprise par l'Etat.

» 21° Garantir que la Société nationale respecte les engagements de l'Etat vis-à-vis des gouvernements étrangers et de toutes compagnies de chemins de fer.

» 22° Garantir que la Société nationale ne transfère à des tiers, ni en tout, ni en partie, son droit d'exploiter le réseau.

» 23° Garantir que la Société ne contracte aucun emprunt sans être autorisée par une loi.

» 24° Garantir que les expropriations demandées sont nécessaires à la bonne marche de l'exploitation ou à l'exécution des travaux d'extension.

» 25° Garantir le respect des dispositions légales relatives aux tarifs et conditions de transport.

» 26° Garantir le respect du statut du personnel et des droits acquis par le personnel en fonctions (déclarations du Gouvernement au Parlement).

» 27° Garantir que toutes les mesures légales ou administratives relatives à la police et à la sécurité des chemins de fer et services automobiles sont prises et respectées.

» 28° Garantir que la loi sur l'emploi des langues est respectée.

» 29° Garantir qu'aucune ligne nouvelle n'est entreprise sans autorisation par une loi.

» 30° Exercice de tous les droits d'actionnaire notamment aux assemblées générales. Responsabilité du quitus de gestion donné au Conseil d'administration.



» 31° Répondre aux questions et interpellations des membres du Parlement et prendre les mesures que le gouvernement ou le Parlement inaugurerait à l'égard de la Société Nationale ou de ses administrateurs. »

\* \* \*

## L'inventaire de cession.

Une des premières tâches fut de dresser l'inventaire des biens de l'Etat dont la jouissance était confiée à la nouvelle société.

Cet inventaire fut dressé par une Commission composée de :  
MM. Colens, J., Secrétaire général du département des Chemins de fer, marine, postes, télégraphes, téléphones et aéronautique;  
Vincent, J.B., administrateur général de la Trésorerie et la Dette publique;  
Van de Putte, G., directeur général du budget;  
Castiau, M., directeur général du Service du contrôle des chemins de fer;  
Mathieu, N., inspecteur général à la Trésorerie;  
Deduytschaever, A.L., inspecteur général de l'Enregistrement et des Domaines;  
de Walque, J., ingénieur en chef, directeur d'administration au Secrétariat général;  
Vincent, L., inspecteur de direction au Secrétariat général du département des chemins de fer, marine, postes, télégraphes, téléphones et aéronautique.

Elle termina ses travaux à fin 1928 et l'inventaire fut transmis en avril 1929 aux Présidents de la Chambre et du Sénat.

\* \* \*

La nouvelle société commença le 1er septembre 1926.

Le Conseil d'Administration se réunit la première fois le 24 août.

Le 31 août 1926, le premier Comité Permanent fut désigné.

Le Conseil nomma président de ce Comité, M. Jules Jadot qui, comme on l'a vu, avait été mêlé aux études préparatoires à la fondation de la Société.

Pendant 12 ans, de 1926 à 1938, il assuma avec autorité et compétence, cette tâche délicate et difficile et s'attacha à établir solidement les bases du nouveau régime.

Il n'y eut pas de modification profonde dès le début dans l'organisation administrative du Chemin de fer sauf dans le domaine des finances où par suite de l'autonomie financière une direction spéciale fut créée.

La nouvelle organisation administrative fut placée sous le signe de la simplification.

La Direction fut composée d'un Directeur Général et de cinq Directeurs (Exploitation, Matériel, Voie, Finances et Personnel).

\* \* \*

## Les réalisations.

Le premier quart de siècle d'exploitation du réseau ferré par la S.N.C.B. s'est caractérisé par l'unification du réseau, par des progrès techniques dans le matériel roulant, la voie et la sécurité, par l'amélioration de l'exploitation, par l'électrification du réseau, par l'amélioration des méthodes commerciales, par le progrès social et aussi par de lourdes difficultés financières.

## L'unification du réseau.

Lors de la création de la Société Nationale en 1926, une partie du réseau était encore exploitée par des compagnies privées, c'étaient :

la ligne de Gand à Terneuzen (16 km. en Belgique);

les lignes du Nord-Belge (Liège-Namur-Charleroi-Erquelines, Mons-Haumont) (170 km.);

la ligne de Malines à Terneuzen (39 km. en Belgique);

la ligne de Chimay (57 km.)

À l'heure actuelle, toutes ces lignes sont exploitées par la S.N.C.B.; pour les lignes de Malines-Terneuzen et de Chimay la convention de reprise et la cession à la S.N.C.B. doivent faire l'objet d'une décision législative.

En conséquence, et mis à part le tronçon électrifié de Bruxelles Quartier-Léopold à Tervueren (14 km.), dont l'exploitation est confiée à la Société de Bruxelles-Tervueren, dépendant de l'Electrobel, tout le réseau ferré à grande section est unifié et exploité par la S.N.C.B.



## **Progrès techniques.**

Les techniciens autorisés de la Société ayant exposé ci-après les réalisations effectuées dans les divers domaines du Chemin de fer, nous pouvons nous borner à quelques remarques essentielles.

## **Matériel.**

Le matériel roulant, (locomotives à vapeur, automotrices électriques, locomotives électriques, autorails, voitures, wagons) a été sans cesse amélioré depuis 1930.

Les installations du matériel ont été modernisées et rationalisées. Le nombre d'ateliers de moyenne réparation de locomotives a été ramené de 19 à 3, de réparation de voitures de 14 à 7 et de réparation de wagons, de 27 à 14.

Le charroi automobile a été considérablement étendu.

Les ateliers centraux ont été spécialisés.

L'organisation des ateliers a été améliorée par :

- l'instauration, dans les travaux de réparation, des principes du travail à la chaîne dans tous les ateliers de réparation du matériel de traction et de transport;
- la création dans les ateliers centraux d'un bureau de fabrication pour lancer et contrôler l'avancement des commandes;
- par l'aménagement, dans tous les ateliers, de bureaux de planning pour distribuer les bons de travail et contrôler l'exécution;
- par l'utilisation de machines-outils de haute précision et à grand rendement;
- par l'extension des procédés de soudure à tous les travaux de réparation.

Les huit dépôts répartiteurs d'approvisionnements ont été spécialisés, ce qui permet une réduction des stocks.

## **Voie.**

Si la voie n'a guère évolué dans ses éléments constitutifs, le confort, la sécurité et la rapidité des transports ont cependant été fortement accrus par une diminution sensible du nombre de joints et par un meilleur tracé des voies et des appareils. Les méthodes d'entretien ont été perfectionnées; l'adoption de la méthode du soufflage mesuré des voies et l'introduction d'outillage mécanique ont permis de réaliser des économies substantielles et d'alléger sensiblement la tâche souvent pénible des ouvriers.

En outre, le contrôle méthodique et rigoureux de l'état des voies a abouti à une organisation plus rationnelle de la main-d'œuvre.

Le bouleversement profond de l'économie mondiale depuis la récente guerre pose de nouveaux problèmes en matière d'approvisionnements. La traverse en béton armé, par exemple, a réveillé l'attention des services qui se proposent de donner une plus grande extension aux essais déjà réalisés. De nouveaux procédés de construction ont surgi et il semble bien que les progrès obtenus notamment dans l'emploi du béton et de la soudure des constructions métalliques ouvrent de vastes perspectives d'application de ces techniques modernes.

## **Modernisation des gares.**

La Société poursuit la modernisation des gares.

Un très grand nombre de stations sont de construction ancienne; certaines d'entre elles datent de l'établissement de la voie ferrée.

## **Sécurité.**

Dans le domaine de la sécurité, les faits saillants ont été :

- la concentration de la manœuvre des signaux et aiguillages par cabines électriques de plus en plus perfectionnées;
- la construction de cabines de triage automatiques avec freins de voie;
- l'installation de signalisation lumineuse sur plusieurs lignes;
- l'augmentation de la sécurité aux passages à niveau;
- l'automatisation du réseau téléphonique privé de la S.N.C.B.;
- la modernisation du dispatching;
- l'emploi de la radio dans les gares de triage et sur les locomotives de manœuvre;
- la modernisation de l'éclairage des installations ferroviaires;
- l'installation de nombreuses cabines de transformation de courant électrique à haute tension;
- la modernisation des ateliers, dépôts et laboratoires;
- l'organisation de la formation professionnelle.



## L'électrification du réseau.

A l'exemple de nombreux réseaux étrangers sur lesquels la traction électrique prit un grand développement au cours de l'entre-deux-guerres, la Belgique s'est à son tour engagée dans la voie de l'électrification.

En avril 1935, notre réseau célébra son centenaire en inaugurant les services électrifiés de la ligne Bruxelles-Anvers.

Le nouveau mode de traction fit brillamment ses preuves. Il permit la rénovation complète du service des voyageurs suivant la formule bien connue : fréquence, vitesse, confort. Parallèlement la traction électrique apportait des perfectionnements dans tous les secteurs de l'exploitation. La réaction du public fut très favorable et se traduisit par un accroissement très net de la clientèle.

Cette réussite incita la S.N.C.B. à étendre l'électrification. Vers 1939 on s'apprêtait à équiper la « Petite Etoile » qui groupait 5 tronçons de lignes rayonnant autour de la capitale.

La guerre fit arrêter les premiers travaux, mais à la libération, des projets plus vastes virent le jour sous les auspices de la Commission Nationale d'Electrification des Chemins de fer belges. Un nouveau programme élaboré par elle portait sur 1.500 kilomètres; il étendait la traction électrique à 70 % du trafic belge.

L'équipement récent de la ligne de Bruxelles à Charleroi et de la ligne Linkebeek-Anvers (Nord) — en tout 126 kilomètres — se situait dans le cadre de cette vaste entreprise. A cette occasion la traction électrique fut étendue aux trains de marchandises et les locomotives électriques firent leur apparition sur nos lignes. L'électrification, une fois de plus, affirma tous les avantages qui lui sont propres et par ailleurs la remorque électrique des trains de marchandises se révéla comme une source d'économies substantielles.

Les travaux d'une nouvelle tranche qui viennent d'être entamés (Bruxelles-Liège, Bruxelles-Ostende, Bruxelles-Namur), témoignent du désir de la S.N.C.B. de pousser activement l'équipement des artères principales; ce sera la grande œuvre de demain.

L'électrification répond à un profond besoin de modernisation, elle conditionnera largement l'avenir du réseau et constituera un des facteurs importants de son assainissement financier.

## Amélioration de l'exploitation.

Dans le secteur du transport des voyageurs, les efforts permirent d'obtenir des résultats appréciables :

- Utilisation de matériel métallique offrant aux voyageurs des conditions meilleures de sécurité et de confort;
- Accélération et fréquence plus grande des relations, notamment par la mise en exploitation électrique des lignes Anvers-Bruxelles-Charleroi.

L'ouverture de gares internationales et l'exécution du contrôle douanier dans les trains ont contribué également à améliorer le confort et la rapidité des relations internationales.

Dans le secteur du transport des marchandises, les réalisations ne sont pas moins importantes :

- l'équipement en moyens les plus modernes de la technique ferroviaire et la modernisation des grands chantiers de triage de wagons; grâce à un haut rendement, le prix de revient de l'exploitation et la durée d'acheminement des transports sont améliorés;
- l'application des progrès techniques à la manutention des envois dans le but d'accroître la productivité, par l'utilisation d'engins nouveaux : chariots élévateurs, petits et grands containers, palettes. De grandes facilités sont ainsi offertes à la clientèle; les manipulations et les risques d'avaries aux transports sont aussi réduits;
- Un mode d'exploitation nouveau, dit des centres routiers, pour le porte à porte des envois de messageries; la mise en œuvre de camions plus modernes et l'extension donnée au champ d'action de la prise et de la remise à domicile des transports, font bénéficier, actuellement, 94 % de la population du pays, des avantages incontestables de ces services.

Dans le cadre de la modernisation de ses méthodes, la Société Nationale a mis à l'étude la simplification de l'exploitation sur 2.000 km. de lignes à faible trafic.

Diverses mesures sont préconisées suivant les cas et notamment la substitution d'autorails aux trains-vapeur, le maintien de trains-vapeur de main-d'œuvre à forte occupation aux heures de pointe et le remplacement des autres trains par des autorails ou des autobus et enfin la suppression complète du service des voyageurs avec remplacement par des autobus.



Les études sont terminées pour 1.550 km.  
Des décisions sont prises pour 1.200 km.  
Elles sont appliquées, à l'essai, pour 460 km.  
La S.N.C.B. escompte de ces mesures une économie annuelle de l'ordre de 180 millions de francs.

### **Amélioration des méthodes commerciales.**

La politique commerciale de la Société en matière de tarifs n'a pu évoluer que sous la contrainte de dispositions statutaires et légales qui heurtent singulièrement les possibilités d'une exploitation devant être assurée selon « des méthodes industrielles ».

La Société s'est efforcée cependant dans ce domaine de donner à ses tarifs la souplesse nécessaire lui permettant de défendre ses trafics vitaux tout en donnant au commerce et à l'industrie des possibilités d'activité supplémentaire suivant les circonstances.

La politique commerciale s'est tout particulièrement manifestée non seulement dans l'organisation minutieuse des divers trafics suivant leurs exigences particulières, sous le rapport de la célérité et du matériel nécessaire, mais aussi dans l'organisation d'un contact étroit et permanent avec la clientèle réalisé notamment par la création et le développement d'agences commerciales à l'intérieur du pays et à l'étranger.

### **Progrès social.**

La loi du 23 juillet 1926 prévoit qu'une Commission paritaire élaborera le statut du personnel. Ce statut entra en vigueur en 1929; les principales dispositions en sont développées dans un article spécial.

Au point de vue des pensions et des assurances sociales, ce statut a été très libéral dès son origine. Et si pour les maladies et les congés, les avantages ont encore été accrus depuis 1929 et notamment après la libération, il n'en a pas été de même pour les pensions, certaines dispositions restrictives ayant été décidées par la Commission paritaire en 1939.

Pour 1951, la charge des pensions, estimée d'après les bases de liquidation actuellement appliquées, atteindra environ 2.100 millions, correspondant à quelque 35 % du montant total des rémunérations du personnel statutaire.

Les œuvres sociales ont coûté, en 1950, 548 millions dont 235 millions pour les indemnités de maladies et blessures et 213 millions pour les frais médico-pharmaceutiques et les interventions diverses.

Les dépenses sont couvertes par des cotisations respectives du personnel et de la Société; cette dernière est intervenue pour 360 millions.

Pour 1951, les dépenses totales des œuvres sociales atteindront environ 580 millions.

En ce qui concerne les pensions, la charge excessive provient, en ordre principal, de ce que la S.N.C.B. doit supporter les pensions du personnel de l'Etat repris en 1926. Il y eut après la guerre une intervention partielle mais insuffisante de l'Etat.

Elle a consisté dans le versement d'une somme de 3 milliards représentant les réserves mathématiques qui auraient dû être remises à la S.N.C.B. en 1926. Depuis lors, les pensions afférentes aux services rendus à l'Etat ont été plusieurs fois péréquâtées. D'après une étude récente, cette charge, qui en droit et en équité devrait être supportée par l'Etat, représente actuellement 800 millions par an. Il est indispensable, pour assainir les finances de la S.N.C.B., de régler définitivement cette question.

### **Difficultés financières.**

Au point de vue des résultats financiers, les vingt-cinq premières années de la S.N.C.B. peuvent se répartir en plusieurs périodes :

**De 1926 à 1930** (inclus) période pendant laquelle la Société Nationale réalisa des bénéfices qui lui ont permis de verser à l'Etat des dividendes pour un montant d'environ 1.115 millions, aux actionnaires privés environ 385 millions et au personnel, à titre de participation au bénéfice, environ 81 millions.

**De 1931 à 1939**, période pendant laquelle les déficits accumulés s'élevèrent à 1.267 millions, ramenés à 819 millions à la suite d'un prélèvement de 431 millions sur le fonds de réserve constitué pendant les premières bonnes années.

**De 1940 à 1944**, c'est-à-dire la période de guerre qui se clôtura par une perte supplémentaire de 5.918 millions.

**De 1945 à 1950**, les résultats accusent une nouvelle perte de 2.977 millions.

Grâce au versement par l'Etat des 3 milliards de réserves mathématiques, dont il est question ci-dessus, et de certains transferts de dépenses de



guerre et d'occupation, les résultats cumulés se traduisent au bilan de 1950 par une perte globale de 791 millions, y compris les déficits d'avant la guerre.

Pendant 20 années sur 25, la Société Nationale a connu des résultats déficitaires.

Quelles sont les causes de cette situation ?

Elles sont multiples :

- Tarifs insuffisants;
- Réduction de trafic due aux crises économiques et impossibilité de réduire les dépenses dans la proportion de la réduction des recettes.
- Charges très lourdes imposées à la S.N.C.B., principalement la charge des pensions afférente aux services rendus à l'Etat avant 1926 ainsi que les nombreuses prestations gratuites ou à prix réduit imposées à la Société Nationale dans l'intérêt de la collectivité.
- Conséquences de la guerre.
- Absence de coordination des moyens de transport.

Ces difficultés et ces griefs, on les retrouve dans la vie de la Société Nationale dès le début de l'ère des déficits, c'est-à-dire dès la crise économique de 1931.

\* \* \*

Il ne nous est certes pas possible de développer longuement ici toutes les causes de difficultés financières, mais nous voudrions émettre certaines considérations sur quelques points :

- La politique des subventions;
- Les conséquences de la guerre;
- Les charges anormales qui pèsent sur la Société;
- Les efforts d'économies de la Société;
- L'absence de coordination.

## La politique des subventions.

Avant la guerre, la S.N.C.B. ne dut pas recourir à l'Etat pour faire face à ses déficits (800 millions en mai 1940). Les disponibilités de sa trésorerie et principalement les excédents du Fonds de Renouvellement permirent d'attendre.

Pendant la guerre et après la libération, les insuffisances des ressources furent couvertes par des avances de l'Etat.

\* \* \*

En avril 1946, grâce à une augmentation de tarifs de 50 %, les recettes et les dépenses d'exploitation s'équilibraient.

Un mois plus tard, le Gouvernement imposa une réduction de tarifs de 10 %; en contrepartie, il accorda à la Société un subside compensatoire.

En juillet 1946, une majoration du prix des charbons fut décidée. La Société Nationale se vit octroyer une subvention équivalant aux dépenses d'exploitation supplémentaires.

La politique des subventions était née.

Elle trouvait sa justification dans l'interdiction de mettre les tarifs au niveau des dépenses.

C'est ainsi que la Société obtint :

en 1946 :	640 millions
en 1947 :	1.520 millions
en 1948 :	2.350 millions
en 1949 :	2.600 millions

En 1947, le multiplicateur des tarifs par rapport à l'avant-guerre était de 2,20;

En 1948, de 2,5;

En 1949, de 2,5;

alors que les multiplicateurs des dépenses étaient respectivement de 3,5; 3,6; 3,84.

En 1950, M. le Ministre Segers établit un plan de suppression des subventions.

Celles-ci doivent être réduites à 1.300 millions en 1950

à 950	»	»	1951
à 600	»	»	1952
à 300	»	»	1953

pour être supprimées à partir de 1954.

En compensation, la S.N.C.B. a obtenu une majoration des tarifs de l'ordre de 10 %, à partir du 1<sup>er</sup> décembre 1949 et la prise en charge par l'Etat d'une somme de 450 millions à titre d'intervention à concurrence de 50 % dans la perte réalisée par les abonnements ouvriers et de travail.



Au surplus, la Société Nationale a été invitée à réaliser de nouvelles économies et notamment à arrêter le recrutement de personnel.

La politique de subvention n'a jamais été demandée par la Société; elle a été la conséquence de la politique du Gouvernement.

Avec des tarifs insuffisants, la Société Nationale n'avait pas le moyen de couvrir ses charges.

La comparaison des multiplicateurs des tarifs et des dépenses des exercices 1947 à 1949 cités plus haut, le prouve; en 1950, ces coefficients étaient respectivement de 2,80 (tarifs) et 3,89 (dépenses) et en 1951 de 2,97 (tarifs) et 4,06 (dépenses).

## Les conséquences de la guerre.

La guerre eut des conséquences désastreuses pour notre réseau ferré. Les destructions des installations et ouvrages d'art sont estimées à 5.800 millions.

Elles comportaient à la libération :

340 km. de voies principales et accessoires;

466 ponts;

494 bâtiments;

203 cabines de signalisation.

Au 30 juin 1951, les dépenses de restauration atteignaient 4.010 millions.

Les destructions et pertes de matériel roulant, etc. sont évaluées à 11.600 millions, dont 7.400 millions à charge de l'Etat et 4.200 à charge de la Société Nationale.

Ce montant comprend, entre autres, outre les réparations de matériel endommagé, la disparition ou la destruction complète de :

413 locomotives;

295 voitures et fourgons métalliques;

1.677 » » » en bois;

23.653 wagons.

Au 30 juin 1951, les dépenses de reconstitution du matériel s'élevaient à 9.000 millions, dont 6.140 millions à charge de l'Etat et 2.960 millions à charge de la Société Nationale.

Il faut y ajouter d'autres dommages, telles que les dépenses d'occupation (transports pour l'occupant, logement et installations des troupes, etc..) s'élevant à quelque 6 milliards, dont 3.300 à charge de l'Etat et 2.600 millions constituant des dommages de guerre indiscutables mais qui restent à la charge de la S.N.C.B.

**Les dépenses totales attribuables à la guerre atteignent ainsi près de 23 milliards, dont environ 16 1/2 milliards à charge de l'Etat.** ... ..

Ces 16 milliards ont été couverts par des avances du Trésor public jusque fin 1947 et ensuite par des crédits budgétaires régulièrement votés par le Parlement.

Une convention entre l'Etat et la S.N.C.B. tendant à régler les dommages de guerre de la Société et d'opérer la régularisation des dettes réciproques sera bientôt soumise aux Chambres législatives.

\* \* \*

A côté de ces pertes matérielles que de souffrances physiques et morales, mais aussi que d'héroïsme !

Entre le 10 mai 1940 et le 8 mai 1945, 898 agents ont payé de leur vie les services rendus au pays (fusillés, résistants tombés au combat, prisonniers politiques, réfractaires au travail obligatoire déportés et morts dans les camps de concentration, agents mobilisés tombés au champ d'honneur ou décédés en captivité, agents tués en service par suite de faits de guerre).

La Société Nationale déplore, en outre, 322 victimes civiles accidentelles de la guerre (agents décédés par faits de guerre en dehors du service et en dehors de toute activité patriotique ou militaire).

Un mémorial, dont l'exécution est confiée au sculpteur Desbonnaire et dont la maquette sera inaugurée au cours des cérémonies du XXV<sup>e</sup> anniversaire de la S.N.C.B. sera érigé à Bruxelles, à la Halte Centrale.

Le personnel a tenu à s'associer à ce geste de pieuse reconnaissance en apportant, par souscription, sa contribution à l'érection de ce mémorial.

## Charges imposées à la S.N.C.B.

En dehors de la charge excessive des pensions que nous avons mentionnée plus haut, la Société Nationale doit effectuer des prestations gratuites ou à prix réduit en faveur de la collectivité.

Ce sont :

- les réductions tarifaires consenties à diverses catégories de voyageurs (invalides, familles nombreuses);



- la perte sur les abonnements d'ouvriers et les abonnements de travail;
- les prestations en faveur de la Poste et de la Régie des Télégraphes et Téléphones;
- les réductions accordées aux transports de la métallurgie luxembourgeoise;
- les bonifications aux invalides et combattants.

Pour certaines de ces prestations, la S.N.C.B. est partiellement indemnisée.

La charge supplémentaire annuelle s'élève encore à **1 250 millions** au moins.

## Politique d'économies.

Dès 1926, les promoteurs du nouveau régime des Chemins de fer avaient affirmé la nécessité d'adopter une politique de réduction des dépenses, tant des charges d'exploitation que des dépenses de capital.

Il en fut ainsi dès la mise en vigueur du nouveau régime.

Réduction de personnel, mesures de rationalisation dans tous les secteurs : des résultats marquants furent atteints.

C'est ainsi que l'effectif du personnel qui était de 113.240 au moment de la création de la S.N.C.B. était ramené à 89.729 en 1937, dernière année normale d'avant la guerre.

Les graphiques de dépenses d'avant-guerre font apparaître des réductions constantes et dans une brochure consacrée au X<sup>e</sup> anniversaire de la S.N.C.B., on pouvait lire : « La Société Nationale a fait de grands efforts pour réduire les dépenses dans toute la limite compatible avec une bonne exploitation.

» Sans doute, elle n'a pu faire subir à ses dépenses une baisse parallèle à celle des recettes, deux tiers des dépenses étant indépendantes du volume du trafic. Elle a néanmoins acquis des résultats qui méritent d'être signalés. De 3.208 millions en 1930, les dépenses ont été ramenées à 2.135 millions en 1935, soit une diminution de 1.073 millions. Cette diminution provient, en partie, de la réduction du trafic, de la baisse des prix, de la diminution des barèmes du personnel, mais elle comprend 315 millions qui sont la conséquence de mesures prises par la Société. Pour 1936, cette économie sera de l'ordre de 350 millions. »

Puis vint la guerre qui annula tous les effets des mesures prises.

À la fin de la guerre, l'effectif était remonté pour atteindre, sous l'influence de la reconstruction du réseau dévasté, le niveau de 102.000 agents en février 1946.

De nombreux efforts rendus plus impérieux encore furent entrepris.

Les résultats de ces efforts n'apparurent pas dans les chiffres absolus de la comptabilité parce que les prix, salaires et charges diverses n'ont cessé de croître depuis la libération.

Néanmoins, des économies substantielles ont été réalisées. Citons les deux plus importantes : des quelque 102.000 agents qui existaient en février 1946 (effectif total) il en restait encore 87.505 en août 1951.

Quant à la consommation de combustible qui était, en moyenne de 83,7 kg. en 1938 par 1.000 tonnes-km., elle était montée à 94,2 en 1946 pour redescendre à 83,3 en 1947, à 73,5 en 1950 et à 71 kg. pour les sept premiers mois de 1951.

De 1946 à 1951, les économies réalisées sont de l'ordre de **deux milliards** de francs par an. Le budget d'exploitation de la Société s'élève à 10 1/2 milliards de francs.

La politique d'économies continue.

## L'absence de coordination des transports.

Une des causes majeures des difficultés financières de la S.N.C.B. réside dans l'absence de coordination des différents modes de transport. Problème complexe sans doute qui est posé dans tous les pays et qui n'a pas jusqu'à présent, pour des motifs divers, reçu nulle part une solution satisfaisante.

Et pourtant, on ne parviendra jamais à mettre de l'ordre dans les transports, si on n'établit pas une réglementation rationnelle s'inspirant de principes sains, tels que l'intérêt général, l'égalité des régimes imposés aux transporteurs (charges d'infrastructure, fixation et publication des tarifs, impôts, dédommagement pour les charges de service public, etc...)

## Les investissements.

Pendant ses 25 premières années, la Société Nationale a dépensé en immobilisations nouvelles 5.782,2 millions de francs se décomposant en :  
1.303,8 millions pour les lignes électrifiées;  
4.478,4 millions pour les lignes non électrifiées.

La répartition de ces dépenses a été :



Pour les voies, bâtiments et ouvrages d'art . . . . .	4.281,0 millions
Pour le matériel de traction. . . . .	214,3 »
Pour le matériel de transport . . . . .	758,5 »
Pour l'outillage. . . . .	528,4 »
	<hr/>
	5.782,2 »

Ces dépenses d'investissements ont été modérées, elles s'élèvent en moyenne à 210 millions par an; elles ont été couvertes par des emprunts.

## Les amortissements.

En dehors de l'amortissement financier de ses emprunts obligataires, dont le montant atteignait à la fin de 1950, 148 millions de francs, la Société procède à l'amortissement industriel de ses installations et de son matériel à l'intervention de son Fonds de Renouvellement.

Du 1<sup>er</sup> septembre 1926 au 31 août 1951, les sommes versées à ce fonds ont atteint au total 15.635,— millions.

Les dépenses effectuées à charge de ce fonds se sont élevées à 14.394,8 millions.

L'avoir du Fonds de renouvellement au 1<sup>er</sup> septembre 1951 était de 1.240,2 millions.

Les dépenses ont été effectuées de la manière suivante :

Voie, signalisation, ouvrages d'art et bâtiments . . . . .	7.834,5 millions
Matériel roulant . . . . .	5.697,2 »
Outillage, matériel et divers . . . . .	863,1 »
	<hr/>
	14.394,8 »

Quoique déjà très importants, ces amortissements n'ont pas été suffisants, principalement en raison du décalage entre les dotations et les prix qui n'ont fait qu'augmenter depuis 1926.

Le renflouement du Fonds de renouvellement devra être résolu le plus tôt possible; il est en ce moment à l'étude avec les autorités compétentes de l'Etat.

## Et demain ?

Demain, il faudra continuer patiemment, courageusement, obstinément l'œuvre d'assainissement.

Les yeux doivent avant tout être fixés sur la solution des questions financières :

Renflouement du Fonds de renouvellement, financement des travaux d'électrification;

Accroissement des ressources;

Prestations gratuites et à prix réduit;

Nouvelles économies.

Il devra en résulter l'équilibre financier.

Mais cet équilibre ne pourra être conservé que si la Société Nationale maintient et développe son trafic.

Tout doit être mis en œuvre pour satisfaire sa clientèle, c'est-à-dire en lui offrant les meilleures conditions de qualité et de prix.

Elles doivent respecter ses mots d'ordre :

Pour les voyageurs : **vitesse, confort, fréquence;**

Pour les marchandises : **rapidité, régularité, porte à porte.**

Ces buts seront atteints à la condition que la reconstruction et la modernisation du réseau soient poursuivies, principalement par l'électrification des lignes importantes; que l'exploitation soit modernisée et rationalisée et que la Société dispose dans le plus bref délai d'un matériel à voyageurs moderne; enfin que la coordination des transports se réalise progressivement.

Les réalisations que nous venons de rappeler, la Société les doit aux efforts de tous : Conseil d'Administration, Comité Permanent, Direction et du personnel, à tous les échelons de la hiérarchie.

Tout le monde sait que les Cheminots constituent un corps d'élite auquel on n'a jamais vainement fait appel. Il en a fourni de nombreuses preuves, dont la plus éclatante a été la remise en état du réseau après la libération et l'aide apportée aux armées dans la terminaison de la guerre.

Cet hommage, nous tenons à le lui rendre solennellement à l'occasion du XXV<sup>e</sup> anniversaire.

## Conclusions.

L'expérience de 25 ans de gestion autonome de la plus grande industrie du pays constitue certes un événement qui mérite qu'on s'y arrête, qu'on regarde le chemin parcouru et qu'on tire de l'expérience acquise des enseignements pour l'avenir.



#### ERRATUM

Lire au 8<sup>me</sup> alinéa 4,06 au lieu de 4,6.

Rien ne permet d'affirmer que les difficultés que le Chemin de fer a connues sont dues à la nouvelle structure appliquée depuis 1926.

On ne pourrait prétendre qu'un régime d'exploitation par l'Etat, eut échappé à ces difficultés.

On ne pourrait non plus envisager le retour à un régime d'exploitation par une compagnie privée, régime dont la disparition, en Europe, est à peu près générale.

On est peut-être en droit de se demander si l'autonomie et l'indépendance de la Société qui, comme nous l'avons montré au début de cette étude, étaient la préoccupation dominante des fondateurs du nouveau régime ont été suffisamment sauvegardées et si elle dispose de la souplesse nécessaire à une grande entreprise industrielle.

L'examen objectif de ce qui a été fait au cours de ce premier quart de siècle doit aboutir à la conclusion que malgré les difficultés financières et les désastres de la guerre, la S.N.C.B. peut mettre à son actif des réalisations intéressantes.

Mais lorsqu'une entreprise est déficitaire, lorsqu'elle doit être subventionnée, on a tôt fait d'attribuer les pertes à une mauvaise gestion.

Grande entreprise industrielle et commerciale, mais aussi grand service public, la S.N.C.B. n'a ni le droit, ni la possibilité d'établir ses prix de vente (ses tarifs) en fonction de ses prix de revient.

On l'a vu, ses tarifs sont actuellement au multiplicateur 2,97 par rapport à l'avant-guerre et ses dépenses, au multiplicateur 4,6.

L'écart entre ces deux multiplicateurs représente 3,5 milliards.

Or, déjà avant la guerre, l'exploitation était déficitaire.

Cependant, personne ne pourrait prétendre que le coefficient de 4,06 des dépenses en 1951 soit excessif. On peut le comparer avec celui de la plupart des grandes affaires industrielles et commerciales.

Sans ce décalage entre les ressources et les charges, il n'y aurait jamais eu de subventions.

Est-ce à dire qu'il eut été possible de porter les tarifs au niveau des dépenses? Certes non.

C'était un problème d'économie générale dont le Gouvernement était seul juge.

C'était aussi un problème de concurrence entre les transporteurs, lié à la coordination des transports.

Pour la S.N.C.B., le régime des subventions ne pouvait être que défavorable. Cette attitude de la main tendue même contre son gré, ne pouvait que lui être préjudiciable.

Heureusement, on est entré dans la voie de la résorption de ces subventions.

On les a compensées, en partie, par des majorations de tarifs, en partie par le paiement de prestations imposées dans l'intérêt général et en partie par de nouvelles économies.

Il faut souhaiter qu'elles soient complètement résorbées, dans le plus court délai.

Cela pourrait d'ailleurs se faire très rapidement si l'Etat consentait à indemniser la Société Nationale des charges qui lui sont imposées et dont nous avons montré l'importance dans les pages qui précèdent.

Certes, semblable dédommagement doit se traduire par un nouveau crédit au budget de l'Etat. C'est là qu'il faut y chercher la justification de la lenteur des solutions.

La logique doit pourtant reprendre ses droits.

C'est pourquoi, nous devons envisager l'avenir avec confiance :

que la Société Nationale réduise ses prix de revient au strict minimum compatible avec une exploitation saine et rationnelle;

qu'elle obtienne des tarifs raisonnables en prenant en considération la concurrence possible des autres moyens de transport;

qu'elle réalise dans son exploitation tous les progrès possibles;

que tous les moyens de transport soient coordonnés dans l'intérêt général et mis vis-à-vis des pouvoirs publics et de la clientèle sur un pied d'égalité;

que l'Etat indemnise les transporteurs des prestations imposées dans l'intérêt de la collectivité;

alors, l'ère des difficultés de la Société Nationale sera définitivement close.

*For. J. J. J.*