



A) Préambule

LA structure de l'ancienne Administration des Chemins de fer était sensiblement différente de ce qu'elle est actuellement. Avant et immédiatement après la guerre de 1914-1918, la gestion des Chemins de fer était confiée à un collège d'administrateurs ayant à sa tête un administrateur président, relevant directement du Ministère des Chemins de fer, Postes, Télégraphes et Téléphones.

Mais si l'Administration des Chemins de fer jouissait d'une assez large indépendance en ce qui concerne la gestion du réseau, elle ne pouvait effectuer aucune dépense, sauf celles relatives aux rémunérations du personnel, sans l'intervention du Secrétariat Général du Département et de la Cour des Comptes.

Au Secrétariat Général était dévolue la tâche de contrôler le bien-fondé et l'exactitude de toutes les dépenses de l'espèce, de les rapprocher des crédits budgétaires, d'introduire les ordonnances de paiement auprès de la Cour des Comptes, de centraliser, enfin, toutes les opérations financières du département.

Après l'armistice de 1918, les dirigeants du chemin de fer, s'inspirant des travaux de l'Institut de Sociologie Solvay, proposèrent au Ministre, M. NEUJEAN, de doter l'Administration des Chemins de fer d'une comptabilité industrielle, en attendant que le railway jouisse de l'autonomie financière.

Ils s'inspirèrent des méthodes en vigueur à la Compagnie du P.L.M. qui disposait d'une comptabilité mécanisée, considérée comme un modèle du genre.

Les études furent poussées activement et, dès 1922, l'Administration des Chemins de fer avait mis sur pied une comptabilité industrielle autonome, dont les principes essentiels sont toujours en vigueur actuellement.

Simultanément, le contrôle des dépenses du Chemin de fer fut détaché du Secrétariat Général et rattaché au nouveau service qui venait d'être créé : le **Service Central de Comptabilité**

et du **Contrôle des Dépenses (S.C.C.C.D.)** dépendant directement du chef de l'Administration des Chemins de fer.

Le S.C.C.C.D. était définitivement organisé dès 1923 et, en 1926, il devenait, dans la structure de la Société Nationale des Chemins de fer belges, la Direction des Finances.

B) Les réalisations

La création de la Société Nationale allait amplifier sensiblement l'importance de la Direction des Finances qui aurait désormais dans ses attributions, toutes les opérations financières de la Société, la comptabilité des opérations, le contrôle des recettes et des dépenses ainsi que l'établissement de toutes les statistiques nécessaires à une saine gestion du réseau.

Il n'entre pas dans le cadre de cette rubrique de développer les attributions et le mécanisme des différents secteurs de cette direction qui totalise 740 agents non compris 123 unités qui composent le cadre du service spécial de Mécanographie par cartes perforées. Nous nous contenterons de souligner quelques réformes importantes qui ont été réalisées au cours de ces 25 dernières années.

La **Comptabilité Industrielle** instaurée en 1922 a pris dans le nouveau régime une place prépondérante. Mécanisée suivant les derniers perfectionnements, elle étend ses tentacules jusqu'aux services locaux, permettant à l'administration centrale de contrôler l'activité des dirigeants et à ceux-ci, de connaître le prix de revient de leurs diverses activités et de réaliser, notamment, le contrôle budgétaire.

Cette question du **Contrôle Budgétaire** est d'une importance considérable dans la gestion d'une vaste entreprise comme celle de la Société Nationale. Il englobe l'établissement du budget annuel des recettes et des dépenses; les investissements, les programmes de travaux nouveaux et d'approvisionnements, ainsi que la répartition de ce budget en budgets locaux mensuels pour chaque chef responsable et leur comparaison avec les résultats enregistrés.



Distributeur de billets (machines Schuster).

Chaque mois, la Comptabilité publie les **résultats d'exploitation** sous forme de brochures. Les renseignements extrêmement détaillés qu'elles contiennent permettent de suivre l'évolution des dépenses et des consommations, et d'en tirer tous enseignements utiles.

Les améliorations apportées dans la perception des **recettes** sont nombreuses et intéressantes.

Les gares étaient dotées, jadis, de stocks de billets considérables pour le **trafic des voyageurs**, car chaque distributeur disposait de séries distinctes. Par l'adoption de certaines dispositions, il a été possible de réduire sensiblement ces stocks. Actuellement, chaque gare, quel que soit le nombre de distributeurs, ne dispose que d'un stock unique de billets. Cette réforme a été réalisée sans qu'il en résultât d'inconvénients pour le service. Elle a été adoptée par la plupart des réseaux étrangers.

Une autre réforme est celle de la mise en service, dans les grandes gares de machines à imprimer de conception et de fabrication belges permettant l'impression du billet de transport au fur et à mesure de son débit, par un système de clichés peu coûteux. Ces machines atteignent une vitesse de distribution au moins égale à celle obtenue au moyen des billets préimprimés. Elles simplifient de façon sensible les écritures et les contrôles, facilitant la tâche du personnel et font diminuer sensiblement les dépenses d'exploitation.

Dans le secteur des **marchandises**, le système des affranchissements par timbres a été étendu. A condition de ne pas utiliser la charge complète d'un wagon, toute expédition dont le port est payé par l'expéditeur est affranchie au moyen de timbres. Cette procédure économique permet de supprimer l'enregistrement du transport dans les écritures au départ et à l'arrivée. L'économie est plus sensible encore dans une cinquantaine de grandes gares où l'affranchissement de ces transports en timbres est supprimé et remplacé par l'affranchissement au moyen de machines enregistreuse.

Pour une grande partie des transports, les envois étaient enregistrés en comptes courants tant au départ qu'à l'arrivée. Procédure coûteuse, évidemment. S'inspirant des méthodes adoptées par certains réseaux étrangers, la Société Nationale a remplacé ce système par le procédé des étiquettes comptables. Les relevés comptes courants font place, tant au départ qu'à l'arrivée, à de simples enregistrements où les envois sont identifiés par le numéro de leur étiquette. La Direction reçoit les documents portant cette étiquette et exerce, par mécanographie, la vérification des taxes et la comptabilisation des recettes. Le procédé tout en offrant des garanties plus grandes que l'ancien système, a permis des économies de salaires de plus de 3 millions de francs par an.

Enfin, les grandes gares, où les opérations d'enregistrement et de comptabilisation restent malgré tout très importantes, ont toutes été pourvues de machines à calculer qui, tout en permettant des économies de main-d'œuvre, ont sensiblement facilité la tâche du personnel. Signalons enfin, que toutes les gares disposent d'un compte chèque postal.

Le **contrôle des recettes et des dépenses** est assuré à la Société Nationale, dispensée du contrôle de la Cour des Comptes, avec un maximum de précaution.

Ce contrôle s'exerce à trois stades différents. Dans les services locaux, par un service d'inspection; au siège des groupes, par un service spécial où transitent les pièces; enfin à la Direction même où sont centralisées ces pièces.

Le contrôle sur place est de loin le plus important. Il est exercé sur les recettes d'exploitation, sur les dépenses de toutes espèces, les consommations, la main-d'œuvre, les écritures comptables, la régularité des adjudications, etc...

Au siège des groupes, le contrôle s'exerce sur les pièces de dépenses et principalement sur les états de rémunérations du personnel, rémunérations qui comportent à la Société Nationale plus de 66 % des dépenses d'exploitation.

Enfin, le contrôle exercé à la Direction consiste, en ordre principal, en confrontations d'écritures, en des rapprochements des dépenses avec les prévisions budgétaires, et en des vérifications approfondies des marchés, des adjudications et des factures des fournisseurs.

Le **mouvement de fonds** à la Société Nationale est considérable. Sous le régime « Etat » les recettes étaient versées au Trésor et les dépenses supportées par celui-ci. Lors de sa création, la Société Nationale a organisé son propre service financier comportant non seulement la récolte des recettes et le placement des fonds, l'organisation des paiements de toutes les dépenses, mais encore l'émission des emprunts, le service des coupons et des remboursements, la gestion des Fonds institués en vertu des statuts, etc...

La gestion d'une entreprise aussi vaste que la Société Nationale ne pourrait être rationnelle si elle ne disposait pas d'un service de **Statistiques** poussées à l'extrême.

Les Chemins de fer belges ont probablement été le premier réseau qui ait tenu des statistiques régulières; les premières datent, en effet, de 1840.

Mais ne portant que sur un nombre d'éléments fort limité, elles n'ont été publiées, jusqu'en 1926, que par année, dans le Rapport présenté aux Chambres Législatives.

Dès sa création, la Société Nationale s'est préoccupée de développer ses statistiques et principalement celles qui permettent de suivre l'évolution du trafic et des moyens mis en œuvre pour y faire face. Elles ont ainsi pris peu à peu un essor considérable, grâce notamment à l'emploi systématique des machines mécanographiques, qui ont permis de les produire avec plus d'exactitude et dans des délais plus courts.

L'élaboration de ces statistiques a été concentrée dans un bureau spécialisé qui publie chaque mois une brochure donnant sous la forme de tableaux chiffrés, la situation des principaux éléments caractéristiques du trafic et de l'exploitation; de nombreux graphiques illustrent cette brochure et permettent de suivre aisément l'évolution des données les plus intéressantes.

En dehors de cette publication mensuelle, des analyses statistiques plus détaillées ou plus fréquentes sont, en outre, établies pour les principaux services de la Société.

Dans l'ensemble, les statistiques tenues par la Société Nationale possèdent maintenant une très grande valeur de documentation; elles constituent un des moyens essentiels pour la Haute Direction, de connaître exactement la vie du réseau, de veiller à sa bonne organisation et d'en contrôler efficacement le rendement.

Pour réaliser une telle œuvre, un service spécial de **Mécanographie** était indispensable. La Société Nationale a fait choix du système à cartes perforées qui seul pouvait réaliser l'œuvre échafaudée.

Dès avant la constitution de la Société Nationale, lors de l'instauration de la comptabilité industrielle, une large part des écritures était faite sur machines à calculer et comptables. A cette époque, les machines à cartes perforées faisaient leur apparition sur les marchés européens et l'Administration des Chemins de fer fut une des premières du continent à les adopter.

L'utilisation de ces dernières machines était très limitée cependant et son développement coïncide, en réalité, avec la création de la Société Nationale.

Par leur grande souplesse et les nombreux perfectionnements y apportés, les machines électro-comptables ont sans cesse augmenté leur efficacité et élargi leur champ d'application.

Disposant d'un atelier de mécanographie techniquement outillé, la Société Nationale utilise actuellement quelque 80 appareils de différente nature.

C'est à l'aide d'un tel complexe que sont exécutés les principales statistiques d'exploitation, les travaux comptables centralisés, les états de



Service de la mécanographie.

traitement et de pension, les relevés centralisateurs de consommation, d'approvisionnements et de production.

La documentation établie par le service de Statistiques a permis de résoudre un problème essentiel : **le prix de revient du transport.**

Jusqu'à ces dernières années, le problème du coût du transport tant des voyageurs que des marchandises n'avait jamais été résolu.

La Société Nationale s'est attelée à le résoudre et elle est parvenue à mettre au point une méthode scientifique de calcul, répondant pratiquement à tous les besoins en cette matière.

Cette méthode a permis de déterminer non seulement les prix de revient moyens des différents trafics, mais également d'apprécier les variations de ces prix de revient dans le cas de modifications de conditions de transport : places des voitures plus ou moins bien occupées, catégorie et degré d'utilisation de la capacité des wagons, etc...

La Société dispose ainsi de renseignements extrêmement précieux pour l'établissement de ses prévisions budgétaires et pour apprécier les rectifications tarifaires à envisager.

Peu nombreux sont les réseaux étrangers qui ont entrepris de telles études, de sorte que la Société Nationale occupe la vedette dans les travaux entrepris par les grands organismes internationaux pour mettre au point cette méthode uniforme de calcul des prix de revient du transport.

Une entreprise comportant un personnel de 90.000 agents ne pourrait se passer d'un **Actuariat**. Un tel service a été créé après la libération. Sa première tâche fut de confectionner des tables de mortalité propres à ce personnel qui permirent notamment d'établir le montant des réserves mathématiques qui auraient dû être versées par l'Etat en 1926 et d'amener le gouvernement à intervenir financièrement dans les lourdes charges qu'impose à la Société Nationale le paiement de pensions importantes à des agents qui furent les serviteurs de l'Etat pendant de nombreuses années.



Service de la mécanographie.

En 1939, la Société Nationale a créé le **Centre Philatélique**, dont les attributions consistent, en ordre principal, à intéresser les philatélistes du pays et de l'étranger aux timbres émis par la Société et destinés à l'affranchissement des colis postaux et expéditions par charges incomplètes.

Les résultats obtenus par le Centre Philatélique sont intéressants à enregistrer car ils comportent pour la Société Nationale, une recette nette. Certes, le Centre se ressent de l'influence de la crise que subit le commerce des timbres, et cependant ces dernières années, le produit des timbres neufs et oblitérés a dépassé le million de francs de moyenne.

La Direction des Finances a aussi dans ses attributions la gestion des **Offices de Prêts au Personnel**.

En vue d'améliorer le logement du personnel et de lui faciliter l'achat ou la construction d'une habitation, la Société Nationale a créé deux sociétés de prêts : « Le Home du Cheminot » et la « Sté Ame de Crédit immobilier des Chemins de fer belges ».

Ces sociétés sont gérées par des délégués de la Société Nationale et du personnel.

Elles ont chacune un capital propre, dont la grande partie a été souscrite par la Société.

La Caisse Générale d'Épargne et de Retraite leur fait des avances de fonds.

Les agents désireux d'acquérir une habitation pour leur usage personnel obtiennent des prêts à des conditions avantageuses et remboursables suivant leur âge. Les prêts se font sous le couvert d'une assurance vie.

Créées en 1930, ces sociétés connaissent un gros succès auprès du personnel. À la fin de 1950, des prêts d'un montant de 369 millions avaient été consentis à plus de 7.000 agents.

S'inspirant des méthodes d'organisation du travail, la Société Nationale a créé au sein de chaque direction un **Bureau d'Organisation**, dont la tâche peut se résumer en quelques mots : améliorer les recettes et réduire les dépenses.

Le Bureau d'Organisation de la Direction des Finances est intervenu dans la plupart des réformes réalisées ces dernières années et dont les principales sont la mécanisation des écritures et des statistiques, la simplification des écritures des gares, la réorganisation des opérations de contrôle des recettes et des dépenses, le contrôle budgétaire, etc...

Son œuvre n'est pas terminée. La Société Nationale a fait la promesse formelle de mettre tout en œuvre pour réduire ses dépenses. Les Bureaux d'Organisation doivent contribuer à réaliser cet engagement. Tous les secteurs ressortissant de la compétence de la Direction des Finances sont prospectés continuellement par son Bureau d'Organisation, qui poursuivra sans relâche l'œuvre qu'il a entreprise, il y a 15 ans.