

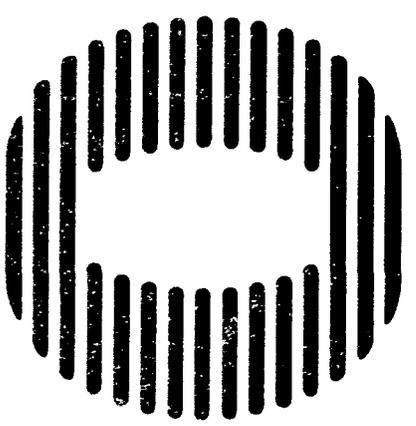
**LE CONTRAT DE PLAN
ETAT-SNCF 90-94**



**REFLEXIONS SUR L'AVENIR
DE LA SNCF**



Gaston BESSAY



OEST

843



MINISTRE DE L'EQUIPEMENT, DU LOGEMENT, DES TRANSPORTS ET DE LA MER
OBSERVATOIRE ECONOMIQUE ET STATISTIQUE DES TRANSPORTS
55 RUE BRILLAT SAVARIN 75013 PARIS - ☎ (1) 45 89 89 27



MAI 1989
Document provisoire

LE CONTRAT DE PLAN ETAT-SNCF 90-94

**REFLEXIONS SUR L'AVENIR
DE LA SNCF**

Gaston BESSAY

* *

Observatoire Economique
et Statistique des Transports
DOCUMENTATION
Ref. n° 843



MAI 1989

LE CONTRAT DE PLAN ETAT-SNCF 90-94

REFLEXIONS SUR L'AVENIR DE LA SNCF

Le prochain contrat de plan aura sans doute un caractère particulièrement déterminant pour l'avenir en effet faute d'un redressement significatif dans les prochaines années la période 1995-2000 pourrait bien être l'occasion d'une remise en cause profonde des missions, des moyens et des rapports juridiques avec l'ETAT. A l'inverse si la SNCF démontre sa capacité à opérer un redressement de ses activités et de sa gestion le long terme pourrait être porteur d'espoirs. D'une certaine manière ce contrat de plan se déroulera dans une époque charnière pour le devenir du rail ; heureusement rien n'est définitivement joué mais dans tous les cas les marges de manoeuvre sont étroites. Ces réflexions s'appuient notamment sur les travaux du 9e plan dont j'ai assumé la Présidence, sur les réflexions prospectives que j'ai animées à L' OEST et enfin sur les derniers travaux du CNT dont j'assure la vice-présidence"; ce document reprend certaines de ces analyses mais se veut une contribution qui, comme c'est l'usage dans ce genre d'exercice, n'engage que son auteur.



SYNTHESE

L'activité commerciale

La première raison d'exister d'une entreprise c'est son activité et de ce point de vue l'activité globale de la SNCF stagne avec des inquiétudes particulières dans le domaine des marchandises où l'entreprise perd régulièrement de parts de marchés. Certes en voyageurs la situation a pu paraître moins préoccupante cependant il ne faudrait pas occulter que les progressions obtenues ces dernières années sont le fait du TGV sud -est : ce qui signifie que le reste du réseau a stagné . Certes la mise en service du TGV atlantique , la perspective des développements TGV ultérieurs (qui auront surtout une incidence sur les prochains contrats de plan) permettent de justifier un optimisme certain. Il faudra cependant être attentif aux perspectives du réseau hors champ de la grande vitesse étant entendu que les dessertes de banlieue ont un fort contenu de service public dont l'avenir dépend pour une part non négligeable de la volonté des collectivités . En marchandises les inquiétudes sont grandes et le niveau de trafic réalisé en 95 permettra de savoir si la SNCF peut encore conserver un portefeuille fret vers la fin du siècle. Hormis les trains entiers , les trains de point à point la SNCF perd régulièrement des parts de marchés et le caractère obsolète de son offre pourrait imposer rapidement un basculement vers un autre système d'offre et notamment le transport combiné sous ses différentes formes.

L'endettement

Bien que cette question paraisse curieusement moins médiatisée que précédemment les conséquences de l'endettement se font toujours aussi lourdement sentir et de ce point de vue les charges financières -autour de 10MMF par an-hypothèquent les résultats financiers annuels. Bien que posé au moment du 9ePlan ce problème n'a pas été résolu et l'endettement actuel est conforme aux prévisions de l'époque; avec près de 90 MMF la dette devient impossible à supporter et il paraît indispensable de prévoir les conditions d'amortissement en distinguant l'effort de l'entreprise elle-même et celui de l'Etat. Dès les premières réflexions relatives au 9ePlan il avait été proposé de partager le poids de la dette: l'Etat prenant en charge la partie relative à l'ancienne SNCF (avant 82) soit actuellement environ 45MMF). En tout état de cause l'Etat devra faire face à cet endettement le moment venu dans la mesure où la SNCF est dans l'incapacité de rembourser. Conformément à l'article 38 du cahier des charges l'apport de l'ETAT correspondant à cette disposition devrait être consacré exclusivement à l'amortissement de la dette et non se "perdre" dans les comptes globaux . Si l'on devait ne pas prévoir les conditions explicites de l'amortissement de la dette il y a fort à parier que cela entraînerait une déresponsabilisation encore plus importante eu égard à l'impossibilité d'améliorer la situation. En outre il ne faut pas oublier que

dans le même temps la SNCF va devoir faire face à d'importants investissements qui viendront eux aussi alourdir la dette.

Le financement des investissements

Pour les raisons déjà évoquées on ne peut accroître l'endettement de l'entreprise sans hypothéquer gravement l'avenir, il faudra donc envisager une triple évolution:

- des choix plus judicieux de la part de l'entreprise
- une imputation plus justes des charges d'infrastructures des différents modes
- de nouvelles modalités de financement des infrastructures voire des matériels

Pour la SNCF il s'agira de prioriser les investissements réellement rentables pour l'entreprise et de tirer tout le parti possible des équipements et matériels existants en mettant en oeuvre de nouvelles méthodes d'organisation.

Pour l'imputation des charges d'infrastructures il apparaît clairement que les orientations européennes figent le cadre dans lequel peut évoluer la fiscalité du mode routier concurrent, c'est ainsi qu'il paraît illusoire -voire dangereux pour le pavillon français- d'augmenter la taxe à l'essieu qui avait pour objet d'égaliser les conditions de concurrence, l'actualisation théorique de cette taxe conduirait à un rendement supplémentaire de l'ordre de 2MMF dont il faudrait tenir compte pour la contribution aux charges d'infrastructures, les comptes transports de la nation confirment d'ailleurs la nécessité de cet ajustement.

Enfin il sera nécessaire de recourir à de nouvelles modalités de financement avec des montages mixtes combinant notamment selon les cas le recours à l'emprunt, l'apport de l'ETAT, des autres pays (voire de l'Europe), la contribution de collectivités, le financement privé.

La modernisation de la gestion

Le système organisationnel avec des structures surabondantes, technicistes et centralisées doit faire place à un fonctionnement allégé, décentralisé et beaucoup plus gestionnaire; Il est clair que les fonctions stratégiques, commerciales, financières et sociales doivent prendre le pas sur les fonctions techniques et verticales; la création de secteurs d'activités, le dégraissage des Directions centrales et la responsabilisation des échelons locaux doivent faire partie des objectifs à atteindre; de véritables contrats d'objectifs en terme de qualité et de résultats doivent être passés avec les différents échelons et fonctions.

Pour l'essentiel les modalités de cette nouvelle gestion relèvent de l'entière responsabilité de l'entreprise mais un objectif général mérite d'être retenu dans le contrat de plan compte tenu des échecs -ou des attermolements-déjà enregistrés sur ce point

La modernisation sociale

Rien ne se fera sans l'adhésion des hommes on ne peut faire abstraction de la culture très typée du milieu. Il faudra donc parler clair et donner une plus grande lisibilité à l'avenir de l'entreprise et aux possibilités d'évolutions sociales collectives et individuelles. Les salariés de l'entreprise sont à la fois acteurs dans l'évolution de l'entreprise, ils doivent aussi pouvoir être bénéficiaires; l'évolution de la demande et des conditions de production de l'offre amèneront de nouvelles évolutions qualitatives et quantitatives; de nouvelles qualifications, de nouveaux comportements seront nécessaires et pour l'essentiel la performance de l'entreprise dépendra des hommes et des femmes qui la composent. Parmi les priorités il faudra sans doute veiller à la qualité du recrutement (nouvelles filières, nouvelles écoles), à un meilleur déroulement de carrière, à une gestion plus dynamique de l'encadrement, à l'amélioration du contenu de la formation et à un enrichissement des rapports sociaux. Une attention toute particulière devra être accordée à l'avancement retardé sinon bloqué dans certains cas au moment où les efforts les plus importants ont été consentis par le personnel. Pour le prochain contrat de plan le déblocage de l'avancement paraît être une clé de l'avenir, on ne peut en effet demander plus et mieux sans prendre les moyens de récompenser les efforts accomplis.

LES GRANDES ENTREPRISES NATIONALES DE TRANSPORT.

a) La SNCF.

La production progresse de +5,9% avec le regain des trafics : les recettes augmentent de 3,9%, la production immobilisée progresse de 1,5 milliards de francs du fait de travaux faits par l'entreprise pour elle-même.

TABLEAU 3.10

Compte d'exploitation de la SNCF

Evolution en % année n/n-1. 1988 en milliards de f.

	1985	1986	1987	1988	1988 niveau
Production	5,7	-1,3	0,5	5,9	57,0
C.I.	2,7	-3,9	-0,1	4,2	16,3
valeur ajoutée	7,1	-0,2	0,7	6,6	40,7
sub. - impôts	4,4	-2,0	4,1	-0,3	17,7
Rémunérations	3,6	-0,7	-0,7	1,4	39,7
EBE	13,7	-0,9	8,2	11,4	18,6
interets versés	5,3	0,1	-2,1	6,6	9,8
Épargne brute	18,0	-2,7	24,5	13,0	8,8
F.B.C.F.	-3,4	18,0	-1,3	14,9	17,9

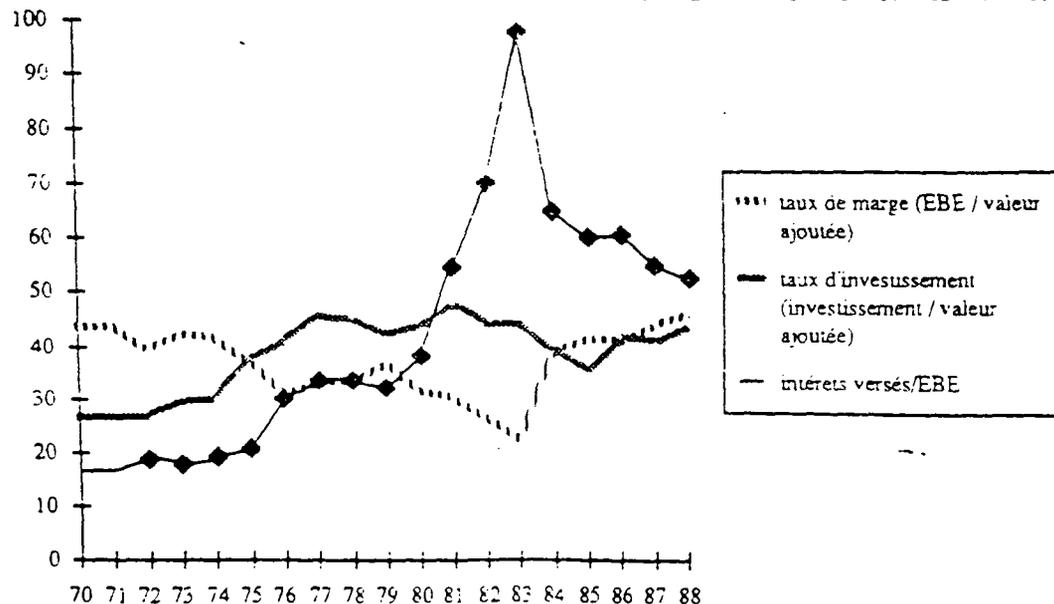
TABLEAU 3.11

Principaux ratios de la SNCF en %

	1984	1985	1986	1987	1988
taux de VA	69,0	69,9	70,7	70,9	71,3
taux de marge	38,7	41,1	40,8	43,8	45,8
taux d'épargne	15,3	16,9	16,4	20,3	21,5
intérêt v./EBE	65,0	60,2	60,8	55,1	52,7
taux d'invest.	39,1	35,3	41,7	40,9	44,1
taux d'autof.	39,1	47,8	39,4	49,7	48,9

GRAPHIQUE 3.7

Evolution des ratios de la SNCF en %



La SNCF continue d'accroître fortement son excédent brut d'exploitation (+11,4%) après +8,2% en 1987 malgré une stabilité des subventions d'exploitation. La société comprime ses dépenses depuis plusieurs années. D'une part ses consommations intermédiaires augmentent de 4,2% (économie sur les consommations de traction), permettant à la valeur ajoutée de progresser de 6,6%. D'autre part, les rémunérations restent stables du fait des suppressions d'emplois. Pour la première fois depuis 1975, l'EBE dépasse les subventions. La part des frais financiers dans l'EBE continue de diminuer de 2,5 points. Toutefois, les investissements en matériels pour le TGV Atlantique augmentent fortement. Du coup, à 8 milliards de francs, le besoin de financement augmente de 1 milliard par rapport à 1987. Mais cette évolution provient aussi d'une reprise de la croissance des intérêts, lié à un endettement important de la S.N.C.F..

GRAPHIQUE 3.8

Evolution de quelques données comptables.
en milliards de francs courants

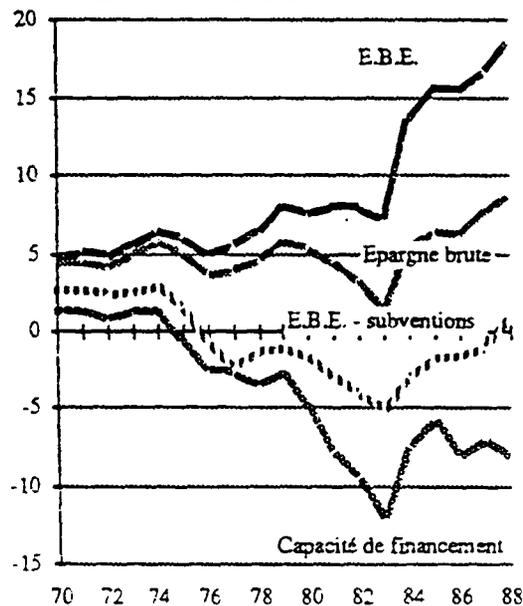


TABLEAU 3.1

Comptes des Grandes Entreprises Nationales de Transport - SNCF

en Millions de Francs

RESSOURCES	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
COMPTE DE PRODUCTION									
P10 Production	36179	39413	44181	47986	51344	54286	53587	53851	57030
COMPTE D'EXPLOITATION									
N1 Valeur ajoutée brute	24577	26696	30063	32394	35437	37945	37888	38163	40679
R30 Subventions d'exploitation	9867	11867	13061	13493	17990	18749	18598	19302	19348
Total	34444	38563	43124	45887	53427	56694	56486	57465	60027
COMPTE DE REVENU									
N2 Excédent brut d'exploitation ...	7637	8039	7921	7171	13711	15588	15450	16715	18619
R41 Intérêts effectifs	544	845	900	1358	902	677	531	678	704
R43-44 Revenus de la propriété et de l'entreprise	210	226	261	271	311	312	333	411	437
R52 Indemnités d'assurance- dommages	52	61	58	73	0	0	0	0	0
R62 Cotisations sociales versées par les salariés	799	903	1043	1157	1442	1496	1551	1646	1667
R63 Cotisations sociales fictives ..	6206	6987	8020	8856	8703	8499	8424	8307	8412
R69 Transferts courants divers	8485	9932	11281	12340	14855	15584	16115	16095	16307
Total	23933	26993	29484	31226	39924	42156	42404	43852	46146
COMPTE D'UTILISATION DU REVENU									
N3 Revenu disponible brut	5311	4472	3223	1375	5423	6401	6231	7757	8762
COMPTE DE CAPITAL									
N4 Epargne brute	5311	4472	3223	1375	5423	6401	6231	7757	8762
R71 Aides à l'investissement	488	387	421	325	218	1173	1426	1041	260
R79 Autres transferts en capital ..	295	532	327	712	722	19	13	3	2
Total	6094	5391	3971	2412	6363	7593	7670	8801	9024
COMPTE FINANCIER									
F20 Dépôts non monétaires	449	297	386	22	117	216	1100	-552	
F40 Obligations	4423	3555	7509	7796	5406	2957	4800	6573	
F50 Actions, autres participations	0	0	-1	0	0	0	0	0	
F60 Crédits à court terme	2021	1492	3307	7381	2705	2420	951	-4859	
F70 Crédits à moyen et long terme	-259	3053	4760	3498	1573	2345	-205	2782	
N6 Solde des créances et dettes ...	-4178	-7826	-10322	-15063	-7356	-5464	-8450	-5585	
Total	2456	571	5639	3634	2445	2474	-1804	-1641	
N0 Ajustement	-651	-115	768	3037	-75	-339	456	-1393	
N5 Capacité, besoin (-) de finan- cement	-4829	-7941	-9554	-12026	-7431	-5803	-7994	-6978	-7991

Source : INSEE

TABLEAU 3.2

Comptes des Grandes Entreprises Nationales de Transport - SNCF

en Millions de Francs

EMPLOIS	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
COMPTE DE PRODUCTION									
P20 Consommation intermédiaire	11602	12717	14118	15592	15907	16341	15699	15688	16341
N1 Valeur ajoutée brute	24577	26696	30063	32394	35437	37945	37888	38163	40679
Total	36179	39413	44181	47986	51344	54286	53587	53851	57020
COMPTE D'EXPLOITATION									
R10 Rémunérations des salariés ...	26261	29726	34175	37455	38366	39734	39471	39182	39746
R20 Impôts liés à la production	546	798	1028	1261	1350	1372	1565	1568	1662
N2 Excédent brut d'exploitation ...	7637	8039	7921	7171	13711	15588	15450	16715	18619
Total	34444	38563	43124	45897	53427	56694	56486	57465	60027
COMPTE DE REVENU									
R41 Intérêts effectifs	2923	4410	5559	7019	8912	9387	9398	9202	9810
R43-44 Autres revenus de la propriété et de l'entreprise	0	0	4	5	6	0	0	0	0
R46 Participation des salariés	0	0	0	0	0	0	0	0	0
R51 Primes nettes d'assurance-dommages	0	0	9	10	13	16	17	16	17
R61 Impôts sur le revenu et le patrimoine	128	151	190	221	271	278	286	257	305
R64 Prestations sociales	15432	17748	20267	22265	24858	25385	25560	25839	26169
R66 Transferts courants aux administrations privées	0	0	5	1	89	87	62	56	58
R69 Transferts courants divers	139	212	227	330	352	602	850	685	1025
N3 Revenu disponible brut	5311	4472	3223	1375	5423	6401	6231	7757	8762
Total	23933	26993	29484	31226	39924	42156	42404	43852	46146
COMPTE D'UTILISATION DU REVENU									
N4 Epargne brute	5311	4472	3223	1375	5423	6401	6231	7757	8762
COMPTE DE CAPITAL									
P41 Formation brute de capital fixe ..	10668	12701	13260	14314	13853	13366	15800	15594	17922
P42 Variation des stocks	450	466	374	108	-31	-135	19	-285	-135
P70 Acquisitions nettes de terrains et d'actifs incorporels	-206	-60	-130	-10	-185	-142	-295	-165	-933
R79 Autres transferts en capital ..	11	225	21	26	157	285	140	635	161
N5 Capacité, besoin(-) de financement	-4829	-7941	-9554	-12026	-7431	-5803	-7994	-6976	-7991
Total	6094	5391	3971	2412	6363	7592	7670	8801	9024
COMPTE FINANCIER									
F00 Moyens de paiement internationaux	4	40	16	35	12	-83	-5	-6	
F10-20 Monnaie, dépôts non monétaires	465	822	819	474	756	-35	628	-1004	
F30-40-50 Bons négociables, titres ..	91	200	51	68	319	631	-667	-355	
F60 Crédits à court terme	1842	-652	4688	2998	270	1675	-1914	-409	
F70 Crédits à moyen et long terme ..	54	161	67	58	1068	266	174	133	
Total	2456	571	5639	3634	2445	2474	-1804	-1641	

LES RAPPORTS CONTRACTUELS ENTRE L'ETAT ET LE CHEMIN DE FER

En matière de contractualisation il faut souligner le poids des transports puisqu'en dehors des Charbonnages, de l'EDF, de GDF, l'expérience de la contractualisation des rapports entre l'Etat et les entreprises publiques repose essentiellement sur le secteur transport. L'analyse qui suit tient cependant compte des entreprises hors -transport citées ci-dessus. L'importance des transports n'est pas un hasard elle correspond au rôle dominant assuré par ce secteur au service du développement pendant toute une période . Entre 1823, date de la concession accordée à la compagnie de chemin de fer de ST Etienne à la Loire , et les différentes conventions, cahier des charges et autres contrats passés avec les différentes entreprises nationalisées jusques vers 1980 l'environnement économique a bien évidemment été profondément modifié cependant le transport a souvent exercé un rôle non négligeable sur l'ensemble de l'économie.

Des rapports liés au rôle économique du rail

Ainsi 1240 KM de lignes ferroviaires furent construites entre 1842 et 1847; ensuite le réseau passa de 8000KM en 1859 à 10000KM en 1879 cela correspondait à une volonté politique des Pouvoirs Publics de l'époque qui entendaient que le fer participe à la prospérité du pays en facilitant les progrès du commerce et de l'industrie . Plus tard la première guerre mondiale allait placer les réseaux sous l'autorité du Ministère de la guerre leur reconnaissant ainsi un rôle essentiel. Après la grande guerre marquée par la convention de 1921, puis la nationalisation de 1937 le fer connaît certes des difficultés mais l'Etat soutient son développement (même si les modalités de ce soutien prennent des formes différentes avec des cycles qui traduisent le niveau réel de soutien). Mais le fer qui assurait plus de 70 % du trafic entre 1924 et 1935 n'en assure plus qu'autour de 40% dans les années 1980. Parallèlement le parc de camion passe de 7900 en 1920 à 480000 en 1934 pour atteindre environ 3 millions (véhicules utilitaires) en 1981. Très schématiquement on peut convenir que le rôle du fer assure la croissance jusqu'à la seconde guerre mondiale, le relais est ensuite assuré par la route et les industries connexes jusqu'au moment de la crise pétrolière, enfin ce relais est pris par les secteurs économiques à haute valeur ajoutée (notamment: informatique, télécommunications, agro-alimentaire, bio-technologie). Le monde des transport est très largement marqué par les différentes crises dans la mesure où à travers les échanges il révèle un certain niveau d'activités économiques ; le transport est bien entendu dépendant de ces activités mais le transport en tant que tel est aussi un élément de la compte pour l'ensemble de l'économie et de ce point de vue

il exerce une certaine influence sur le niveau de développement économique. Cette influence dépend pour une grande part de sa capacité à s'adapter aux mutations économiques.

Un problème d'adaptation pour le rail

La répartition modale dépend pour une grande part de ces capacités d'adaptation mais aussi du rôle qu'entendent faire jouer les Pouvoirs Publics à chacun des modes. Les rapports entre l'Etat et les grandes entreprises de transport sont donc marqués par l'évolution de la croissance, par les modifications structurelles des échanges mais aussi par le niveau d'insertion des modes (et des entreprises) dans le développement économique. Il est certain que cette volonté des pouvoirs publics se traduit concrètement par certaines disparités:

- des politiques tarifaires
- des modalités de financement des infrastructures et des matériels
- des contraintes d'exploitation (notamment de services publics)
- des conditions sociales.

Enfin il faut aussi remarquer que les grands investissements ont eu tendance à se ralentir sous l'effet de la rationalisation budgétaire mais aussi du fait que notre pays connaît un niveau d'équipement globalement satisfaisant dans les transports comme le démontre le tableau des investissements ci-dessous:

Flux moyen annuel en MMF 83	investissements infrastructures	
	7ePlan	9ePlan
TC urbains	5,3	5,0
fer (réseau principal)	4,4	4,5
route(réseau national)	17,0	13,6
voie d'eau	0,8	0,4 à 1,0
ports	1,8	1,9
aéroports	1,2	1,7
transports combinés(type public)	—	0,6
total	30,5	28,4 à 29

Bien entendu ce bref rappel historique dépasse le seul problème des contrats qui sont relativement récents puisque les premiers datent des années 70. L'objectif de ce développement était de donner quelques éléments explicatifs sur la nature des liens juridiques et économiques entre l'Etat et les entreprises du secteur public. Pour la période plus récente qui justifie cette étude la base de l'analyse est constituée par les contrats passés entre l'Etat et les entreprises concernées.

ANALYSE DES CONTRATS PASSES AVANT LE IX° PLAN

Suite aux recommandations du rapport NORA et aux événements de Mai 68 la SNCF signait son premier Contrat de Programmé en 1969. Au cours de ces événements les cheminots ont joué un rôle important puisqu'ils ont été parmi les premiers à participer au mouvement social ; ce mouvement s'est conclu à la SNCF par un constat de négociations daté du 4 Juin 1968 entre le Ministre des Transports et les organisations syndicales. Ce document fait bien entendu une large part aux problèmes sociaux mais il traite également des problèmes économiques de l'entreprise et de la politique des transports; en effet dans son article 14 ce constat précise que des réunions entre le Ministère, les syndicats et la Direction de la SNCF seront organisées sur la politique des transports et l'avenir à long terme de la SNCF.

Au cours de ces réunions une place centrale a été faite à la clarification des rapports entre la SNCF et l'Etat et à la normalisation des comptes. De l'avis même des Dirigeants SNCF de l'époque ces réunions ont eu un effet déterminant sur l'évolution des rapports entre la SNCF et l'Etat.

La période 69-73

Un échange de lettres de juillet 69 couvrait la période 69-73, ce contrat établissait le principe du retour à l'équilibre budgétaire et l'octroi corrélatif d'une subvention forfaitaire annuelle décroissante; il amorçait un desserrement de la tutelle, prévoyait une plus grande liberté tarifaire, instituait une compensation pour couvrir les déficits des services omnibus enfin il précisait le mode d'établissement des contributions de normalisation des comptes et donnait quelques indications sur les intentions des Pouvoirs Publics en matière de politique des transports.

Le contrat de 69 fut complété en 71 par un échange de lettres fixant le niveau des investissements pour 72 et 73. En 71 certaines dispositions à caractère permanent de l'échange de lettres de 69 furent intégrées dans la convention et le cahier des charges liant la SNCF depuis 1937. En 1974 un avenant au contrat prorogeait l'application jusqu'en 75. Il a fallu attendre 1979 pour établir un nouveau contrat couvrant jusqu'à 82 (date butoir de la convention de 37).

Le Contrat SNCF de 69

Après un préambule très général ce contrat fixe l'objectif central à savoir l'équilibre budgétaire à atteindre au 1-1-1974 et prévoit les dispositions suivantes:

- *réformes des activités et des structures :*

il s'agit d'abord d'autoriser la fermeture ou le transfert sur route de 10.000 km de lignes omnibus déficitaires pendant la période 69-72 avec une poursuite de l'effort en 73 et au-delà, de rationaliser d'autres activités: fermeture 5.000km de lignes marchandises à faible trafic, réforme de l'activité messagerie, suppression de services voyageurs express et directs mal utilisés (5 millions de km), concentration d'établissement et modernisation des méthodes.

- *effectifs:*

moins 42.000 emplois de 69 à fin 73 sur 312.000

- *rapports juridiques et financiers :*

objectif d'équilibre financier en 74 par grande activité avec modulation des prix en fonction des coûts marginaux, les réductions tarifaires voyageurs continuent de faire l'objet de compensations financières.

- *investissements:*

fixés en fonction des données financières et d'un taux de rentabilité minimum déterminé par le commissariat au Plan ; approbation des grands projets par le Ministère des transports.

- *normalisation des comptes:*

charges de retraites (dont la SNCF assure la totale gestion), la SNCF est placée dans les mêmes conditions qu'une autre entreprise et paye uniquement des charges de retraite en fonction du nombre d'actifs et

reçoit donc une contribution à ce titre étant entendu que les avantages particuliers de retraite sont à la charge de l'entreprise (cette disposition est importante compte-tenu de la diminution constante des effectifs et donc de la dégradation du rapport actifs/retraités)

- *passages à niveau:*

contribution égale à 50% des charges

- *obligations de service public*

pour les trains omnibus (sauf région parisienne) la SNCF propose les suppressions et réaménagements utiles et l'Etat supporte les déficits des services dont il décide le maintien; par ailleurs toute autre obligation ne correspondant pas à l'intérêt commercial de l'entreprise devra être rémunérée .

- *budget d'exploitation*

dans l'optique de l'équilibre budgétaire en 1974 des subventions forfaitaires dégressives sont prévues.

- *politique générale des transports:*

pendant la période d'assainissement du fer maintien du volume de contingentement, ultérieurement cette capacité doit dépendre des besoins de transport et de la gestion des entreprises routières; enfin des restrictions sont envisagées au développement de la location exclusive.

pour assurer l'égalité de traitement des différents modes la SNCF doit recevoir une contribution pour ses charges d'infrastructure. (pour la plupart des autres modes le financement des infrastructures est assuré par la collectivité). Cette contribution concerne uniquement le trafic marchandises puisqu'à priori il est considéré que le niveau de taxation de l'automobile est suffisant (ce qui ne s'appuie sur aucune démonstration pertinente eu égard à la connaissance des coûts); le montant de la contribution marchandises est calculé selon le principe du coût marginal social. Compte-tenu de l'incidence de cette contribution et de sa dérive (1.122MF en 70 et 10.610MF en 85) il est intéressant de s'attarder au mode d'actualisation selon la formule:

$$K_{n+1} = K_n \left(0,61 \frac{S_n}{S_{n-1}} + 0,23 \frac{E_n}{E_{n-1}} + 0,13 \frac{M_n}{M_{n-1}} \right)$$

K_n contribution de l'année n

S indice de la masse salariale des cheminots à effectifs constants, glissement catégoriels compris

E indice "prix de travaux d'entreprise "(voie ferrée, ouvrage d'art, salaires industrie mécanique)

M indice matière (acier, cuivre, sapin)

Outre qu'on peut s'interroger sur les indices choisis et la structure de l'indicateur global il est intéressant de noter que l'actualisation suppose une productivité annuelle "hors effectif" de 3% donc sur les salaires, les travaux et les matières.

Cette méthode d'actualisation ne tient aucun compte de l'évolution de la fiscalité des autres modes (dont les transports ne sont d'ailleurs pas seuls maîtres), au delà des niveaux de tarification des infractions correspondantes et des inégalités éventuelles de traitement lesquelles pourtant justifient la contribution à la SNCF. Cette formule peut aussi signifier que les Pouvoirs Publics de l'époque entendaient intervenir en matière de politique des transports de telle sorte que les inégalités dans le domaine de l'imputation des charges d'infrastructure se réduisent de 3% par an. En tout état de cause il aurait sans doute été préférable de s'appuyer sur une formule d'actualisation qui tienne compte de l'évolution des conditions de concurrence en ce qui concerne l'application réelle du principe de la tarification au coût marginal social.

• *égalisation des obligations tarifaires:*

les contraintes imposées aux différents modes pour la formation des prix seront égalisées (tarification obligatoire ou homologuée et fourchette tarifaire)

• *mise en oeuvre:*

Il est prévu de modifier la convention de 1937 et le cahier des charges et de faire un bilan et une adaptation annuels du contrat.

- *productivité:*

taux moyen annuel de productivité de de 4,5 calculé de 70 à 75 et unités de trafic augmentées de 6,4% par heure de travail.

- *réorganisation:*

adoption d'un système de gestion comprenant un Plan glissant de 5 ans, développement des activités rentables; développement de l'automation, des transports combinés, regroupement des établissements et réorganisation de certains services; développement des activités routières , de la commission de transport et des activités accessoires.

- *services omnibus:*

objectif de fermeture ou transfert sur route reporté d'un an, prise en charge intégrale des déficits par l'ETAT reporté à 76 (rétalement de la prise en charge)

- *tarifs:*

fixation des principes des hausses envisagées pour la période

- *investissements:*

fixation des enveloppes d'investissement pour la période et détermination d'un taux de rentabilité interne d'au moins 13%

- *politique des transports:*

accroissement des licences zone longue comme l'évolution du PIB; maintien du principe de la tarification des infrastructures à l'équilibre budgétaire pour les voyageurs et au coût marginal social pour les marchandises, pour la SNCF traitement équivalent à celui des autres mode de transport.

Le Contrat d'entreprise SNCF de 1979-1982

- *objectifs du contrat:*

l'objectif central est d'atteindre l'équilibre du compte d'exploitation. Pour le trafic progression de 2,7 en moyenne annuelle pour les voyageurs et de 1,4 pour les marchandises. Par ailleurs des résultats financiers sont prévus par activité pour contribuer à la couverture des charges communes.

◦ *productivité et coûts:*

fixation d'une évolution d'UK par agent, et objectif de maintien en Francs constants du coût moyen de l'UK.

◦ *consistance de l'activité:*

en marchandises et voyageurs rapides et express liberté pour la SNCF de restructurer le réseau, pour les omnibus voyageurs dans le cadre d'une enveloppe liberté pour la SNCF de restructurer ou supprimer et déficit financé par l'Etat.

◦ *tarifs:*

liberté pour la SNCF en marchandises ; en voyageurs évolution comme les prix du PIB plus écart antérieur

◦ *investissements:*

détermination des enveloppes annuelles avec un écart possible de + ou - 400 MF en fonction notamment de la productivité, des résultats et des possibilités financières.

◦ *charges d'infrastructure:*

mise en place par la SNCF d'un compte de gestion des infrastructures. Sur la base de 2850 MF en 77 la contribution de l'Etat est indexée selon la formule

$$F_n = 2850 \left(0,1 + 0,72 \frac{S_n}{S_{77}} + 0,18 \frac{P_n}{P_{77}} \right)$$

S_n coût unitaire de la main d'oeuvre pour année n

P_n indice du niveau des prix du PIB pour année n

La formule retenue diverge sensiblement de celle retenue en 1969 dans la mesure où la masse salariale retenue en 79 concerne l'ensemble des effectifs tandis que celle de 69 était calculée à effectif constant; le contrat de 79 intègre donc les progrès de productivité liés à la réduction des effectifs et cela réduit d'autant le montant de la contribution de l'Etat, toutefois la part de masse salariale prise en compte passe de 0,61 à 0,72; par ailleurs il est introduit un terme fixe qui affecte encore l'évolution de la contribution, enfin il n'est plus tenu compte de l'évolution des prix des travaux et des matières mais des prix du PIB.

• *exécution du contrat:*

bilan et adaptation annuels et clause de sauvegarde en cas d'imprévu.

LES ENSEIGNEMENTS A TIRER DES CONTRATS PASSES AVANT LE 9e PLAN

Les contrats signés avec les différentes entreprises-dont la SNCF-ont essentiellement concerné les sociétés en difficulté assurant un service public ou confrontées à des problèmes financiers; les entreprises en expansion et/ou en relative bonne santé financière ont été peu -ou pas -concernées. Ce sont donc d'avantage les événements qu'une réelle volonté de clarifier les rapports entre l'Etat et les entreprises qui ont conduit à l'élaboration des différents contrats. Ces contrats traduisent cependant une certaine préoccupation en matière de planification et c'est parfois à cette occasion qu'ont été défini des plans d'entreprise .

Les objectifs

Les objectifs retenus visent surtout à assurer un redressement financier (équilibre budgétaire, réduction des coûts, contrôle des investissements). Il s'agit donc essentiellement d'objectifs financiers mais à travers ces objectifs les partenaires ont été cependant contraints :

- de réfléchir aux causes de cette situation,
- de mieux cerner leur environnement respectif,
- d'esquisser des scénarios d'évolution ,
- et d'en tirer des conséquences pour la définition de leur propre stratégie.

Au delà des éléments financiers il a donc été nécessaire d'examiner les aspects commerciaux, les conditions techniques de production et les aspects sociaux. Malgré toutes les imperfections qui se sont révélées (surtout à l'occasion de l'examen des résultats) il convient néanmoins d'admettre qu'une nouvelle procédure de gestion des entreprises publiques a été étudiée et mise en oeuvre et cela constitue en soi sans doute le fait marquant.

Les moyens

Il s'agit essentiellement d'obtenir une réduction des coûts de production en agissant sur les effectifs avec parfois des diminutions

très substantielles, de rationaliser certaines activités, et même d'en supprimer certaines considérées trop déficitaires.

Par contre le développement des activités est rarement le moyen privilégié pour tendre vers le rétablissement financier; de ce point de vue ces contrats traduisent le scepticisme des Pouvoirs Publics quant à la capacité des GEN à se développer dans des conditions économiques acceptables, en cela la plupart des contrats sont le constat de la faillite d'une certaine gestion dans les entreprises concernées.

Pour schématiser, le seul assainissement proposé consiste à réduire ou encore à supprimer des activités jugées insuffisamment rentables à échéance du contrat. Cela traduit les insuffisances au stade de l'analyse et par conséquent quant aux solutions envisagées. Trop souvent en effet les pesanteurs structurelles ou administratives ont été occultées, de même que les raisons profondes s'opposant à l'innovation, au dynamisme commercial ou encore à la modernisation sociale. De ce point de vue ces contrats sont aussi révélateurs, pour les signataires et leur techno-structure, du niveau de compétence économique, des qualités de gestionnaire et de la capacité à gérer les relations sociales.

Les résultats

En fait beaucoup d'engagements n'ont pas été tenus, ce qui amène le Groupe de travail du 9e Plan à conclure que l'Etat et l'entreprise se mettent d'accord sur des éléments que ni l'un ni l'autre ne peuvent maîtriser et qui remettent en cause les objectifs essentiels. Il faut aussi peut-être rappeler que certains aspects ont été insuffisamment étudiés et qu'un travail préalable plus important aurait dû être fait. Enfin il faut noter une insuffisante préoccupation quant à l'adaptation des outils commerciaux, mais cela aurait peut-être aussi conduit à remettre en cause le profil des dirigeants des entreprises dont les compétences ne se situaient pas toujours sur le terrain commercial ou sur celui de la gestion. Il faut également souligner le caractère particulièrement démobilisateur de ce type de procédure lorsque les résultats sont trop éloignés des prévisions. Pour l'entreprise qui ne dispose pas d'une capacité suffisante de remise en cause cela conduira inévitablement à reporter la responsabilité de l'échec sur l'Etat, sur les incertitudes de l'environnement du marché, ou encore sur les pesanteurs sociales.

Le suivi

Malgré certaines clauses clairement indiquées dans le contrat il faut reconnaître les graves insuffisances en matière de contrôle, les procédures d'adaptation quant à elles ont été aussi relativement peu

respectées lorsqu'elles existaient. Les principes reposaient essentiellement sur un contrôle à posteriori qui ne faisait pas apparaître les responsabilités respectives des entreprises et de l'Etat; les clauses de sauvegarde parlent en général d'adaptation des contrats en cas d'évolutions économiques susceptibles de remettre en cause certaines dispositions. L'imprécision des modalités de suivi ne pouvait que conduire à un non-respect des engagements réciproques, il faut aussi ajouter que la grande pauvreté des outils méthodologiques (sauf peut-être pour le premier contrat AIR-FRANCE) ne pouvait que renforcer une telle situation. D'une façon générale il faut signaler la faiblesse des moyens de contrôle ce qui peut traduire une très grande confiance dans les entreprises nationales ou au contraire démontrer le peu de crédibilité dès le départ de certains objectifs. Il est maintenant bien connu qu'il a existé plusieurs situations où, dès le départ, les partenaires étaient persuadés que les résultats affichés ne pourraient pas être atteints; il est certain que cela a constitué un facteur de démobilisation et une raison supplémentaire pour ne pas faire les efforts qui auraient été nécessaires pour parvenir à des résultats plus réalistes. Enfin la périodicité annuelle est elle aussi très insuffisante dans la mesure où elle a davantage pour objet d'enregistrer une situation que de peser sur elle.

La continuité

Bien souvent on a pu constater des interruptions entre la signature de plusieurs contrats pour une même entreprise ainsi la SNCF a-t-elle signé un premier contrat couvrant 69-73 puis un second couvrant 79-82; bien entendu entre ces deux périodes l'Etat a entretenu des rapports étroits avec la SNCF y compris dans le domaine financier. Plusieurs éléments peuvent expliquer ces ruptures. Certaines entreprises étaient dans de telles situations financières qu'il a paru préférable dans plusieurs circonstances de différer l'examen de mesures essayant de régler les problèmes posés. Paradoxalement c'est dans le cas où les résultats étaient le plus éloignés des perspectives fixées qu'il a été jugé bon d'opérer une rupture dans la procédure de contractualisation; on aurait pu penser au contraire que cette rupture était moins grave pour les entreprises dont les résultats avaient été satisfaisants (ou les moins mauvais) .

Enfin la faible articulation avec la planification nationale rendait également assez fragiles certaines dispositions et plaçait de fait certaines entreprises sous la seule tutelle des Finances. Enfin la rotation de certains Dirigeants tant à la tête des entreprises qu'à la tête des Administrations rend parfois difficile une gestion s'inscrivant dans la durée; cela justifie alors d'autant moins une continuité qui passe aussi largement par la personnalité des responsables.

Les enseignements positifs

Les enseignements les plus intéressants concerne l'obligation dans laquelle a été chaque partie de réfléchir dans une perspective à moyen terme. Avant de signer chaque partie a donc dû :

- faire un effort d'analyse de sa propre situation et de son environnement
- préciser ses objectifs et les hiérarchiser.

Le concept même de réflexion stratégique a pu être approprié par les acteurs en cause à travers l'exercice de contractualisation des rapports. Cependant dans certains cas la valeur pédagogique des contrats de Plan est à relativiser dans la mesure où pour certains il s'agissait essentiellement d'obtenir le maximum de contributions de la part des Pouvoirs Publics tout en subissant le minimum de contraintes quant à l'utilisation de ces apports financiers, pour d'autres il s'agissait au contraire de limiter le plus possible les dites-contributions. Certes ces divergences d'intérêts se comprennent cependant cela ne doit pas influencer la négociation des contrats au point de rendre secondaire l'articulation des politiques de l'Etat et celles des entreprises concernées. A ce sujet il faut bien admettre que le contenu des contrats passés révèlent assez bien la pratique de planification des partenaires concernés .

LES RECOMMANDATIONS DU 9e PLAN

Dans le cadre du 9e Plan un certain nombre de réflexions ont été faites en particulier au sein du Groupe de Politique des Transports; ce dernier a en effet considéré les contrats entre les entreprises et l'Etat comme des moyens privilégiés de mise en oeuvre de la Planification; En effet les orientations nationales étant définies il s'agit de concilier la liberté d'entreprendre et l'action décentralisée dans le respect de l'intérêt collectif; l'élaboration des contrats de Plan doit aussi être l'occasion de confronter les points de vue des différents acteurs afin d'aboutir à la définition d'orientations, portées par le plus grand nombre et cohérentes avec l'intérêt général.

De ce point de vue les salariés et les usagers doivent être largement associés à la préparation et au suivi des contrats; enfin chaque contrat devrait comporter un volet social s'appuyant sur la négociation entre partenaires sociaux afin de faire participer les salariés à la dynamique de l'action planificatrice.

Une approche globale

Il serait souhaitable de sortir d'une approche uniquement sectorielle (limitée au Ministère technique intéressé avec de temps à autre la présence des Finances trop souvent seulement préoccupés de réduire la facture- à court terme- de l'Etat ; il convient donc de s'inscrire dans une démarche plus globale permettant de préciser l'apport spécifique d'une entreprise à l'égard des objectifs généraux du Plan. L'explicitation des règles du jeu et leur respect ultérieur ne peuvent que contribuer à clarifier le rôle de chacun et à renforcer l'efficacité des stratégies retenues.

Le Groupe de Politique des Transports du 9eplan avait particulièrement souligné le danger qu'il y avait soit à laisser les entreprises privilégier leurs seules problématiques soit à permettre à l'Etat d'intervenir en permanence dans la gestion de ces entreprises notamment en période de difficultés économiques et sociales.

Les domaines à prendre en compte

Dans le cadre des objectifs généraux les terrains suivants sont à prendre en compte:

- le progrès social au sens large et la contribution à l'emploi
- la participation à l'aménagement du territoire
- la contribution aux équilibres internes et externes
- la contribution au cadre de vie et à la sécurité
- l'apport à la recherche, la formation et la coopération internationale

C'est aussi en fonction de ce qui précède que devraient être définis les objectifs concernant les activités de l'entreprise et les critères de gestion; parmi ces objectifs il importe notamment de définir:

- le niveau des activités sur la base d'une appréciation réaliste car l'évaluation des moyens à mettre en oeuvre dépend pour une grande part de cela ainsi que les prévisions de résultats comptables.
- la consistance et la qualité des services
- les contraintes de service public
- la politique tarifaire
- les éventuels compensations et apports financiers de l'Etat et les

principes sur lesquels ils reposent

-le volume et la nature des investissements

-la politique financière et la marge de manoeuvre laissée aux entreprises quant aux modalités de financement

-les objectifs de gestion récapitulant les efforts de l'entreprise pour améliorer sa compétitivité

- éventuellement les modalités d'assainissement de la situation due au passé afin de ne pas hypothéquer dès le départ les chances de redressement.

enfin il est absolument indispensable de se doter d'outils de suivi-batterie d'indicateurs et modèles d'entreprise-afin d'apprécier les dérives possibles et leurs interactions à court, moyen et long terme.

Le lien transport/industrie

Par définition le Plan se veut la synthèse de l'intérêt général et des politiques sectorielles, c'est donc à l'occasion des contrats de plan qu'il convient de formaliser les interdépendances et les solidarités entre les secteurs; à cet égard la place des transports est essentielle en tant que point d'articulation. L'industrie des matériels de transport a été longtemps le principal pôle d'entraînement de l'économie française et elle demeure encore un des points forts de notre industrie; elle emploie aujourd'hui 630.000 personnes et engendre plus de 400.000 emplois supplémentaires dans les industries amont. L'activité des industries de matériels repose pour une part non-négligeable sur les commandes des entreprises de transport en particulier celles qui relèvent du secteur public. En outre certaines grandes entreprises comme la RATP, la SNCF, AIR-FRANCE, AEROPORT de PARIS ont su se forger une réputation internationale largement appuyée par leurs différentes sociétés d'ingénierie.

Il n'y a pas d'opposition entre "organisation des transports", et "exportation de matériel", bien au contraire, puisqu'il s'agit à travers une approche globale des transports, de mieux cerner la demande, son contexte, et son évolution, dans le but d'y répondre dans les meilleures conditions techniques et économiques.

Exportation et connaissance des marchés

Notre capacité d'adaptation industrielle dépend aussi largement de notre aptitude à analyser ces marchés potentiels, ainsi que leur environnement économique, social et politique. De très gros progrès sont à faire à cet égard.

Au-delà du constat sur le rétrécissement des marchés nationaux d'Europe Occidentale, et de l'obligation d'exportation pour les industries de matériel de transport terrestre, il est nécessaire de réfléchir à beaucoup plus long terme .

Le processus de décision interne sur les marchés étrangers intègre aujourd'hui davantage de préoccupations sociales et devient plus "sérieux" dans **les exigences d'une véritable évaluation socio-économique**. Il est également évident que les tendances à la démocratisation de la plupart des pays du Tiers-Monde "développé", amèneront des décisions plus adaptées aux réels besoins de ces pays, et laisseront de moins en moins de marge de manoeuvre à certaines pratiques anciennes.

D'autre part, ces exigences de "sérieux" vont aller de pair avec des exigences croissantes en matière de **transferts réels de technologie**, c'est-à-dire avec d'une part les possibilités de maîtrise des technologies importées, d'autre part la traduction en termes de délocalisation, et d'emplois créés sur place.

Il est enfin illusoire de penser que ces marchés resteront sous la maîtrise des grands pays fournisseurs actuels à tous les niveaux (matériels, services, évaluation) ; d'ores et déjà certains pays du Tiers-Monde sont en passe de concurrencer fortement des pays développés, sur des chaînes transport particulièrement stratégiques et sensibles (matériel routier marchandises et voyageurs, matériel ferroviaire marchandises, construction navale, etc..)

La logique d'une coopération débouchant donc sur des avantages mutuels, ne peut que tenir compte de ces **mutations socio-politiques** du Tiers-Monde, qui vont probablement bouleverser les conditions d'accès aux marchés porteurs de l'an 2000. Il faudra donc se préparer à concevoir l' "exportation de matériel" dans une approche plus globale en articulant beaucoup mieux qu'aujourd'hui organisation des transports et exportation de services et de matériel. Malheureusement dans un passé encore récent cette approche a été par trop limité à un cadre hexagonal.

Il a fallu cependant se rendre à l'évidence le marché français est trop étroit pour envisager une industrie à la fois performante et compétitive; dans beaucoup de domaines le marché français ne se développe plus (ce qui n'empêche pas les modifications structurelles) et il a fallu soutenir par des aides très substantielles les industries de matériel de transport (matériel de transports terrestres et maritime notamment) soit directement par des aides de l'Etat à l'industrie soit encore indirectement par des commandes du secteur public qui, d'une part n'étaient peut-être pas toujours indispensables, d'autre part étaient passées dans des conditions relativement coûteuses pour l'acheteur.

De toute évidence il y a eu une sous-estimation de la dimension internationale dans la problématique de l'articulation entre la politique de transport et la politique industrielle. certes cet aspect a bien été pris en compte par exemple pour l'Airbus, par contre pour le matériel routier ou encore le matériel ferroviaire en s'accrochant désespérément à un outil national on a pu faire preuve d'un manque de clairvoyance qui a eu des retombées dont on connaît le prix et qui a été source de déboires sur les marchés internationaux en dépit de quelques succès ça et là.

Le concept de supranationalité est difficile à admettre, culturellement et politiquement il a même fait l'objet d'attaques non négligeables. Ce temps est aujourd'hui sans doute dépassé, cependant il n'est pas certain qu'il en ait été tiré des conclusions permettant d'être un peu plus opérationnel. Les Plans s'inscrivent nécessairement dans un processus d'intégration internationale ,qui implique une diminution de l'autonomie nationale au profit d'une plus grande prise en compte des besoins et des capacités techniques et financières à l'échelle du Monde.

ANALYSE DU CONTRAT SNCF 1985-1989

- *activités:*

pour la première fois le niveau des activités (en moyenne annuelle +1,3 % en voyageurs, et +0,6 en marchandises) est fixé en francs constants et pas seulement en tonnes kilomètres ce qui témoigne du souhait des signataires de faire positionner aussi la SNCF sur des marchés porteurs comme "la logistique" en marchandises et "le voyage "en voyageurs, certes l'activité de traction n'est pas abandonnée mais la SNCF est invitée à compléter la gamme de ses prestations (en lien avec ses filiales).

- *tarification:*

en voyageurs le niveau moyen des tarifs est aligné sur celui des prix de la CFM (produit moyen tarifaire:ce qui signifie que la SNCF dispose à l'intérieur de ce cadre toute possibilité de nuancement).

En marchandises la SNCF conserve sa liberté tarifaire (sauf dérogation qui entraînerait une dégradation de ses résultats et se traduirait par une compensation-hormis le cas d'une mesure de portée générale); cet article pourrait peut-être donner lieu à interprétation pour le cas où les Pouvoirs publics décideraient de freiner l'évolution des tarifs sans intention de compenser.

- *résultats par activités:*

chaque activité doit apporter sa contribution à la couverture des charges fixes de l'entreprise ; pour favoriser une plus grande clarté dans les comptes la SNCF est invitée à mettre en place "avant la fin du présent contrat" un système de gestion par activité (dès 85 pour les services voyageurs régionaux).

- *investissements:*

en moyenne annuelle le montant des investissements est fixé à 9,1MMF avec ajustement (en fonction des résultats et de la conjoncture économique) de 400MF annuels. La programmation des investissements du TGV est également prévue; pour les investissements d'intérêt national (comme le TGV) la SNCF reçoit un concours de l'Etat (30% des infrastructures pour le TGV et 33,3% pour les électrifications visant le désenclavement du massif central et de la Bretagne); l'Etat ou les collectivités peuvent participer au financement si elles demandent la réalisation ou la modification d'un investissement.

- *contributions financières de l'Etat:*

l'Etat apporte sa contribution:

- pour les charges de retraites(même principe que les contrats précédents) soit environ 14 MMF pour 85
- pour les tarifs sociaux la SNCF reçoit un concours à titre de compensation, soit environ 1,4MMF en 85
- pour les services régionaux la contribution est fixée à 3130MF 85(indexation sur PIBM)
- pour les infrastructures la contribution est fixée à 10610MF(indexation sur PIBM moins 1 point)

Au total la contribution de l'Etat est d'environ 35 MMF

◦ *concours financiers exceptionnels:*

pour tenir compte des dettes passées la SNCF reçoit un concours exceptionnel déterminé pour chaque année du contrat 3250MF en 85.

◦ *objectifs de gestion:*

l'objectif est d'arriver à l'équilibre en 1989; par ailleurs pour chaque année il est prévu une évolution de l'EBE (+1000MF en moyenne annuelle) enfin le coût de chaque unité trafic devra baisser de 2% par an en francs constants.

• *politique sociale:*

le contrat souligne la nécessité d'accroître la mobilité ,ainsi que la polyvalence ,de rechercher une plus grande flexibilité et de reconnaître les compétences.

• *execution et suivi du contrat:*

la SNCF doit fournir chaque année avant le 1er mai les données relatives à l'exercice précédant; les parties définissant les mesures à prendre si les objectifs ne sont pas atteints ou si si des faits imprévus rendent certaines clauses inapplicables.

• *hypothèses économiques:*

indicateurs macroéconomiques en %

	85	86	87	88	89
PIBM (volume)	2,0	2,0	2,0	2,2	2,5
CFM (volume)	1,5	1,5	1,6	1,7	1,9
prix PIBM	5,8	5,0	4,8	4,5	4,5
prix CFM	5,2	4,5	4,5	4,5	4,5

• *évolution des taux d'intérêt:*

il a été envisagé une baisse régulière jusqu'à 8,5 en 87 (hypothèses 85:11,5 pour les emprunts français et 10,5 pour les étrangers)

• *évolution des devises:*

Stabilité du franc par rapport aux devises du SME et à la livre, Yen et franc suisse +1,5 et dollar à 9F en 86 et au-delà.

• *indicateurs de gestion:*

frais de personnel
recettes du trafic

fonctionnement(sf personnel)
recettes du trafic

VA
nbre agent

EBE
valeur production (yc concours publics SF concours exceptionnel)

MBA
investissement

charges financières
recettes trafic

coût du VK pour les services régionaux

LES ENSEIGNEMENTS A TIRER DES CONTRATS PASSES DEPUIS LE IXème PLAN

Nature des documents contractuels

Cette analyse prend en compte les contrats passés avec les grandes entreprises transport- dont la SNCF-... On remarquera une grande diversité tant en ce qui concerne les titres, le contenu que le statut juridique des différents documents de planification. Cette diversité découle sans doute pour une part de la spécificité des différentes entreprises tant du

point de vue de leurs activités, de leur histoire, que du point de vue de leur statut; mais cela découle sans doute également d'approches différentes. Selon qu'il s'agit d'une entreprise du transport aérien, d'une entreprise du secteur maritime ou d'une entreprise relevant des transports terrestres les interlocuteurs du Ministère sont différents ce qui peut expliquer pour partie cette situation.

Ainsi pour la S.N.C.F. et pour Air France il s'agit d'un contrat de Plan en tant que tel, tandis que pour la C.G.M. il s'agit d'un plan d'entreprise ou plus exactement d'un plan de redressement, pour la R.A.T.P. d'un plan d'entreprise et pour Air Inter d'une convention. Juridiquement les seuls documents ayant valeur de contrat sont les documents contractuels concernant la S.N.C.F. et Air France. Le cas d'Air Inter est un peu particulier puisqu'il s'agit d'une convention définissant les services confiés à Air Inter et les conditions d'exécution de ces services pour une longue période couvrant de 1985 à la fin du siècle.

Le document R.A.T.P. est un document strictement interne qui cependant prend en compte les conditions de financement tant au niveau de l'exploitation qu'au niveau des investissements. Enfin, le document C.G.M. intitulé "Plan de redressement" est sans doute dans une situation intermédiaire dans la mesure où il s'agit d'un plan d'entreprise rédigé par et sous la responsabilité de la Compagnie mais en lien avec les autorités du Ministère. Ceci étant, un certain nombre d'interrogations subsistent quant à l'engagement réel des différents partenaires en ce qui concerne aussi bien la C.G.M. que la R.A.T.P.

• La durée des contrats

Il faut également constater une certaine diversité quant à la durée des différents contrats de plan (ou autres documents de planification). Ainsi pour la S.N.C.F. il s'agit d'un document portant sur 5 ans : 1985/1989. Pour la C.G.M. d'un document portant sur 4 ans : entre 1984 et 1987, pour Air France enfin d'un document qui concerne 3 années de 1984 à 1986.

Il faut sans doute mettre de côté d'une part la convention d'Air Inter qui est une convention de longue durée, d'autre part, le plan d'entreprise R.A.T.P. qui porte sur 5 ans qui est un plan glissant (et qui en tant que tel est actualisé chaque année). De façon générale les outils de planification portent donc sur une durée qui varie de 3 à 5 ans et qui partent pour certains de 1984 et se terminent pour d'autres en 1989. Il convient de rappeler que le IXème Plan porte sur la période 1984/1988.

On pourrait regretter que la planification se réduise à une visée à moyen terme, en effet le plus souvent les perspectives ne dépassent pas la fin du 9e Plan, il aurait été intéressant de tracer quelques scénarios à très long

terme surtout dans un secteur où les investissements sont en général destinés à couvrir 5 à 10 ans quand ce n'est pas 20 ans et plus.

• La continuité

Il faut remarquer une certaine rupture dans le temps entre les contrats passés avant le IXème Plan et les ceux passés depuis le IXème Plan. Ainsi la S.N.C.F. n'est couverte par aucun contrat entre 1982 et 1985 pour la C.G.M. il y a également un vide entre 1980 et 1984. Même chose pour Air France. Cette discontinuité provient pour l'essentiel de deux éléments, d'une part la plupart des objectifs fixés dans les contrats passés avant le IXème Plan n'ont pas été atteints. D'autre part le Plan intérimaire de presque 2 ans a empêché de mettre au point les contrats avec les G.E..N. et il a fallu attendre ensuite l'élaboration et le vote du IXème Plan.

• Les objectifs des contrats

Le contenu des contrats a été sensiblement enrichi quant à ses objectifs. Ceci étant, les préoccupations financières restent dominantes. Pour la C.G.M. il s'agit de l'objectif essentiel de redressement financier, pour la S.N.C.F. l'objectif majeur est d'arriver à l'équilibre en 1989 et de stabiliser son endettement, pour la R.A.T.P. il s'agit de modifier la structure de son financement tant du point de vue de l'exploitation que des investissements, enfin pour Air France et Air Inter les objectifs visent à consolider les résultats financiers déjà obtenus. Cependant d'autres objectifs sont pris en compte y compris certains aspects qualitatifs. Ainsi la S.N.C.F. fait elle explicitement référence aux objectifs du IXème Plan et en particulier aux priorités (P.P.E.):

- moderniser l'industrie,
- favoriser la recherche et l'innovation,
- réduire la dépendance énergétique,
- vendre au mieux à l'étranger,
- réussir la décentralisation et mieux vivre dans la ville.

La Plan d'Entreprise de la R.A.T.P. indique quant à lui que la stratégie développée par la R.A.T.P. est cohérente avec les grandes orientations du IXème Plan national et contribue en particulier à la mise en oeuvre du P.P.E. n° 10 "mieux vivre dans la ville". La convention Air Inter précise la contribution que doit apporter cette compagnie à la démocratisation du transport, à la politique de régionalisation, à l'aménagement du territoire et à la mise en oeuvre de la politique sociale voulue par les pouvoirs publics.

Pour Air France le contrat de plan signale que la compagnie doit participer à la réalisation des grands objectifs nationaux et en raison de sa spécificité au développement des échanges et à l'amélioration des résultats de la balances des échanges extérieurs. Air France a aussi pour mission de contribuer à promouvoir sur les marchés étrangers l'image de la France dans le domaine du tourisme. La Compagnie doit également favoriser la démocratisation du transport aérien. Enfin Air France sera un support privilégié pour le développement de l'industrie aéronautique française. Dans son préambule le contrat d'Air France fait donc aussi explicitement référence aux orientations du IXème Plan.

Par contre, le plan de redressement de la C.G.M. fait pratiquement aucune allusion aux orientations du IXème Plan ou à des objectifs dits "économiques ou sociaux" dépassant le cadre de l'entreprise.

• Niveau de l'activité

Pour la S.N.C.F., l'activité évaluée en francs évoluerait de + 1,3 % pour les voyageurs et de +0,6 % par an pour les marchandises.

Pour Air France, l'activité évoluerait de + 5,2 % à 5,5 % par an.

Pour Air Inter, cette évolution d'activité n'est pas indiquée dans la convention.

Pour la R.A.T.P., la progression est de 2 % par an.

La C.G.M. quant à elle n'indique pas clairement son niveau d'activité dans le plan de redressement la concernant.

Ces perspectives d'activité sont à rapprocher des scénarios qui ont été retenus dans le cadre de l'élaboration des orientations du IXème Plan. Les hypothèses retenues dans ces scénarios (scénario SZ et scénario SY) sont les suivantes en %:

- pour le P.I.B. étranger de 1,5 à 2,3,
- pour le P.I.B. marchand français 1,6 à + 2,2,
- pour la consommation des ménages en volume en France de + 1,4 à 1,9,
- enfin pour les exportations françaises de + 4,4 à 5,8.

D'une façon générale, les entreprises qui ont précisé des perspectives d'activité se situent à l'intérieur de ces scénarios sauf pour la S.N.C.F. qui se situe en dessous; Il convient aussi de se reporter aux hypothèses économiques qui ont été retenues dans chacun des documents de planification .

• La tarification

Pour la S.N.C.F., en voyageurs le niveau du produit moyen tarifaire doit évoluer comme la consommation finale des ménages; En marchandises il y a liberté tarifaire pour la S.N.C.F.

Pour Air France comme pour la C.G.M. les tarifs sont déterminés dans le cadre des procédures internationales (I.A.T.A. pour le transport aérien, Conférence Maritime pour le transport maritime).

En ce qui concerne Air Inter les tarifs dépendent des impératifs de gestion avec par contre des modalités précises quant à la modulation et à la péréquation tarifaire.

Comme on le voit les modalités de fixation des niveaux tarifaires et des conditions d'application diffèrent beaucoup d'une entreprise à l'autre. Bien entendu de telles différences se conçoivent selon qu'on se situe sur le territoire national ou dans un environnement international, par contre on peut s'interroger sur de telles disparités lorsqu'elles affectent des entreprises placées sur le même marché national.

• Les équipements

Globalement le montant des investissements est le suivant pour chaque année des plans considérés:

- pour la S.N.C.F. 9,1 MMF.
- pour Air France, 1,8 MMF par an,
- pour Air Inter non déterminé, fonction surtout de ses capacités, d'autofinancement,
- pour la R.A.T.P. investissement égal à environ 2,9 MMF par an,
- enfin pour la C.G.M. dépend essentiellement du résultat du plan de redressement financier.

• Participation financières de l'Etat

Pour la S.N.C.F. les contributions de l'Etat concernent :

- les retraites,
- les tarifs sociaux,
- les services régionaux,
- les infrastructures et le concours exceptionnel d'exploitation

Au total cette contribution atteint environ 35 MMF pour 1985.

Pour la R.A.T.P. les concours de l'Etat concernant l'exploitation et étaient prévus à hauteur de 5,8 MMF et les équipements sous forme de subvention à hauteur de 600 millions de F.

Pour Air France les contributions sont de 131 MMF pour 1985. Pour Air Inter les éventuelles contributions ne sont pas mentionnées dans la convention. Enfin la contribution de la CGM est estimée par l'entreprise à 500 MF soit sous forme de dotation en capital, soit sous forme de subventions d'exploitation.

Au total il faut cependant regretter que les moyens n'aient pas été pris pour réunir les conditions d'un apurement progressif des dettes des entreprises les plus en difficulté à savoir la SNCF et le CGM.

Avec les mêmes moyens financiers il aurait sans doute été possible d'imaginer des modalités qui isolent le poids du passé et/ou qui permettent de bien distinguer les résultats des exercices concernés par la durée du contrat de ceux qui sont imputables à une gestion antérieure; en effet dans certains cas les charges financières (qui résultent du financement des investissements antérieurs et/ou de la résorption des déficits) sont telles qu'elles hypothèquent d'entrée toute possibilité de redressement dans la durée fixée par le contrat; il s'agit là d'un handicap de départ qui constitue un facteur de démobilitation et l'Etat aurait tout intérêt à bien distinguer les résultats financiers imputables à chaque exercice annuel -mais aussi à chaque contrat.

Une des solutions (mais il en existe d'autres) aurait pu consister à distinguer dans le compte de résultats la charge financière imputable au passé et parallèlement d'indiquer clairement l'effort de l'Etat (et éventuellement de l'entreprise) pour amortir cette dette. Compte tenu de l'ampleur de l'endettement il s'agit d'un élément capital pour l'avenir des entreprises concernées.

• Indicateurs et cadrage macroéconomique

Les différents contrats sont fondés sur des hypothèses retenues dans le Plan (voire les scénarios du plan ci-dessus) et sur des évolutions propres à chaque document de planification.

- . Ainsi pour le P.I.B. marchand les évolutions prévues dans les différents documents varient de 1 à 2,2%
- . la consommation des ménages de 1,5 à 1,7%
- . les prix du P.I.B. de 4 pour la R.A.T.P. à 7 % pour la C.G.M. en passant par 5,5 à 5,8 % pour la S.N.C.F. (2,8 et 1,9 pour Air-France pour le PIB OCDE)

- . Les prix de la C.F.M varient de 4 % pour la R.A.T.P. à 7 % pour la C.G.M. en passant par 4,5 à 5,2 % pour LA S.N.C.F.
- . Les taux des intérêts varient pour la S.N.C.F. entre 11,5 au début du Plan et 8,5 en fin de Plan et sont fixés à hauteur de 8 % fin de Plan pour la R.A.T.P.
- . Enfin le cours du \$ est fixé à environ 9 F. par la S.N.C.F. et 7,5 par la C.G.M; 8F et 7,50 pour Air-France

De telles divergences quant au cadrage macro-économique ne sont pas toujours faciles à expliquer. On peut bien entendu comprendre que certains indicateurs soient différents lorsque les entreprises ont pour les unes à intervenir dans un champ national, quand d'autres doivent le faire sur un terrain mondial. De la même manière de telles différences sont également admissibles lorsque les marchés sont difficilement comparables. Cependant les écarts constatés en matière de cadrage macroéconomiques révèlent sans doute un manque de cohérence globale tant vis à vis du IX^e Plan qu'à l'intérieur même du secteur transport.

• Politique sociale et emploi

Plusieurs contrats font référence à la politique menée dans le domaine social par les pouvoirs publics. C'est le cas pour la S.N.C.F., la R.A.T.P., Air France ou encore Air Inter. Les recommandations faites affectent la politique contractuelle et à l'intérieur de celle-ci les problèmes de formation, de qualification, de mobilité. Par contre en matière d'emploi les contrats ne sont pas toujours explicites.

. Ainsi la convention d'Air Inter n'indique rien puisque bien entendu elle est un document à très long terme et ne fait pas de prévision dans ce domaine.

. La C.G.M., elle, prévoit une réduction de 520 à 550 agents sur la durée de son plan.

. La R.A.T.P. prévoit pour son plan l'embauche, la création de 750 emplois.

. Air Inter et la S.N.C.F. ne donnent aucune indication précise quant au volume des effectifs. Cependant tenant compte des autres paramètres déterminés en particulier au niveau économique et financier, il est possible d'en conclure que le niveau d'emploi à Air France sera soutenu tandis que les suppressions d'emploi de l'ordre de 5 à 7 000 interviendront à la S.N.C.F. pour chaque année du Plan.

• Les indicateurs de gestion

Pour la S.N.C.F. ces indicateurs sont les suivants :

- frais de personnel/recettes,
- fonctionnement/recettes,
- V.A./nombre d'agents,
- E.B.E./valeur de production,
- M..B.A./investissements,
- charges financières/recettes de trafic
- cout du V.K. annuel pour les services régionaux.

Pour Air Inter, la convention ne prévoit pas d'indicateurs.

En ce qui concerne la R.A.T.P., le document public faisant état du contenu du plan d'entreprise ne prévoit pas d'indicateurs. Cependant en fonction des objectifs sociaux, économiques ou financiers définis par la R.A.T.P. il serait possible d'extraire une batterie d'indicateurs relativement précis. (lesquels doivent exister à l'intérieur de la RATP).

En ce qui concerne la C.G.M. il serait également possible d'extraire un certain nombre d'indicateurs à partir des scénarios et des variantes développées dans le plan de redressement établi par la compagnie mais ces indicateurs ne figurent pas explicitement dans le document.

• Conclusion

En conclusion il faut certes remarquer une amélioration tant en ce qui concerne la procédure qu'en ce qui concerne le contenu même des documents de planification. De toute évidence la plupart des entreprises semblent mieux maîtriser les processus de planification. D'autre part un certain nombre d'objectifs généraux, dépassant et de loin la seule problématique transport, figurent désormais dans les contrats de plan. Il est assez souvent fait explicitement référence au IXème Plan et aux P.P.E.

Toutefois certains objectifs sont largement développés dans les préambules (et équivalents) mais sont insuffisamment explicités à l'intérieur même des textes de planification ou insuffisamment concrétisés dans le domaine de la contribution de chaque entreprise à la politique des transports globale définie par les pouvoirs publics. Le contenu des contributions de chacune des entreprises aurait mérité un plus ample développement. Dans certains cas même cette contribution est inexistante. De toute évidence, il y a là aussi sans doute un manque d'homogénéité quant à une approche globale et cohérente des différents problèmes de transport.

D'autre part l'articulation entre les politiques de transport et les politiques industrielles se révèle très insuffisantes et sauf peut être en ce qui concerne Air France, il y est fait cependant allusion dans le contrat de la S.N.C.F. et de la R.A.T.P. Toutefois cet aspect important aurait sans doute mérité quelques quelques précisions.

Enfin l'apport de chacune des entreprises aux grands équilibres a été relativement négligé sauf dans le domaine social au sens large et sauf en ce qui concerne la contribution d'Air France à la balance des paiements courants. Il paraissait cependant difficile de renforcer le volet industriel des G.E.N. transport dans la mesure où le volet transport des G.E.N. industrielles est à peu près inexistant malgré la demande du Ministre des Transports à ce propos.

Au total et malgré des progrès incontestables ces contrats sont caractérisés par :

- une assez grande hétérogénéité dans les approches,
- une logique encore trop exclusivement financière,
- un manque de volontarisme de développement économique,
- une insuffisante articulation avec les autres secteurs économiques
- un manque de lien avec les grands équilibres.

Premiers enseignements à tirer du contrat SNCF 84-89

Le premier mérite de ce contrat de Plan c'est sans doute d'avoir existé, En effet dans un dialogue annuel avec les techniciens du ministère des finances sans bases juridiques précises la SNCF aurait sans doute connu des difficultés beaucoup plus grandes compliquées avec les changements de titulaire au portefeuille du ministère des Transports.

Sur le plan financier les objectifs ont été globalement à peu près atteints l'ETAT de son côté ayant tenu ses engagements; l'équilibre pourrait être atteint fin 89 mais l'EBE n'a pas cependant suivi l'évolution prévue au cours de ces 5 dernières années malgré une amélioration très sensible.

Sur le plan de l'activité les résultats voyageurs sont à peu près conformes aux chiffres indiqués dans le contrat de plan avec toutefois un effet TGV sud-est qui masque une certaine stagnation sur le reste du réseau; en ce qui concerne les marchandises la dégradation se poursuit et le trafic diffus subit des pertes importantes (la remontée des résultats marchandises de ces derniers mois pourraient être conjoncturelle et liée à une action commerciale marquée par une certaine baisse des prix de vente, baisse largement encouragée par les

prix du marché de ces deux dernières années), le SERNAM de son coté étant de son coté dans une situation particulièrement délicate.

Sur le plan social les effectifs ont été grandement affectés par les efforts de productivité avec de l'ordre de 50.000 emplois supprimés. Aucun objectif n'était fixé dans le contrat de plan mais cet objectif était implicite avec le retour à l'équilibre et l'évolutions des recttes commerciales. la grande grève de 86 est venue rappeler certaines insuffisances en matière de stratégie sociale et le problème du déroulement de carrière présente un caractère d'une extrême gravité.

D'un point de vue global les objectifs de gestion sont à peu près respectés, les résultats commerciaux contrastés, l'endettement encore plus préoccupant (prés de 90 MMF avec des charges financières de prés de 10MMF par an) et le climat social sans progrès significatif. Certes de très gros efforts de gestion ont été accomplis mais ils viennent pour l'essentiel de la réduction des effectifs. Cet aspect n'a pas été abordé de façon claire par les partenaires sociaux qui auraient pu trouver des raisons de faire bénéficier les cheminots des efforts accomplis par le biais par exemple d'un accord cadre de modernisation; L'allégement des structures, la décentralisation et la politique de groupe ont peu évolué de même que les méthodes de management de l'encadrement. Au total des echecs , des succès , des demi-mesures et pou l'essentiel la plupart des problèmes posés au début du 9e Plan seront à nouveau à traiter pour la période 90-95 avec sans doute des priorités pour l'endettement, la stratégie d'offre marchandises en diffus , le financement des infrastructures , le fonctionnement, la gestion des effectifs et l'évolution des carrières.

LE CADRAGE ECONOMIQUE PREVISIBLE :

D'après les travaux menés au Conseil National des Transports trois hypothèses à long terme sont envisagées (La France dans l'Europe de 1993 - BIPE - juin 1988) :

- persistance de la crise, intensification des contradictions sociales et économiques et persistance d'un dualisme sectoriel.

- croissance lente, plus solidaire au sein de l'Europe, mais régulière et toujours dualiste.

- croissance rapide avec revitalisation des secteurs traditionnels... permise par le condominium Nippo - Américain.

Le scénario central du BIPE pour la période 87-93 table sur une reprise de la croissance au début des années 90.

Le scénario central du BIPE est une transition - relativement maussade en raison de l'environnement international - vers une période d'expansion. Ce pessimisme relatif, par deux fois démenti (87 et 88), repose sur l'hypothèse d'un rééquilibrage de la demande mondiale en raison de l'assainissement de la situation des Etats-Unis.

Formellement, le "retard" de ce rééquilibrage, qui fonde le pessimisme des prévisionnistes pour 1989, devrait provoquer - dans la logique du scénario - un coup d'arrêt de la reprise engagée depuis deux ans.

Il en résulterait un décalage. Les bons résultats de 88 compensant le report de la phase d'expansion.

Dans cette hypothèse, le PIB pourrait croître au sein de la CEE à un rythme voisin de + 2,2 %. Ce scénario conduirait à une croissance inférieure, en France, à 2 %. L'investissement et le commerce extérieur continueraient de croître plus vite que le PIB, laissant la consommation des ménages et des administrations évoluer à un rythme encore plus lent.

	Variation annuelle moyenne en volume et en %	
	1982/1987	1987/1993
PIB	1,6	1,9
Importations	3,8	3,7
Consommation des ménages	2,1	1,8
Consommation des administrations	2,5	1,9
Investissement	0,6	2,3
dont : -Productif	0,8	3,4
- Logement	-1,8	1
- Administrations	2,9	0,5
Exportations	2,8	3,4

Le Scénario central du BIPE (Source BIPE op. cit.)

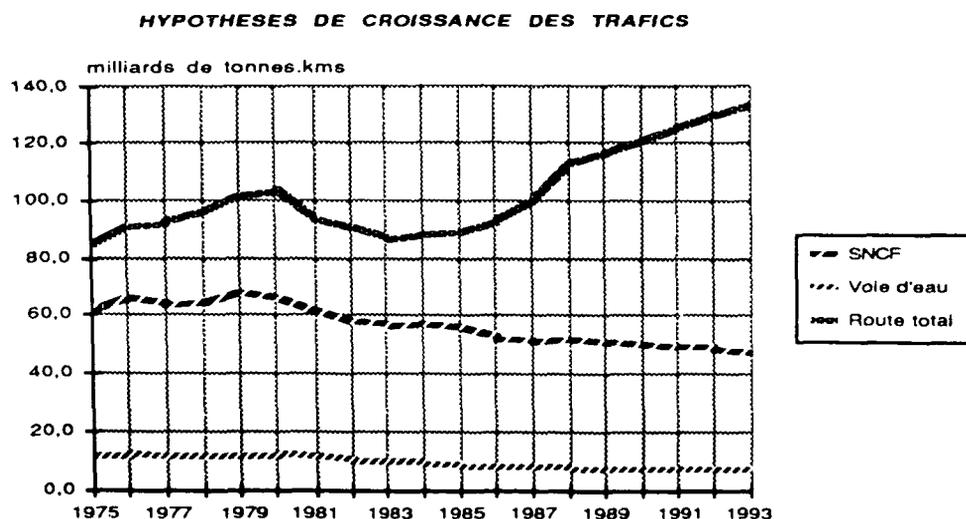
Un tel scénario est peu favorable aux transports autres qu'internationaux :

- la croissance faible des revenus entamerait celle des trafics voyageurs, plus sensibles à une revalorisation du pétrole.

- le contenu, trop faiblement industriel de la croissance, pèserait sur l'évolution des transports de marchandises.

Mais, en l'absence de choc extérieur, la période demeurerait une période de croissance.

LES TRAFICS MARCHANDISES (Source OEST)



L'ensemble des trafics de marchandises progresserait avec un taux de croissance annuel moyen de 2 % environ sur la période 1989-1993, atteignant 188,5 millions de tonnes.kilomètres en 1993.

Cette évolution des trafics conduirait à une part de marché du rail proche de 25 %.

Le trafic routier total progresserait de 3,6 % par an de 1989 et 1993, avec une progression plus forte du trafic international (+ 4,1% annuel).

Les trafics autoroutiers de poids lourds continueraient de croître plus vite (+ 5,4 %) que l'ensemble du trafic, mais à un rythme moins soutenu que dans la dernière période.

Le marché de nos exportations routières vers l'Espagne continuerait d'être le plus dynamique.

Un double phénomène marquerait donc la période :

- Une croissance continue des trafics des réseaux à grande vitesse :

- Transport aérien
- TGV
- Trafic autoroutier
- Trafic combiné

- Un nouveau recul en parts de marché de la SNCF-marchandises de plus de un point par an conduisant à un trafic d'environ 47,6 milliards de tonnes.kms en 1993.

Sensibilité des trafics à certains paramètres de croissance

	1988	cadrage central OEST	A : maintien de la production d'acier & +0,5% de production industrielle		B: A+ baisse des prix routiers de 1% par an	
				soit un écart de :	B	soit un écart de :
Route intérieur	97,9	116,4	122,7	5,4 %	125,1	7,5 %
Route international	14,2	17,6	17,6	0,0 %	17,6	0,0 %
Route Total	112,1	134,0	140,3	4,7 %	142,7	6,5 %
SNCF	52,0	47,6	51,7	8,5 %	50,7	6,4 %
Voie d'eau	7,1	6,8	6,9	1,3 %	6,9	1,3 %
TOTAL	171,2	188,5	199,0	5,5 %	200,3	6,3 %

Dans l'hypothèse d'une hausse de 0,5 % en plus de la production industrielle (avec maintien de la production d'acier) par rapport au cadrage central, le trafic global augmenterait de 5,5 % en plus.

La SNCF profiterait d'avantage de cette amélioration en conservant son niveau de trafic actuel, avec environ un point de part de marché en plus à l'horizon 1993 par rapport à l'hypothèse de base.

Si l'on fait l'hypothèse supplémentaire d'une baisse relative des prix routiers de 1 % par an, le trafic total en tonnes-kilomètres demeure pratiquement inchangé mais le jeu de la concurrence entre modes profite naturellement au transport routier qui récupère 2,4 milliards de tonnes.kilomètres.

En toute rigueur, une variation de l'activité intérieure devrait avoir des conséquences sur le trafic international. Pour autant, les modèles ne prennent en compte que le commerce extérieur français et étranger. Les sensibilités sont donc légèrement sous-estimées.

LES TRAFICS DE VOYAGEURS

Les variables tarifaires

L'éventail des hypothèses retenues est sensiblement plus ouvert en ce qui concerne les variables tarifaires qu'en ce qui concerne les variables d'environnement économique.

En ce qui concerne les prix des carburants, trois facteurs d'incertitude interviennent : prix du pétrole brut, taux de change du dollar, évolution de la fiscalité. Pour ce qui est du pétrole brut, si l'hypothèse centrale se situe entre une stagnation ou une progression modérée à 20 \$ le baril à l'horizon 93, Air Inter envisage un scénario de relèvement de 50 % là où la SNCF imagine une baisse possible de 25 %. De même, Air France et Air Inter tablent sur une certaine appréciation du dollar à moyen terme, alors que la SNCF envisage une stabilité ou une dépréciation. Par ailleurs, le scénario bas de l'étude CREDOC incorpore une hypothèse d'harmonisation fiscale européenne pouvant avoir à long

terme un impact à la baisse de 30 % du prix relatif des carburants. Au total les scénarios extrêmes autour d'un scénario central de stabilité iraient d'environ -6 % à + 9 % de variation moyenne annuelle d'ici 93, ce qui paraît considérable.

Quant au transport aérien intérieur, Air Inter escompte une baisse annuelle de la recette unitaire moyenne de 1 % seulement compte tenu de la lourdeur du programme d'investissement que la compagnie doit engager au cours de la période du Xème Plan, alors que la SNCF suppose une baisse de 2 % par an identique dans ses deux scénarios, résultant de la combinaison dans des proportions différentes d'une baisse des prix du carburant et des progrès de productivité.

Le prix du transport ferroviaire est supposé stable en francs constants dans les deux scénarios de la SNCF, ce qui revient donc à ne pas retenir l'hypothèse d'une plus grande liberté de modulation tarifaire dans le futur contrat de plan, et en particulier d'une tarification spécifique pour le TGV-Atlantique.

En ce qui concerne le prix des voitures neuves, plusieurs phénomènes de sens contraire interviennent : intensification probable de la concurrence européenne, poursuite éventuelle de l'harmonisation fiscale en deçà des 28 % de taux de TVA actuels, hypothèse de développement des ristournes commerciales jouant à la baisse, augmentation de la sévérité des normes antipollution renchérissant les coûts, stimulation de la demande de renouvellement par généralisation du contrôle technique obligatoire. Il est difficile d'en estimer la résultante : croissance de 1 % annuel comme admet le BIPE, stabilité ou diminution des prix relatifs ?

Les prévisions routières

Une prévision à long terme a été récemment établie par le CREDOC pour éclairer l'évolution des trafics à l'horizon 2010 de réalisation du nouveau schéma directeur autoroutier.

Pour le parc, la prévision, réalisée par pas de 5 ans, donne une croissance moyenne annuelle de 2,2 % sur la période 1990-1995. Pour le kilométrage moyen, prévu par pas de 10 ans, le vieillissement de la population a une incidence d'environ 0,2 % annuel à la baisse sur la période 1990-2000. On peut donc retenir sur cette base une croissance de la circulation globale d'environ 2 %, soit un trafic d'environ 330 milliards de véhicules x kilomètre à l'horizon 1993.

La prévision par ailleurs de la circulation sur le réseau national donne, dans l'hypothèse médiane d'une croissance de la CFM de 2 % et d'une stabilité du prix relatif des carburants, une croissance sensiblement plus élevée de 3,2 % sur la période 1990-1995, se décomposant en une croissance forte sur le réseau autoroutier de 5 % par an, et proche sur les routes nationales de celle de la circulation globale (1,9 %).

Un tel écart pose problème dans la mesure où il supposerait un rythme de progression très ralenti de la circulation sur les réseaux urbain et départemental en rupture avec la tendance passée à l'allongement des déplacements lié à la péri-urbanisation, et avec la croissance récente de la circulation urbaine (environ + 4,3 % par an dans les agglomérations de plus de 20 000 habitants entre 1980 et 1987).

Dans l'hypothèse d'un accroissement de 3 % des revenus au lieu des 2 % retenus dans le scénario central, la croissance du trafic sur réseau national augmenterait toutes choses égales par ailleurs d'environ 0,5 % par an.

Par ailleurs, en passant d'une hypothèse de diminution du prix relatif des carburants de 2,3 % par an à une hypothèse de renchérissement de 2,3 %, on obtient sur la période 90-95 un différentiel d'un point de taux de croissance sur autoroute, et de 0,7 point sur l'ensemble du réseau.

Les facteurs susceptibles d'infléchir la tendance

Parmi les facteurs susceptibles d'infléchir la tendance sur le réseau national, figurent l'évolution de la circulation des étrangers, le développement de la congestion, l'effet du maillage du réseau autoroutier et sur certains itinéraires la sensibilité des usagers à l'introduction de péages en milieu urbain.

Sur le premier point, peu d'informations sont disponibles. Une étude réalisée en 1984 pour le compte des sociétés d'autoroute révèle néanmoins l'importance des enjeux ; 15 % en moyenne des recettes fournies par les véhicules légers le sont par des véhicules d'immatriculation étrangère et cette proportion atteint 23 % sur la période d'été qui concentre les trafics de pointe. S'il est vrai que l'analyse en cours d'une enquête réalisée en 1988 sur le réseau de la SAPRR ne semble pas mettre en évidence de croissance manifeste de cette proportion, on perçoit néanmoins les répercussions d'une diminution des effets frontière sur le trafic autoroutier, surtout si on estime, comme le propose un récent rapport de recherche, qu'ils divisent à l'heure actuelle par 4 l'intensité des trafics.

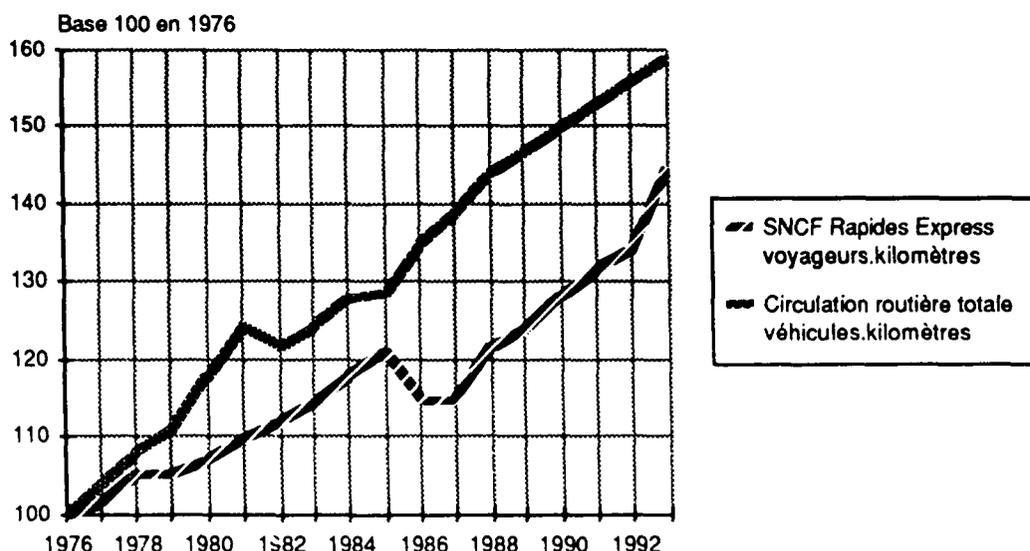
Quoique la congestion soit une préoccupation majeure pour dimensionner les infrastructures, son impact sur le volume annuel de trafic reste mal connu. Il est en particulier difficile d'évaluer la part

relative de l'étalement de la pointe et du report modal, même en Région Parisienne où le phénomène est plus accentué.

En ce qui concerne ce cas extrême, les simulations effectuées par la DREIF sur l'évolution de la demande en heure de pointe du soir à l'horizon 1995 conduisent à retenir un accroissement du nombre de déplacements en voiture particulière de 0,9 % par an en moyenne à partir de 1983 et des véhicules x kilomètres de 1,4 % par an compte tenu d'un allongement de la longueur moyenne de ces déplacements, cependant que le niveau des déplacements en transport en commun reste quasi stable.

Ces simulations reposent essentiellement sur des données de population en faible croissance globale (0,2 % annuel) - mais atteignant 0,9 en deuxième couronne - à partir de la zone 4 de la carte orange - , de quasi stabilité des emplois et d'accroissement du taux de motorisation par habitant (1,1 % globalement, s'étageant de 0,7 % pour Paris intra-muros à 1,2 % en deuxième couronne).

Quant au maillage du réseau autoroutier, il est à la fois porteur d'induction et de réaffectation du trafic entre les différents tronçons : les éléments manquent pour en quantifier l'impact, de même en ce qui concerne l'introduction des péages en milieu urbain.



Les prévisions ferroviaires

Les prévisions établies par la SNCF pour le réseau rapide-express hors effet TGV font intervenir la CFM, le prix des carburants, le tarif de la SNCF et celui de la concurrence aérienne, ainsi qu'un indice de confort

et de vitesse moyenne sur le réseau. Il en résulterait une croissance moyenne annuelle en tendance comprise entre 0,9 % et 0,6 % suivant que l'on se situe dans un scénario moyen ou dans un scénario de croissance ralentie et de pétrole bon marché. Un exercice de prévision mené à l'OEST sur des bases similaires aboutit à des résultats un peu plus favorables (+1,4 % par an) imputable à une poursuite de l'induction du TGV-Sud-Est.

Les hypothèses difficiles à quantifier concernant le comportement de la clientèle 1ère classe vis-à-vis d'une amélioration du service offert, ou la tendance d'évolution du trafic international, pourraient affecter quelque peu ces estimations. Mais en tout état de cause, à l'horizon 93, l'essentiel de la croissance devrait être apporté par le TGV-Atlantique, et en fin de période par le TGV-Nord, à raison de 2,2 % par an quel que soit le scénario. En 1993, le trafic induit par le TGV se répartirait à concurrence de 44 % pour le TGV-Atlantique, 50 % pour le TGV-Nord et 6 % pour le contournement de Lyon.

Au total en retenant les prévisions les plus optimistes en ce qui concerne l'évolution en tendance, le trafic de la SNCF pourrait être d'environ 57 milliards de voyageurs x kilomètre à l'horizon 1993.

Transport aérien intérieur

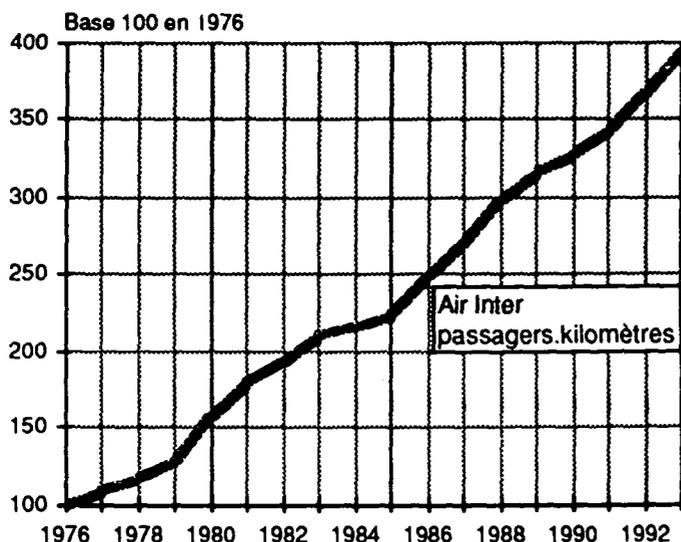
En matière de transport aérien intérieur, Air Inter retient l'hypothèse d'un environnement économique favorable lié à une croissance plutôt tirée par les entreprises, induisant une évolution spontanée du trafic nettement supérieure au taux de croissance du PIB, mais la compagnie module cette appréciation en fonction de trois éléments :

- l'accentuation de la concurrence qui représente une perte d'environ 600 millions de passagers x kilomètre à l'horizon 1993 en ce qui concerne le TGV-Atlantique ; l'hypothèse d'une aggravation de la concurrence de charters domestiques se rapprochant d'une desserte de type régulier sur les principales radiales, et d'un accès au marché des compagnies régulières concurrentes à partir de 1991, est par ailleurs évoquée mais non chiffrée,

- la poursuite de la démocratisation via les réductions de tarifs et un effort commercial de fidélisation de la clientèle à haute contribution, dont la résultante est estimée à un point de croissance annuel de la recette unitaire en francs constants,

- l'ouverture sur l'Europe, dont les répercussions ne sont pas chiffrées au delà de 1989 ce qui revient à faire l'hypothèse implicite d'une compensation avec la concurrence des compagnies régulières concurrentes.

Au total, Air Inter affiche une croissance prévisionnelle en PKT de 4,4 % en moyenne annuelle sur la période, les prévisions effectuées à l'OEST aboutissant à un taux, quelque peu supérieur, de 5,6 %, soit un trafic de 10,2 milliards de voyageurs x kilomètres à l'horizon 1993.



Les nouveaux loisirs : un facteur de développement des Réseaux à Grande Vitesse (RGV)

Ces phénomènes ne tiennent pas à la seule évolution prévisible de l'offre de transport.

En effet, le marché du tourisme et des loisirs sera générateur d'une demande de transport croissante plus largement portée sur la vitesse.

D'après le BIPE en effet, la croissance du nombre de courts séjours sera de 4,1% entre 1987 et 1993, contre 1,6 % pour les vacances traditionnelles.

Le développement des courts séjours - parallèle à la baisse des durées moyennes des vacances d'été et d'hiver - et la flexibilité du travail gênent une demande théoriquement mieux étalée mais plus exigeante en qualité de service.

En amont du voyage, la faiblesse relative des tours opérateurs français, peut, à terme, être défavorable aux transporteurs français:

voyagistes français

	CA 86*	RANG en Europe
Club Méditerranée	6	3
Nouvelles frontières	1,9	9
SOTAIR	1	16
FRAM	1	17

= 20 % du CA des 20 premières entreprises Européennes.

* en millions de F TTC

Source :

Néo-restauration

Le développement des parcs de loisirs devrait créer un marché nouveau (plus de 20 millions de visiteurs prévus en France en 1995 soit l'équivalent de la fréquentation actuelle des parcs en RFA).

Enfin, la poursuite de l'expansion des voyages d'affaires (+ 4 % par an) contribuera à la croissance de la demande sur les transports "à grande vitesse".

Les investissements : des inaugurations importantes autour de 1993

Pendant la période, un certain nombre de programmes d'infrastructures vont être achevés. Leur impact sur l'économie du secteur sera loin d'être négligeable même s'il n'intervient pour la plupart qu'en fin de période. Par conséquent, il ne faut attendre que peu d'effets structurants. En effet, la période 87-93 coïnciderait avec une inflexion du volume de travaux.

Investissement en infrastructure en volume (source BIPE op.cit)

en %	Taux de croissance moyen annuel	
	82-87	87-93
Ouvrages d'art	+ 9	- 2,7
Ouvrages maritimes et fluviaux	- 5,6	+ 7
Autoroutes	+ 7	+ 7,7
Routes	+ 3	+ 1,2
Voies ferrées	- 12,8	+ 2,5

Les constructeurs automobiles : mieux qu'une stagnation ?

Les hypothèses relatives à l'évolution du marché intérieur automobile et des matériels de transport (hors fer) sont, d'après le BIPE, plutôt celle d'une quasi-stagnation des immatriculations et de la production.

Ces hypothèses impliquent une stabilisation voire un recul des immatriculations en 1989 puis une reprise en 1991-1992.

Le marché poids lourds devrait être à peine mieux orienté d'après le BIPE. Cependant deux facteurs jouent de manière contradictoire :

- l'évolution de la productivité et des prix laisse envisager une faible augmentation de la capacité,
- la recherche d'une optimisation des flottes dans la perspective de 1993 est loin d'être achevée et constitue un facteur de demande accrue.

Par ailleurs, le BIPE sous-estime d'après nous la croissance prévisible du trafic.

Il nous semble qu'au delà des cycles traditionnels du marché, l'absence de variation importante des coûts de production devrait permettre de maintenir un bon rythme à la croissance de la production.

Les perspectives de développement du transport combiné

Depuis 1980, la progression des trafics internationaux combinés terrestres, ventilés entre le ferroutage (transport de caisses mobiles et semi-remorques routières) et le transport de conteneurs a été plus importante que celle des trafics nationaux :

- ferroutage : trafic international +100% en dix ans/trafic national +20%.
- conteneurs : trafic international +38% depuis 1982/quasi-stabilité en trafic national (augmentation de 10% des trafics de grands conteneurs entre grands centres, compensant avec peine une diminution nette du trafic du lotissement en petites unités).

Jusqu'à présent, on pouvait considérer que le transport combiné se développait par la seule dynamique de sa technique sans bénéficier d'une véritable action commerciale de promotion. Toutefois, depuis un

an, on assiste à un renversement de tendance stratégique, marquée principalement au niveau européen par la mise en place dans le cadre de l'U.I.R.R. de réflexions sur la création d'un véritable réseau européen de transports combinés.

Parallèlement, en France, des études, notamment au sein du C.N.T., visent à mieux appréhender la demande et structurer une offre adéquate (accélération de la vitesse des trains, adaptation des horaires, création de nouvelles lignes internationales...). Par ailleurs, certains marchés qui n'utilisaient pas la technique combinée vont y accéder prochainement (produits chimiques ou sous température dirigée...).

D'autres éléments doivent être intégrés dans les perspectives immédiates de développement de cette technique :

- l'évolution et le contrôle des réglementations sociales et de sécurité dans le transport routier européen,

- l'ouverture du tunnel sous la Manche,

- la mise aux normes européennes des infrastructures ferroviaires espagnoles,

- l'allongement des distances de transport, consécutif à l'augmentation des échanges en Europe,

- le développement attendu des échanges avec les pays de Scandinavie et d'Europe de l'est,

- la quasi-saturation de certains axes routiers, conduisant à la recherche de solutions, parmi lesquelles l'utilisation de la technique combinée,

- la montée d'exigences quant à la qualité de l'environnement.

De l'avis des chargeurs, il paraît très souhaitable en conséquence que le transport combiné se développe non seulement à l'intérieur de la C.E.E., mais également avec les pays voisins notamment ceux qui, n'appartenant pas à la C.E.E. (Suisse, Autriche, Yougoslavie), connaissent un transit communautaire important. Les chargeurs insistent en outre sur la nécessité de pas laisser de côté certains modes dont les infrastructures disposent de réserves de capacité, tels que la voie ferrée et la voie d'eau à grand gabarit.

Il leur semble enfin que le transport combiné trouvera ses meilleures chances de développement :

- s'il est offert à ses utilisateurs potentiels comme libre alternative commerciale au transport routier de bout en bout,
- s'il se présente comme un système de transport en concurrence libre et loyale avec les modes traditionnels,
- si toute situation de monopole parmi les professionnels concernés par le transport combiné est évitée.

Pour la S.N.C.F., l'objectif quantitatif poursuivi est le doublement du trafic à l'horizon des cinq ou six prochaines années.

La définition des stratégies d'offre en technique combinée ne dépend pas uniquement de la S.N.C.F. Toutefois, pour compléter ses capacités d'étude et de réflexion, elle s'est dotée d'une structure propre, destinée à renforcer son action et son influence dans la détermination de ces stratégies. Une première réalisation pourra être la matérialisation en 1989 des aménagements préconisés par le C.N.T. sur les axes Paris-Lyon, vers Mannheim et Cologne.

Une politique d'amélioration de la productivité des techniques combinées au travers de l'évolution du parc de wagons est également poursuivie, en propre ou en association avec les opérateurs, ainsi qu'une stratégie de massification des flux. Enfin, l'apparition de goulots d'étranglement probables a incité la S.N.C.F. à étudier de façon approfondie le dimensionnement des infrastructures ferroviaires et des chantiers terminaux de manutention. De même, les constructeurs de matériel ferroviaire et de semi-remorques ont été sollicités pour la présentation de dossiers sur la technique semi-rail. Compte tenu de l'enjeu important que représentent les transports combinés, un soutien des pouvoirs publics semble s'imposer, y compris sur le plan financier. Les besoins de financement seraient de l'ordre de 200 MF par an sans compter ceux résultant du transit ; compte tenu du fort développement prévisible du transit (notamment effets nouvelles lignes avec la RFA, avec l'Espagne et effets tunnel sous la manche), les besoins financiers pourraient doubler. Une contribution de l'Etat de l'ordre de 50% permettrait d'éviter des goulots d'étranglement dont certains sont déjà perceptibles. Une réflexion spécifique a été menée dans la deuxième phase des travaux sur la stratégie d'offre de la S.N.C.F., les principales interrogations sur la stratégie d'offre figurent ci-dessous.

QUELLE STRATEGIE D'OFFRE SNCF EN MARCHANDISES

L'évolution des résultats d'activités démontre que la SNCF perd régulièrement du trafic et encore davantage des parts de marché:

	1981 (Milliards TK)	1987 (Milliards TK)
RA	14,42	14,14 - 0,28 (- 0,2 %)
RO	20,56	12,66 - 7,90 (- 38 %)
Trains entiers	24,85	22,99 - 1,86 (- 9 %)
<hr/>		
TOTAL	59,83	49,79 -10,04(- 17 %)

Les trains entiers forment un fonds du trafic stabilisé. La perte enregistrée est à mettre au compte de l'évolution structurelle du trafic lourd (minerais, charbon). La politique commerciale développée, appuyée sur un éventail important de l'offre (trains lourds, rapilèges, trains charters, trains à association de rames) et une logistique appropriée concernant les I.T.E. (Installations Terminales Embranchées) a contribué à consolider le produit de base.

Le régime accéléré

Le régime accéléré est divisé en deux grandes catégories de trafic :

- L'organisation spéciale de point à point (42 %) qui comprend :

- les transports combinés en trains blocs (+ 1,49 Milliard TK depuis 1981)

- les fruits et légumes (- 0,480 Milliard de TK)

- les transports des automobiles et pneus autos (+ 0,300 Milliard de TK)

- le groupage (- 0,07 Milliard de TK)

Ce système d'exploitation a progressé de 28 points depuis 1981.

- Le lotissement RA (58 %) qui comprend :

- le transport combiné diffus (- 0,84 Milliard TK depuis 1981)
(essentiellement les petits et moyens conteneurs)
- autres transports (- 0,70 % Milliard TK depuis 1981)

L'organisation spéciale a progressé de 25 points depuis 1981, entraînée par la forte augmentation du trafic des transports combinés (+ 57 points) et celui des automobiles et pièces autos (- 38 points) et celui du groupage (- 35 points). Dans le même temps le lotissement du Régime Accéléré perdait 15 points.

Dans ce contexte, on constate que l'organisation spéciale, s'appuyant sur un schéma de transport basé sur des trains de point à point constitue une offre ferroviaire compétitive répondant aux critères de fiabilité et de rapidité exigés par les chargeurs.

Le lotissement du Régime Ordinaire

Le trafic du lotissement du régime ordinaire qui contribue pour 80 % à la perte du trafic marchandises de la S.N.C.F. **a perdu 40 %** de ses tonnes-kilomètres depuis 1981. Il représentait en 1981, 34 % du trafic ferroviaire et seulement 25 % en 1987.

La durée de rotation du matériel est en général supérieure à une dizaine de jours et si la vitesse en ligne apparaît satisfaisante, elle est fortement pénalisée par la durée des stationnements dans les triages et la lenteur des dessertes terminales.

Il semble que ce **système soit condamné à terme**. Les gains de productivité qui résultent des améliorations apportées, comme la mise en oeuvre d'Etna, seront de courte durée compte tenu de la diminution constante du trafic qui affecte directement les coûts de production des triages.

Il paraît donc urgent d'entreprendre une réflexion sur ce système de transport.

La remise en cause de la gestion et de la conception des plans de transports actuels du lotissement RO est nécessaire. Le trafic du lot nécessite de "coller" à la demande par une adéquation rapide de l'offre à la demande. Cette adéquation ne peut se concevoir avec du matériel d'une durée de vie d'au moins vingt ans, durée de vie normale d'un wagon. Le wagon à superstructure mutable ou mobile paraît apporter une

réponse positive à ce problème. Le wagon multifrêt en est une bonne approche sur lequel il faut concevoir des superstructures mobiles type caisse mobile.

Cependant, cette adéquation ne peut se concevoir avec le système de lotissement actuel. A partir de l'organisation spéciale bout à bout, il faut envisager d'autres solutions. C'est ainsi que le transbordement des caisses peut remplacer le tri des wagons. La manutention des caisses étant plus rapide que le tri des wagons, ce système devrait engendrer des séjours plus courts dans les centres de transbordement et offrir des correspondances plus faciles. Cette amélioration des acheminements devrait assurer une meilleure rotation du matériel d'où, à trafic égal, des besoins en matériel de moindre importance.

Enfin cette adéquation du matériel et des acheminements ne saurait être dissociée d'une offre commerciale globale, à savoir :

- une véritable politique commerciale de groupe
- une mise en valeur commerciale de la notion de réseau
- une offre informatisée tant du produit commercialisé que de la marchandise transportée.

La direction commerciale marchandises semblent bien consciente des enjeux d'une nouvelle stratégie d'offre mais son élaboration dépasse ses seules responsabilités et posera de nombreux problèmes techniques, organisationnels voire sociaux.

la messagerie et l'express

L'ouverture des frontières, la venue d'opérateurs à dimension mondiale vont permettre de développer l'activité tout en renforçant la concurrence ; les techniques de transport et les échanges d'information faciliteront l'amélioration de l'offre et le développement continu de la demande ; pour le SERNAM confronté à des problèmes d'équilibre il apparaît indispensable de pratiquer une politique de partenariat avec d'autres opérateurs et de s'intégrer dans des réseaux européens. **Le développement du réseau TGV interconnecté devrait offrir des opportunités** dans le domaine de l'express en profitant notamment des plages horaires de nuit non utilisées par le trafic voyageurs. Des rames convertibles, mixtes, ou spécialisées devraient être étudiées rapidement.

Cela permettrait d'améliorer la rentabilité de lignes TGV - existantes ou décidées - voire d'envisager de nouveaux prolongements.

Cette réflexion sur la rénovation de l'offre marchandise du lot isolé et de l'express pourrait s'inscrire dans le cadre du contrat de plan et devenir un des objectifs prioritaires de la Société Nationale.

LE FINANCEMENT DES INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT

L'importance des besoins de financement de l'ordre de 1000 milliards pour les 15 ans à venir pose non seulement la question des capacités mais aussi des modalités de financement. Ces besoins s'élèveraient effectivement selon les hypothèses retenues de 850 à 1100 milliards sur la période 1989-2004, soit de 50 à 70 MMF en moyenne par an, cela représente un effort supérieur à la période passée puisque de 1974 à 1986 les dépenses ont été de l'ordre de 45 MMF. Plus que par le passé il faudra sans doute imaginer de nouveaux montages financiers combinant les différentes sources possibles et évitant soit de trop solliciter les finances publiques soit d'accroître de manière excessive l'endettement des entreprises concessionnaires.

Une meilleure évaluation des projets

D'une façon générale il sera nécessaire de mieux cerner les effets des grands projets et d'essayer d'apprécier leurs retombées économiques et sociales . On ne peut en effet s'en remettre exclusivement aux évaluations des promoteurs des projets dont certains peuvent avoir la tentation de gonfler quelque peu l'impact de tel ou tel équipement surtout lorsque le financement est assuré par l'Etat ; De ce point de vue l'évaluation doit être vérifiée par un organisme neutre disposant des compétences économiques et financières réelles. Conformément à la loi d'orientation des transports ces évaluations doivent être effectuées sur des bases méthodologiques homogènes pour permettre de comparer ces projets et de les rendre éventuellement complémentaires.

Un suivi de l'évaluation

L'évaluation ne saurait se limiter au seul calcul effectué au moment de la présentation du projet, il importe en effet de mesurer la situation avant la réalisation du projet puis de la comparer après la réalisation de l'infrastructure et cela sur une période suffisamment longue. Chacun sait en effet que les effets des équipements lourds sont à relativement long terme notamment en ce qui concerne leur impact sur l'urbanisme ou sur le développement économique ou touristique. Certes cette observation exige des moyens mais quelques millions peuvent paraître

dérisoires quand il s'agit de projets de plusieurs milliards; dans le passé trop de projets financés par l'impôt n'ont jamais fait l'objet du moindre suivi de l'évaluation ce qui est pourtant indispensable pour apprécier le bien fondé d'un équipement et en tirer expérience pour les projets suivants; le coût de cette évaluation devrait être intégré au coût du projet lui-même.

Rentabilité financière et rentabilité plus globale

La rentabilité financière est bien entendu un élément essentiel mais lorsque les Pouvoirs Publics sont impliqués soit dans le choix soit dans le financement il importe d'apprécier aussi l'impact d'un équipement pour la collectivité ce qui implique de prendre en compte des paramètres économiques et sociaux plus globaux. Les effets sur l'emploi, sur les équilibres internes et externes, sur l'aménagement du territoire ou encore sur l'environnement doivent par exemple alors être pris en considération. Il s'agit là aussi d'une obligation de la loi d'orientation qui n'est pas toujours respectée.

Une approche intermodale

Trop souvent les projets modaux s'ajoutent les uns aux autres ou se superposent à ceux d'autres modes de sorte qu'il est rare d'avoir une vision cohérente de l'ensemble des grands projets. Là aussi chaque promoteur a intérêt à parcelliser les approches afin d'éviter de mettre en avant les éventuelles contradictions. En principes les projets doivent s'inscrire dans des schémas de développement assurant leur cohérence mais force est de constater que ces schémas sont soit inexistantes, soit inopérants soit en encore en perpétuel bouleversement.

Il serait pourtant de l'intérêt de tous, en tout cas de l'intérêt de la collectivité de se donner les moyens d'une vue d'ensemble sur les perspectives d'aménagement à long terme du territoire en mesurant ses conséquences quantitatives et qualitatives; enfin cela permettrait de mieux cerner les besoins de financement, de les planifier et de trouver de nouvelles modalités pour les projets qui ne pourraient être financés de manière traditionnelle. Mais là encore chaque mode, chaque région préfère trop souvent une approche parcellisée pensant que l'intérêt partiel se confondra avec un intérêt plus global.

La dimension européenne

L'intégration européenne va générer des besoins nouveaux et les transports seront à la fois acteurs et bénéficiaires de cette intégration; la réduction de l'"effet frontière" va faciliter l'accroissement des échanges de biens et de personnes et en même temps opérer une recomposition des régions économiques ; certains grands projets intéressent tout autant des régions de pays voisins que nos propres régions et nous ne pouvons ignorer cette transformation de l'espace. il est clair que certains grands équipements n'ont d'intérêt que placés dans un champ européen, il faudra donc s'habituer à collaborer avec les pays partenaires avant de décider d'une infrastructure d'intérêt européen, cela devrait aussi faciliter la participation financière de ces Etats.

Les atteintes à l'environnement

La sensibilité aux problèmes d'environnement s'accroît avec le développement de la civilisation industrielle , certes notre pays est moins que d'autres dénaturé mais la plupart des grands ouvrages provoquent désormais des réactions à l'égard des atteintes à l'environnement. Certes certaines réactions sont parfois excessives voire même alimentées par des préoccupations mercantiles il n'en reste pas moins que cela ne serait faire ignorer la préoccupation du cadre de vie. Cet aspect serait d'autant mieux géré si l'on inscrivait les développements d'infrastructures dans des schémas intermodaux permettant de tirer le meilleur parti de chaque mode voire d'utiliser les mêmes plate-forme pour des modes différents, cela supposerait que l'on ait une vision à long terme afin de dégager les emprises nécessaires et afin de prévoir la meilleure insertion possible dans l'environnement.

Les modalités de financement

Jusqu'à une période récente on pouvait considérer que les projets rentables étaient financés par l'emprunt et les autres par la collectivité, la situation est cependant plus complexe et surtout le deviendra de plus en plus. Comme on l'a vu les besoins sont très importants , de 50 à 70 milliards par an (sans compter les matériels). De son côté L'Etat tenu par une meilleure maîtrise des grands équilibres doit contrôler ses engagements et l'année 1990 montrera sans doute la difficulté d'arbitrages à chaud. Il est clair que l'Etat ne pourra financer tous les développements envisagés et qu'il devra faire des choix.

De nouveaux instruments

Pour soulager l'intervention financières des collectivités (nationale ou locales), ne pas accroître l'endettement des sociétés exploitantes de nouveaux montages financiers devront être envisagés et une nouvelle

fonction d'"ensemblier financier" va naître dans les transports. On pourrait par exemple solliciter les financeurs potentiels et utilisateurs des ces modes. Les bénéficiaires de ces améliorations (effet de fluidité) pourraient également être mis à contribution par le biais d'une taxe additionnelle à la TIPP. Des sociétés de location-vente (crédit-bail) d'infrastructures pourraient voir le jour pour développer des infrastructures comme les TGV par exemple; ces sociétés pourraient être cotées en bourse comme pour les sociétés de financement du tunnel sous la manche; de même on pourrait imaginer des emprunts assortis de primes liées aux résultats d'exploitation (type lots SNCF). dans certains cas il faudra combiner les différentes sources de financement ce qui exigera un savoir faire financier particulier au point que le besoin d'un établissement financier spécifique au transport (ou plusieurs) pourrait se faire sentir surtout si l'on ajoute à cela les nombreux problèmes de financement de l'exploitation du transport. Enfin il faudra veiller à la cohérence financière macro-économique et notamment compte-tenu des besoins il faudrait éviter les phénomènes d'éviction sur le marché financier intérieur , ceci étant l'émission sur le marché international comporte aussi des risques de change sauf dans une moindre mesure pour les emprunts libellés en écus.

QUELLE STRATEGIE DE FINANCEMENT DES EQUIPEMENTS POUR LA SNCF

Pour les raisons déjà évoquées on ne peut accroître l'endettement de l'entreprise sans hypothéquer gravement l'avenir, il faudra donc envisager une triple évolution:

- des choix plus judicieux de la part de l'entreprise
- une imputation plus juste des charges d'infrastructures des différents modes
- de nouvelles méthodes de financement des infrastructures voire des matériels

Pour la SNCF il s'agira de prioriser les investissements réellement rentables pour l'entreprise et de tirer tout le parti possible des équipements et matériels existants en mettant en oeuvre de nouvelles modalités d'organisation.

Pour l'imputation des charges d'infrastructures il apparait clairement que les orientations européennes figent le cadre dans lequel peut évoluer la fiscalité du mode routier concurrent, c'est ainsi qu'il parait illusoire -voire dangereux pour le pavillon français- d'augmenter la taxe à l'essieu qui avait pour objet d'égaliser les conditions de concurrence, l'actualisation théorique de cette taxe conduirait à un rendement supplémentaire de l'ordre de 2MMF dont il faudrait tenir compte pour la contribution aux charges d'infrastructures , les comptes

transports routiers de la nation confirment le bien fondé d'un ajustement de la contribution aux charges d'infrastructures.

Enfin il sera nécessaire de recourir à de nouvelles modalités de financement avec des montages mixtes combinant notamment selon les cas le recours à l'emprunt, l'apport de l'ETAT, des autres pays (voire de l'Europe), la contribution de collectivités, le financement privé.

COMMENT APURER L'ENDETTEMENT DE LA SNCF

Bien que cette question paraisse curieusement moins d'actualité que précédemment les conséquences de l'endettement se font toujours aussi lourdement sentir et de ce point de vue les charges financières -autour de 10MMF par an-hypothèquent les résultats financiers annuels. Bien que posé au moment du 9ePlan ce problème n'a pas été résolu et l'endettement actuel est conforme aux prévisions de l'époque; Avec près de 90 MMF la dette devient impossible à supporter et il paraît indispensable de prévoir les conditions d'amortissement en distinguant l'effort de l'entreprise elle-même et celui de l'Etat. Dès les premières réflexions relatives au 9ePlan il avait été proposé de partager le poids de la dette l'Etat prenant en charge la partie relative à l'ancienne SNCF (avant 82) soit actuellement environ 45MMF).

Respecter le cahier des charges

En tout état de cause l'Etat devra faire face à cet endettement le moment venu dans la mesure où la SNCF est dans l'incapacité de rembourser. Conformément à l'article 38 du cahier des charges l'apport de l'ETAT correspondant à cette disposition devrait être consacré exclusivement à l'amortissement de la dette et non se "perdre" dans les comptes globaux. Si l'on devait ne pas prévoir les conditions explicites de l'amortissement de la dette il y a fort à parier que cela entraînerait une déresponsabilisation encore plus importante eu égard à l'impossibilité d'améliorer la situation. En outre il ne faut pas oublier que dans le même temps la SNCF va devoir faire face à d'importants investissements qui viendront eux aussi alourdir la dette.

Pas de fuite en avant

Le pire serait d'ignorer cette dette en espérant en reporter le gestion dans un contrat de plan ultérieur, une telle orientation se traduirait par des charges financières totalement insupportables et qui pourrait d'ailleurs encourager une certaine fuite en avant en matière de recours à l'emprunt; on pourrait en effet se faire à l'idée que l'endettement est un phénomène liée à la spécificité de l'activité ferroviaire et que dans des périodes de développement des grands projets une augmentation de

l'endettement est inévitable. Le mieux serait de déterminer les conditions précises de son apurement total quitte à l'étaler sur 15 à 20 ans ce qui représenterait une charge acceptable pour l'entreprise comme pour l'ETAT. On pourrait d'ailleurs envisager une ouverture du capital à des capitaux extérieurs, l'ETAT devant en tout état de cause conserver une majorité d'au moins 51% . (une telle entrée de capitaux nouveaux pourrait aussi permettre de trouver les liquidités nécessaires au financement des investissements) cela supposant toutefois une évolution juridique de la SNCF; pour le problème particulier de la dette un établissement financier public pourrait être invité à assumer l'amortissement progressif de la partie revenant à l'ETAT en échange de participations, participations qui seraient restituées à l'ETAT au fur et à mesure des annuités de remboursement versés par L'Etat à cet établissement financier. Sur le long terme l'opération serait blanche pour cet établissement financier, et il serait moins lourd pour l'ETAT et la SNCF; Une formule intermédiaire pourrait consister à commencer à amortir la dette avec des objectifs précis pour les années à venir afin de diminuer sensiblement les charges financières qui découlent de cet endettement.

L'EMPLOI EVOLUTION PASSEE ET PERSPECTIVES

Premièrement, le secteur des transports crée des emplois à un rythme moindre que les autres activités de services, mais alors que l'agriculture, l'industrie et le B.T.P. en perdent. Deuxièmement, on connaît l'importance des activités de transport pour compte propre, ou plus largement de logistique. Les statistiques fiscales semblent conforter l'enquête T.R.M. sur cet aspect de la croissance du parc compte propre et donc probablement du trafic et des effectifs occupés. Troisièmement, l'évolution récente de l'emploi au sein du secteur montre une reprise en 1985, après le tassement de 1983-84, pour les effectifs salariés et non-salariés hors grandes entreprises nationales. Parmi ces dernières, la diminution des effectifs S.N.C.F. est très sensible dès 1984-85. Quatrièmement, parmi les métiers de transports, le nombre d'ouvriers diminue fortement alors qu'augmente la population des employés et du personnel roulant, le nombre de cadres et de techniciens augmentent très lentement. Dans une cinquième partie enfin, sont analysés les facteurs qui déterminent les perspectives à long terme des emplois liés aux transports.

LES TRANSPORTS CREENT DES EMPLOIS , L'AGRICULTURE ET L'INDUSTRIE, LE BATIMENT ET LES TRAVAUX PUBLICS EN PERDENT

Le nombre total d'emplois en France culmine en 1980 : en croissance sensible jusqu'en 1973 (+ 1,1 % par an), puis à un rythme plus ralenti entre 1973 et 1980 (+ 0,3 % par an), l'emploi intérieur diminue depuis lors de - 0,4 % par an, soit en moyenne 90 000 emplois en moins chaque année. Les emplois diminuent dans l'industrie et le B.T.P. à partir de 1974, le rythme des pertes s'accélérant entre 1980 et 1985. Dans l'agriculture, le mouvement de décroissance est beaucoup plus ancien.

L'emploi augmente dans le commerce (jusqu'en 1980), dans les transports et dans l'ensemble des services : services marchands, assurances et organismes financiers, services non marchands.

Situation intermédiaire dans les transports

On voit bien la situation intermédiaire des transports entre les services et les activités productives. Le transport est une activité de service, et à ce titre, elle continue à se développer, et simultanément elle est affectée par la baisse d'activité de certains secteurs : bâtiment et travaux publics, sidérurgie, minerais, charbons et pétrole... cette baisse n'étant que partiellement compensée par le développement des transports de voyageurs et des trafics liés au commerce extérieur. La croissance annuelle moyenne des effectifs transports est de + 1,5 % entre 1959 et 1973, puis elle se ralentit à + 0,4 % et + 0,2 %. Cette croissance est inférieure, jusqu'en 1973, à celle des trafics, en raison de l'importance des gains de productivité réalisés par tous les modes; avec des matériels plus rapides et de plus grande taille, et tout spécialement dans le ferroviaire avec l'électrification.

Le tableau ci-après répartit les emplois par branche. Dans la branche transport, il s'agit, pour l'essentiel, des emplois des entreprises de transport, c'est à dire des transports pour compte d'autrui.

Mais outre ceux-ci, beaucoup d'entreprises industrielles et commerciales, agricoles et de B.T.P., effectuent du transport pour leur propre compte. Or, cette activité de transport privé est particulièrement importante et représente de très nombreux emplois.

L'emploi selon les branches :

	1959	1973	1980	1985	59-73	73-80	80-85
agriculture.....	4 174	2 324	1 874	1 597	- 4,1 %	- 3 %	- 3,1 %
industrie	5 676	6 174	5 672	5 028	+ 0,5 %	- 1 %	- 2,4 %
batiment ,génie civil et agricole.....	1 504	1 985	1 821	1 524	+ 2,0 %	- 2,5 %	- 3,5 %
commerces	1 823	2 479	2 639	2 639	+ 2,2 %	+ 0,9 %	0
<u>Transports</u>	683	844	870	878	+ 1,5 %	+ 0,4 %	+ 0,2 %
services marchands.....	2 813	3 531	4 500	4 813	+ 1,6 %	+ 3,5 %	+ 1,4 %
assurances et organismes financiers.....	232	456	551	593	+ 4,9 %	+ 2,8 %	+ 1,5 %
services non marchands	1 894	3 612	3 923	4 325	+ 4,7 %	+ 1,2 %	+ 2 %
<u>Population active</u> <u>intérieure occupée</u>	18 805	21 354	21 850	21 397	+ 1,1 %	+ 0,3 %	- 0,4 %

en milliers et en accroissement annuel moyen 0%

Source : Compte de la Nation.

LES TRANSPORTS PRIVÉS ET LA LOGISTIQUE

Il s'agit surtout des transports routiers de marchandises pour compte propre et des services transport des entreprises. Mais cette activité de transport privé recouvre également des transports de personnel, et du transport fluvial et maritime. Quant aux services transport, ils sont chargés des aspects administratifs, de l'organisation et de la conception des transports proprement dits, mais aussi de l'emballage, de l'entreposage et de la manutention des marchandises. Ils ont de plus en plus le rang d'une *direction logistique*, dont les préoccupations sont prises en compte depuis le stade de la production jusqu'à celui de la commercialisation.

Mal connu sur le plan statistique, cette activité peut néanmoins être cernée grâce au parc des véhicules routiers. Les transports privés représentant 70 % des véhicules de 3 tonnes et plus de charge utile, 324 000 véhicules sur un total de 471 000 véhicules, et 54 % de leur circulation. Parmi les camionnettes et les petits camions, 95 % font du transport privé (plus de 2 500 000 véhicules de moins de 3 t de C.U.). Les transports privés représentent globalement 85 % de la circulation des véhicules routiers. Parmi les conducteurs routiers, 125 à 150 000 d'entre eux travaillent dans les entreprises de transport, et plus de 300 000 dans les autres entreprises. L'emploi des services transports et des directions logistiques est encore plus mal connu.

Néanmoins, une nouvelle nomenclature des métiers donne quelques indications. Le recensement de population de 1982 permet de préciser les effectifs de ces professions liées aux transports ces chiffres constituant vraisemblablement des minimas, certaines personnes pouvant être classées dans des catégories plus générales.

108 000 personnes sont ainsi recensées comme cadres ou responsables dans un service transport ou un entrepôt, et 307 000 personnes comme employés ou ouvriers : le nombre de cadres et de responsables montre l'importance de ces activités, le nombre d'ouvriers et d'employés étant peut être sous-estimé.

Ces chiffres recouvrent les transports pour compte propre et pour compte d'autrui.

Ces diverses indications permettent d'estimer les effectifs des services transports et logistiques des entreprises agricoles, industrielles et commerciales à au moins 700 000 personnes, peut être d'avantage.

Après avoir estimé l'importance des transports privés et des services logistiques, la question qui se pose est de savoir si ces activités se développent chez les industriels, ou bien s'ils ont davantage recours aux professionnels du transport public.

En matière de trafic, l'enquête T.R.M. distingue le compte propre du compte d'autrui selon la profession des utilisateurs des véhicules (et non plus celle des propriétaires) avec la difficulté d'opérer cette distinction pour les véhicules de location.

Le parc compte propre reste croissant ainsi que sa part de trafic (qui progresse au détriment du compte d'autrui). Ce résultat est surprenant à bien des égards, et notamment dans le contexte économique des dernières années où face à la concurrence, chaque entreprise a plutôt tendance à se concentrer sur son métier.

C'est pourquoi il est intéressant d'examiner une autre source statistique qui renseigne sur le partage compte propre-compte d'autrui. Les statistiques relatives à la taxe à l'essieu, établies par les Douanes, fournissent un tel renseignement sur le parc des véhicules imposables.

Ce parc compte 238 000 véhicules imposables en 1984, pour l'essentiel des camions à deux essieux de 16 à 19 t ou à 3 essieux de 25 à 26 t, et des ensembles composés d'une semi-remorque à deux essieux attelée à un tracteur à deux essieux.

La part du compte propre croît fortement pour les deux catégories de camions, (principalement utilisés pour les livraisons au commerce et le B.T.P.) mais reste stable pour les ensembles articulés (davantage utilisés par les transporteurs).

Globalement, la part du compte propre augmente de 57 à 63 % entre 1973 et 1984.

On peut donc supposer que les effectifs liés aux transports pour compte propre, ou travaillant dans les services logistiques des entreprises, ont augmenté pendant les quinze dernières années. Ceci semble confirmé par les demandes d'emplois traitées par l'A.P.E.C. En revanche, l'enquête emploi de l'I.N.S.E.E. auprès des ménages dénote un recul entre 1982 et 1985 et hors secteur transport des effectifs de chauffeurs (de 350 000 à 324 000) et d'ouvriers qualifiés de la manutention du magasinage et des transports. En outre, nous verrons ci-après que les effectifs des auxiliaires de transport stagnent malgré une augmentation probable de leur activité permise par des gains de productivité (en liaison avec les procédures douanières automatisées et le développement de l'informatique).

DES CONTRASTES SELON LES MODES ET LES ENTREPRISES

Ces évolutions sur longue période sont bien connues. Nous renvoyons en annexe 3 les résultats des recensements de 1954 à 1982 et des séries statistiques qui nous semblent les plus pertinentes de 1960 à 1982, pour les différents sous secteurs au niveau le plus fin de la nomenclature d'activité (NAP 600). Nous préciserons ici les évolutions récentes jusque fin 1985. Ceci conditionne les sources statistiques en distinguant : les grandes entreprises nationales, les effectifs des salariés du transport affiliés à l'U.N.E.D.I.C., les non salariés.

L'emploi dans les grandes entreprises nationales

Effectifs au 31 décembre (en milliers)

	S.N.C.F.	R.A.T.P.	Air France	Air Inter	Total
1968	319,4	38,9	20,4	1,7	380,4
1969	307,1	39,5	20,8	2,0	369,4
1970	300,3	39,6	20,5	2,4	362,8
1971	293,2	38,8	22,3	3,1	357,4
1972	285,8	38,1	22,9	3,8	350,6
1973	283,3	37,1	22,8	4,3	348,5
1974	286,1	36,7	24,6	4,3	351,7
1975	276,6	36,9	24,5	4,3	342,3
1976	271,9	36,9	25,0	4,5	338,3
1977	265,2	37,1	25,5	4,7	332,5
1978	261,2	37,4	26,2	4,9	329,7
1979	256,1	37,4	27,2	5,2	325,9
1980	251,7	37,0	27,0	5,4	321,1
1981	248,6	36,9	27,4	5,7	318,6
1982	252,9	39,8	28,3	6,3	327,3
1983	251,2	40,3	28,4	6,8	326,7
1984	245,8	40,4	29,1	7,0	322,3
1985	233,8	40,3	29,5	7,2	315,8
1988	212,8	38,9	29,5	7,8	288,9

La diminution des effectifs à la S.N.C.F. est continue jusqu'en 1981 et après les recrutements de 1982, elle reprend dès 1983 .

Les effectifs d'Air France progressent, mais à un rythme assez ralenti depuis 1980, alors qu'à Air Inter, ils croissent beaucoup plus fortement malgré la concurrence du T.G.V.

LES METIERS DU TRANSPORT

Le secteur des transports compte une majorité d'ouvriers et de personnel roulant ou navigant : 436 000 en 1985. Les employés et les professions intermédiaires représentent respectivement 167 000 et 120 000 personnes et les cadres 48 000 personnes. Cette structure est différente de celle de

la population active française : il y a beaucoup plus d'ouvriers dans les transports, du fait du nombre de conducteurs et davantage de professions intermédiaires (techniciens, maîtrise), mais relativement moins de cadres, la proportion d'artisans et de chefs d'entreprises étant voisine de la moyenne nationale.

l'emploi par profession en 1985

	Population active	Secteur transport	
		en milliers	en %
Agriculteurs	5,7 %	-	-
Artisans, commerçants et chefs d'entreprises.....	8,0 %	62	7,4
Cadres et professions intellectuelles supérieures.....	8,9 %	48	7,4
Professions intermédiaires	17,4 %	167	20,0
Employés.....	27,1 %	120	14,4
Ouvriers (y.c. conducteurs).....	31,0 %	436	52,3
Chômeurs n'ayant jamais travaillés	2,0	-	-

source : Enquête Emploi de l'I.N.S.E.E. auprès des ménages Nouvelle nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles.

L'enquête emploi de l'I.N.S.E.E. utilise une nouvelle nomenclature depuis 1982, aussi la répartition des personnes selon ces professions varie très peu entre 1982 et 1985 comme le montre le tableau ci-après.

Répartition des actifs occupés dans le secteur transport par catégorie socio-professionnelle

	1981	1983	1984	1985
Ouvriers (y.c. personnel roulant)	439 964	453 295	433 081	439 940
Employés	160 872	160 277	156 385	167 723
Professions intermédiaires	112 603	118 827	118 522	120 549
Cadres et professions intellectuelles supérieures	54 904	54 317	52 266	48 404

Bien qu'ayant un champ plus restreint, une autre source statistique renseigne sur l'évolution des métiers des transports depuis 1968 : il s'agit de l'enquête structure des emplois gérée par l'I.N.S.E.E. et le Ministère du Travail (1). Ces renseignements sont précisés par l'enquête annuelle d'entreprise (E.A.E.), grâce à une nomenclature mieux adaptée aux transports, et bien que son champ soit différent et encore plus restreint (2).

Répartition des salariés par emploi dans le secteur d'activité transport

	76	77	78	79	80	81	83
Ingénieurs et cadre techniques de la production	1,79	1,77	1,82	1,85	1,84	1,91	1,74
Cadre supérieurs et cadres techniques des services	4,27	4,43	4,56	4,61	4,73	4,76	5,64
Techniciens et agents techniques de la production	2,25	2,16	2,17	2,11	2,16	2,18	1,86
Techniciens et agents techniques des services	2,59	2,61	2,92	2,96	3,00	2,95	3,13
Personnel d'encadrement de la production	4,18	4,78	5,34	5,01	5,07	5,18	5,06
Ouvriers qualifiés	16,39	15,79	15,60	15,64	15,96	16,17	15,86
Ouvriers sans qualification particulière	13,17	12,33	11,47	10,67	10,03	9,46	8,98
Personnel d'encadrement des services	6,54	6,55	6,31	6,40	6,31	6,68	6,70
Personnel qualifié des services	44,65	45,62	45,96	46,79	46,92	47,01	47,06
Personnel des services sans qualification particulière	3,81	3,64	3,48	3,52	3,46	3,31	3,83
Métiers divers.....	0,29	0,27	0,31	0,30	0,46	0,33	0,69
TOTAL	100						

Source : Enquête "Structure des emplois"

(1) Cette enquête est établie au 31 mars de chaque année auprès des établissements industriels et commerciaux de plus de 10 salariés relevant de la loi sur les handicapés. En 1983, elle couvre 582 759 salariés y compris ceux de la S.N.C.F. et de la R.A.T.P., soit 69 % du secteur transport.

(2) Les entreprises artisanales, notamment, sont enquêtées par sondages à partir du fichier SIRENE, mais les entreprises publiques sont exclues de l'E.A.E. Personnel salarié des entreprises couvertes par l'enquête en 1983 : 397 000 personnes.

L'enquête de structure des emplois montre une croissance importante de la population des employés et personnels roulants (de 42 à 51 % entre 1976 et 1983), alors que les effectifs ouvriers diminuent fortement (de 35 % à 24 %) (diminution à la S.N.C.F., mais aussi en transport routier et pour l'ensemble des activités couvertes par l'E.A.E.). La proportion de techniciens et agents de maîtrise progresse légèrement depuis 1974. De même, les effectifs d'ingénieurs et cadres des transports progressent assez lentement, mais régulièrement. L'enquête annuelle d'entreprise dénote une croissance des effectifs du personnel roulant alors que celle des ouvriers et manutentionnaires diminue.

Evolution du personnel du secteur transport (toutes activités par catégories E.A.E. (en %)

	1976	1983
Personnel administratif, ingénieurs, cadres	32,6	33,3
Manutentionnaires	7,5	6,5
Ouvriers	10,1	5,2
Personnel roulant	47,3	51,0

Ces diverses indications sont extraites d'un rapport de stage effectué à l'O.E.S.T. par Nathalie LEBON, étudiante en démographie à l'Université Paris I. Un dernier point intéressant à signaler est relatif aux emplois de chauffeurs et d'ouvriers qualifiés de la manutention, du magasinage et des transports, pour lesquels les effectifs peuvent être ventilés entre le secteur transport et les autres secteurs.

	Secteurs transports		Autres secteurs		Total
Chauffeurs :					
1982	195 000	36 %	350 000	64 %	546 000
1985	195 000	38 %	324 000	62 %	519 000
Ouvriers qualifiés de la manutention et des transports:					
1982	108 000	24 %	342 000	76 %	450 000
1985	89 000	25 %	266 000	75 %	355 000

Source : Enquête Emploi de l'INSEE auprès des ménages

Pour cette dernière catégorie, la diminution des effectifs en trois ans est tellement importante que l'on peut s'interroger sur sa significativité, comme le montre notamment l'analyse esquissée ci-dessus dans la deuxième partie de cette note. Enfin il est intéressant d'examiner l'évolution structurelle des entreprises de transport routier de

marchandises et des auxiliaires de transport terrestre sur la période 1973/1983 afin d'essayer de mieux cerner les mutations en cours dans ces domaines (voir annexes).

LES PERSPECTIVES DE L'EMPLOI LIÉES AUX TRANSPORTS

Nous nous bornerons à lister les points qui conditionnent l'évolution à long terme des emplois liés au transport :

Le premier paramètre est bien évidemment l'évolution de l'activité du secteur. Le trafic de voyageurs devraient croître à un rythme assez soutenu pour tous les modes (S.N.C.F., aérien, transports urbains et transports par autocars). En transport de marchandises, les incertitudes sont beaucoup plus grandes. La poursuite de la baisse des trafics, constatée depuis 1971-1980, semble exclue; mais il pourrait y avoir une quasi-stagnation du potentiel mesuré en t-km ou une croissance de celui-ci à un rythme modéré. En tout état de cause, la t-km n'est plus pertinente depuis quelques années pour mesurer l'activité puisque le potentiel en t-km diminue nettement pendant que les effectifs augmentent (cf. étude O.E.S.T.), ce qui est lié à l'évolution des transports de volume, à la qualité de service et aux nouvelles prestations de transport.

L'évolution de la réglementation, tant intérieure que communautaire, aura une grande influence sur le développement de l'activité et des emplois. Ainsi, la réglementation actuelle a contribué au développement de la location de véhicules industriels qui sont employés dans une zone frontière entre le compte propre et le compte d'autrui, et très souvent par des tractionnaires. Sur ce point, la réalité des dernières années est tellement floue qu'elle échappe aux mesures statistiques. Beaucoup d'experts s'accordent néanmoins pour souligner le développement continu du tractionnariat, le même constat étant dressé dans de nombreux pays.

Dans ces conditions, il est difficile de savoir quelle place les tractionnaires et les artisans auront à l'avenir. L'évolution de la réglementation française pourrait déplacer la zone de partage entre compte propre et compte d'autrui, peut-être en faveur de ce dernier (?), alors qu'inversement la libéralisation du marché européen risque de favoriser le pavillon étranger qui gagne des parts de marché depuis de nombreuses années et qui semble plus compétitif, ceci étant rien n'est joué car le pavillon national dispose de nombreux atouts. Les auxiliaires, et plus précisément les commissionnaires en douanes et les transitaires seront affectés par l'allègement ou la disparition à l'intérieur de la C.E.E. de nombreuses formalités, douanières administratives ou réglementaires, indispensables à l'heure actuelle pour les trafics intracommunautaires.

La recherche d'une plus grande rationalisation dans les logistiques d'approvisionnement et de distribution a transformé l'organisation des transports et de la production grande distribution. On retrouve de telles transformations dans certaines entreprises appartenant aux secteurs les plus divers mais beaucoup reste encore à faire, y compris dans les secteurs les plus avancés de ce point de vue. Les conséquences sur les emplois liés aux transports sont contradictoires. D'une part, l'importance des gains de productivité réalisés tend à faire diminuer les effectifs, mais d'autre part, le champ de l'organisation des transports s'élargit jusqu'au sein des processus de production ou de commercialisation, cela a des effets inverses sur l'emploi. A noter que l'on trouve ici l'une des sources des gains de productivité de l'industrie et du commerce, avec des effectifs en diminution ou en stagnation (dans le commerce depuis quelques années) . Il est probable que ces phénomènes vont se généraliser et s'amplifier dans les années à venir.

Les gains de productivité dans les transports ont été particulièrement importants jusqu'en 1973 lorsque les trafics augmentaient assez fortement. Depuis lors, ils connaissent une progression plus ralentie , voire imperceptible en transport de marchandises dans la mesure où on sait mal mesurer la production de transport, autrement qu'en t-km. Les facteurs de la productivité sont connus : plus grande taille et plus grande vitesse des matériels, électrification du réseau ferré et entretien moins fréquent des véhicules routiers, mécanisation des opérations de manutention meilleure organisation des circuits de transport et des entreprises elles-mêmes, développement de l'informatique avec ses conséquences sur les tâches administratives et les flux d'information . Là encore les réserves de productivité demeurent importantes, d'autant plus que de nouveaux champs s'ouvrent, comme par exemple l'informatique embarquée à bord des véhicules ou la reconnaissance automatique des paquets ou colis, notamment par lecture optique de codes à barre.

L'évolution des métiers des transports est déjà significative des transformations décrites précédemment avec notamment la diminution des effectifs ouvriers et la croissance du nombre d'employés. On pourrait attendre en revanche pour les emplois de cadres et techniciens une croissance plus importante que celle que constatent les enquêtes. Ce phénomène devrait néanmoins se produire dans un avenir assez proche comme en témoigne le développement de formations universitaires spécifiques aux transports : I.U.T. et 2ème cycle forment dès maintenant des cadres et des techniciens de transport. Ce sont néanmoins les effectifs des employés qui vont le plus se développer avec des qualifications croissantes (1).

(1) Ainsi, à titre d'exemple, dans le secteur transport, le personnel qualifié du magasinage et de la manutention augmente de près de 4 % par an entre 1976 et 1983, les effectifs d'analystes et de programmeurs de 8 % par an.

Des hypothèses pour l'évolution quantitative de l'emploi

Il paraît difficile de se limiter à l'analyse du passé ; malgré le caractère périlleux de ce type de travail il semble donc nécessaire de faire des hypothèses. Ainsi compte tenu d'une part de la vitalité du secteur, d'autre part des perspectives d'évolution qui sont loin d'être négatives on peut penser que globalement la situation de l'emploi évoluera de façon positive à l'horizon d'une vingtaine d'années si l'on fait toutefois abstraction des GEN. En effet le transport routier devrait enregistrer une croissance toujours soutenue du fait de sa dynamique de développement et de l'évolution de la demande et en dépit des incertitudes liées à l'ouverture du marché dans l'espace européen - et au delà d'ici 2005 - Si le transport aérien connaît lui aussi des inquiétudes pour des raisons assez identiques il reste que les besoins à satisfaire sont tellement importants dans et hors du territoire que son développement sera sans doute proportionnellement le plus important de tous les modes dans et hors du territoire. A l'inverse le secteur maritime et la voie d'eau sont sans doute les plus menacés .

Pour le secteur maritime la question se pose de savoir s'il y aura encore place pour un pavillon exclusivement français ; dans toutes les hypothèses il ne faut guère escompter un développement de l'emploi bien au contraire. Pour la voie d'eau le problème de sa survie se pose dès maintenant au moins pour l'artisanat et là aussi les perspectives sont assez sombres pour ne pas dire plus.

L'enigme ferroviaire

Reste l'enigme ferroviaire, l'évolution du fer peut, selon qu'il s'adaptera ou pas, être très contrastée. En effet jusqu'à maintenant la baisse des effectifs de la SNCF (moins 100.000 sur 20 ans, et moins 50.000 sur les 51^{re} dernières années) a été plus que compensée par l'augmentation des effectifs du transport routier (surtout en marchandises), de ceux de auxiliaires et du transport aérien. Si cette tendance devait se prolonger on aboutirait à une nouvelle réduction d'environ 50 000 emplois d'ici 5 ans pour le fer avec un niveau de trafic au fil de l'eau. Il est certain que la suppression de l'activité charges complètes (wagon isolé) pourrait ramener les effectifs à un niveau encore plus bas, et que cela pourrait être l'occasion d'une remise en question dans les années 95 d'une bonne partie du portefeuille des activités de la SNCF.

Enfin, dans un autre scénario qui permettrait de conjuguer le maintien des services existants avec un développement des activités à forte valeur

ajoutée (prestations logistiques marchandises et produits de la chaîne du voyage pour le transport de personnes), le niveau des effectifs pourrait être moins affecté (cela signifierait toutefois une augmentation conjointe du volume des activités et de la compétitivité). Ajoutons enfin que les problèmes de développement se cumulent avec ceux de la situation financière. Les perspectives de développement de la grande vitesse sont à l'inverse assez rassurantes mais , proportionnellement à l'activité elles mobilisent peu d'emplois (des scénarios intermédiaires sont envisageables en fonction de l'environnement et surtout des politiques conduites par la SNCF). Dans les scénarios pessimistes de telles pertes pourraient être encore compensées notamment par le développement de la route (et les activités connexes de plus en plus intégrées dans une prestation globale), un gain d'environ 50 à 70.000 emplois en 20 ans n'étant pas impossible, et par le développement du secteur aérien (entre 10 à 20.000 emplois).

L'INNOVATION SOCIALE

L'évolution qualitative et quantitative de la mobilité, le développement des échanges et leur transformation structurelle, la complexité des chaînes de transport auront bien entendu des conséquences sur les conditions sociales dans les transports de la même façon que le contenu du travail et son environnement auront une influence sur l'offre de transport , son volume, sa qualité et son coût. Le transport demeurera encore longtemps une industrie de main d'oeuvre même si les effectifs affectés aux opérations de déplacement proprement-dit ont tendance à stagner - voire à diminuer - au profit d'effectifs occupés à la logistique , à la gestion des autres opérations de production de transport.

De ce point de vue l'évolution des effectifs au cours de 20 ans, sur la période 1962- 1982 témoigne bien de la transformation des activités et des métiers du transport :

	<u>1962</u>	<u>1982</u>
transports routiers et urbains	230 400	373 100
transport aérien	22 100	53 200
transport maritime	54 400	24 100
S.N.C.F.	368 000	263 900
acti. ann. et auxiliaire de transport	105 000	189 500

Ces tendances s'étant confirmées au cours des récentes années cela démontre à l'évidence le glissement vers des activités dites d' "auxiliaires" ou activités dites "annexes" ; en outre il faut signaler l'imprécision des statistiques puisque les effectifs repérés par exemple "transport routier" sont loin d'être tous affectés au transport proprement dit et qu'un nombre croissant est également occupé à des tâches logistiques autres que traction.

Ainsi il paraît vraisemblable que la tendance vers une tertiarisation des métiers du transport ne pourra que continuer à se développer pour les 20 ans à venir mais bien entendu rien n'est définitivement joué dans la mesure où l'usager dispose du choix entre transport privé et transport public. En transport voyageurs comme en transport marchandises la part respective du transport privé et du transport public dépendra pour une grande part de la qualité de l'offre, de son niveau et de son prix; de ce point de vue l'évolution sociale jouera un rôle non négligeable et dans ce domaine les transports ont encore des progrès importants à réaliser. On peut même facilement imaginer que les progrès de productivité dans les transports dépendront d'avantage des capacités à valoriser les potentialités de dynamisme et de créativité des personnels que des technologies elles-mêmes. En effet en matière de traction il paraît difficile d'obtenir des gains de productivité très importants par la réduction des équipages (sauf peut être dans le secteur maritime. Par ailleurs, la suppression globale de personnel de conduite lorsque la technologie l'aurait permis (métro- VAL, T.G.V., navire 2000) semble difficile à imaginer notamment pour des questions psychologiques dans le cas de transport de personnes. Pour les autres fonctions le taylorisme a déjà démontré ses limites et le développement de prestations à forte valeur ajoutée exigera à la fois qualification et responsabilité de la part de ceux qui demain deviendront de véritables techniciens du transport. Avant d'aborder l'évolution proprement dite des conditions sociales il convient cependant de revenir à grands traits sur les perspectives quant à l'avenir du transport public afin de bien faire le lien entre évolution sociale et mutation économique.

La tertiarisation des économies développées qui se traduit par un renforcement de l'association production de biens-production de service (tertiel) amène à une complexification et une plus grande solidarisation des différents maillons de la chaîne de transport. Les besoins évoluant et se diversifiant le transport tend à se transformer en véritable industrie de service. Une telle évolution a des conséquences sur le recrutement, la formation, la qualification et les conditions de travail des salariés du secteur. Pendant longtemps la source essentielle de productivité provenait des conditions de travail et en particulier de la durée de travail du personnel affecté à la conduite. Cette source est largement tarie et il ne faut plus escompter de gains dans ce domaine; au contraire l'amélioration des conditions de travail tend dans le sens inverse et d'ici 15 à 20 ans il faut s'attendre à une certaine harmonisation des conditions de travail entre les modes et entre les différentes branches de l'économie.

Désormais l'amélioration de la compétitivité passe par l'utilisation de matériels plus performants, plus fiables, par une meilleure gestion des flux (des flux physiques et des flux d'information), par le développement de services logistiques. A cet égard la gestion de l'information concernant les transports sera au moins aussi importante que le déplacement de la

marchandise; la gestion à peu près en temps réel de cette information facilitera un meilleur ajustement quantitatif de la production à la consommation, une rationalisation du stockage (demeurant nécessaire pour des raisons d'économie d'échelle), une évolution qualitative des produits de transport. Le transport ce n'est déjà plus seulement l'activité qui consiste à conduire un véhicule pour déplacer une marchandise. Ce sera demain encore davantage une activité technique à plus forte valeur ajoutée qui mobilisera des compétences aussi diverses que celle de logisticiens, commerciaux, informaticiens, gestionnaires, économistes. A cet égard l'évolution en cours devra se poursuivre et s'accélérer pour garantir la place du transport public vis à vis du transport privé à moins de se réfugier (au moins pour une partie de la profession) dans le seul maillon en tractionnariat. En conclusion c'est davantage le dynamisme interne des différents secteurs de transport qui permettra d'assurer l'avenir du transport public. Il n'y a donc pas de déterminisme en la matière puisque dans de nombreux cas l'utilisateur disposera du libre choix qui pourra toujours remettre en cause la place du transport public si les performances et la compétitivité de ce dernier venaient à être contestées.

LA MODERNISATION SOCIALE

Paradoxalement il est peut-être plus facile d'esquisser l'environnement technologique d'ici à 2000-2005 que d'entrevoir le paysage social et pourtant chacun reconnaît qu'il y a dans l'évolution des conditions sociales des gains de productivité énormes, gains dont tireront avantage aussi bien les usagers que les travailleurs ou encore la collectivité. Cela ne signifie pas pour autant que la situation actuelle sera simplement améliorée. Il faut en effet s'attendre plus vraisemblablement à une transformation certes évolutive mais cependant assez fondamentale. Plus que d'autres secteurs, le transport recèle certains archaïsmes qui freinent sa nécessaire modernisation même s'il faut constater une situation assez contrastée suivant les différentes activités et selon les entreprises.

Le recrutement

Une entreprise est d'abord un collectif humain dont la force et la performance dépendent essentiellement des hommes et des femmes qui le composent. La façon de choisir des collaborateurs est déjà un acte qui réclame la plus grande attention car cela engage l'entreprise pour des années voire des dizaines d'années. Aujourd'hui les critères dominants sont le diplôme d'une part, l'expérience d'autre part, le reste étant souvent secondaire ou même complètement négligé. Demain le recrutement de personnel à *tous les niveaux* exigera un soin tout particulier et une véritable concurrence s'instaurera pour s'arracher les meilleurs collaborateurs.

Certes la formation initiale et les diplômes continueront d'être pris en compte, il est bien certain qu'un poste d'ingénieur ou de mécanicien devra - dans la grande majorité des cas - être pourvu par un diplômé. Cependant d'autres éléments seront également déterminants, notamment (et selon les cas) le goût des responsabilités, l'esprit d'initiative, la capacité à négocier, l'aptitude commerciale, le sens de la créativité, autant de qualités qui certes ne sont pas totalement ignorées, mais pour lesquelles les critères de sélection font souvent gravement défaut. Déjà certains grands groupes industriels ou de service développent des politiques de recrutement particulièrement fines et ont inversé l'ordre des facteurs qui déterminent le bon choix d'un collaborateur.

Dans les transports rares sont les entreprises qui adhèrent à de telles conceptions et encore trop souvent le meilleur candidat à un emploi est celui qui sait se couler dans le moule, qui sait se faire discret, obéissant, "celui qui ne fait pas d'histoire". Il est vrai que le seul pouvoir hiérarchique est supposé constituer le seul moyen pour catalyser les énergies et il apparaît donc peu opportun, voire dangereux, d'envisager une modification des rapports sociaux.

Force cependant est de constater que le secteur des transports n'attire pas toujours les meilleurs. En général le transport n'est pas encore considéré comme assez valorisant mais il existe vraisemblablement une interaction entre le mode de recrutement et l'orientation des jeunes vers telle ou telle branche d'activité. D'ici une vingtaine d'années l'investissement immatériel que représente le recrutement des hommes et des femmes sera vraisemblablement l'investissement le plus fondamental dans la mesure où la tendance au nivellement technique tendra à faire diminuer les écarts de compétitivité dans ce domaine. La qualité des hommes encore plus qu'hier, fera la différence.

A cet égard le niveau de formation sera très insuffisant pour rendre compte de cette différence; il conviendra non seulement d'affiner les procédures de recrutement mais également de juger de l'aptitude réelle des intéressés en situation concrète. Ainsi rien ne sera acquis d'avance et la formation initiale ne pourra constituer qu'un droit à postuler. La période probatoire aura tendance à s'allonger, l'embauchage définitif dans le poste visé n'intervenant qu'au terme de l'examen des conditions d'exécution du contrat d'essai qui aura été conclu entre les partenaires. Dans la plupart des entreprises un gestionnaire de la politique de recrutement s'efforcera en permanence d'évaluer les forces et les faiblesses du personnel à tous les niveaux et aura pour mission de solidifier qualitativement les effectifs en partie par une politique d'embauche beaucoup plus sélective et au total beaucoup plus attentive aux qualités humaines et à la personnalité des futurs salariés.

La formation

Il devient assez banal d'affirmer que la formation doit désormais s'insérer dans un processus continu. Il y a d'ailleurs fort à parier que la coupure entre formation initiale et travail en entreprise (ou service) aura tendance à s'estomper dans la mesure où les stages en entreprises deviendront de plus en plus nombreux au cours de la scolarité et que des responsables de la vie économique et sociale pourront assurer certains enseignements en lien avec leur connaissance et leur expérience. En outre, une très grande partie des produits à transporter d'ici 20 ans sont aujourd'hui encore inconnus; sans doute devront-ils requérir de nouvelles modalités logistiques. Enfin, chacun s'attend à changer 3 ou 4 fois de spécialité au cours d'une vie de travail. Autant d'éléments qui militent en faveur d'abord d'une formation initiale suffisamment solide pour faciliter ces changements, et qui imposeront une formation quasi-permanente dont le contenu sera tout autant consacré à la spécialité elle-même qu'à la connaissance de l'environnement dans laquelle elle s'insère. Les connaissances seront beaucoup plus transversales à l'avenir afin, notamment, de favoriser des synergies entre des préoccupations aujourd'hui parfois contradictoires d'ordre commercial, social ou financier. La formation sera appréciée comme un investissement immatériel très important pour l'entreprise et la part financière qui y sera consacrée ira croissant dans l'intérêt de l'entreprise (ou du service) et des salariés eux-mêmes. Il s'agira de faciliter la meilleure adéquation possible de l'offre aux besoins et de rendre plus aisées les inévitables reconversions des salariés dans ou hors de l'entreprise.

Le caractère pluridisciplinaire de cette formation imposera un recours accru à des organismes extérieurs à l'entreprise ou même à la branche ce qui ne condamne pas pour autant la formation spécialisée qui devra subsister en même temps que se développera l'accès à une plus grande connaissance des spécialités et disciplines voisines et une meilleure compréhension de l'environnement et de son évolution. La formation va sans doute s'insérer dans un processus beaucoup plus continu de sorte que l'information et la formation seront de plus en plus intimement liées. En particulier pour les cadres et techniciens, le temps imparti pour cela pourra, dans certains cas, représenter une très grande partie du temps de présence.

Bien évidemment le volume et le contenu de la formation seront adaptés aux différentes responsabilités mais la tendance lourde va vers un renforcement considérable de la formation, vers une ouverture sur l'environnement et vers une transversalité. Enfin, la frontière entre formateur et formé sera moins nette à l'avenir chacun étant détenteur d'une compétence et d'un savoir sera sollicité pour faire partager ses connaissances. Là aussi le champ de cette ouverture tiendra compte, bien entendu, de l'ampleur des responsabilités et de la place dans l'entreprise. Enfin pour des motifs de dynamique pédagogique la formation en groupe

sera privilégiée afin de casser le classique rapport enseignant-enseigné et afin d'obtenir une participation active par l'acquisition de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences.

Le déroulement de carrière et les salaires

Jusqu'ici il a souvent été admis - et considéré comme moralement juste - que les emplois de début soient réservés aux plus jeunes tandis que les plus anciens occupent le haut de chacune des hiérarchies. De la même manière il est socialement normal d'attendre la dernière partie de sa carrière pour accéder aux plus hauts revenus. De tels principes particulièrement archaïques sont à l'origine de bien des pratiques routinières, en outre ils sont socialement très discutables. En effet pourquoi essayer d'apporter un plus à l'entreprise quand on sait par avance que cette contribution supplémentaire ne pourra se traduire par un avancement ou une augmentation de salaire. En outre le critère d'ancienneté développe une pratique outrancière d'égalitarisme qui enlève aux meilleurs éléments toute velléité de se surpasser. Il y a là un réel problème qui socialement ne trouve pas non plus sa justification. En effet c'est précisément au moment où les besoins sont les plus importants que le salarié a le plus de difficultés financières. Le besoin de construire un logement, d'élever des enfants, de s'équiper et même de voyager est en général plus important à 25-30 ans qu'à 55 ou 60 ans. Plus tard certains besoins subsistent mais la consommation globale a nettement tendance à diminuer au point que beaucoup de revenus de salariés anciens ou de retraités sont destinés à la constitution ou au renforcement d'un patrimoine dont l'intérêt paraît de plus en plus discutable compte-tenu de l'élévation générale des niveaux de vie et de la perte d'affectivité qui y était attachée dans le passé.

Une nouvelle conception du déroulement de carrière devrait être mise en oeuvre et les différentes responsabilités devraient être accessibles beaucoup plus tôt de telle sorte que le sommet puisse être atteint pour chacun au moment où il dispose du maximum de facultés (intellectuelles mais aussi psychologiques et physiques). C'est le goût et la faculté d'entreprendre et de réussir qui doit devenir le critère dominant pour déterminer l'avancement.

De telles conceptions ne vont pas à l'encontre des principes élémentaires de justice sociale, bien au contraire puisque cela permet d'une part une meilleure adaptation de salaire en fonction des besoins pour un même type de responsabilité, d'autre part de faciliter l'accès à de plus hautes fonctions pour les plus capables et les plus motivés.

Au plus bas de l'échelle des salaires il conviendrait de prévoir un seuil minimum (ou salaire de progrès) permettant à chacun d'avoir le nécessaire pour satisfaire les besoins essentiels, au delà les critères d'ancienneté devraient progressivement s'estomper pour laisser place aux concepts de

compétences. Les exigences dans ce domaine devraient être d'autant plus grandes qu'il s'agit de personnel d'encadrement.

L'importance des critères de choix serait donc proportionnel au niveau de responsabilité lequel serait apprécié à partir des résultats obtenus par chacun dans le cadre d'un contrat définissant clairement les objectifs à atteindre. Les méthodes d'évaluation devant donc profondément évoluer, et être davantage formalisées. En outre le critère de formation initiale devra également aller en se résorbant au fur et à mesure que l'intéressé aura fait la preuve de ses compétences. Pour éviter les excès et prévoir les reconversions, il sera nécessaire de préciser les modalités de reclassement pour ceux qui inversement ne pourraient pas remplir leur contrat. L'objectif final d'un tel dispositif est de faciliter l'épanouissement de chacun au sein de l'entreprise, d'en faire bénéficier tout le collectif de travail, et donc de mieux gérer les capacités dans le temps et par individu.

A partir du moment où chacun est assuré d'un minimum de revenu et peut espérer satisfaire ses besoins essentiels au moment où ils sont les plus importants on peut considérer qu'il y a convergence entre les impératifs sociaux et les exigences économiques ce qui est loin d'être le cas actuellement avec les système dépassés, injustes et démobilisateurs.

Il ne s'agit pas là de supprimer toute protection collective mais au contraire - et en la formalisant - d'inverser certaines valeurs dont la perversion va à l'encontre même du progrès économique et social. Dans les transports cela vaut surtout pour certaines grandes entreprises où la lourdeur des structures tend à freiner l'initiative, la créativité et au total affecte la compétitivité.

Pour certaines entreprises de taille moyenne les insuffisances sont d'un autre ordre; dans beaucoup de cas le chef d'entreprise s'est formé sur le tas et a parfois des difficultés à admettre la nécessité de recruter des collaborateurs d'un profil différent du sien ou de faire accéder à de nouvelles responsabilités des salariés qui peuvent avoir des conceptions de gestion différentes. Il a dans ce cas tendance à reproduire le même type de hiérarchie fondée surtout sur un certain autoritarisme et-ou sur une forte dose de paternalisme.

Beaucoup d'entreprises de transport fonctionnent selon ce dernier modèle qui n'est pas sans efficacité mais qui tend à se situer en décalage avec l'évolution culturelle et sociale.

Mobilité

La mobilité se traduit de façon différente selon que l'on se trouve dans une grande ou une petite entreprise de transport, selon que l'on parle du personnel roulant ou sédentaire; il faut donc se garder de généraliser. D'une façon générale le phénomène de mobilité est bien connu des roulants et navigants pas seulement parce que cela caractérise la spécificité quotidienne mais surtout parce que beaucoup connaissent des changements d'entreprise et de type d'emploi. Une certaine stabilité demeure dans le secteur aérien (1), mais dans le domaine maritime la réduction du nombre de navires et de l'équipement en personnel va développer des changements d'employeurs et-ou de qualification.

Dans les transports aérien, urbains et à la S.N.C.F; la stabilité est générale, par contre les transports routiers - en particulier marchandises - connaissent un taux de renouvellement important chez les roulants. Pour autant la situation n'est pas totalement satisfaisante même si l'absence de mobilité chez certains est compensée par des excès chez d'autres. Il est assez prévisible que les roulants et navigants devront eux aussi envisager des changements de spécialités et de qualification tant pour des motifs d'ordre technique que pour des raisons sociales.

En effet certaines conditions de travail particulièrement difficiles peuvent justifier à partir d'un certain âge une reconversion vers des tâches moins pénibles et plus intéressantes, cette solution serait plus rationnelle que l'avancement de l'âge de la retraite (dont certains profitent d'ailleurs pour retrouver un second emploi). Cette mobilité fonctionnelle ne touchera pas seulement les roulants et navigants, elle devrait concerner très largement tous les sédentaires dont le contenu des tâches est également appelé à se transformer sous le poids des innovations techniques, économiques et sociales. Certes la spécialisation excessive dans certains cas peut socialement constituer une protection lorsque l'activité est florissante, mais à l'inverse lorsque les effectifs ont tendance à diminuer les perspectives de déroulement de carrière se réduisent d'autant.

(1) Avec toutefois l'évolution récente due au pilotage à deux.

Enfin, le difficile problème de l'écrêtement des pointes ne pourra pas se résorber uniquement par un recours accru à du personnel temporaire. Il faudra réfléchir à des formes de polyvalence permettant de mieux gérer les fortes variations de trafic. Il s'agira donc d'une mobilité fonctionnelle temporaire qui n'interdira pas, bien au contraire, le développement d'une mobilité fonctionnelle plus définitive à la fois pour s'adapter aux évolutions inévitables, technologiques ou structurelles, mais également pour favoriser l'épanouissement et la promotion du personnel en fonction de l'évolution de sa compétence et de son âge et de ses désirs.

La formation initiale, la formation permanente contribueront grandement à favoriser ces mutations dont chacun tirera bénéfice si elles sont prévues, préparées et négociées à temps avec les intéressés. Beaucoup de travailleurs du transport connaissent aussi la mobilité géographique et sont contraints de changer de lieu de travail - et souvent conjointement de domicile - . Ce type de mobilité n'est donc pas inconnu surtout dans l'espace national. Certains navigants commencent à connaître la mobilité à l'échelle internationale (notamment chez les officiers de la marine marchande). D'ici 2000 il faut penser que la mobilité internationale aura également tendance à augmenter au moins à l'échelle de l'Europe. En effet les flux internationaux progressent plus vite que la moyenne de la croissance ou que la moyenne de la mobilité et cela va susciter des implantations à l'étranger (techniques et commerciales) qui seront indispensables au développement du pavillon français sur les marchés étrangers.

Enfin, compte tenu de la place privilégiée qu' occupe l'industrie du matériel de transport dans nos exportations, les exploitants seront sans doute appelés à contribuer encore davantage à la promotion de nos ventes en ajoutant à la qualité des produits industriels notre savoir faire en matière d'exploitation.

Les conditions de travail et la concertation

Dans le secteur des transports la diversité des conditions sociales est très grande et la spécificité des modes et des entreprises ne justifie pas de tels écarts. Il faut donc espérer que l'harmonisation des conditions de concurrence aura aussi pour effet de lisser les écarts constatés dans le domaine social. Parmi les aspects les plus critiquables figurent en premier les conditions de travail et pour des motifs d'équité sociale mais aussi de loyauté concurrentielle des rapprochements devront s'opérer ce qui signifie en clair que les plus défavorisés verront leur situation s'améliorer tandis que celle des plus avantagés sera figée. Faute de cela il ne faut guère escompter de processus d'harmonisation car l'alignement brutal et généralisé par le haut aurait des conséquences dramatiques pour le devenir économique de certains secteurs.

Inversement le maintien des disparités actuelles comportent aussi en germe de graves menaces pour l'avenir des entreprises dont le personnel jouit des avantages les plus importants, en effet le coût de ces avantages - tôt ou tard - mettra en péril la situation de ces entreprises et ce qui a pu constituer un avantage à un moment donné deviendra un handicap au point de menacer purement et simplement l'existence même de l'emploi. Certes dans certaines situations l'existence de quasi monopole peut faire reporter le poids financier sur l'usager - voire sur le contribuable - mais il y a là aussi des limites à ne pas franchir à moins de risquer la politique du pire et de porter atteinte à l'existence de l'activité. S'il n'y a pas de progrès social sans progrès économique inversement des résultats

économiques durables dépendent du contenu qualitatif et quantitatif des réalisations sociales. Dans le transport l'organisation du travail est encore trop souvent archaïque et certaines situations devront nécessairement s'améliorer de façon très sensible. Cette harmonisation sera conduite à l'échelle internationale (en priorité à l'échelle européenne) compte tenu du développement des flux internationaux de biens et de personnes.

Au delà des aspects d'harmonisation quantitative les transports connaîtront aussi une mutation importante des relations sociales dans le travail et de nouvelles méthodes visant à associer le personnel aux décisions, à la gestion, à la production et aux résultats verront le jour. Le salarié sera davantage considéré comme un collaborateur que comme un salarié loueur de sa propre force de travail. En effet il sera de plus en plus fait appel à son intelligence, à sa force créatrice puisque la machine saura résoudre les tâches les plus quotidiennes, les plus fastidieuses et les plus répétitives. Cela suppose donc de nouvelles relations dans le travail, une plus grande considération pour le salarié lui-même, en un mot un environnement de travail en cohérence avec l'évolution des mentalités, les aspirations des individus et le bon fonctionnement des collectifs.

Le contenu du travail deviendra inévitablement plus enrichissant si chacun peut donner la mesure de ses capacités et la productivité s'en trouvera améliorée dans l'intérêt des salariés comme de l'entreprise. Pour utiliser au mieux les potentialités de chaque travailleur cela supposera d'instaurer un haut niveau de concertation car pour participer davantage il faut d'abord comprendre et adhérer aux objectifs définis.

Les procédures de concertation individuelles et collectives ne devront plus être subies et considérées comme une perte de temps mais au contraire être le support privilégié des évolutions, comme un levier essentiel du progrès. De nouveaux rapports devront s'instaurer tant avec les individus qu'avec leurs représentants, des rapports fondés sur l'intérêt bien compris de l'entreprise et de ses salariés étant entendu que des intérêts contradictoires, des conflits subsisteront et qu'il sont même parfois nécessaires pour faire évoluer les situations.

Il ne s'agit pas de tendre vers une illusoire situation où les intérêts des Directions seraient en permanence intimement liés à ceux du personnel, il s'agit de façon plus réaliste de promouvoir la modernisation des rapports individuels et collectifs, de les mettre en phase avec la société de demain et d'assurer une plus grande cohérence entre ses aspects économiques, sociaux et culturels. L'avenir dépend grandement de la prise en compte des conditions d'insertion de l'homme dans le nouvel environnement, à cet égard un approfondissement mériterait d'être effectué afin notamment de mieux cerner l'évolution des situations et conditions de travail, des métiers et des qualifications.

Ces différentes réflexions concernent l'ensemble des transports mais peut-être en particulier la SNCF, ceci étant l'ampleur des évolutions à réaliser impose un minimum de consensus donc une pédagogie qui associe les différents acteurs; pour la SNCF la participation des organisations syndicales à la réflexion sur l'évolution de l'entreprise paraît urgente si l'on veut éviter de se priver des outils de médiation et ne pas être à nouveau confrontés à des coordinations plus ou moins organisées et finalement peu responsables.

En même temps le travail d'animation du débat de la part de l'encadrement doit retrouver une place centrale, une plus grande lisibilité sur l'avenir de l'entreprise s'impose pour que chacun puisse d'abord comprendre, ensuite se mobiliser au service de la stratégie de l'entreprise; mais cette stratégie doit intégrer la dimension sociale. De ce point de vue les perspectives de déroulement de carrière doivent être dynamisantes; cet aspect devient essentiel au moment où la baisse très importante des affectifs se traduit par des efforts de productivité alors que l'avancement se trouve ralenti sinon bloqué dans certains cas.

Le contenu des évolutions sociales relève bien évidemment de la responsabilité de l'entreprise après discussion entre partenaires sociaux (contenu qui doit figurer dans le projet ou plan d'entreprise), pour autant le contrat de plan ne peut ignorer les aspects sociaux sous le prétexte de renforcer l'autonomie de l'entreprises. Faut-il préciser que c'est précisément faute de dispositions contractuelles entre l'Etat et la SNCF que les Pouvoirs Publics n'ont eu de cesse d'intervenir en matière de tarification; lorsque des dispositions ont été définies dans le contrat la situation a été nettement clarifiée.

Le contrat de plan doit indiquer les thèmes à traiter, une démarche, il doit faire obligation à l'entreprise d'essayer de négocier avec les représentants des salariés afin de rechercher les voies d'un accord. Détenteur de l'intérêt général l'Etat ne peut se désintéresser d'un climat social dont la dégradation a toujours des retombées négatives pour l'utilisateur.

Une stratégie sociale pour la SNCF

Rien ne se fera sans l'adhésion des hommes on ne peut faire abstraction de la culture très typée du milieu. Il faudra donc parler clair et donner une plus grande lisibilité à l'avenir de l'entreprise et aux possibilités d'évolutions sociales collectives et individuelles. Les salariés de l'entreprise sont à la fois acteurs dans l'évolution de l'entreprise, ils doivent aussi pouvoir être bénéficiaires; l'évolution de la demande et des conditions de production de l'offre amèneront de nouvelles évolutions qualitatives et quantitatives; de nouvelles qualifications, de nouveaux comportements seront nécessaires et pour l'essentiel la performance de l'entreprise dépendra des hommes et des femmes qui la composent.

Parmi les priorités il faudra sans doute veiller à la qualité du recrutement (nouvelles filières, nouvelles écoles), à un meilleur déroulement de carrière, à une gestion plus dynamique de l'encadrement, à l'amélioration du contenu de la formation et à un enrichissement des rapports sociaux. Une attention toute particulière devra être accordée à l'avancement retardé sinon bloqué dans certains cas au moment où les efforts les plus importants ont été consentis par le personnel. Pour le prochain contrat de plan le déblocage de l'avancement paraît être une clé de l'avenir, on ne peut en effet demander plus et mieux sans prendre les moyens de récompenser les efforts accomplis.

