

disponible en permanence, aussi bien pour les transports de personnes que des bagages et divers colis. Elle est confortable et permet en théorie le transport de porte à porte, et aux heures les mieux adaptées aux besoins de l'usager.

La part de la voiture individuelle dans les déplacements à courte distance est donc devenue de plus en plus importante alors que simultanément, **les transports publics de voyageurs ont enregistré une baisse sensible de leur trafic.**

Les services omnibus de la S.N.C.F., qui représentent le type même du transport à courte distance, transportaient en 1950 un peu moins de 6 milliards de voyageurs/kilomètre (5,95 MM de VK). Ce trafic depuis 1965 décroît lentement au rythme d'environ 3 % par an et il est maintenant de l'ordre de 3 milliards de VK.

La situation n'est guère meilleure pour les transports routiers de voyageurs. En dix ans (pour la période de 1960-1970) le trafic total des lignes régulières de voyageurs est passé de 270 à 320 millions de voyageurs, tandis que le nombre de kilomètres/car passait de 488 à 492 millions de km/car. Mais ces chiffres ne donnent qu'une image incomplète du transport à courte distance (1). Une analyse plus fine conduirait à distinguer les lignes suburbaines dont la trafic est stationnaire ou même en expansion, et les lignes rurales ou les liaisons entre bourgs et villes de moyenne importance, dont le trafic est en chute constante, et dans des proportions du même ordre que celles des services omnibus de la S.N.C.F.

Pour les entreprises, qu'elles soient ferroviaires ou routières, cette chute continue du trafic s'est traduite par une rentabilité décroissante des lignes à courte distance et par une dégradation de leur bilan.

Pour la S.N.C.F., le déficit des services omnibus a atteint en 1970 le chiffre de 830 millions de francs.

(1) Ces statistiques englobent le trafic de l'ensemble des lignes régulières mais la part des lignes à grande distance est faible.

Pour les transports routiers, la situation n'est pas meilleure mais le phénomène est masqué partiellement par le fait que de très nombreuses entreprises exploitent simultanément des services en pleine expansion, ou tout au moins d'une rentabilité convenable (les services occasionnels et les transports scolaires notamment).

Mais il ne fait pas de doute que le nombre de services déficitaires augmente chaque année, que de telles lignes ne sont maintenues en exploitation que parce que l'entreprise opère, le plus souvent, une compensation avec les lignes plus rentables de son réseau. Si le nombre de lignes supprimées n'est pas encore très important, en revanche on a enregistré au cours de ces dernières années une sensible diminution des fréquences sur de nombreuses lignes, particulièrement dans les zones rurales.

\*\*\*

**Ainsi depuis plusieurs années on s'éloignait de plus en plus des objectifs assignés par l'article 7 de la loi du 5 juillet 1949 :**

« Les transports par fer, par route, par navigation intérieure, par mer et par air devront être coordonnés et harmonisés de manière à assurer :

« Les besoins des usagers;

« La mise à la disposition de l'économie du pays, dans les conditions les plus avantageuses, de l'ensemble des moyens de transports dont elle peut avoir besoin, en quantité ou en qualité;

« L'utilisation du mode de transport qui, compte tenu de la valeur des services rendus aux usagers et des servitudes imposées par la condition de service public, entraîne pour la nation le coût de production réel minimum;... »

D'une part, le coût des services omnibus de la S.N.C.F. représente pour le budget de l'État une charge excessive et hors de proportion avec l'utilité de ces transports pour la collectivité;

D'autre part, la qualité des prestations des transports en commun à courte distance, se dégrade sensiblement (diminution des fréquences, médiocre qualité du matériel) et ne peut plus offrir à l'usager une alternative valable à l'usage de la voiture individuelle.

Cette situation ne pouvait manquer de préoccuper sérieusement le Ministère des Transports qui a prescrit une série de mesures touchant aux services par fer et aux services par route.

\*\*\*

### **LE MINISTÈRE DES TRANSPORTS A PRESCRIT UNE SÉRIE DE MESURES...**

**Pour ce qui concerne les services omnibus :**

— une étude menée conjointement avec la S.N.C.F. a montré que sur les 25 000 km de services omnibus exploités par la S.N.C.F. en 1967, environ 14 000 km d'entre eux, fortement déficitaires, seraient exploités plus économiquement par route. En effet, le prix de revient du siège offert sur un autocar est en moyenne égal au tiers de celui offert sur un autorail, et le prix d'achat d'un autocar est au plus égal au quart du prix de l'autorail.

C'est pourquoi, en vue de rechercher le prix de revient le moins chez pour la collectivité, à qualité de service comparable, une première mesure concerne le transfert sur route des services les moins rentables.

Le contrat de programme conclut entre l'État et la S.N.C.F. au mois de juillet 1969 prévoit que « la fermeture ou le transfert sur route de 10 000 km de services omnibus de voyageurs sera autorisé par l'État pendant la période 1969-1972. Cet effort sera poursuivi en 1973 et au-delà, la décision à prendre dépendant en partie de l'évolution du trafic qui sera alors constatée ».

La S.N.C.F. a donc proposé au Gouvernement, dans une première étape, la fermeture de 208 lignes

représentant 10 000 km de services omnibus.

A ce jour 6 428 km ont été fermés ou transférés sur route. Les fermetures représentent l'exception. Elles sont limitées aux rares cas où les services routiers préexistants sont suffisamment denses pour faire face à une demande en constante diminution.

Dans la grande majorité des cas, le service routier de substitution est assuré sous la responsabilité de la S.N.C.F. L'usager continue de bénéficier de la tarification ferroviaire et des tarifs réduits qu'elle comporte (tarifs sociaux, abonnements ouvriers ou scolaires notamment). Le service routier est exécuté dans les sillons des omnibus qu'il remplace et assure les mêmes correspondances.

Cependant, l'annonce d'une décision de transfert est souvent mal accueillie dans les régions concernées. Les élus locaux redoutent les réactions suscitées par des comités de défenses du chemin de fer qui ne sont pas toujours dégagées d'arrière-pensées.

En fait, au cours de ces trois dernières années, la mise en œuvre de transferts sur route n'a provoqué que quelques manifestations sans gravité, les remous se sont rapidement apaisés devant l'indifférence quasi générale. Il est rare d'ailleurs de trouver sur les autobus des lignes de remplacement des voyageurs qui regrettent l'autorail.

Sur la quasi totalité des omnibus qui ont jusqu'à ce jour fait l'objet d'un transfert sur route, la fréquentation moyenne est à peine de l'ordre de la capacité d'un autocar, quelquefois de deux les jours de pointe (pour les vacances scolaires notamment).

Les transferts sur route apparaissent en définitive comme la recherche d'une meilleure efficacité à travers une technique nouvelle.

Mais dans certains cas, le service omnibus bien que fortement déficitaire, ne peut être remplacé par un service routier, soit parce que l'économie attendue est aléatoire, soit aussi parce que l'itinéraire routier,

en raison notamment du relief ne permet pas d'assurer un service de substitution convenable pour ce qui concerne le confort et la régularité.

Pour toutes les lignes de cette catégorie, les études sont orientées dans une autre direction : la recherche d'une meilleure qualité du service au prix de certaines réorganisations.

Diverses expériences en cours tendent sur les relations concernées, à renoncer définitivement à la desserte de mini-communes ou de points d'arrêts sans clientèle (voire de passage à niveau) qui relève de l'autocar ou du transport d'entraide, à relancer le trafic entre les petites et les moyennes villes en accélérant la marche du train, à supprimer les trains les plus mal fréquentés et en contrepartie à améliorer les correspondances vers les métropoles d'équilibre ou les chefs-lieux de département.

Ces expériences se raccordent tout naturellement au programme de substitution routière et à l'étude en cours tendant à une réorganisation des transports routiers de voyageurs à courte distance.

\* \*

**Pour les services routiers,** la situation est plus complexe :

— d'un point de vue économique, la plupart des entreprises de transports de voyageurs ont une activité diversifiée à divers secteurs : services réguliers, transports d'écoliers ou d'ouvriers, services occasionnels. Ces secteurs sont dans une situation très différente, les lignes régulières ont généralement une rentabilité médiocre, alors que les autres secteurs sont prospères et en expansion.

Mais, même dans les services réguliers, on relève des différences très grandes, suivant les relations; celles qui desservent les zones rurales sont les plus touchées, à la fois par la concurrence de la voiture particulière et par le dépeuplement des campagnes. Enfin sur les lignes qui aboutissent à de grandes agglomé-

rations, la plus grande partie du chiffre d'affaires est réalisée dans la partie terminale de la ligne située dans la zone suburbaine.

Cette imbrication de services divers au sein de la même entreprise masque souvent la véritable situation des lignes régulières :

— du point de vue juridique et réglementaire, le régime des inscriptions aux plans de transports rend très difficile une adaptation des plans à l'évolution des besoins.

Les inscriptions au plan de transports constituent en fait des autorisations accordées sans limitation de durée, cessibles par voie successorale ou par mutation entre-vifs. Souvent l'autorisation est devenue la valeur la plus importante de l'actif du transporteur et constitue une rente de situation, engendrée par le blocage de fait des services au niveau de 1938.

Or, tous les plans de transports de voyageurs doivent être rajeunis, pour tenir compte à la fois des grandes mutations en cours dans le peuplement du pays, et du programme de transfert sur route des lignes omnibus de la S.N.C.F.

Ces transferts sur route ne peuvent procurer à la collectivité l'économie maximale, que si les services de substitution utilisent toutes les fois que cela est possible, le matériel et le personnel disponible dans les entreprises de transports routiers préexistantes. Il faudrait pour atteindre cet objectif, pouvoir modifier le tracé des lignes existantes pour satisfaire les besoins des populations, sans léser pour autant les intérêts des transporteurs concernés.

Les transporteurs de leur côté, font observer qu'ils supportent une T.V.A. à un taux trop élevé, compte tenu des tarifs qu'ils peuvent percevoir et que l'esprit même de la T.V.A. est faussé du fait qu'ils ne peuvent bénéficier de réductions, notamment celle correspondant à la taxe perçue sur le carburant.

Ils invoquent non sans raison le problème des tarifs réduits que l'État compense à la S.N.C.F., et à

elle seule, ce qui pose le problème de l'égalité de la concurrence entre les services routiers et les services ferroviaires.

Le Ministère des Transports est intervenu à diverses reprises auprès du Ministère de l'Économie et des Finances pour obtenir l'application aux services réguliers de la T.V.A. à un taux réduit. Les pourparlers se poursuivent et on peut espérer les voir évoluer favorablement.

Le régime des tarifs réduits pose un problème qui complique très sérieusement l'organisation des services routiers de remplacement et il faudra trouver une solution.

Cela étant, à la suite de nombreuses tables rondes avec les représentants des professions intéressées, il a semblé possible de mettre au point une série de mesures qui peuvent paraître de portée relativement modeste, mais qui se situent dans le cadre d'une libéralisation du système des transports recommandée par le VI<sup>e</sup> Plan.

Cette première étape d'une réforme plus vaste comporte les dispositions ci-après :

- pour les services occasionnels, l'Administration entend déclencher un processus de libération progressive permettant l'adaptation de l'offre à la demande dans un secteur qui intéresse grandement les transporteurs routiers, car ces services sont généralement d'une très bonne rentabilité.

Dans une première étape, le contingentement serait assoupli dans les conditions suivantes :

- l'approbation des plans de services occasionnels serait déconcentrée au niveau des Préfets. Ceux-ci auraient la possibilité de satisfaire, dans la limite d'une augmentation de 10 % par an de l'effectif du parc en service, toute nouvelle demande des entreprises.

Pour tenir compte de la situation délicate des exploitants de lignes régulières, une priorité serait donnée à ces entreprises dans la répartition des contingents supplémentaires;

- les zones de desserte seraient systématiquement élargies à la France entière et la zone de prise en charge serait étendue au département et aux départements limitrophes du centre d'exploitation (sauf cas particuliers dans lesquels une zone de prise en charge plus restreinte pourrait être délimitée par arrêté ministériel).

Dans la même étape, les services de grand tourisme seront placés hors contingentement, sous réserve du respect de normes techniques particulières pour les véhicules utilisés par ces services.

Une autre série de mesures, qui devraient être mises en œuvre assez rapidement, tend à assouplir l'organisation des transports réservés à certaines catégories d'usagers (transports de personnels assurés par des établissements groupés dans un même quartier, transports de clientèle, pour les grandes surfaces notamment);

- en contrepartie de ces mesures de libéralisation, un projet d'arrêté règlera l'accès à la profession de transporteur routier de voyageurs.

Ce texte qui s'inspirera des directives élaborées par la Communauté Européenne pourra vraisemblablement être soumis aux professionnels concernés et au Conseil Supérieur des Transports dès le début de l'année 1973.

- Pour les transports effectués dans les zones suburbaines qui concernent un grand nombre d'entreprises de transports routiers de voyageurs, la réforme en cours poursuit un double objectif : il s'agit tout d'abord de réviser la notion de périmètre urbain pour arriver à un périmètre d'agglomérations urbaines, et ensuite d'inciter les collectivités locales à associer les transporteurs interurbains à l'exécution de certains services en zone urbaine, lorsqu'ils paraissent mieux placés que le transporteur urbain pour assurer plus convenablement, et au moindre coût pour la collectivité, la desserte des zones terminales de leur ligne.

- La réforme envisagée concerne aussi l'organisation des transports scolaires en recherchant une rationalisation de l'organisation des circuits spéciaux par la création d'un organisateur unique et par l'élargissement de la concurrence entre les transporteurs, afin d'aboutir à un abaissement des coûts.

- Enfin le problème épineux que pose l'insertion des services routiers de remplacement des trains omnibus dans le plan départemental des transports de voyageurs, reçoit aussi une solution dans la réforme en cours.

Il ne peut être question d'enlever à la S.N.C.F. la liberté de choisir le transporteur lorsque le service de remplacement continue d'être assuré sous la responsabilité de la Société Nationale. Mais l'expérience montre qu'il faut tenir compte de deux intérêts contradictoires : l'intérêt du transporteur qui est déjà installé sur la relation et qui pourrait, moyennant certains aménagements de ses services, assurer sans augmenter son parc le service de remplacement, et l'intérêt de la S.N.C.F. qui est responsable de la bonne exécution du service, et notamment du maintien des correspondances antérieurement assurées par l'autorail.

Pour tenir compte de ces divers intérêts en présence, la réforme prévoit deux dispositions :

- elle impose une procédure pour le choix du transporteur routier. Si pour une raison quelconque, la S.N.C.F. estime devoir s'adresser à un transporteur autre que celui déjà installé sur l'itinéraire, elle ne pourra le faire qu'après avoir procédé à un appel d'offres ouvert à toutes les entreprises de transports de voyageurs susceptibles d'assurer ce service;

- dans tous les cas, les transporteurs choisis pour assurer les services de remplacement pourront proposer au Préfet un aménagement de leurs propres services afin d'aboutir à une organisation plus rationnelle de la desserte dans la région concernée. Bien entendu, à l'expiration du contrat, le transpor-

teur pourra reprendre la consistance antérieure de ses services.

\* \* \*

Quel que soit le développement de la voiture individuelle, il restera toujours des besoins de transports à courte distance à satisfaire par les transports en commun, pour une partie de la population la moins favorisée à laquelle il faut ajouter les enfants, les personnes âgées, les personnes qui ne conduisent pas. La voiture privée ne pourra donc jamais satisfaire complètement l'intégralité des transports à courte distance.

Au surplus, dans les zones encombrées ou fortement agglomérées, sur les itinéraires qui aboutissent à de grandes agglomérations, l'usage

de la voiture individuelle ne conduit pas forcément au moindre coût pour la collectivité.

C'est donc à la puissance publique, et plus précisément à l'autorité régionale, qu'il appartient de définir les relations à exploiter par les transports en commun et, éventuellement, de financer le coût des obligations de service public qu'elle imposera au transporteur.

Mais il serait vain de minimiser les problèmes que continueront de poser l'organisation et l'exploitation de lignes régulières, surtout dans les zones rurales.

La réforme qui voit le jour donne aux autorités responsables le moyen d'adapter plus facilement que par le passé le plan des transports à l'évo-

lution des besoins, mais les Pouvoirs Publics, et notamment les autorités régionales, devront néanmoins être attentifs à susciter en permanence chez les professionnels un effort de réorganisation et d'innovation afin de mieux répondre aux besoins de transport de la collectivité, et d'orienter l'utilisateur vers le mode de déplacement le moins onéreux pour la collectivité.

Cette incitation pourrait prendre la forme d'un contrat de programme entre l'État (ou les collectivités locales) et les organisations professionnelles.

Joseph ARTAUD-MACARI

*Inspecteur Général  
des Transports et des Travaux Publics  
chargé de l'Inspection Générale  
des Voies ferrées secondaires  
et des Transports urbains*

# L'apport des études de transport dans la planification urbaine

L'importance des transports individuels et collectifs comme facteurs du développement des agglomérations donne aux études de transport un rôle clé dans la planification urbaine. Mais la complexité des phénomènes socio-économiques qui sont à la base des échanges en zone urbaine n'a pas permis l'émergence d'une doctrine « unitaire » dans ce

domaine. On peut dire au contraire que chaque situation urbaine a créé ses outils méthodologiques.

Il a paru utile de présenter les études de transport dans leur diversité en commençant par résumer leur développement historique et leur aboutissement récent (qui renforce la nécessité d'un effort de pla-

nification). Sur cette base, un bref résumé des perspectives de la recherche méthodologique actuelle et une appréciation de l'impact des études de transport sur notre conception du rôle de l'État doit permettre de situer correctement l'apport des études de transport dans la planification urbaine.

## LES MÉTHODES DE PLANIFICATION DES TRANSPORTS ONT ÉVOLUÉ POUR FAIRE FACE AU PROBLÈME DE L'ÉPOQUE. TROIS PHASES PEUVENT ÊTRE DISTINGUÉES SUR CETTE BASE : CELLE DES INVESTISSEMENTS ROUTIERS, CELLE DES EFFETS SOCIAUX DU TRANSPORT, ENFIN CELLE DU CONTRÔLE DE LA TECHNOLOGIE

### LA PHASE DES INVESTISSEMENTS ROUTIERS

L'automobile s'est insérée en zone urbaine de façon bien différente que les modes de transport qui l'avaient précédée. En effet, l'automobile bénéficia au départ d'une infrastructure pré-existante très importante qui lui permit de se développer sans problèmes jusqu'à un certain point (jusqu'à ce que le taux de motorisation atteigne environ 150 véhicules pour 1 000 habitants). Mais à ce niveau, le croisement d'une courbe de demande exponentielle et d'une courbe d'offre linéaire a brutalement posé dans de nombreuses villes le problème des investissements nécessaires. **C'est dans ce contexte, marqué par la révéla-**

**tion soudaine du problème des investissements routiers, que l'on doit situer la première phase méthodologique.**

Pour préciser le contenu de cette première phase, il faut adopter une définition assez large du concept de « planification » qui doit recouvrir la préparation des trois accords ou « consensus » fondamentaux en matière de décision collective :

- l'accord sur les intentions;
- l'accord sur les actions à entreprendre;
- l'accord sur les révisions (remises en cause « organisées » des accords précédents).

Dans la première phase méthodologique, qui s'étend grosso modo de 1950 à 1960 aux États-Unis (de

1955 à 1965 en France) les éléments suivants sont présents :

— l'accord sur les intentions est réalisé facilement du fait qu'il ne porte que sur des objectifs de **mobilité**, propre au secteur routier;

— l'accord sur les « actions » se fait plus facilement également, en limitant le champ de la planification aux **investissements** du secteur « transport »;

— l'accord sur les « révisions » est considérablement simplifié du fait que la seule source de difficultés est (dans cette vue des choses) une éventuelle insuffisance d'investissements.

La réduction des objectifs assignés aux transports urbains à un objectif de mobilité (et le plus souvent

de mobilité automobile) a permis de développer des outils simples dont les caractéristiques sont les suivantes :

— prévision de la demande au moyen de modèles inspirés des modèles déterministes en usage dans les sciences physiques : application « d'invariants » concernant la mobilité des personnes, quel que soit l'horizon des études.

— utilisation du calcul économique basé sur l'expression d'une fonction d'utilité sociale assimilée aux gains de temps, et essais d'application de la recherche opérationnelle.

— absence de « feed-back » entre les décisions concernant les réseaux de transport et le développement urbain.

— absence de « feed-back » entre les décisions concernant ces réseaux et la conception des matériels de transport.

Fortement marquée par l'optimisme de la société américaine de cette époque, cette méthodologie a eu pour objectif essentiel : de justifier le **dimensionnement** de réseaux routiers adaptés à la desserte de schémas d'urbanisation **extrapolés** à un horizon de 20 à 30 ans, sur la base de comportements stables des populations desservies.

## LA PHASE DES EFFETS SOCIAUX

Cette vue des choses n'a pas résisté aux faits parce que l'hypothèse de croissance « **homothétique** » des villes permettant de réduire la planification des transports à un exercice de **dimensionnement**, s'est rapidement avérée fautive. Il a fallu étudier des outils susceptibles de refléter les changements structurels intervenus dans une ville fortement motorisée. L'urbanisation « en tache d'huile » dans les villes dotées d'infrastructures autoroutières s'est en effet accompagnée d'effets de seuils importants :

— départ des classes moyennes en banlieue;

— concentrations économiques dans le commerce et les activités tertiaires regroupées en centres périphériques nouveaux;

— dépérissement des centres historiques, disparition des transports collectifs;

— modifications rapides de la carte des valeurs foncières;

— ségrégation sociale et spatiale croissante.

L'hypothèse de croissance urbaine « **homothétique** » sous-tendant la première phase a donc été remplacée par une vue plus « économique » du développement basée sur une meilleure compréhension des mécanismes de localisation industrielle, commerciale et résidentielle.

Ces premières réflexions arrivèrent à point nommé, notamment aux États-Unis, où la crise urbaine latente provoqua entre 1964 et 1967 une série d'explosions dont on se souvient : émeutes de Los Angeles, etc.

Une prise de conscience des conséquences graves de l'enclavement urbain des non-motorisés dans les villes américaines se fit à cette occasion (par enclavement urbain, il faut entendre que de nombreux emplois, commerces, services et aires de récréation, sont inaccessibles aux non-motorisés dans ces formes urbaines dispersées).

Dans les études correspondantes, ce sont les impacts sociaux et locaux des politiques de transport qui furent en quelque sorte réhabilités et l'effet des politiques de transport sur les différents intervenants urbains fut à nouveau apprécié en termes d'équité, autant que d'efficacité globale.

Si l'on essaye de caractériser cette deuxième phase par la nature des « accords » sur les intentions, les actions possibles et les révisions à réaliser par la planification on peut dire que :

• l'accord sur les intentions a porté sur la nécessité de comprendre les mécanismes de localisation des

activités afin de prévoir le développement urbain et en dégager les effets économiques et sociaux;

• l'accord sur les « actions possibles » a porté sur la nécessité de faire jouer en interdépendance permanente le développement du réseau et la répartition spatiale précise des agents économiques concernés;

• l'accord sur les révisions nécessaires a été explicité. La prise en compte des effets d'entraînement des réseaux sur l'urbanisation a impliqué l'abandon du cadre statique traditionnel. La présentation de schémas d'évolution dynamique (urbanisation et transport) s'y substitue et a imposé un rythme et une procédure de révision.

Ce nouvel éclairage a profondément modifié la méthodologie selon un scénario maintenant largement connu :

— il faut abandonner des procédés d'extrapolation rigide, indépendante des actions;

— il faut faire intervenir des « feed-back » sur le développement urbain, de période à période;

— il faut considérer la possibilité de modifier les types d'action de période à période (début du concept de « scénarios » de développement);

— il est très important de jouer sur le court terme, par de nombreux moyens d'action (réglementation, exploitation, etc.).

En outre, cette phase a été marquée par un tournant en matière d'**évaluation** des politiques de transport. En effet, la découverte des effets d'entraînement des réseaux (modifications rapides des accessibilités et des valeurs foncières qui y sont attachées) a commencé à éroder la certitude que, quoiqu'on fasse, un investissement de transport était une bonne chose pour la quasi totalité des habitants d'une ville. Une première prise en compte des aspects distributifs des politiques de transport était esquissée.

## LA PHASE DU CONTROLE DE LA TECHNOLOGIE

Cette plus grande sensibilité aux effets « localisés » des transports répond au mouvement d'opinion visant à limiter en zone dense les investissements les plus « perturbateurs » du cadre de vie. Les expropriations, les effets de barrière de certains investissements, le bruit et la pollution de l'air, la destruction de certains espaces privilégiés (parcs, etc.) ont souvent été ressentis par des groupes qui ne bénéficiaient que marginalement des avantages de mobilité apportés par les investissements correspondants. Dans les cas graves, les oppositions qui en sont résultées ont entraîné l'abandon de projets déjà engagés (il n'est pas rare de voir, dans les villes nord-américaines, le projet tronqué ou arrêté en cours de travaux qui témoigne de ces difficultés considérables).

Cet aspect écologique de la crise des transports urbains est récent, mais son importance politique est vite apparue car il entraîne une critique profonde du rôle de l'automobile qui est le fait dominant de la troisième période méthodologique dans laquelle nous entrons actuellement.

Si on essaie de caractériser cette troisième phase comme les précédentes, on peut dire que :

- l'accord à réaliser sur les intentions se fait en accordant plus d'attention aux objectifs écologiques des politiques de transport (pollution, bruit, conservation des ressources naturelles);

- l'accord sur les actions possibles est caractérisé par la remise en cause des matériels de transport qui ne sont plus considérés comme des données exogènes par le planificateur;

- l'accord sur les révisions est de même nature que pour la phase précédente (idée de stratégie), mais est plus complexe : présence d'un

objectif nouveau (environnement) d'une série de paramètres nouveaux (ceux qui définissent les matériels de transport qui ne sont plus des invariants), de contraintes plus détaillées (sur l'inertie des structures industrielles).

Ceci a d'ailleurs permis à deux approches tout à fait distinctes de se développer parallèlement. D'une part une approche « normative » inspirée des méthodes d'analyse de systèmes en usage dans le secteur militaire et spatial. Son objectif est l'optimisation des techniques et matériels de transport face à un objectif précis et dans un environnement supposé connu (retour des méthodes de recherche opérationnelle améliorées, analyse multicritère, etc.).

D'autre part, une approche « expérimentale » destinée à créer des changements ponctuels dans l'exploitation des moyens existants, dans un double but : faire participer les « hommes du terrain » (élus locaux, exploitants,...) à des innovations pour montrer que la situation n'est pas irrémédiablement bloquée, mieux connaître les réactions des usagers à ces améliorations afin d'en apprécier les chances de généralisation.

Selon la nature des problèmes posés, l'une ou l'autre de ces méthodes s'est imposée, mais ce qui les caractérise toutes les deux, c'est un certain « activisme » (technique dans un cas, institutionnel et réglementaire dans l'autre) qu'on peut attribuer au sentiment d'urgence qui se répand actuellement dans l'opinion en matière de transports urbains. On peut également souligner que ces deux approches d'inspiration très différente ne se sont pas contrariées mais à l'inverse, ont généralement permis, par renforcement mutuel, de rapprocher des réalités les méthodes de préparation des décisions.

En se bornant à l'essentiel, on peut tirer des études technologiques les plus récentes, les enseignements suivants :

1° Une meilleure appréciation du contenu des innovations technolo-

giques par la mise en évidence des avantages « fonctionnels » de l'innovation qui sont le plus souvent liés aux possibilités d'exploiter différemment des matériels en site propre ou en site banal, proches des moyens existants.

2° La prise en compte des systèmes d'urbanisation et de transport à un niveau plus fin que dans les études routières caractéristiques des phases précédentes. On est désormais conscient de la nécessité impérieuse d'organiser l'urbanisation à proximité des lignes de transport si l'on veut assurer la compétitivité des transports collectifs par rapport à l'automobile.

3° La prise en compte, dans l'appréciation de l'innovation technique, des possibilités industrielles. On sépare de moins en moins dans la préparation des décisions, les décisions qui concernent le véhicule de celles qui concernent son intégration dans le milieu urbain. En d'autres termes, l'« étude de marché » des constructeurs de matériel n'est plus réduit au seul dialogue constructeurs - consommateurs isolés.

Parallèlement, l'apport des « expérimentations » en cours n'est pas moins grand ; en plus des deux objectifs déjà évoqués, on doit citer :

4° La remise en cause des blocages en matière de politique de transport, par exemple, en ce qui concerne l'attitude des milieux locaux face aux « déficits » des transports collectifs.

5° La prise en compte des transports collectifs dans l'élaboration des plans de circulation et de stationnement, éléments fondamentaux pour l'orientation des usagers entre les divers moyens de transport.

6° Un intérêt renouvelé pour la mise au point de services améliorés d'autobus, pour la conception d'autobus plus confortables et plus pratiques et un certain « réarmement moral » chez les exploitants de transport collectif.

7° Enfin et surtout, dans de nombreuses collectivités locales, un rap-

prochement des points de vue des différents groupes de techniciens sur les actions à mener à court terme et une participation accrue des populations concernées tant au moyen

d'enquêtes que par la voix des élus.

Cette approche, moins « globalisante » que les phases précédentes, a le mérite d'être plus réaliste,

notamment en mettant l'accent sur les problèmes du court et moyen terme et en replaçant l'action des techniciens dans son contexte institutionnel immédiat.

## **LA NÉCESSITÉ D'UNE PLANIFICATION DES TRANSPORTS URBAINS EST DE MOINS EN MOINS CONTESTÉE**

### **LA PLANIFICATION DOIT PERMETTRE UNE OUVERTURE DES CHOIX INDIVIDUELS**

Le caractère tendanciel des premières études de transport a reposé, pour l'essentiel, sur la permanence des choix offerts aux usagers.

Les modèles prévisionnels étaient, avant tout, des modèles de demande, l'affectation entre modes ne laissant aux transports de moindre qualité de service que les laissés-pour-compte, lesquels, faute de ressources suffisantes, se trouvaient captifs des transports dits sociaux.

On voit de suite le genre de conséquences de telles hypothèses : il suffisait d'admettre une augmentation des revenus par tête pour prévoir une diminution progressive de fréquentation des transports en commun.

Comme on l'a déjà souligné, ce raisonnement, n'a de valeur que dans la mesure où les hypothèses de départ se révèlent acceptables à terme, or il semble bien qu'elles soient contestables car rien ne prouve que la voiture particulière soit en mesure de satisfaire les besoins de tous et que le type d'urbanisation qu'elle engendre satisfasse les aspirations des populations urbaines.

En effet, dans une société dite d'abondance, la privation pour certains des avantages apportés par les économies développées apparaît rapidement comme socialement into-

léralable. Parmi ces avantages, celui de la mobilité est ressenti comme de première nécessité non seulement par le bénéfice direct qu'il procure en permettant à ceux qui en bénéficient de sortir de l'environnement immédiat de la vie de quartier, mais également par les avantages tout aussi fondamentaux, sinon plus, que la mobilité apporte en matière de marché de l'emploi.

La richesse des formes urbaines sera de plus en plus ressentie comme un besoin au même titre que la richesse des paysages. Le citoyen voudra choisir entre la mer, la montagne, la campagne, les grands espaces et l'intimité, à savoir le développement pavillonnaire, les tours, les résidences fleuries, les métropoles et les villes moyennes, il voudra pouvoir choisir selon son tempérament, sa situation, de famille, son âge, etc. L'idée de réserver l'avenir des transports collectifs prend, dans ces conditions, de plus en plus de poids. Mais on rencontre encore, faute de pouvoir affirmer qu'une réhabilitation des transports collectifs doit être en quelque sorte « imposée » aux majorités motorisées, la tentation de laisser à la concurrence le soin de traduire dans les faits l'adéquation des modes de transports disponibles avec les besoins des usagers. Or un tel processus se heurterait à quatre difficultés fondamentales qui montrent bien qu'en l'absence de planification, le transport collectif ne peut se développer.

### **La concurrence n'est pas un état de nature**

L'égalité devant les conditions de concurrence implique des règles du

jeu pour laisser aux partenaires en présence la possibilité d'établir leur propre bilan et d'orienter leur décision dans un sens favorable à la collectivité, d'où la nécessaire imputation des charges d'infrastructure et la prise en compte par les voies réglementaires et tarifaires de l'ensemble des coûts sociaux. Cette condition est difficilement remplie dans les transports urbains.

### **Le processus d'urbanisation est irréversible**

Si les précautions ne sont pas prises en cours d'urbanisation pour l'exploitation rationnelle des transports collectifs la situation n'est pas rattrapable et l'économie de fonctionnement de ce mode de transport s'en trouve définitivement dégradée.

On sait que les mesures à prendre concernent pour l'essentiel l'insertion des stations et les types d'urbanisation au voisinage de ces stations, qu'il s'agisse de simples arrêts d'autobus dans les zones d'urbanisation concertées ou de station de transport en site propre desservant des centres plus importants.

### **Le support de l'innovation technologique doit être sollicité**

L'innovation technologique implique un support pour la recherche industrielle, or si l'industrie automobile existe, si de même l'industrie ferroviaire est dynamique, il n'existe pas de véritable industrie du matériel de transport urbain, si ce n'est comme prolongement de peu d'importance de ces deux industries, l'une concernée par la fabrication des autobus, l'autre par celle



des métros; le chiffre d'affaires de ces deux activités ne laisse pour leurs études de mise au point de matériel de conception nouvelle que des sommes sans rapport avec ce qu'il faudrait investir pour mettre au point des systèmes réellement innovants.

### **Les transports collectifs sont à rendement croissant**

Une caractéristique fondamentale du transport collectif est son fonctionnement à rendement croissant, ce qui apparaît comme un sérieux atout lorsque la clientèle augmente mais qui se révèle comme catastrophique en période de récession. On retrouve le fameux cercle vicieux; la clientèle diminue et pour équilibrer l'exploitation, la société réduit la fréquence, donc la qualité de service d'où une nouvelle diminution de la clientèle. L'adaptation des formes urbaines à l'automobile accélère ce processus.

Il ne peut donc y avoir d'alternative valable pour la collectivité sans une planification adaptée des transports, offrant un véritable renouvellement des possibilités de choix.

### **LA PLANIFICATION DOIT AUSSI FACILITER L'OUVERTURE DES CHOIX TECHNIQUES**

Il importe d'enrichir les études de transport en complétant les modèles de demande par des **modèles d'offre**, l'ouverture des choix passent également par de nouvelles perspectives technologiques ou de nouvelles méthodes d'exploitation des transports publics.

Sans aller jusqu'à traiter en détail de ces possibilités, il est bon de

donner quelques indications sur les modèles d'offre et les possibilités d'utiliser de tels outils pour prévoir et orienter l'évolution des services offerts par les futurs moyens de transport urbain.

Un transport consomme de l'énergie et de la main-d'œuvre et amortit du matériel et de l'infrastructure. Alors que les dépenses d'exploitation sont gérées par les sociétés de transport, les dépenses d'investissement font vivre ce que l'on appelle parfois le secteur d'amont, à savoir l'industrie du matériel de transport et l'activité de Génie Civil. Si on compare deux systèmes nettement distincts à savoir le système routier et le système ferroviaire, on constate :

- au niveau des dépenses d'exploitation, un net avantage du ferroviaire pour l'énergie consommée et, bien entendu, un net avantage du routier pour les dépenses de main-d'œuvre, pour ce qui concerne tout au moins l'utilisation des voitures particulières;

- au niveau des investissements, le prix à la tonne joue en faveur de la route mais cet avantage est compensé par une durée de vie moindre. En matière de génie civil, le transport guidé bénéficie d'un moindre gabarit.

On peut donc prévoir une modification des équilibres actuels dans le sens des tendances lourdes suivantes:

- une pénalisation moindre du transport guidé en matière de dépense de main-d'œuvre grâce à l'automatisation;

- un accroissement du coût proportionnel à la consommation d'énergie, non pas que l'incidence d'une raréfaction des ressources naturelles soit de nature à se faire sentir dans

un avenir proche, mais parce qu'il faut rattacher au coût de l'énergie la prise en compte des nuisances. Le poids des nuisances peut en gros, s'apprécier par une relation de proportionnalité avec l'énergie consommée. Le coût de la lutte contre le bruit et la pollution sera donc, en première approximation, proportionnel à la quantité d'énergie consommée.

Pour ce qui est des investissements, il semble bien que l'on va s'orienter vers l'allègement du matériel et la diminution des gabarits pour les lignes à trafic modeste, cet allègement sera sensible pour le matériel guidé pour lequel la sécurité de fonctionnement est grande alors que par contre une augmentation du poids des véhicules automobiles est à envisager pour satisfaire aux nouvelles réglementations de sécurité afin d'assurer une meilleure protection des passagers en cas de collision.

A partir de ces considérations, certes, très schématiques, on peut donner déjà une première image des solutions nouvelles en matière de transport urbain : des véhicules légers automatisés circulant sur une infrastructure de gabarit réduit avec une consommation modeste d'énergie (facilitant la diminution des nuisances). De tels systèmes pourront vraisemblablement s'insérer dans de nombreux sites propres sans avoir à être systématiquement enterrés, ce qui en réduira le coût par rapport au système ferroviaire traditionnel, à savoir le métro. Un important effort de définition des « cahiers des charges » de ces systèmes est nécessaire : il ne peut être entrepris qu'à travers une intégration poussée de la réflexion technique dans le processus de planification.

# MULTIFORME, LA RECHERCHE MÉTHODOLOGIQUE ACTUELLE TRADUIT AVANT TOUT LA NÉCESSITÉ D'UNE OUVERTURE DES CHOIX INDIVIDUELS ET COLLECTIFS, RÉSULTAT LOGIQUE DE L'EXPRESSION LIBRE DES NOMBREUX OBJECTIFS POURSUIVIS PAR LES DIVERS GROUPES SOCIAUX A LONG, MOYEN ET COURT TERME

**Les études à long terme doivent « réserver l'avenir », notamment en matière d'équilibre entre transports individuels et collectifs**

Dans cet esprit, les schémas de transport associés au SDAU sont actuellement étudiés sur la base d'hypothèses contrastées de choix modal futur. Une hypothèse favorable au transport individuel permet d'apprécier les conséquences d'un développement urbain « au fil de l'eau ». Mais une hypothèse de réhabilitation des transports en commun est désormais également étudiée dans son détail, notamment en ce qui concerne les rapports qui doivent exister entre infrastructures de transports en commun en site propre et formes d'urbanisation.

Ces études doivent mettre en œuvre des outils méthodologiques très simples, mais évocateurs des grands équilibres à réaliser à long terme, en matière d'investissements routiers de transports collectifs, et de **stationnement** qui se révèle être un problème fondamental à long terme trop souvent survolé dans le passé.

**Les études à moyen terme doivent reposer sur une stratégie claire résultant de l'amélioration systématique des moyens actuels et sur les investissements « clé » déterminant l'orientation souhaitée du développement urbain.**

Le moyen terme, à dix ou quinze ans, constitue pour l'orientation du système transport-urbanisation une

phase capitale et c'est dans cette période que « la nécessaire ouverture des choix » doit reposer sur l'étude d'alternatives réalistes et sur l'évaluation de leurs conséquences économiques, sociales, sur l'environnement.

Cette évaluation ne peut reposer sur des calculs économiques simples effectués une fois pour toutes. Il faut au contraire procéder à une mise au point progressive des alternatives en présence en se basant sur la séquence suivante :

1. Mise au point de programmes alternatifs reposant sur les projets les plus susceptibles d'entraîner les modes de déplacement urbain les plus satisfaisants **pour les populations motorisées et non motorisées.**

2. Valorisation de ces projets par une recherche poussée des formes urbaines susceptibles de renforcer leur intérêt pour la collectivité. (Densification autour des lignes de transport collectif, création de centres périphériques sur les rocades, etc.).

3. Application à ces projets de procédures de choix collectifs aussi claires que possible basés sur des critères d'efficacité économique (demande de transport), d'équité (qualité de la desserte locale) et de respect de l'environnement (prise en compte des effets sur les riverains, prise en compte des piétons).

C'est également à moyen terme que doit être approfondie la nature des liaisons entre les études de transport et l'établissement des plans d'aménagement de zone (POS, plans

de ZAC, etc.). En ce qui concerne les transports collectifs en site propre dont la promotion est souhaitée par un nombre croissant de responsables, tout spécialement dans les pays à très forte motorisation, c'est la valorisation des projets par l'urbanisme dans la zone d'influence des lignes qui doit constituer le souci prioritaire. Si nous ne nous efforçons pas de donner un contenu « transport collectif » à l'urbanisme opérationnel (préparation des plans masses de ZAC, des POS, des rénovations de centre - ville, etc.), nous sacrifions les chances de réhabilitation du transport collectif au profit exclusif d'un mode de développement urbain possible (voir les États-Unis) mais de plus en plus critiqué du fait de ses conséquences sur la qualité du cadre de vie et de son impact social.

**Les études à court terme doivent créer les conditions d'une bonne exploitation des réseaux existants tant par les transports individuels que par les transports collectifs.**

Le rôle fondamental de l'exploitation de la voirie existante est encore insuffisamment perçu par de nombreux responsables, notamment en ce qui concerne son impact sur l'orientation du développement urbain et sur le devenir des centres. L'élaboration de plans de circulation et de stationnement, la création de zones piétonnières montrent qu'une prise de conscience se fait actuellement sur la nécessité d'intégrer toutes les possibilités existant au niveau de l'exploitation de la voirie dans le processus de planification lui-même.

Pour les transports collectifs, l'amélioration des conditions de circulation des autobus est le premier chaînon de la séquence qui conduit à la réhabilitation des transports

collectifs. L'expérimentation de moyens nouveaux d'exploitation des autobus est également primordial. Ces expériences se développent par effet d'imitation lorsqu'elles sont

positives. Ceci implique un effort soutenu d'information sur leur contenu et leur résultat de la part de l'État.

## AUX CADRES MÉTHODOLOGIQUES NOUVEAUX CORRESPONDENT DES ORIENTATIONS NOUVELLES DU ROLE DE L'ÉTAT

A côté des responsabilités des pouvoirs publics dans l'élaboration des documents d'urbanisme et la programmation des investissements, il faut s'interroger sur les missions plus générales de l'État qui doivent désormais les compléter. En effet, l'ouverture vers des solutions nouvelles (et le manque de réalisme de tout « modèle de ville ») a conduit naturellement à une décentralisation des responsabilités en matière d'études d'urbanisme au niveau des agglomérations. Mais cette évolution ne signifie nullement un désengagement de l'État vis-à-vis des problèmes d'urbanisation dont l'importance ne fera que croître. En fait, l'équilibre des sociétés modernes passe par une solution convenable au respect du cadre de vie que la multiplicité des fonctions urbaines menace sans cesse. Cependant, la décentralisation des responsabilités en matière d'études conduit à un approfondissement du rôle de l'État autour des trois grands axes que sont l'innovation, l'information et la formation.

### L'INNOVATION

L'innovation implique non seulement la promotion des idées mais également leur insertion dans le contexte économique et social. Il faut donc donner à ces idées nouvelles un débouché et une consécration, les deux volets d'une politique de l'innovation.

#### Le débouché

On l'obtient en orientant l'innovation sur des besoins convenablement analysés et présentant un caractère de suffisante généralité. Il y a donc

une nouvelle forme de marketing à mettre au point qui transpose au niveau des équipements collectifs les méthodes que l'industrie a mises au point pour les produits de consommation. Ce qui distingue l'analyse des besoins en équipements collectifs de celle pratiquée pour les produits de consommation c'est, outre le caractère non commercial de l'utilisation de certains équipements, la dimension spatiale qu'il faut donner à la caractérisation des besoins : insertion en tissu urbain, rayon d'action, servitudes, etc.

**Le cahier des charges « socio-économiques » des équipements à promouvoir est donc, par certains côtés, un document d'urbanisme** dans la mesure où il doit préciser non seulement les caractéristiques techniques du Génie Civil et du matériel mais également les caractéristiques géométriques et les servitudes d'insertion en milieu urbain.

#### La consécration de l'innovation

On l'obtient par l'expérimentation commerciale ou la démonstration qui suppose une aide spécifique de l'État pour couvrir le « surcoût » de l'expérimentation qui tient, à la fois, au caractère de pré-série et de la première réalisation et au risque commercial. Une première expérience doit en effet bien souvent anticiper sur la demande qui n'a pu se développer faute d'une référence à une offre nouvelle, inexistante par définition.

**Le montage d'une politique de l'innovation déborde les seules**

**possibilités locales.** D'une part, l'industrie ne peut se passer de garanties pour ses débouchés. D'autre part, le pouvoir urbain local ne peut prendre de risques excessifs pour des investissements prioritaires dont le besoin est tel qu'un échec, même partiel, serait ressenti localement comme un gaspillage inexcusable. En fait, les « capitaux à risque » ne peuvent représenter qu'un pourcentage modeste de l'investissement global au niveau de la nation, ce qui implique une politique nationale s'appuyant sur les agglomérations « de bonne volonté », convenablement couvertes du risque anormal que représente l'innovation.

### L'INFORMATION

L'information est une deuxième responsabilité qui incombe à l'État. Cette information doit pouvoir toucher tous les participants à la politique urbaine, qu'ils soient des élus, des représentants du secteur public ou du secteur privé.

C'est, bien entendu, par les circulaires que l'action des services centraux se manifeste traditionnellement, ces circulaires pouvant, dans les cas les plus simples, prendre la forme d'instructions. Mais depuis longtemps déjà l'administration s'est attachée à diffuser des recommandations et à fournir des exemples de solutions laissant aux responsables des études locales de larges possibilités d'initiatives.

En outre, ces textes sont élaborés avec les chargés d'études qui, sur le terrain, ont été les premiers confrontés avec les difficultés pour la solu-

tion desquelles ces documents sont élaborés. Il s'agit donc, avant tout, « d'état de la question » assurant une certaine harmonisation et homogénéité des méthodes d'étude facilitant la communication entre les services centraux et locaux et laissant la souplesse désirable pour une matière en perpétuelle évolution.

Les documents écrits sont complétés par des séminaires et colloques permettant d'étendre à une plus large audience les confrontations d'idées qui ont été à l'origine des procédures d'élaboration.

## LA FORMATION

La sensibilisation et les progrès méthodologiques ne serviraient à rien si ce travail n'était prolongé par la mise sur pied d'équipes convenablement formées capables de mettre en œuvre les méthodes mises au point. De telles équipes doivent fonctionner dans un cadre institutionnel convenable afin d'être en mesure de rassembler les spécialistes des disciplines voulues, aptes à procéder aux intégrations que le caractère global de l'urbanisme exige.

Il faut bien reconnaître que beaucoup reste à faire dans ce domaine car les formations dispensées en France, portant soit sur le Génie Civil, soit sur l'architecture, ne suffisent pas à donner une spécialisation suffisante dans les techniques de planification. Un enseignement post-diplôme doit donc être mis sur pied, notamment pour tous ceux qui se consacreront aux études de transports urbains. Ces spécialistes seront placés, le plus souvent, dans les agences d'agglomération et devront avoir une intelligence convenable des interrelations existantes entre les systèmes de transports et les formes d'urbanisation.

Le transport doit être étudié dans son contexte technique, économique, social et urbanistique :

— **technique** d'abord car le transport est avant tout une exploitation convenable de moyens matériels dont les possibilités sont en

pleine évolution maintenant que l'innovation technologique ne déserte plus les transports terrestres;

— **économique** ensuite car les transports relèvent du système de production et les décisions à prendre s'appellent : investissement, tarification, réglementation, ensemble de mesures qui s'évaluent à partir d'une analyse économique : le transport est une activité commerciale qui, comme toutes les autres, doit pouvoir s'apprécier par rapport à un marché qu'il faut satisfaire;

— **social** ensuite, car le comportement vis-à-vis des transports des différents groupes sociaux se différencie selon les taux de motorisation, les revenus et les localisations géographiques. Une désagrégation des études de transport est donc indispensable pour tenir compte, en plus des bilans économiques, de l'impact sur les divers groupes sociaux, des décisions envisagées. La notion de « service minimum » montre bien les responsabilités de service public des sociétés de transport urbain, une mobilité suffisante pour tous figurant parmi les impératifs de toute société évoluée.

Enfin, la nécessaire insertion des systèmes de transport urbain non seulement implique une connaissance convenable de la lutte contre les nuisances mais un minimum de compétence en matière d'**aménagement foncier**.

La formation à la planification des transports passe donc par un complément de formation sur l'ensemble de ces matières techniques, économiques, sociales et urbanistiques.

De telles préoccupations ne doivent pas rester au niveau des généralités mais se traduire par des outils pédagogiques convenablement structurés dont la valeur opérationnelle doit être reconnue. Cet enseignement commence à prendre forme grâce notamment, aux trois initiatives suivantes :

— certificat d'études supérieures en circulation et transport urbain dispensé par l'ENPC :

— cours de transport au Conservatoire National des Arts et Métiers;

— création au cours de l'année scolaire 1972-1973 d'un enseignement spécialisé de circulation et transport urbain à l'École Nationale des Ponts et Chaussées.

Sans doute ces trois initiatives ne sont-elles pas suffisantes et c'est la raison pour laquelle les trois directions concernées : Direction des Routes, Direction des Transports Terrestres et Direction de l'Aménagement Foncier et de l'Urbanisme, en accord avec la Direction Générale des Collectivités Locales du Ministère de l'Intérieur, ont décidé de confier à M. l'Ingénieur Général Chauchoy la mission de proposer, après enquête auprès des intéressés, des mesures complémentaires destinées à assurer la formation de ceux qui vont se trouver engagés dans l'accomplissement de la fonction « planification des transports » et qui travailleront au sein des organismes locaux, qu'ils soient communaux, d'agglomération, ou régionaux ou des sociétés de transport.

Ainsi, par une meilleure délimitation du rôle de l'État, plus directement responsable de l'innovation, de l'information et de la formation, et grâce à une décentralisation confirmant la responsabilité des locaux, arrivera-t-on à une politique des transports dynamiques. Il faut sortir du dilemme de la motorisation totale opposée au malthusianisme des investissements routiers et trouver un nécessaire équilibre. A une doctrine des transports dont le caractère unitaire serait trompeur, on substitue un processus de planification des transports lié à un devenir urbain plus varié, que l'on peut espérer moins fragile dans une organisation socio-économique très évolutive.

Alain BIEBER

*Chef de Département  
à l'Institut de Recherche des Transports*

Michel FRYBOURG

*Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées,  
Directeur de l'Institut de Recherche  
des Transports*



### **3. Le progrès social dans les transports**



S'il est un domaine où chacun doit se sentir concerné, c'est bien celui de la sécurité routière. Chaque week-end, chaque période de congé complètent et aggravent la statistique froide et dure des victimes d'accidents de la route.

Or, quel que soit l'angle sous lequel le problème est abordé, tout semble avoir été dit. Les pouvoirs publics, les constructeurs, le corps médical, les organismes de prévention et d'assurance, les services de contrôle multiplient sans faiblir les initiatives, chacun dans leur domaine, malgré le succès bien relatif d'actions pourtant diverses et nombreuses et dont il était bien légitime d'attendre une meilleure efficacité.

Les transporteurs routiers, patrons et ouvriers sont conscients du problème et ont, à diverses reprises, témoigné de leur volonté d'apporter une contribution positive à sa solution. Sans doute, et c'est bien naturel, se refusent-ils à admettre une culpabilité « privilégiée » et contestent-ils la part qui leur est parfois imputée dans les accidents de la route.

De fait, les chiffres font apparaître que le pourcentage des accidents dans lesquels sont directement impliqués des poids lourds reste grosso modo en relation avec l'importance du trafic assuré et du kilométrage parcouru. Mais les accidents qui les concernent sont toujours plus spectaculaires, et souvent plus graves; ils frappent davantage l'opinion qui indistinctement et sans nuance a désormais une tendance spontanée à mettre en cause le gabarit ou le poids trop importants des véhicules, leur vitesse excessive, les conditions jugées anormales dans lesquelles les conducteurs routiers exercent leurs activités.

Tous ces facteurs, au même titre que ceux relatifs par exemple aux infrastructures ou à l'état des véhicules, interfèrent en effet de manière directe avec la sécurité routière. Vouloir les aborder tous excéderait sensiblement le cadre de notre propos, qui sera limité à l'apport que le progrès social peut fournir à cette sécurité.

Le terme « progrès social » fait immédiatement penser à une amélioration des conditions de travail et c'est en effet à cet aspect particulier de la question que seront exclusivement consacrés les développements qui suivent. Mais il ne faut pas pour autant méconnaître d'autres relations fondamentales dans lesquelles

zones longues et le trafic international, présentent deux caractéristiques d'ailleurs solidaires l'une de l'autre et qu'il importe d'emblée de souligner, car elles commandent étroitement la situation.

D'une part ces conditions de travail ne peuvent qu'être par nature fort différentes de celles qui existent

---

## **LE PROGRÈS SOCIAL DANS LES TRANSPORTS ROUTIERS : *une contribution à la sécurité routière***

---

s'affirme également l'interdépendance entre progrès social et sécurité routière telles, par exemple, celles qui tendent à garantir et à maintenir l'intégrité physique des personnes (détection des inaptitudes, prévention des accidents ou de leur aggravation, prise en compte des facteurs vieillesse et invalidité), ou à améliorer les conditions matérielles, de la conduite (aménagement des postes de conduite, créations de centres routiers, etc.), ou encore à permettre une formation professionnelle convenable ou à garantir l'emploi.

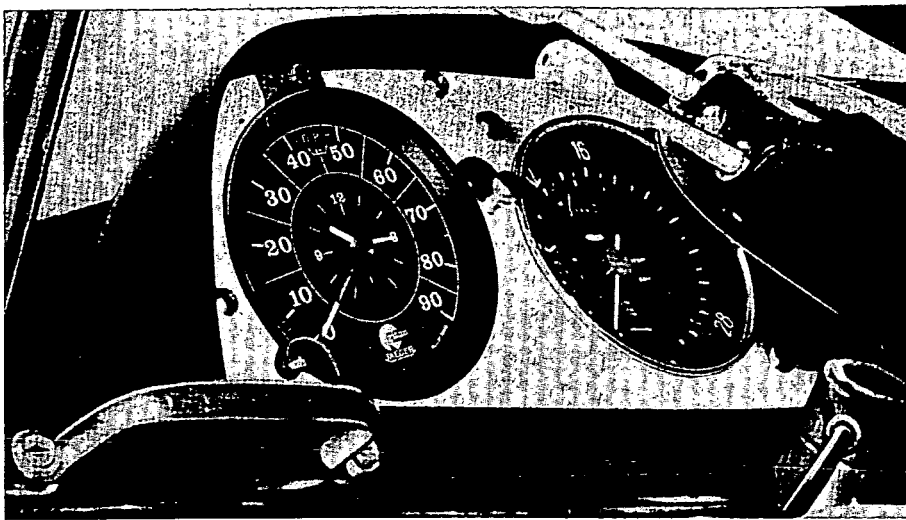
### **« PROGRÈS SOCIAL... UNE AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL**

Les conditions de travail en matière de transports routiers, principalement en ce qui concerne les

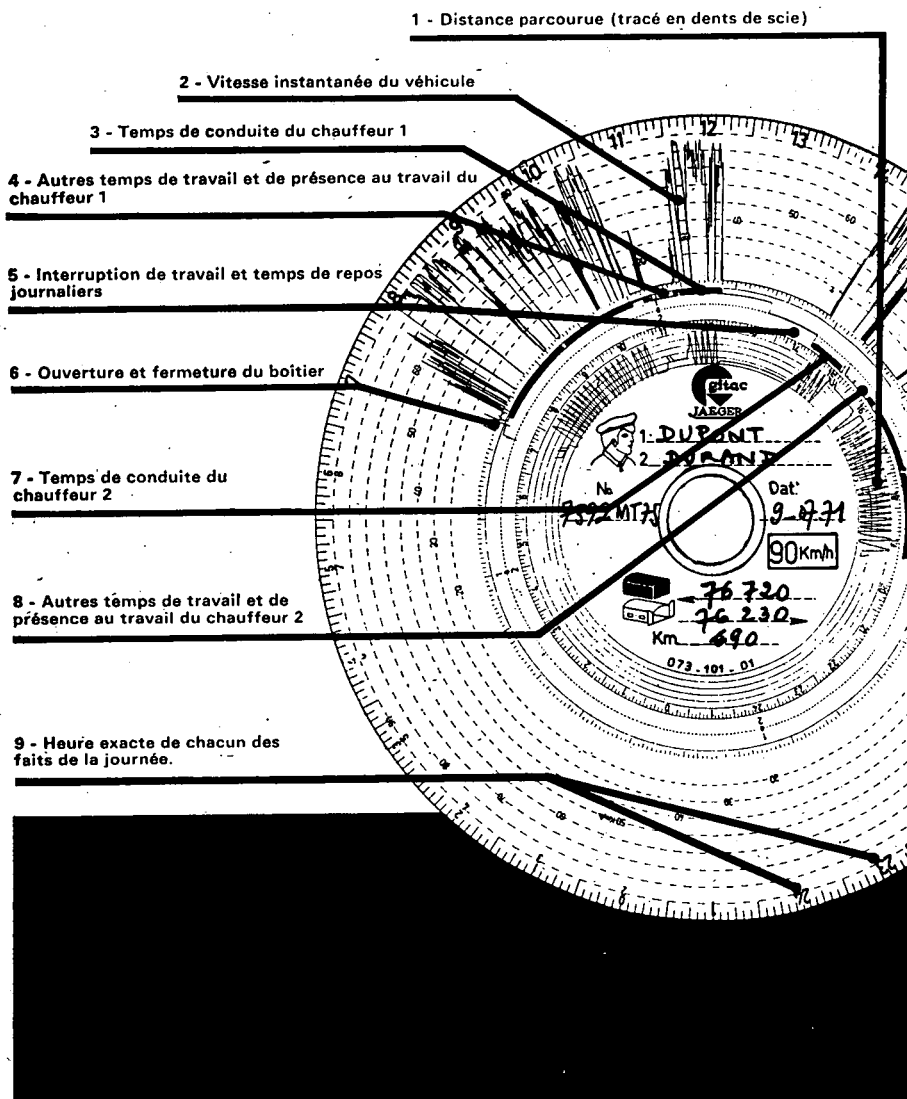
dans les autres secteurs d'activité. La régularité, la fixité des horaires, la forme répétitive ou habituelle des tâches ne s'y retrouvent pas. Au contraire, les fonctions exercées suivent au plus près la demande, voire les exigences des chargeurs; or, comme cette demande est d'une variété infinie il n'est pas surprenant de retrouver la même variété dans les conditions d'exercice de la profession.

D'autre part, si la situation de droit, bien qu'assez mal connue, parfois même des professionnels, est claire et précise, dès que l'on quitte le domaine théorique pour aborder celui des faits, les incertitudes les plus sérieuses se font jour au sujet de l'application réelle des prescriptions réglementaires. En définitive il est malaisé de disposer d'une vue réelle et globale de la situation et ceci explique les réactions inverses ou passionnées contre l'insuffisante souplesse des textes qui contrarierait le développement des transports





Tachygraphe installé sur le tableau de bord d'un véhicule



Un simple coup d'œil au disque du tachygraphe permet de contrôler l'utilisation du véhicule

routiers, ou la tolérance jugée inadmissible d'abus graves, fréquents et répétés.

**Les conditions de travail sont fixées par :**

- la législation du travail, qui ne méconnaît pas la variété et la permanence des besoins à satisfaire. Aussi y trouve-t-on tout naturellement à côté des dispositions relatives au travail de nuit ou les jours fériés, des notions plus spécifiques touchant par exemple à l'amplitude de la journée de travail ou encore aux modalités de décompte des heures effectives qui tiennent compte des temps d'attente pour chargements ou déchargements ou autres temps morts. Pour l'essentiel cependant, la législation du travail n'est pas différente de celle qui s'applique aux autres secteurs d'activité. C'est dire que la durée hebdomadaire de travail ne peut pas excéder en principe, 50 heures, c'est dire qu'un repos d'une journée par semaine est obligatoire; c'est dire encore que le régime des congés annuels est le même;

- des prescriptions propres à sauvegarder la sécurité routière qui sont à la fois plus précises, plus contraignantes et d'application plus générales. Elles limitent d'ailleurs de manière uniforme pour l'ensemble des pays de la C.E.E., la durée journalière de conduite (8 ou 9 heures), la durée de conduite continue (4 heures), la durée de conduite hebdomadaire (48 heures), la durée de conduite pour 2 semaines consécutives (92 heures).

De même sont fixés le minimum de repos quotidien (9 à 11 heures selon les cas), le minimum de durée des pauses succédant à des périodes de conduite, l'âge minimal des membres d'équipage.

Toutes ces règles en vigueur depuis guère plus d'un an sont applicables à tous les conducteurs de poids lourds de plus de 3,5 tonnes propriétaires ou salariés, qu'il s'agisse de transports publics ou de transport pour compte propre, alors que la législation du travail som-

mairement indiquée ci-dessus ne vise que les seuls salariés des entreprises de transport public.

Telle est la situation de droit. Toutes les limitations qu'elle comporte affectent directement à la fois le progrès social et la sécurité routière. Leur simple énumération semble suffisamment significative pour dispenser de longs commentaires. Tous les progrès réalisés en ce domaine, qu'ils soient le résultat de préoccupations des pouvoirs publics, de pressions des organisations syndicales ouvrières, d'initiatives des chefs d'entreprise ou le produit direct de gains de productivité, ont le double impact recherché : toute « satisfaction » sur le plan des conditions de travail est de nature à engendrer une sécurité renforcée.

Malheureusement la convention collective des transports routiers, qui contient les dispositions adoptées entre partenaires sociaux, ne comporte guère d'obligations contractuelles allant au-delà des obligations légales.

La durée du travail y est fixée à 50 heures ce qui correspond à la limite légale alors qu'une durée beaucoup plus réduite est admise dans de nombreux secteurs d'activité et que dans le propre secteur des transports elle est de 42 heures à la S.N.C.F., de 43 heures dans le transport urbain, de 45 heures dans les V.F.I.L. exploitées sur route.

Les dispositions relatives aux salaires, considérées sous le seul angle de la sécurité routière, peuvent apparaître comme moins satisfaisantes encore. Les salaires minimaux con-

ventionnels sont faibles, et même pour une partie non négligeable des salaires de la profession, inférieure au SMIC et si leur montant effectif est souvent bien plus élevé que celui des salaires de référence, c'est parce que s'ajoutent à ces derniers, sous la forme de primes diverses (au kilométrage parcouru, au tonnage transporté, au tour, etc...), des sommes dont l'importance est telle qu'elle est susceptible d'inciter les conducteurs routiers à « rouler » et à enfreindre la réglementation.

Une première limite vient d'être fixée, les primes ne peuvent plus désormais être d'un montant supérieur au salaire de base. Cette limitation constitue sans doute un progrès et ouvre une voie intéressante comme pourrait en représenter une également l'amélioration des errements actuels en matière de licenciements, de rémunération réelle des heures supplémentaires ou de répartition en 5 jours ou 5 jours et demi de la durée hebdomadaire du travail.

Certes, toutes ces améliorations sont fonction de la situation économique de la branche. Les entreprises de transport sont en général des entreprises de main-d'œuvre; comme telles, elles sont très sensibles à l'évolution des charges salariales, mais cette circonstance ne doit pas et ne peut pas faire obstacle à la participation de leur main-d'œuvre au progrès social, et moins encore à l'amélioration de la sécurité routière.

Sans minimiser l'importance des facteurs économiques, ni les effets parfois nocifs de la concurrence

aiguë que l'on constate au sein de la profession, l'essentiel serait que les différentes prescriptions qui existent déjà, même si elles sont perfectibles, soient en pratique bien observées. Or il n'est pas possible d'affirmer qu'il en est bien ainsi. Aussi une attention particulière doit être portée aux moyens de contrôle. Actuellement celui-ci s'exerce par le biais d'un livret individuel que tiennent les conducteurs et sur lequel ils retracent leur emploi du temps. Mais ce livret ne donne souvent qu'une image déformée de la réalité. Aussi est-il convenu de lui substituer un appareil d'enregistrement de marche, qui comportera les mêmes données (kilométrage parcouru, temps de conduite, autres temps de travail, pauses, vitesse du véhicule, etc.) et qui devrait permettre, au profit de tous, employeurs, salariés, services de contrôle, de mieux connaître la situation réelle. Cette meilleure connaissance est nécessaire tant à la profession dans son ensemble, qui a réaffirmé récemment sa volonté de progrès social et souhaite faire justice des abus qu'on lui impute fréquemment, qu'à tous les intéressés, employeurs et salariés, dans leurs rapports respectifs et avec ceux qu'ils ont avec les services de réglementation et de contrôle.

Les campagnes destinées à améliorer l'image du transport routier n'auront leur pleine efficacité qu'à cette condition.

Jean RIBAT

*Chef du Service du Travail  
et de la Main-d'Œuvre des Transports*

# PROGRÈS SOCIAL ET MODERNISATION DANS LES ENTREPRISES NATIONALES DE TRANSPORT

On ne peut plus concevoir aujourd'hui de mesures importantes de modernisation qui n'iraient pas dans le sens du progrès social, car elles n'auraient alors pour finalité que de satisfaire les appétits ou les besoins d'un seul individu ou d'une communauté très limitée d'individus. La modernisation d'une entreprise peut, à la rigueur, en se limitant à des mesures internes, se faire dans l'indifférence de la clientèle, mais plus difficilement dans l'indifférence de son personnel, et bien entendu, jamais malgré son hostilité. Car la modernisation d'une entreprise requiert l'adhésion individuelle dans un consensus collectif, l'institution d'une dynamique des esprits qui permette à tous les efforts de se développer et de converger, et, dans le cas d'une entreprise publique, un dévouement plus grand de tous au service de la collectivité nationale, véritable et pleine bénéficiaire de la modernisation.

Pour l'entreprise et son personnel, la modernisation est un acte de salut, mais elle est aussi, le public ne devrait jamais l'oublier, un acte de courage.

C'est pourquoi il y a lieu d'insister tout particulièrement sur le fait que la politique de modernisation des entreprises nationales de transport n'a pu être amorcée et ne pourra obtenir son plein succès que par :

- la prise de conscience des cadres supérieurs et du personnel de tous les échelons de la nécessité de prendre des mesures : ceci afin que le moyen de transport d'aujourd'hui soit à même de rendre à l'utilisateur et à la nation les services qu'ils sont en droit d'attendre de lui et pour faire face, dans un contexte d'économie de marché ou de large utilisation de la voiture individuelle à la concurrence des autres modes de transport; une telle prise de conscience, nécessaire au plan individuel et au plan collectif, et dont les cadres et les organisations syndicales se sont faits les artisans, parce qu'elle devait permettre la survie de l'outil de travail, n'a été possible que par l'information complète et objective de tous, tant au plan national, que régional ou local;



Ensemble électronique de gestion de la S.N.C.F. installé à Auteuil

● l'acceptation par le personnel et ses représentants de mesures de renouvellement des structures extrêmement contraignantes, entraînant pour beaucoup et notamment aux échelons d'encadrement, des modifications de tâches, des changements d'emploi, des mutations ou des transferts de résidence et même, dans certains cas, une modification des possibilités de déroulement de carrière. Dans le même temps, mais plus progressivement sans doute, les techniciens devaient s'adapter à des tâches exigeant un affinement des connaissances et affronter, dans de nombreux cas, les exigences d'une qualification plus poussée. Ces objectifs étaient atteints par d'énormes efforts matériels et financiers de la part de l'entreprise pour réduire au minimum les effets directs et indirects de la modernisation dans leurs aspects défavorables au personnel, et par les efforts individuels de nombreux agents, soucieux d'assurer, dans le cadre de l'entreprise, leur promotion sociale;

● la concertation permanente et sans arrière-pensée, non seulement des Directions Générales et des organisations syndicales représentatives à l'échelon national, mais aussi des responsables régionaux ou locaux de l'entreprise et des représentants du personnel.

Tels sont les éléments qui ont permis d'entreprendre, avec un optimisme raisonnable, la modernisation d'entreprises aussi impor-

Le personnel de cette entreprise bénéficie, du fait même de son statut, de la stabilité de l'emploi. Les effets directs de la modernisation ne peuvent donc être, très heureusement, ceux que l'on a pu constater dans l'industrie privée et qui ont laissé dans l'histoire sociale, de si mauvais souvenirs : licenciements collectifs, sous-emploi, chômage, etc.

Ils restent néanmoins très importants et peuvent, s'agissant d'une



*Commande centralisée de la circulation de la ligne de Dole à Vallorbe installée à Dijon*

tantes que la S.N.C.F. ou la R.A.T.P. La franchise avec laquelle les données des problèmes ont été exposées dès le départ par les Directions, la compréhension de ces problèmes par les organisations syndicales et le souci de tous de permettre à l'entreprise de jouer pleinement son rôle de service public ont permis :

— le 11 juillet 1968, à la S.N.C.F., la conclusion d'un accord-cadre sur

les prolongements sociaux de la modernisation, complété par la suite par plusieurs avenants;

— le 9 juillet 1970, à la R.A.T.P., la négociation d'un protocole d'accord relatif aux prolongements sociaux des mesures de modernisation et de réorganisation.

Nous analyserons succinctement le contenu de ces accords.

## S.N.C.F.

entreprise couvrant l'ensemble du territoire national, être groupés sous trois rubriques principales :

### Changements d'attributions

Ces changements peuvent se produire soit à l'occasion d'un changement de résidence ou de service, soit, dans la même résidence à l'occasion d'un changement de spécialité. Les agents touchés par les mesures de réorganisation auront donc, soit à s'adapter à un cadre

nouveau, soit à se reclasser dans un autre métier, cas heureusement assez rare, ou dans une spécialité voisine de la leur.

L'accord cadre du 11 juillet 1968 a prévu :

— une allocation de changement d'emploi au bénéfice de l'agent faisant l'objet d'un changement de grade sans avancement, pour exercer un métier nécessitant une nou-



*La mise en service de nouvelles techniques. Métro régional, Saint-Germain-en-Laye.*

velle formation et relevant d'un groupe de filière différent de celui auquel il appartient. Le montant de cette allocation est fonction de la durée du stage théorique et pratique permettant d'acquérir une nouvelle qualification; elle se cumule éventuellement avec les allocations de changement de résidence;

— la poursuite de la formation pendant une période n'excédant pas une année, au cours de laquelle tout sera mis en œuvre pour permettre aux intéressés d'acquérir la pratique de leur nouveau métier — lorsque la mutation aura été prononcée à un grade inférieur (avec maintien de la rémunération à titre personnel).

Dans tous les cas, un effort de formation professionnelle est réalisé pour que le déroulement de carrière des agents mutés ne soit pas retardé.

#### **Changement de résidence**

La réforme des structures, comportant des mesures de déconcentration (création de directions régionales —

transfert de Paris à Marseille de la Caisse de Prévoyance et de la Caisse de Retraites et de concentration — suppression des arrondissements...) a entraîné d'importants mouvements de personnel. Pour pallier, dans toute la mesure du possible, les inconvénients qui résultent, pour les cheminots, des changements de résidence, plusieurs décisions ont été prises :

— en premier lieu, la Direction Générale s'est efforcée de limiter les mouvements d'agents; c'est ainsi que des emplois ont été offerts à Marseille par les Caisses de Retraite et de Prévoyance aux agents disponibles de la Région Méditerranée, des agents des services régionaux parisiens ont pu être réutilisés à Paris même dans d'autres services, des travaux ont été et seront maintenus, provisoirement ou définitivement, dans des sièges d'arrondissements supprimés;

— en second lieu, on s'est efforcé d'aviser rapidement le personnel des mouvements envisagés, de con-

sulter les agents touchés par la réforme sur leurs situations personnelles et leurs préférences en matière de résidence et d'emploi; des propositions ont été faites aux agents après avis de commissions consultatives spécialisées comprenant un représentant de la Direction et deux représentants par organisation syndicale; les postes restés vacants après cette consultation ont été offerts aux agents des mêmes filières non touchés par les réformes et, pour les postes non encore pourvus, des listes de départ ont été établies, conformément aux dispositions statutaires, dans les services comportant un effectif excédentaire;

— en troisième lieu, les agents mutés sans avancement se sont vu accorder une allocation exceptionnelle de changement de résidence; ceux de la région parisienne, qui changeraient de lieu de travail à l'intérieur de la même zone d'emploi peuvent recevoir pendant une période de deux ans une indemnité spéciale les dédommageant des frais

supplémentaires de transport occasionnés par cette mutation et, en cas de déménagement pour se rapprocher de leur nouveau lieu de travail, le remboursement des frais de déménagement dans les limites du montant de l'allocation normale de changement de résidence et une allocation exceptionnelle de changement de résidence;

— enfin, des dispositions ont été prises pour organiser le logement du personnel, notamment dans les villes où siègeront les nouvelles Directions Régionales, en tenant compte tout particulièrement des besoins familiaux; à cet effet, il s'est avéré nécessaire de prévoir un programme complémentaire de 2 500 logements.

Par ailleurs, les agents propriétaires de leur logement qui souhaiteraient le vendre pour s'installer en pleine propriété dans une nouvelle résidence peuvent obtenir des prêts-relais et des facilités sur le plan financier.

#### **Garanties en matière de déroulements de carrière**

Des mesures importantes ont été prévues, par l'accord-cadre du 11 juillet 1968, et ses avenants, pour pallier les conséquences des réductions d'effectifs en régularisant le déroulement de carrière non seulement des agents reconvertis, mais aussi de ceux appartenant aux filières recevant du nouveau per-

sonnel ou, au contraire, se trouvant, par suite de transfert, réduites dans leurs effectifs.

Des congés de disponibilité peuvent leur être accordés, dans la limite de huit ans jusqu'à ce qu'un poste vacant puisse leur être offert, par priorité dans leur résidence, aux femmes agents dont le poste viendrait à être supprimé et qui, pour des raisons familiales, n'accepteraient pas l'emploi qui leur serait offert dans une autre résidence; les mêmes possibilités sont ouvertes à celles qui viendraient à quitter leur emploi pour suivre leur mari, lui-même agent de la S.N.C.F., dans une autre résidence où il ne serait pas possible de leur offrir un nouvel emploi.

### **R.A.T.P.**

La mise en service de nouvelles techniques (oblitération des titres de transport par le voyageur, conduite à un seul agent, automatisation de la conduite des trains, distribution et contrôle mécanisé des titres de transport) et ses répercussions sur les effectifs de la Régie ont conduit la Direction de l'entreprise et les organisations syndicales à négocier le 9 juillet 1970 un protocole d'accord relatif aux « prolongements sociaux des mesures de modernisation et de réorganisation ».

Les dispositions dudit protocole sont exclusivement applicables aux agents du cadre permanent (agents commissionnés et stagiaires) et aux auxiliaires; le personnel temporaire n'est pas concerné.

Ce protocole précise en premier lieu qu'en aucun cas, les mesures de modernisation ou de réorganisation décidées par la Régie ne sauraient avoir pour effet d'entraîner le licenciement d'agents appartenant au cadre permanent ou le congédiement d'agents « auxiliaires ».

D'autre part, il détermine la procédure à suivre en cas de mutation

d'agents dans un autre service, soit dans le même emploi, soit dans un autre après reconversion.

En cas de reconversion, un certain nombre de garanties sont accordées aux agents concernés :



*Nouveau matériel à roulement classique équipant les lignes 3 et 7, et ultérieurement la ligne n° 9*



Poste de commande centralisé du métro régional (lignes de Boissy-Saint-Léger et de Saint-Germain-en-Laye)

- ils sont informés 6 mois avant la date prévue; par questionnaire ils sont invités à faire connaître, notamment, l'ordre préférentiel des emplois pour lesquels ils désirent recevoir une formation professionnelle;

- en matière de rémunération statutaire, ils perçoivent celle de leur nouvel emploi, sauf si elle est inférieure à celle de leur emploi antérieur, auquel cas cette dernière leur est maintenue à titre personnel; il en est de même en ce qui concerne les rémunérations accessoires (primes, indemnités, allocations).

En outre, des mesures spéciales de transition sont prévues :

- préalablement à toute mutation, l'agent est détaché pour formation ou adaptation soit dans un centre d'instruction, soit dans le service

auquel il est destiné. Pendant cette période, il conserve son emploi d'origine et la rémunération y afférant; en tout état de cause, la formation professionnelle lui est assurée sur son temps de travail.

- après mutation et pendant un an, l'agent bénéficie d'une allocation destinée à compenser forfaitairement les inconvénients résultant de sa nouvelle affectation.

De plus, ce protocole fixe des garanties minimales de carrière pour les agents touchés par les mesures de modernisation ou de réorganisation.

Enfin, en ce qui concerne les retraites, leur classement dans les catégories et groupes est, le cas échéant, révisé en fonction de leur emploi de reconversion.

Ainsi, grâce à ce protocole, non seulement tout licenciement de personnel du cadre permanent ou auxiliaire est évité mais encore le reclassement du personnel devenu excédentaire dans certains emplois est réalisé au sein même de l'entreprise.

C'est là un progrès social indubitable, dû essentiellement à la prise de conscience de la gravité du problème tant par la Direction de l'entreprise que par les organisations syndicales, qui ont recherché ensemble les moyens de le régler au mieux des intérêts communs de la Régie et de son personnel.

La solution retenue est apparue dans l'ensemble satisfaisante même si elle n'est pas exempte de conséquences dans certains secteurs tels

que la suspension ou la limitation du recrutement, voire de l'avancement ou encore la situation particulière du personnel temporaire.

Les « temporaires » sont des agents sans qualification embauchés pour une durée limitée, pour assurer le remplacement du personnel du cadre permanent en congé.

Au nombre de 1 200 en 1972, ils doivent, en principe disparaître au dernier trimestre 1973.

Juridiquement leur cas ne soulève aucune difficulté puisqu'il s'agit de personnel dont le contrat de travail est à durée déterminée et qui est donc préavisé de la date de son licenciement le jour même de son embauchage.

Certes, les intéressés bénéficient jusqu'à 65 ans des allocations d'aide publique et des allocations spéciales de chômage (ASSEDIC) leur assurant ainsi au minimum 50 % de leur salaire. Mais, et c'est là qu'apparaît

une nouvelle fois la marche simultanée du progrès social et de la modernisation, leur licenciement étant la conséquence immédiate de la modernisation, il a été admis que ceux âgés de plus de 60 ans bénéficieraient d'un complément de ressources, ce qui revient à leur garantir jusqu'à l'âge de 65 ans, des ressources globales atteignant jusqu'à 70 % du salaire moyen des trois derniers mois précédent leur licenciement.

\* \* \*

Ainsi, face à la modernisation, la responsabilité des entreprises ne fait qu'augmenter. Si elles doivent se consacrer à perfectionner, toujours davantage, le fonctionnement du service public dont elles ont la charge, et si à ce titre, il leur appartient de mettre en œuvre les techniques nouvelles, elles ne doivent pas pour autant considérer que le progrès technique est une fin en soi, mais

songer que sa véritable finalité réside à la fois dans l'amélioration de la condition sociale des travailleurs et dans l'amélioration des prestations apportées à la clientèle.

Il importe donc de réagir au progrès technique sans attendre d'être submergé par lui. Pour ce faire, la participation conjointe des Directions d'entreprises et organisations syndicales est nécessaire. Ces deux entités sont seules à même de parvenir à une organisation collective et prévisionnelle pour tenter de réaliser un judicieux équilibre entre la technique et le social, de telle sorte que la recherche de la rentabilité ne porte pas atteinte à la personne humaine, mais tende à favoriser son bien-être.

Jean-Louis COUDERT

*Contrôleur Général du Travail  
et de la Main-d'Œuvre des Transports*

Jean MAZET

*Contrôleur Général du Travail  
et de la Main-d'Œuvre des Transports*





## **4. Le fonctionnement de l'administration des transports**



# LA GESTION AUTOMATISÉE

## des

# TITRES DE TRANSPORT

Depuis longtemps déjà, la tenue et la mise à jour constante des registres et des fichiers intéressant les transports routiers de marchandises, de même que l'exploitation statistique des éléments qu'ils contiennent, en vue d'une meilleure connaissance de ce secteur économique, ont posé des problèmes difficiles à la Direction des Transports Terrestres.

Pour le lecteur que ses occupations quotidiennes n'ont pas spécialement préparé à la connaissance de ces problèmes assez particuliers, il est certainement utile — avant d'exposer les principes de la « gestion automatisée » des titres, de décrire le cheminement de l'expérience actuelle et de tracer les perspectives qu'elle peut ouvrir — de rappeler ce que sont, selon la réglementation en vigueur, les titres de transport et les opérations administratives auxquelles ils donnent lieu.

\* \* \*

Depuis que l'apparition de certains désordres dans le marché des transports de marchandises ont contraint les Pouvoirs publics, dès avant la guerre, à faire l'effort de substituer à une simple coexistence de fait du rail et de la route une politique de coordination de ces modes de transport, il existe en France — comme d'ailleurs actuellement, sous une forme plus ou moins poussée, dans tous les pays « développés » — une réglementation du transport routier. Les principes de base de cette réglementation, telle que nous la connaissons aujourd'hui, remontent au décret du 14 novembre 1949, dont les dispositions ont été ajustées ou complétées au cours des vingt dernières années, et récemment en novembre 1971.

Le contrôle qu'implique l'exercice de la politique de coordination exige, selon les textes en vigueur, l'inscription de toute entreprise de transport routier de marchandises sur un registre « tenu par le secrétariat du comité technique départemental des transports sous le contrôle du Ministre ». Cette inscription comporte un assez bon nombre d'éléments, tels que sa date, le nom ou la raison sociale de l'entreprise, son numéro d'immatriculation à l'I.N.S.E.E., la référence du titre qui justifie l'aptitude à l'exercice de la profession, le nombre, la classe et la catégorie des licences de transport que possède l'entreprise; etc.

On sait par ailleurs que, sauf pour les véhicules de petit tonnage, un transport ne peut être effectué sur route par une entreprise de transport public sans que le véhicule soit muni d'une licence. Il existe plusieurs sortes de licences d'après leurs classes (A, B ou C selon le tonnage maximum autorisé du véhicule) et d'après leurs zones de validité géographique (zone longue pour couvrir l'ensemble du territoire, zones courtes s'étendant sur un rayon de 100 à 150 km autour du chef-lieu de chaque département), zones de camionnage enfin, correspondant généralement à l'étendue d'un département, ou à peine plus. Il existe aussi des licences spéciales à certains types de transport (par exemple les transports de déménagements ou les transports sous « température dirigée »).

Il est évident que tous ces titres de transport doivent être répertoriés sur des listes et fichiers.

Il en va de même pour les entreprises de location de véhicules utilitaires qui sont soumises à des obli-

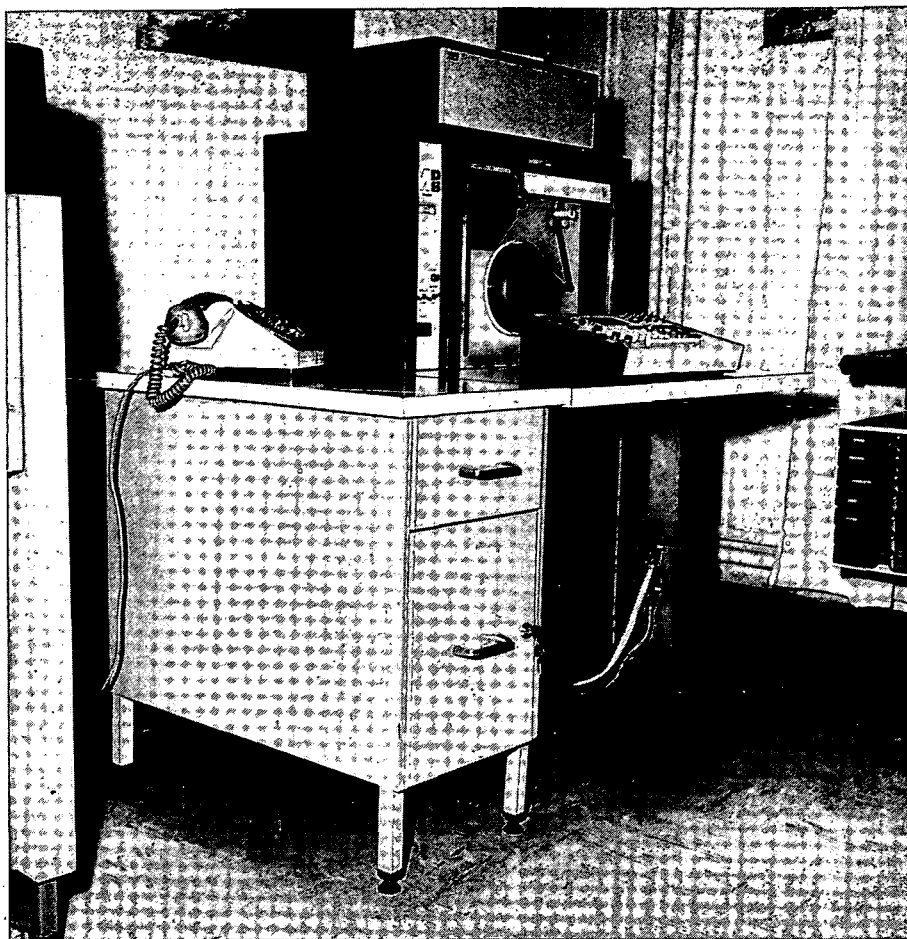
gations tout à fait comparables d'inscriptions et de possession de licences.

Il faut enfin penser que, dans la suite logique d'un tel système, les inscriptions déjà faites dans divers documents doivent être constamment tenues à jour, que ce soit par modifications ou compléments, pour refléter au fur et à mesure la situation évolutive des entreprises. Certaines se créent, d'autres disparaissent; il y a celles qui se transforment, qui déménagent, dont le fonds est cédé, par vente ou héritage, ou donné en gérance, etc. Certains titres de transport, non contingentés, sont délivrés, d'autres sont transférés, neutralisés au profit d'une société coopérative et pour une utilisation en système combiné de rail-route...

En définitive, c'est un nombre très important de titres de toutes sortes qui sont gérés dans l'ensemble des services répartis sur le territoire, et une énorme masse d'opérations qui sont exécutées par eux au fil des jours. On a calculé approximativement en 1970 que, dans les trois régions parisienne, de Rhône-Alpes et de Provence, il devait y avoir environ 100 000 titres et que les opérations auxquelles ils donnaient lieu devaient exiger la consultation des fichiers et registres à peu près 500 fois par jour.

Cependant, l'exécution de cette lourde tâche, aussi soignée soit-elle, ne laisse pas de provoquer des problèmes et des insatisfactions :

D'une part, la conception des registres et fichiers serait à revoir, sur bien des détails, pour tenir compte des modifications intervenues dans la réglementation depuis leur mise en fonction, ou encore par



Service régional de la région parisienne. Terminal installé 2, rue Beaubourg

exemple de l'intérêt qu'a pu prendre, depuis, tel ou tel aspect particulier, telle ou telle pratique, du transport routier.

D'autre part, le mode d'exploitation actuel des documents de base, fait dans chaque département et manuellement, rend l'établissement des statistiques au niveau national malaisé, coûteux en personnel, et à la fin du compte incomplet de par l'impossibilité pratique de procéder à l'ensemble des recoupements et regroupements désirables pour l'obtention d'une bonne information, correctement adaptée aux besoins de la gestion et de la prévision économiques, tant du côté des Pouvoirs publics que de la profession elle-même.

Un très grand nombre d'opérations à effectuer couramment et d'une façon répétitive, l'intérêt d'une remise en ordre des instruments existants, le désir — ou plutôt l'évidente opportunité — de pouvoir regrouper et combiner de diverses manières une masse d'informations dispersées : sans doute n'était-il pas besoin d'être un spécialiste en informatique pour savoir qu'il y avait là les données d'un problème qui relevait manifestement de l'emploi de cette technique moderne. La Direction des Transports Terrestres ne devait pas tarder à s'engager dans cette voie.

\* \*

C'est en 1969 que les premières réflexions sérieuses ont été engagées, en collaboration avec le Service d'Études Techniques des Routes et Autoroutes (SETRA, qui dépend du Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Équipement, du Logement et du Tourisme) dont la Division de l'Informatique n'a cessé depuis de procéder aux études, puis de participer à l'expérience pratique de gestion automatisée des titres de transport.

- Il fallait d'abord procéder à un inventaire complet puis à une analyse minutieuse des diverses tâches accomplies par les Comités techniques départementaux des transports (C.T.D.T.) quant à la gestion des titres, de façon à pouvoir les traduire, selon les méthodes habituelles de l'informatique, en opérations assimilables par les machines, celles-ci devant être capables à la fois d'émettre les documents nécessaires en réponse aux demandes et de stocker les informations en résultant, tout en détruisant les anciennes, devenues erronées.

- Il fallait ensuite concevoir le système qui permettrait, au cours d'une phase préalable de transition, de faire passer sur bandes magnétiques toutes les informations contenues dans les registres et fichiers « manuels » des C.T.D.T.

- Il était enfin nécessaire de définir le schéma géographique d'implantation du réseau informatique.

Ceux qui ont jusqu'à présent mené à bien toutes ces tâches ont rencontré de nombreux problèmes, quelquefois d'importance quant à l'étude elle-même ou quant à la politique du Ministère, très souvent d'apparence accessoire, mais nécessitant autant de décisions conditionnant chaque fois la suite de l'opération. On sait que le montage des systèmes de ce genre est toujours dans la pratique d'une grande complexité en raison notamment du très grand nombre de difficultés de détail que l'on y rencontre et dont aucune ne peut être négligée, ni esquivée. Ceci explique peut-être que l'on puisse ressentir au cours de ces cheminements un certain senti-

ment d'aventure — d'ailleurs parfaitement illusoire étant donné la logique des méthodes — et certainement en tout cas que l'on soit conduit à des délais d'exécution qui n'ont malheureusement, quant à eux, rien d'illusoire. Mais la sûreté est à ce prix; toutes les expériences réussies l'ont confirmé.

Avec le recul que permet maintenant le sentiment d'une certaine pause, au moment où la première expérimentation « en vraie grandeur » laisse de bons espoirs, on peut retracer d'une façon plus ordonnée le cheminement suivi :

— Les nécessités pratiques ont conduit à prendre une décision sur le schéma géographique du réseau avant que la phase d'analyse et de programmation et la phase de constitution des premiers fichiers magnétiques ne soient terminées. La difficulté du problème tenait en ce que les titres sont actuellement gérés au niveau du département alors qu'à ce niveau le nombre des opérations n'est presque jamais assez important pour justifier, ni techniquement, ni financièrement, l'existence d'un terminal relié à l'ordinateur central du SETRA.

Or, les études faites par ailleurs sur l'organisation des services extérieurs des transports conduisaient de leur côté à ce que l'Administration centrale s'appuie, surtout pour les transports de marchandises, davantage à l'avenir sur les services régionaux qui ont déjà reçu d'ailleurs un certain nombre de pouvoirs, par diverses mesures de déconcentration.

C'est donc dans la voie d'une politique déjà tracée que la résolution put être prise d'installer les terminaux dans les régions, et de choisir pour la phase expérimentale les trois régions de Paris, de Rhône-Alpes et de Provence-Côte d'Azur, dont l'importance en même temps que la nature des éléments constitutifs permettaient de penser qu'ils présenteraient à l'étude et aux tests tout l'éventail des problèmes susceptibles de se poser.

Il est important d'ajouter que ce choix « régional » a été exprimé de



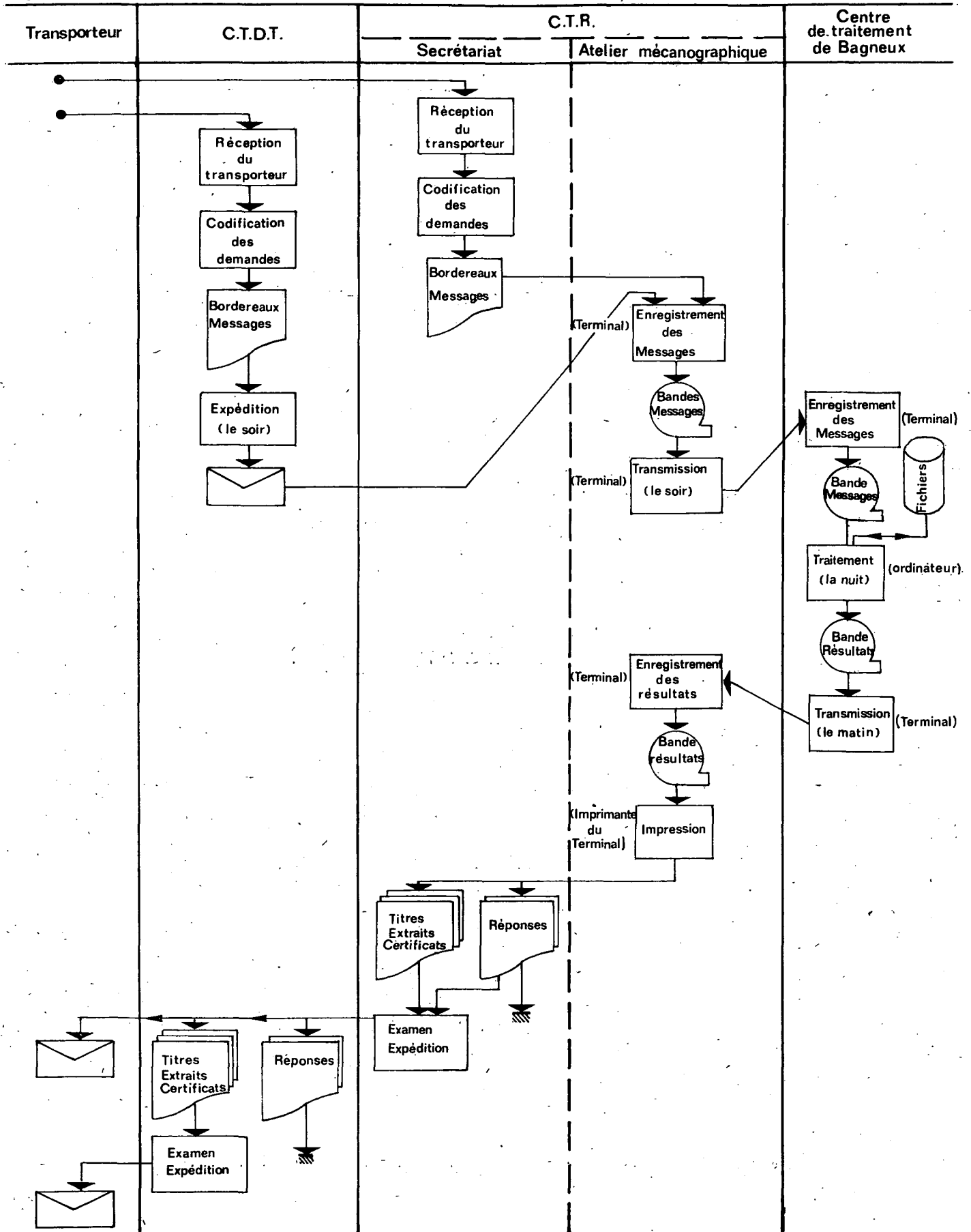
*Service régional de la région parisienne. Terminal installé 2, rue Beaubourg*

telle façon que son application puisse s'exercer sans brutalité dans les consécutions à cet égard sont alors de deux sortes : vis-à-vis des transporteurs, et — avant d'étudier avec leurs organisations professionnelles, compte tenu de ses avantages et de ses inconvénients, l'éventualité d'une organisation encore simplifiée, — la résolution a été prise que leurs demandes continueraient pour le moment à être présentées aux services départementaux qui feraient les liaisons nécessaires mais pourraient ainsi assurer la continuité des contacts habituels. Vis-à-vis des personnels de C.T.D.T. d'autre part, il est entendu que les transitions seront assurées en évitant toute mesure

préjudiciable sur le plan humain, les économies de temps qui pourront se dégager (lors seulement du passage définitif à une gestion exclusivement automatisée) devant, dans le souci même de l'intérêt général, être réemployées dans la mesure du possible dans l'exécution de travaux actuellement négligés.

— Tandis qu'on prenait position sur ces points, se poursuivait la phase d'étude comportant, comme il est dit ci-dessus, la longue analyse de toutes les opérations faites par les C.T.D.T. et la programmation en permettant la transposition sur machine. Une coopération constante se poursuivait pendant toute cette période entre les spécialistes du SETRA et quelques agents de

# PROCEDURES DE GESTION DES TITRES



l'Administration et des C.T.D.T. Quelques complications s'ajoutaient du fait que la réglementation applicable était elle-même en voie de modification. Mais cette phase pouvait être considérée comme normalement achevée à la fin du premier trimestre de 1971.

— Commençaient alors les travaux de constitution des fichiers pour les trois régions pilotes désignées ci-dessus. Cette opération consistait, pour chacun des C.T.D.T. concernés, dans la saisie, sur des documents préalablement établis par le SETRA, de toutes les données nécessaires à la création des fichiers magnétiques devant servir de support à la gestion. Ces données consistaient d'une part dans l'énumération de tous les renseignements nécessaires à l'identification de chaque entreprise par l'ordinateur et de ses caractéristiques, d'autre part dans la description de tous les titres de transport et de location détenus par l'entreprise.

La collecte de ces renseignements a demandé environ six mois à chacune des régions, la saisie sur cartes perforées des documents étant effectuée par l'atelier de perforation du SETRA.

Naturellement, après la transcription de ces renseignements, toute modification intervenant pour chaque entreprise tant en ce qui concerne ses généralités que la situation des titres donnait lieu à l'établissement d'un document de mise à jour, de manière à permettre une tenue correcte du fichier en attendant le passage en gestion par l'ordinateur.

Au fur et à mesure de l'avancement de l'opération de saisie des données, le SETRA a adressé aux départements des listings d'erreurs, de manière à procéder au redressement des erreurs de codification des documents et de celles de perforation.

Les terminaux destinés aux trois régions ont été ensuite mis en place; il s'agit de matériel M.D.S. comportant :

— un encodeur MDS 6403 permettant la saisie directe de données

sur bande magnétique par l'intermédiaire d'un clavier;

— un modem remplissant les fonctions de modulation et démodulation, relié au SETRA par une ligne téléphonique commutée;

— une imprimante MDS 1320, destinée à l'impression des titres et des divers résultats de la gestion.

Le personnel appelé à faire fonctionner le terminal a été composé d'une opératrice qualifiée recrutée directement par la région, et secondée par deux agents des C.T.D.T. ayant subi un stage de formation à la maison M.D.S.

Après la mise en place des terminaux, il a été procédé, particulièrement par la région parisienne dont le terminal a été livré le premier, à différents tests :

— tests des programmes de gestion, qui ont été opérés à partir d'un fichier d'entreprises fictives créé dans ce but. Ces tests ont été particulièrement délicats et longs et ont donné lieu à de nombreuses mises au point, notamment pour tenir compte des modifications apportées à la réglementation par les décrets des 22 et 23 novembre 1971;

— tests de liaison avec le SETRA et de cadrage des différents documents de sortie sur l'imprimante, documents qui, malgré l'utilisation du même modèle de licence pour les fonds de commerce en propriété et en location-gérance, ne comportent pas moins de 10 supports préimprimés.

Ces tests terminés, une phase de gestion expérimentale a débuté en mai 1972 dans la région parisienne, suivie de très près d'ailleurs par la région du Nord et celle de Provence-Côte d'Azur.

Il s'agit d'une gestion intégrale de l'ensemble des titres de transport et de location, doublée par la gestion manuelle traditionnelle. D'une part, cette gestion manuelle est destinée au contrôle des résultats de la gestion automatisée et du contenu des fichiers créés lors de la phase de transcription; d'autre part, elle per-

mettrait, en cas de besoin, de reprendre la gestion antérieure sans perturbation. Elle doit, en tout état de cause, être poursuivie jusqu'à ce que la fiabilité totale de la gestion automatisée soit acquise.

Outre les titres de transport et de location, un certain nombre d'autres documents doivent être fournis à l'avenir à partir de l'ordinateur et par exemple les listes électorales pour les opérations d'élection aux groupements professionnels, divers états statistiques périodiques, la liste des licences de zone longue et location toutes zones déclarées perdues, les extraits de registre destinés aux entreprises et qui seront édités à l'occasion de chaque modification de la consistance de l'inscription.

\* \* \*

Il serait prématuré de tirer les conclusions définitives de cette première expérience de gestion automatisée des titres de transport. Ses débuts sont encore trop récents. On peut cependant noter que le personnel administratif, même après une formation assez brève, s'est généralement vite et bien adapté au maniement de documents et d'instruments entièrement nouveaux pour lui. Les programmes ont donné lieu au redressement de quelques anomalies dont la découverte n'a rien de surprenant dans ces matières, la phase de gestion « en double commande » étant précisément destinée à remédier aux quelques défauts dont la pratique enseigne qu'ils sont inévitables. Des efforts sont également à faire pour supprimer quelques lacunes dans le fichier magnétique. C'est en fin d'année qu'un bilan précis et complet pourra être dressé en vue des décisions définitives.

Les avantages que l'on peut espérer pour l'avenir d'un tel système de gestion sont divers. Certains ont déjà été cités ou implicitement évoqués dans le courant de cet article. Les principaux sont les suivants :

— un allègement des tâches les plus fastidieuses de la gestion. Le personnel en sera libéré. Il trouvera



un meilleur emploi de ses activités, tant sur le plan de l'intérêt personnel que tout homme est heureux de prendre à son travail, que sur celui de l'apport au fonctionnement général du service;

— un allègement des tâches statistiques ou d'établissement de certains listings actuels (liste de licences perdues, nombre de licences de telle ou telle classe ou catégorie, listes électorales, etc.). Ces travaux sont également longs et fastidieux. Il arrive que l'intérêt ou la réalité de leur judicieuse exploitation, après des transmissions successives, paraisse douteux à celui qui les prépare. L'exactitude de l'information peut éventuellement s'en ressentir. Ici encore, un meilleur exercice des facultés humaines ne pourra qu'être bénéfique;

— la possibilité d'obtenir de nouveaux types d'information, soit régulièrement, soit à la demande.

C'est ainsi, par exemple, qu'il n'est actuellement pas possible, par suite du cloisonnement des sources de renseignements, de savoir com-

bien d'entreprises, et de quel type, possèdent tel ou tel nombre de tel ou tel type de licences. Les statistiques donnent des répartitions d'entreprises par nombre de salariés, par exemple, mais non par nombre de licences.

Par ailleurs, pour l'étude de certains problèmes occasionnels, l'Administration centrale hésite à demander, et finalement ne demande pas, certaines exploitations des documents que possèdent ses services car le dépouillement en serait trop complexe et trop long. C'est évidemment le genre de problème que les possibilités de l'ordinateur suppriment.

— Enfin, l'existence même et le fonctionnement satisfaisant d'un système tel que celui de la gestion automatisée des titres de transport, ouvre la voie à des possibilités diverses en matière de statistiques, et les libère en quelque sorte par la vertu de l'exemple. Parmi celles que l'on peut explorer le plus prochainement sans doute, figure l'intégration des données que l'on peut posséder par ailleurs sur une part intéressante des

trafics, grâce aux feuilles de route, — qui font déjà l'objet d'une exploitation par l'informatique, — sur le parc des véhicules utilitaires, ou en matière financière.

On peut aussi penser à une saine contagion de l'exemple en ce qui concerne la gestion du parc d'intérêt national.

Même sans imaginer la création de nouveaux fichiers entièrement distincts, tels que pourraient être par exemple un fichier des commissionnaires de transport, on voit quelle richesse d'informations — grâce à une utile exploitation de simples données déjà connues mais parfois dormantes et grâce à la diversité des recoupements possibles avec ce qui est collecté déjà — peut être envisagé pour l'avenir proche et quel intérêt de telles possibilités doivent tout naturellement susciter quand on se souvient — comme nous y invite un aphorisme récemment devenu publicitaire, que « savoir, c'est pouvoir ».

Guy JACQUIN

*Sous-Directeur au Service  
des Transports de Marchandises*

Comme toutes les Administrations Centrales, la Direction des Transports Terrestres (D.T.T.) est confrontée avec la nécessité de rechercher des formes nouvelles de gestion et d'organisation du travail donnant à son action le maximum d'efficacité.

Elle a choisi d'explorer les possibilités que pourrait, à cet égard, lui apporter une nouvelle méthode de gestion fondée sur la Participation et la Direction par les Objectifs. L'opération est engagée depuis plus d'un an et des résultats positifs ont déjà été enregistrés.

tion par les Objectifs, a donc un caractère plus ambitieux que celui qui s'attache généralement aux systèmes fondés sur une organisation du travail par les objectifs. C'est plus d'un style nouveau que d'une forme différente de gestion dont il s'agit.

Ce choix, en ce qui concerne la Direction des Transports Terrestres, est en fait directement inspiré par l'esprit que cette Direction s'attache à faire prévaloir depuis longtemps dans le règlement des problèmes dont elle a la charge et dont les solutions sont recherchées en liaison avec

éléments favorables à la mise en œuvre d'une forme de gestion et d'organisation du travail fondée sur la Direction par les Objectifs et la Participation. Ces éléments positifs se retrouvent à la Direction des Transports Terrestres : qualification intellectuelle et professionnelle du personnel dans l'ensemble élevée; responsabilités importantes assumées à de nombreux niveaux; forte proportion de cadres supérieurs dont une grande partie est jeune, formée aux techniques et méthodes modernes de gestion et soucieuse de ne

---

## UN NOUVEAU STYLE DE DIRECTION DANS L'ADMINISTRATION CENTRALE

---

Ce choix correspond directement à l'orientation prise depuis un certain temps déjà par la Direction des Transports Terrestres, pour organiser son action en fonction d'objectifs définis, et qui s'est traduite par une approche de certains problèmes en utilisant la **méthode de Rationalisation des Choix Budgétaires (R.C.B.)** et par une **étude de Budget de Programmes**. Bien que les résultats aient été fructueux, l'emploi de ces deux méthodes n'apporte pas encore des éléments satisfaisants de progression dans la voie de l'amélioration des moyens d'action. Il manque, en particulier, l'appréciation de la manière dont les cadres et le personnel pourront suivre la voie tracée. Cette appréciation n'est possible que si les agents ont été appelés à participer à la définition des objectifs et des programmes d'action. La Direction des Transports Terrestres s'est donc proposé d'organiser cette participation.

Le choix effectué, et qui vise à intégrer la Participation à la Direc-

tion par les Objectifs, a donc un caractère plus ambitieux que celui qui s'attache généralement aux systèmes fondés sur une organisation du travail par les objectifs. C'est plus d'un style nouveau que d'une forme différente de gestion dont il s'agit.

Elle se heurte, au départ, à un certain nombre de réserves à l'égard d'un système jusqu'alors exclusivement expérimenté à l'étranger et dans le secteur privé. Les caractères propres à l'Administration française, semblent, a priori, assez mal se prêter à son application dans le secteur public : tradition de centralisation et d'autorité hiérarchique indiscutée, orientations de l'action dépendant du pouvoir politique, limites et contraintes du statut de la fonction publique.

En fait, et l'expérience l'a montré, il y a dans l'Administration bien des

pas laisser se dilapider le potentiel intellectuel qu'elle représente.

L'originalité principale de l'opération engagée depuis plus d'un an est d'avoir cherché à créer toutes les conditions d'une participation effective des agents à la définition des objectifs et à leur réalisation et d'avoir associé l'ensemble du personnel à cette recherche.

Cette intégration à l'opération de l'ensemble du personnel n'a pas été sans provoquer quelques difficultés. Une approche particulière a dû être prévue pour les agents chargés des tâches courantes et répétitives. Cette approche orientée dans le sens de ce qu'il a été convenu d'appeler, l'enrichissement des fonctions n'a, en fait, été qu'à peine amorcée. Il est nécessaire de se pencher sur la recherche des solutions de nature à améliorer les conditions de travail de ces agents et l'intérêt qu'ils peuvent lui apporter. Cette question est actuellement à l'étude.

Dans l'ensemble, il est possible de considérer que le bilan de l'opération est positif.

Elle a été conduite très progressivement et est loin d'être achevée. Cette progression étendue dans le temps est indispensable pour espérer obtenir des résultats. Il n'est pas aisé, en effet, d'introduire un style de direction différent des conceptions traditionnelles de l'organisation administrative et qui peut mettre en cause des habitudes acquises.

Avant de prendre une décision en ce sens, il est nécessaire de prévoir une longue période de formation et de sensibilisation du personnel à ce nouveau style de direction. Cette période a duré, pour la Direction des Transports Terrestres, du mois de juin 1971 au mois d'avril 1972. On n'exposera pas ici, dans le détail, les aspects techniques de cette action de formation et de sensibilisation qui s'est développée en trois phases destinées à faire percevoir progressivement, par les agents, l'intérêt et la possibilité d'un style d'administration différent du système classique, fondé sur la délégation des pouvoirs et des moyens, et la définition d'objectifs aussi précis que possible et reconnus par tout le monde. Commencant par une simple information des agents portant sur les aspects conceptuels du système, l'action de formation engagée s'est achevée par un examen des problèmes concrets touchant au travail et à la gestion des différentes cellules de la Direction des Transports Terrestres, en passant par une phase d'exercices destinés à créer les conditions d'une ouverture des esprits au changement.

Cette action a été conduite et animée par une équipe de consultants de l'Institut pour le Développement des Ressources Humaines de l'Entreprise (I.D.R.H.) et par un haut fonctionnaire de la Direction des Transports Terrestres. Cette conjonction d'un apport extérieur et d'un fonctionnaire connaissant bien l'Administration d'une manière générale et la Direction des Transports Terrestres en particulier, a été l'un des facteurs importants de la bonne marche de l'opération.

C'est ainsi qu'à l'issue de cette action toutes les cellules de travail ou « pyramides » de la Direction des Transports Terrestres — Direction, Services, Divisions — ont pu, dans leur quasi-totalité, apporter des améliorations dans l'organisation de leur travail, selon les objectifs qu'ils s'étaient fixés et en respectant les délais qu'ils avaient prévus. Bien entendu, il ne pouvait s'agir que d'améliorations limitées, relevant de la responsabilité propre de chaque cellule, alors que l'on se trouvait encore dans la période de formation, mais ces progrès avaient montré que des améliorations plus larges pouvaient assez rapidement être apportées aux errements actuels.

Aussi, dès la fin de cette phase de formation, se sont dégagées dans le personnel, et en particulier parmi les cadres de la Direction des Transports Terrestres, un certain nombre d'aspirations d'ordre général qui pouvaient être satisfaites sans avoir besoin de modifier le système de gestion. Des décisions d'améliorations immédiates ont pu être ainsi prises dès la fin du mois d'avril 1972 concernant : la diffusion de l'information, l'élargissement des délégations de signature, la participation à la définition des objectifs, la prise des décisions concernant la situation des agents (notation, avancement), la réforme de certaines structures, les moyens matériels.

Mais il est plus essentiel de constater que l'opération engagée avait effectivement préparé les agents à des possibilités de changement. Il ne faisait aucun doute que le personnel attendait les effets que pourrait avoir cette opération. Dans une certaine mesure, les décisions d'amélioration immédiate répondaient à ce climat d'attente, mais elles ne constituaient pas encore ce nouveau style de direction dont les possibilités avaient été mises en évidence au cours de l'action de formation et de sensibilisation. D'un autre côté, il fallait tenir compte de la position des organisations syndicales, qui ne s'étaient pas déclarées opposées à l'action de formation mais qui, tout en étant d'accord pour la recherche d'améliorations dans l'organisation du

travail et de la gestion, avaient manifesté une réserve de principe à l'égard de la direction par les objectifs à caractère participatif, craignant les conséquences qu'elle pouvait avoir, à leur avis, sur les rythmes de travail et sur l'indépendance de la fonction publique.

La Direction des Transports Terrestres a pris connaissance des observations et des réactions du personnel par une consultation organisée sous les trois formes suivantes :

— consultation des cadres à l'occasion d'un séminaire;

— consultation des agents par des réunions au niveau de chaque « pyramide »;

— consultation des organisations syndicales par la réunion du Comité Technique Paritaire.

Le séminaire a permis d'arrêter un programme d'action pour les années 1972, 1973 et 1974 qui a recueilli l'assentiment du Ministre. Compte tenu des positions exprimées dans les autres réunions de consultation, il est apparu possible de mettre en place un dispositif qui doit conduire, pour la fin de l'année, à l'établissement d'un programme d'action opérationnel, déduit du programme d'action général, au niveau de chaque cellule de travail de la Direction.

Le programme d'action de la Direction des Transports Terrestres comporte en effet vingt-trois « programmes majeurs » conçus en termes généraux et il convient de le traduire au niveau de chaque cellule de travail en termes concrets d'action (objectifs, indicateurs, moyens à utiliser; « zone d'autonomie » souhaitée...); lorsque les moyens d'action à utiliser auront des aspects budgétaires, ils se retrouveront dans le Budget de Programmes.

La définition des plans d'action opérationnels qui seront à prévoir pour une période d'un an, donc pour la première fois pour l'année 1973, s'effectuera par un processus descendant et remontant à travers les trois niveaux de pyramides. Les missions de chaque cellule de travail

doivent en effet être précises et les doubles emplois évités; il faut en outre que les programmes retenus soient en rapport avec les moyens disponibles. Le processus prévu doit permettre d'apporter tous les ajustements nécessaires, dans tous ces domaines.

Un guide pour la préparation des programmes d'action a été élaboré pour faciliter la réflexion de chaque cellule de travail, et lui tracer, dans les grandes lignes, la manière dont il convient d'opérer. L'approche proposée conduit à procéder à une analyse de la situation de la cellule de travail en ce qui concerne ses missions et ses moyens. Dans une seconde partie, le groupe aura à définir son programme d'action et à exposer les conditions de sa réalisation.

Une appréciation des résultats obtenus sera faite à la fin de chaque année en vue de définir le programme d'action suivant de la

Direction. Une réunion des cadres, en séminaire, aura lieu notamment à cette fin.

\* \* \*

La Direction des Transports Terrestres s'est donc orientée vers un système de gestion devant permettre à toutes les cellules de travail, non seulement de connaître les objectifs de la Direction et la part qui lui revient dans la réalisation de ces objectifs, mais également de mesurer leur importance et les possibilités de les atteindre. Il est clair aussi que le processus de consultation prévu pour la définition des programmes d'action de chaque cellule de travail conduit à associer non seulement les cadres, mais tous les agents concernés par les actions à entreprendre.

Il semble qu'on aura ainsi répondu au vœu généralement exprimé par le personnel relatif à l'organisation d'un système lui permettant de recevoir toutes les informations dont il

peut avoir besoin, de connaître les objectifs de la Direction des Transports Terrestres, et de participer à leur définition, ainsi qu'à celle des programmes d'action.

Le personnel est maintenant préparé à une organisation du travail et de la gestion fondée sur une participation et une délégation de pouvoirs plus larges, et visant à atteindre des objectifs clairs et reconnus d'avance.

Il est certain que ce système, s'il doit avoir des effets bénéfiques, à terme, demandera beaucoup de persévérance et un effort soutenu pour sa mise en œuvre. L'expérience montrera également quelles sont les améliorations qui peuvent lui être apportées, ainsi que les prolongements qu'il pourra avoir ultérieurement.

Georges BILLET

*Inspecteur Général des Transports  
et des Travaux Publics*

# ANNEXES

## Le Programme d'action de la Direction des Transports Terrestres pour les années 1972 à 1974

**Politique générale à long terme :** politique des transports comportant à la fois une évolution vers une plus large libération des transports nationaux et internationaux dans le secteur concurrentiel et une organisation satisfaisante des services publics de transport à assurer à la population.

Cette politique implique la recherche d'un niveau de service convenable dans chaque secteur, obtenu au moindre coût pour la collectivité.

### I — ÉTUDES STRATÉGIQUES

**Objectif général** — Conduire les études nécessaires à la définition détaillée et à la mise en œuvre de la politique à mener sur le plan national et communautaire à partir de 1974.

#### Programmes majeurs :

1. — Étude prospective, à l'horizon 1980 ou 1985, de l'évolution et du contenu respectif des secteurs concurrentiels et de service public, du degré de liberté à envisager pour le premier et des mesures d'organisation et de financement à prévoir pour le second.

2. — Étude, sur le plan communautaire, d'un système complet de tarification de l'usage des infrastructures (tous modes de transport).

3. — Étude de l'évolution à long terme, sur le plan français et sur le plan communautaire, des relations financières existant entre les États et les réseaux de chemin de fer.

4. — Approfondissement des relations entre urbanisme et systèmes de transport et de la méthodologie des études de transport en site urbain.

### II — SECTEUR CONCURRENTIEL (1)

**Objectif général** — Améliorer la qualité et la productivité du système des transports en développant, sur le plan français et sur le plan international, la libération des transports situés dans le secteur concurrentiel, et en veillant à l'harmonisation des conditions de concurrence, à la réduction des nuisances et au respect

(1) En principe les transports de marchandises et les transports de voyageurs à moyenne et longue distance.

des normes de sécurité, tout en assurant et maintenant l'équilibre financier de la S.N.C.F.

#### Programmes majeurs :

1. — Atteindre les objectifs du contrat de programme passé en 1969 avec la S.N.C.F. et, à partir d'une définition d'une stratégie à long terme de la S.N.C.F., établir un nouveau contrat avec elle visant à maintenir son équilibre financier.

2. — Amélioration du fonctionnement de la chaîne de transport en assurant une meilleure intégration des différents modes de transport et en cherchant à renforcer la position des transports français dans le marché international.

3. — Assouplissement, sur les plans français et communautaires, des systèmes de contingentement et des tarifications appliqués aux transports routiers et au transport fluvial; réforme de l'exploitation réglementée des voies navigables.

4. — Promotion, à l'échelle communautaire, de recherches et d'expérimentations sur de nouveaux systèmes de transport à grandes vitesses.

5. — Réorientation et organisation plus efficace des contrôles et des sanctions, en vue d'assurer le respect des réglementations en vigueur.

**Autre programme** — Harmonisation européenne des poids et dimensions des véhicules routiers.

### III — SECTEUR DE SERVICE PUBLIC (2)

**Objectif principal** — Poursuivre l'organisation et l'adaptation des services publics de transport nécessaires à la population, principalement dans les zones urbaines, en mettant les collectivités décentralisées en mesure d'exercer leurs responsabilités.

(2) En principe les transports urbains, transports scolaires et transports de voyageurs à courte distance.

## Programmes majeurs :

1. — Mise en œuvre d'un programme d'action visant à développer les transports urbains en province et à améliorer la productivité des entreprises, notamment grâce à une action de promotion et à des contrats de programme à conclure entre l'État, les collectivités et les exploitants.

2. — En Région Parisienne, simplification des tutelles, décentralisation des charges et des responsabilités, amélioration de la qualité du service offert et développement de la productivité des entreprises.

3. — Réorganisation des services omnibus de la S.N.C.F. en vue d'alléger au maximum les charges de l'État, tout en assurant aux populations, par chemin de fer ou par route, une desserte convenable.

4. — Réforme de la réglementation des transports de voyageurs à courte distance en vue d'assurer la desserte des zones rurales.

5. — Tout en veillant à améliorer la sauvegarde de l'environnement, promotion des recherches sur des techniques nouvelles de transport urbain d'un niveau élevé de confort et de sécurité, et développement d'infrastructures nouvelles en Région Parisienne et en province.

**Autre programme** — Amélioration de l'organisation des transports scolaires, pour la recherche d'un meilleur service, au moindre coût.

## IV — ACTION SOCIALE

**Objectif général** — Obtenir un réel progrès social et, en priorité, favoriser l'harmonisation sociale entre les différents modes de transports. Effectuer un effort particulier dans le secteur routier en raison du retard important de ce secteur.

### Programmes majeurs :

1. — Développement important des actions relatives à l'emploi et à la formation professionnelle, en vue de répondre aux besoins de promotion sociale et à ceux de l'économie.

2. — Contribution à l'amélioration du régime général des retraites et à l'établissement, entre organisations patronales et ouvrières, de régimes complémentaires conventionnels.

3. — Poursuite, dans les différentes professions, de l'amélioration des conditions de travail en vue de la réalisation d'un équilibre satisfaisant entre les impératifs de la compétitivité économique et les exigences du progrès social.

4. — Mise en œuvre d'un système de contrôle plus efficace de la réglementation.

**Autres programmes** — Amélioration des règlements spécifiques d'hygiène et de sécurité dans les transports et de leurs conditions d'application.

Apurement du contentieux du personnel rapatrié des entreprises de transport d'Outre-Mer.

## V — OBJECTIFS CONCERNANT L'ADMINISTRATION ELLE-MÊME

**Objectif général** — Améliorer, sur le plan interne et externe, le fonctionnement de l'Administration des Transports Terrestres, tout en adaptant en permanence les objectifs de la D.T.T. aux moyens en personnel et en matériel dont elle pourra disposer.

### Programmes majeurs :

1. — Collecte et diffusion complète et rapide de l'information relative aux faits et aux évolutions intervenant dans le secteur des transports, tant au niveau de l'Administration Centrale que des Services Extérieurs.

2. — Poursuite des études et des expériences en vue d'introduire des méthodes modernes de gestion à la D.T.T.

3. — Adaptation des services extérieurs aux tâches qui leur sont ou seront dévolues et aux nouveaux moyens d'action qu'ils pourront utiliser, notamment dans le domaine des études urbaines et régionales, du contrôle routier et de la gestion des titres de transport.

4. — Poursuite d'une politique de concertation avec les différents acteurs socio-professionnels des transports et en particulier amélioration des systèmes d'information réciproque.

5. — Initiation aux problèmes de transport et adaptation continue des agents de la D.T.T. à leurs tâches.

# Échange de lettres entre le Ministre des Transports et le Président de la R.A.T.P. au sujet des objectifs d'action de la Régie pour 1972.

**Le Ministre des Transports à M. R. Belin, Président de la R.A.T.P.,  
le 10 janvier 1972.**

*Monsieur le Président,*

*En raison des délais qui apparaissent encore nécessaires pour mener à bien une réforme institutionnelle facilitant, entre autres, une redistribution des charges des Transports Parisiens et pour mieux-préciser l'avenir du réseau de surface en liaison avec la définition d'une politique nouvelle de stationnement et de circulation dans l'agglomération, la conclusion d'un contrat intérimaire entre l'État et la R.A.T.P. — incluant la complète normalisation des comptes de l'entreprise — ne peut plus être envisagée pour l'exercice 1972.*

*Cependant le Gouvernement estime que la mise en œuvre de réformes de cette nature ne doit pas faire perdre de vue la nécessité de poursuivre l'amélioration de la gestion de la R.A.T.P. et les conditions extérieures dans lesquelles elle exerce son activité.*

*Considérant que les nombreux échanges de vue intervenus pendant l'année écoulée ont permis de définir, d'un commun accord, les actions à mener dans ce domaine et les moyens correspondants, j'ai l'honneur de vous confirmer par la présente lettre les objectifs qui devront être atteints par la R.A.T.P. au cours de l'année 1972.*

*L'action à mener s'insère dans une politique à plus long terme qui doit tendre, conformément aux orientations définies par le VI<sup>e</sup> Plan :*

*— à améliorer la qualité du service :*

*En accroissant la capacité et le confort du réseau ferré (diminution du taux d'occupation aux heures de pointe qui serait ramené en moyenne à 6 voyageurs au mètre carré vers 1975 et à 4 vers 1980 — développement des escaliers mécaniques — amélioration des accès et des correspondances...).*

En adaptant la structure du réseau routier à l'évolution de l'environnement de telle sorte, en particulier, que les fréquences puissent être augmentées sur les lignes les plus chargées.

En généralisant sur le réseau routier, la mise en service d'autobus modernes et en expérimentant de nouvelles formules d'exploitation :

— à donner aux transports collectifs un environnement plus favorable dans le cadre d'une politique générale visant à faciliter et à discipliner la circulation et le stationnement dans la Région Parisienne.

— à définir une politique tarifaire convenable,

— à accroître la productivité du travail à l'intérieur de l'entreprise,

— à rechercher des économies sur les investissements,

— à réduire progressivement la contribution versée par l'État et les collectivités locales.

## I — Objectifs fixés à l'entreprise

Dans cette perspective, les objectifs à atteindre par la Régie à court terme sont les suivants :

### a) Qualité de service :

— mise en service de la section du R.E.R. : Défense - Saint-Germain en novembre 1972,

— mise en service du prolongement de la ligne n° 8 du métropolitain jusqu'à Maisons-Alfort - Les Juilliottes au 2<sup>e</sup> trimestre 1972,

— mise en service de la station Miromesnil de la ligne n° 13 au 3<sup>e</sup> trimestre 1973 (sous réserve que les crédits de paiement nécessaires en 1973 soient accordés),

— mise en service des départs programmés sur la ligne n° 9 (décembre 1971), 12 (2<sup>e</sup> trimestre 1972), 2 et 5 (2<sup>e</sup> trimestre 1973), 1 et 4 (mi 1973), 3 (fin 1973) et renforcement des lignes n° 1, 2, 3, 4, 5, 9 et 12,

— mise en service du matériel moderne sur la ligne n° 7 du 2<sup>e</sup> trimestre 1971 au 2<sup>e</sup> trimestre en 1973 (sous réserve que les crédits de paiement nécessaires en 1973 soient accordés),

— achèvement de la mise en service d'autobus modernes dans les conditions prévues au paragraphe (b) ci-après,

— mise en service de 32 escaliers mécaniques, en principe dans les stations suivantes : Stalingrad (1), Havre-Caumartin (4), Madeleine (2), Porte de la Chapelle (1), Gare du Nord (2), Gare de l'Est (2), Poissonnière (1), Opéra (8), Porte de la Villette (1), Alésia (1), Richelieu-Drouot (1), Convention (1), George V (1), Corentin-Celton (1), Pereire (1), Gambetta (1), Mabillon (1), Villiers (1), Odéon (1),

— amélioration des accès aux stations de Saint-Lazare, Porte de Saint-Cloud, Stalingrad, Poissonnière, Madeleine, Saint-Paul et Ecole Militaire,

— expérimentation, après études économiques, de nouvelles formules d'exploitation sur le réseau de surface au début de 1972 (en particulier véhicules collectifs de petite capacité) pour pouvoir développer ces formules à partir du début de 1973, si les résultats en sont favorables.

### b) Productivité :

L'entreprise poursuivra l'amélioration de la productivité notamment par :

— la mise en service du pilotage automatique sur les lignes 1 (1<sup>er</sup> trimestre 1972) et 3 (1<sup>er</sup> trimestre 1973),

— la mise en exploitation d'autobus à un agent à 100 % sur le réseau urbain au milieu de 1972 et à 75 % sur le réseau de banlieue à la fin de 1972,

— la mise en service des péages automatiques sur le quart des stations du réseau métropolitain dans le 2<sup>e</sup> semestre 1972.

L'entreprise recherchera des économies en poursuivant ses efforts pour adapter les structures administratives et techniques aux méthodes modernes de gestion, pour transformer ou regrouper les activités d'entretien ou de réparation du matériel et pour concentrer ses services administratifs.



L'effectif des agents payés (remboursés non compris) devra être ramené au 31 décembre 1972 à 36 900, les réseaux ferré et routier étant considérés comme inchangés par rapport à la situation au 31 décembre 1970.

Compte tenu des mises en service en 1971 et 1972 des lignes nouvelles (Gambetta - Gallieni; Maisons-Alfort Stade - Les Juilliottes; Charles de Gaulle - Étoile - Auber et Défense - Saint-Germain) et des allègements de service sur le réseau routier, l'effectif au 31 décembre 1972 sera de 37 300.

c) Coût des investissements :

Parallèlement, l'entreprise mettra à profit l'expérience acquise pour parvenir à une réduction des coûts des investissements de façon à satisfaire les objectifs qui lui sont assignés dans le Plan. En particulier, elle mettra au point une formule moins coûteuse de mécanisation des faibles dénivelées.

Elle fera, le cas échéant, aux Pouvoirs Publics toute suggestion quant aux modifications qui pourraient être apportées, pour atteindre ce but, aux réglementations techniques et administratives en vigueur.

Je vous rappelle que pour l'année 1972, l'entreprise a été autorisée par le Conseil de Direction du F.D.E.S. à mettre en œuvre un programme d'investissement (renouvellement compris) défini comme suit :

- autorisations de programme : 1 275 MF (taxes comprises) soit + 27,5 % par rapport à 1971.
- dépenses : 1 080 MF (taxes comprises) soit + 9 % par rapport à 1971.

Dans le cadre de l'esquisse du VI<sup>e</sup> Plan Régional de Développement économique de la Région Parisienne, et compte tenu des décisions déjà prises par le Gouvernement, la Régie établira pour la période 1973-1975 ses prévisions de trafic, le plan à moyen terme des opérations de toutes natures destinées à y faire face et le programme des investissements correspondants. Ces prévisions et ce plan comporteront toutes les variantes rendues nécessaires par les incertitudes pesant sur les hypothèses et les moyens financiers ainsi que par la diversité des opérations envisageables.

## II — Action des pouvoirs publics

Je vous confirme le souci des Pouvoirs Publics de donner à votre entreprise un environnement plus favorable. C'est ainsi que, pour favoriser les transports collectifs, notamment à Paris et en proche banlieue, et pour faciliter la circulation des autobus, en améliorant si possible et au moins en arrêtant la dégradation de la vitesse commerciale sur les réseaux de Paris et de banlieue, les Pouvoirs Publics prendront un ensemble de mesures comprenant notamment :

a - institution de 40 km environ de nouveaux couloirs réservés aux autobus dans Paris et en banlieue, à choisir dans le programme complémentaire déjà proposé par la Régie qui prévoit l'institution de 50 km de couloirs à Paris et 100 en banlieue;

b - relèvement des taux minima des amendes de contravention aux règles de la circulation et du stationnement;

c - renforcement du contrôle de la circulation et du stationnement, spécialement sur les itinéraires empruntés par les autobus.

Il est prévu, en outre, que le nombre de places de stationnement dans les parkings d'intérêt régional sera développé; 3 000 à 5 000 places nouvelles seront créées au cours de l'année 1972.

Enfin, il sera demandé aux autorités compétentes de mettre en œuvre à partir de l'exercice 1972 un programme d'aménagement des carrefours et des « points critiques » de la circulation, dont un certain nombre sont réalisables à cours terme, soit 11 à Paris et 29 en Banlieue.

Parallèlement au cours de l'année 1972, la Régie procédera avec les autorités compétentes à une étude approfondie de la structure du réseau de surface pour aboutir au moins sur le territoire de la ville de Paris à un plan cohérent de transport et de circulation aussi efficace et aussi économique que possible.

### III — Allégement de la tutelle

Enfin, il me paraît opportun d'envisager un allégement des contraintes imposées à l'entreprise et de lui donner une plus large liberté pour diversifier son activité dans les différents domaines et pour procéder aux aménagements du réseau routier.

Pour l'immédiat, je suis disposé à revoir les conditions d'exercice de la tutelle des Pouvoirs Publics sur l'entreprise afin de l'alléger et de transformer la plupart des procédures subsistantes en contrôle a posteriori (et non plus a priori). A cet effet, seront préparées des réformes portant :

— en matière de marchés, sur un important relèvement des seuils d'intervention de la Commission des marchés des chemins de fer ou sur la suppression de son intervention, ainsi que sur le relèvement des seuils de compétence du Conseil d'Administration.

— en matière de projets, sur le relèvement du seuil de compétence du Conseil d'Administration, sur la limitation de l'intervention des autorités de tutelle aux projets de lignes nouvelles et aux projets les plus importants de nature à modifier le service rendu aux usagers; l'examen ne portant que sur les avant-projets comportant une évaluation précise des dépenses, et la fixation des objectifs de l'opération;

— en matière de contrôle des engagements de dépenses, sur la suppression du visa préalable de la Mission de contrôle financier, au moins sur les dépenses non couvertes par des subventions d'investissements de l'État.

\*  
\*

Il va de soi que la poursuite des objectifs définis ci-dessus ne portera atteinte ni au statut du personnel, ni au règlement des retraites, ni aux protocoles passés entre la direction de l'entreprise et les organisations syndicales.

Certain de pouvoir compter sur l'ensemble des dirigeants et le personnel de la R.A.T.P. pour que les objectifs définis ci-dessus soient acceptés et respectés, je vous serais obligé de bien vouloir néanmoins me confirmer votre accord sur les dispositions faisant l'objet de la présente lettre dont vous voudrez bien saisir le Conseil d'Administration dans le meilleur délai possible.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Jean CHAMANT

**Le Président de la R.A.T.P. à M. le Ministre des Transports,  
le 14 janvier 1972.**

Monsieur le Ministre,

Par votre lettre en date du 10 janvier 1972, vous avez bien voulu m'indiquer qu'il n'était plus possible d'envisager pour l'exercice 1972 la conclusion d'un contrat intérimaire entre les Pouvoirs publics et la R.A.T.P., mais qu'il vous paraissait cependant opportun de tenir compte des nombreux échanges de vues intervenus pendant l'année écoulée pour préciser, d'une part, les objectifs qui devront être atteints par la R.A.T.P. au cours de l'année 1972, d'autre part, les mesures à prendre pour améliorer les conditions dans lesquelles elle exerce son activité.

J'ai l'honneur de vous faire connaître, après avoir consulté le Conseil d'administration, que la Régie prendra toutes les dispositions nécessaires pour que les objectifs rappelés par votre lettre soient atteints dans les délais prévus.

En outre, comme vous le souhaitez, la Régie établira pour la période 1973-1975, avec ses prévisions de trafic, le plan à moyen terme des opérations de toutes natures et le programme des investissements correspondants. De même, elle procédera, conformément à votre demande, et ainsi qu'elle l'a déjà fait connaître à Monsieur le Préfet de Région, à une étude approfondie de la structure du réseau de surface, au moins pour la Ville de Paris.

Le Conseil d'administration prend acte avec satisfaction du souci des Pouvoirs publics de donner à la Régie un environnement plus satisfaisant grâce à un ensemble de mesures tendant à favoriser les transports collectifs, notamment à Paris et en proche banlieue.

Il se félicite de l'intention que vous manifestez d'alléger les contraintes imposées à l'entreprise en lui laissant une plus grande liberté pour diversifier son action et pour procéder aux aménagements du réseau routier, et des dispositions que vous envisagez de prendre dans l'immédiat pour modifier les conditions d'exercice de la tutelle des Pouvoirs publics.

Il souligne, à ce sujet, qu'il attache un grand intérêt à ce que la solution qui sera retenue, en ce qui concerne les marchés, soit celle qui vient d'être adoptée pour la SNCF et qui comporte la suppression de l'intervention de la Commission des marchés des Chemins de fer, étant entendu qu'une commission instituée par le Conseil d'administration aura à connaître des marchés. Dans le même esprit, il pense que le contrôle des engagements de dépenses d'équipement devrait s'exercer a posteriori dans tous les cas, même lorsqu'il s'agit de dépenses couvertes par des subventions de l'État.

Rappelant l'importance que présente pour la Régie la possibilité de procéder librement à des aménagements limités de son réseau routier, il exprime le souhait que des mesures en ce sens, s'inspirant notamment de ce que prévoyait le projet de contrat de programme élaboré en accord avec vos services, soient prises dans un délai rapproché.

Le Conseil regrette enfin que la normalisation des comptes en ce qui concerne les charges de retraite n'ait pas pu être réalisée.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma haute considération.

R. BELIN

**Le Président de la R.A.T.P. à M. le Ministre des Transports,  
le 11 décembre 1972.**

*Monsieur le Ministre,*

*Par lettre du 10 janvier 1972, vous aviez défini les objectifs que la Régie devait atteindre en 1972.*

*J'ai l'honneur de vous rendre compte ci-après des résultats obtenus.*

*Il ressort de ce bilan que la Régie a pris une certaine avance par rapport aux prévisions dans le déroulement de deux opérations génératrices d'économie en personnel : l'équipement des lignes de banlieue en autobus à un agent et l'extension des péages automatiques. Il en est résulté une anticipation sur la réduction des effectifs en fin d'année sans pour cela que l'objectif à atteindre à la fin de 1973 — 36 000 agents — soit modifié.*

*\*  
\*  
\**

*Pour répondre à l'orientation générale des directives que vous lui aviez données, la Régie a, en outre, multiplié ses initiatives dans divers domaines.*

*Ses efforts ont porté plus particulièrement sur la diminution du coût des investissements, la restructuration du réseau routier, et l'amélioration de la gestion.*

*En ce qui concerne les investissements, au plan des études d'abord, elle s'est attachée à prendre en compte dans les meilleures conditions possibles, les objectifs physiques fixés par les pouvoirs publics tout en ne faisant appel qu'aux enveloppes financières minimales. Elle a ainsi été conduite à examiner des variantes de plus en plus nombreuses de manière à obtenir chaque fois la solution la moins onéreuse pour la collectivité, compte tenu du niveau du service demandé. On peut noter à ce sujet les études faites sur l'interconnexion, qui permettra une utilisation intensive des infrastructures prévues initialement pour les seules lignes régionales est-ouest et nord-sud, les études sur le tronçon central du métro régional pour faire entrer ce projet dans le cadre des arbitrages financiers pris par le Premier Ministre, les études relatives au prolongement de la ligne n° 14 qui ont abouti à réduire le coût du projet.*

*Au plan des réalisations, elle applique dorénavant une procédure de contrôle des coûts d'investissement, comportant une meilleure définition des responsabilités entre les divers agents à l'intérieur de l'entreprise et le respect des enveloppes pendant la durée de la réalisation. Elle s'efforce également de mettre en œuvre les techniques les moins onéreuses possibles : par exemple, elle a défini un nouveau type d'escalier mécanique, dit « compact », d'un coût d'installation moins élevé que l'escalier normal lorsque la dénivelée n'excède pas 6 mètres, et dont la réalisation permettra d'accélérer l'équipement des stations du réseau. Deux prototypes seront installés en 1973, parmi une présérie de dix appareils. Une centaine d'appareils seront commandés au titre d'une première tranche, si les essais des prototypes donnent satisfaction.*

*La Régie a également entrepris, dès le début de 1972, et poussé activement l'étude de restructuration du réseau d'autobus dans Paris. Elle sera en mesure de faire des propositions concrètes dans les prochaines semaines en vue d'une première étape d'application. D'autre part, une première expérience d'exploitation d'une ligne avec des minibus est actuellement en cours.*

## R.A.T.P. BILAN 1972

Désignation de l'opération	Objectif	Réalisation
<b>Qualité de service</b>		
● Métro régional : section Défense - Saint-Germain Mise en service .....	novembre 1972	1 <sup>er</sup> octobre 1972
● Ligne n° 8 : station Maisons-Alfort - Les Juilliottes Mise en service .....	2 <sup>e</sup> trimestre 1972	27 avril 1972
● Départs programmés		
Ligne n° 9. Mise en service .....	décembre 1971	13 décembre 1971
Ligne n° 12. Mise en service .....	2 <sup>e</sup> trimestre 1972	15 mai 1972
● Matériel moderne		
Équipement de la ligne n° 7.....	poursuite de l'équipement	fin 1972 42 trains sur 58 sont constitués de matériel moderne
● Autobus à 1 agent		
Réseau de Paris : taux d'équipement .....	100 % à mi 1972	100 % le 1 <sup>er</sup> août
Réseau de banlieue : taux d'équipement...	75 % fin 1972	85 % fin 1972
● Escaliers mécaniques		
Nombre d'appareils à mettre en service en 1972 .....	32	32
— Stalingrad (1) — Havre-Caumartin (4)		
— Madeleine (2) — Porte de la Chapelle (1)		
— Gare du Nord (2) — Gare de l'Est (2)		
— Poissonnière (1) — Opéra (8)		
— Porte de la Villette (1)		
— Alésia (1) — George V (1)		
— Richelieu-Drouot (1) — Convention (1)		
— Corentin-Celton (1) — Péreire (1)		
— Gambetta (1) — Mabillon (1)		
— Villiers (1) — Odéon (1)		
● Amélioration des accès		
Saint-Lazare .....	poursuite des travaux	travaux exécutés à 50 % à la fin de 1972
Porte de Saint-Cloud : mise en service.....	courant 1971	juin 1971
Stalingrad .....	courant 1972	février 1972
Poissonnière .....	—	juin 1972
Madeleine .....	—	janvier 1972
Saint-Paul .....	—	juin 1972
École Militaire .....	—	juillet 1972
<b>Productivité</b>		
Pilotage automatique sur la ligne n° 1.....	1 <sup>er</sup> trimestre 1972	1 <sup>er</sup> mars 1972
Péage automatique :		
Nombre de stations équipées fin 1972 .....	25 %	60 %
Effectif des agents payés fin 1972 :		
— effectif réel .....	37 300	37 000 environ

La Régie a par ailleurs pris diverses mesures en vue d'améliorer sa gestion interne.

Elle a commencé l'élaboration d'un plan d'entreprise qui comprendra une réflexion sur ses objectifs à long terme et des plans opérationnels glissants à moyen terme (cinq ans) pour chaque secteur d'activité. Après les travaux préparatoires en cours, une première édition de ce plan, couvrant la période 1975-1979, sera établie au printemps 1974. Parmi ces divers plans opérationnels figurera un plan d'équipement qui donnera les prévisions à cinq ans de la Régie en matière d'investissements et qui prendra la suite du schéma directeur des investissements 1972-1976 publié en avril 1972 et du schéma analogue concernant les années 1974 à 1978 qui sera présenté au printemps 1973.

Une équipe chargée d'animer les études de gestion vient d'être créée. Elle définira notamment des indicateurs permettant de suivre l'évolution des activités de l'entreprise. Enfin, la Régie prépare la mise en place d'une cellule de marketing qui aura pour mission l'étude et la promotion d'une politique commerciale dynamique.

En matière de recherche et de développement, la Régie a poursuivi son action dans le domaine des modes de transports nouveaux — notamment en participant activement aux études concernant la première ligne d'aérotrain entre La Défense et Cergy-Pontoise, en fournissant son concours actif à l'étude du système de transport « Aramis », en poursuivant la recherche de solutions modernes au problème des transports hectométriques, de nouvelles formules de boggies, de signalisation ferroviaire, d'autobus ...

En plus de ces réalisations qui sont du ressort de l'action propre de la R.A.T.P., la lettre d'objectifs du 10 janvier 1972 insistait sur l'intérêt d'autres mesures qui supposaient une action des pouvoirs publics. La Régie a apporté son étroite collaboration pour la mise au point de certaines de ces mesures.

Des résultats très positifs ont été acquis en 1972 en matière d'allègement de la tutelle :

- création d'une commission des marchés propre à l'entreprise;
- limitation de l'intervention des autorités de tutelle, en matière de projets, aux lignes nouvelles et aux projets les plus importants de nature à modifier le service rendu aux voyageurs;
- substitution d'un contrôle a posteriori à un contrôle a priori des engagements de dépenses d'investissements.

En ce qui concerne la circulation des autobus, la Régie prend acte des mesures législatives ou réglementaires qui ont été prises en vue de la favoriser :

- augmentation du taux et accélération de la procédure de recouvrement des amendes relatives aux infractions en matière de stationnement et de circulation;
- diverses priorités aux transports en commun introduites dans le code de la route;
- habilitation de certains agents des réseaux à constater les infractions affectant la circulation, l'arrêt et le stationnement des autobus;
- extension du stationnement payant.

Elle constate également que 6 300 places de parking en correspondance avec les lignes de chemin de fer ou de métro ont été mises en service dans la région parisienne, dont 1 500 aux portes de Paris.

Malheureusement ces mesures, soit parce qu'elles n'ont pu être efficacement appliquées ou porter leur plein effet, soit parce qu'elles sont encore insuffisantes, n'ont pas eu les conséquences attendues. En outre, dans d'autres domaines, les réalisations de l'année 1972 sont restées très en deçà de ce qui était prévu. Il n'a ainsi

été mis en service au cours de l'année que 4,65 kilomètres de couloirs réservés supplémentaires, la longueur de ces couloirs ayant évolué de la façon suivante :

	fin 1971	fin 1972
Paris .....	52,510 km	55,450 km
Banlieue .....	1,070	2,780

Les observations effectuées sur les principaux couloirs de circulation réservés aux autobus ont fait l'objet de deux rapports détaillés qui ont été adressés aux pouvoirs publics. On peut extraire de ces rapports des renseignements globaux qui, mis à jour chaque année, pourraient constituer des indicateurs aptes à susciter l'évolution du fonctionnement des couloirs. La valeur de ces indicateurs, dont la définition a été préparée en liaison avec les autorités régionales, était, au cours du deuxième trimestre 1972, la suivante :

- 1 — Vitesse moyenne des autobus dans les couloirs  
13 h à 19 h 30 : 12,3 km/h  
pointe du soir : 10,5 km/h
- 2 — Nombre moyen de véhicules, autres que les autobus, empruntant les couloirs  
véhicules autorisés : 128 par heure et par couloir  
véhicules non autorisés : 66 — —
- 3 — Nombre moyen de véhicules en stationnement irrégulier dans les couloirs  
9 par kilomètre de couloir
- 4 — Taux de perturbation en couloir (rapport des temps de parcours observés aux temps de parcours théoriques)  
heure de pointe : 1,44

Au total, les conditions globales de la circulation des autobus ont continué de se dégrader, leur vitesse moyenne aux heures de pointe étant passée entre octobre 1971 et octobre 1972 de 9,87 à 9,79 km/h dans Paris et de 14 à 13,8 km/h en banlieue. On a constaté, corrélativement, une baisse de la fréquentation des autobus, faible certes, mais très significative.

La Régie ne peut donc que souhaiter l'application la plus complète et la plus stricte de la réglementation et l'extension rapide de toutes les mesures propres à améliorer la circulation, faute de quoi ses propres efforts en vue d'accroître le trafic sur les autobus risquent de se révéler totalement inopérants.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma considération la plus distinguée.

R. BELIN