

*Le prochain contrat de plan aura sans doute un caractère particulièrement déterminant pour l'avenir . En effet faute d'un redressement significatif dans les prochaines années la période 1995-2000 pourrait bien être l'occasion d'une remise en cause profonde des missions , des moyens et des rapports juridiques avec l'Etat. A l'inverse si la SNCF démontre sa capacité à opérer un redressement de ses activités et de sa gestion le long terme pourrait être porteur d'espoirs. Une étude des relations contractuelle Etat-SNCF depuis 1969 permet de dégager quelques réflexions pour l'avenir.*

**Activité commerciale:  
inquiétudes en marchandises**

L'activité globale de la SNCF stagne, des inquiétudes demeurent dans le domaine des marchandises où l'entreprise perd régulièrement de parts de marchés.

En transport de voyageurs la situation est moins préoccupante, cependant les progressions obtenues ces dernières années sont le fait du TGV sud -est : ce qui signifie que le reste du réseau a stagné . La mise en service du TGV atlantique, la perspective des développements TGV ultérieurs (qui auront surtout une incidence sur les prochains contrats de plan) permettent cependant de justifier un optimisme certain.

En transport de marchandises les inquiétudes sont grandes et le niveau de trafic réalisé en 1995 permettra de savoir si la SNCF peut encore conserver un portefeuille fret vers la fin du siècle. Hormis les trains entiers, les trains de point à point, la SNCF perd régulièrement des parts de marchés et le caractère obsolète de son offre pourrait imposer rapidement un basculement vers un autre système d'offre et notamment le transport combiné sous ses différentes formes.

**Endettement:  
150 MMF en 1995?**

Les conséquences de l'endettement se font toujours aussi lourdement sentir et de ce point de vue les charges financières - autour de 10milliards de francs par an - hypothèquent les résultats financiers annuels. Bien que posé au moment du 9ème Plan ce problème n'a pas été résolu et l'endettement actuel est conforme aux prévisions de l'époque; avec près de 90 milliards la dette devient impossible à supporter et il paraît indispensable de prévoir les conditions d'amortissement en distinguant l'effort de l'entreprise elle-même et celui de l'Etat.

Dés les premières réflexions relatives au 9ème Plan il avait été posé de partager le poids de la dette: l'Etat prenant en charge la partie relative à l'ancienne SNCF (avant 1982) soit actuellement environ 45milliards). En tout état de cause l'Etat devra faire face à cet endettement le moment venu dans la mesure où la SNCF est dans l'incapacité de rembourser une dette l'ordre de 150milliards vers 1995 avec des charges financières de près 14milliards.

***Le financement des investissements : nouvelles modalités***

Pour les raisons déjà évoquées on ne peut accroître l'endettement de l'entreprise sans hypothéquer gravement l'avenir, les besoins se montant à environ 75milliards d'ici 1994 , il faudrait donc envisager une triple évolution:

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

Pour la SNCF il s'agira de tirer tout le parti possible des équipements et matériels existants en mettant en oeuvre de nouvelles méthodes d'organisation.

Pour l'imputation des charges d'infrastructures les orientations européennes figent le cadre dans lequel peut évoluer la fiscalité du mode routier concurrent, c'est ainsi qu'il paraît illusoire -voire dangereux pour le pavillon français- d'augmenter la taxe à l'essieu qui avait pour objet d'égaliser les conditions de concurrence.

L'actualisation théorique de cette taxe conduirait à un rendement supplémentaire de l'ordre de 2milliards dont il faudrait tenir compte pour la contribution aux charges d'infrastructures, les comptes transports de la nation confirment d'ailleurs la nécessité de cet ajustement. Enfin il sera nécessaire de recourir à de nouvelles modalités de financement avec des montages mixtes.

***Moderniser la gestion***

Le système organisationnel avec des structures encore trop technicistes et centralisées doit faire place à une fonctionnement allégé, déconcentré et beaucoup plus gestionnaire; Il est clair que les fonctions stratégiques, commerciales, financières et sociales doivent prendre le pas sur les fonctions techniques et verticales.

La création de secteurs d'activités, le dégraissage des Directions centrales et la responsabilisation des échelons locaux doivent faire partie des objectifs à atteindre ; de véritables contrats d'objectifs en terme de qualité et de résultats doivent être passés avec les différents échelons et fonctions .

Rien ne se fera sans l'adhésion des hommes. Il faudra donc parler clair et donner une plus grande lisibilité à l'avenir de l'entreprise et aux possibilités d'évolutions sociales collectives et individuelles.

Avec l'évolution de la demande de nouvelles qualifications, de nouveaux comportements seront nécessaires et pour l'essentiel la performance de l'entreprise dépendra des hommes et des femmes qui la composent.

***Une évolution sociale nécessaire***

Une attention prioritaire devra être accordée à l'avancement puisqu'après avoir supprimé 50.000 postes ces 6 dernières années la SNCF pourrait en supprimer 25.000 d'ici 1995, ce qui mécaniquement bloque le déroulement de carrière sauf bien entendu évolution structurelle des fonctions et des grades. ■