

**Pierre RIVALS**

LICENCIÉ ES LETTRES  
DOCTEUR EN DROIT

---

**La Fusion**  
des  
**Exploitations des Compagnies**  
**des Chemins de Fer**  
**de l'Orléans et du Midi**



**LIBRAIRIE DU RECUEIL SIREY**

22, rue Soufflot, 22 — PARIS (V<sup>e</sup>)



## INTRODUCTION

L'année 1933 marque une étape nouvelle dans l'histoire ferroviaire de la France. Si les modifications apportées à l'organisation juridique et financière de nos Compagnies de chemins de fer ne sont pas comparables par leurs résultats aux Conventions de 1883 et de 1921, il n'en est pas moins vrai que parmi les mesures prises, la fusion des exploitations de l'Orléans et du Midi présente un aspect particulier et intéressant.

Mais cette fusion, nous en sommes persuadés n'est pas née du hasard des circonstances. Nous sommes convaincus, au contraire, qu'un court aperçu historique de la formation et du développement de nos réseaux de chemins de fer, nous permettra de mieux comprendre les raisons qui ont pu justifier en 1933 la réunion des exploitations de l'Orléans et du Midi. Nous verrons pourquoi ces deux Compagnies, par suite de leur situation géographique font l'objet, depuis l'origine, de projets divers tendant à les réunir avec d'autres réseaux, pour aboutir enfin à la réforme dont l'examen fait l'objet de cette étude.

\*

\*\*

La fusion des exploitations de l'Orléans et du Midi constitue une partie seulement du problème ferroviaire.

La situation financière de nos Compagnies de chemins de fer soulève depuis la mise en application des conventions Le Trocquer, du 21 juin 1921, une série de questions que nous ne pouvons ignorer.

Les deux faits les plus marquants de l'histoire ferroviaire de ces dix dernières années sont le déficit croissant des grands réseaux et la concurrence des divers modes de transport entre eux.

Actuellement, en dépit d'efforts certains, le déficit annuel est de 4 milliards et demi. Le fonds commun créé par les conventions de 1921 a une dette envers le Trésor de plus de 21 milliards, constituant ainsi une charge budgétaire d'au moins 1.500 millions de francs par exercice. Cette charge s'accroît, d'ailleurs, à une cadence de plus de 300 millions par an en ce moment (1).

Le chemin de fer n'est plus donc au service, mais à la charge de la Nation.

Mais n'a-t-on pas souvent écrit (2) que « l'exploitation des chemins de fer doit être appréciée dans ses résultats financiers en fonction de la vie économique du pays ».

En effet, la pénible situation de nos réseaux s'aggrave depuis 1931 par suite d'une crise agricole et industrielle sans précédent. Dès lors, le trafic se ralentit chaque année davantage et provoque une baisse considérable des recettes à laquelle ne correspond pas une diminution proportionnelle des dépenses.

C'est pourquoi, le Parlement et le Gouvernement

(1) Rapport présenté par M. René TIRÉY au Congrès national des usagers des transports, à Lyon, du 3 au 5 mars 1936, p. 12.

(2) M. TIRARD, à l'Assemblée des actionnaires du Midi, le 2 avril 1935.

recherchent activement les moyens propres à arrêter l'augmentation du déficit auquel l'Etat doit, en fait, faire face. Diverses formules ont été proposées; certaines visent à modifier le régime juridique de nos Compagnies de chemins de fer en substituant au système de la concession l'exploitation par l'Etat.

A ce problème financier, se joint celui de la coordination des transports, l'un et l'autre étroitement unis. « La concurrence désordonnée à laquelle nous assistons crée finalement des charges supplémentaires au budget. Il importe de la faire cesser le plus tôt possible partout où elle conduit, non seulement à une aggravation continue de la situation financière des chemins de fer et de l'Etat, mais encore à la ruine des transports routiers eux-mêmes » (3). Le « Pacte de Rouen » est le premier accord en application du décret-loi du 19 avril 1934, entre les transporteurs routiers et les chemins de fer de l'Etat, en vue d'une collaboration rationnelle et méthodique des deux moyens de transport.

Tout ceci nous permet d'écrire qu'il n'est pas possible d'isoler la question de la fusion des exploitations de l'Orléans et du Midi de l'ensemble du problème ferroviaire.

Toutefois, la coordination du rail et de la route ne sera pas examinée dans son entier, mais seulement du point de vue des effets produits par la réunion des deux exploitations.

Il nous reste maintenant, avant d'aborder l'examen de la fusion partielle de ces deux réseaux à exposer

(3) Rapport au Président de la République sur le décret-loi du 19 avril 1934 relatif à la coordination du rail et de la route, cité dans la chronique des Transports du 10 juin 1934, p. 3.

aussi rapidement que possible, l'historique de leur formation.

\*  
\*\*

Le 29 avril 1833, M. Thiers, alors Ministre du Commerce, demandait au Parlement un crédit de 500.000 francs pour permettre à des ingénieurs de l'Etat d'établir les plans d'un certain nombre de lignes de chemins de fer. Il y était prévu la première des grandes lignes du futur P. O.-Midi : Paris-Bayonne avec embranchement sur Nantes.

Quatre ans plus tard, en mai 1837, le Ministre des Travaux publics, M. Martin du Nord, déposait un projet de loi réclamant entre autres choses la concession des lignes de Paris à Orléans et de Paris à Tours.

Dès le début des Chemins de fer, le problème était donc posé de savoir à qui incombait la construction des voies ferrées : industrie privée ou Etat. Les débats traînèrent en longueur. Les deux thèses avaient d'ardents défenseurs : Berryer préconisait le régime des concessions, de Lamartine celui de la régie. Le Parlement se décida enfin, le 26 avril 1838 (4), à une très forte majorité (196 voix contre 69) pour le régime de la concession. Avant la fin de l'année 1838, l'une des premières, la ligne de Paris à Orléans était concédée. A l'origine, la situation de la future Compagnie de Paris à Orléans fut loin d'être brillante. Ne publiait-on pas alors, dans « l'Illustration » un projet d'hospice destiné aux actionnaires ruinés et réduits à la mendicité ? La faillite approchait : en 1840, le Parle-

(4) *Moniteur officiel* des 9 et 10 mai 1838.

ment, pour sauver la Compagnie d'Orléans, créait la garantie d'intérêt; dès lors, chemin de fer et Etat étaient intimement liés.

Lentement, sans grand esprit de suite d'ailleurs, le nombre des voies ferrées augmente. La loi du 11 juin 1842 (5) prévoyait la construction de 25.000 kilomètres de lignes permettant de relier notamment Paris à l'Océan, l'Océan à la Méditerranée. L'année suivante, 1843, la ligne de Paris à Orléans était ouverte.

Puis, ce furent les événements de 1848 où le rachat des voies ferrées devint une question « politique et sociale » (6). Il faut attendre 1852 pour que nos chemins de fer reçoivent l'impulsion nécessaire. A cette époque, les grandes Compagnies se créent; entre autres celle de Paris à Orléans par décret du 27 mars 1852 et du Midi par la loi du 8 juillet 1852.

Paris à Orléans était la plus vieille des lignes de la nouvelle Compagnie: la logique voulait de donner ce nom à l'ensemble des quatre Compagnies concessionnaires (Paris à Orléans, Centre, Orléans à Bordeaux, Tours à Nantes) qui dorénavant formaient un seul réseau. Toutes les lignes partaient alors de Paris. N'était-ce pas, en effet, la « capitale des arts, le siège d'un commerce et d'une industrie qui prenaient chaque jour des développements nouveaux pour devenir le rendez-vous de l'Europe entière ». Les autres Compagnies aboutissaient bien, elles aussi, à la capitale de la France, mais elles englobaient (Nord, P. L. M., Est) des régions fortement commerciales et indus-

(5) *Bulletin des Lois*, 1<sup>er</sup> sem. 1842, n° 914, p. 481.

(6) M. DUCLERC, ministre des finances, le 17 mai 1848, à l'Assemblée Nationale.

trielles dont la Compagnie d'Orléans se trouvait dépourvue.

Ce souci de desservir des contrées riches, source de revenus, le Gouvernement l'eut en créant la Compagnie du « Grand Central ». Le projet présentait des garanties : faciliter le trafic des établissements industriels de l'Aveyron avec les forges et les hauts-fourneaux du Limousin et de la Dordogne, relier Bordeaux avec ces centres, permettre enfin aux habitants des départements du Sud-Ouest d'avoir accès aux lignes aboutissant à Paris ou se dirigeant sur l'Est. Dès cette époque (1853), la nécessité se manifestait d'établir des lignes transversales reliant divers points de la France sans passer par Paris.

Or, ce « Grand Central », louable dans sa conception, n'aboutissait ni à la mer, ni à la frontière, ni à Paris. Ce sont là, en effet, trois sources de trafic sans lesquelles l'exploitation d'une Compagnie devient rapidement déficitaire. A la fin de l'année 1856, la situation financière du « Grand Central » se présentait sous un jour si défavorable que le 11 avril 1857, la Compagnie fut démenbrée et ses lignes réparties entre les Compagnies voisines de l'Orléans et du P.-L.-M. (7).

La Compagnie du Midi eut une formation identique. Par application de la loi de 1842, l'on avait entrepris la construction d'une voie ferrée reliant l'Océan à la Méditerranée : Bordeaux à Sète. En 1852, pour éviter une concurrence estimée préjudiciable à l'Etat, le Corps législatif demanda la concession à la Com-

(7) Traité approuvé par des lois et décrets du 19 juin 1857. *Bulletin des Lois*, 2<sup>e</sup> sem. 1857, n° 522.



pagnie de chemin de fer du canal latéral à la Garonne. « Il faut à tout prix éviter qu'il y ait entre les deux Compagnies rivales une lutte ruineuse, dont les conséquences retomberaient en définitive sur l'État forcé de donner son concours sous la double forme d'une subvention et d'une garantie d'intérêt... La concurrence offrirait, en tout temps, de tels inconvénients qu'aucune Compagnie ne voudrait s'exposer à une éventualité qui entraînerait sa ruine » (8). La nouvelle Société prit le nom de « Compagnie du Chemin de fer du Midi et du Canal latéral à la Garonne ».

Il était naturel, en raison des motifs invoqués pour justifier la concession du canal de Bordeaux à Toulouse, d'y joindre le canal du Midi. Un décret du 21 juin 1864 vint combler cette lacune. « La Compagnie du Midi se trouvait donc ainsi avoir la haute main sur toute la voie navigable parallèle à sa ligne principale de Bordeaux à Sète » (9). Les conceptions de 1852 poussaient le Gouvernement à laisser sans moyens de communication ferroviaire les régions pauvres. La « Compagnie des chemins de fer pyrénéens » fut au Midi ce que le « Grand Central » avait été aux Compagnies du P. O. et du P. L. M. Mais cette nouvelle Compagnie qui permettait de relier le Gers, l'Ariège et les régions de Pau et de Tarbes avec Bordeaux et Toulouse se fusionnait dès 1857, un an après sa création, avec celle du Midi.

Certes, en 1857, la formation des réseaux se rapprochait de celle du XX<sup>e</sup> siècle; elle était cependant

(8) Avis de la Commission du Corps législatif. *Moniteur universel*, 27 juin 1852.

(9) L. GRIPPON-LAMOTTE. *Historique des grands réseaux*, p. 129.

loin d'être achevée. Tout au cours des années qui suivirent, de nombreuses concessions augmentèrent le nombre des lignes déjà existantes. En 1861, voulant étendre ses possibilités d'action, la Compagnie du Midi réclamait le droit d'aller jusqu'à Marseille. La question préoccupa vivement le gouvernement impérial (10) et souleva de fortes objections de la part de la Compagnie du P.-L.-M. Le projet n'aboutit pas.

Si le groupement des voies ferrées en six grandes Compagnies avait fait disparaître bien des sociétés secondaires, il en restait encore trente-cinq à la fin de 1875. L'une d'elles, la Compagnie des Charentes, possédait plusieurs points communs avec le P.-O. : certaines de ses lignes (Angoulême-Limoges) pénétraient profondément à l'intérieur du P.-O. En dehors des difficultés administratives présentées par une telle situation, il n'y avait guère d'espoir pour la Compagnie des Charentes de gérer avec profit des lignes traversant des régions peu commerçantes, par conséquent à trafic faible.

Cette Compagnie avait un déficit annuel de quatre à cinq millions par 500 kilomètres exploités (11). Ceci ne doit pas surprendre : en effet, « ce sont toujours les grandes lignes qui fournissent les recettes grâce auxquelles les déficits des lignes secondaires peuvent être comblés ». Or, de ces lignes à rendement, la Compagnie des Charentes s'en trouvait totalement dépourvue et elle ne possédait plus en 1876 aucun crédit. Le Gouvernement proposa alors de la fusionner avec la Compagnie d'Orléans. Le projet ne s'en tenait

(10) La question fut même portée devant l'Empereur.

(11) L. GRIPPON-LAMOTTE. *Op. cit.*, p. 237.

pas là<sup>(12)</sup>. Il était vaste, beaucoup trop pour être adopté, prévoyant la cessation au P. O. de cinq autres Compagnies dont les plus importantes étaient celles de la Vendée et de la Sarthe. Ces propositions soulevèrent de violentes critiques. Le rapporteur de la Commission nommée par la Chambre, M. Wadington, vit surtout que « de telles concessions auraient pour résultat de donner au réseau d'Orléans une extension qui serait hors de toute proportion avec la puissance administrative et financière d'une Compagnie privée »<sup>(13)</sup>. Les débats devaient être longs et le projet de 1876 aboutit, en partie, le 10 mai 1878, à la création d'un réseau d'Etat.

A partir de cette date, la situation de la Compagnie d'Orléans fut loin d'être nette. Cinq ans vont s'écouler en pourparlers, projets, propositions de lois. Les conventions de 1883 mettront fin à une situation souvent équivoque et embrouillée.

Le réseau « d'Etat », par la composition de ses lignes, n'était guère plus viable que les anciennes Compagnies de la Charente et de la Vendée auxquelles il succédait. Ses lignes étaient éparses, coupées par celles du P. O.; il n'avait accès ni à Paris, ni à Bordeaux, ni à Rouen. La concurrence la plus intense avec les Compagnies voisines gênait le développement de son trafic. Le réseau « d'Etat » était voué, dès 1880, au même échec que les anciennes Compagnies dont il était formé. Il fallait, pour lui permettre de vivre, unifier géographiquement ses lignes, lui donner l'homogénéité. De là, à fusionner Etat et P. O., il n'y avait

(12) Le projet fut présenté par M. CHRISTOPHE, ministre des Travaux publics, le 1<sup>er</sup> mars 1876.

(13) J. O., 28 février et 1<sup>er</sup> mars 1877.

qu'un pas. Le démembrement illogique du projet de 1876 conduisait obligatoirement à cette extrémité. Aussi, M. Wilson <sup>(14)</sup>, en 1880, proposait-il le rachat total de la Compagnie de Paris à Orléans par l'État. Ce projet n'eut aucune suite. Sans aller jusqu'à la fusion de l'État et du P. O., on pouvait éviter l'enchevêtrement des lignes des deux Compagnies : ce fut le projet de convention de M. Varroy, ministre des Travaux publics. « Mon but, disait-il, le 12 février 1880 <sup>(15)</sup>, est de mettre fin à une guerre de tarifs préjudiciables aux intérêts des deux réseaux et dont le Trésor subit le contre-coup par suite de la garantie d'intérêt. » L'opposition fut vive et la proposition retirée. D'autres projets de conventions financières et techniques furent établis en 1882, mais ils ne furent pas adoptés.

Ainsi, l'indécision la plus grande et la plus nuisible empêchait de liquider l'affaire P. O.-État. Les Compagnies repoussaient le rachat; elles trouvaient un appui dans les Chambres de Commerce, mais avaient un ennemi puissant dans certain milieu politique. Léon Say pouvait parler, en 1883, de « l'ornière » où l'on se débattait. Si on ajoute à cela que les constructions de lignes avaient été entreprises un peu partout suivant le plan de Freycinet, qu'en 1882 « on avait dépensé plus de 500 millions pour l'extension du réseau », que chaque année l'État ouvrait 1.000 kilomètres de lignes qu'il affermais au réseau auquel elles aboutissaient, on comprend l'angoisse du Gouverne-

(14) Rapporteur d'une sous-commission ayant pour but de rechercher « les bases du rachat des concessions faites aux grandes compagnies ».

(15) *J. O.*, 24 février 1880.

ment et des Chambres au début de la crise financière de 1882-83.

La situation des Compagnies, au contraire, était prospère; leurs recettes augmentaient (946 millions en 1879, 1.128 millions en 1882); l'Orléans et le Midi commençaient à rembourser leurs dettes. M. Marion <sup>(16)</sup> fait remarquer que le Midi, en 1882, avait remboursé quatorze millions sur une dette de cinquante-deux, du chef de la garantie d'intérêt. La situation financière du Trésor et des Compagnies se présentait donc d'une façon diamétralement opposée. C'était un leurre de parler du rachat. Or, si l'État, en 1883, dans « l'impossibilité évidente d'émettre des emprunts à jeu continu », arrêtait les travaux, il pouvait en résulter pour les députés des conséquences politiques néfastes. Il leur parut bon de faire abstraction de l'antipathie qu'ils éprouvaient pour les grandes Compagnies et d'accepter leur concours pour la continuation des travaux. « La nécessité d'un côté, la convenance de l'autre, dictaient les conventions » <sup>(17)</sup>. Ce fut, en sorte un compromis où les Compagnies eurent écarté pour longtemps le fantôme du rachat.

C'est bien ainsi que nous apparaît la Convention avec la Compagnie d'Orléans, du 23 juin 1883. Elle réglait deux questions, l'une déjà vieille, les rapports avec le réseau Etat, l'autre plus nouvelle, la concession définitive de lignes récentes à fort trafic, source de bénéfices importants.

L'échange entre l'État et l'Orléans mit fin à un encheêtrement si préjudiciable aux deux parties. Le

(16) M. MARION. Cours d'économie politique, t. VI, p. 53.

(17) M. MARION. *Op. cit.*, p. 54.

réseau Etat prenait une forme homogène (triangle limité par les lignes Tours-Saint-Nazaire, Tours-Bordeaux et la côte) et la Compagnie d'Orléans avait son rayon d'action nettement tracé; les enchevêtrements étaient supprimés (Angoulême-Limoges restait au P. O.), la concurrence atténuée.

Quant aux lignes nouvelles que l'Etat cédait à la Compagnie d'Orléans, elles étaient vivement demandées par celle-ci. Il s'agissait surtout des lignes de Limoges à Montauban et de Tours à Montluçon. La première avait une grande importance. « Elle traversait des contrées peuplées, reliait Paris à cinq chefs-lieux de départements, et pouvait enlever au P. L. M. le transit de la Catalogne et des Pyrénées-Orientales. » La seconde devait être aussi très productrice, prenant au réseau Etat le trafic des Sables-d'Olonne à Lyon.

Aussi, la convention entre l'Orléans et l'Etat fut-elle la plus contestée. Nous savons que depuis longtemps un certain nombre de députés désiraient la disparition du P.-O. Quel ne fut pas leur mécontentement quand ils eurent à approuver un décret augmentant les pouvoirs d'une Compagnie dont ils souhaitaient politiquement la disparition. Dès 1882, M. Baïhaut, rapporteur de la Commission spéciale des chemins de fer, s'était élevé contre un tel projet qui donnait trop d'extension à la Compagnie d'Orléans. Avec quelle âpreté, MM. Ch. Pelletan et Laisant attaquèrent-ils la convention du 23 juin 1883 qui enlevait tout espoir de rachat immédiat par l'Etat. Ils parlèrent alors « de féodalité financière, de ploutocratie engraisée de la substance des peuples qui conduit les démocraties à l'abattoir ». M. Allain-Targé considérait

cette convention comme la plus détestable de toutes <sup>(18)</sup>. Il demanda à nouveau le rachat, qui devenait très difficile, sinon impossible, avec le nouveau régime fait à la Compagnie d'Orléans. Il y voyait surtout une humiliation de l'État dans des régions où la lutte avait été vive entre lui et la Compagnie, un affaiblissement du réseau « État » qui semblait retiré « dans un coin » et devenu un réseau vassal. Il s'élevait enfin contre la cession de la ligne Limoges-Moutauban « délivrant la Compagnie d'Orléans de la concurrence que l'on voulait lui faire, soit un cadeau de sept à huit millions de rente ». M. Wilson, en répondant au ministre des Travaux publics, M. Raynal, concluait « catégoriquement au rejet pur et simple » de la convention qui, selon lui, avait pour résultat de tuer l'avenir du réseau « État ».

Malgré toutes ces critiques, la convention avec l'Orléans fut approuvée par 206 voix contre 94.

La convention avec la Compagnie du Midi, du 9 juin 1883, souleva beaucoup moins de polémiques. L'État lui abandonnait quelques lignes et lui en concédait d'autres. Le réseau du Midi se trouvait augmenté d'une longueur de 1.235 kilomètres.

Il ne nous appartient pas de juger la valeur des Conventions de 1883.

Retenons simplement que « sans elles, la crise des années postérieures se fut produite avec la même intensité. Les conventions avaient trouvé le précieux secret d'emprunter toujours sans épuiser ni fatiguer le

(18) M. Allain Targé parla durant deux séances consécutives. Il succédait à la tribune de la Chambre à M. Loubet, favorable aux conventions. Pour l'ensemble des débats, *J. O.* des 17 au 22 juillet 1883.

crédit et le service qu'elles ont rendu est vraiment inappréciable » (19).

\*  
\*\*

Devons-nous nous étonner qu'à partir de 1884 il fut question à plusieurs reprises de fusionner le Midi et le P. O. avec l'État, le P. O. avec le Midi, quelquefois les trois ensemble ? Est-il normal qu'en 1933, comme en 1894 et 1899, on ait pu invoquer pour justifier tel ou tel projet la « situation géographique » de ces réseaux ? Il ne semble pas : il y a, en effet, des conditions fondamentales sans lesquelles l'exploitation d'un réseau sera le plus souvent déficitaire, quel que soit le mode d'exploitation employé. Un réseau de chemin de fer doit présenter les caractères suivants :

1° Avoir un chiffre kilométrique de voies ferrées suffisamment élevé pour permettre de compenser le déficit des lignes secondaires avec le bénéfice résultant de l'exploitation des lignes principales ;

2° Posséder l'homogénéité géographique : une même région doit dépendre du même réseau. Rien n'est plus nuisible aux habitants et aux Compagnies que l'enchevêtrement des voies ferrées.

3° Exploiter une région riche en agriculture et en industrie. Les régions pauvres seront celles où le trafic des voyageurs et des marchandises se montrera insuffisant. En effet, les recettes d'un réseau varient en proportion de l'importance et du nombre des centres industriels ou agricoles desservis. Un chemin de fer est

(19) MARION. *Op. cit.*, p. 57.



d'autant plus prospère qu'il dessert une contrée plus riche.

4° Posséder les points de transit vers lesquels se dirigent tout trafic : frontières, ports, Paris. Un réseau sans contact avec l'étranger ou avec la mer ne peut vivre; l'expérience du « Grand Central » le prouve. C'est une loi que M. Gide résume ainsi (20) : « Notre réseau est mal ordonné, établi uniquement en vue de Paris, sans égard aux relations des diverses régions de France entre elles, ni à celles de transit avec les pays étrangers. Il en résulte que son trafic en voyageurs et en marchandises est relativement faible. » En d'autres termes, nous pouvons affirmer « qu'une Compagnie de chemin de fer voit d'autant plus progresser ses recettes que l'étendue des lignes exploitées est plus grande, surtout si elles mettent en relation les grands centres commerciaux ou industriels. Or, quand les lignes de cette nature ont un trafic moindre ou que les lignes à petit trafic y sont en majorité, les résultats financiers doivent être défectueux » (21).

Les Compagnies de l'Orléans, du Midi, le réseau « Etat » ne remplissaient pas ces conditions. L'Orléans met en communication le Nord et le Sud de notre pays. Par la disposition de ses lignes, il relie la France avec l'Espagne, le Portugal, le Maroc, l'Afrique du Nord et l'Algérie. Mais il était obligé d'utiliser le réseau du « Midi » dont les voies sont orientées dans un sens différent, d'Est en Ouest.

La Compagnie du Midi, au contraire, avait tous les

(20) C. GIDE. Cours d'économie politique, t. I, p. 378.

(21) Proposition de MM. Guillemet et Pelletan, déposée sur le bureau de la Chambre le 19 novembre 1896. Annexe n° 1614. Doc. parl. SE 1896.

frais de premier établissement pour le trafic des marchandises partant de Sète, Port-Vendres ou Hendaye, dont la plus grande partie du prix de transport revenait à l'Orléans.

Seul, des sept grands réseaux, le Midi (et l'Etat jusqu'en 1908) n'avait pas accès à Paris. Il ne possédait même pas le monopole du transport dans le sens est-ouest — Méditerranée à Océan —, la loi du 27 novembre 1897 ayant confié au Ministère des Travaux publics la gestion du canal du Midi et du canal latéral à la Garonne.

Enfin, les contrées desservies par l'Etat, le Midi et l'Orléans ne comptent pas précisément parmi les régions les plus agricoles et les plus industrielles de la France, et elles ne sauraient être comparées à celles desservies par les réseaux de l'Est, du P.-L.-M. et surtout du Nord.

N'obéissant pas aux lois énumérées brièvement plus haut, le réseau « Etat » était appelé à s'aggrandir ou à disparaître, le P. O. et le Midi à ne pouvoir vivre constamment séparés. On a pu les qualifier récemment et à juste titre de réseaux « complémentaires ».

Le problème si délicat des chemins de fer a toujours préoccupé le Gouvernement et l'opinion. Très souvent cette question a revêtu un caractère politique, telle ou telle solution étant le fait d'un parti. Nous devons reconnaître, néanmoins, que les considérations énumérées plus haut joueront un rôle primordial après 1883 et constitueront au fond, la cause de la plupart des projets concernant les Compagnies du P. O. et du Midi. Elles aboutiront finalement à la fusion partielle du 8 juillet 1933.

## CHAPITRE PREMIER

---

### **LES COMPAGNIES DE L'ORLÉANS ET DU MIDI DE 1884 A 1933**

---

Durant cette longue période de cinquante ans, un fait domine : la guerre de 1914-1918. Les réseaux de chemin de fer, comme toute branche de l'activité nationale en ont profondément souffert.

Jusqu'aux années précédant la Guerre « les hommes qui n'avaient pas pris leur parti des Conventions de 1883 et ne pouvaient se résigner à voir hors de leur domination des organes si importants de la vie nationale, réclameront le rachat des compagnies, opération destinée à servir leurs conceptions et à sauver le réseau « Etat » dont ils avaient rêvé de faire un réseau modèle » (1).

Après la Guerre, au contraire, il faudra résoudre une crise financière, grave en 1921, déplorable en 1933.

(1) M. MARTON. Histoire financière de la France depuis 1715, t. VI p. 56.

## § 1. Les tentatives de rachat jusqu'en 1913.

Le 6 juillet 1894 (2), MM. André Lebau et Disleau déposaient sur le bureau de la Chambre des Députés une proposition de loi ayant pour but le rachat de la Compagnie d'Orléans. Les motifs invoqués étaient de deux sortes : arrêter les appels fréquents à la garantie d'intérêt ; permettre au réseau « Etat » de vivre.

D'après leurs calculs, le rachat rapporterait au Trésor un bénéfice net de 18 millions. Des économies importantes se réaliseraient par la fusion des deux directions en une direction unique ; mais surtout, ce projet constituait une tentative pour améliorer la situation très délicate du réseau « Etat » vis-à-vis de l'Orléans.

En effet, le réseau « Etat » n'aboutissait pas à Paris, ne desservait aucun centre industriel ou commercial. Une concurrence très vive régnait entre lui et l'Orléans si bien que « pour se disputer le trafic, le nombre des trains augmentait, pour régler les comptes et opérer les restitutions souvent considérables de recettes détournées, les formalités se multipliaient ».

Le projet croyait mettre un terme à ces difficultés en rachetant l'Orléans et en l'incorporant au réseau d'Etat. On aurait réalisé une unification géographique des lignes si désirable : Nantes « centre de la zone d'action de l'Etat, par une étrangeté administrative, appartenait à l'Orléans ».

MM. Lebon et Disleau avaient bien soin de présenter leur projet comme une « expérience ». En fait, le rachat du P. O. aurait été beaucoup trop coûteux

(2) *J. O.*, 7 juillet 1894. Annexe n° 789. Doc. parl. SO 1894.

pour le Trésor, le chiffre de 18 millions semblant très aléatoire.

Quelques mois plus tard, le 18 novembre 1895 (3) - MM. Guillemet et Pelletan étaient les auteurs d'un plan de réforme ferroviaire plus approfondi. Ils pensaient réaliser une « expérimentation sérieuse et absolument concluante des avantages et des bénéfices que peut valoir, tant au Trésor qu'à toutes les branches de l'activité nationale l'exploitation des chemins de fer par l'Etat ». Dans ce but, la création d'un réseau assez vaste s'imposait : il suffisait de racheter les Compagnies de l'Ouest et du Midi et de les fusionner avec le réseau « Etat », sous la dénomination « Ouest et Sud Etat ». Des grands courants de trafic s'établiraient entre Normandie, Bretagne, Bordelais, Charente et Pyrénées.

La situation financière du Midi et de l'Ouest autorisait ces espoirs. En tout cas, elle demandait une prompte solution — l'Ouest surtout. Le tableau ci-dessous permet de se rendre compte des difficultés dans lesquelles se débattaient les deux Compagnies.

#### *A. Période de 1859 à 1882.*

	Taux du dividende distribué, intérêts compris	Revenu des actions déduction faite des avances pour garantie d'intérêt	Total des dividendes distribués
Nord. . . . .	15,24 %	15,00 %	566 millions
P.-L.-M. . . . .	13,07 >	13,00 >	668 >
Midi. . . . .	7,60 >	6,00 >	91 >
Ouest. . . . .	7,00 >	3,00 >	73 >

#### *B. Période de 1884 à 1893.*

Nord. . . . .	13,5 >	15,77 >	230 >
P.-L.-M. . . . .	11,0 >	7,64 >	240 >
Midi. . . . .	10,00 >	0,72 >	62 >
Ouest. . . . .	7,00 >	2,06 >	40 >

(3) *J. O.*, 19 novembre 1895. Annexe n° 1614. Doc. parl. SE 1895.

Depuis une dizaine d'années les mauvais résultats financiers avaient accru le déficit. Les appels fréquents à la garantie d'intérêt portaient les dettes des deux Compagnies à 348 millions de francs en 1895. Les auteurs de la proposition de loi estimaient compenser ce chiffre par les économies obtenues à l'aide d'une exploitation commune. Ils prévoyaient ainsi, dès la première année de la mise en vigueur du projet, une augmentation de recettes de 8 à 10 % soit 50 millions. Cependant, il fallait racheter le matériel roulant, le mobilier, etc... MM. Guillemet et Pelletan évaluaient cette reprise à 410 millions de francs.

Ces chiffres présentaient l'inconvénient d'être trop élevés pour les recettes à venir, trop faibles pour les reprises à effectuer par le Trésor. Le résultat le plus sûr de la proposition était la suppression de la garantie d'intérêt. En somme, on ne pouvait prévoir sérieusement un profit pour l'État de la réalisation du projet. Sur quelles bases sérieuses établir une augmentation de recettes de 50 millions en un an ? Même en abaissant ce chiffre à trente-cinq pour imprévus et frais de nouvelles installations causées par l'accroissement du trafic, la prévision paraissait remplie d'un optimisme excessif.

Le projet contenait l'organisation très sommaire du futur « Ouest et Sud-Etat » : un directeur, un Conseil d'administration avec représentants des ministères, du Parlement, des Chambres de commerce, des agents commissionnés. A ceux-ci, l'on abondonnait, sous forme de gratification, 1/10<sup>e</sup> des bénéfices annuels.

Mais le projet de 1895 constituait le prélude d'une série de propositions plus étendues : rachat du P. O.

par exemple, dont les conditions géographiques et financières présentaient de sérieux aléas.

La proposition ne fut pas adoptée, mais reprise quelques années plus tard, le 13 mars 1899 (4), par MM. Guillemet et Bourrat.

Les appels à la garantie d'intérêt continuaient à augmenter les charges de certains réseaux. La situation financière des Compagnies Etat, Ouest, Midi ne s'améliorait pas. Nous en connaissons la cause.

Dans la période 1884-1897 — treize ans depuis la mise en œuvre des conventions de 1883 — le total des dividendes distribués aux actionnaires des Compagnies de l'Ouest et du Midi était dérisoire comparé à celui des Compagnies du P. L. M. et du Nord.

P.-L.-M. . . . .	616 millions de francs.
Nord. . . . .	472 »
Midi. . . . .	175 »
Ouest. . . . .	161 »

Tandis que le chiffre du revenu des actions, déduction faite des sommes avancées à titre de garantie d'intérêt, atteignait plus de 14 % au Nord et de 10 % au P.-L.-M., il restait presque nul au Midi 0,3 et insuffisant à l'Ouest : moins 2,50.

La Compagnie du Midi se trouvait dans une situation très difficile. Ses lignes avaient augmenté de 1.000 kilomètres entre 1880 et 1897; ses recettes d'exploitation étaient passées de 91 à 103 millions de francs; mais le prix net par kilomètre, au lieu de croître en proportion, diminuait : 38.933 francs en 1880, 31.929 en 1897.

(4) Annexe n° 805. Doc. parl. SO 1899.

La raison, lisons-nous dans le texte de la proposition du 13 mars 1899, il faut la chercher dans la composition géographique des lignes du réseau Midi.

MM. Guillemet et Bourrat pensaient améliorer cette situation en demandant le prolongement jusqu'au quai de la Joliette à Marseille de la ligne Bordeaux-Sète. La question était vieille; nous avons parlé de négociations identiques en 1861. Ainsi prolongé, le réseau du Midi n'aurait plus eu à subir les « exigences et le contrôle de la puissante Compagnie du P.-L.-M. ».

Cependant, le Midi, mal partagé, comme d'ailleurs l'Ouest et l'Etat, devait être fusionné avec ces deux Compagnies pour former un seul réseau.

C'était reprendre avec quelques très légères modifications la proposition de 1895. Le nouveau réseau pourrait vivre en unissant Le Havre à Bordeaux et Marseille. Avec juste raison, on estimait que la ligne « Le Havre-Marseille deviendrait une des artères les plus fréquentées du continent ».

Quant à l'organisation du futur réseau « Ouest et Sud-Etat », il suffit de se reporter à la proposition de 1895.

Le projet de 1899, comme les précédents, n'eut pas de suite. Les Compagnies, en signant les fameuses conventions de 1883 dans les conditions que nous connaissons, s'étaient bien gardées de faciliter dans les clauses le rachat par l'Etat s'il venait à être proposé. Elles avaient engagé, par ailleurs, des frais énormes pour la construction de lignes à trafic faible. Si le rachat s'effectuait, il devenait fort onéreux pour le Trésor. Le prix du matériel roulant, les annuités, le montant des lignes construites par les Compagnies augmentaient



considérablement la somme à verser aux réseaux. Les chiffres variaient d'ailleurs suivant que les membres du Parlement étaient favorables ou non au rachat, c'est-à-dire à la droite ou à la gauche de l'Assemblée.

Pour ces raisons, les partisans de la reprise par l'Etat des Compagnies ne purent faire aboutir leurs projets. Remarquons qu'il ne fut pas question, en dehors du rachat général des voies ferrées, d'appliquer cette mesure particulière au P.-L.-M. et au Nord.

Ayant leur homogénéité, traversant de riches régions industrielles et commerciales, leur situation financière ne laissait pas à désirer. Les projets de 1895, 1899 et les suivants parlent seulement du rachat des malheureuses Compagnies du Midi, de l'Ouest, parfois de l'Orléans. On sentait la nécessité de modifier l'organisation ferroviaire de l'Ouest de la France, mais on hésitait à réaliser une réforme dont personne ne pouvait dire exactement si elle serait profitable ou non à l'intérêt général.

Dans l'incertitude, MM. Vacher et Bussière considérant seulement l'aspect financier du problème proposaient le 21 mars 1899 <sup>(5)</sup> le rachat de toutes les Compagnies qui faisaient appel à la garantie d'intérêt : Est, Ouest, Midi, Orléans; mais, ils limitaient leur proposition aux trois dernières. Les dettes antérieures à 1883 étaient liquidées, sauf l'Ouest qui devait encore 85 millions. Depuis les Conventions, la dette s'élevait à 780 millions pour les Compagnies de l'Ouest, du Midi et de l'Orléans réunies.

L'article unique du projet était ainsi rédigé : « Le Gouvernement est invité à déposer sur le bureau de la

(5) Annexe n° 831. Doc. parl. SO 1899.

Chambre un projet de loi portant rachat des Compagnies de l'Ouest, du Midi et du P.-O. La date du rachat sera fixée ultérieurement. » Il y avait en effet, en 1899, une augmentation des recettes du Midi et de l'Orléans. Le prix du rachat se trouverait donc par le fait même encore plus élevé si l'opération s'effectuait de suite. Il valait mieux attendre une période moins favorable à l'intérêt des actionnaires <sup>(6)</sup>.

Quelques années plus tard, à l'occasion de la discussion du budget de l'exercice 1902, le rapporteur, M. Bourrat, demandait à nouveau le rachat de l'Ouest et du Midi reprenant ainsi les propositions du 18 novembre 1895 et du 13 mars 1899.

Dans la discussion commencée à la Chambre le 2 décembre 1901 <sup>(7)</sup>, l'auteur de la proposition exposait, une fois de plus, tous les avantages d'une gestion par l'Etat de nos voies ferrées : maîtrise des tarifs, suppression des barrières entre réseaux qui font de chacune d'eux un « état féodal avec péages et frontières infranchissables ». Il y voyait surtout une économie pour les finances publiques et le moyen pour le réseau Etat de se développer. « Si, disait-il, nous demandons le rachat des Compagnies de l'Ouest et du Midi seulement, c'est parce qu'avec 13.000 kilomètres que possèdera l'Etat, il sera possible de faire une comparaison probante en opposition directe avec l'exploitation par les Compagnies. »

Cependant, il restait à fixer la somme à laquelle

(6) En 1897, le total des recettes était, pour l'Ouest, de 166 millions; en 1900, de 191 millions.

Pour le Midi, 103 millions en 1897, plus de 110 millions en 1900.

(7) Le débat se poursuivit les jours suivants, surtout le 3 décembre 1901.

s'élèverait le rachat. Cette question avait arrêté les projets précédents. Il devait en être encore de même.

M. Plichon, député, répondant le 23 janvier 1902 à M. Bourrat, notait l'extrême difficulté à se faire une idée approximative du coût du rachat.

L'opération serait-elle bonne ou mauvaise pour le Trésor ? Les chiffres variaient ; de leur diversité, M. Plichon en inférait qu'elle serait toujours très onéreuse. Il voyait dans la concession des voies ferrées aux Compagnies un « Etat tampon » nécessaire pour maintenir le prix de revient du transport dans de justes limites par l'émulation et la concurrence. La législation se trouvant à trois mois de sa fin de mandat, la Commission des chemins de fer présidée par M. Guyot-Dessaigne s'étant opposée au rachat ainsi que le ministre des Travaux publics M. Baudin, le projet n'eut pas de suite.

Il ne fut pas totalement abandonné, mais repris dans la législature suivante en 1904 et 1905.

M. Bourrat demandait le 10 juillet 1902, par un amendement au contre-projet de M. Massabuau sur le rachat de l'Ouest, le rachat du Midi. Ces projets furent examinés et un rapport établi par M. Klotz favorable au rachat déposé le 23 octobre 1903 pour être longuement discuté par la Chambre du 19 au 27 janvier 1904 (8).

A cette époque, le réseau du Midi avait amorti de ses propres deniers 33 millions depuis l'origine, soit 2 % de son capital. La garantie d'intérêt s'élevait à 246 millions dont 181 en capital, 65 en intérêts. Il faut noter en faveur de la Compagnie du Midi, les

(8) Notamment Déb. parl., 1904, p. 33 et suiv.

sérieuses difficultés causées par la crise économique générale doublée d'une crise agricole locale. Le rachat du Canal du Midi l'obligeait, en outre, à réduire ses tarifs depuis 1898, soit une perte de 7 à 8 millions par an.

Il devenait paradoxal de fusionner Midi, Ouest et Etat sans toucher à la Compagnie d'Orléans. Les trois réseaux formeraient bien un bloc de plus de 12.000 kilomètres, mais sans aucune homogénéité. Ce nouveau réseau tomberait effectivement sous le « joug » de l'Orléans, car pour aller d'une extrémité à l'autre, on serait forcé de passer par le P.-O.

A la fin de la discussion, il n'y eut pas moins de six propositions toutes différentes. MM. Bourrat et Sembat demandaient toujours le rachat de l'Ouest et du Midi; certains autres, un remaniement de l'Orléans afin de donner plus d'homogénéité et plus d'extension au réseau Etat. La Commission demanda le renvoi approuvé par M. Maruéjols, ministre des Travaux publics. Ce dernier promit seulement d'entrer en pourparlers avec l'Orléans. Puis, le silence se fit malgré une interpellation de M. Klotz le 14 février 1905. Toutefois, le 30 novembre (9), M. Lasies déposait une proposition de loi « invitant le Gouvernement à prendre les mesures indispensables pour préparer le rachat des chemins de fer ». M. Bourrat limitait la question aux Compagnies de l'Ouest et du Midi devenues absolument « insolubles ». Les propositions furent renvoyées à la Commission des Chemins de fer par 268 voix contre 264; celle des Travaux publics renonça au rachat du Midi et proposa dans son rapport le rachat de l'Ouest.

(9) Déb. parl., 1906, p. 1937.

Une autre législature venait de s'écouler sans qu'une solution fut apportée à la question ferroviaire dans l'Ouest de la France. La nouvelle, 1906 à 1910, allait y remédier par le rachat de l'Ouest en 1908. Néanmoins, entre les deux années 1906 et 1908, la question du Midi fut agitée à nouveau. M. Klotz reprenait le 12 juin 1906 son rapport déposé dans la précédente législature le 20 mai 1903 tendant au rachat de l'Ouest et du Midi. Le rapport fut renvoyé à la Commission du Budget ainsi que le rapport supplémentaire sur le sous-amendement de M. Bourrat au contre-projet de M. Massabuau.

A ce moment, le ministre des Travaux publics, M. Barthou, déposait le 5 novembre 1906 un projet de rachat de l'Ouest seulement. L'étude de ce projet, les discussions qui s'en suivirent, le texte de la loi du 11 juillet 1908 ne sont pas du cadre de cette étude.

L'incorporation de l'Ouest dans le réseau Etat met fin aux tentatives de fusion du P.-O. ou du Midi avec l'Etat. Une question nouvelle surgissait. La loi de 1908 n'avait pas donné au nouveau réseau Etat toute l'homogénéité désirée. Certaines lignes de Bretagne appartenant à la Compagnie d'Orléans pénétraient à l'intérieur de l'Etat. Une même région restait encore soumise à deux réseaux différents dont les lignes s'enchevêtraient.

En vue de mettre fin à cette situation nuisible aux intérêts généraux, une Convention fut signée le 29 octobre 1908 entre les Compagnies d'Orléans et l'Etat dont le but, disait le projet de loi approuvé de la Convention, était de réaliser l'homogénéité <sup>(10)</sup>.

(10) Annexe n° 2074. Doc. parl. SE 1908.

Il y était prévu la reprise par l'Etat des lignes de Bretagne et de la vallée de la Loire. En contre-partie, le Trésor abandonnait sa créance contre la Compagnie d'Orléans au titre de garantie d'intérêt soit 219 millions. Cette somme se compensait en fait par le matériel roulant remis à l'Etat et par la perte d'usage et d'amortissement de ce matériel.

La Convention ne fut pas adoptée par le Parlement. Elle donna lieu à un autre projet du 27 décembre 1909. En fin de compte, l'homogénéité tant souhaitée de 1900 à 1908 ne fut pas obtenue.

Il a fallu attendre 1933 pour qu'elle ait un commencement d'exécution par la cession à l'Etat d'une partie seulement des lignes de Bretagne.

Même une Convention ultérieure à 1907, celle du 20 février 1913 approuvée par la loi du 7 juillet et présentée au Parlement par M. Dupuy, ministre des Travaux publics et Klotz, ministre des Finances, abandonna les propositions précédentes pour prévoir seulement la concession à la Compagnie d'Orléans d'un certain nombre de lignes d'intérêt général.

\*  
\*\*

Ainsi, une phase importante de notre histoire ferroviaire se terminait en 1908 quelques années avant la guerre par le rachat d'une Compagnie privée, celle de l'Ouest. Six projets différents dont la plupart avaient pour auteur M. Bourrat ont tenté de réaliser une fusion plus étendue en joignant le rachat du Midi. Si nous avons insisté sur ces diverses propositions, c'est pour montrer que la fusion de 1933 n'est pas née du

hasard des circonstances. La situation géographique des Compagnies du P.-O. et du Midi laissait fort à désirer même après les remaniements ultérieurs aux conventions de 1883.

Nous avons cherché à dégager précédemment les lois qui seules permettent à une Compagnie de chemin de fer de vivre et de prospérer. Nous venons de voir comment les réseaux Etat, Ouest, Orléans, Midi ont été l'objet de propositions tendant à les leur donner. Les circonstances financières et politiques ont permis en 1908 la fusion des deux Compagnies; quand une nouvelle crise profonde viendrait atteindre plus particulièrement les réseaux du P.-O. et du Midi, il devenait naturel, en maintenant le régime de la concession, de reprendre sous une autre forme des projets antérieurs. En 1933, les rapports, circulaires, projets divers ont invoqué que là se trouvait une des principales causes de la quasi-fusion. N'est-ce pas le fait constant depuis la formation des Compagnies ? Seules les difficultés financières énormes de 1933 constitueront l'occasion de réaliser un projet semblable, par le fond, à bien des précédents.

A la veille de la guerre, 1913, les Compagnies sans posséder une situation financière des plus brillantes traversaient une période de prospérité. Leur statut juridique restait celui des Conventions de 1883.

## §. 2. La situation des chemins de fer en 1921.

La guerre, avec ses bouleversements et ses destructions prolongées durant quatre années, a atteint profondément les chemins de fer français. En 1919, une

période difficile s'annonçait. A la veille de la déclaration de guerre, l'on avait pu estimer un million la somme que les chemins de fer avaient rapporté au Trésor <sup>(11)</sup>. Mais, entre 1913 et 1921, les dépenses et les recettes d'exploitation avaient augmenté considérablement :

DEPENSES D'EXPLOITATION

	1913	1921
P.-O. . . . .	184 millions	1.115 millions
Midi. . . . .	84 »	600 »

RECETTES D'EXPLOITATION

	1913	1921
P.-O. . . . .	307 millions	924 millions
Midi. . . . .	150 »	418 millions

En examinant ces chiffres, nous faisons la constatation suivante : si les dépenses d'exploitation se multiplient par le coefficient 6, les recettes doivent l'être seulement par 3.

Au contraire, au réseau du Nord, les dépenses en 1921 avaient augmentées sur 1913 de 4,85 %, les recettes de 3 %.

Cette différence s'explique aisément en considérant les ressources mises à la disposition de la Compagnie du Nord dans les régions qu'elle exploite. D'autres circonstances aggravaient la pénible situation financière des réseaux de l'Orléans et du Midi. Ils restaient les seuls, avec le réseau « Etat », à être endettés avant la guerre vis-à-vis du Trésor public. En 1913, les résultats d'exploitation proprement dits se chiffraient par

(11) C. COLSON. Cours d'économie politique, t. VI.



un excédent pour les Compagnies du Nord, de l'Est et du P.-L.-M., par déficit pour les autres (12).

Il fallait, en 1921, remédier à un déficit croissant et devenu général estimé alors à plus de 5 milliards. Par ailleurs, le Gouvernement désirait vivement l'unification des tarifs. Sous la pression de l'opinion publique qui, comme l'écrivit M. Colson, « demande sans cesse à l'Etat d'intervenir pour généraliser l'application des meilleures méthodes connues à chaque époque, sans comprendre que la multiplicité des initiatives indépendantes peut assurer des progrès rapides dans ces méthodes ».

L'Etat voulait surtout un remaniement général des réseaux de chemins de fer destiné à accroître son autorité. Pendant cinq ans, du 31 février 1914 au 2 février 1919, les réseaux dépendirent de l'autorité militaire et fonctionnèrent comme réseau unique. « Il semblait difficile de leur rendre maintenant leur autonomie » (13).

La situation critique, en 1921, des Compagnies concessionnaires n'était pas comparable à celle de 1883. Aujourd'hui, l'Etat s'offrait à combler le déficit. Il pouvait parler aux réseaux et imposer sa manière de voir. Les pouvoirs publics consentaient à transformer le régime des chemins de fer moyennant certaines conditions : prise en charge par l'ensemble des autres

(12) Ce déficit était de :

20 millions pour le P.-O.	
1	» le Midl.
84	» l'Etat.

(13) R. GODFERNAUX. Aperçu de l'évolution des chemins de fer français, p. 49.

réseaux du déficit de certaines Compagnies, « Etat » par exemple (607 millions en 1921) quand, parmi les autres réseaux, le déficit le plus élevé atteignait seulement 436 millions.

La convention fut signée le 28 juin 1921 et approuvée par une loi du 29 octobre <sup>(14)</sup>. Le principe fondamental se résume en l'instauration d'une solidarité des réseaux par la création d'un fonds commun. Les recettes s'équilibreraient dorénavant par les dépenses à l'aide des tarifs modifiables toutes les fois où cela serait nécessaire. Il ne nous appartient pas d'étudier les conventions dans le détail, mais d'en dégager les traits principaux.

Le Ministre des Travaux publics voit ses pouvoirs augmentés en matière de tarifs spéciaux surtout. La coordination des exploitations des réseaux est assurée par le « Comité de Direction ». La concordance de la gestion des chemins de fer avec les intérêts généraux de la Nation par le « Conseil supérieur des Chemins de fer ».

Du point de vue financier, la garantie d'intérêt disparaît en théorie et le personnel se trouve intéressé à l'exploitation du réseau par une « prime de gestion ». On a qualifié cette institution de « réel stimulant » <sup>(15)</sup>. Il y a là, semble-t-il, une exagération. Un réseau possède en effet, une gestion beaucoup trop complexe pour permettre à l'employé, même moyen, d'avoir conscience en travaillant de son mieux d'augmenter le rendement de sa prime de gestion.

(14) Le Ministre des Travaux publics était alors M. Le Trocquer. Les Conventions de 1921 sont connues encore sous le nom de « Conventions Le Trocquer ».

(15) C. COLSON. *Op. cit.*

Les conventions de juin 1921 donnèrent lieu à de violentes critiques : au moment du vote par le Parlement et toutes les fois où la question ferroviaire est revenue devant lui. Un Ministre des Travaux publics les a qualifiées de « léonines et immorales » (16). M. Jules Moch, dans sa proposition du 16 mai 1933, écrivait que personne ne défendait plus les Conventions de 1921. M. William Bertrand, dans son rapport au nom de la Commission des Travaux publics de la Chambre, indiquait comme principale cause du déficit élevé de 1933, les principes des Conventions de 1921 (17). Avec le fonds commun, faisait-il remarquer, les réseaux riches font des largesses et les réseaux pauvres aucune économie. Quelques années plus tôt, le 12 novembre 1931 (18), M. Charlot demandait au Gouvernement « de négocier avec les grands réseaux un avenant aux Conventions modifiant les dispositions relatives au fonds commun, à la prime de gestion, à l'automatisme des tarifs et de soumettre cet avenant à la ratification du Parlement dans le plus bref délai possible. »

Cependant, en 1921, le problème des chemins de fer était « insoluble ». M. Colson en étudiant les Conventions remarque combien, alors, le sens futur du mot franc était incertain et l'inflation incompatible avec le régime des concessions « contrats de longue durée ». Or, il fallait, après la guerre, offrir aux dirigeants de nos grands réseaux des possibilités financiè-

(16) Paroles citées par M. J. Moch dans sa proposition du 16 mai 1933. Annexe n° 1885. Doc. parl. SO 1933.

(17) Annexe n° 2149. Doc. parl. SO 1933.

(18) Annexe n° 5520. Doc. parl. SE 1931.

res qui, seules, permettent « les vues d'avenir nécessaires à toute bonne gestion » (19).

En traitant les conventions de « léonines et d'immorales » on oublie les faits. La solution apportée en 1921, loin d'être parfaite, était peut-être la seule admissible, si l'on maintenait le régime des concessions. Au cas contraire, le rachat des Compagnies s'imposait. Or, les résultats obtenus par une expérience se montraient « déplorables ».

En Angleterre, à l'époque où le régime de nos chemins de fer se modifiait, une loi de 1921 remplaçait les 153 Compagnies alors existantes par 4 réseaux exploitant 30.600 kilomètres sur les 32.400 des voies ferrées anglaises.

Le Gouvernement anglais offre cette particularité de s'abstenir de toute intervention financière. D'autres pays, ont de même transformé leur régime ferroviaire : réseau privé devenu réseau d'Etat par la fusion des Compagnies existantes, Grèce par exemple.

### § 3. Les tentatives de fusion du P.-O.-Midi.

La crise ferroviaire de 1921 résolue, les Compagnies de l'Orléans et du Midi allaient être l'objet, quelques années plus tard, de nouvelles propositions.

Deux tentatives précèdent la réalisation de juillet 1933 : une en 1926, l'autre en 1931.

La première causa un grand émoi dans certains milieux industriels du Centre et de l'Ouest desservis par l'Orléans. Il s'agissait, en effet, non d'une fusion, mais d'une absorption du P.-O. par le Midi. C'est ce que

(19) C. COLSON. *Op. cit.*

résume la question écrite de M. L. Proust, député, à M. le Ministre des Travaux publics (20) : les bruits de fusion de la Compagnie P.-O. et celle du Midi reposent-ils sur un fondement sérieux ? Dans l'affirmative, le P.-O. serait-il absorbé par le Midi ? Bien entendu, la réponse ministérielle nia ces pourparlers. « L'absorption d'un réseau par l'autre n'a été envisagée en aucune manière. » Elle reconnaissait toutefois que des conversations avaient eu lieu en vue de la mise en commun de certains services (services centraux, entretien du matériel marchandises), mais ces propositions avaient été depuis lors retirées.

La Compagnie d'Orléans, dans une circulaire de 1933 à ses chefs de service, faisait allusion à ces projets et notait que depuis leur abandon les deux Compagnies s'efforçaient « de réaliser la majeure partie des économies obtenues par une fusion, en appliquant, sur l'un et l'autre réseau, les méthodes d'exploitation les plus économiques employées dans telle ou telle branche du service ».

En effet, après 1926, des progrès ont été réalisés dans cette voie, mais ils n'avaient pas procuré en 1933, « la majeure partie des économies » qu'une fusion ou simplement une quasi-fusion est susceptible de produire.

Prévoir l'absorption de l'Orléans par le Midi paraît paradoxal. Le 12 novembre 1931, M. Moch voulant prouver à la Chambre que les grandes Compagnies géraient mal (21), prenait pour exemple parmi nos grands réseaux, celui du Midi et il établissait la cou-

(20) Question écrite n° 9892. J. O., 12 novembre 1925.

(21) Annexe 5524. Doc. parl. SE 1931.

paraison suivante avec les réseaux de chemins de fer à voie étroite (année 1929).

	Midi	Ch. de fer économiques	Ch. de fer départementaux
Prix de revient du km. train en francs. . . . .	23,15	11,96	10,68
Personnel par 1.000 km. trains..	1,10	0,64	0,60
Personnel par km. de ligne....	8,87	1,44	1,10

Au total, le parcours d'un train sur un kilomètre coûtait au Midi 23 francs, de 10 à 12 sur des réseaux secondaires d'importance presque analogue.

Pour M. Moch, la voie étroite coûte beaucoup moins cher à construire, mais pas à exploiter. « A égalité de trafic et de difficulté de parcours, les frais d'exploitation sont équivalents. » S'il y a de si grandes différences dans le prix de revient, il convient d'en chercher la raison dans une mauvaise administration.

Nous comprenons aisément les vives réactions élevées en 1926. La Compagnie d'Orléans donna comme motif de l'abandon de la proposition « l'évaluation très exagérée des économies qu'aurait procuré une telle réforme ».

Les deux réseaux avaient chiffré à 160 millions les économies à réaliser par la fusion. Cette somme se décomposait comme suit <sup>(22)</sup> :

Services centraux fusionnés.....	50 millions.
Vole P.-O.....	50 »
Traction P.-O.....	40 »
Exploitation Midi.....	20 »

Néanmoins, l'idée d'une fusion était lancée. En oc-

(22) Chiffres cités par M. Paganon, Ministre des Travaux publics à la tribune du Sénat, le 17 mars 1933. Débats parlementaires, 1933, p. 526.

tobre 1931, la solution du problème se trouvait renversée. On pensait alors confier la direction du réseau Midi au directeur de l'Orléans et le nommer directeur général des deux Compagnies. M. Moch dans la séance de la Chambre du 12 novembre s'élevait contre cette proposition en manifestant son « hostilité absolue » à une mesure partielle. « Nous ne nous arrêtons pas, disait-il, à la simple fusion des directions. Nous voulons la suppression de toutes les cloisons étanches ».

L'année 1931 — une des premières de la crise économique, se termina par une augmentation du déficit des chemins de fer <sup>(23)</sup>. Les recettes, du fait de la situation générale, avaient baissé d'un milliard 400 millions. Il fallait apporter une solution rapide, sinon le déficit comblé par le Trésor public n'irait qu'en augmentant. Certains membres du Parlement proposèrent le rachat pur et simple de toutes les concessions : la nationalisation des voies ferrées. M. Moch déposa un projet dans ce sens le 28 janvier 1932 <sup>(24)</sup>. Reprenant sa proposition du 12 novembre 1931, il donnait les grandes lignes de l'organisation du futur réseau national et fixait la date du 1<sup>er</sup> avril 1932 pour sa réalisation. La Chambre, se trouvant à quelques mois de la fin de législature, le projet n'eût pas de suite. Mais, après la rentrée du Parlement, le nouveau ministre des Travaux publics, M. Daladier, faisait aux Compagnies des propositions analogues que celles-ci repoussèrent. Elles établirent à leur tour un plan et le présentèrent le 17 octobre. Il ne fut pas adopté, mais M. Paganon, ministre des Travaux publics, s'en ins-

(23) Près de 1.800 millions en 1930; plus de 3 milliards en 1931

(24) Annexe 6256. Doc. parl. SO 1932.

pirera dans son projet déposé sur le bureau de la Chambre, le 13 avril 1933.

Le plan des Compagnies prenait pour principes de base l'organisation rationnelle des divers modes de transport, l'unification de certains services et l'union plus étroite des réseaux avec l'Etat par la présence d'un représentant de l'Etat au sein des Conseils d'Administration des Compagnies.

Cependant, 1932 restait « un exercice sans solution » (25). La situation devenait de plus en plus critique. M. Daladier avouait devant la Commission des Travaux publics de la Chambre, le 26 octobre, une baisse de trafic de 2 milliards en un an, causée par la crise économique. Le déficit atteignait en fin d'exercice 4 milliards 246 millions, soit plus d'un milliard sur l'exercice précédent. L'année 1933 ne serait pas meilleure, aucune mesure sérieuse n'ayant été prise.

#### § 4. Le déficit de 1933 et ses remèdes.

D'après les conventions de 1931, article 13, le fonds commun s'alimentait par l'excédent des recettes des réseaux après prélèvement de certaines sommes. Si cet excédent devenait insuffisant, une majoration des tarifs permettrait au fonds commun d'avoir à sa disposition les sommes nécessaires. En cas de besoin, le Trésor public pouvait faire des avances. Le mécanisme était simple, mais délicat. Serait-il possible d'augmenter les tarifs à n'importe quel moment ? Le déficit des réseaux, a le plus souvent pour cause une baisse de tra-

(25) R. GOUVERNAUX. Les grands réseaux de chemins de fer français, année 1932, p. 5.



fic par suite de crise économique. Jamais, un Gouvernement parlementaire ne consentirait à élever les tarifs dans une telle période. L'article 13 de la Convention devenait un cercle vicieux. Le Trésor serait forcément l'assureur obligatoire du déficit ferroviaire. Dans cette mesure, le fonds commun est bien suivant la phrase de M. William Bertrand, le 6 juillet 1933, une prime à l'indifférence, à la négligence et à tous les abandons.

En fait, seules les années 1926 et 1928 se terminèrent par un excédent pour le fonds commun. Les Compagnies, en 1932 surtout, désiraient le relèvement des tarifs voyageurs. Le Gouvernement ne céda pas « malgré les avis concordants les plus autorisés, malgré les stipulations de la Convention de 1921 et malgré le caractère notoire de l'insuffisance de ces tarifs » (26).

Pour combler le déficit, le Trésor fit des avances aux Compagnies sous la forme d'émission d'emprunt dont l'Etat supporte les charges à partir du cinquième mois. M. William Bertrand a protesté contre le taux élevé de ces emprunts (27). Après avoir atteint 12,15 lors de la crise financière de 1926, il tombait à 5,82 en 1931 pour remonter à 6,86 en 1932 et à 7,84 en 1933 (28).

Ces emprunts ont pesé lourdement sur le fonds commun durant les quatre premiers mois. Puis, les déficits des années postérieures se comblant par le même procédé on voit avec quelle vitesse les charges de ces insuffisances se sont accrues.

(26) GODPERNAUX. Les grands réseaux de chemins de fer français. Année 1932, p. 5.

(27) Annexe 2149, Doc. parl. SO 1933. Pour le chiffre du taux des emprunts, rapport de M. H. ROY, p. 23.

(28) En 1934, il devait atteindre 8,46.

L'État ne pouvait cependant accepter de combler le déficit des réseaux sans chercher les moyens d'y remédier. M. Moch a évalué, en décembre 1932, le déficit quotidien à 12 millions. En appliquant l'article 13 des Conventions de 1921, il fallait élever les tarifs de 70 % pour combler le déficit <sup>(29)</sup>. L'exercice de 1933 se soldait par un passif de 4 milliards 800 millions.

Telle était la situation générale. Les Compagnies de l'Orléans et du Midi en souffraient profondément. Il suffit de lire le tableau ci-dessous pour voir suivant quel rythme augmentaient leurs difficultés financières <sup>(30)</sup>.

	1928		1932		1933	
	P.O.	Midi	P.O.	Midi	P.O.	Midi
Recettes exploitation...	1.961	976	1.745	819	1.664	735
Dépenses exploitation..	1.437	717	1.613	840	1.528	791
Produit net.....	524	259	132	— 21	136	— 56
Résultat général toutes charges comprises..	— 37	-- 82	— 406	— 440	— 471	— 519

Ainsi le déficit de la Compagnie du Midi dépassait largement celui de l'Orléans bien que la longueur des lignes exploitées fut près du double à l'Orléans <sup>(31)</sup>.

Ordinairement, le déficit varie suivant l'importance du réseau. Plus celui-ci est étendu, plus les difficultés financières sont nombreuses, pouvant normalement se traduire par un déficit plus considérable. Les deux grands réseaux du P.-L.-M. (9.914 kilomètres) et de l'État (9.136 kilomètres) le prouvent, ayant chacun en 1933 un déficit supérieur à 1 milliard.

(29) Chiffres cités par M. J. Moch dans sa proposition du 16 mai 1933.

(30) Chiffres en millions.

(31) P.-O. 7.555 km., Midi 4.290 km.

Il en découle que la gestion du Midi présentait de sérieux aléas. Il ne pouvait plus être question de reprendre le projet de 1926, mais celui de 1931 pour réaliser la fusion de ces deux réseaux « complémentaires ».

Aussi, M. Paganon, dans son projet de loi, prévoyait-il la quasi-fusion de l'Orléans et du Midi comme une des mesures pouvant remédier à la situation financière désastreuse des chemins de fer et plus particulièrement à celle de ces deux Compagnies.

Ce projet déposé le 6 avril 1933 <sup>(32)</sup> prévoyait l'approbation d'un avenant aux Conventions de 1921, signé le 6 juillet entre le Ministre des Travaux publics, les présidents des Conseils d'Administration des grands réseaux, y compris ceux d'Alsace-Lorraine et de l'Etat et les présidents des syndicats de Petite et Grande Ceinture de Paris.

Les grandes lignes de cet avenant se résument en quelques points principaux :

1° Renforcement du contrôle de l'Etat, car, disait le projet, « celui-ci se voit désarmé par des textes insuffisamment adaptés, lui imposant une responsabilité financière à peu près complète sans contre-partie pour son autorité ». Désormais l'Etat a ses représentants auprès des Conseils d'administration avec des pouvoirs identiques à ceux des administrateurs élus par les actionnaires <sup>(33)</sup> (article 1). Ces représentants ont été nommés par décret du 20 novembre 1933.

Dans le même ordre d'idée, une Commission des

(32) Annexe 1736. Doc. pal. SO 1933.

(33) Toutefois, ces représentants ne peuvent statuer sur des affaires qui ne sont pas soumises directement au contrôle de l'Etat : gestion du domaine privé des Compagnies.

marchés est instituée (art. 4, § g) compétente pour toutes les commandes dont le montant dépasse 50.000 francs. Consultée obligatoirement, elle émet seulement un avis. Le Ministre peut opposer son veto à la passation du marché si la Commission le demande. Il y a là une extension considérable du droit d'intervention de l'État. En effet, cette Commission, en la seule année 1934, a examiné 2.953 marchés dont le montant s'élève à 2.438 millions.

2° Améliorations favorables aux réseaux: Elles portent sur :

a) Le calcul de la prime du réseau et du personnel (art. 5) <sup>(34)</sup>.

b) Les conditions de rachat (art. 6 et 7).

c) Les règlements et le cahier des charges (art. 9). Ces assouplissements nécessaires étaient réclamés depuis longtemps. Ils furent réalisés par les deux décrets du 30 décembre 1933 et 29 janvier 1934.

d) L'impôt sur les prix de transport des voyageurs abaissé de 32,5 à 12 % (art. 3 de la loi du 8 juillet 1933, § A, décrets du 1<sup>er</sup> novembre 1933 et du 20 juillet 1934). On estime à 400 millions le supplément de recettes annuelles procuré par cette mesure <sup>(35)</sup>.

3° Aménagements à la situation géographique de plusieurs réseaux :

a) Cession de l'exploitation des lignes de Bretagne par la Compagnie d'Orléans au réseau de l'État (ligne de Savenay à Landerneau et de ses embranchements, soit 467 kilomètres).

(34) Si la nouvelle formule est plus avantageuse pour le réseau et le personnel, la mise en œuvre sera tardive. Elle ne jouera que quand le déficit aura été réduit d'un milliard par rapport à 1932 (article 5, dernier alinéa).

(35) Chiffre indiqué dans le rapport de M. H. Roy, p. 41.

La Convention entre les deux réseaux, datée du 30 août 1933, est précédée d'une lettre du 30 juin du Président du Conseil d'Administration de la Compagnie du chemin de fer de Paris à Orléans au Ministre des Travaux publics.

Cette mesure met fin à une situation illogique <sup>(36)</sup> : l'Orléans pénétrait encore profondément à l'intérieur du réseau « Etat ». Il se voit donc attribuer désormais la haute main sur la Bretagne, la Normandie et toute la région située à l'ouest de la ligne Tours-Bordeaux. Cependant, la réforme n'a pas été complète, la Compagnie d'Orléans gardant encore le tronçon Tours-Le Croisic. La cession de ces lignes ne saurait tarder.

b) Fusion des exploitations des réseaux du Midi et de l'Orléans (art. 8 de l'avenant du 6 juillet). Cet article en pose les bases : « Réaliser dans le cadre de la Convention du 28 juin 1921 une communauté financière, commerciale et technique et la mise en œuvre d'une fusion étendue de leur exploitation. » D'ailleurs, l'article 8 résumait le texte de l'accord intervenu entre les deux Compagnies à la date du 16 juin 1933 et mentionnait en outre que « les réseaux signataires de l'avenant l'approuvaient ».

\*  
\*\*

La loi du 8 juillet 1933 a donc prévu un certain nombre de mesures propres à remédier au déficit. Les économies réalisées sur l'exercice 1934 ont procuré une économie de un milliard 250 millions.

(36) L'exploitation est assurée par l'Etat depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1934.

Néanmoins, les résultats généraux se présentent d'une façon encore très défavorable. Les résultats d'exploitation se chiffrent par un déficit de 3 milliards 570 millions. Augmenté des charges des insuffisances, il atteint 4 milliards 720 millions. Si des mesures n'avaient pas été prises, le déficit aurait été encore plus profond, la dépression économique n'ayant fait que s'accroître <sup>(37)</sup> et la concurrence des divers modes de transport entre eux s'étant encore accrue.

Aussi, les grands réseaux ont-ils poursuivi au cours de l'année 1933 une politique d'économie en fusionnant un certain nombre de services communs.

Au 1<sup>er</sup> octobre 1933, les contentieux des réseaux ont été groupés. M. Roy a évalué cette économie à 2 milliards et demi.

Dans le même ordre d'idées, les réseaux reçoivent désormais en commun les combustibles, un Ingénieur en chef étant mandaté pour chaque bassin houillier. La réception des combustibles des mines du Nord et du Pas-de-Calais a été confiée par exemple au réseau du Nord.

Une autre économie importante — 2 millions 600.000 francs — consiste dans la mise en commun du contrôle des réceptions pour toutes les matières autres que les charbons. Pareillement et toujours en 1933, les services d'achats ont été groupés, à partir du 1<sup>er</sup> juillet de la même année.

Parallèlement à ces réformes, notons une autre modification à la composition des lignes de l'Orléans. Elle vise le rattachement de la ligne de Sceaux au

(37) L'indice de la production est passé de 107 en 1933 à 93 en décembre 1934.

Métropolitain. Il apparaissait depuis longtemps nécessaire de confier à la gestion du département de la Seine l'exploitation d'une ligne de son ressort, puisque desservant uniquement la banlieue parisienne.

Ainsi, par de judicieuses fusions de services communs, les Compagnies et l'État se sont-ils efforcés de réduire le plus possible le coût de l'exploitation des voies ferrées. On a compris la nécessité d'une entente étroite, d'une collaboration serrée entre les réseaux. L'idée de fusion s'est développée au cours de l'année 1933. En elle, se trouve, en effet, une source d'économies par la suppression d'organes identiques, un arrêt à la multiplicité des papiers et des barrières entre réseaux, un moyen pour les Compagnies de resserrer leurs efforts en vue de résoudre la crise qu'elles traversent (38).

---

(38) Dans le même sens, le Syndicat d'Exploitation des Ceintures de Paris a été supprimé après le long pourparlers, par un arrangement inter réseaux du 27 août 1934. Les lignes ont été réparties entre les Compagnies du Nord, de l'État et de l'Est. Les économies à tirer de cette réforme sont évaluées à 6 millions par an, parfois 7. L'arrangement a été approuvé par décret du 23 octobre 1934.





## CHAPITRE II

---

### PRINCIPES ET MISE EN ŒUVRE DE LA FUSION

---

La question de la fusion des Compagnies du P. O.-Midi fut posée devant le Parlement pour la première fois en 1933, le 17 mars au Sénat <sup>(1)</sup>, à la suite d'interpellations relatives au déficit des chemins de fer et à l'organisation des transports. M. Paganon, ministre des Travaux publics, indiqua que quelques jours auparavant il s'était entretenu avec les présidents des réseaux de l'Orléans et du Midi afin d'envisager la réalisation de la fusion devant les Conseils d'administration. Le projet avait reçu un assentiment de principe.

Le 6 avril 1933, le Ministre des Travaux publics déposait sur le bureau de la Chambre, dans les circonstances que nous connaissons un projet de loi « tendant à adapter aux nécessités actuelles dans l'ordre technique et économique, le régime des grands réseaux de chemins de fer d'intérêt général ». L'article 1, § 3, prévoyait la fusion des concessions des Compagnies de l'Orléans et du Midi et indiquait que des pour-

(1) Débats parl., 1933, p. 626.

parlers étaient engagés en ce sens pour obtenir une solution définitive abandonnée en 1926. Le projet présentait cette fusion parmi d'autres mesures du même ordre destinées à procurer des économies : contentieux, services commerciaux; toutefois, les bases de la fusion des concessions n'étaient pas indiquées.

La question allait être posée à la Chambre, le 16 mai 1933, par M. Moch. Il présentait un contre-projet à la proposition gouvernementale (2). Reprenant le texte du 1<sup>er</sup> novembre 1931, M. Moch préconisait la création d'un réseau national par déchéance des grandes Compagnies, abrogation unilatérale des Conventions antérieures. Examinant l'article 1, § 3 du projet de M. Paganon, M. Moch se demandait sous quelle forme serait réalisée la fusion du P.-O.-Midi. « S'agit-il d'une centralisation totale à Paris ou conservera-t-on une certaine autonomie pour l'exploitation des voies du Sud-Ouest ? La fusion totale qui ne peut être réalisée en un jour devra comporter une large autonomie régionale. »

M. Moch, commentant le chiffre de 60 millions à obtenir par la fusion partielle du P.-O.-Midi en tirait argument pour la fusion générale. « Compte tenu de la faible importance du réseau du Midi, il y a similitude entre le total calculé par nous pour sept fusions et le total prévu pour la moins importante. »

Néanmoins, dès le 7 avril, la Commission des Travaux publics s'était trouvée saisie de l'ensemble du projet. Son rapporteur, M. William Bertrand déposait ses conclusions, le 27 juin (3). Il y était joint en an-

(2) Annexe 1885. Doc. parl. SO 1933.

(3) Annexe 2149. Doc. parl. SO 1933.

nexe entre autres lettres, celles des Compagnies de l'Orléans et du Midi, datées du 16 juin, d'un accord de même date entre ces deux Compagnies. Cet accord devait être mentionné à l'avenant modifiant les Conventions de 1921 sous l'article 8.

Abordant la question des Compagnies de l'Orléans et du Midi, M. William Bertrand indiquait les bases de la fusion des deux concessions : fusion seulement technique et économique, chaque Compagnie conservant son individualité juridique et financière. Il faisait ressortir pour répondre à certaines objections, la nécessité où l'on se trouvait d'obtenir l'assentiment de toutes les Compagnies pour la fusion du P.-O.-Midi. « Il semblerait que les autres réseaux n'eussent aucun droit de regard. »

En fait, chaque Compagnie, conservant malgré la fusion son individualité juridique, sa représentation reste la même auprès du Comité de Direction. Des difficultés auraient pu se présenter ultérieurement. Pour les éviter, il a paru expédient d'insérer une clause dans l'article 8. « Le dit accord entrera en vigueur après approbation au présent avenant par les Assemblées générales des Actionnaires des divers Réseaux concédés. » Il convient d'ajouter que cet article écarte encore toutes les difficultés relatives au fonds commun après la fusion.

A la suite de la Commission des Travaux publics, celle des Finances fut saisie du projet et désigna M. Moch comme rapporteur. Le 6 juillet, il donnait connaissance de ses conclusions (4).

Comme M. W. Bertrand, M. Moch soulignait le ca-

(4) Annexe 2294. Doc. parl. SO 1933.

ructère de la fusion : fusion partielle par « mise en œuvre d'une politique commerciale commune, mise en commun des recettes et dépenses, création d'un Comité mixte d'administrateurs, direction unique, fusion progressive des services centraux, de « certains » services régionaux, unité des programmes de travaux et commandes ». L'accord entre les Compagnies P. O. et Midi. laissant les deux Sociétés indépendantes avec leur Conseil d'Administration, reste limité dans le temps : cinq ans.

M. Moch estimait à 50 millions au moins les économies à obtenir de cette fusion *partielle*. Il en tirait argument, à nouveau, pour justifier le chiffre de 632 millions d'économies prévu éventuellement par une fusion *intégrale* des sept réseaux.

Le rapporteur notait enfin que l'article 7 de l'avenant sauvegardait les droits du personnel de chaque réseau. « Nous comptons, écrivait-il, voir respecter cette règle dans la pratique. » Sitôt après le dépôt de l'avis de la Commission des finances, la discussion générale du projet commence à la Chambre <sup>(5)</sup>.

Relativement à la quasi fusion, M. W. Bertrand, rapporteur, fit ressortir le chiffre d'économies à obtenir : 50 à 60 millions. Nous verrons comment il convient de juger la valeur de ces affirmations démenties aussitôt par les Compagnies. Toutefois, M. W. Bertrand n'hésitait pas à dire « des chiffres plus considérables ont été avancés ». Se plaçant du point de vue social, le rapporteur donna à la Chambre tous les apaisements désirables relatifs à la situation du personnel. « Ce projet ne devra porter atteinte en

(5) Seconde séance du 6 juillet 1933. Déb. parl., p. 3675.

aucune façon à la situation du personnel et des usagers. Les cheminots ne seront atteints ni directement ni indirectement par ses dispositions. Ils continueront à bénéficier de tous les avantages que leur conférait la Compagnie. »

Mais surtout, en dehors de ces questions de détail, M. W. Bertrand voyait dans cette fusion le commencement de la fusion générale des chemins de fer, c'est-à-dire de la réalisation du plan Daladier de 1932. « Espérons que ces tractations continueront. Nous voilà au début d'une œuvre qui, comme on l'a dit en d'autres matières, est une « création continue ». M. Trémintin reflétant la pensée d'une partie de la Chambre, put conclure le débat en remarquant que « l'avenir justifiera la politique de fusion des réseaux. L'incorporation du Midi dans le P. O. réalisera une première étape, une amorce de l'unification des chemins de fer. »

Après la discussion des articles et le rejet d'amendement, l'ensemble du projet de loi fut adopté par 580 voix contre 10.

Le Sénat prit connaissance du texte voté par la Chambre, le 7 juillet, où il fut présenté par M. Appell, sous-secrétaire d'Etat aux Travaux publics. Dans la même journée, M. Bazile déposa et lut son rapport au nom de la Commission des Travaux publics<sup>(6)</sup> et M. Valadier lui succédant à la Tribune donna son avis au nom de la Commission des Finances<sup>(7)</sup>. La Haute Assemblée approuva sans difficulté le projet.

(6) Annexe 533. Doc. parl. SO 1933.

(7) Annexe 534. Doc. parl. SO 1933 et Déb. parl., Sénat, p. 1737.

La loi du 8 juillet fut promulguée au *Journal officiel* du 23 du même mois.

La ratification par les Assemblées extraordinaires des Actionnaires eut lieu en août et septembre: 18 août pour le P.-L.-M., 18 septembre pour le Nord, 29 septembre pour l'Est. Dans une lettre du 25 juin au Ministre des Travaux publics, le Président du Conseil d'administration de l'Orléans indiquait que « l'Assemblée des Actionnaires ne pourrait pas se tenir avant le 12 août. Il est *absolument certain* que quels que soient les efforts déployés, cette première Assemblée ne réunira pas le quorum à cette époque de l'année, mais la deuxième Assemblée pourra, sans aucun doute, se tenir valablement le 14 septembre ». Le Président du Conseil d'Administration du Midi, dans une lettre identique du 27 juin, soulignait aussi la difficulté de réunir l'Assemblée avant le 12 août.

En fait, la réunion extraordinaire des Actionnaires eut lieu pour la Compagnie d'Orléans, le 16 septembre et pour la Compagnie du Midi, le 6. Ces Assemblées n'eurent pas pour mission uniquement la ratification de l'accord du 16 juin 1933, à effet de réaliser entre les deux Compagnies « une fusion étendue de leur exploitation », mais l'approbation de l'ensemble des mesures prévues par la loi du 8 juillet.

Le Conseil d'Administration de l'Orléans avait donc à approuver :

a) L'avenant du 6 juillet 1933 à la Convention du 28 juin 1921.

b) L'accord du 16 juin 1933.

c) L'accord du 30 juin 1933 et la Convention du 30 août relatifs à la cession à l'Administration des chemins de fer de l'Etat des lignes de Bretagne.

Le Conseil d'Administration du Midi s'occupait seulement des deux premiers paragraphes.

Les deux Assemblées, en donnant leur assentiment à ces propositions, devaient apporter en conséquence quelques retouches à leurs statuts à la suite des modifications résultant des accords. Nous ne nous occuperons seulement de celles qui ont un lien avec la fusion P. O.-Midi.

Les statuts de la Compagnie d'Orléans ne permettaient pas — ceux du Midi de même — de donner mandat à des Administrateurs pour un groupe d'opérations. Or, l'article 3 de l'accord du 16 juin prévoit la représentation de chacune des deux Compagnies par un certain nombre d'Administrateurs dans un Comité commun. Si les Conseils n'apportaient pas de modifications ces Administrateurs se verraient par la suite forcés de demander au Conseil d'Administration les pouvoirs nécessaires pour chaque affaire déterminée. Il pouvait en résulter de nombreuses difficultés, des pertes de temps précieuses dans le fonctionnement de l'organisme commun chargé de coordonner et de mettre en œuvre la fusion.

Aussi le Conseil d'Administration de l'Orléans a-t-il transformé dans ce sens l'article 23 de ses statuts. A l'ancien texte autorisant la délégation de pouvoirs « par mandat spécial et pour une ou plusieurs affaires déterminées », il a substitué une formule plus générale en ajoutant « ou pour un ensemble déterminé d'opérations ».

Les statuts du Midi, dans leur article 20, prévoyaient deux sortes de délégations de pouvoirs, l'une par « mandat spécial à telle personne que bon lui sem

ble pour un objet et un temps déterminés », l'autre pour l'expédition des affaires courantes à deux Comités résidant à Bordeaux et à Paris. Cette formule avait sa raison d'être avant l'accord du 16 juin 1933, le siège de la Compagnie du Midi et la direction se trouvant à Paris, certains services importants à Bordeaux. Par la fusion des exploitations, cette organisation devenait caduque. Aussi, l'article 20 se trouve-t-il simplifié dans la formule suivante : « Le Conseil peut déléguer tout ou partie de ses pouvoirs pour des objets et un temps déterminés à telles personnes ou organismes dont il règle, à cet effet, les attributions et les pouvoirs. »

Une autre conséquence de la suppression des deux Comités de Bordeaux et de Paris prévus à l'ancien article 20, consiste dans les modifications apportées à l'article 11. Il se composait de deux paragraphes, le premier relatif à la gratuité des fonctions d'Administrateur, le second aux rémunérations accordées aux membres des deux Comités dont le montant devait être fixé par l'Assemblée générale annuelle. Dorénavant, cette dernière partie de l'article II se trouve supprimée. L'Assemblée générale peut désormais « attribuer une rémunération aux Administrateurs qui seraient chargés de fonctions ou de missions spéciales ». Elle fixe la somme globale mise à la disposition du Conseil.

Dans un but de simplification et pour permettre aux Assemblées générales de se réunir à des époques identiques, les deux Compagnies se sont mises d'accord pour fixer dans leurs statuts la réunion des Actionnaires aux mêmes dates ou tout au moins à des dates voisines.



En effet, la fusion des exploitations P. O.-Midi et leur communauté financière rendent trop solidaires les deux Compagnies pour ne pas permettre l'approbation des comptes dans le même temps.

La date de réunion fixée par l'article 39 des statuts de la Compagnie d'Orléans a été prise pour base. « L'Assemblée générale se réunit de droit à Paris chaque année dans le courant du mois de mars ». Les statuts de la Compagnie du Midi ont dû être modifiés en conséquence (art. 27). Le nouveau texte prévoit la convocation de l'Assemblée générale avant le 1<sup>er</sup> mai au lieu d'avril dans l'ancienne rédaction.

En application de cette mesure, les Conseils d'administration se sont réunis l'année suivante, le 23 mars, pour l'Orléans, le 25 avril pour le Midi. En 1931, les deux Compagnies ont rapproché davantage la réunion des deux Assemblées : 29 mars-2 avril.

Telles sont les modifications apportées aux statuts des deux Compagnies par l'accord du 16 juin. Un actionnaire tentait, dans la réunion extraordinaire de l'Orléans d'en ajouter un autre à l'article 47, en proposant la dénomination nouvelle : « Paris-Orléans-Midi ou P. O.-M. », substituée à l'ancienne dénomination « Paris-Orléans » ou P. O. M. Richemond, président du Conseil d'Administration, fit remarquer que cette transformation était seulement possible au cas dit l'article 47 de fusion ou traités avec d'autres Compagnies. Or, en l'espèce, il ne s'agit pas de fusion de l'Orléans et du Midi, mais seulement d'un *traité d'exploitation*. Par conséquent, aucune modification ne doit être apportée aux statuts (8).

(8) Discussion rapportée dans la *Chronique des Transports* du 25 septembre 1933.

Cette courte discussion montre nettement le caractère de l'opération prévue par l'accord du 16 juin, approuvé sans grande difficulté par les Conseils d'Administration.

Elle nous permet de préciser maintenant la nature de la fusion, son fonctionnement et les grandes lignes de sa mise en œuvre.

\*

\*\*

Si, au cours de cette étude, nous avons parlé de « fusion », c'était dans un but de simplification. En effet, ni ce terme, ni ceux d'absorption d'une Compagnie par une autre ou encore d'incorporation ne conviennent à la réforme réalisée. Tout au contraire, il s'agit d'une fusion *partielle* ou quasi fusion, ou mieux fusion des exploitations.

M. Paganon parlait dans le projet du 6 avril 1933 de la fusion des concessions. S'il en avait été ainsi, il n'y aurait plus deux Sociétés distinctes avec leurs sièges sociaux, leurs Conseils d'Administration propres; en un mot, la personnalité juridique aurait disparu pour faire place à une Société nouvelle à laquelle on aurait pu appliquer alors la dénomination « P. O.-Midi ». La fusion totale se serait heurtée d'ailleurs à toutes sortes de difficultés — d'ordre financier surtout.

Il n'en est pas moins vrai que la solution de la quasi fusion permettant l'existence des deux Sociétés — dans le sens juridique du terme — avec mise en commun de toute leur activité, constitue un exemple unique dans l'histoire ferroviaire. On a pu dire, qu'en fait,

l'absorption d'un réseau par l'autre a été réalisée. Il y a là une profonde erreur. Si la plupart des méthodes d'exploitation d'un réseau ont été appliquées sur l'autre, il n'en reste pas moins exact que ce fait est dans le cadre de l'accord du 16 juin et même en serait-il ainsi, les deux Compagnies gardent toujours leur personnalité juridique et nous verrons que le fonctionnement des organismes directeurs communs assure une équitable représentation des deux groupements d'Actionnaires. Comme le faisait remarquer M. Tirard, Président du Conseil d'Administration du Midi, la quasi fusion sauvegarde *entièrement* les intérêts des Actionnaires et des Obligataires. D'ailleurs, certains services restent propres à chaque Compagnie et n'entrent pas en ligne de compte dans l'exploitation commune et dans la communauté financière : services automobiles relevant de l'Orléans (S. T. A. P. O.), d'autres du Midi (S. T. A. M.), etc...

D'ailleurs, cette quasi fusion n'a rien de définitif et c'est peut-être là la meilleure preuve que chaque Compagnie continue à exister juridiquement. L'accord du 16 juin 1933 reste valable pour une durée de cinq ans, renouvelable par tacite reconduction sauf préavis de six mois (article 8, alinéa 4). La quasi fusion présente donc le caractère d'une *expérience* dont nous aurons à juger ultérieurement les résultats et les leçons qui s'en dégagent. Il n'apparaît pas d'ailleurs vraisemblable de voir cesser cette fusion des exploitations fin 1938. En effet, disait M. Tirard, le 6 septembre 1933 « si dans l'avenir il naissait des divergences entre les réseaux, nous serions toujours libres de reprendre

notre liberté. Je vous indique, d'ailleurs, que je ne la souhaite pas et que je ne la prévois pas » (9).

Chaque Compagnie conserve sa représentation propre au Comité de Direction et au Conseil supérieur des Chemins de fer institués par les Conventions du 28 juin 1921 (art. 5, alinéa 5). Il en aurait été autrement si la personnalité juridique des deux Compagnies avait disparu, faisant place à une Société nouvelle.

De même, la situation reste inchangée vis-à-vis du fonds commun. Nous verrons suivant quels moyens est assurée la communauté financière dans l'exploitation. Chaque Compagnie conserve cependant, en fin d'exercice ses comptes d'exploitation propres et rien n'est modifié aux comptes de premier établissement (art. 8, alinéa 3). Comme par le passé, chaque année, il est établi un bilan qui se solde par un actif ou un passif à porter au fonds commun. Rien n'a été modifié par l'accord du 16 juin. Ainsi, par exemple, pour l'année 1934, l'insuffisance à demander est pour les deux réseaux de 612 millions, dont 318 pour le Midi et 294 pour l'Orléans, à l'exclusion des charges intercalaires. Ces chiffres étant obtenus comme précédemment par la différence entre le produit net (recettes et dépenses d'exploitation) et le montant de charges de capital et des prélèvements. Il convient d'ailleurs d'ajouter aux sommes ainsi obtenues le total des charges ou insuffisances incombant à l'Etat ou au fonds commun. On aura alors la physionomie exacte de la situation financière des chemins de fer.

(9) Discussion à l'Assemblée extraordinaire des Actionnaires du 6 septembre 1933, rapportée dans la *Chronique des Transports* du 26 novembre 1933.

Nous venons de voir le côté négatif de la quasi-fusion. Quel est le caractère de la fusion des exploitations et de la communauté d'intérêt ? L'accord du 16 juin en donne seulement les bases. « Instituer une politique commune en matière commerciale, de recherche du trafic, publicité, collaboration avec la route et les autres modes de transports..., liaison avec l'Espagne, l'Algérie et le Maroc que commande la situation géographique des deux réseaux » (article premier).

C'est dans cette mesure et dans ce cadre que doit se poursuivre la « communauté d'intérêt financière, commerciale et technique ». La fusion de l'exploitation recherche donc avant tout, les moyens d'arriver le plus économiquement et le plus rationnellement possibles à obtenir la politique commune visée à l'article premier dont les moyens mis en œuvre seront d'ordre financier, technique et commercial.

Le texte de l'accord prévoit seulement quelques points essentiels des moyens adoptés, les principes directeurs (art. 6 relatif à la direction des grands services, art. 7 pour le statut du personnel, art. 8 pour la passation des marchés). Principalement, il laisse le soin aux réseaux de régler ultérieurement et quand les circonstances le demanderont les détails de la mise en application des principes par la passation de contrats dits « contrats d'exploitation ». D'après le texte de l'article 2 de l'accord, ils ne pourraient avoir pour objet que le règlement des questions d'ordre financier. C'est le seul point envisagé. Ces contrats régleront « la mise en commun des recettes et des dépenses et leur répartition au moyen de forfaits ». Ne peut-il y avoir des contrats réglant les mesures d'ordre strictement

commercial ou technique ? D'après la lettre de l'accord, la réponse doit être négative. En effet, la personnalité juridique des deux Compagnies porte sur la question financière en face de la quasi-fusion. Peu importe qu'une politique commerciale soit instaurée, des services techniques rendus communs. Si, par des mesures analogues dans l'ordre financier, on pouvait dans l'avenir rendre la communauté profonde au point de voir confondre recettes et dépenses sans répartition proportionnelle, il y aurait danger pour le maintien juridique des deux Sociétés. L'article 2 de l'accord l'évite et précise nettement les limites de la quasi-fusion.

Ces contrats d'exploitation ne peuvent être passés que pour une durée de cinq ans renouvelables par tacite reconduction sauf préavis de 6 mois. L'article 2 ajoute que « toutefois ils seraient, en tout cas, résiliés de droit dès la disparition d'une des deux Compagnies contractantes ». Quelle est la portée de cette clause ? Si la Compagnie disparaît, il n'y a aucune difficulté, l'accord devient sans objet. Il semblerait que les réseaux de l'Orléans et du Midi aient voulu par là se réserver le droit de résilier un contrat d'exploitation valable pour cinq ans s'il venait à expiration après le non-renouvellement de l'accord du 16 juin. Ainsi, en application de l'article 2, un contrat d'exploitation a été passé entre les deux Compagnies le 21 février 1934 approuvé par les assemblées générales des actionnaires les 23 mars 1934 (Orléans) et 25 avril 1934 (Midi). En application du délai de cinq ans reproduit d'ailleurs à l'article 11 du contrat, il durerait même si les

Compagnies n'avaient pas renouvelé en 1938 l'accord fondamental du 16 juin. C'est alors, croyons-nous, que la résiliation de droit du contrat d'exploitation aurait lieu.

Pour permettre l'établissement et le fonctionnement de la « communauté d'intérêt » et « la mise en œuvre d'une fusion étendue de leur exploitation », il faut des organismes communs : ce sont le Comité commun et la direction générale. De la composition, des pouvoirs et du rôle de ces deux organes, il ressort clairement que la fusion se limite à l'exploitation. S'il y avait incorporation ou absorption, les deux Compagnies n'auraient pas eu le souci de laisser à chaque réseau un organe consultatif, où les intérêts de l'Orléans et du Midi peuvent être débattus. Lors de l'incorporation de l'Ouest à l'Etat, tous les services furent confondus et il ne fut pas question de laisser à chaque réseau Etat et Ouest — ses propres représentants pour décider en commun ou à la majorité des voix les mesures à prendre <sup>(10)</sup>.

Le Comité commun, prévoit l'article 3 de l'accord, sera composé d'Administrateurs des deux réseaux. Le nombre n'en est pas fixé. Il a été indiqué par les Présidents des Conseils d'Administration aux Assemblées extraordinaires de 1933 : 6 pour l'Orléans, 4 pour le Midi, non compris un Administrateur d'Etat pour chacune des deux Compagnies.

Il y a dans cette formation un danger pour le Midi : en aucun cas, même si les deux Administrateurs d'Etat joignent leurs voix à celles des représentants

(10) A. LAISÉ. Organisation administrative et financière du réseau d'Etat, p. 198.

du Midi, le réseau ne peut avoir la majorité. L'inconvénient n'a pas échappé aux Actionnaires. Dans l'Assemblée extraordinaire du 6 septembre 1933, l'un d'eux se plaint de cette situation susceptible de mettre toujours le Midi en minorité. M. Tirard fit remarquer l'impossibilité de requérir l'égalité de représentation entre deux groupes d'importance inégale. Il est vraisemblable, a-t-il ajouté « que la question numérique n'interviendra pas au sein du Conseil... La première présidence a été donnée au Midi, ce qui est une garantie et toute décision en cas de vote devra être prise à la majorité des deux tiers ce qui en est une autre et enfin le Président du Comité commun pourra demander toujours une réunion commune des deux Conseils d'administration en cas de conflit » (11).

Les décisions prises dans le Comité commun doivent l'être à la majorité des deux tiers des membres présents.

La présidence du Comité est confiée alternativement et pour une période de trois ans au Président de chaque réseau. Il s'agit, non d'attribuer cette charge à une personnalité, mais à un groupe d'Actionnaires représentés par l'un d'entre eux. En cas de décès ou de cessation de fonctions dans l'intervalle des trois ans, la présidence reste au réseau et ne passe pas au Président du Conseil d'administration du P. O. par exemple, pour la période 1934-1936 inclus. Les pouvoirs du Président du Comité commun sont de deux ordres : il doit exposer aux Conseils d'Administration de l'Orléans et du Midi les questions traitées. Il peut provoquer, le cas échéant, la réunion des deux Con-

(11) *Chronique des Transports* du 25 novembre 1933.



seils d'Administration pour un échange de vues afin d'aboutir à une décision commune des deux Conseils. Aussi, dans un but de simplification et sans modification spéciale des statuts, est-il autorisé à entrer dans le Conseil dont il ne fait pas partie. Il y a là cependant une dérogation nette aux statuts dans les termes généraux de la nouvelle rédaction des articles 23 pour l'Orléans et 20 pour le Midi. « Le Conseil peut déléguer ses pouvoirs pour un ensemble d'opérations déterminées » ou encore à « telles personnes ou organismes dont il règle les attributions et les pouvoirs. » Ainsi, il serait tacitement admis que le Président du Conseil d'administration du Midi vienne devant le Conseil de l'Orléans, étant compris dans les personnes à qui, par mandat spécial, le Conseil a accordé des pouvoirs pour un ensemble déterminé d'opérations. Cependant, la spécialité du mandat oppose un acte explicite et non tacite, mais par ailleurs ne peut-on pas faire remarquer que la spécialité joue difficilement quand on accorde un mandat non plus pour une affaire déterminée, mais pour un ensemble d'opérations.

La compétence du Comité commun est large. Elle ne peut avoir de règles précises; au contraire, elle doit embrasser un cadre assez vaste pour agir en vue d'établir la politique commune visée par l'accord du 16 juin. Il suffit d'indiquer quelques points : programmes de travaux, commandes de matériel, programmes d'électrification, etc... D'ailleurs, dans une lettre du 16 janvier 1934 à M. le Ministre des Travaux publics, les deux réseaux de l'Orléans et du Midi indiquaient que depuis son entrée en fonction, le

Comité commun « s'occupe activement de donner à l'organisation nouvelle un caractère commercial par la constitution d'un organisme autonome aussi simple que possible ».

Une information de la Chronique des Transports du 25 janvier 1934 résumait son activité en ces termes : « Il a recherché, au cours de ses premières réunions, les économies possibles du fait de la fusion, déterminé les cadres des services unifiés et fait approuver par les Conseils d'administration les grandes lignes du programme général qu'il s'était tracé. »

Pendant, en dehors de cette compétence générale, le Comité commun propose aux Conseils d'Administration la nomination du Directeur général et du Directeur général adjoint (article 5, alinéa 2 de l'accord du 16 juin).

Enfin, comme le Comité commun constitue une émanation du Conseil d'Administration avec pouvoirs spéciaux, il doit, comme tout mandataire, rendre compte de son mandat aux Conseils (art. 3, alinéa 2). Constitué dès octobre, le Comité avait préparé alors les grandes lignes de la réalisation de la fusion.

A côté de l'organisme que nous venons d'étudier, il en est un autre qui met en application les mesures décidées au Comité commun : la Direction générale. En effet, il ne s'agit plus de deux directions séparées, mais d'une direction unique, nécessaire puisque le Directeur est chargé de l'exploitation du réseau. D'ailleurs, l'article 2 prévoit qu'alternativement les fonctions seront remplies, soit par le Directeur du P. O., soit par celui du Midi, l'un d'eux portant le titre de Directeur général, l'autre de Directeur général ad-

joint <sup>(12)</sup>. Leurs pouvoirs sont identiques à ceux d'un Directeur ordinaire. Ils ont toutefois le droit d'assister aux réunions du Comité commun avec seulement voix consultative (art. 5, alinéa 3). La durée de leurs fonctions, leur révocation ne sont modifiées nullement par l'Accord du 16 juin.

En pratique, la fusion de l'exploitation de l'Orléans et du Midi a été réalisée à dater du 1<sup>er</sup> janvier 1934. Dans une lettre commune du 8 décembre 1933, les deux réseaux annonçaient au Ministre des Travaux publics l'entrée en vigueur de l'Accord pour le début de l'année suivante. Le Président du Conseil d'Administration du Midi pouvait noter à l'Assemblée des Actionnaires du 25 avril 1934 « que la fusion des exploitations P. O.-Midi est aujourd'hui réalisée ».

Il devait s'écouler, en effet, un certain temps pour constituer le Comité commun, décider des lignes générales de la mise en application de l'Accord, surtout pour la communauté financière. Ces raisons expliquent le léger retard à mettre en œuvre la fusion.

On a écrit que cette association de gestion et d'intérêts devait marquer « une orientation nouvelle de la politique des deux réseaux solidairement unis » <sup>(13)</sup>. Il nous reste à voir en quoi elle consiste aux triples points de vue financier, technique et commercial.

(12) Lors de la fusion, le Directeur de l'Orléans est devenu Directeur général, celui du Midi lui étant adjoint.

(13) Informations de la *Chronique des Transports* du 26 janvier 1934.



## CHAPITRE III

---

# LA COMMUNAUTÉ FINANCIÈRE

---

### PREMIÈRE PARTIE.

#### **Le Contrat d'exploitation du 21 Février 1934 (1).**

L'Accord du 16 juin dans son article 2 prévoit le principe de cette communauté et en laisse la réalisation aux « contrats d'exploitation ». Celui du 21 février, approuvé antérieurement par les Conseils d'Administration le 5 janvier, est le seul en vigueur.

Ce contrat, dont l'importance en cette matière est capital, fixe le détail du fonctionnement de la communauté financière. Comprenant onze articles, il peut se grouper sous trois ordres différents :

1° Calcul de la répartition entre les deux réseaux des recettes et des dépenses tombant en communauté du fait de l'exploitation commune;

2° Fonctionnement des comptes autres que celui

(1) Le texte du contrat se trouve joint aux rapports des Conseils d'administration des deux Compagnies pour l'exercice 1934.

des dépenses et recettes : comptes d'établissement, comptes des changes, etc...;

3° Liquidation de la trésorerie en fin de contrat.

### § 1. Répartition des recettes et des dépenses.

Elle est prévue par les articles 1, 2, 3 et 7.

M. Richemond, dans l'Assemblée des Actionnaires de l'Orléans, en 1934, indiquait deux systèmes possibles : ou laisser à chaque réseau ses recettes et ses dépenses propres ou les mettre en commun pour les répartir ensuite suivant un coefficient forfaitaire. La première solution offrait de sérieux inconvénients; « elle aurait été peu susceptible d'assurer l'unité de vue nécessaire à la bonne marche de l'exploitation commune... L'utilisation sans distinction par les deux Compagnies du personnel et du matériel rendrait très difficile et onéreuse la discrimination des dépenses d'exploitation des deux réseaux ».

Devant la difficulté de maintenir étroitement séparées les recettes et les dépenses qui aurait rendu la fusion de l'exploitation inopérante, la seconde solution a été adoptée. A partir du 1<sup>er</sup> janvier 1934 (2), les recettes et les dépenses *de toute nature*, mais seulement celles effectuées au compte d'exploitation, sont mises en commun.

Cependant, il se trouve certaines catégories échappant à cette règle parce que restant des questions propres à chaque Compagnie. Ce sont :

a) La participation au Syndicat des Chemins de fer de Ceinture. Le décret du 23 octobre 1934 portant

(2) Le contrat a donc ici effet rétroactif.

approbation de l'arrangement inter-réseaux du 27 avril pour un nouveau régime d'exploitation des chemins de fer de Paris demeure sans influence vis-à-vis de l'Orléans. En effet, seuls sont dissous les Syndicats d'exploitation des deux Ceintures (3).

Les Syndicats de chemins de fer, Petite et Grande Ceinture de Paris sont maintenus juridiquement avec leur qualité de concessionnaires. La tenue des comptes d'exploitation et des comptes d'établissement n'ont pas été en conséquence supprimés.

b) Les filiales, Sociétés ou réseaux auxquelles la Compagnie a accordé antérieurement sa garantie. Ce sont pour l'Orléans : la Société de Transports automobiles (S. T. A. P. O.) ; pour le Midi : la S. T. A. M., le réseau des voies ferrées des Landes, des voies ferrées départementales du Midi, la Société des chemins de fer des Pyrénées-Orientales, les tramways à vapeur de la Chalosse et du Béarn.

Les recettes et dépenses ne figurant pas dans l'exploitation commune à raison du caractère de contrats particuliers qui lient ces Sociétés avec l'Orléans ou le Midi.

c) L'exploitation de la flotte de la Compagnie d'Orléans d'une valeur de plus de 15 millions en 1931.

d) Les crédits ou débits venus du contrôle commun après le 1<sup>er</sup> janvier 1934, au titre des exercices antérieurs à 1934. Il est naturel que l'exploitation commune n'ait pas à connaître du règlement d'exercices pendant lesquels la fusion n'existait pas.

(3) La suppression des Syndicats concessionnaires ne peut avoir lieu que par voie législative. Pour éviter des lenteurs inévitables, on a préféré procéder par décret rendu en Conseil d'Etat qui, suivant le décret du 1<sup>er</sup> décembre 1851 et la loi du 4 août 1875, suffit à dissoudre les Syndicats d'exploitation.

Toutes les sommes — recettes ou dépenses — non comprises dans ces quatre alinéas sont considérées comme « afférentes à l'exploitation proprement dite des deux réseaux » et donc mélangées sans tenir compte de leur origine — Orléans ou Midi —. En fin d'exercice, dans le bilan, il sera ainsi obtenu pour le P. O.-Midi un chiffre global des recettes d'exploitation, un autre pour les dépenses d'exploitation.

Si les deux réseaux avaient eu une étendue sensiblement égale, il eut été facile de répartir la part de chacun. Au contraire, il y a une différence de longueur kilométrique des lignes exploitées de près de 3.000 kilomètres. Dans ces conditions, les articles 1 et 2 du contrat prévoient le système de la répartition.

On a pris comme exercices de base les cinq dernières années précédant la fusion, 1929 à 1933 compris. M. Richemond soulignait à l'Assemblée des Actionnaires de l'Orléans en 1934 que ces cinq années « présentent des caractères nettement distincts : années de prospérité et années de dépression » (4). A vrai dire, ces dernières sont les plus nombreuses. Seule l'année 1929 se présentait d'une façon favorable. Les résultats d'exploitation proprement dits se soldaient par un excédent pour tous les grands réseaux (62 millions à l'Orléans) sauf pour l'Etat et le Midi (50 millions de déficit). La situation du fonds commun sans être brillante, ne se montrait pas alarmante, le passif s'élevant seulement à 195 millions. Quant aux années postérieures, il ne peut être question de prospérité, un seul réseau n'ayant pas de déficit en 1930. Cependant, dans le choix des années de base, les réseaux de l'Or-

(4) *Chronique des Transports* du 10 avril 1934.



léans et du Midi ne pouvaient pas prendre une période plus étendue au risque de complications. D'ailleurs, M. Richemond faisait ressortir que cinq années suffisaient amplement. Cette solution présente, disait-il, l'avantage d'atténuer équitablement les anomalies pouvant résulter de circonstances exceptionnelles troublant les résultats d'un exercice. Il faisait allusion par « circonstances exceptionnelles » aux inondations de la région du Midi en 1930, d'où il résulte en partie une augmentation des dépenses d'exploitation de 223 millions sur l'année précédente.

Il convient d'ajouter qu' « il est fait abstraction pour les cinq années de base des recettes et dépenses d'exploitation afférentes aux lignes de Bretagne dont l'exploitation est cédée au réseau de l'Etat à partir du 1<sup>er</sup> janvier 1934 » (5). Pour établir le chiffre qui revenait dans chaque année aux lignes cédées, il suffit d'établir une proportion entre le total kilométrique de voies exploitées par l'Orléans et celui des lignes qui n'en font plus partie. Ce coefficient est d'environ 5 %. « Cette correction ne peut avoir qu'un caractère très approximatif » (6).

Par ailleurs, nous savons que les crédits ou débits venus du contrôle commun après le 1<sup>er</sup> janvier 1934 pour les exercices antérieurs sont exclus du compte commun. Il n'en reste pas moins vrai qu'ils rectifient les calculs des années précédentes. Le contrat a décidé d'affecter tous ces crédits ou débits à l'exercice

(5) Dernier alinéa des articles 1<sup>er</sup> et 2 du contrat du 21 février 1934.

(6) Rapport du Conseil d'administration de l'Orléans du 29 mars 1935, p. 45.

1933 (7). Ils n'entrent pas en ligne de compte depuis la fusion, mais ils modifient les calculs de base.

En résumé, nous obtenons ainsi pour chaque exercice depuis 1934 une somme totale de recettes et dépenses d'exploitation P.-O.-Midi d'où sont exclus :

- a) les recettes ou insuffisances des filiales;
- b) les crédits ou débits venus du compte commun pour les exercices antérieurs.

Comment maintenant faire la répartition proportionnelle ? Il sera fait la moyenne des recettes et dépenses des cinq années de base soit un chiffre R recettes, D dépenses pour l'Orléans, R' et D' pour le Midi.

« La Compagnie d'Orléans recevra une part  $\frac{R}{R+R'}$  des recettes mises en commun.

« La Compagnie du Midi recevra une part  $\frac{R'}{R+R'}$  des mêmes recettes. » (Article premier.)

Pour les dépenses et insuffisances mises en commun, il en sera de même.

« La Compagnie d'Orléans supportera une part  $\frac{D}{D+D'}$

« La Compagnie du Midi supportera une part  $\frac{D'}{D+D'}$ . » (Art. 2.)

Ainsi pour l'exercice 1934, les recettes communes s'élevaient à 2 milliards 249 millions, les dépenses communes à un peu plus de 2 milliards seulement.

Pour les recettes, la part de l'Orléans était de 1 milliard 500 millions, celle du Midi 748 millions. Les dépenses se répartissaient d'une façon analogue : un

(7) Article 1<sup>er</sup>, avant dernier alinéa du Contrat d'exploitation.

milliard 333 millions à l'Orléans, 735 millions au Midi. Ce qui nous permet d'établir approximativement la proportion suivante : l'Orléans prend les deux tiers des recettes et dépenses communes et le Midi le tiers.

Cependant, l'article 7 du contrat prévoit un cas où exceptionnellement des rectifications peuvent être apportées à la « répartition forfaitaire des dépenses d'exploitation pour tenir compte des charges des dépenses d'établissement postérieures au 1<sup>er</sup> janvier 1934 ». Celles-ci sont, en effet, occasionnées par des travaux qui ont principalement pour objet de réaliser des économies d'exploitation dont profitera l'ensemble des deux réseaux. « Il eût été contraire à l'équité qu'une des deux Compagnies bénéficiât d'une partie des économies réalisées du fait des travaux effectués sur l'autre » (8). Il est juste, au contraire, de laisser à chaque Compagnie les charges des travaux exécutés avant la réalisation de l'exploitation commune (articles 6 et 8).

Le texte du contrat explique longuement les modalités de la mise en application de cette règle. Toutes les charges (impôts et frais de service des titres) des emprunts de toute nature de chaque Compagnie (obligations, bons et ressources temporaires de trésorerie) formeront un compte à part mais seulement celles qui sont relatives :

a) aux dépenses d'établissement pour les années antérieures au 1<sup>er</sup> janvier 1934;

b) à la participation aux filiales, à la flotte de l'Orléans et aux insuffisances résultant de la liquidation des exercices qu'ils soient antérieurs ou postérieurs à la fusion.

(8) *Chronique des Transports* du 10 avril 1934.

En effet, l'exploitation commune n'a ici aucune influence et les comptes de la filiale et de la flotte demeurent complètement séparés.

La différence entre les charges nettes des divers emprunts émis par les Compagnies avant le 1<sup>er</sup> janvier 1934 et les charges des paragraphes a et b « sera répartie forfaitairement entre les deux Compagnies suivant la même proportion que les dépenses d'exploitation » (9).

Le contrat a donc prévu les modalités du partage des recettes et dépenses d'exploitation suivant le coefficient forfaitaire tel que nous venons de le calculer.

Cependant, cette règle ne présente pas un caractère d'immuabilité. L'article 3 prévoit la faculté de révision et en détermine le fonctionnement. Les Compagnies ont estimé que, très rapidement, elles s'apercevraient si le coefficient de répartition restait exact. La fusion existant à partir de 1934, chaque Compagnie conserve le droit de demander la révision du coefficient du partage des recettes et dépenses pour les exercices ultérieurs, mais cela avant le 1<sup>er</sup> octobre 1936.

En fixant à cette date la faculté de révision, on se heurtait à une difficulté si la fusion se prolongeait au delà de 1938, par renouvellement de l'accord du 16 juin 1933. Nous savons dans quelles conditions cet accord est renouvelable. Ne serait-ce pas tentant pour une des deux Compagnies de ne pas renouveler au cas où elle se serait aperçu des modifications à apporter au coefficient de partage et cela après le 1<sup>er</sup> octobre 1935 ? Aussi, l'article 3, alinéa 2 du contrat prévoit-il prolongation de la faculté de révision « avant

(9) Avant-dernier alinéa de l'article 7.

l'expiration de la cinquième année du contrat en tenant compte du délai de préavis de six mois (art. 2 de l'accord du 16 juin). Le nouveau coefficient du partage forfaitaire des recettes et dépenses sera alors appliqué à « la première année de la période quinquennale de renouvellement du contrat ».

Le partage des recettes et des dépenses communes n'est pas la seule question financière posée par la fusion de l'exploitation P.-O.-Midi. La tenue de certains comptes a été modifiée en conséquence.

## **§ 2. Fonctionnement des comptes autres que celui des recettes et des dépenses.**

Du fait que chaque Compagnie garde sa personnalité juridique et par là financière, le bilan de l'exercice annuel se présentera séparément.

Certaines sommes resteront étrangères à la communauté même depuis 1934. Celles qui ont trait par exemple aux comptes d'établissement de toute nature amortissement compris (art. 4). « Ils seront tenus distinctement pour chaque Compagnie dans les mêmes conditions qu'antérieurement », mais toutefois les approvisionnements tomberont en communauté à partir du 1<sup>er</sup> janvier 1934 (art. 5). En effet, les approvisionnements se font en vue de l'exploitation des deux réseaux; au contraire, les comptes d'établissement y sont étrangers. D'ailleurs, le compte commun d'approvisionnement ainsi créé sera réparti chaque année « entre les deux réseaux suivant la même proportion que les dépenses d'exploitation ».

Dans le même ordre d'idées, le matériel inventorié

nouveau se répartira entre les deux réseaux proportionnellement « à l'utilisation de ce matériel pour chacun d'eux » (art. 4, alinéa 2). Les Présidents des Conseils d'administration n'ont pas manqué de souligner la « logique et l'équité » <sup>(10)</sup> de cette règle. Quant au matériel ancien, possédé par les Compagnies avant la fusion et « retiré de l'inventaire » postérieurement, on le distribuera dans une proportion voisine de celle des dépenses.

Quelle sera-t-elle ? Le contrat ne le prévoit pas. Il parle simplement de « proportion aussi voisine que possible ».

Enfin, l'article 9 fixe au 2 janvier 1934, la fusion de « tous les avoirs en caisse, en banque ou en portefeuille existant le 31 décembre 1933 au soir ».

Nous nous trouvons donc devant une communauté financière qui doit tenir compte de la personnalité juridique distincte des deux Compagnies. Une fusion totale des deux réseaux aurait pratiquement simplifié la tenue des comptes. Pour donner une vue d'ensemble, nous ne pouvons mieux faire que d'établir le tableau des comptes fusionnés ou non.

### 1. *Comptes fusionnés.*

Recettes d'exploitation.

Dépenses d'exploitation.

Insuffisance des exploitations annexes.

Approvisionnements.

Avoir en caisse.

Avoir en portefeuille.

(10) *Chronique des Transports* du 10 avril 1934.

## *2. Comptes propres à chaque Compagnie.*

Participation au Syndicat des chemins de fer de Ceinture.

Filiales.

Flotte de l'Orléans.

Débets ou crédits venus du contrôle commun après le 1<sup>er</sup> janvier 1934 au titre d'exercices antérieurs à 1934.

Recettes et dépenses d'établissement sauf les approvisionnements.

Recettes et dépenses des lignes exploitées au compte d'établissement.

Rectification sur exercice clos.

Recettes ou dépenses en attente d'imputation au 1<sup>er</sup> janvier 1934.

La présentation du bilan annuel des deux Compagnies a dû tenir compte de ces modifications pour la première fois aux assemblées générales des actionnaires de 1935.

Dorénavant, sont groupées les questions particulières à chaque Compagnie d'une part, celles qui se rapportent à l'exploitation commune, d'autre part. En conclusion, le rapport du Conseil d'administration se termine par le résumé de la liquidation de l'exercice et la fixation du dividende.

### **§ 3. Liquidation de la Trésorerie en fin de contrat.**

Cette hypothèse devait être envisagée, la fusion étant théoriquement une expérience limitée à cinq ans, avec

possibilité de continuation certes (art. 11) mais pouvant se terminer à une époque donnée.

Quelle sera alors la situation si chaque Compagnie reprend sa liberté d'exploitation ? La question est prévue dans son ensemble par l'article 10. Indiquons toutefois, pour les approvisionnements, que la répartition en fin de contrat aura lieu conformément aux comptes établis pendant la fusion (art. 5, alinéa 2).

Les avoirs en caisse, en banque ou en portefeuille, après apurement des comptes spéciaux de chaque réseau, seront partagés dans une proportion identique à celle des dépenses et recettes d'exploitation (art. 10, dernier alinéa). Si le coefficient forfaitaire de répartition a été révisé en 1935 ou ultérieurement dans les conditions étudiées, le dernier chiffre appliqué au moment de l'expiration du contrat doit-il servir de base pour répartir les avoirs et les approvisionnements ou bien celui fixé au début de la fusion en 1934 ? Le contrat ne précise pas ce point.

Il nous reste à indiquer comment s'opère la liquidation en fin de contrat de la dette flottante à un an d'échéance au maximum y compris le montant des fonds libres mis par les diverses réserves à la disposition de la caisse commune.

« Chaque Compagnie en prendra une part égale à l'excédent (positif ou négatif) de ses dépenses d'établissement (augmentées des insuffisances d'exploitation non couvertes par des versements du fonds commun) sur ses recettes d'établissement... Une fois ces parts de dette flottante assumées par chacune des deux Compagnies, le surplus sera réparti entre elles dans la proportion prévue pour les dépenses d'exploitation. »



## DEUXIÈME PARTIE.

### **Des modifications apportées par la fusion aux méthodes de Comptabilité.**

Cette question, purement d'ordre technique, ne sera abordée que dans ses lignes générales. Il est cependant intéressant de connaître dans quelle mesure la fusion a eu des répercussions sur les méthodes comptables. Ce court aperçu nous permettra de voir les améliorations apportées en vue d'une meilleure organisation et, par là, d'un meilleur rendement.

Les modifications aux méthodes de comptabilité n'ont pas été réglées par le contrat du 21 février 1934. Elles résultent des décisions du Comité commun compétent pour mettre en œuvre la communauté financière. Aucune question de durée des règles établies par ces règlements techniques ne peut intervenir. Le Comité commun ou le Service délégué par lui a le droit de modifier ou de supprimer telle ou telle mesure appliquée actuellement au P.-O.-Midi.

Nous étudierons successivement les méthodes comptables en général et quelques cas particuliers <sup>(1)</sup>.

#### **§ 1. Des méthodes comptables en général.**

Elles variaient d'une Compagnie à l'autre. A l'Orléans, les trois grands services : Voie, Traction, Exploitation, possédaient leur comptabilité propre. La comptabilité centrale de chacun d'eux se tenait en re-

(1) Le document utilisé pour cette seconde partie est un rapport de la Direction du P.O.-Midi.

lations avec la comptabilité générale du réseau. Les services régionaux n'avaient donc pas de relations avec cette dernière.

Au Midi au contraire, les services locaux étaient en relation directe avec la comptabilité générale.

Tout le système de comptabilité découlait de ces principes. Il suffit d'indiquer à titre documentaire quelques exemples :

Au P.-O., la comptabilité générale fait les imputations aux comptes définitifs au fur et à mesure de la création des pièces comptables. Le Midi procède par relevés mensuels établis par les services régionaux. Ils sont envoyés alors à la comptabilité générale.

Pour les paiements, il y avait une notable différence : deux comptes fonctionnant simultanément au Midi, l'un pour l'ordonnement et l'imputation, l'autre pour le paiement, un seul compte à l'Orléans.

Dorénavant, les deux réseaux ont une méthode de comptabilité identique — celle paraissant avoir donné les preuves d'un meilleur rendement, c'est-à-dire celle en vigueur à l'Orléans. Désormais, les Arrondissements Midi se tiendront en contact non plus avec la comptabilité générale, mais avec la comptabilité centrale de chaque service. Dans l'application de détail, il s'en est suivi des simplifications pour le Midi; les services locaux n'établiront plus les relevés mensuels nécessaires autrefois, la comptabilité générale Midi faisant les imputations sur le vu de ces relevés.

Les deux anciens services Midi pour le paiement ont été supprimés et fusionnés en un seul comme à l'Orléans.

On a fixé au 31 mai 1934 la date à laquelle cesserait

de fonctionner la formule Midi et où seraient clos les services d'ordonnancement et d'imputation. Les services de paiement (mandats collectifs ou ordonnances de paiement) ne recevront plus, de ce fait, d'imputation nouvelle à leur crédit et, par conséquent, s'apureront au fur et à mesure du paiement des mandats collectifs et ordonnances de paiement créée avant le 31 mai 1934.

Pour les mandats de paiement eux-mêmes relatifs en particulier à la solde des agents, la comptabilité générale du Midi réglait les retenues à effectuer (caisse de Prévoyance, oppositions, etc.). Les relevés établis étaient alors envoyés aux Services. Dorénavant, dit le règlement en vigueur, ce travail n'incombera plus à la Comptabilité générale, mais aux Services qui feront les retenues, par suite d'oppositions par exemple, suivant les instructions du Contentieux commun.

Quant aux mandats de paiement des fournisseurs de la Compagnie, le système de l'Orléans devient applicable aux deux réseaux : « Toutes les dépenses effectives donneront lieu à la confection d'un mandat auquel sera jointe la facture du fournisseur. » Le Midi employait autrefois une autre formule : les fournisseurs étaient autorisés à tirer un chèque à vue sur la caisse du Service général des réceptions. Sur la forme du mandat lui-même, le P.-O. et le Midi se sont mis d'accord pour utiliser un modèle unique : celui en usage sur l'Orléans.

Il convient de remarquer jusqu'à quel point les administrations ont cherché la simplification des écritures. Nous savons que certaines dépenses tombent en communauté, d'autres au contraire restent propres à

chaque Compagnie (filiales, flotte de l'Orléans, etc.). Trois modèles de mandat correspondent à cette distinction : un pour la comptabilité commune, un pour la comptabilité propre au Midi, un troisième pour la comptabilité propre à l'Orléans. Pour les recettes, il en est de même. Tous les bordereaux de dépenses sont de couleur grise, ceux de recettes de couleur blanche. On peut ainsi savoir facilement à quel chapitre il convient de porter la somme à encaisser ou à payer.

De plus, il a été décidé suivant l'usage Midi de rattacher les dépenses d'un mois aux écritures de ce mois en portant sur chaque pièce l'indication du mois comptable : mois pour lequel la rémunération est due pour les dépenses du personnel, par exemple.

Nous indiquerons enfin que la centralisation de la comptabilité suivant les méthodes de l'Orléans le plus souvent, a eu pour corollaire la transformation du système employé pour l'établissement des feuilles de solde. La réforme présente l'avantage de permettre une diminution de dépenses. Au contraire, tout ce qui précède a trait à l'application de méthodes comptables dont l'économie réalisée nous paraît difficilement appréciable.

Chaque Compagnie possédait autrefois des services distincts pour l'établissement des feuilles de solde. La préparation en était différente et la mécanisation assurée par un Service à Paris au P.-O., à Bordeaux au Midi. Désormais, l'atelier de Paris établit ces feuilles pour les agents des trois services : Voie, Traction et Exploitation de l'ensemble du réseau. Celui de Bordeaux centralise, depuis le 1<sup>er</sup> juin 1934, le calcul des primes et parcours du Service de la Traction des deux réseaux fusionnés.

La méthode comptable de l'Orléans a été généralisée pour tous les agents des deux Compagnies. « Les feuilles de solde à payer par un établissement sont récapitulées sur un bon de prélèvement modèle P.-O. autorisant l'établissement à prélever les fonds nécessaires sur l'encaisse de la gare indiquée » (12).

## § 2. Des méthodes comptables dans la tenue de certains comptes.

Nous envisagerons quatre cas où le système de comptabilité se trouve modifié :

a) recettes et dépenses d'exploitation ; dépenses d'établissement proprement dites ;

b) approvisionnements ;

c) comptes d'attente ou de passage intéressant l'exploitation commune ou la caisse commune ;

d) construction des lignes nouvelles du Midi.

a) Une discrimination a été établie entre les réseaux pour connaître la liste des dépenses et des recettes d'exploitation.

Des différences existaient entre les deux Compagnies dans la liste des recettes, trafic et hors trafic. La nouvelle nomenclature fait cesser ces divergences. Établie ultérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 1934, elle s'applique cependant rétroactivement à partir de cette date.

Chaque Compagnie inscrit dans son livre les dépenses d'établissement proprement dites, mais un nouveau système rentre en vigueur : ces dépenses seront tenues par ligne. A vrai dire, la Compagnie du Midi procédait

(12) Il faut toutefois tenir compte pour les agents du Midi du fonctionnement de la Caisse de Prévoyance inconnue à Orléans.

ainsi jusqu'en 1933. La mesure ayant été prise en mai 1934, les nouvelles dispositions ont un effet rétroactif à dater du 1<sup>er</sup> janvier.

b) Quelques simplifications sont à noter : suppression du compte « Avances de papier timbré » P.-O. et fusion avec le compte « Service exploitation ». Par ailleurs, le chapitre « comestibles et vestiaires » Midi, placé en dehors des « approvisionnements » au P.-O. formera un seul compte parmi les « divers ».

La gestion de ces « approvisionnements » appelée à l'Orléans « frais généraux » entraîne des dépenses. Celles-ci, suivant la méthode Midi « seront réparties à la clôture de chaque exercice par le Service fournisseur au prorata des livraisons aux Services consommateurs qui imputeront leur part dans leurs comptes de l'exercice ».

c) Sur ce point, le règlement intérieur de comptabilité vient préciser et compléter le contrat du 21 février 1934. Celui-ci prévoit la fusion des comptes d'exploitation et d'approvisionnement. Mais, les deux réseaux ont estimé qu'il fallait y comprendre aussi « les comptes de passage ou d'attente intéressant l'exploitation commune ou la caisse commune ».

Deux cas peuvent se présenter : ou les sommes ont été imputées et non réglées — non payées s'il s'agit de dépenses, non encaissées s'il s'agit de recettes ;

ou les sommes ont été réglées et non imputées.

Bien entendu, pour les « comptes d'attente ou de passage », il convient de se placer par rapport au jour où la fusion a été réalisée. A quelle comptabilité porter une recette imputée avant la fusion non encaissée après le 1<sup>er</sup> janvier 1934 ? Tout ce qui intéresse l'ex-

ploitation commune est fusionné. En conséquence, dans la première hypothèse, les comptes entreront dans la comptabilité commune, dans la seconde, ils resteront propres à chaque Compagnie et le compte d'attente ne sera pas fusionné.

En d'autres termes : « Les comptes d'attente intéressant le paiement doivent tomber en communauté; ceux où sont des écritures en attente d'imputation doivent rester dans la comptabilité propre de chaque Compagnie. »

d) Le Service « Construction des lignes nouvelles du Midi » jouissait autrefois d'une indépendance assez considérable. Disparu depuis la fusion, il reste *le seul* à posséder depuis 1934 le système du paiement à l'aide de deux comptes, l'un pour l'ordonnancement et l'imputation, l'autre pour le paiement. En effet, on peut le considérer, par suite de son indépendance, comme « un fournisseur ou un client ordinaire ». Une difficulté se présentait s'il recevait des « fournitures » d'un service voisin. La question ne semble pas avoir été résolue. « On devra demander alors des instructions à la comptabilité générale. »

Toutes ces mesures sont entrées en vigueur au plus tard le 1<sup>er</sup> juin 1934, certaines avec effet rétroactif. Au Midi, devant la difficulté pour les agents de s'adapter aux nouvelles méthodes comptables P.-O., des employés de l'Orléans ont été détachés auprès de chacun des Services.

\*  
\*\*

Dans ce chapitre, nous nous sommes efforcés de rechercher les conséquences financières — le mot est pris

dans le sens large — de la quasi-fusion du P.-O.-Midi.

Cette communauté ne se présente donc pas comme totale, il ne doit pas d'ailleurs en être ainsi puisqu'il s'agit seulement d'une fusion partielle limitée dans le temps et permettant aux Compagnies de reprendre leur liberté d'action à un moment donné. Les problèmes d'ordre financier soulevés par les caractères même de l'accord du 16 juin 1933 et leur règlement prouvent bien le désir de chaque réseau de se réserver ce droit. Toutefois, nous avons vu comment fut décidée cette fusion des exploitations en vue de permettre, dans un ensemble d'autres mesures, d'atteindre un certain chiffre d'économies. La communauté financière paraît rester étrangère à la question. Aussi est-il indispensable d'examiner attentivement les modifications apportées dans l'ordre technique et commercial par la communauté d'exploitation.

---



## CHAPITRE IV

### **LA COMMUNAUTÉ INTÉGRALE OU COMMUNAUTÉ D'EXPLOITATION (1)**

---

Il ressort des circonstances dans lesquelles la fusion a été décidée que le but du législateur est de procurer un allègement de 50 millions (2). Dans une industrie ou un commerce toute économie suppose un accroissement de recettes et une diminution des dépenses. Les moyens mis à la disposition de l'industriel ou du commerçant sont multiples : ils varient suivant le genre d'entreprise.

La fusion des exploitations de l'Orléans et du Midi permet un abaissement des frais généraux par la suppression d'organes communs devenus inutiles, une augmentation des recettes par la recherche et l'application de méthodes commerciales meilleures. Dans le premier cas, il s'agit d'une « communauté technique », dans le second d'une « communauté commerciale ».

Les restrictions apportées en matière financière n'existent pas ici : la communauté d'exploitation est totale.

(1) Dans ce chapitre, un certain nombre de renseignements ont été pris sur place.

(2) Chiffre indiqué par M. PAGANON dans son projet de loi du 6 avril 1933.

## PREMIÈRE PARTIE.

### **La communauté technique.**

Nous connaissons l'effort entrepris en 1933 pour obtenir sur les réseaux français une gestion meilleure par une collaboration plus étroite : des rouages identiques ont été supprimés, certains marchés passés en commun. Avec l'accord du 16 juin, cette politique allait être intensifiée par la disparition des barrières entre les deux réseaux. L'idée générale peut se résumer ainsi :

1° Suppression des organes communs : dans les services centraux, régionaux et locaux.

2° Recherche des meilleures méthodes techniques.

#### **§ 1. Suppression des organes communs.**

Chaque Compagnie possède des Services Centraux chargés de l'exploitation du réseau; ils se divisent en trois grandes catégories : Exploitation proprement dite, Traction, Voie. L'Orléans et le Midi, désireux de réaliser « une politique commune en matière commerciale par une fusion étendue de leur exploitation », ont fusionné dès 1933 les organes directeurs des deux réseaux. Si cette mesure n'avait pas été prise, la « politique commune » n'aurait pu se réaliser. Aucune diminution des frais généraux ne résulterait de l'application de l'accord du 16 Juin. Ce principe fondamental est d'ailleurs posé à l'article 6 : « La direction de chacun des services de l'Exploitation, de la Traction

et de la Voie sera exercée pour l'ensemble des deux Compagnies par un chef de service unique choisi dans l'un des deux réseaux et désigné par le Comité commun sous réserve de la ratification des deux Conseils d'Administration. » Ce chef de service s'occupe des affaires des deux réseaux indistinctement. De même, la direction d'organes centraux secondaires appartient désormais à un seul fonctionnaire : comptabilité générale, services financiers, services administratifs.

On a étendu la fusion au personnel de ces diverses administrations. Toutefois, par cette centralisation, la disparition d'agents rendus inutiles demande un temps assez long. La réduction des effectifs ne signifie pas le renvoi des employés en surnombre. Les réseaux sont tenus d'observer des règles strictes. Les procédés utilisés dans des situations analogues par un chef d'industrie ou d'entreprise commerciale ne peuvent avoir cours sur les réseaux.

Le Midi et l'Orléans, avant 1934, confiaient la direction du service Exploitation, par exemple, à un « Chef d'Exploitation ». Au jour de la fusion, le service étant placé sous l'autorité d'un seul Chef d'Exploitation, le deuxième fonctionnaire a été néanmoins maintenu au titre de Chef adjoint du service de l'Exploitation. Cette situation a cessé en décembre 1935.

Pour les agents de grade inférieur, les mêmes règles devront être observées. Ils seront utilisés jusqu'au moment où les mises à la retraite, les décès, les vacances, etc., permettront de liquider le personnel en surnombre. Il en découle un principe important : toutes les réformes tendant à réduire les effectifs, produisent

une économie *réelle* souvent longtemps après leur mise en application.

La fusion des organes centraux est donc une économie plus ou moins lointaine.

En dehors de ces Services communs directeurs, il existe sur l'ensemble du réseau P. O.-Midi un certain nombre de Services régionaux et locaux. Quelques-uns sont devenus inutiles depuis la fusion. Là, où les deux Compagnies possédaient des points communs avec des lignes de l'Orléans et du Midi y aboutissant, on trouvait un Service de chaque réseau, assez considérable pour la Compagnie dont dépendait la gare de contact, peu important pour celle dont seulement une ou plusieurs lignes y aboutissaient. Toulouse, Bordeaux-Saint-Jean, Agen, Montauban par exemple, avaient un effectif « Midi » élevé en comparaison du nombre des agents de l'Orléans.

Inversement Rodez, Albi-Orléans, avaient un effectif « Midi » très faible. Par ailleurs, l'organisation des Services régionaux permettait aux deux réseaux de rester en relations étroites afin de régler plus aisément la marche générale du Service. La fusion a modifié l'état des choses. Les « barrières » ayant disparu, certains organes ont fait ainsi double emploi et sont devenus inutiles. A l'Orléans, le Service de l'Exploitation se répartissait en huit arrondissements — dont deux en contact avec le Midi : Bordeaux et Toulouse. Dans chacune de ces villes, le Midi avait aussi un centre (3).

Depuis 1934, il y existe pour le P. O.-Midi un seul

(3) Deux autres arrondissements complétaient au Midi l'organisation du Service Exploitation.

arrondissement. L'économie qui en résulte peut s'apprécier de la façon suivante (4) :

*a) Avant la fusion :*

**A l'Orléans, pour Toulouse et Bordeaux :**

- 2 chefs d'arrondissement;
- 2 chefs d'arrondissement adjoint;
- 2 chefs de bureau;
- 4 sous-chefs de bureau;
- 50 agents environ.

**Au Midi, pour Toulouse et Bordeaux :**

- 2 chefs d'arrondissement;
- 4 chefs d'arrondissement adjoint;
- 2 chefs de bureau;
- 4 sous-chefs de bureau;
- 70 agents environ;

*b) Après la fusion :*

**Pour Toulouse et Bordeaux :**

- 2 chefs d'arrondissement;
- 3 chefs d'arrondissement adjoint;
- 2 chefs de bureau;
- 4 sous-chefs de bureau;
- 100 agents environ.

**Ainsi, il a pu être réalisé une économie de :**

- 2 chefs d'arrondissement;
- 3 chefs d'arrondissement adjoint;
- 2 chefs de bureau;
- 4 sous-chefs de bureau;
- 20 agents environ.

(4) Le principe de cette réforme est indiqué aux rapports des Conseils d'administration de 1935. Le détail a été fourni à l'aide des « Tableaux du Personnel » des deux Compagnies pour les années 1933 et 1934.

Parmi les agents maintenus, il s'en trouve encore en surnombre dont la disparition s'effectuera au fur et à mesure des places disponibles.

D'ailleurs, la fusion des arrondissements de Toulouse et Bordeaux a facilité un réaménagement des autres centres de l'Orléans : création de l'arrondissement de Brive par suppression de l'arrondissement d'Orléans, situé trop près de Paris.

Des modifications analogues ont été apportées dans les autres Services : à la Traction, en 1935, l'arrondissement de Tarbes a disparu <sup>(5)</sup>. Soit en moins :

- 1 Ingénieur principal de la Traction;
- 1 Ingénieur adjoint;
- 1 Chef de Bureau;
- 2 Sous-chefs de Bureau;
- Un certain nombre d'agents.

Au Service de la Voie, à Toulouse, un seul arrondissement remplace les deux qui existaient avant la fusion : un pour l'Orléans, un autre pour le Midi. Cette unification entraîne une économie de :

- 1 Ingénieur chef d'Arrondissement de la Voie;
- 1 Ingénieur adjoint de la Voie;
- 1 Sous-ingénieur;
- 1 Chef de bureau;
- 1 Chef d'études;
- Un certain nombre d'agents.

En tenant compte seulement des agents hors statut, nous obtenons une suppression pour l'ensemble des trois Services de :

- 4 Chefs d'arrondissement;
- 5 Chefs d'arrondissement adjoints.

(5) De même, l'arrondissement de Nantes P.O. a été rendu inutile par suite de la cession au réseau Etat des lignes de Bretagne.

De plus, douze postes d'employés supérieurs sont supprimés. Si depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1934, il n'a pas été possible de résorber tous les agents rendus disponibles, nous pouvons constater cependant la disparition et l'utilisation dans d'autres lieux des neuf fonctionnaires hors statut dont le traitement varie entre 73.000 francs <sup>(6)</sup>, et 55.750 <sup>(7)</sup>. Ajoutons pour donner une idée de l'économie susceptible d'être réalisée quand les circonstances auront permis de faire disparaître le surplus du personnel rendu disponibles, que le traitement maximum d'un sous-chef de bureau de deuxième classe était en 1933, de 26.700 francs, avec gratification de 10 %.

Ne pas parler d'économies produites ou à escompter de l'application de ces mesures serait contraire à la production de chiffres suffisamment évocateurs.

Aux modifications de Services régionaux proprement dits, il convient de rattacher un certain nombre de mesures de même ordre permettant une organisation plus rationnelle d'établissements dont l'activité s'étend à toute une région. Elles concernent principalement le service du Matériel et de la Traction.

Les parcs de combustibles des deux réseaux ont été fusionnés, le Service des achats de toutes les fournitures rendu commun à dater du 1<sup>er</sup> juin 1934. Tous les approvisionnements sont désormais groupés dans les magasins de Saint-Pierre-des-Corps (Orléans) et de Bordeaux (Midi). Cette mesure permet la suppression,

(6) Chiffres de 1933. Traitement maximum d'un Chef d'arrondissement de 1<sup>re</sup> classe non compris la gratification annuelle de 20 à 30 %.

(7) Traitement maximum d'un Chef d'arrondissement adjoint de 2<sup>e</sup> classe non compris la gratification annuelle de 18 à 24 %.

dans chaque Compagnie, d'un certain nombre de magasins accessoires (8).

Dans le même ordre d'idée, rappelons la centralisation des deux ateliers de mécanisation de Paris et Paris et Bordeaux, des Services destinés à l'établissement des feuilles de solde et des primes de parcours de la Traction. M. Roy indiquait de ce fait, dans son rapport ministériel du 22 mai 1935 une économie d'environ 25 agents (9).

Enfin, à tous les points de contact des deux réseaux, des améliorations ont été apportées dans l'organisation des services locaux. Par suite de la suppression de la « frontière » entre le P. O.-Midi, certains organes disparaissent. Dans sept gares communes, les postes de visite de trains sont fusionnés : Albi, Montauban, Agen, etc..., d'où économie de quelques agents dans chacun de ces postes. Cette politique s'étend d'ailleurs aux divers points de contact du Midi et du P.-L.-M.

Autrefois, l'Orléans, pour réparer son matériel roulant dans la partie sud-est du réseau avait un atelier appelé « Petit Entretien », relativement important à Toulouse. Par suite de la fusion, le travail exécuté vient d'être confié à l'atelier déjà existant du réseau du Midi. Il s'en suit une économie de vingt employés environ.

De même, par suite de l'extension donnée au dépôt de Toulouse-Midi, celui de Tessonnières assurant antérieurement le service de certaines lignes P. O. est réduit à quelques employés dirigés par un agent de grade inférieur (chef de réserve).

(8) Rapport du Conseil d'administration de l'Orléans, p. 54.

(9) Rapport de M. H. Roy, p. 55.



## § 2. Recherche des meilleures méthodes techniques.

En mai 1935, l'Ingénieur en chef du Service des machines s'exprimait en ces termes au IX<sup>e</sup> Congrès des Chefs de dépôt du P. O. - Midi à Toulouse : « Je n'ignore pas que sur certains points, nous sommes conduits à troubler quelques habitudes, à modifier des errements en eux-mêmes très respectables... Le travail d'unification est d'ailleurs fructueux, car il nous oblige dans bien des cas à revoir nos méthodes, à les moderniser et il y a là matière à d'utiles progrès. » En d'autres termes, l'exploitation commune permet aux deux réseaux de réviser « les règles et méthodes en choisissant la meilleure des deux ».

Chaque Compagnie — Orléans et Midi — possédait des méthodes techniques différentes, parfois opposées, dont certaines appliquées dorénavant à l'ensemble donnent déjà des résultats meilleurs. Nous en avons vu un exemple pour la comptabilité. En matière technique, le réseau du Midi, depuis 1934, a subi de profondes transformations tendant à lui appliquer les méthodes de l'Orléans. Sans avoir à juger si le Midi gérait moins économiquement ou si son administration était plus ou moins avantageuse que celle de l'Orléans, il convient de souligner le fait.

Il n'est pas du cadre de cette étude d'examiner dans le détail les modifications apportées. Recherchant seulement les résultats à attendre de la fusion, nous notons quelques réformes illustrant la nouvelle politique du P. O.-Midi dans la recherche des moyens techniques propres à améliorer le rendement.

L'Orléans possédait deux ateliers pour l'entretien et

la réparation des on matériel : Tours et Périgueux, le Midi un seul à Bordeaux. Depuis le début de l'année 1934, les réseaux attribuent à chacun une spécialisation pour une catégorie de travaux déterminés : l'atelier de Bordeaux s'occupe de la réparation et de la fourniture des pièces de forge, celui de Tours des pièces de fonderie et des freins <sup>(10)</sup>.

A l'intérieur de chaque atelier, les méthodes s'unifient progressivement. Cet effort s'étend d'ailleurs à tous les dépôts et entretiens du réseau.

Un autre exemple d'améliorations techniques est emprunté au service des machines. Dès 1934, les roulements de locomotives P. O.-Midi ont été aménagés, la fusion ayant permis l'interpénétration de ce matériel. Il en résulte (rapport de M. Roy) une économie de 42 machines et 94 employés <sup>(11)</sup>.

De même, les roulements des agents des trains et des rames de voiture ont été centralisés pour permettre « une meilleure utilisation du personnel et du matériel ». A l'Orléans, le Service Central de l'Exploitation s'occupait de l'établissement des roulements pour l'ensemble du réseau, sans tenir compte des limites d'arrondissement. Un agent dépendant de l'Arrondissement de Paris, par exemple, était utilisé sur celui de Tours si l'organisation des roulements le conduisait dans le domaine de ce dernier.

Au Midi, au contraire, chaque arrondissement établissait les roulements sans empiéter, sauf de rares exceptions, sur l'arrondissement voisin. La méthode de l'Orléans, plus souple, a été mise en vigueur depuis

(10) Lettre de la Compagnie d'Orléans au Ministre des Travaux publics en septembre 1934.

(11) Rapport de M. H. Roy, p. 55.

1934 sur les deux réseaux. Elle permet un emploi plus judicieux du personnel et pouvant se traduire de suite par une économie de quelques agents. Par ailleurs, le matériel roulant a été, dès 1934, mis en commun. La Compagnie du Midi possédait un nombre élevé de voitures métalliques utilisées maintenant pour les grands parcours des deux réseaux. Inversement, les puissantes machines vapeur de l'Orléans sont utilisées sur certaines lignes du Midi et permettent une amélioration notable des horaires.

Enfin, les deux Compagnies ont décidé d'une politique commune en matière d'électrification en se servant des usines les mieux placées sur l'un des deux réseaux. Certaines sous-stations de ligne Bordeaux-Tours seront rattachées aux lignes de transport Midi (Pyrénées), d'autres aux lignes de transport P. O. (Massif central) (12).

\*  
\*\*

Si nous résumons les résultats à attendre de la communauté technique, nous remarquons une assez grande facilité pour apprécier le résultat de certaines réformes : suppression de Services centraux, d'arrondissements, d'agents, d'entretiens, etc... Par contre, quelques-unes sont difficilement estimables, ne produisant un effet réel qu'au bout d'un temps plus ou moins long : effectif en surnombre à résorber, résultats à attendre de l'emploi des meilleures méthodes techniques, etc...

M. Moch, dans son livre, le « Rail et la Nation »

(12) *Chronique des Transports* du 25 mai 1934, p. 10.

indiquait que « la suppression des frontières entre réseaux serait une cause de simplifications, spécialement par la disparition d'une partie des services centraux » (13). Sa thèse se trouve donc vérifiée par la fusion partielle de l'Orléans et du Midi. Nous estimerons ultérieurement la diminution des frais généraux qui en résulte.

Il nous reste maintenant à rechercher par l'application de quelles méthodes commerciales, la fusion du P.-O. Midi permet une augmentation de recettes.

## DEUXIÈME PARTIE.

### Communauté commerciale.

Les Compagnies de chemin de fer ont été souvent accusées de ne pas posséder suffisamment l'« esprit » commercial et cela surtout depuis que l'automobile est venue prendre une place importante dans l'industrie des transports. Mais, ne doit-on pas faire remarquer que les Compagnies se trouvent, le plus souvent, prisonnières de tarifs non modifiables pour pouvoir lutter, surtout dans le transport des marchandises, contre la concurrence de la route. Celle-ci allait d'ailleurs amener une réaction des Compagnies en général, du P. O.-Midi en particulier.

En effet, quand le chemin de fer avait la maîtrise des transports, il se trouvait dans la situation d'un individu se sachant indispensable. Au début de la concurrence automobile, les Compagnies n'ont peut-être pas assez recherché les moyens dont elles disposaient

(13) J. MOCII. *Le Rail et la Nation*, p. 420.

pour enrayer la concurrence. Puis, en 1933, quand le préjudice causé aux voies ferrées par la route et la crise se chiffrèrent par une baisse des recettes de 30 % sur l'année 1929 <sup>(14)</sup>, les Compagnies, par une politique nouvelle, s'efforcèrent de reprendre ou de maintenir le trafic qui leur échappait. Pour cela, il fallait donner à nos réseaux une allure d'entreprise commerciale plus accentuée en pourvoyant leurs services de « moyens d'action en personnel et en matériel » <sup>(15)</sup>. On devait, en outre, améliorer les conditions de transport, aménager les tarifs, établir des relations rapides, collaborer avec les transporteurs routiers.

La fusion du P. O.-Midi allait permettre des réformes dans le fonctionnement du service commercial, la recherche et la conservation par tous les moyens possibles d'un trafic voyageurs et marchandises en voie de disparition. Ce travail était rendu plus aisé par la « situation géographique » de l'Orléans et du Midi. Nous avons assez insisté sur ce point et montré précédemment combien les deux Compagnies ont un trafic étroitement solidaire.

Nous rechercherons, d'une part, les améliorations apportées depuis la fusion au service commercial commun; d'autre part, les moyens mis en œuvre par le réseau pour augmenter dans la mesure du possible, les recettes d'exploitation.

(14) Chiffre cité par M. PAGANON dans son projet de loi du 6 avril 1933.

(15) Information de la *Chronique des Transports* du 26 janvier 1934.

## § 1. L'organisation du Service commercial commun (16).

Ce fut un des premiers problèmes résolus par le « Comité commun » parce que le plus urgent. On a réorganisé ce service pour le rendre plus homogène et plus autonome afin de donner à la gestion des deux réseaux « un caractère nettement commercial » avec buts définis : recherche du trafic et de la concurrence, liaison avec la route, développement des engins modernes (autorails). Pour cela, il fallait une organisation souple où les formalités administratives seraient réduites au minimum et où les agents commerciaux auraient assez d'initiative pour décider ou tout au moins obtenir de leurs chefs des réponses rapides aux demandes des clients.

Or, l'organisation commerciale de l'Orléans et celle du Midi présentaient de profondes différences. Les arrondissements Midi ne suivaient pas les affaires commerciales traitées exclusivement par le service Central. A l'Orléans, au contraire, les chefs d'arrondissement s'en occupaient.

La méthode de travail était donc opposée, celle du Midi paraissant la moins rapide, tout passant par un seul service éloigné et centralisé, laissant ainsi aux Inspecteurs une faible indépendance.

Le Midi ne réunissait pas dans la même main les réclamations et l'étude des questions relatives au trafic et aux modifications de tarifs. Il en faisait deux services distincts, avec service central et trois inspections régionales.

(16) Le document utilisé est une note du Comité commun sur le fonctionnement du service commercial.

Le Midi se spécialisait encore par l'organisation particulière des services automobiles : la S. T. A. P. O. était autonome quoiqu'en relation avec le service commercial, la S. T. A. M. ne connaissait pas cette indépendance.

Pour donner une impulsion commerciale nouvelle, les services ont été réorganisés « dans le cadre général de l'organisation de l'Orléans » au double point de vue central et régional.

Il est établi à Paris, pour l'ensemble des deux réseaux, huit bureaux centralisant tout ce qui a trait au trafic. Ils sont intitulés :

- Recherche du trafic.
- Affaires commerciales.
- Tarifs marchandises.
- Tarifs voyageurs.
- Réclamations.
- Conventions.
- Propagande agricole.
- Tourisme et publicité.

A l'Orléans, antérieurement, les bureaux « Conventions » et « Propagande agricole » n'existaient pas : « Tourisme et publicité » formaient deux groupes distincts.

Mais, par une décision récente, cette organisation vient de subir encore une nouvelle modification. L'ensemble du service commercial est désormais placé sous la direction d'un Ingénieur en chef qui prend le titre de « Chef du Service du Trafic », assisté d'un sous-chef de l'Exploitation et de quelques hauts fonctionnaires. Le service est divisé en six sections :

**Recherche du trafic.**

**Coordination et service des correspondants.**

**Accords avec les autres réseaux (Conventions).**

**Bureaux des Tarifs voyageurs et marchandises.**

**Publicité, Tourisme et propagande agricole.**

**Réclamations.**

L'organisation régionale a été établie sur le modèle de l'Orléans : les inspecteurs commerciaux dépendant des arrondissements et non du Service Central comme au Midi avant 1934. Cette réforme n'est pas d'ordre purement administratif, comme on aurait tendance à le croire, mais d'ordre strictement commercial. En effet, il y a une importance capitale à voir les arrondissements s'intéresser le plus possible aux affaires commerciales, afin de « résoudre rapidement de leur propre initiative les questions courantes qui leur sont soumises ». On a même admis pour les questions d'urgence que les Inspecteurs commerciaux prennent eux-mêmes une directive au Service central à Paris, sauf à rendre compte au chef d'Arrondissement. Cette mesure permet une décision rapide si les Compagnies sont autorisées à établir des tarifs entre des minima et des maxima.

Dans le fonctionnement de la circonscription commerciale, un essai a été tenté pour ne plus donner prise aux critiques signalées précédemment et satisfaire aux besoins des clients. Dans une même circonscription, il n'y a plus de hauts fonctionnaires portant les titres d'Inspecteur principal, d'Inspecteur divisionnaire ou simplement d'Inspecteur. Le public peut être induit en erreur ne sachant plus à qui s'adresser. Les



responsabilités se partageaient. Il en résultait des difficultés sans aucun avantage pour le trafic du réseau. Désormais, une seule personne est responsable.

Il fallait aussi mettre des moyens appropriés à la disposition de cet inspecteur dont va dépendre le développement ou le ralentissement du trafic dans la région. Chaque circonscription possède maintenant une carte commerciale avec le nom des principaux clients et une fiche pour chacun d'eux. Ce fonctionnaire a pour l'aider un agent qui peut donner aux clients « les premiers renseignements, effectuer certains travaux ou traiter les affaires secondaires d'ordre commercial ou litigieux ». Cet employé, ayant reçu auparavant une formation spéciale, aide efficacement l'inspecteur. lui permet de s'absenter pour aller voir sur place la clientèle tout en assurant à son bureau une permanence où elle trouve toujours quelqu'un capable de la renseigner.

Malgré la fusion, l'administration du P. O.-Midi n'a pas hésité devant le rôle du Service commercial à porter de 37 à 40 le nombre des circonscriptions (17).

Les résultats à attendre de cette organisation nouvelle sont difficilement prévisibles. Elle marque un assouplissement notable et un désir des deux Compagnies d'arriver à un résultat. Néanmoins, cet effort paraît bien timide à côté des pouvoirs accordés en d'autres pays aux agents chargés du service commercial régional. Ils sont, il est vrai, moins gênés par la rigueur des tarifs. L'Orléans et le Midi font reposer leur propagande et le développement du trafic non plus au

(17) Depuis quelques mois, les Inspecteurs commerciaux portent le titre d'Inspecteurs du Trafic.

un service, mais sur l'activité d'un individu. Il faut attendre de l'insuffisance ou de la valeur de ces agents l'échec ou le succès des mesures prises. L'Administration centrale du réseau l'a parfaitement souligné en écrivant « les résultats dépendent plus encore de l'homme que de la fonction ». En effet, elle ne crée pas l'homme, même si les chefs des circonscriptions commerciales sont recrutés au concours.

En dehors de la France, les deux réseaux poursuivant les mêmes buts ont un représentant commun dans les pays avec lesquels ils sont le plus souvent en relations par suite de leur situation géographique : Algérie (Alger, Oran) Maroc (Casablanca), Espagne (Madrid, Valence). Quant aux services auxiliaires automobiles ils gardent, suivant la méthode de l'Orléans, leur autonomie.

## § 2. Des améliorations apportées en vue de développer le trafic.

La politique commune suivie par le P. O.-Midi a tenté de réaliser depuis 1934 un certain nombre d'améliorations dans la recherche d'une « politique nouvelle » par un assouplissement des tarifs, une propagande agricole intense, une amélioration des relations sur les grands et petits parcours.

Chaque réseau possédait avant la fusion un certain nombre de tarifs intérieurs. Une difficulté n'a pas tardé à être soulevée. La fusion supprime-t-elle ces tarifs ? Une question posée au *Journal officiel* <sup>(18)</sup> demandait

(18) Question écrite n° 9179. *J. O.*, 18 août 1934. Déb. parl., p. 2170.

que la question fut tranchée dans le sens positif pour la délivrance des cartes d'abonnement à demi tarif. En effet, malgré la fusion, les Compagnies comptent deux réseaux et cependant « ceux-ci en forment un seul avec exploitation commune ainsi qu'il est indiqué aux indicateurs, cartes du réseau et autres pièces officielles ». La réponse ministérielle rejette cette thèse, les tarifs intérieurs restent en vigueur « sous réserve des modifications susceptibles de leur être apportées après application de la procédure normale » et cela en vertu de la personnalité juridique et financière laissée aux deux Compagnies<sup>(19)</sup>. Il y a là une conséquence assez inattendue du principe de la fusion des deux Compagnies limitée à leur exploitation.

D'ailleurs, ce système a subi des retouches par la suite. Par mesure spéciale, la délivrance des cartes départementales permettant d'obtenir des billets à demi-tarif, antérieurement prévue sur le Midi a été étendue à l'Orléans dans un « tarif unifié ».

Les assouplissements ont eu pour but de faciliter les séjours dans les diverses stations balnéaires et thermales des deux réseaux : billets spéciaux de longue durée pour la Côte basque, pour les stations d'Anvergne et des Pyrénées l'hiver (sports d'hiver), pour les plages de l'Océan et de la Méditerranée l'été. De même, les séjours en Algérie sont rendus plus faciles par la délivrance de billets circulaires valables quatre-vingt-dix jours avec faculté de prolongation.

Ces mesures paraissent avoir donné un résultat. Pour la saison 1934-1935, il y a pour toutes les sta-

(19) Commentaire de l'Avenant du 6 juillet 1933, par F. THUVESSEZ, p. 136, note 2.

tions d'hiver des Pyrénées une augmentation de recettes parfois considérable, allant de 5.2 % à 265 % sur la saison 1933-1934 (20). Pour la première fois, en 1934-1935, des billets sports d'hiver ont été délivrés au départ de Paris en direction de l'Hospitalet-Porté. Les chiffres atteints sont de 3.481 billets procurant une recette de plus de 100.000 francs.

Toutes les mesures prises n'ont pas procuré des résultats aussi satisfaisants par suite de la crise économique et de la concurrence. Cependant, le P. O.-Midi, en 1934, a vu sur la ligne d'Oran, empruntant le transit de Port-Vendres ses recettes augmenter de 19 % sur l'année précédente. Les facilités accordées ont accru les recettes de 27 % pour les billets à destination d'Arcachon, Soulac, Pointe-de-Grave.

Une unification des tarifs — abaissés d'ailleurs en même temps — a eu lieu pour les suppléments P. O.-Midi des places wagons-lits, couchettes et Pullman. Cette mesure s'est traduite sur le « Pyrénées - Côte-d'Argent » par une augmentation de recettes des suppléments perçus : 2.800.120 francs en 1933 ; 2.963.301 francs en 1934 (21).

Toute cette politique a d'ailleurs été appuyée par le développement de la publicité à l'aide d'affiches, guides, brochures et tracts divers — tant en France qu'à l'étranger.

Au point de vue des tarifs marchandises, le P. O.-Midi poursuit une politique semblable en consentant

(20) Tous ces chiffres proviennent du Rapport du Service de l'Exploitation en 1934.

(21) Les stations de Mont-Louis, Font-Romeu, Odeillo, La Tour-de-Carol, avaient délivré, en 1933-34, 714 billets. En 1934-35, ce chiffre est passé à 2.612.

de nombreux abaissements de tarifs. Mais, crise et concurrence automobile sévissant davantage sur les transports marchandises, il n'en résulte pas, en général une augmentation des recettes.

Le P. O.-Midi tire ses ressources principales de l'agriculture. La crise agricole s'aggravant « atteint profondément les deux réseaux ». Aussi, le service commercial intensifie ses efforts de « propagande agricole » qui depuis la fusion ont pris plus « d'unité et plus d'ampleur ». Voyages d'études, conférences sur la culture, participation aux foires, exposition des produits cultivés sur le réseau, constituent non pas une politique nouvelle, mais le développement de moyens de propagande utilisés faiblement et séparément avant la fusion. La Compagnie du P. O.-Midi notait elle-même le résultat de ses efforts. « Nous avons pu constater, par la suite, l'effet favorable de ces manifestations sur les ventes de nos producteurs et sur notre trafic » (22).

Nous n'indiquerons pas dans le détail les assouplissements des tarifs marchandises. Ils concernent non seulement l'agriculture, mais l'industrie : transport du fer des Pyrénées pour les mines du Centre, par exemple. Ils visent les produits du sol français et ceux de l'étranger à destination d'autres pays : provenance du transit d'Espagne pour l'Angleterre, l'Allemagne, l'Autriche.

Dans quelle proportion ces abaissements ou aménagements ont-ils procuré non pas une recette supplémentaire sur 1933, mais évité une baisse moins sé-

(22) Rapport du Conseil d'administration de l'Orléans du 29 mai 1935, p. 52.

rieuse du trafic ? Il est difficile de se prononcer. Néanmoins, « il ne paraît pas douteux que ces modifications aient exercé une bonne influence ».

La fusion permet encore une amélioration des relations par trains de voyageurs. Des gains importants ont été réalisés entre Paris et Port-Bou, mais l'exemple type des améliorations apportées par la fusion concerne l'exploitation de la ligne Toulouse-Albi-Carmaux-Rodez.

Antérieurement, pour se rendre de Toulouse à Rodez par Albi et Carmaux, il fallait emprunter une ligne de l'Orléans (Toulouse-Capdenac) avec arrêt et changement à Tessonnières pour Albi, puis une ligne du Midi (Albi-Rodez) tronçon de la ligne Castelnaudary-Rodez. Les deux réseaux possédaient à Albi deux gares : Albi-Orléans où aboutissaient les trains des branches venant de Tessonnières, Castres et Castelnaudary, Albi-Madeleine, point de passage de la ligne Castelnaudary-Rodez. Les deux gares sont reliées entre elles par une voie ferrée d'un kilomètre.

Un voyageur allant de Toulouse à Carmaux et Rodez ou vice-versa, devait changer de convoi à Tessonnières, avec stationnement souvent assez long et à Albi-Orléans où il empruntait un train en provenance de Castelnaudary. Les deux réseaux se préoccupaient très peu d'établir des relations directes. L'Orléans connaissait la ligne Toulouse-Capdenac avec embranchement à Tessonnières sur Albi, le Midi, les relations Rodez, Castres, Castelnaudary. Malgré les protestations des usagers, rien d'efficace n'avait été entrepris pour desservir cette région où la lenteur des trains augmentait les inconvénients du parcours. Il fallait, en

effet, plus de deux heures pour aller de Toulouse à Albi, soit 75 kilomètres; plus de cinq heures de Toulouse à Rodez, soit 157 kilomètres; donc une moyenne commerciale de 35 kilomètres. Nous relevons dans les horaires de 1933, des stationnements de 13 minutes en gare de Tessonnières, 14 minutes à Albi, 14 minutes à Carmaux. Dans le sens Rodez-Toulouse, l'arrêt à Albi atteignait 41 minutes.

Avec le développement des transports sur route, la concurrence automobile créa dès le début de nombreux services d'autobus de Toulouse à Albi et Carmaux, prolongés plus tard jusqu'à Rodez. La rapidité des relations, l'agrément de ne plus avoir à changer de train augmentaient rapidement le nombre des usagers de l'autobus au détriment des chemins de fer. Vers 1934, l'Orléans et le Midi avaient perdu une très grande partie du trafic dans cette région. Les transporteurs routiers offraient par ailleurs au public des prix de l'ordre de 50 % moins élevés que ceux des réseaux. Le nombre des services par autobus s'élevait rapidement, la concurrence par la suite s'établit entre eux et fit diminuer encore le prix du transport.

La fusion, en 1934, a permis de réaliser un effort sérieux en montrant aux deux réseaux qu'il n'y avait pas de négligeables tronçons de lignes dans le sens Toulouse-Rodez, mais une relation directe à assurer. Pour augmenter la rapidité du parcours, le P. O.-Midi utilise depuis des autorails qui suppriment les arrêts trop longs dans les gares et les changements de train. On peut maintenant aller de Toulouse à Albi en une heure, de Toulouse à Rodez, avec des horaires appropriés aux besoins des usagers, en trois heures.

Le résultat s'est fait rapidement sentir. En comparant les recettes du 1<sup>er</sup> au 31 décembre des années 1933 et 1934, on constate un excédent de recettes de 7,7 %. Le rapport de l'exploitation du P. O.-Midi pour l'ensemble de l'année 1934 fait ressortir un accroissement de recettes de 30 %. De tous les services d'autorails mis cette année-là en circulation, la ligne dont nous parlons est celle qui atteint le pourcentage le plus élevé (23).

Tous les résultats possibles de cette nouvelle relation rapide ont-ils été atteints ? Il semble difficile de répondre par l'affirmative. Les Compagnies de l'Orléans et du Midi ont instauré un peu tard une politique commune pour enrayer la concurrence automobile. Si le trafic par voie ferrée a pu être notablement repris sur le parcours Toulouse-Rodez, il n'en est pas de même pour la ligne Toulouse-Albi-Carmaux. Les deux réseaux multiplient le plus possible à l'occasion de fêtes, foires, etc., les billets à 50 %. Cela ne suffit pas pour ramener des usagers qui peuvent actuellement aller de Toulouse à Albi en autobus pour la somme dérisoire de 5 francs, retour compris, alors que le prix par voie ferrée est de 23 fr. 80.

Cette décevante constatation soulève le problème de la collaboration du rail et de la route et nous permet d'écrire que si certaines régions du Nord et de l'Est de la France ont vu des accords se réaliser, rien d'efficace ne paraît avoir été conclu pour le Sud-Ouest.

La fusion du P. O.-Midi s'est traduite en cette matière par l'instauration d'une politique commune. Elle se différencie d'ailleurs de celle adoptée par les autres

(23) Rapport du Service de l'Exploitation en 1934, pp. 28 et 29.



réseaux. « Au lieu de limiter les négociations au cadre du département, les deux Compagnies les ont étendues, tant pour le trafic voyageur que pour celui des marchandises, à d'importants ensembles régionaux constitués par plusieurs départements limitrophes »<sup>(24)</sup>. Ainsi des pourparlers ont commencé pour la région toulousaine, la région du Centre, et celle du Sud-Ouest composée de huit départements différents.

Ces négociations ont abouti à des accords : les Pactes de Pau et Tarbes du 18 septembre 1934. Indiquons-en seulement les lignes générales : cession à l'automobile des transports voyageurs sur des lignes à faible trafic; attribution, avec suppression de la concurrence par route à la voie ferrée, des lignes à trafic important; desserte par l'automobile des localités aux gares maintenues en service. Les protestations élevées par les transporteurs routiers dans d'autres régions communes au P. O.-Midi ne paraissent pas favoriser le développement de ces accords.

Dans la région toulousaine, des plans ont été établis d'après des principes analogues : abandon par le chemin de fer de certaines lignes secondaires :

Montauban-Castres;  
Lexos-Montauban;  
Mazamet-Bédarioux;  
Foix-Saint-Girons;  
Pamiers-Moulin-Neuf-Bram;  
Lavelanet-Moulin-Neuf, etc...

Sur d'autres, exploitation seulement partielle par la création de « gares-centres » groupant le trafic des

(24) *Chronique des Transports* du 10 décembre 1934, pp. 6 et 7.

stations intermédiaires complètement fermées au service par fer.

Entre Toulouse et Tessonnières par exemple, seules resteraient ouvertes les « gares-centres » de Saint-Sulpice-Tarn et Gaillac.

Le « cabotage » entre les anciennes stations serait assuré par automobiles tant pour les voyageurs que pour les marchandises.

Le projet se trouve d'ailleurs actuellement en suspens. Il a soulevé de nombreuses protestations de la part des Conseils généraux, des Conseils municipaux, des transporteurs routiers, des Chambres de Commerce et d'Agriculture, ces dernières n'ayant pas été représentées, à tort selon nous, dans les Comités techniques de coordination.

Restant dans le cadre des effets de la fusion, notons l'avantage appréciable qu'il peut en résulter : une même politique pour une même région géographique partagée entre l'Orléans et le Midi. Bien des complications sont ainsi évitées : il y a là une chance de succès pour la coordination des divers moyens de transport.

D'autres améliorations ont été recherchées pour augmenter le trafic : l'enlèvement et la livraison des marchandises par le service de « porte à porte ». A prix de transport égal, le client préfère confier sa marchandise à une entreprise routière qui, si elle ne passe chez lui enlever les colis, se trouve située généralement dans le centre de la ville. Au contraire, pour utiliser la voie ferrée, il faut transporter soi-même les marchandises ou utiliser un service de camionnage. Les réseaux P. O.-Midi essaient depuis la fusion, par

une politique commune de développer le service de « porte à porte » en l'étendant « au moins à toutes les localités présentant de l'intérêt ». Il y avait d'ailleurs des divergences assez sérieuses sur ce point entre l'Orléans et le Midi. Même, compte tenu de la différence de la longueur kilométrique des deux réseaux, le Midi était quelque peu en retard pour l'organisation de ces services.

Il suffit d'examiner le tableau suivant <sup>(25)</sup> :

	I. ORLÉANS				II. MIDI			
	Novembre 1932		Novembre 1934		Novembre 1932		Novembre 1934	
Services subventionnés par département et commune autres que S.T.A.P.O. ou S.T.A.M. . . . . .	121	345	155	485	0	0	0	0
Services subventionnés ou autres organisés par la S.T.A.P.O. ou S.T.A.M. . . . .	38	203	43	193	27	147	18	104
Autres services . . . . .	119	179	150	274	13	18	14	20
<b>TOTAL . . . . .</b>	<b>278</b>	<b>727</b>	<b>348</b>	<b>952</b>	<b>40</b>	<b>165</b>	<b>32</b>	<b>124</b>
	Services	Localités desservies	Services	Localités desservies	Services	Localités desservies	Services	Localités desservies

Enfin, la fusion des exploitations de l'Orléans et du Midi permet de ne plus tenir compte de certaines règles établies antérieurement pour le « partage du trafic ».

Le voisinage des deux réseaux les avait amenés à conclure en cette matière des accords destinés à éviter une concurrence dangereuse. « Sur les confins de chacun des grands réseaux, la question du partage du trafic se pose nécessairement. Elle se résoud à l'amiable » <sup>(26)</sup>. Dans cet ordre d'idées, nous trouvons deux

(25) Note du Comité commun sur le fonctionnement du Service commercial.

(26) C. COLSON. Cours d'économie politique, t. VI. Le partage de trafic.

conventions essentielles : l'une du 21 mai 1908 entre le P. O. et le Midi. l'autre du 13 février 1909 (27), entre le P. O., le Midi et le P. L. M. La première concerne l'acheminement, la seconde l'attribution du trafic.

Jusqu'en 1908, le trafic G. V. et P. V. en provenance de Bédarieux-Béziers passait par Neussargues-Arvant-Clermont-Ferrand, empruntant ainsi les trois réseaux de l'Orléans, du Midi et du P. L. M. Lors de l'ouverture de la ligne Neussargues-Bort, la distance devenant plus courte par cet itinéraire, le P. O. le dirigea exclusivement par ses voies au départ de Neussargues. Le P. L. M. prévoyait à son tour la construction d'une ligne qui détournerait de nouveau le trafic à son profit : Brioude-Saint-Flour ouverte d'ailleurs deux ans plus tard. La question était d'importance puisqu'il s'agissait surtout du transport des vins de l'Aude et de l'Hérault à destination de Paris et des au-delà.

En attendant la mise en activité de la ligne Brioude-Saint-Flour, l'Orléans et le Midi décidèrent d'un commun accord, le 21 mai 1908, d'acheminer le trafic d'une façon différente, car le profil très dur de leurs lignes (Bédarieux-Saint-Flour-Neussargues-Bort) rendait le prix de revient très onéreux. « La différence de profil fait qu'il y a souvent économie à diriger systématiquement les transports par une voie à laquelle ils n'appartiennent pas ou n'appartiennent que pour partie, malgré l'allongement du parcours » (28).

Aussi, tout le trafic fut dès lors dévié sur Mon-

(27) Cette convention est encore connue sous le nom de Convention de Paris. Elle résulte d'un arbitrage entre les trois réseaux.

(28) C. COLSON. *Op. cit.*

tauban. La Convention de 1908 fixe la répartition des recettes et des frais de transport. De même, et toujours avant l'ouverture de la ligne du P.-L.-M., la Convention de Paris régla l'attribution du trafic. Il était sage de procéder ainsi, car la concurrence devenait dangereuse, l'Orléans projetant à son tour, afin de diminuer la distance, la construction d'une ligne du côté d'Aurillac, à laquelle le P.-L.-M. devait répondre par la création d'une nouvelle ligne entre Gaunat et La Ferté-Hauterive. M. Henry-Gréard, dans une conférence sur le Service commercial, en janvier 1914, notait que cette rivalité entraînait « la construction de raccourcis onéreux et peu productifs ». Aussi la Convention de 1909 décide-t-elle d'attribuer de la façon suivante le trafic provenant des gares situées entre Port-Bou et Saint-Flour, Lézignan et Béziers : une partie passe désormais par le P.-L.-M. (Montpellier, Tarascon et Lyon), une autre par le P. O.-Midi. « Les deux réseaux transporteurs sont d'ailleurs nôtres de conclure entre eux les accords utiles pour dévier le trafic de l'itinéraire court, s'il est moins favorable à l'exécution du service » (29). La Convention du 21 mai 1908 trouvait donc une application normale dans le détournement du trafic pour la branche P. O. Midi.

En application de la Convention de Paris, il était établi une comptabilité pour répartir les recettes : 75 % du trafic devant passer par le P.-L.-M., 25 %

(29) Compagnie du Chemin de Fer de Paris à Orléans : Conférences faites en janvier 1914 sur le Service commercial, mises à jour en avril 1919. 5<sup>e</sup> Conférence de M. Henry GRÉARD sur les arrangements de trafic et leurs conséquences au point de vue de la répartition du trafic, pp. 112 à 120.

par le Midi et l'Orléans. Ce système porte le nom de « Bourse commune ». Bien entendu, le prix du transport des marchandises G. V. et P. V. était le même pour les deux itinéraires.

L'application de ces Conventions entre les trois réseaux nécessitait la tenue d'une comptabilité longue et complexe, aussi bien dans les services centraux que dans les points de transit. Si elle continue à subsister pour les relations avec le P. L. M., la partie des Conventions concernant les rapports du P. O. et du Midi est devenue caduque depuis la fusion, d'où un assouplissement et une simplification des rouages (30).

D'une manière générale d'ailleurs, les deux réseaux acheminent actuellement les marchandises du P. O. sur le Midi ou vice-versa par l'itinéraire le plus favorable sans tenir compte des distances kilométriques.

\*  
\*\*

La fusion des exploitations de l'Orléans et du Midi, en faisant disparaître les barrières entre les deux réseaux a permis le développement d'une même politique dictée par leur situation géographique. Cette communauté recherche, nous l'avons vu, une augmentation des recettes (point de vue commercial), une diminution des frais généraux (point de vue strictement technique). Les résultats généraux des années 1934 et 1935 se sont-ils ressentis des mesures prises ?

(30) D'autres accords moins importants avaient été conclus entre l'Orléans et le Midi : Convention du 23 février 1875 dite de « Saint-Sulpice » (ligne de Montauban à Saint-Sulpice-Lavaur), convention du 18 avril 1894 dite « annexe au P. V. 106 », arrangements du 5 novembre 1880 et du 10 août 1897.

La réponse dépend des remarques faites précédemment : s'il s'agit de dépenses, il y a possibilité de réaliser des économies: pour les recettes, on doit tenir compte de la crise économique et de la concurrence automobile de plus en plus profondes qui ne permettent pas de constater l'efficacité des mesures adoptées en matière commerciale.

Les dépenses d'exploitation atteignaient pour les deux réseaux 2.319 millions en 1933. Ce chiffre tombe à 2.120 millions en 1934 et 1935 voit un abaissement nouveau : un peu plus de 2 millions seulement, soit une diminution sur 1933 de 310 millions.

Malheureusement, les recettes baissent continuellement. En 1935, on enregistre encore une diminution de 204 millions par rapport à 1934, soit 9,32 %.

Il faut, cependant, se garder d'une erreur en estimant que l'exploitation commune est la seule cause d'économies ou d'augmentation des recettes, abstraction faite des effets de la crise.

Les mesures prises par les réseaux ne sont pas toutes le fait de la fusion. Il nous reste à examiner dans quelle mesure elles participent à l'amélioration de la situation financière du P. O.-Midi et si, notamment, les 50 millions d'économies annuelles fixées au Parlement ont été atteints.

---

## APPENDICE

### LE STATUT DU PERSONNEL

---

La fusion du P. O.-Midi soulève une série de questions assez délicates. L'exploitation devenant commune, l'ensemble du personnel se trouverait-il soumis, de son côté à un régime unique ? Pour les anciens services séparés de l'Orléans et du Midi et groupés depuis, à quel réseau les agents allaient-ils continuer à appartenir ? Quant au personnel nouveau, chaque Compagnie poursuivrait-elle son recrutement ou bien, au contraire, les agents entrés depuis 1934 allaient-ils être admis au titre du « contrat de communauté » ?

Cette question du statut du personnel ayant préoccupé le Parlement, le Gouvernement rassura les interpellateurs en leur affirmant que le projet ne devait « porter atteinte en aucune façon aux droits acquis du personnel » (1).

En fait, quels sont les avantages respectifs du statut des deux Réseaux ? En dehors des questions d'importance très secondaire, deux points sont essentiels : la Caisse de Prévoyance du Midi et les changements de résidence.

(1) M. W. BERTRAND à la séance de la Chambre, le 6 juillet 1933. Déb. parl., p. 3575.



Le P. O. n'a pas de Caisse de Prévoyance qui « mesure dans la mesure du possible la situation des agents et leur famille en cas de maladie, d'infirmité et de mort ». Si un agent Midi passait d'office à l'Orléans, chaque Compagnie conservant sa personnalité juridique, il ne faisait plus partie de la Caisse de Prévoyance subissant ainsi un préjudice. Inversement, les agents de l'Orléans envoyés sur les lignes de l'autre réseau auraient pu être considérés comme participants alors au statut Midi, d'où avantage pour eux.

Par ailleurs, le statut donne aux agents des garanties de résidence. Quand un employé est admis dans l'une ou l'autre Compagnie, il y a tacitement contrat entre l'employeur et lui : l'agent compte, de façon certaine, ne pas avoir au cours de sa carrière de résidences autres que celles du réseau dans lequel il entre. Ulérieurement il peut subir un préjudice important lorsque, par suite d'un accord comme celui du 16 juin, ce contrat tacite est rompu. Si des garanties sérieuses n'avaient pas été prises, il aurait pu en résulter des difficultés d'ordre juridique ayant des conséquences pratiques et sociales graves.

Dans ce but, la question a été réglée par l'article 4 de l'accord du 16 juin. Il concerne le personnel ancien et le personnel nouveau, autrement dit celui employé par les réseaux avant et après la fusion.

Dans le premier cas, tous les agents des services fusionnés <sup>(2)</sup> ou non restent attachés à leur réseau d'origine « avec les avantages propres à leur statut ». Le texte de l'article 7 parle seulement du « personnel

(2) On entend par Service fusionnés les Services centraux et les Services régionaux ayant dans leur ressort des établissements des deux réseaux.

des services non fusionnés ». Il serait difficile de concevoir qu'une règle particulière fut appliquée aux services fusionnés. Quel statut d'ailleurs leur donner ? Aussi, il nous paraît raisonnable d'interpréter l'article 7 dans son sens large et de dire que « les agents anciens restent soumis à leur réglementation ».

Toutefois, dans ce même article, on indique la possibilité pour le personnel de demander « à être détaché à titre permanent dans l'autre réseau ». Comme l'article 7 parle du « personnel des services non fusionnés », il faut entendre le droit pour un fonctionnaire de l'Orléans, par exemple, détaché « avec son consentement » sur le Midi, de demander à devenir un agent de ce réseau, abandonnant ainsi son ancien statut.

Un avantage a été cependant accordé aux agents de l'Orléans. Ils peuvent, s'ils le désirent, être affiliés à la Caisse de Prévoyance du Midi (3).

Quant aux fonctionnaires rendus disponibles par la fusion des services centraux ou régionaux et par la suppression de services locaux, les deux Compagnies se sont efforcées « de tenir compte, dans la mesure du possible, des situations acquises » (4). Le personnel local a été utilisé au fur et à mesure dans les établissements où les deux réseaux sont en contact. L'emploi des agents des autres services posait des questions plus délicates à résoudre. La direction générale s'est engagée « à éviter les changements massifs de résidence, principalement entre Bordeaux et Paris ».

(3) Rapport du Conseil d'administration de la Compagnie du Midi du 2 avril 1935, p. 77, et Ordre de Direction n° 101 de la Direction générale P.O.-Midi.

(4) Lettre du P.O.-Midi du 16 janvier 1934 à Monsieur le Ministre des Travaux publics.

Par ailleurs, aux trois échelons (central, régional, local), le personnel fusionné ou devenu mixte allait se trouver sous l'autorité de chefs dont les méthodes de travail différent. Il pouvait en résulter des difficultés, un chef de service étant susceptible d'apprécier davantage les agents de son réseau avec lesquels, peut-être, il était en contact depuis longtemps. Aussi des assurances formelles ont été fournies afin « qu'aucune carrière individuelle ne soit indument sacrifiée, les chefs, quel que soit le réseau auquel appartiennent originellement les agents, devant tenir compte des services rendus et des légitimes espoirs d'avenir de chacun, dans un esprit de justice nécessaire et dans l'intérêt du succès même de l'entreprise » (5).

Dans cet esprit, les délégations statutaires doubles(6) ont été maintenues à titre transitoire avec une « représentation distincte pour les agents du P. O. et ceux du Midi, tant auprès du chef du service régional qu'auprès du chef du service et de la Direction générale P.O.-Midi (7). Cette mesure a permis un examen des notes en 1934 et 1935 par des représentants choisis antérieurement par les employés de chaque réseau.

Quand les fusions centrales, régionales et locales seront complètement terminées, des élections nouvelles de délégués du personnel auront lieu. La représentation double fera place alors à une délégation unique.

(5) M. TIBARD, à l'Assemblée extraordinaire des actionnaires du Midi, le 6 septembre 1933. *Chronique des Transports* du 25 novembre 1933, p. 8.

(6) Les délégués du personnel ont pour mission de présenter les revendications de leurs mandants et d'examiner les notes avant qu'elles soient arrêtées définitivement par le Chef du Service.

(7) Ordre de Direction n° 101, du 28 mars 1935, de la Direction générale P.O.-Midi.

Le personnel nouveau recruté depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1934 « au titre du contrat de communauté » ne reçoit pas une affectation à l'un ou l'autre réseau, mais pour l'ensemble des deux réseaux, aussi est-il « interchangeable » (8). Les précautions prises pour les anciens agents n'ont pas à être observées ici : aucun contrat ne lie, en effet, dans cet ordre d'idées la Compagnie et l'employé admis depuis la fusion. En entrant, il sait parfaitement qu'il fait partie de l'exploitation commune P. O.-Midi ». Cette règle est même appliquée aux agents libérés du service militaire et ayant exercé auparavant dans l'un ou l'autre des réseaux : « On doit les reprendre dans les conditions communes, quel que soit le réseau auquel ils étaient affectés antérieurement » (9). La Compagnie ne prend en effet aucun engagement en utilisant les jeunes gens avant leur service militaire, pas même celui de les admettre à leur libération. Lors de leur réadmission, ils reçoivent un « statut commun » et sont obligatoirement affiliés à la Caisse de Prévoyance du Midi (10).

Si la fusion cesse, quelle sera leur situation ? Le règlement ne prévoit rien de cette question qui vraisemblablement n'aura pas l'occasion d'être posée. Il est permis d'émettre l'hypothèse qu'à la fin de la fusion, si cette éventualité venait à se produire le

(8) Circulaire du P.O.-Midi à ses chefs de service, en 1933.

(9) Lettre de l'Orléans, en septembre 1934, à Monsieur le Ministre des Travaux publics.

(10) En ce qui concerne le régime des facilités de circulation, le personnel des Services fusionnés bénéficie des permis et réductions pour l'ensemble des deux réseaux.

Par contre, celui des Services non fusionnés conserve seulement le régime du réseau auquel il était affecté antérieurement à la fusion.

réseau où les agents se trouvent deviendrait leur réseau définitif.

Bien que n'ayant pas trait à proprement parler, au statut du personnel, nous n'aurions garde d'oublier les œuvres sociales. Fonctionnant presque toutes séparément avant la fusion, elles ont été ouvertes depuis au personnel des deux Compagnies. Dispensaires médicaux du Midi, centre médical de l'Orléans à Paris se complètent désormais. L'accès des maisons de repos, camps, colonies de vacances, sociétés sportives, a été étendu aux agents des deux réseaux <sup>(11)</sup>.

Cette conséquence de la fusion P. O.-Midi n'est peut-être pas la moins intéressante.

---

(11) Rapport des Conseils d'administration de l'exercice 1934



## CHAPITRE V

---

### LES RÉSULTATS DE LA FUSION

---

L'application de l'Accord du 16 juin 1933, aux triple points de vue financier, technique et commercial a soulevé un certain nombre de problèmes qui nécessitent, pour être résolus, un certain nombre d'années. Une opération « si complexe et si délicate » est de longue haleine (1).

Rechercher si la fusion partielle de l'Orléans et du Midi donne actuellement des résultats, c'est-à-dire permet de réaliser une économie annuelle de 50 millions, sans souligner la lenteur et la prudence avec lesquelles il faut agir, serait faire abstraction de réalités ayant sur ces résultats possibles la plus grande influence.

L'histoire ferroviaire renferme plusieurs exemples de fusion non pas partielle et limitée dans le temps, mais de fusion totale où il est par conséquent plus facile d'agir rapidement en unifiant les méthodes de travail et le statut du personnel. Même dans ce cas

(1) Commentaire de l'Avenant du 6 juillet 1933, par R. TIRÉVESEZ, p. 136, note 1.

l'absorption d'un réseau par l'autre a réclamé beaucoup de patience et du temps.

En 1860, les deux Compagnies de Paris à Lyon et de Lyon à Marseille ont été groupées pour former une seule Compagnie, celle du P.-L.-M. Durant cinq années, on conserva deux directions avec leurs bureaux, deux organisations de services centraux.

Plus tard, en 1908, lors de l'incorporation de l'Ouest dans le réseau Etat, il y eut des lenteurs dans l'unification des méthodes techniques et des services. Pendant longtemps, les règlements des deux Compagnies subsistèrent parallèlement avec « des divergences profondes ».

On pourrait objecter que tout cela ne prouve pas en faveur de la prudence avec laquelle il faut agir dans la fusion du P. O.-Midi : il est plus difficile de fusionner complètement deux Compagnies que de les grouper sur le plan technique et commercial pour un certain temps seulement. A notre avis, une fusion partielle pose davantage de problèmes financiers et administratifs par suite de la survivance de la personnalité juridique.

L'expérience montre aisément une plus grande facilité à grouper en une seule deux Sociétés dont on n'aura plus à tenir compte de la personnalité juridique et financière -- une telle réunion étant définitive.

Dans une lettre de septembre 1934 à M. le Ministre des Travaux publics, la Compagnie d'Orléans soulignait ces difficultés. « Deux réseaux restés autonomes pendant près de cent ans révèlent nécessairement, une fois rapprochés, de profondes divergences dans le fond et le détail de leurs services. » En voulant aller rapi-



dement, on risque « une désorganisation radicale et des troubles sérieux apportés à la sécurité d'un service public ». Dans une lettre du 16 janvier 1934, les deux réseaux insistaient sur la lenteur avec laquelle ils étaient obligés de procéder. « Les mesures techniques et commerciales constituent une œuvre de longue haleine à entreprendre progressivement si l'on ne veut pas jeter le trouble dans le fonctionnement du service. »

A l'Assemblée des Actionnaires de l'Orléans, du 23 mars 1935, M. Richemond insistait à nouveau. « L'organisation nouvelle représente une tâche considérable dont l'accomplissement devra s'échelonner, même poussée activement, sur plusieurs années. » M. Roy, Ministre des Travaux publics, soulignait, lui aussi, en termes analogues, dans son rapport du 22 mai 1935, cet aspect de la fusion.

Les divergences dans l'administration générale et dans les méthodes, le statut du personnel sont les trois principales causes qui empêchent de réaliser rapidement la fusion.

Une centralisation très « poussée » d'un côté, une décentralisation « accentuée » de l'autre, une comptabilité et un outillage différents, une technique souvent opposée ne permettant pas d'atteindre aisément une « unité de gestion ». Il y a, de plus, pour la réaliser tout un travail de codification à effectuer, car « instruction et circulaires, son souvent conçues de façon diverse — sans que cela puisse étonner » (2).

Mais surtout, la difficulté la plus grande porte sur les restrictions d'effectifs obtenues par la fusion des

(2) Lettre de l'Orléans, de septembre 1934.

services centraux, régionaux et locaux. Ce personnel en surnombre, gardant son statut propre, ne peut être déplacé, d'une façon massive. Il faut attendre un laps de temps plus ou moins long pour résorber dans chaque Compagnie le personnel rendu ainsi disponible. « On est donc obligé d'agir avec beaucoup de prudence et de modération. Il importe de maintenir le moral d'un personnel qu'il ne faut pas décourager et dont la collaboration confiante est nécessaire. »

Après avoir souligné la lenteur avec laquelle la fusion doit s'opérer, il convient d'examiner si réellement elle atteint son but : une économie annuelle de 50 millions.

Une première difficulté découle de ce qui précède : comment estimer les résultats fournis par une « expérience de longue haleine » au bout d'un délai aussi court ? On risque de rester dans le vague et de donner une fausse appréciation si en voulant juger la valeur de la fusion on se place à une époque où elle n'a pas atteint son but, c'est-à-dire à un moment où toutes les économies susceptibles d'être réalisées ne le sont pas.

Nous jugerons cependant l'« expérience »<sup>(3)</sup> sur les résultats des années 1934 et 1935. En effet, s'il faut en croire l'allocation du Président du Conseil d'Administration de l'Orléans à l'Assemblée des Actionnaires du 31 mars 1936, la fusion et toutes les mesures analogues prises par la loi du 8 juillet 1933 ou ultérieurement ont produit leurs effets. « C'est probablement la dernière fois, disait M. Richemond, que

(3) Cette expression a été employée à diverses reprises, notamment par les Présidents des deux Conseils d'administration.

j'aurai à vous mentionner des économies intéressantes de notre part, car nous sommes arrivés à très peu de chose près au maximum de nos efforts en la matière » (4).

Une seconde difficulté se pose. Elle provient des circonstances dans lesquelles la fusion fut décidée. L'Accord du 16 juin 1933 constitue un des remèdes apportés à la situation critiques des réseaux en 1932-1933. D'autres mesures ont été prises. Nous les avons indiquées au chapitre I, paragraphe 4. Elles permettent un allègement des charges des réseaux.

Les fusions antérieures à 1934 de services communs se traduisent elles aussi, par une économie. Comment dans les résultats des années 1934 et 1935 évaluer d'une façon certaine la part qui revient à chacune de ces mesures ?

Il y a là une difficulté sérieuse que M. Roy fait ressortir à plusieurs reprises dans son rapport. « Il paraît difficile d'avancer des chiffres définitifs résultant de l'unité de gestion et de la fusion des exploitations P.-O.-Midi... Une partie des économies eût pu être obtenue par un effort d'organisation indépendant de la fusion. L'économie qui apparaît n'est pas due à la fusion seule. Il est difficile de savoir la part à attribuer à un effort qui se serait poursuivi isolément dans chacun des deux réseaux » (5). D'une façon plus précise et plus récente (6), M. Richemond indiquait l'impossibilité où il se trouvait, une fois de plus, de définir le chiffre exact des économies réalisées depuis l'exercice 1933, « vraisemblablement peu important par

(4) *Chronique des Transports* du 25 avril 1936, p. 5.

(5) Rapport de M. H. Roy, pp. 54, 55 et 56.

(6) Assemblée générale de l'Orléans, du 31 mars 1936.

le résultat de la fusion des exploitations des deux réseaux Orléans et Midi ».

Une troisième difficulté — non la moindre — déjà signalée, résulte de la situation économique générale. Des mesures ont été prises grâce à la fusion du P. O.-Midi pour augmenter les recettes. Or, nous le savons, celles-ci diminuent. Faut-il en conclure à leur inefficacité ? S'il n'en est pas ainsi, quel est le coefficient qui dans la diminution des recettes revient à la crise et dans quelle mesure la « communauté commerciale » a-t-elle empêchée une baisse plus grande du trafic ? Question à laquelle il nous paraît impossible de répondre, même d'une façon approximative.

En effet, « l'exploitation des chemins de fer ne saurait être appréciée dans ses résultats financiers qu'en fonction de la vie économique du pays » (7). Or, en 1934, sur l'ensemble du P. O.-Midi il n'y avait plus que deux hauts fourneaux en activité. Dans la même année, « les mesures de protection douanières édictées par les États limitrophes ont entravé considérablement ou même arrêté les trafics d'exportation ou d'importation ainsi que des trafics de transit ». A la crise agricole très grave, il faut ajouter la concurrence automobile de plus en plus sérieuse contre laquelle rien d'efficace ou à peu près n'a été entrepris. En effet, les mesures prévues par les divers décrets (8) ont abouti à l'établissement d'accords dont la mise en application dépend de l'homologation minis-

(7) M. THARD, à l'Assemblée générale des actionnaires du Midi, le 2 avril 1935.

(8) Surtout celui du 25 février 1935.

térielle. « Aucun arrêt n'est encore intervenu en 1936 » (9).

En conséquence, une prudence extrême s'impose pour porter un jugement général sur les résultats de la fusion. Elle fait partie d'une situation économique complexe dont on devra tenir compte.

S'il n'est pas possible de constater une augmentation, nous pouvons enregistrer toutefois une diminution des dépenses. De ce côté, il nous sera plus facile d'estimer les résultats obtenus.

Le chiffre de 50 millions d'économies fixé au Parlement a soulevé des protestations assez énergiques de la part des deux réseaux. Dès le mois de juillet 1933, les Compagnies firent remarquer au Ministre des Travaux publics, dans des termes analogues, l'Orléans le 25, le Midi le 27, que le chiffre de « 50 à 60 millions avancé au cours des débats parlementaires est en lui-même assurément exagéré ». Aux Assemblées générales extraordinaires de septembre 1933, les deux Présidents des Conseils d'Administration s'exprimaient pareillement. « Les économies n'atteindront pas les chiffres produits au Parlement. » Une nouvelle lettre du 16 janvier 1934 reprenait à nouveau ces critiques. Les Assemblées d'Actionnaires de la même année fournissaient encore une occasion aux deux Compagnies d'élever une protestation. « Il apparaît vraisemblable que les économies n'atteindront jamais les chiffres avancés à la Tribune du Parlement, imprudemment et sans la moindre justification. »

Sur quels fondements reposent ces affirmations ?

(9) Rapport du Conseil d'administration de l'Orléans à l'Assemblée générale du 31 mars 1936.

Les Compagnies partent du principe suivant : la fusion des exploitations de l'Orléans et du Midi permet de diminuer les dépenses de deux façons différentes <sup>(10)</sup> :

a) Par un rapprochement des méthodes de gestion et la possibilité de mieux utiliser sur un champ plus vaste les approvisionnements, l'outillage et le personnel mis en commun :

b) Par la réduction des frais généraux.

Dans le premier cas, les économies à longue échéance « ne peuvent offrir une marge nouvelle très appréciable dans la réduction des dépenses ».

Dans le second cas, la thèse des Compagnies soutient qu'il est très difficile d'arriver à un résultat. Comment alors obtenir 50 millions d'économies ? En effet, dans le budget des réseaux, les deux tiers des dépenses sont imputables aux salaires. Si le nombre des agents ne peut être réduit, la fusion ne produira pas les résultats désirés, « la partie de beaucoup la plus importante des économies devant provenir d'une réduction des effectifs du personnel ».

Quelle valeur convient-il d'attribuer à cet argument et quels motifs invoquent les Compagnies pour le justifier ? Il convient de les examiner attentivement, l'opposition des réseaux aux chiffres avancés au Parlement étant en grande partie basée sur cette question.

Les raisons données sont de deux sortes :

1° Des réductions importantes dans les effectifs du personnel ont été opérées antérieurement à la fusion. Il serait difficile de les compresser davantage.

(10) Lettre de la Compagnie d'Orléans au Ministre, en septembre 1934.

Le tableau ci-joint de l'ensemble des réseaux donne un aperçu des restrictions apportées :

	Nord	Est	P. L. M.	Etat	Al. Lor.	P. O.	Midi
1926	77.783	75.831	121.930 <sup>(11)</sup>	53.193 <sup>(11)</sup>	39.661	67.441	37.123
1933	68.309	61.163	112.258	79.523	32.574	57.163	33.900
Diminution	12 %	15 %	5,4 %	10,2 %	17,8 %	15,4 %	8,6 %
Nombre d'agents par km en 1926.	20	15,1	12	20	19	9	8,3
Nombre d'agents par km. en 1933.	17,86	12,53	11,27	17,86	15,39	7,57	7,90

De ces chiffres, il ressort bien que l'Orléans en particulier, surtout depuis la baisse du trafic, poursuit une politique énergique de restrictions des effectifs. En 1934, le personnel atteignait :

51.318 agents à l'Orléans;

31.512 agents au Midi,

soit une diminution sur les chiffres de 1933 de plus de 5.800 unités pour le premier, plus de 2.300 pour le second.

On ne peut nier cette sérieuse réduction qui atteint 18.000 agents pour l'Orléans entre le maximum des effectifs à la période de prospérité et l'année 1934, cela antérieurement à la fusion.

Depuis, le personnel est passé au 1<sup>er</sup> septembre 1934 à 81.977 pour l'ensemble des deux réseaux, au lieu de 82.230 en janvier.

Certains soulignent une possibilité de réduire considérablement les dépenses par une diminution des effectifs des services centraux. M. Moch qualifie, en effet, ces administrations de « tentaculaires » <sup>(12)</sup>.

Les deux Compagnies font ressortir que leur effort sera réduit de ce côté, car les restrictions n'ont pas

(11) Chiffres pour le P.-L.-M. et l'Etat de 1929.

(12) J. Moch. Le Rail et la Nation, p. 238.

épargné ce personnel avant l'application de l'Accord du 16 juin 1933.

Les chiffres suivants sont fournis à l'appui de cette affirmation :

A l'Orléans, les services centraux de l'Exploitation occupaient en 1921, 1005 fonctionnaires, au Midi, 687.

En 1934, il y a diminution de 235 unités pour le P. O., de 314 pour le Midi.

Pour le service central de la Traction P. O., la diminution porte sur 86 agents entre les deux années 1928 et 1934.

Mais on ne saurait attendre d'une réduction massive de ces effectifs une économie importante sans désorganiser l'ensemble du service.

Les fonctionnaires des Administrations centrales représentent seulement 4,35 % du personnel du P. O.-Midi, et les dépenses totales de ces services comptent pour 2,9 % dans le budget des deux Compagnies, soit 58 millions (13).

A quoi bon attendre des résultats importants de la fusion de l'Orléans et du Midi si les organismes centraux déjà forts réduits ne peuvent l'être encore que lentement et dans une faible mesure et s'ils comptent pour très peu dans l'ensemble des dépenses d'exploitation ?

De plus, les Compagnies estiment difficile de diminuer le nombre des fonctionnaires hors statut.

Ils étaient de :

248	au 1 <sup>er</sup>	janvier	1932,
232	»		1934,
206	»		1935,

soit une baisse sur 1932 de 15 %.

(13) Chiffres cités dans la lettre de l'Orléans de septembre 1934



Enfin, les mises à la retraite ont été poussées activement antérieurement à la fusion. Cet effort s'est prolongé depuis.

La Compagnie d'Orléans pouvait écrire au milieu de l'année 1934 : « A quelques rares exceptions près, aucun fonctionnaire ayant atteint au 1<sup>er</sup> janvier 58 ans, ne sera plus en service dans les premiers mois de l'année prochaine. Nous ne pensons pas qu'il y ait une seule administration publique où, même après les décrets-lois, l'âge moyen de la retraite du personnel supérieur ait été abaissé de la sorte. »

2° Le second argument des deux Compagnies vise les cheminots révoqués à la suite des grèves de 1920 et repris en application des décisions gouvernementales de juin 1933. Comment, dans ce cas, réduire le personnel si les réseaux sont obligés de prendre un certain nombre d'agents ?

Cette mesure constitue une dépense nouvelle et un obstacle à la diminution des effectifs rendus disponibles par la baisse du trafic. Dans une lettre du 4 juillet 1933 <sup>(14)</sup>, les Présidents des Conseils d'administration des différents réseaux se sont élevés contre cette obligation. Ils s'engageaient toutefois, sur la demande instante du Ministre des Travaux publics, à reprendre les révoqués et à les réintégrer avant le 1<sup>er</sup> avril 1934.

Cette mesure constitue indiscutablement une entrave sérieuse à la réduction des effectifs risquant ainsi de rendre sans effet les restrictions antérieures. Or, pour l'ensemble du P. O.-Midi, au 31 juillet 1934, le nombre des agents ainsi repris s'élevait à 1520 sur 2202.

(14) Cette lettre est jointe en annexe à l'Avenant du 6 juillet 1933.

réintégrés par l'ensemble des réseaux français, soit les 69 % (15). Comme la plupart d'entre eux étaient des ouvriers d'ateliers, il a fallu leur trouver une occupation en retirant de l'industrie privée un certain nombre de commandes passées dans des conditions avantageuses. D'ailleurs, M. Richemond estimait le 23 mars 1934 à 1800 ou 1900 le nombre des agents à réintégrer. Il ne semble pas qu'en fait, il en soit ainsi; le 29 mars 1935, il parlait de 1500 ou 1600 employés.

La dépense causée par cette mesure s'élève pour l'ensemble des deux réseaux d'après la lettre de septembre 1934 à 25 millions — sans tenir compte d'un préjudice d'ordre moral : la mise à la retraite anticipée de nombreux agents « fidèles » pour laisser, dans la mesure du possible, les places libres aux cheminots réintégrés. Il ne nous appartient pas de juger la valeur de la décision prise par le Gouvernement, mais, tout en restant dans le cadre de cette étude, nous pouvons affirmer qu'elle a porté un tort certain aux deux Compagnies empêchant par la suite d'éventuelles réductions de personnel.

Nous venons d'exposer aussi objectivement que possible la thèse des Compagnies : la fusion des exploitations P. O.-Midi ne peut produire une économie de 50 millions, car les réductions de personnel qui, en grande partie, permettraient d'atteindre ce chiffre sont difficilement réalisables, les effectifs ayant été déjà diminués et les réintégrés ayant de plus entravé la continuation de cette politique.

En fait, y a-t-il une économie sérieuse et, dans l'affirmative, à combien peut-on l'estimer ? Telles sont les

(15) Lettre de l'Orléans, de septembre 1934.

questions auxquelles nous allons nous efforcer de répondre.

Nous sommes d'accord pour écrire avec les réseaux que les économies à attendre de l'application des « méthodes communes de gestion » ne produisent pas un effet immédiat.

Par contre, toute la thèse des Compagnies repose sur les réductions des effectifs dont le salaire constitue, disent-elles, les deux tiers des dépenses d'exploitation. Une opinion complètement opposée, celle de M. Moch dans son livre le « Rail et la Nation », rejette cette idée. Pour lui, les dépenses ne sont pas en majorité causées par le traitement du personnel. Il y a là, dit-il, une profonde « inexactitude ». Il calcule au paragraphe 98, chapitre XI, que « les salaires du personnel représentent seulement 58 % des dépenses d'exploitation. C'est donc, une erreur manifeste que de vouloir imputer à ces salaires la responsabilité du déficit ».

En examinant les comptes financiers de l'année 1934 pour les deux réseaux P. O.-Midi, nous trouvons un total général des dépenses d'exploitation de 2 milliards 69 millions 812.989 francs <sup>(16)</sup>. A combien s'élèvent les dépenses de personnel ?

Conseil, Direction et Personnel.....		8.429.611 ▶	
<i>Exploitation :</i>			
Services centraux.....	51.665.098 ▶		
Gares et bureaux de ville.....	451.551.398 ▶		
Personnel des trains.....	93.352.147 ▶	596.468.643 ▶	
<i>Traction :</i>			
Services centraux et régionaux.....	24.981.590 ▶		
Personnel.....	185.634.824 ▶		
Personnel matériel.....	182.751.726 ▶	393.368.140 ▶	

(16) Rapport du Conseil d'administration de l'Orléans, du 23 mars 1935, annexe n° 2, p. 76.

<i>Voie :</i>			
Services centraux et régionaux.....	37.984.943	»	
Surveillance. . . . .	32.560.492	»	
Entretien voie et matériel fixe.....	128.343.421	»	
Divers. . . . .	1.767.780	»	200.636.636 »
<b>TOTAL général.....</b>			<b>1.198.903.030 »</b>

Ces simples chiffres officiels se passent de commentaires : les dépenses du personnel ne constituent donc pas les deux tiers des dépenses d'exploitation, mais environ les 55 %.

Pour l'exercice 1933, elles atteignaient au réseau « Midi » plus de 791 millions, celles du personnel s'élevaient seulement à 443 millions.

En admettant la difficulté d'opérer des réductions importantes d'effectifs depuis la fusion, nous ne pouvons pas en inférer que l'application de l'accord du 16 juin 1933 ne donne pas d'économies appréciables : en effet, les dépenses du personnel ne constituent pas la majeure des parties des dépenses d'exploitation.

Il nous reste donc à rechercher parmi les autres dépenses si des économies n'ont pas été réalisées et en estimer le chiffre dans la mesure du possible.

En étudiant la Communauté technique, nous avons indiqué le nombre de fonctionnaires des services centraux et régionaux dont le poste serait supprimé. « Sur 34 agents hors statut partis ou mis à la retraite au cours de l'année 1934, 26 n'ont pas été remplacés. » Il y a là une économie indéniable.

M. Roy indiquait le 22 mai 1935 quelques exemples de réduction des dépenses (17) :

(17) Rapport de M. H. Roy, p. 55.

	<b>ÉCONOMIE ANNUELLE</b>
1° Centralisation à Bordeaux et Paris des ateliers de mécanisation pour l'établissement des feuilles de solde. . . . .	525.000 »
2° Fusion des Services centraux et régionaux. . . . . M. Roy estimait cette somme au 1 <sup>er</sup> janvier 1935 et remarquait qu'elle était « appelée à s'accroître au cours de 1935 et des années suivantes ».	1.000.000 »
3° Regroupement des roulements de locomotives. . . . .	4.600.000 »
4° Reclassement du personnel du service des machines. . . . .	600.000 »
5° Réduction du nombre des ouvriers des dépôts Midi	3.000.000 »
6° Réduction du nombre des agents sédentaires des dépôts. . . . .	1.500.000 »
7° Suppression du service central des approvisionnements de Bordeaux. . . . .	2.500.000 »
	<hr/>
Au total. . . . .	13.725.000 »

Quelques-unes de ces mesures semblent donner un chiffre d'économie plus important (fusion des services centraux et régionaux). D'après nos calculs, en tablant seulement sur la suppression des trois chefs de service et sur le groupement des arrondissements, il nous paraît en ressortir une diminution des dépenses s'élevant à plus de 2 millions.

Par ailleurs, nous avons signalé que 26 fonctionnaires hors statut n'ont pas été remplacés en 1934, première année de la mise en application de la fusion, nous arrivons à un chiffre de 1 million 840.000 francs en se basant sur le traitement maximum d'un chef d'arrondissement de 3<sup>e</sup> classe, y compris la gratification annuelle de 23 à 33 %, calculée sur le taux le plus faible.

Ces remarques portent les chiffres cités dans le rapport de M. Roy à un total de plus de 15 millions. Or les réductions des dépenses d'exploitation de 1934

sur 1933 dépassent 251 millions, de 1935 sur 1934, 61 millions, soit en l'espace de deux ans 312 millions. Il faudrait en conclure que la fusion P.O.-Midi entre seulement pour une très faible part dans les réductions des dépenses de 1934 et 1935.

Tel n'est pas notre avis — car le chiffre de 15 millions ne paraît pas correspondre à la réalité. — Un certain nombre de réformes datent de 1936, d'autres produisent un effet cette année. Quelques-unes pourtant importantes ne sont pas comptées dans la liste des économies citées plus haut : suppression des services locaux rendus inutiles depuis la fusion, centralisation des roulements du personnel des trains, gestion commune du matériel, etc...

Dans ces conditions, à combien évaluer approximativement l'économie réalisée : elle semblerait dépasser une vingtaine de millions.

La différence entre ce chiffre et celui de la diminution des dépenses d'exploitation en 1934 et 1935 provient des autres mesures prises en 1933 ou ultérieurement comme l'établissement du nouveau régime des retraites des agents prévu par le décret du 19 avril 1934 <sup>(18)</sup>, les réductions de traitement <sup>(19)</sup>, sans oublier la baisse du trafic par suite de la crise économique (économie de charbon <sup>(20)</sup>, de circulation des trains, etc...).

\*  
\*\*

Le chiffre fixé au Parlement n'ayant pas été atteint

(18) 530 millions pour l'ensemble des réseaux.

(19) 300 millions pour l'ensemble des réseaux.

(20) 594 millions pour l'ensemble des réseaux. Chiffres fournis par M. H. Roy, pp. 40 et 41.

faut-il en conclure à un échec de la fusion ? A cette question il convient de souligner les buts recherchés. A notre avis, le côté strictement financier — procurer une économie dans les dépenses d'exploitation — ne doit pas être le seul à envisager.

Une fusion des Compagnies recherche en outre à :

- a) réaliser des progrès techniques;
- b) permettre la disparition des organes communs faisant double emploi;
- c) supprimer les barrières entre réseaux, gênantes pour le développement du trafic et pour les usagers.

Sur ce plan, la fusion des exploitations du P.O.-Midi a atteint ses objectifs. Les méthodes techniques dans les trois grands services ont été rapprochées : on utilise actuellement pour l'ensemble des deux Compagnies celle qui auparavant avait paru donner les meilleurs résultats.

Par ailleurs, les barrières entre les deux réseaux ont disparu facilitant l'établissement de mesures en vue de développer un trafic « complémentaire ». Malheureusement, les circonstances nous empêchent de connaître les effets exacts des mesures prises. Ces quelques constatations permettent de combattre une autre théorie : « toute fusion se traduit non par des économies, mais par une augmentation de dépenses » (21). L'auteur de l'article faisait ressortir que « le jour où l'on sera à même d'examiner les soi disantes économies à provenir de la fusion, on en verra le caractère chimérique », les économies à attendre pouvant être réalisées par une « meilleure coordination des services des réseaux ». Ce serait là le seul avantage de la

(21) *Chronique des Transports*, 10 novembre 1932, p. 4.

fusion — car on ne peut en attendre « ni progrès, ni économie sérieuse, bien au contraire ». L'exemple du P.O.-Midi réfute aisément une thèse teintée, semble-t-il de parti pris, car, quoiqu'en dise cet article de 1932 les « usagers » pour lesquels fonctionne les chemins de fer ont trouvé des avantages à la seule fusion partielle.

Nous rappelant le principe posé par M. Richemond : « l'exploitation des chemins de fer doit être appréciée dans ses résultats financiers en fonction de la vie économique du pays et de l'équilibre budgétaire », il nous est permis de conclure que la Communauté intégrale — technique et commerciale — atteint son but et justifie la thèse qui veut voir dans la fusion des réseaux une source d'économie et de progrès dont les usagers sont les premiers bénéficiaires.



## CONCLUSION

---

La fusion partielle de l'Orléans et du Midi peut-elle servir à appuyer la thèse d'une fusion générale de nos Compagnies de chemin de fer ?

Très souvent, en France, depuis 1920 surtout, on oppose à la gestion des voies ferrées par les Compagnies privées, la gestion par l'État. La nationalisation des chemins de fer par une fusion générale des sept grands réseaux se situe parmi l'une des questions actuelles les plus ardemment discutées, par ce que hélas ! passée sur le plan politique.

La fusion du P.O.-Midi constitue-t-elle un argument de plus en faveur de cette thèse ? Voyons quels sont les avantages d'une fusion générale et si l'expérience P.O.-Midi autorise ces espoirs.

1° Incontestablement, un réseau unique donnerait aux usagers plus de facilités par une diminution sérieuse des formalités, un aménagement mieux approprié des horaires, une unification des tarifs restés encore propres à chaque Compagnie.

Des accords entre réseaux ne peuvent aboutir à des mesures semblables d'une manière aussi complète et aussi rapide.

2° Une politique commune en matière de tarifs voyageurs et marchandises — en tenant compte des résultats obtenus sur l'Orléans et le Midi — tout en

simplifiant les modalités du transport, permettrait souvent une action efficace en vue de reprendre et d'empêcher la disparition du trafic facilitant ainsi, si les circonstances financières deviennent favorables, une augmentation des recettes.

3° Par contre, la fusion générale ne procurerait certainement pas une économie telle que le déficit en serait considérablement diminué. Il y a similitude, disait M. Moch, entre le chiffre des économies à attendre de la fusion P.O.-Midi et le total de 632 millions calculé pour sept réseaux (1). Or, à notre avis, 50 à 60 millions prévus sont loin d'être atteints.

L'exemple du P.O.-Midi fait ressortir la possibilité de supprimer les organes centraux, régionaux et surtout locaux. Ne se heurterait-on pas au cas de fusion générale à la multiplication des fonctionnaires dans les services directeurs et centraux où semble-t-il il y aurait juxtaposition du personnel des sept réseaux ? De « tentaculaire », cette administration deviendrait « colossale » et les économies réalisées à l'échelon régional et local seraient fortement diminuées par la multiplication des organes centraux.

Les avantages d'un groupement des Compagnies en un réseau unique ne nous paraissent pas, d'après l'expérience P.O.-Midi, dépasser les inconvénients qui en résulteraient.

En effet, l'Etat, selon toute probabilité se verrait attribuer la gestion de cet immense organisme.

Or, on a qualifié sans pouvoir le contredire d'une façon concluante la gestion du réseau Etat de « désus-

(1) Proposition de loi déposée sur le bureau de la Chambre par M. J. Moch, le 12 novembre 1931. Annexe 5634. Doc. parl. SE 1931.

treuse ». M. Gide remarque qu'il est le principal bénéficiaire de la solidarité financière établie par les Conventions de 1921, « car son exploitation est la plus déficitaire de toutes » (2). 900 millions en 1931, 804 au P.L.M., 1 milliard 195 millions en 1934, le P.L.M. 1 milliard 188 millions.

Le réseau Etat est certes le moins favorisé géographiquement de tous les réseaux français; il n'en reste pas moins vrai que la gestion par l'Etat présente de graves inconvénients.

Cette question a un caractère trop complexe pour être étudiée en détail ici. Restant dans le cadre de notre conclusion, nous soulignerons très rapidement un point essentiel du problème.

Les Compagnies doivent rémunérer un capital, distribuer des dividendes aux Actionnaires et comme elles ne peuvent le faire par une élévation des tarifs placés à la disposition du Ministre des Travaux publics, elles sont obligées « de pratiquer une politique de réduction du prix de revient par une administration de plus en plus économe », tandis que le Parlement, les Ministres des Finances et des Travaux publics ont beaucoup moins d'intérêt à gérer « avec la même sollicitude ».

La raison la plus forte qui nous incline à croire aussi déficitaire, sinon davantage, une gestion de nos voies ferrées par l'Etat est d'ordre politique. M. Gide l'indique lui-même dans son cours d'Economie politique : désir du Gouvernement d'étendre ses attributions afin d'avoir plus de force et de solidité pour s'attacher un plus grand nombre d'électeurs, difficulté pour l'Etat de

(2) C. GIDE. Cours d'Economie politique, t. I, p. 389 et pour les citations suivantes dans le même ouvrage, chapitre III : Le Transport, paragraphe III : Les chemins de fer.

se défendre contre les réclamations incessantes du public et des employés, toutes choses qu'il qualifie de « déplorable ingérence de la politique dans les fonctions industrielles de l'Etat ».

M. Gide n'hésite pas, au surplus, à écrire (op. cité page 322 3°) que souvent le « suffrage universel est la cause la plus agissante » de la main-mise de l'Etat sur les entreprises privées.

La fusion des exploitations de l'Orléans et du Midi ne constitue donc pas une expérience *concluante* en faveur d'une fusion générale des Compagnies de chemins de fer français. Par contre, elle vérifie amplement une idée signalée tout au cours de l'Introduction et du paragraphe I du Chapitre premier : nécessité pour un réseau de posséder l'homogénéité géographique.

Des réseaux dits « complémentaires » ont intérêt à être groupés sur le plan technique et commercial. La solidarité de leur trafic rend nécessaire la fusion qui n'a pas besoin d'être absolue par suppression de la personnalité juridique, mais simplement limitée à l'exploitation en raison des objectifs à atteindre.

Dans ces conditions, le système de la quasi-fusion nous paraît plus souple, plus aisé à réaliser et nous sommes persuadés qu'une fusion totale de l'Orléans et du Midi n'aurait pas donné de meilleurs résultats.

La situation actuelle de ces deux Compagnies ne sera pas, selon toute vraisemblance, modifiée par le retour à l'autonomie. La faculté pour chacune d'elle de reprendre sa liberté constitue une possibilité dont la réalisation ne se fera sans doute jamais. Si, d'ailleurs, un changement de régime vient à se produire pour les deux réseaux ce sera, sans doute, en vue de la nationalisation.

La quasi-fusion aura donc été alors pour eux une étape intermédiaire.

Enfin, en France, d'autres Compagnies se trouvent dans une situation analogue à celle de l'Orléans et du Midi jusqu'en 1934. Nous pensons aux réseaux de l'Est et de l'Alsace-Lorraine. A eux aussi, on peut appliquer l'épithète de « complémentaires ». M. Colson, dans son cours d'Economie politique <sup>(3)</sup> souligne qu' : « il eut été rationnel de réunir ces deux réseaux. Le Gouvernement eut la faiblesse d'y maintenir le système de la régie ».

Peut-être, la formule actuelle en vigueur sur le P.O.-Midi pourrait être appliquée à l'Est et à l'Alsace-Lorraine, réseaux qui se complètent l'un par l'autre, avec un trafic étroitement solidaire.

Nous croyons voir dans cette possibilité, la conclusion la meilleure de l' « expérience » P.O.-Midi.

(3) C. COLSON. Cours d'Economie politique, t. VI.

---

## BIBLIOGRAPHIE

---

- L. GRIPPON-LAMOTTE. — Historique du réseau des chemins de fer français, Issoudun, 1904.
- R. GODFERNAUX. — Aperçu de l'évolution des chemins de fer français de 1878 à 1928, Paris, 1928.
- A. LAINE. — L'organisation administrative et financière du réseau de l'Etat. *Thèse de Doctorat* (Caen, 1911), 237 p.
- C. COLSON. — Cours d'Economie politique, éd. déf., 7 vol., Paris, 1917-1924.
- M. MARION. — Histoire financière de la France depuis 1716, 6 vol., Paris, 1914.
- C. GIDE. — Cours d'Economie politique, 2 vol., Paris, 1931.
- P.-J. PROUD'HON. — Des réformes à opérer dans l'exploitation des chemins de fer, Paris, 1855.
- P. GIRARD. — L'exploitation rationnelle des chemins de fer en France. *Thèse de Doctorat* (Montpellier, 1923), 479 p.
- J. MOCH. — Le rail et la Nation, Paris, 1931.
- R. THEVENEZ, E. BLEYS et M. BARINCOU. — Commentaire de la Convention du 28 juin 1921, de l'Avenant du 6 juillet 1933 et des lois approuvatives, Paris, 1934.
- II. ROY. — Rapport sur l'évolution des grands réseaux de chemins de fer français en 1934, Paris, 1935.
- L. DAMOUGEOT-PERRON. — L'Economie française et les décrets-lois, Sirey, Paris, 1936.

### REVUES

- R. GODFERNAUX. — Les grands réseaux de chemins de fer français, années 1929, 1932, 1933 et 1934.
- La Compagnie des Chemins de Fer du Midi, Paris, 1909.
- Recueil de Documents concernant la Compagnie des Chemins de Fer d'Orléans, nouvelle édition, Paris, 1925.

*Chronique des Transports*, 10 novembre 1932, années 1933, 1934, 1935 et 1936.

*Revue générale des Chemins de Fer*, octobre 1933.

*Revue d'Economie politique*. Articles annuels sur les chemins de fer, par M. F. PÉAROUX. Numéro spécial de la *France économique*.

Rapport des Conseils d'administration de la Compagnie des Chemins de Fer d'Orléans (14 septembre 1933, 23 mars 1934, 29 mars 1935).

Rapport des Conseils d'administration de la Compagnie des Chemins de Fer du Midi (6 septembre 1933, 25 avril 1934, 2 avril 1935).

Rapports divers, en particulier rapport sur le service de l'Exploitation du P.O.-Midi pendant l'exercice 1934.

Rapport de M. Rémi THÉRY au Congrès National des usagers des transports tenu à Lyon du 3 au 5 mai 1936.

#### DOCUMENTS PARLEMENTAIRES

1925. Question écrite n° 9892. *J. O.*, 12 novembre 1926.

1933. Chambre :

Projet de loi déposé à la Chambre des députés par M. PAGNON, le 6 avril 1933. Annexe n° 1736. Doc. parl., S.O. 1933.

Proposition de M. Jules MOCH, déposée sur le bureau de la Chambre le 16 mai 1933. Annexe n° 1885. Doc. parl., S.O. 1933.

Rapport de la Commission des travaux publics, présenté par M. William BERTRAND, le 27 juin 1933. Annexe n° 2149. Doc. parl., S.O. 1933.

Avis de la Commission des Finances, présenté par M. Jules MOCH, présenté le 6 juillet 1933. Annexe n° 2294. Doc. Parl., S.O. 1933.

Discussion générale du projet de loi, 8 juillet 1933. Déb. Parl., p. 3571 et suiv.

1933. Sénat :

Séance du 17 mars. Déb. parl., p. 525.

Projet de loi déposé au Sénat par M. APPELL, le 7 juillet 1933. Annexe 522. Doc. parl., S.O. 1933.

Rapport de la Commission des Travaux publics, présenté par M. HAZILE, le 7 juillet 1933. Annexe 533. Doc. par., S.O. 1933.

Avis de la Commission des Finances présenté par M. VALADIER, le 7 juillet 1933. Annexe n° 534. Doc. parl., S.O. 1933.

Discussion générale du projet de loi. Séance du 7 juillet 1933. Déb. parl., p. 1737.

1934. Réponse à la question écrite n° 9179. *J. O.*, 18 août 1934. Déb. parl., p. 2170.

# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>INTRODUCTION.</b> — <i>La formation des Compagnies de l'Orléans et du Midi jusqu'aux Conventions de 1883. Leur situation géographique défectueuse.</i> .....	1
<b>CHAPITRE PREMIER.</b> — <i>Les Compagnies de l'Orléans et du Midi de 1884 à 1933.</i> .....	17
1. Les tentatives de rachat jusqu'en 1913.....	18
2. La situation des chemins de fer en 1921.....	29
3. Les tentatives de fusion de l'Orléans et du Midi....	34
4. Le déficit de 1933 et ses remèdes.....	38
<b>CHAPITRE II.</b> — <i>Principes et mise en œuvre de la fusion.</i> ... ..	47
Les débats parlementaires. — L'accord des Compagnies. — Le caractère juridique de la fusion. — Les bases fondamentales. — Composition et fonctionnement des organismes communs directeurs	
<b>CHAPITRE III.</b> — <i>La communauté financière.</i> .....	67
<i>Première partie.</i> — Le contrat d'exploitation du 21 février 1934.....	67
1. La répartition des recettes et des dépenses d'exploitation. . . . .	68
2. Le fonctionnement des comptes autres que celui des recettes et des dépenses.....	75
3. La liquidation de la Trésorerie en fin de contrat..	77
<i>Deuxième partie.</i> — Des modifications apportées par la fusion aux méthodes de comptabilité.....	79
1. Des méthodes comptables en général.....	79
2. Des méthodes comptables dans la tenue de certains comptes. . . . .	83



CHAPITRE IV. — La communauté intégrale ou communauté d'exploitation. . . . .	87
<i>Première partie.</i> — La communauté technique. . . . .	88
1. Suppression des organes communs. . . . .	88
2. Recherche des meilleures méthodes techniques. . . . .	95
<i>Deuxième partie.</i> — La communauté commerciale. . . . .	98
1. L'organisation du service commercial commun. . . . .	100
2. Des améliorations apportées en vue de développer le trafic. . . . .	104
<i>Appendice.</i> — Le statut du personnel. . . . .	118
CHAPITRE V. — <i>Les résultats de la fusion.</i> . . . . .	125
Raisons pour lesquelles la fusion ne peut produire qu'un effet lent.	
Difficulté pour connaître dans la diminution des dépenses d'exploitation la part exacte des économies provenant de la mise en œuvre de la fusion.	
L'opposition des Compagnies aux chiffres annoncés au Parlement.	
Les résultats financiers de la fusion	
Toute fusion est une source d'économies et de progrès.	
CONCLUSION. — <i>La fusion partielle de l'Orléans et du Midi peut-elle servir à appuyer la thèse d'une fusion générale nos Compagnies de chemin de fer ?</i> . . . . .	143