La réorganisation des chemins de fer fédéraux

Autor(en): **Zutter, Paul**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Wissen und Leben**

Band (Jahr): **17 (1916-1917)**

PDF erstellt am: **29.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-749269

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

LA RÉORGANISATION DES CHEMINS DE FER FÉDÉRAUX

„Destruam et edificabo."
(PROUDHON.)

UN PEU D'HISTOIRE

En 1891, le Conseil fédéral soumit aux Chambres un projet de rachat de la Compagnie des chemins de fer du Central suisse.

Adopté par les Chambres, ce projet fut repoussé par le peuple à une forte majorité.

On se souvenait encore de cet échec en 1897, lorsque se posa la question de la nationalisation du réseau suisse tout entier. Aussi, la préoccupation dominante du Conseil fédéral et des partisans du rachat fut-elle, lors de la discussion du message du Conseil fédéral du 25 mars 1897 sur le rachat, de ménager l'opinion publique et les susceptibilités cantonales afin d'obtenir l'adhésion au rachat du maximum d'électeurs.

Quand on relit, à quelque vingt ans de distance, les débats du Conseil des Etats et du Conseil National, on est frappé des marchandages — c'est le mot employé par un député [1]) — auxquels nos honorables représentants se sont livrés dans ces séances historiques.

La question de principe du rachat une fois admise, les questions financières débattues, celle de l'organisation fit l'objet d'une discussion beaucoup plus politique qu'administrative. Le point de vue technique d'exploitation, auquel le Conseil fédéral s'était partiellement placé, fut vite abandonné.

Tiraillé d'une part par les fougueux centralisateurs, d'autre part par d'impérieux fédéralistes, et le fait du prince — l'électeur — aidant, le Conseil fédéral défendit mollement l'organisation qu'il avait proposée.

Le Projet du Conseil fédéral.

Le Conseil fédéral avait posé en principe que, „pour que les Chemins de fer fédéraux puissent servir les intérêts économiques du pays tout entier, il était nécessaire que l'administration des C. F F.

[1]) Bulletin sténogr., page 1007.

occupât dans l'administration fédérale une situation aussi indépendante que possible".

Si d'un côté, disait-il „pour arriver à de bons résultats, l'exploitation des chemins de fer exige la plus grande concentration possible de toutes les forces, d'un autre côté elle doit être organisée d'une manière conforme à notre développement politique, lequel répugne à toute bureaucratie et tient compte des intérêts cantonaux et communaux. On tâchera donc de concilier, autant que faire se pourra, ces points de vue opposés et de trouver une forme qui réponde à notre manière de voir et à nos institutions politiques".

Le Conseil fédéral prévoyait que la direction supérieure des C. F. F. serait confiée aux Chambres fédérales et au Conseil fédéral, ce dernier gardant „comme autorité de contrôle à l'égard des chemins de fer de l'Etat les mêmes compétences que celles qu'il possède à l'égard des chemins de fer privés, si tant est que pour les premiers il ait jamais lieu d'en faire usage".

Afin que le dualisme constitutionnel entre la Confédération et les Cantons se retrouvât aussi dans l'administration des chemins de fer, le projet instituait un Conseil d'administration de 39 membres et un Conseil des chemins de fer de 72 membres, dont les représentants étaient nommés par les Cantons proportionnellement au chiffre de leur population.

Les organes de l'administration étaient prévus sous forme d'un Conseil d'administration de 39 membres, d'une Direction générale et de 3 Directions d'arrondissements.

Le Conseil des Etats discuta le premier cette organisation. A la première lecture, elle s'effondra. Le Conseil fédéral accepta, peut-être sans regrets, la suppression du grand Conseil des Chemins de fer et se rallia à la création d'un Conseil d'administration plus restreint. Aux trois arrondissements proposés, le Conseil des Etats substitua cinq arrondissements, continuant à résider dans les mêmes villes que les Directions des Compagnies privées rachetées. L'électeur veillait. Il fallait satisfaire les revendications des grandes villes et ne heurter aucune ancienne habitude des populations. Et, pour laisser aux cantons l'illusion que leur influence dans les affaires de chemins de fer n'était pas amoindrie, le Conseil des Etats créa les Conseils d'arrondissements, dans lesquels le commerce, l'industrie et l'agriculture pouvaient faire entendre leur voix.

Toute la hiérarchie supérieure de l'administration proposée par le Conseil des Etats et subissant les influences qu'on vient de lire, est calquée sur le modèle d'une administration politique et perd de vue les principes d'une rationnelle exploitation commerciale.

Il est clair ainsi que c'est la prédominance des considérations politiques en même temps que la nécessité de donner satisfaction, avant la votation populaire, aux intérêts régionaux, qui nous a dotés de cette administration si compliquée.

Ce mécanisme, il faut le reconnaître, n'a pas empêché les C.F.F. d'être gérés d'une façon satisfaisante depuis quinze ans. Ils ont vaillamment supporté une crise sensible de trafic en 1907 et 1908 et jusqu'à présent la guerre n'a pas eu sur cette entreprise une répercussion aussi fâcheuse que les pessimistes le prévoyaient au début.

LA SITUATION DES C.F.F. PENDANT LA GUERRE

„Il ne viendrait à l'esprit de personne de prétendre que l'Ad„ministration des C.F.F. est déloyale et corrompue. C'est une „administration très intègre qui a la réputation d'être plutôt trop „consciencieuse que trop frivole. Nous nous inclinons devant sa „gestion correcte et vertueuse, mais la voix populaire prétend qu'en „tant qu'„affaire", les C.F.F. ne rentent pas suffisamment et coûtent „trop cher. Lorsque nous critiquons les C.F.F., nos blâmes ne „s'adressent pas aux personnes, mais au système seulement. Cela „nous donne le droit de dire librement et sans arrière-pensée notre „opinion."

Ainsi s'exprimait, le 28 novembre 1915, dans une assemblée politique, M. Held, avocat, président des Associations suisses du personnel des transports.

On ne saurait mieux dire.

Depuis le commencement de la guerre, les critiques à l'égard des C. F. F. s'élèvent de plus en plus nombreuses. L'augmentation des tarifs, qui contribue au renchérissement de la vie, les économies faites au détriment du personnel, le renvoi de travaux urgents, la suppression de certains trains, etc., ont provoqué du mécontentement. Le gros public se demande si la situation financière des C. F. F. justifie toutes ces mesures.

Les dépenses de premier établissement soumises à l'amortissement légal (coût du rachat fr. 1,174,805,384.—) et les dépenses

ultérieures de construction (fr. 380,287,365.—) s'élèvent, à fin 1915, en chiffres ronds, à 1 milliard 365 millions.

De 1902 à 1915, les versements de l'amortissement légal ont atteint fr. 84,336,000.—, soit environ le 6,2 % du capital total à amortir; les autres amortissements (installations disparues, frais d'emprunts, déficits de la Caisse de pensions et de secours, etc.) fr. 45,312,000.— en tout: fr. 129,648,000.—.

La loi sur le rachat prévoit que le capital d'établissement doit être amorti en 60 ans.

Déjà au mois de décembre 1915, le Conseil national a examiné la prolongation éventuelle de 60 à 99 ans du délai d'amortissement du rachat. Le chef du Département fédéral des chemins de fer, M. Forrer, s'y est opposé en faisant valoir que cette décision nécessiterait une revision de la loi, que nous ne sommes pas libres à cet égard d'agir comme nous le voulons et que nous sommes liés par les contrats d'emprunts. Il ajouta que „cette prolongation d'extinction de la dette chargerait trop lourdement les générations futures qui auront d'autres tâches et aussi lourdes que les nôtres à accomplir". C'est un point de vue. Est-ce vraiment à notre génération à supporter la plus grosse part des charges nouvelles occasionnées par la guerre? On peut soutenir aussi que nos enfants et petits-enfants bénéficieront davantage que nous des multiples avantages de la paix future et qu'il ne serait que juste qu'ils assument aussi la plus grande partie des frais que nous faisons pour leur prospérité!

Quoi qu'il en soit, les C.F.F. pouvaient assurer d'une façon très simple l'équilibre budgétaire pendant les hostilités. Il suffisait de créer un budget de guerre tenant compte des circonstances exceptionnelles dans lesquelles nous nous trouvons.

Puisque le Conseil fédéral ne veut pas prolonger d'un grand nombre d'années le délai d'amortissement prévu à l'article 7 de la loi sur le rachat, il aurait pu, en vertu des pleins pouvoirs, suspendre les amortissements pendant la durée de la guerre. Le délai d'amortissement aurait ainsi été porté à 62, 63 ou 64 ans, sans grand préjudice pour les générations futures.

On aurait pu de même s'abstenir de verser pendant la guerre 1 million 500 mille francs chaque année au compte d'amortissement du déficit technique de la Caisse de secours, déficit du reste con-

testé par des gens très compétents. Alors, au lieu de boucler par un déficit de 9 millions 200 mille francs en 1914 et de 16 millions 630 mille en 1915, le compte de profits et pertes aurait bouclé par un solde actif de 1 million 140 mille francs en 1914 et par un solde passif réduit à 4 millions 655 mille francs en 1915.

En réalité, ces sommes versées aux comptes d'amortissement sont des économies et la situation financière des C. F. F. depuis la guerre n'est pas aussi grave qu'elle ne paraît à ceux qui ignorent les subtilités comptables et qui se fient aux communiqués des journaux. Les financiers ne s'y trompent pas et les valeurs C. F. F. n'ont pas subi en Bourse pendant les hostilités la très forte diminution qu'on pouvait craindre. —

Mesures d'économie.

Ce n'est pas au trafic seul que l'on doit cette situation. Il faut rendre justice à l'administration. Elle a fait tout son possible pour réduire les dépenses et ramener le coefficient d'exploitation à une moyenne normale. [1]) Le personnel, de son côté, a fait des sacrifices importants.

Les mesures suivantes ont été ordonnées depuis la guerre pour réduire les dépenses:

Suspension des augmentations de traitements et de salaires de septembre 1914 au 1er janvier 1916 (Augmentations périodiques triennales comprises).

Réductions opérées sur les traitements et les salaires du personnel se trouvant au service militaire.

Réduction des effectifs du personnel (mises à la retraite de vieux agents, renvoi à des temps meilleurs de l'engagement à poste fixe des apprentis, transfert dans les ateliers du personnel des machines superflu par suite de fléchissement du trafic).

Suspension des jours de congé et de repos du personnel pendant la durée du service de guerre des chemins de fer.

---

[1]) Coefficients d'exploitation:

1902	fr. 60. 98	1907	fr. 69. 22	1912	fr. 66. 76
1903	„ 65. 53	1908	„ 72. 82	1913	„ 66. 94
1904	„ 67. 68	1909	„ 70. 32	1914	„ 73. 66
1905	„ 66. 42	1910	„ 65. 48	1915	„ 71. 21
1906	„ 67. 49	1911	„ 64. 26		

Réduction des indemnités de voyage du personnel.

Suppression de la rétribution du travail supplémentaire pendant l'exploitation de guerre.

Prolongation de la durée des effets d'uniformes.

Interruption des travaux neufs. Licenciement des agents provisoires attachés à ces constructions.

Réduction des travaux d'entretien à la limite de ce qui est indispensable à la sécurité de l'exploitation et réduction du renouvellement de la superstructure.

Réduction du nombre des trains et du nombre de voitures des trains.

Réforme du transport des marchandises et de l'horaire des trains de marchandises pour simplifier les manœuvres de triage, mieux utiliser les machines et le matériel et rendre moins urgent l'agrandissement de certaines gares.

Centralisation des achats de matières et économies dans l'emploi des matériaux de toute nature, frais d'impression, consommation du papier, fournitures de bureaux, combustibles, matières de graissage et autres matières de consommation.

Il faut ajouter à toutes ces économies les bénéfices dûs à l'augmentation des tarifs voyageurs décidée en 1915 et à l'introduction des surtaxes sur les billets, les bagages et les marchandises décrétée par le Conseil fédéral, en vertu des pleins pouvoirs, dès le 1er octobre 1916[1]).

A ce propos, certains journaux[2]) ont reproché au Conseil fédéral „d'essayer par des demi-mesures mesquines de gratter quelques ressources supplémentaires au lieu d'attaquer résolument en face le problème de la réforme des C. F. F. — Car, ajoutaient-ils, c'est dans la réorganisation de nos chemins de fer nationaux et dans la simplification de leurs rouages qu'il faut chercher le vrai remède à leur triste situation financière."

Cette épithète de „triste" ne nous semble convenir que très imparfaitement, comme nous l'avons vu plus haut, à cette situation, au moins pour 1914 et 1915. Au moment où nous écrivons, elle

[1]) On parle maintenant d'introduire un horaire général réduit dès le 15 février 1917, d'augmenter dans un avenir prochain tous les tarifs et de supprimer les billets aller et retour.

[2]) *Gazette de Lausanne*, 20 septembre 1916.

tend, il faut le reconnaître, à s'aggraver. Les allocations de renchérissement accordées au personnel grèvent les budgets de 1916 et 1917 de 3, resp. 4 millions. L'augmentation du coût de tous les matériaux d'exploitation et particulièrement de la houille accentuera le déficit annuel d'une somme évaluée à 12 millions.

Si la guerre se prolonge au-delà de 1917, l'établissement d'un budget de guerre et les mesures que nous préconisons plus haut pour diminuer le déficit s'imposent.

DOIT-ON RÉORGANISER LES C. F. F.?

Nous avons vu que l'organisation bâtarde des C. F. F. s'explique historiquement par des nécessités d'ordre politique et régional. Mais le moment n'est-il pas venu de dégager la leçon de quinze ans d'expérience et de reviser de fond en comble ce système qui, sous de faux dehors de décentralisation, réalise au contraire, comme nous le verrons plus loin, la centralisation la plus complète?

Ne convient-il pas de s'inspirer des méthodes de travail des grandes administrations commerciales, de simplifier les rouages et de répartir plus largement les compétences et les responsabilités?

Dans son intéressante brochure [1]) sur les résultats de dix ans d'exploitation des chemins de fer suisses, M. Placide Weissenbach, président de la Direction générale des C. F. F., parlait en ces termes de l'organisation des C. F. F.:

„L'organisation de l'exploitation n'a subi aucun changement „depuis 1903. Une proposition de la Direction générale et du „Conseil d'administration, faite le 10 juillet 1908 en vue d'aug„menter les compétences des divers départements de la Direction „générale, des directions d'arrondissements et des fonctionnaires „supérieurs, n'eut pas de succès. Elle provoqua au Parlement et „dans la presse une critique véhémente de l'organisation actuelle, „mais aucune proposition pratique précise ne fut faite; il ne sortit „rien de cette discussion stérile et la question de la réorganisation „des C. F. F. n'est pas encore résolue aujourd'hui.

„Le problème est d'autant plus difficile que cette réorganisation „ne peut pas être envisagée seulement au point de vue de la

---

[1]) *Der Abschluss der Verstaatlichung der Hauptbahnen und zehn Jahre Staatsbetrieb in der Schweiz.* von Placide Weissenbach, 1912.

„technique d'exploitation, mais qu'il faut tenir compte des facteurs „politiques de centralisation et de décentralisation.

„Comme l'organisation de 1897 repose sur un compromis „entre ces deux opinions opposées, toutes les modifications futures „devront également rechercher un accommodement.

„Cela ne signifie pas qu'une amélioration des institutions „actuelles ne soit pas indiquée, mais seulement que le sens dans „lequel elle devrait s'effectuer est encore discuté."

M. Weißenbach, auquel on attribue le premier projet d'organisation du Conseil fédéral, a donc reconnu lui-même que l'organisation présente devait être remaniée.

Le Conseil d'administration s'est prononcé dans le même sens.

Tous les fonctionnaires avisés des C. F. F., qui supportent malaisément un état de choses dont ils sont irresponsables, sont du même avis.

Au Département fédéral, à la Direction générale, dans les Arrondissements, chacun sent que les rouages grincent et qu'ils ne peuvent plus fonctionner très longtemps dans leur forme actuelle.

Le public, dans ses rapports avec l'administration, se rend compte, lui aussi, des difficultés et de la lenteur apportées au règlement des affaires par le renvoi d'une instance à l'autre, de l'Arrondissement à la Direction générale, de la Direction générale au Département et vice-versa; il en conclut qu'il aurait intérêt à une simplification.

La Commission du Conseil des chemins de fer écrivait déjà dans son rapport de 1909:

„Le Conseil fédéral a invité le Département des chemins de fer à lui faire un rapport et des propositions sur la possibilité d'arriver, *au besoin par une revision de la loi,* à de notables simplifications dans l'organisation des C. F. F. et à la réalisation d'importantes économies dans l'exploitation."

La Direction Générale des C. F. F. tenait à cette époque une revision de la loi de 1897 pour „prématurée et inopportune". La Commission du Conseil national était d'un avis contraire. Elle estimait „qu'une revision de la loi devait être étudiée sous une double face:

1° en vue des économies à réaliser dans l'exploitation du réseau fédéral;

2° en vue d'un rattachement plus immédiat et plus direct des C. F. F. à l'autorité du Conseil fédéral."

Elle ajoutait „qu'il était grandement temps que le Conseil fédéral reprît toute l'entreprise sous son autorité, que la Direction des C. F. F. lui fût plus immédiatement subordonnée et qu'on supprimât dans l'organisation actuelle les complications inutiles et partant nuisibles qui n'existent dans aucune des autres administrations fédérales."

Le Département fédéral a bien remis au Conseil fédéral un projet de réorganisation et l'honorable Chef du Département fédéral des chemins de fer a reconnu lui-même, en décembre 1915, que la réorganisation était nécessaire. Mais M. Forrer n'est pas très pressé de s'attaquer à cette tâche ingrate. „La situation présente, a-t-il dit, pèse si lourdement aux épaules de nos Conseillers fédéraux qu'ils estiment avoir le droit de renvoyer à des temps meilleurs la réforme réclamée." Du reste, M. Forrer a déclaré antérieurement qu'il n'attendait pas beaucoup d'économies de cette réforme et qu'à son avis le remaniement du Département fédéral des chemins de fer devait précéder la réorganisation des C. F. F.

Nous ne partageons pas cette manière de voir. La nécessité de réaliser des économies pour combler les déficits causés par la guerre nous oblige à les rechercher dans une réorganisation administrative simultanée du Département fédéral des chemins de fer et des C. F. F.

Tout le monde est d'accord sur le fond même de la réorganisation. Quant à la forme, il sera plus malaisé de rencontrer la même unanimité.

La Commission du Conseil national s'est exprimée à ce sujet, en septembre 1916, en ces termes:

„Tout en reconnaissant qu'en général une réorganisation non „seulement de l'administration générale des C. F. F., mais aussi du „Département des chemins de fer, est aujourd'hui indiquée, notre „Commission estime que durant la période de guerre, toute décision „relative à cette réorganisation ne devrait pas être précipitée, du „fait que dans ces temps troublés il est difficile de résoudre un „problème aussi compliqué que celui de la réorganisation d'une „des plus importantes administrations et institutions du pays. La „guerre terminée, il y aura certainement lieu d'entreprendre encore

„d'autres modifications; des changements peut-être plus importants „que ceux que l'on entrevoit actuellement s'imposeront. Mais, en „ce moment-ci, seule une préparation de réorganisation peut être „ébauchée par le Département fédéral, les dispositions de la loi „fédérale du 15 octobre 1897 sur l'acquisition et l'exploitation des „chemins de fer par la Confédération, dont la revision a été deman- „dée, formant déjà un champ d'étude et d'activité assez vaste pour „une étude préliminaire."

Il n'est pas téméraire d'affirmer que la victoire certaine des Alliés aura sa répercussion immédiate sur l'économie générale de notre pays et qu'elle provoquera par la force même des choses un retour marqué à l'esprit fédéraliste. Tout programme de réorganisation qui ne tiendrait pas compte de ce facteur est voué d'avance à l'insuccès. Cela explique peut-être pourquoi le projet que la Direction générale des C.F.F. a soumis au Département fédéral et dont nous ne connaissons que vaguement les grandes lignes n'a pas été rendu public.

„En France, tout finit par des chansons.
En Suisse, tout finit par un compromis"

écrivait, un jour de bonne humeur, un ancien président du Conseil national [1]). Plaçons-nous sous l'égide de cet augure souriant et cherchons dans notre projet de réorganisation de nouveaux accommodements respectant dans une certaine mesure les compromis de 1897.

L'EXEMPLE A SUIVRE

Avant d'examiner la réorganisation des C.F.F., il convient de voir si le même problème ne s'est pas posé dans d'autres administrations de chemins de fer d'Etat et comment il a été résolu.

Nous avons étudié sur place l'organisation des grandes adminiinistrations de chemins de fer de France et d'Allemagne.

Aucune ne nous a paru mieux répondre aux nécessités économiques et à la saine logique d'exploitation que celle des chemins de fer d'Etat bavarois.

En étudiant dans les détails ce qui s'est passé en Bavière, nous montrerons par comparaison dans quel sens nous estimons que la réorganisation des C.F.F. devrait s'opérer.

---

[1]) *La Revue*, 14 mai 1916.

En 1875, lorsque la Bavière nationalisa le réseau de l'Est bavarois, il existait quatre échelons dans la hiérarchie administrative des chemins de fer: le Ministère, la Direction générale, dix Directions d'exploitation et cinquante ingénieurs de contrôle, auxquels étaient subordonnés les services extérieurs: stations, ateliers, chefs de sections de la voie [1]).

Le Département des chemins de fer du ministère ne comprenait qu'un petit nombre de fonctionnaires.

Par contre, la Direction générale occupait un personnel nombreux. En 1906, elle était devenue un corps administratif comprenant 5 divisions, 48 référendaires, un grand nombre de bureaux et un effectif total de 1450 agents.

On paperassait beaucoup à la Direction générale.

L'échange de notes ralentissait la marche du service. Des agents qui étaient porte à porte communiquaient entre eux par écrit. Les projets de rapports et de décisions portaient des douzaines de signatures; une armée d'expéditionnaires et de copistes mettaient les pièces au net, les enregistraient, les expédiaient.

La Direction générale possédait toutes les attributions de quelque importance. Il en résultait que la plupart des questions devaient être traitées dans deux, trois, souvent quatre instances et dans chaque instance par une véritable foule d'employés.

Exactement comme cela se passe actuellement aux C. F. F., l'ingénieur donnait son avis, la Direction d'exploitation rapportait, la Direction générale statuait, ou bien, ce qui arrivait souvent, en référait encore au Ministère. La décision suivait le même chemin en sens inverse, à travers les trois ou quatre instances.

Dans ces conditions, la marche du service était devenue lourde, lente et coûteuse.

Le double emploi avait pris des proportions énormes et, comme en Suisse, c'était là le principal défaut de l'ancienne organisation bavaroise.

Le double emploi est onéreux, il ralentit, il entrave la marche des affaires qui se ressentent défavorablement de la dispersion de la besogne entre plusieurs instances et agents.

---

[1]) Völcker, conseiller au Ministère des transports bavarois. Conférence faite le 9 janvier 1911 à la Société des Economistes autrichiens.

L'instance supérieure, celle qui statue, ne connaît les circonstances de fait que par les explications écrites des instances inférieures.

Si les rapports sont détaillés, la paperasserie devient insupportable et les hauts fonctionnaires ne se donnent plus la peine, faute de temps, de les lire; s'ils sont trop brefs, ils renseignent insuffisamment.

Une spécialisation s'établit dans les services centraux à personnel nombreux; une importance exagérée est attribuée à des bureaux qui n'en ont réellement que peu.

Le double emploi peut provenir de deux causes: ou bien la hiérarchie des services, c'est-à-dire l'organisation administrative est irrationnelle; ou bien la pratique administrative d'une organisation — peut-être bonne en elle même — est défectueuse.

Or, dans l'administration actuelle des C. F. F., le double emploi emprunte ces deux formes.

Il faut donc faire avant tout la guerre au double emploi et, en réorganisant, trouver la hiérarchie rationnelle et en exiger ensuite une judicieuse application. C'est ainsi qu'a procédé la Bavière.

La réorganisation.

Les deux traits caractéristiques de la réorganisation ont été la suppression des doubles emplois et la simplification des écritures.

En 1907, la Bavière institua d'abord un Ministère spécial des transports, puis supprima la Direction générale et créa six Directions d'exploitation. Elle adjoignit aux Directions d'exploitation des Inspectorats d'exploitation, de construction, de traction et de matériel. On estima ces services locaux nécessaires pour liquider sans paperasseries, rapidement, simplement et rationnellement les affaires purement locales.

Elle organisa en outre un certain nombre d'offices centraux (Office des transports, office des tarifs, office des constructions mécaniques, contrôle des recettes) en relations directes avec le Ministère.

La délimitation des circonscriptions des différentes Directions fit l'objet d'une vive discussion. On s'efforça, pour des raisons d'ordre commercial et technique — sans égard aux motifs politiques — d'éviter autant que possible le fractionnement des grandes lignes directes.

Les attributions du Ministère ont été restreintes et celles des Directions d'exploitation élargies le plus possible. Les inspections ont été rendues autonomes pour toutes les affaires administratives de moindre importance.

Les résultats obtenus par la décentralisation des affaires locales, les rapports directs entre Directions d'arrondissement et le Ministère, sont excellents.

Les Directions d'exploitation bavaroises exploitent chacune en moyenne 1500 km.

La Direction générale étant supprimée, ces Directions sont sous la dépendance directe du Ministère.

Chaque Direction n'a à sa tête qu'un seul Directeur nommé Président. Il a comme collaborateurs 7 chefs de services, munis de pleins-pouvoirs à l'intérieur de leurs services.

Trois de ces chefs de services sont suppléants du Président. Ce dernier et ses suppléants peuvent se constituer en Collège pour examiner les affaires importantes. Mais le Président tranche seul et définitivement des affaires rentrant dans les compétences de l'arrondissement.

Il n'est tenu aucun procès-verbal des séances du Collège. La suppression des procès-verbaux a entraîné avec elle la suppression des écritures directoriales. Il n'y a pas de Secrétariat et pas de Chancellerie.

L'Administration générale est dirigée par le Chef du Contentieux.

Les règlements prescrivent que les relations de service entre le Président et les Chefs de services sont personnelles et toujours verbales. Il en est de même des relations des Chefs de services avec leurs bureaux. Les échanges de notes écrites sont interdits.

Les directions d'exploitation ne traitent par écrit que les affaires soumises aux Ministères ou aux Offices centraux. Le même principe de la suppression des écritures est étendu aux services extérieurs.

La correspondance, ouverte et répartie par le Bureau de l'enregistrement, est immédiatement divisée par ce bureau en 2 catégories:

1° Affaires d'une certaine importance;

2° Affaires d'ordre secondaire ou temporaire.

Les premières sont soumises au Président ou aux Chefs de services.

Les secondes sont remises directement au bureau ou à l'agent chargé de les liquider.

Le Président et les Chefs de services ne voient que le 30 °/c environ de la correspondance.

Pour toutes les affaires secondaires, les lettres manuscrites sont signées par l'agent qui les écrit et qui en est responsable, et envoyées directement aux destinataires, sans qu'il en soit pris copie.

Il n'est pas fait usage de copies de lettres. Pour les affaires importantes seulement, il est tiré une copie à la presse sur feuille volante qui reste au dossier.

La base de chaque affaire est le dossier original. Le dossier circule dans les services intéressés. Les services comptables prennent note dans leur registre, au passage du dossier, des redevances à payer ou à percevoir; ils ne gardent en mains aucune copie.

Les services n'ont pas de bureau d'expédition.

Les expéditions sont centralisées en un seul bureau.

Pour 1800 km d'exploitation, 2 agents suffisent à assurer ce travail.

L'enregistrement des lettres et les Archives sont extrêmement simplifiés. Le système adopté est celui des fiches sténographiées, en usage dans bien des maisons de commerce.

Nous n'entrerons pas dans les détails d'organisation des services; cela nous mènerait trop loin. Il suffit que l'on sache que les mêmes principes de simplification y ont été introduits.

Par la réorganisation, les Chemins de fer bavarois ont réduit le nombre des agents supérieurs de 700 à 400, celui des agents moyens de 6000 à 3000; par contre, les agents subalternes ont passé de 3000 à 4400. En tout, 1900 emplois ont été supprimés. Il faut cependant dire qu'il n'y a pas eu de ce fait d'économies réalisées, car la réduction du personnel a coïncidé avec un relèvement général des salaires de 33 °/o environ. Mais si la Bavière n'avait pas augmenté en même temps les salaires, l'Administration aurait fait d'un seul coup une économie de plus de 4 millions.

LAUSANNE Janvier 1917. PAUL ZUTTER

(A suivre.)

□□□