

# LE RÔLE DE L'INGÉNIEUR DANS L'ASSAINISSEMENT DE LA SNCB

*Exposé de M. A. MARTENS, Directeur Général Opérations,  
à l'occasion de l'assemblée générale de l'URPIC le 12 juin 2003*

Chers collègues,

C'est un plaisir pour moi, en qualité d'orateur, de vous souhaiter la bienvenue à l'Assemblée Générale de l'Union Royale Professionnelle des Ingénieurs Civils Belges des Chemins de fer.

Aujourd'hui, je me pencherai de manière approfondie sur la situation financière de la SNCB et je vais vous expliquer quelles mesures le Comité de Direction compte prendre pour redresser la situation. Je vous ferai également part de mes idées sur le rôle que l'ingénieur est susceptible de jouer en vue de l'assainissement de notre entreprise.

La perte nette de la SA SNCB se chiffre à pas moins de € 912 millions en 2002. Bon nombre de membres du personnel ont été sidérés en apprenant la nouvelle fin mars. Comment en est-on arrivé là ? Pourquoi le résultat s'est-il tant dégradé par rapport à 2001, quand on avait déjà noté une perte sèche de € 178 millions ?

Le nouvel administrateur délégué et le nouveau conseil d'administration ont choisi de donner une image aussi fidèle que possible de la situation financière de la SNCB. C'est ainsi que le compte de résultats et le bilan ont été remaniés pour pouvoir :

- améliorer la transparence des résultats financiers et la bonne intelligence des comptes ;
- assurer la comparaison avec une comptabilité de droit général ;
- faciliter l'analyse des liquidités et de la solvabilité.

Eu égard à la situation financière d'ABX et d'IFB, d'importantes diminutions de valeur ont été opérées dans les comptes de la SNCB pour

l'exercice 2002 : € 562 millions pour ABX et € 93 millions pour IFB. Il s'agit là d'un moyen d'assainir le bilan de manière raisonnable. ABX est en butte à des difficultés en France, en Allemagne et aux Pays-Bas. Les problèmes financiers d'IFB se focalisent surtout sur Dunkerque, dans les terminaux de transport combiné et dans une moindre mesure au niveau des produits de transport.

Le résultat financier de la SNCB a également chuté en 2002 en raison d'une hausse en flèche de la dette financière découlant d'un 'cash drain' de l'ordre de € 1 milliard, et ce en dépit d'une baisse des taux d'intérêt.

Ces chiffres montrent clairement que la situation financière de la SNCB devient intenable. Si aucune mesure n'est prise, les résultats continueront à se détériorer et la dette financière atteindra un niveau susceptible de mettre la viabilité de l'entreprise en péril. L'accroissement de l'endettement est imputable à 80 % à un problème structurel de financement (un plan d'investissements trop ambitieux doté de moyens trop faibles, charge de la dette et de la Financière TGV) et à 20 % à un recul du résultat opérationnel.

C'est pourquoi la reprise de la dette de la SNCB par l'État belge revêt une importance capitale pour l'avenir de la Société. Il incombe dès lors aux pouvoirs publics de prendre leurs responsabilités. De plus, il y a lieu de revoir le plan d'investissements afin que son financement soit supportable pour la SNCB.

Le chiffre le plus important sur lequel le management a directement pris est le cash-flow opérationnel, ou EBITDA. Une entreprise en proie à un EBITDA structurel négatif n'est pas viable. En 2002, l'EBITDA de la SNCB s'est élevé à € - 71,2 millions. C'est pourquoi le Comité de Direction élabore également des mesu-

res afin que l'EBITDA renoue à court terme avec des valeurs positives.

Une première analyse du Comité de Direction a débouché sur les conclusions suivantes.

### 1. Transport intérieur de voyageurs

La situation financière du transport intérieur de voyageurs est plus ou moins sous contrôle à condition que l'intervention des pouvoirs publics reste au niveau actuel et continue d'être indexée. Il importe en l'occurrence de fournir un produit de qualité aux clients et de faire un usage optimal des ressources disponibles. Fin 2006, l'offre sortira renforcée de la mise en service des nouvelles infrastructures ferroviaires. La structure tarifaire sera simplifiée.

### 2. Transport international de voyageurs

En transport international de voyageurs, il faut saluer le succès du produit Thalys, surtout entre Bruxelles et Paris. La part de marché du rail sur l'axe Bruxelles - Paris s'élève à plus de 50 %. L'offre de Thalys n'évoluera plus beaucoup.

Par contre, Eurostar cause de gros soucis. Ce produit est nettement déficitaire pour chacun des partenaires et souffre en outre de la concurrence effrénée des compagnies aériennes à bas coût. Le produit Eurostar est encore influencé négativement par les tarifs à acquitter pour la traversée du tunnel sous la Manche. C'est ainsi que la SNCB envisage à l'avenir de se limiter à un rôle de transporteur sur le territoire belge sans participer encore aux risques commerciaux.

Le transport international classique de voyageurs devra être en grande partie démantelé eu égard aux pertes escomptées induites notamment par la forte hausse des redevances d'infrastructure sur le réseau français. Le Comité de Direction a décidé de supprimer les trains de nuit internationaux à partir de 14 décembre 2003.

### 3. Transport de marchandises

Le grand défi à relever dans les années à venir sera la libéralisation du transport de marchandises par chemin de fer. L'activité marchandises est, compte tenu de toutes les charges réelles, très nettement déficitaire.

La division marchandises sera appelée incessamment à opérer comme une entreprise investie d'une obligation de bénéfice. Elle devra gérer ses propres moyens de production et sera par conséquent seule responsable de sa production. Le travail effectué dans les gares devra être bien meilleur marché, tandis que le rendement des ressources de traction devra s'améliorer de façon tout à fait significative. De même, la productivité des ateliers sera revue à la hausse.

La division marchandises se spécialisera dans trois domaines :

- comme opérateur régional en Belgique ;
- comme manager de corridor sur trois grands axes (est, sud et sud-est) en lançant des alliances stratégiques avec d'autres opérateurs ;
- comme spécialiste de deux segments de marché, à savoir le transport de conteneurs et de produits métallurgiques.

L'objectif est de transformer en 2006 ou 2007 le résultat déficitaire en un résultat nul.

### 4. Mesures opérationnelles d'accroissement de la productivité

Les coûts opérationnels de la SNCB sont beaucoup plus élevés que ceux de la plupart des réseaux voisins. Conclusion : il y a un gros effort de productivité à faire.

Des mesures spécifiques ont été élaborées pour :

- la gestion et l'entretien de l'infrastructure ;
- la gestion des gares ;
- les moyens de traction ;
- l'entretien du matériel roulant.

## **Quel rôle l'ingénieur peut-il dès lors jouer dans l'assainissement de la SNCB ?**

A première vue, on serait tenté de dire que les ingénieurs jouent plutôt un rôle en retrait. Les ingénieurs exercent leurs activités surtout au sein des départements techniques et sont moins impliqués dans la gestion de la SNCB.

Toutefois, le rôle de l'ingénieur n'est pas négligeable. Cette catégorie peut par exemple intervenir dans les domaines suivants.

### 1. La politique d'investissements

L'ingénieur est appelé à juger davantage de l'utilité réelle d'un investissement pour l'entreprise. Il n'est pas admissible qu'un renouvellement des voies et de la signalisation conduise à une baisse de la capacité d'un tronçon, comme ce fut le cas il y a quelques années à Denderleeuw.

Par contre, la priorité doit être donnée à des investissements porteurs d'une baisse sensible des charges opérationnelles et d'une hausse de la rentabilité. Les estimations des investissements doivent s'opérer de manière plus correcte. Tout calcul de rendement est voué à l'échec si les estimations sont entachées d'une très grande marge d'erreur. De même, un contrôle a posteriori des investissements se révèle également indispensable.

### 2. La politique de maintenance

Un grand nombre d'ingénieurs s'occupent de la maintenance :

- de l'infrastructure ferroviaire : voies et aiguillages, ponts et tunnels, signalisation, caténaires ;
- le matériel roulant : locomotives, voitures, automotrices et wagons.

Les coûts de maintenance représentent une part substantielle des charges opérationnelles de la SNCB. Les ingénieurs peuvent jouer un grand rôle dans la conception et le développement de produits et de systèmes de maintenance conviviaux.

### 3. La fiabilité et la disponibilité

Un ingénieur doit se préoccuper davantage de la fiabilité et de la disponibilité des systèmes. Une fiabilité qui laisse à désirer peut occasionner des hausses exorbitantes de charges. Il est tout de même curieux de voir que les normes ne sont pas atteintes pour certains types de matériel malgré une réserve de 25 %. Tout transport routier confronté à de tels rendements serait condamné à disparaître. Des réserves trop importantes destinées à compenser une indisponibilité technique ne se justifient plus au plan économique.

Les problèmes techniques posés par l'afflux de nouveau matériel doivent diminuer. Nous devons être en mesure de mieux les anticiper. Il faut surtout tendre vers des concepts plus simples. Des systèmes trop sophistiqués nuisent à la fiabilité. Il y a quelques années, j'ai éprouvé quelques sueurs froides à l'occasion de l'introduction des nouveaux systèmes informatiques dans les cabines de signalisation.

### 4. Une meilleure évaluation des risques

Le risque représenté par la réalisation ou non d'un investissement se doit d'être mieux circonscrit. Je prends pour exemple le choix en faveur du dédoublement de l'alimentation de la Jonction Nord-Midi ou des modules des cabines de signalisation PLP. L'option retenue à l'origine – celle de ne pas procéder à un dédoublement – fut uniquement prise pour des raisons budgétaires en l'absence d'une évaluation des risques inhérents à une défaillance du système.

### Conclusion

Les ingénieurs peuvent jouer un rôle non négligeable dans l'assainissement de l'entreprise :

- les ingénieurs doivent se préoccuper davantage des coûts et devenir plus économes ;
- les ingénieurs doivent porter un intérêt plus soutenu à la fiabilité.

Les ingénieurs sont irremplaçables en raison de leurs compétences techniques. Ils sont dépositaires

taires des innovations techniques de leur entreprise.

Mais, à notre époque, les ingénieurs doivent, en plus de leurs qualifications techniques, ne pas perdre de vue l'aptitude au commandement, l'esprit d'équipe et la communication. En tant que chefs immédiats, ils jouent un rôle crucial en vue de la motivation d'autres membres du personnel.

Je suis convaincu que, sur le plan de la "vente de leur produit", les ingénieurs ont encore beaucoup de progrès à faire. Un ingénieur doit apprendre à expliquer quelque chose de difficile d'une manière simple ; je dirais même plus : je constate que certains ingénieurs ont plutôt tendance à expliquer de manière compliquée quelque chose de relativement simple, comme ce fut le cas il n'y a pas si longtemps avec le dossier GSM-R. ■