

PRESENTATION DES RESULTATS DE L'AUDIT DE LA S.N.C.B

Le 9 novembre 1994

Le 17 juin 1994, je présentais une note au Conseil des Ministres qui analysait la situation actuelle de la S.N.C.B.

Cette note mettait en évidence le rôle de la S.N.C.B. en tant qu'institution clé de la politique de la mobilité en Belgique et en Europe.

Elle soulignait également que la S.N.C.B. est confrontée à un double défi majeur :

- le financement des investissements en général et des investissements liés au train à grande vitesse en particulier;
- le déficit important des activités ferroviaires résultant, notamment, du poids du passé.

Dès mon arrivée à la tête du Département, il m'est apparu qu'il était impossible pour la S.N.C.B. de remplir toutes ses tâches avec les budgets actuels :

- la réalisation du TGV de frontière à frontière ;
- l'amélioration du réseau intérieur ;
- l'amélioration de la qualité des services au public.

Théoriquement les solutions paraissent simples :

1. soit augmenter fortement les moyens financiers de la S.N.C.B.; c'est totalement impossible pour l'Etat.
2. soit diminuer drastiquement les investissements de la S.N.C.B., ce qui signifie l'abandon du TGV au-delà de Bruxelles ; c'est également impossible.

La troisième possibilité consiste à trouver une solution entre les deux extrêmes. Une solution intermédiaire donc.

Dans cette perspective, j'ai souhaité éclairer le rôle des parties concernées, à savoir les responsables de la S.N.C.B., les syndicats et les décideurs politiques. Une étude a été réalisée par des experts objectifs et indépendants par rapport à la S.N.C.B. et au Gouvernement.

En ce qui concerne le travail des experts, je voudrais insister sur le point suivant : COOPERS & LYBRAND est entièrement responsable de ses hypothèses de travail. Son analyse doit être considérée comme un exercice scientifique et rien d'autre. Ce n'est en aucun cas une prise de position politique.

Les résultats sont particulièrement préoccupants. Cependant il faut avoir le courage de connaître la réalité, de dire la vérité et de développer une politique réaliste. Cette politique doit être acceptable pour le personnel et financièrement supportable par l'Etat. C'est cette mission que nous devons assumer à la lumière des résultats.

1. INTRODUCTION

En partant de la situation financière actuelle, l'étude a consisté à définir les conséquences à moyen terme. Pour ce faire, elle s'est basée sur différents scénarii ou hypothèses de travail; l'horizon 2005 a été choisi comme point de référence.

L'étude aborde également l'avenir des principaux secteurs d'activités de la S.N.C.B. (trains intérieurs, voyageurs internationaux, marchandises, envois de détail et gestion de l'infrastructure).

J'insiste à nouveau sur le fait que l'étude est fondée sur de simples hypothèses qui ne peuvent être confondues avec des décisions ou même des options de décision politique.

Elles n'ont pour seule ambition que de définir l'importance des enjeux et de préparer les décisions qui s'imposent.

Les résultats de l'audit viennent de m'être soumis.

Comme je l'avais annoncé, j'ai tenu à ce qu'ils soient présentés sans retard. Tel est l'objet de la rencontre de ce jour.

2. HYPOTHESES DE BASE

Coopers & Lybrand a tout d'abord établi un **scénario de base** qui intègre les options actuelles, à savoir :

1. Le montant global de l'investissement en faveur de l'infrastructure TGV est estimé à 147,7 MM. Le TGV complet est supposé être opérationnel avant 2005.

2. Le montant réservé aux investissements en faveur du réseau intérieur se maintient à 18,6 MM par an, comme le prévoit la programmation décennale 1991-2000 des investissements ferroviaires.
3. L'effectif de personnel évolue en fonction des départs naturels. Toutefois, un tiers des départs est compensé par de nouveaux recrutements à partir de 1997, soit 4.500 embauches. Le statut des cheminots est maintenu. Aucun licenciement n'est prévu.
4. Les compensations financières de l'Etat restent équivalentes à leur niveau actuel.

3. SCENARII ETUDIES

A partir de ce scénario de base, cinq scenarii consécutifs ont été élaborés. Coopers & Lybrand formule deux grandes catégories d'hypothèses :

- d'une part, une augmentation des compensations et interventions financières de l'Etat;
- d'autre part, une réduction des montants d'investissements à assumer en propre par la S.N.C.B. sur la période 1995 - 2005; il s'agit essentiellement d'un lissage dans le temps du projet TGV.

Le scénario I présente les conséquences d'une augmentation de 7 MM par l'Etat en faveur des missions de service public (circulation des trains du service intérieur et opérations courantes portant sur l'infrastructure).

L'effet d'apports moins élevés a été examiné en variantes (5 - 5,5 - 6 - 6,5 de 1995 à 1998 et 7 MM à partir de 1999).

Le scénario II considère en plus des 7 MM l'indexation des contributions actuelles de l'Etat en faveur du compte d'exploitation de la S.N.C.B.. Cette indexation est prévue à partir de 1997.

Le scénario III envisage, en plus des deux scénarii précédents, deux nouvelles interventions financières :

- l'apport d'un montant de 24 MM répartis entre 1997 et 2005 à charge de l'Etat pour les investissements TGV concourant simultanément à l'amélioration du réseau intérieur;
- l'obtention d'un soutien financier supplémentaire de 12,4 MM de l'Union européenne visant le financement de la moitié du tronçon Liège-frontière allemande.

Le scénario IV reporte les investissements après Liège jusqu'à la frontière allemande et après Berchem-Anvers jusqu'à la frontière néerlandaise.

Le scénario V reporte, quant à lui, tous les investissements TGV au-delà de Bruxelles.

4. RESULTATS DES DIFFERENTS SCENARII

4.1. LE SCENARIO DE BASE, c'est-à-dire à politique inchangée, conduit aux résultats suivants :

- Le montant total investi s'élève à 408 MM.
- En 2005, l'endettement de la S.N.C.B. s'élèverait à 528 MM, par rapport à un peu plus de 100 MM à la fin de cette année.
- Au cours de l'année 2005, le déficit du compte d'exploitation de la S.N.C.B. s'élèverait à 9 MM sans tenir compte des charges financières, mais à 47 MM en incorporant ces charges.

Ces résultats montrent de manière péremptoire qu'il n'est pas possible de poursuivre la politique actuelle.

La politique de et à l'égard de la S.N.C.B. doit être changée.

4.2. Les scénarii I, II et III atténuent les conséquences financières pour la S.N.C.B. mais sont encore loin de lui assurer un avenir.

4.3. Les scénarii IV et V présentent des perspectives de stabilisation de la situation de la S.N.C.B., mais ils supposent tous deux des efforts budgétaires supplémentaires de l'Etat. Efforts tant en faveur du compte d'exploitation qu'en faveur des investissements servant à la fois au réseau intérieur et au projet TGV. Ils reportent au-delà de 2005 des investissements liés au TGV.

4.4. Seuls ces derniers scénarii sont de nature à briser la spirale déficitaire de la S.N.C.B. Ils ouvrent de réelles perspectives.

Néanmoins, la situation de la S.N.C.B. resterait préoccupante :

- son endettement resterait supérieur à 200 MM en 2005 si les investissements au-delà de Liège et de Berchem-Anvers étaient reportés, malgré un apport de 24 MM de l'Etat entre 1997 et 2005 justifié par l'intégration des réseaux intérieur et TGV;
- en tout état de cause, - soit dans l'hypothèse où tous les investissements liés au TGV au-delà de Bruxelles seraient reportés - , le compte global de l'année 2005 contient encore un déficit de quelque 6 MM.

C'est dire la nécessité qui existe pour la S.N.C.B. de mettre au point de nouvelles politiques.

V. RESULTATS PAR SECTEUR D'ACTIVITES

Des résultats par activité, il ressort que les missions de service public (trains intérieurs et gestion de l'infrastructure) et l'activité voyageurs internationaux (dont le TGV) atteignent tout juste leur équilibre à l'horizon 2005 ; cela suppose un apport de 7 MM par an et l'indexation des compensations actuelles.

En revanche, l'activité du secteur marchandises reste toujours structurellement déficitaire. Cette activité doit être réévaluée par la S.N.C.B. dans son ensemble. Dans ce contexte des attentions particulières sont à réserver aux points suivants :

- meilleure définition des produits et segments de marché porteurs d'avenir ;
- restructuration au niveau des moyens mis en oeuvre ;
- augmentation de la productivité ;
- étude approfondie de la structure des coûts et des marges par produit et par segment de marché.

VI. APPRECIATION DES RESULTATS

L'exposé que je viens de vous présenter montre l'importance des défis qui seront à relever. Un temps de réflexion s'impose maintenant pour analyser de façon approfondie les résultats de l'étude.

J'estime utile de définir, à ce stade, quelques orientations de nature à éclairer les réflexions à entreprendre.

1. Tous les résultats de l'étude sont fondés sur une forte croissance de la productivité du personnel.

Au cours des douze dernières années, les cheminots ont déjà beaucoup apporté à la stabilisation de leur Entreprise.

En ce qui concerne le personnel, il s'agit, dès lors, d'agir à l'avenir de manière progressive, dans le respect du statut.

L'affectation optimale des ressources humaines disponibles doit être organisée par la S.N.C.B.

2. Il appartient à la S.N.C.B., au premier chef, de vérifier la validité technique de certaines hypothèses retenues par l'étude.

3. Il revient également à la S.N.C.B. d'opérer des arbitrages cohérents entre les besoins d'investissements en infrastructure et en matériel roulant dans le cadre du plan de transport, ceci dans une perspective à moyen et long terme.

4. Quel que soit le sérieux de la situation, la réalisation complète du projet TGV reste indispensable dans une optique européenne.

Cependant, il ne peut se concevoir qu'elle se fasse au détriment du réseau intérieur ou de la S.N.C.B. dans son ensemble.

Le projet TGV présente un intérêt communautaire évident déjà reconnu par l'Union européenne. Cet intérêt justifie que l'Union soit à nouveau sollicitée pour apporter des moyens de financement supplémentaires, notamment, dans la foulée des travaux en cours du Christophersen Group.

Dans ce contexte, un lissage bien programmé dans le temps des investissements doit être mis au point, sur base d'une proposition à présenter par la S.N.C.B.

5. La gestion de la S.N.C.B. doit rester rigoureuse. La maîtrise des coûts est à rechercher de façon permanente et à appliquer sans délai.

6. De même, comme c'est déjà inclus dans le contrat de gestion, la politique de valorisation du patrimoine immobilier doit être activée.

7. Conjointement, l'élaboration de stratégies commerciales plus volontaristes, fondées notamment sur l'élévation de la qualité de service, doit être mise en chantier et appliquée. Tout en améliorant les conditions de la mobilité, elle doit permettre à la S.N.C.B. de prendre de nouvelles parts de marché aussi bien dans le domaine des voyageurs que dans celui des marchandises. Les investigations sont à mener dans les créneaux porteurs d'avenir pour le transport ferroviaire.

*

* *

L'ensemble des examens auxquels il a été et sera procédé à très court terme servira de base à l'organisation d'un débat fondamental sur la mobilité. Le but sera de définir les rôles et contributions futurs des différents modes et moyens de transport, en replaçant les transports dans le cadre le plus global possible. Les apports et impacts externes de chaque intervenant seront appréciés, qu'il s'agisse des aspects sociaux, économiques, environnementaux et énergétiques, sans oublier l'aspect prioritaire que constitue la sécurité de toutes les circulations.

Ce très large débat sur la mobilité réunira toutes les parties concernées. La priorité sera accordée au dialogue et à la concertation, dans le but plus final et plus lointain de créer un cadre permanent de réflexion. Le sujet, très vaste et très complexe, en vaut incontestablement la peine. J'en prendrai l'initiative dès que de premières bases de la consolidation à

terme de la S.N.C.B. seront fixées. C'est indispensable qu'il en soit ainsi puisque le transport ferroviaire est et restera un élément essentiel de la mobilité des personnes et des marchandises.

*

*

*

C'est une étude choc. Elle provoquera un électrochoc pour tous les décideurs : le Gouvernement, les Syndicats et la Direction de la S.N.C.B.

A la suite de l'étude du consultant il est certain que :

- la politique actuelle ne peut plus être poursuivie ;
- l'Etat devra faire l'apport de moyens financiers supplémentaires ;
- la S.N.C.B. devra arbitrer de façon drastique ses investissements et gérer toutes ses activités de manière rigoureuse;
- une politique commerciale dynamique doit être développée par la S.N.C.B. pour renforcer l'attractivité du transport ferroviaire.

**Besoins
limités au Plan Déc.
d'invest. actualisé**

Scénario de base
Plan Décennal Investiss.
. 91-2000 amendt. 93 (B945)
. 18,6 Mia Bef(94) >2001
TGV projet complet sur FP

Effectifs 42.600 (94) à 32.100 (2005)
(Fonds de Modernisation inclus)

1. Inject. 7 Mia/an
Compensation additionnelle
. 7 Mia/an non-indexés
. à partir de 1995

**4. TGV- Report Invest.
au-delà de Guill./ Berch.**
57,6 Mia Bef (94) reportés
. Terminal ferr. Liège + P5
. Traversée/gare Anvers +P7a
247 Mio déjà engagés

**2. Indexation des
Compensations**
Compensations actuelles
36,1 Mia Bef
. 12,1+24,0 (1ère+2ème Mis.)
. index 2,5% à partir de 1997

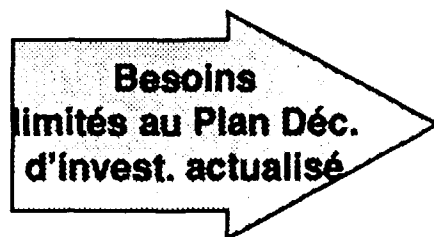
**3. TGV - projet complet
avec support Etat+UE**
24 Mia Bef(94) support Etat:
. 2,7 Mia /an entre 97 et 2005
. indexés à 2,5% par an
12,4 Mia Bef(94) support UE:
. 50% P5 Liège/Frontière All.
. indexés à 2,5% par an
. pro rata travaux (96 à 2005)

4bis 24 Mia Comp. add.
24 Mia Bef(94) support Etat:
. Report des investiss. au-delà
de Guill./Berch. idem scén.4
. 2,7 Mia /an entre 97 et 2005
indexés à 2,5% par an

5. TGV- Report >Bru
95,8 Mia Bef(94) reportés
. 57,6 reports scénario 4
. 38,2 reports après Bxl Midi
1.582 Mio déjà engagés

4ter Invest. > Bru 2000-5
. Report des investiss. au-delà
de Guill./Berch. idem scén.4b
. Invest. au-delà de Bruxelles
reportés entre 2000 et 2005

**6. Invest. non-TGV
réduits à la part Etat**
TGV - scénario 5 + Plan Déc.
d'investissements limité:
. Plafonnés à 15,6 Mia Bef (94)
. Pas d'invest. sur Fonds Prop.



Scénario de base
408 Inv.(Bef94 cum.93-2005)
528 Endett.(Bef cum. à 2005)
(9,4) Rés. Exploit. (en 2005)
(47,2) Résultat (en 2005)

1. Inject. 7 Mia/an
408 Inv.(Bef94 cum.93-2005)
407 Endett.(Bef cum. à 2005)
(2,4) Rés. Exploit. (en 2005)
(31,5) Résultat (en 2005)

4. TGV- Report Invest. au-delà de Guill./ Berch.
350 Inv.(Bef94 cum.93-2005)
251 Endett.(Bef cum. à 2005)
8,3 Rés. Exploit. (en 2005)
(11,3) Résultat (en 2005)

2. Indexation des Compensations
408 Inv.(Bef94 cum.93-2005)
351 Endett.(Bef cum. à 2005)
6,5 Rés. Exploit. (en 2005)
(18,7) Résultat (en 2005)

3. TGV - projet complet avec support Etat+UE
408 Inv.(Bef94 cum.93-2005)
290 Endett.(Bef cum. à 2005)
8,3 Rés. Exploit. (en 2005)
(13,8) Résultat (en 2005)

4bis. 24 Mia Comp. add.
350 Inv.(Bef94 cum.93-2005)
210 Endett.(Bef cum. à 2005)
10,2 Rés. Exploit. (en 2005)
(6,6) Résultat (en 2005)

5. TGV- Report >Bru
307 Inv.(Bef94 cum.93-2005)
181 Endett.(Bef cum. à 2005)
8,6 Rés. Exploit. (en 2005)
(6,0) Résultat (en 2005)

4ter. Invest.>Bru 2000-5
350 Inv.(Bef94 cum.93-2005)
207 Endett.(Bef cum. à 2005)
9,0 Rés. Exploit. (en 2005)
(6,0) Résultat (en 2005)

