Poursuite de la gestion par objectifs

❒ Cette semaine, la SNCB a conclu deux importants accords financiers sur le marché des capitaux américains.

- Un programme "U.S. Medium Term Note" pour un montant global de 500 millions de dollars (14 milliards BEF) a été signé avec cinq importantes institutions financières.Via ce programme, des capitaux peuvent être empruntés en fonction des besoins et sur base des taux favorables AA+ et AA1 de la SNCB (auprès de Standard & Poors et Moody), cela sans garantie de l'Etat pour les investissements à long terme de la Société.

- Avec un groupe de banques américaines de premier plan, des contrats de leasing ont été conclus pour un montant global de 347,7 millions de dollars (9,8 milliards BEF).

  Cette transaction a été réalisée avec des voitures et des automotrices destinées au transport voyageurs ainsi qu'avec des locomotives. Les contrats ont une durée de 15 à 21 ans. EUROFIMA, la société de financement internationale des chemins de fer européens, qui possède le taux le plus élevé (AAA), et dans laquelle la SNCB possède une importante participation, a prêté sa collaboration pour ce financement.

  Le coût de financement pour la SNCB se situe environ 40 points au-dessous de celui d'un financement classique similaire et permet en outre à la SNCB de bénéficier d'avantages financiers exceptionnels et de plus-values qui amélioreront le résultat annuel.

❒ Les opérations mentionnées ci-dessus s'inscrivent dans une stratégie financière qui a permis à la SNCB de développer une diversification de ses sources de financement par laquelle elle a pu à chaque fois bénéficier des conditions du marché les plus favorables.

Ces sources de financement comprennent:

- Un important portefeuille de crédit bancaire;
- Un programme de billets de trésorerie qui doit permettre d'effectuer des financements à court et moyen termes (jusqu'à 8 ans) dans des conditions avantageuses.

- Un programme "Euro Medium Term Note" (EMTN) qui permet de saisir rapidement des opportunités spécifiques sur le marché des capitaux en monnaies européennes. Le plafond de ce programme a été récemment relevé pour passer de 500 millions de dollars à 1 milliard de dollars.
- Le programme U.S. MTN de 500 millions de dollars déjà évoqué plus haut
- Des formules de financement alternatives avec des avantages spécifiques dépendant du pays de l'investisseur (cfr. les contrats de leasing Pickle-Dole avec les investisseurs américains "A".)

La technique des contrats de leasing, qui est utilisée très généralement dans l'industrie aéronautique, a été appliquée pour l'une des premières fois au secteur des chemins de fer par la SNCB. Actuellement, de très nombreuses sociétés de chemins de fer ouest-européennes utilisent cette méthode de financement. (Les Pays-Bas, la France, la Suisse, la Suède, l'Autriche.)

❒ La gamme étendue des possibilités de financement a été développée par la SNCB afin de satisfaire à temps et de façon adéquate les énormes besoins tant actuels que pour les prochaines années, et cela dans les meilleures conditions du marché.

De ce fait, la SNCB a pu conclure ces dernières années un nombre très avantageux de financements où les risques de changes ont été à chaque fois couverts.

- 200 millions de dollars sur 30 ans
- 200 millions de Livres Sterling sur 25 ans
- 7 milliards de Yen sur 20 ans
- 10 milliards de Yen sur 8 ans
- 250 millions de dollars sur 5 ans

Il importe ici de mettre l'accent sur le fait que l'image de la SNCB sur les marchés financiers internationaux reste excellente, et cela en dépit des déclarations irréfléchies et irresponsables qui ont été formulées récemment.

❒ A côté de l'appel sélectif au marché des capitaux, la technique du "leasing/renting" du matériel roulant constitue un second pilier important du financement à long terme.

La plupart du temps, il est fait appel à la technique dite du "tax-leases" qui permet aux investisseurs étrangers de céder partiellement leurs avantages fiscaux. Cela entraîne un coût de financement plus bas en comparaison des autres modes de financement, et par voie de conséquence, alourdit moins le compte de résultat.

Depuis 1988, la SNCB a régulièrement saisi cette opportunité afin d'effectuer les financements de son matériel roulant tant nouveau qu'ancien. Ainsi dans le passé, il a été fait appel au marché du leasing de pays tels que la France, le Japon, le Canada, la Suède et l'Autriche. Ces dernières années, la SNCB a principalement saisi les opportunités du marché américain (la réglementation Pickle-Dole).

Grâce à ce type de transactions, la SNCB a réussi à réduire le coût de financement de 50 jusqu'à 150 Bps. Outre l'obtention d'argent bon marché, le refinancement du matériel existant a aussi permis de réaliser d'importantes plus-values qui ont procuré à la SNCB des résultats exceptionnels et ont permis de neutraliser des déficits d'exploitation.

L'utilisation de cette "technologie de pointe" n'a pas seulement permis d'améliorer grandement le résultat de l'entreprise durant les dernières années. Pendant cette période de restrictions budgétaires, elle a aussi permis à notre actionnaire principal de se concentrer davantage sur ses propres priorités budgétaires.

La direction de la SNCB considère ces apports financiers dans le management de l'entreprise comme une contribution justifiée à l'assainissement budgétaire des finances de notre pays.

Rôle des opérations SLR

Comme cela a déjà été indiqué, ces opérations s'inscrivent dans une stratégie financière dans laquelle la SNCB a développé une diversification de ses sources financières, afin de pouvoir bénéficier des conditions les plus favorables sur le marché.

Dans ce contexte, les opérations de Sale and Rent Back ou Sale and Lease Back ont permis à la SNCB de se doter des moyens financiers lui permettant de poursuivre la modernisation évoquée ci-dessous dans des conditions plus favorables que celles des emprunts classiques.

Les opérations de Sale - Lease et Rent back ne sont pas des opérations artificielles de la SNCB ni des manipulations comptables mais bien des programmes de refinancement.

Il est bien entendu évident qu'à terme, la SNCB doit acquérir le matériel concerné et que les loyers annuels apparaissent dans ses comptes d'exploitation.
Dans l'intervalle, la SNCB a néanmoins bénéficié de toute une série d'avantages importants:

- grâce à l'apport d'argent frais (52,2 milliards), la charge de la dette a pu être ramenée de plus de 90 milliards à fin 1987 à environ 70 milliards en 1991, époque où devaient être contractés les premiers emprunts pour le projet TGV;

- des plus-values ont pu être engrangées à l'occasion de ces opérations , pour une valeur de 14,3 milliards, parce que la valeur du matériel au moment de la vente était supérieure à la valeur comptable nette;

- les avantages financiers d'une opération Pickle Lease peuvent s'élever jusqu'à 10 % en valeur actuelle nette, ce qui correspond à une diminution de taux d'intérêt, qui en fonction des circonstances du marché peut aller jusqu'à dépasser 1% par rapport à un financement traditionnel.

De cette manière, les résultats des opérations qui ont eu lieu jusqu'au 31.12.1994 peuvent être synthétisés comme suit:

Plus-value sur des réalisations d'actifs:	13.356.075.557
Recettes financières:	22.409.732.066
Plus-value de l'opération du 01.12.1988 échue en 1994:	975.439.613
Total de l'incidence sur les résultats:	**36.741.247.236**

Déficit

Lorsqu'il est question de déficit, il convient tout d'abord de rappeler que les recettes et les charges de la SNCB sont très largement influencées par les déçisions en matière de prestations de service public et, surtout, par les compensations versées par l'Etat pour ces prestations.

A ce propos, il faut souligner le fait que le terme de "compensation" qui est utilisé devrait correspondre à l'indemnisation des diverses charges que supporte la SNCB dans le cadre de l'accomplissement des diverses missions de service public qui lui sont confiées, ainsi que dans le cadre de certaines missions sociales spécifiques.

Ainsi, à ce propos, il importe de relever le fait que les 22 milliards de francs de compensation en matière de pension et autres interventions sociales correspondent à des dépenses que la SNCB expose en lieu et place de l'Etat. La compensation de la charge que la SNCB supporte, pour des raisons historiques, au-delà du coût des cotisations sociales dues par chaque employeur n'est que normale, compte tenu des réglementations européennes, et ne doit pas faire l'objet d'une quelconque discussion.
Il s'agit en effet d'un pur mécanisme qui n'a absolument rien à voir avec la gestion effective de la SNCB.

Quant aux autres compensations, qui correspondent à l'indemnisation de la SNCB pour l'accomplissement de ses obligations de service public, il faut relever qu'en francs constants, celles-ci ont décru d'année en année.
En effet, si ces indemnisations avaient simplement fait l'objet d'une indexation normale, leur montant de 31milliards 141 millions en 1980 ne serait pas devenu 37 milliards 855 millions en 1994 mais bien 50 milliards 990 millions. Il ne serait dès lors absolument plus question d'un déficit structurel et la santé financière serait toute autre, puisqu'au total des années, la SNCB a subi un manque de compensation pour une valeur totale de107 milliards 696 millions de francs !

Dans cet ordre d'idées, il convient de souligner que le rapport COOPERS en LYBRAND (qui à coûté 7, 5 millions de francs et non 40 millions) estime que les problèmes financiers de la SNCB proviennent en grande partie d'une souscapitalisation.
A cet égard, il faut relever qu'il n'y a pas encore eu de démarche significative visant à la neutralisation ou à la reprise des dettes du passé de la SNCB par l'Etat, alors que cette opération est elle aussi prévue par la Directive européenne 91/440, et qu'elle a déjà été réalisée ou est en cours de réalisation dans plusieurs pays voisins.

Gestion avec objectifs

La SNCB n'a certes pas été favorisée sur le plan budgétaire au cours de ces dernières années.
Néanmoins, elle a mené une **gestion dynamique** visant à atteindre **simultanément** plusieurs buts:

- la modernisation de l'entreprise et l'accroissement de la productivité en son sein;
- l'adaptation de l'outil de production aux nécessités actuelles des services à rendre;
- l'adaptation de l'offre en fonction de l'évolution de la demande;
- la maîtrise des finances;
- l'inscription de la SNCB - et du pays - dans un vaste projet international, essentiel pour les réponses aux problèmes actuels et futurs de mobilité.

Dans cette optique, l'équipe de direction a pris toute une série de mesures en vue d'atteindre ces objectifs. Elles sont nombreuses et plusieurs d'entre elles sont explicitées plus loin, mais on peut citer à titre d'exemple:

- la mise au point et la mise en oeuvre d'un plan d'entreprise pluriannuel comportant des restructurations dans tous les secteurs de la société: gares, ateliers du matériel (ateliers centraux, ateliers de ligne, postes d'entretien), ateliers de l'infrastructure; restructuration des cours à marchandises; réorganisation de la formation professionnelle, etc.
- l'adaptation du nombre de gares et de points d'arrêt desservis en fonction de critères de fréquentation et de localisation afin d'assurer le service dans des conditions économiques équilibrées;
- l'adaptation des dessertes de week-end sur certaines lignes afin d'adapter au mieux la circulation des trains à la demande en fonction des endroits et des heures;
- l'installation d'une nouvelle billetterie, à base électronique, permettant un meilleur service à la clientèle, de même qu'une meilleure gestion des services;
- la mise en service de nouveau matériel (automotrice de banlieue, voitures I 11) ou la rénovation de matériel existant (e.a. automotrices break modernisées et recevant une voiture intercalaire), la commande de nouveaux matériels (Automotrices à grand parcours aux équipements proches des voitures I 11), l'étude de matériel futur (locomotives électriques à grande puissance, voitures à deux étages

pour accroître la capacité des lignes et du matériel, autorails pour les lignes secondaires, etc.).
- la modernisation de lignes existantes par l'amélioration de la qualité et de la sécurité des infrastructures et des installations de signalisation et de télécommunication.

Il est à relever que plusieurs de ces importantes mesures de réorganisation vont nettement au-delà de ce qui a été mis en oeuvre dans d'autres réseaux. De plus, par rapport à la Directive CEE 91/440, il convient de souligner que la SNCB prépare activement la mise en place d'une comptabilité de gestion permettant de rencontrer les objectifs prévus par cette directive.

Outre les multiples économies de gestion que la mise en oeuvre de ces mesures entraînent, elles ont aussi permis l'accroissement de la productivité du personnel, puisque celui-ci est passé de 65.652 en 1980 à 42729 en 1994, soit une concentration de près de 35 % ou encore, plus d'un tiers.

STAR 21 et TGV

Par ailleurs, il faut encore souligner que, depuis la fin de la décennie 80, la SNCB conduit aussi de façon simultanée deux très importants projets. Il s'agit:
- d'une part du plan STAR 21 de modernisation du réseau, que l'entreprise a élaboré et qu'elle met en oeuvre à travers les plans décennaux d'investissements financés par l'Etat;
- d'autre part, le projet TGV en Belgique.

Il faut insister sur le fait qu'il s'agit là de deux projets extrèmement importants, pour lesquels tant la direction de la SNCB que son personnel fournissent en permanence de nombreux et importants efforts, tant ces projets sont essentiels et vitaux pour l'avenir de l'entreprise.

De même, et bien que la SNCB l'ait clairement dit à de nombreuses reprises déjà, il faut rappeler une fois de plus que les projets STAR 21 et TGV sont financés par **deux budgets différents, sans transfert** du budget STAR 21 vers le budget TGV. C'est ainsi que le budget d'investissement 1995 pour le plan STAR 21 s'élève à 15 milliards 179 millions et est supérieur au budget TGV pour la même année, celui-çi s'élevant à 15 milliards 47 millions.

- le développement des plans de transport,
- Railedi, la signature de contrats de qualité avec des clients importants.

Afin d'être fort là où se trouvent les sources de trafic, la SNCB a effectué d'importants investissements dans les installations portuaires d'Anvers, de Zeebrugge et de Gent-Zeehaven afin de mieux les adapter aux besoins d'aujourd'hui. La construction du Dry-port de Muizen prouve une fois encore que la SNCB est tournée résolument vers l'avenir.

Par ailleurs, en ce qui concerne les petits colis, un secteur dans lequel ABX détient et maintient une position dominante malgrè une très intense concurrence, la SNCB a résolument opté pour une politique de réorganisation et d'investissements (centre de tri) qui a porté ses fruits.

Ce raisonnement vaut aussi pour le transport voyageurs mais, dans ce domaine, il existe un autre moyen de contrôle pour évaluer les efforts fournis: comme cela est précisé dans le contrat de gestion, la SNCB organise, depuis 1993, des enquêtes afin d'évaluer le degré de satisfaction de la clientèle vis-à-vis des prestations fournies.

De cette manière, l'intérêt attaché à certaines rénovations ou adaptations peut donc être apprécié à sa juste valeur.

Au cours des dernières années, la SNCB s'est impliquée activement dans la modernisation et l'adaptation d'un nombre important de gares. Des milliers de places de parkings supplémentaires ont été créés. On a investi dans l'aménagement d'abris pour vélos, dans de nouveaux passages sous-voies. Une attention toute particulière a été consacrée à trouver des moyens permettant de servir les personnes handicapées de façon optimale.

Convaincue de la nécessité de l'information, la SNCB a investi spécialement dans la sonorisation des gares, l'installation d'écrans vidéos et de kiosques mobiles d'informations, l'extension de la gamme des dépliants de gares et de lignes, l'indicateur électronique Aridisc...
Des distributeurs de billets automatiques ont été mis en service et le paiement par cartes bancaires a été introduit.

L'offre a été adaptée en profondeur afin de permettre une maximalisation de nos points forts.

La qualité du matériel voyageurs actuel a été améliorée mais elle va encore s'accroître à partir de cet automne avec la livraison des nouvelles automotrices et des nouvelles voitures.

Grâce aux résultats des enquêtes, on peut considérer que les efforts de la SNCB ont porté leurs fruits: en 1993, les 3.000 clients sondés ont donné une appréciation globale de 3,5 sur 5 pour les prestations fournies par la SNCB. En 1994, une enquête à plus grande échelle, auprès de 18.000 voyageurs a permis de confirmer cette tendance avec un taux de satisfaction de 7 sur 10.

Sur base de ces deux enquêtes, on enregistre une grande satisfaction en ce qui concerne notamment la courtoisie et la disponibilité du personnel de train et la clarté des informations. Les scores les moins satisfaisants sur des aspects particuliers ont aider à déterminer les mesures prioritaires à prendre. Depuis 1994, des efforts importants sont consacrés à l'amélioration de la ponctualité des trains, l'accueil dans les gares et l'aménagement de leurs abords. Par ailleurs, la création de commissions afin d'améliorer les correspondances entre le train et le bus, répond aussi à une demande réelle. La clientèle souhaite également que des efforts supplémentaires soient entrepris en matière de propreté des gares et des trains. La mise en service de carwash supplémentaires et l'organisation d'équipes de nettoyage et d'entretien mobiles constituent déjà une réponse partielle qui devra être poursuivie ultérieurement.

Compensations de l'Etat

Année	Compensations Etat hors pensions (1)	Compensations 1980 indexées (2)	Différence (3)	Compensations Etat cumulées (4)	Compensations 1980 indexées cumulées (5)	Différence (6)
1980	31.141	31.141	0	31.141	31.141	0
1981	33.959	33.544	415	65.100	64.685	415
1982	34.814	36.494	-1.680	99.914	101.179	-1.265
1983	36.191	39.299	-3.108	136.105	140.478	-4.373
1984	41.612	41.019	593	177.717	181.497	-3.780
1985	38.592	42.258	-3.666	216.309	223.755	-7.446
1986	38.324	43.171	-4.847	254.633	266.926	-12.293
1987	34.602	43.672	-9.070	289.235	310.598	-21.363
1988	33.791	44.180	-10.389	323.026	354.778	-31.752
1989	34.629	45.362	-10.733	357.655	400.140	-42.485
1990	34.694	46.885	-12.191	392.349	447.025	-54.676
1991	35.573	48.539	-12.966	427.922	495.564	-67.642
1992	36.080	49.838	-13.758	464.002	545.402	-81.400
1993	37.926	51.087	-13.161	501.928	596.489	-94.561
1994	37.855	50.990	-13.135	539.783	647.479	-107.696