



Plan d'entreprise SNCB: Rendre la SNCB viable

*Mettre l'entreprise sur la voie du redressement
dans le contexte européen*

La SNCB a expliqué aujourd'hui les grandes lignes de son plan d'entreprise 2003-2007. Il s'agit d'une proposition qui devra être négociée avec l'Etat et les organisations syndicales représentatives. Cette proposition de plan, qui porte le nom de projet MOVE 2007, a pour objectif de rendre la SNCB viable dans le contexte européen et de lui permettre de continuer à jouer un rôle central dans la mobilité et l'économie belge.

Un projet en 6 axes

Le projet **MOVE** 2007 est articulé autour de 6 grands axes interdépendants :

1 - Les options stratégiques

Trafic intérieur (mission de service public)

Au cours des prochaines années, la SNCB concentrera ses efforts sur l'amélioration du service à la clientèle (sécurité, ponctualité, propreté, nombre de places assises), tout en veillant à assurer l'équilibre financier des activités de trafic intérieur. L'offre de transport actuelle sera globalement maintenue et, d'ici 2007, le nombre de voyageurs devrait augmenter de 12% par rapport à 2002 pour atteindre 170 millions.

La gamme des produits et la tarification seront par ailleurs simplifiées.

A l'horizon 2008-2012, le trafic intérieur devrait connaître une croissance importante grâce à la mise en place de nouvelles infrastructures classiques, grande vitesse et RER.

Trafic international (activité commerciale soumise à la concurrence)

Dans le nouveau contexte européen, le défi de la SNCB sera d'assainir son offre actuelle, de capitaliser sur l'offre « grande vitesse », tout en visant à atteindre l'équilibre opérationnel à l'horizon 2007. Les nombre de voyageurs « grande vitesse » devrait ainsi augmenter considérablement (+ 60% par rapport à 2002), pour atteindre 12,8 millions fin 2007.



Les activités marchandises (activité commerciale soumise à la concurrence)

Dans le nouveau contexte concurrentiel, les prochaines années constitueront essentiellement une phase de redressement de l'activité. La stratégie de l'activité marchandises s'axera sur 3 pôles :

- a) opérateur régional en Belgique et zones économiques avoisinantes ;
- b) gestionnaire de couloirs de transport internationaux, en partenariat avec d'autres opérateurs ;
- c) spécialiste sur certains produits (ex : l'acier) et services logistiques (ex : les terminaux).

2 - Les mesures opérationnelles

Une série d'améliorations opérationnelles devront être mises en place dans tous les domaines de l'entreprise afin de réaliser des économies substantielles de coûts de l'ordre de 25 à 30%, tout en garantissant un niveau de sécurité très élevé qui restera un des meilleurs d'Europe.

Ces améliorations opérationnelles portent à la fois sur l'amélioration du service au client et sur un meilleur fonctionnement interne de l'entreprise. Elles concernent des améliorations de la productivité du réseau, du matériel, du personnel et sur une réduction importante des frais généraux.

3 - Les investissements

Le plan d'investissement 2001-2012 de la SNCB, approuvé par le gouvernement, prévoyait un budget de **6.5 milliards €** pour la période 2004-2007, dont 1 milliard € à couvrir par des méthodes de financement alternatif.

La situation financière actuelle ne permet pas de remplir cette exigence.

Pour réaliser son projet *MOVE 2007*, l'entreprise aura besoin **d'un minimum de 5.8 milliards €** d'investissements afin d'entretenir le réseau et d'effectuer les extensions de capacité nécessaires.

Ce montant représente donc 1 milliard € en moins que les sommes initialement prévues dans le plan 2001-2012. Ceci signifie que, dans les circonstances actuelles, certains projets importants devront être reportés, comme par exemple, le diabolo de l'aéroport de Bruxelles, les lignes nouvelles en Wallonie (Namur-Charleroi), la modernisation de la ligne Namur-Luxembourg, le deuxième accès au port d'Anvers, la zone de Zeebrugge,



En ce qui concerne plus particulièrement le RER, la SNCB souligne sa volonté de poursuivre activement le projet, à condition que les moyens financiers nécessaires en matière d'infrastructure, d'achat de matériel et de couverture du déficit opérationnel soient mis à disposition.

4 - La reprise partielle de la dette

En vertu de la loi, la SNCB peut prétendre à une reprise partielle de sa dette par l'Etat. Il s'agit notamment de la dette historique d'avant 1993, de la dette liée aux missions de service public ainsi que de la dette liée au financement de l'infrastructure TGV. Le montant de la dette à reprendre par le gouvernement s'élève ainsi à 7.2 milliards € au 1.1.2005.

Ceci devra faire l'objet de discussions avec le gouvernement mais s'avère une condition sine qua non de survie de l'entreprise.

5 - L'accompagnement social

Au cours des prochaines années, la SNCB vivra une phase de transformation en profondeur de ses manières de travailler et de ses métiers.

Pour gérer cette transformation et réussir le changement, un accompagnement important sera nécessaire. Il englobera notamment un large plan de formation et de reconversion interne.

La mise en place des mesures opérationnelles prévues dans la proposition du plan devrait amener l'entreprise à fonctionner avec un effectif estimé à +/- 32.000 équivalents temps plein à l'horizon 2007. Ces accroissements de productivité seront en partie gérés par les départs naturels, estimés à +/- 6700 d'ici à 2007.

Pour ajuster l'effectif aux besoins réels de l'entreprise, deux mesures sont envisagées :

- une formule de départ volontaire en pré-pension, à négocier avec l'Etat et les organisations syndicales ;
- des recrutements sélectifs.

A noter qu'aucun plan de licenciement n'est à l'ordre du jour.



6 - Le contrat de gestion

Le dernier axe du projet **MOVE2007** porte sur le contrat de gestion qui définit les engagements réciproques de l'Etat et de l'entreprise. Celui-ci devra être finalisé pour la fin 2003.

Les structures de l'entreprise

Indépendamment du plan d'entreprise, l'Administrateur délégué a adressé une note personnelle au gouvernement afin de revoir les structures de l'entreprise et les organes de gestion. Le but est de s'adapter au mieux au nouveau contexte de concurrence en Europe et de clarifier les mécanismes de gestion de la SNCB.

Conclusion

La réussite de tous les aspects du projet MOVE 2007 devrait permettre à l'entreprise d'être viable et de renouer avec un cash-flow positif en 2007. **Plus que cela, la réussite du plan permettra à la SNCB de reprendre la place centrale qu'elle doit jouer dans la mobilité et l'économie belges.**