



# L'ENTREPRISE PUBLIQUE FERROVIAIRE EN BELGIQUE

---

UN MODÈLE EN TRANSFORMATION SUR LA BASE  
D'UN BENCHMARKING EUROPÉEN

CAROLE COUNE  
CONSEIL ET SUPPORT DES ORGANES DE GESTION  
SNCB-HOLDING

# 1. LES CONSTATS

---

## 1.1. La mobilité est vitale pour l'économie et la société

Une bonne mobilité est indispensable à la prospérité économique. Une bonne mobilité est aussi vitale pour l'homme et essentielle au bien-être social. Par sa situation centrale notamment, la Belgique possède l'un des réseaux ferroviaires et autoroutiers les plus denses d'Europe.

□ *Figure 3 : densité de quelques réseaux ferroviaires européens en m/km<sup>2</sup>*

## 1.2. Le train : peu énergivore, écologique et sûr

- a) Au cours des prochaines décennies, le marché de l'énergie devra faire face à des défis importants. C'est la raison pour laquelle il est essentiel que l'énergie soit utilisée de la manière la plus efficace possible. Grâce à sa faible consommation en énergie, le transport ferroviaire aura un rôle très important à jouer dans la mobilité globale du citoyen.
- b) Au niveau des émissions, les chemins de fer affichent également d'excellents résultats. En comparaison avec le trafic routier, un usager du train émettait en moyenne en 2007, 31 grammes de CO<sub>2</sub> par km parcouru, contre 156 grammes par km pour une voiture circulant en moyenne avec 1,4 personne à son bord, soit 5 fois moins !
- c) Le train est un mode de transport particulièrement sûr. La rareté des accidents ferroviaires fait que les médias les montent en épingle pendant des semaines. Alors que le dernier accident grave survenu en Belgique le 15 février 2010, certes spectaculaire, a fait une vingtaine de victimes, la route en fait autant chaque mois...sans vague médiatique.

□ *Figure 4: efficacité énergétique en transport de marchandises et de personnes, émissions de CO<sub>2</sub>, sécurité du trafic sur la route et sur le rail*

## 1.3. Les parts de marché du rail

□ *Figure 5 : les parts du marché du rail en transport de personnes et de marchandises dans quelques pays européens*

# 2. SITUATION ACTUELLE DU SECTEUR FERROVIAIRE BELGE

---

# Principaux défis rencontrés pour faire croître la part de marché dans les deux types de trafic

## 2.1. En transport de personnes

En conclusions du Forum International des Transports 2012 de l'OCDE, tous les Ministres du Forum ont déclaré leur détermination à poursuivre des politiques visant à assurer une **plus grande connectivité et des transports sans rupture**.

Et Jean-Pierre Loubinoux, le DG de l'UIC, de préciser : « il faut connecter les systèmes, par les nouvelles technologies, connecter les modes de transport afin de relier les hommes et les marchés, et connecter les idées ».

En Belgique, cette politique est mise en œuvre par le souhait de développer, au départ du rail, la **mobilité en réseau**.

❑ *Figure 7 : la mobilité en réseau, une évolution par rapport à la mobilité classique.*

Aujourd'hui, nous sommes plus mobiles que jamais : les smartphones nous permettent de consulter nos e-mails. Ils nous permettent aussi de consulter bon nombre d'informations afin d'établir une solution optimale de mobilité.

Dans cet esprit, le groupe SNCB a créé Go-Mobile, qui propose par le biais du site Go-Mobile.be un outil pour la **planification d'itinéraires ou des informations mises à jour sur la situation du trafic**. A l'aide de Go-Mobile, le voyageur se voit proposer **les meilleurs choix entre différents modes de déplacement pour bouger en toute liberté. Il peut ainsi parfaitement planifier son itinéraire et naviguer**.

❑ *Figure 8 : Scotty, la plate-forme ICT multimodale Go-Mobile (Belgique)*

La mobilité en réseau peut vraiment être à l'origine d'un **renouveau sociétal** car elle peut contribuer à rencontrer **3 grands défis actuels de l'Europe : le vivre ensemble, l'environnement, la croissance économique**.

### a. Le vivre ensemble

Les transports en commun sont d'extraordinaires laboratoires de notre capacité à vivre ensemble. Les commerces, activités sociales et même culturelles de toutes sortes, qui se développent dans nos gares, sont le reflet d'une **organisation de la ville de plus en plus autour de sa gare**.

Car la gare est souvent implantée dans **le centre de la ville et est dans ce cas la porte d'accès** à la vie urbaine, elle est le cœur qui fait vibrer la ville. Des centaines d'évènements sont organisés chaque année

dans les gares belges : défilés de mode, concerts, leçons de tango, chorales, flash mobs, expositions, bourses d'échange, marchés thématiques,...

Le train semble être en marche vers la gare de demain. Les gares les mieux insérées, les plus efficaces, résultent de processus de décision qui concilient enjeux et contraintes de niveaux variés, mais aussi qui mobilisent l'ensemble des acteurs autour d'un projet.

L'enjeu, c'est la volonté de porter un projet ambitieux qui va profiter à tous, çàd aux acteurs impliqués, aux usagers et par extension certainement à la collectivité.

### ❑ **Figure 9 : La gare d'aujourd'hui**

#### **b. L'environnement**

L'Homme a pris conscience de ce qu'il ne peut plus se déplacer sans tenir compte de l'impact de ses déplacements sur l'environnement.

Et les transports publics sont devenus, de plus en plus souvent, le moyen de transport de base dans notre vie interconnectée.

La mobilité d'aujourd'hui est un système interconnecté avec de nombreux partenaires, petits et grands, et autant de solutions différentes, grâce notamment à l'utilisation de nouvelles technologies, comme les planificateurs d'itinéraires évoqués plus haut.

Au départ et à destination de la gare, tout est organisé pour le transport individuel ou collectif assurant le first mile ou le last mile : parking pour voitures ou vélos, co-voiturage, lignes de bus, de tram, de métro, véhicule électrique, taxi, rent a car.(voitures partagées)

Existe-t-il aujourd'hui en Belgique une autorité organisatrice de mobilité durable, qui gère les transports publics, les systèmes d'autopartage, de covoiturage, des vélos en libre service, le stationnement et la voirie ?

Aujourd'hui, non. Mais, ne serait-ce pas le rôle de l'entreprise publique ferroviaire de demain?

### ❑ **Figure 10 : les voitures partagées**

Les **gares belges** sont de plus en plus conçues pour offrir la possibilité de gagner du temps dans les transports et dans la gare : services pratiques, magasins, activités socio-culturelles, autant de choses à faire dans la gare tout en évitant un déplacement.

**Ainsi, la mobilité intelligente permettra surtout d'éviter les déplacements inutiles.**

**C'est parce qu'elle est tantôt physique tantôt virtuelle, mais toujours optimisée que la mobilité en réseau est croissante et durable.**

### **c. La croissance économique**

« Les transports et la technologie constituent l'ossature du commerce mondial », a déclaré Angel Gurría, SG de l'OCDE, lors de la présentation des Perspectives des transports 2012.

**Et de préciser : « Des investissements judicieusement ciblés sur de nouvelles capacités et sur les technologies de la mobilité intelligente, conjugués à des mesures visant à en assurer l'utilisation optimale, peuvent créer une nouvelle source de croissance. »**

Les prévisions de l'OCDE sont les suivantes :

1. La mobilité connaîtra une forte croissance, en particulier hors de la zone OCDE : volumes mondiaux multipliés par un facteur de 1.5 à 2.5 entre 2010 et 2050
2. Les émissions de CO2 peuvent être stabilisées grâce au progrès technologique, surtout dans les pays les plus avancés.
3. Hors zone OCDE, les politiques en matière de transport de voyageurs pourraient réduire la croissance des émissions d'un quart à un tiers d'ici à 2050, ce qui suppose un engagement résolu et durable des pouvoirs publics, notamment l'intégration des transports publics, destinée à améliorer la connectivité et l'attractivité pour les usagers ; la limitation de la capacité du réseau pour les automobiles, pour en optimiser l'utilisation ; et l'abolition de la gratuité des stationnements, çàd de l'occupation gratuite de l'espace public par un véhicule.

**❑ Figure 11: Le monde entier s'y met (quelques données marquantes sur des évolutions vers des modes de transport plus durables)**

## **2.2. En transport de fret**

Le raccordement des ports, des aéroports, l'internalisation des coûts du transport routier et l'investissement dans du matériel ferroviaire pour le fret sont indispensables à tout développement économique d'un pays.

**Le grand défi sera d'avancer sur ces différents points alors que les déficits de l'opérateur principal ne cessent de croître et que la crise obère la capacité d'investissement des pouvoirs publics et privés.**

### 2.3. Plus globalement : l'organisation

Le Ministre des Entreprises publiques, Paul Magnette, a fait une proposition au Gouvernement belge de nouvelle structure organisationnelle pour les chemins de fer belges. Il s'agit d'une organisation qui confie l'essentiel des activités ferroviaires à deux entités publiques fortes, le gestionnaire d'infrastructure et l'entreprise ferroviaire, seuls certains services communs étant confiés à une troisième entité. L'avenir nous dira si cette proposition permettra d'intégrer notamment les enseignements de l'expérience française, diagnostiquée dans le cadre des Assises du ferroviaire, qui ont mis en lumière la nécessité d'unifier les compétences de gestion de l'infrastructure, aujourd'hui éclatées entre la branche Infrastructure de la SNCF et RFF mais aussi l'intérêt de la création d'un groupe pivot. Dans toutes les hypothèses, le défi sera de garantir la sensibilité de tous à l'orientation client.

□ *Figure 12 : la proposition du Ministre Paul Magnette au Gouvernement belge*

## 3. LE 4<sup>ÈME</sup> PAQUET FERROVIAIRE, L'AVENIR DU RAIL EUROPÉEN

---

Les débats actuels au niveau européen sur un futur 4<sup>ème</sup> **paquet ferroviaire** sont l'occasion de débats un peu partout en Europe sur la **qualité et l'efficacité des chemins de fer**.

Le Royaume Uni constate qu'après 15 ans de forte séparation verticale des activités, les coûts globaux du système sont en moyenne 30 % plus élevés qu'à l'étranger. Afin de réduire l'écueil, le Royaume Uni prend aujourd'hui la direction d'un alignement des intérêts des grands acteurs du système. Le rapprochement entre Network Rail et les opérateurs ferroviaires est un objectif qui peut aller jusqu'à l'octroi de concessions combinant les services d'infrastructures et les opérations de transport. Ici, c'est le prix qui fait problème. Ailleurs, comme en Belgique, c'est plutôt la qualité.

□ *Figure 14 : ponctualité des trains de voyageurs du service intérieur de 1996 à 2011 en Belgique*

Le défi, partout en Europe, est de concevoir un système qui garantisse à la fois :

- la croissance des parts de marché du rail en transport de personnes et en transport de marchandises ;
- une mobilité qui donne pleinement satisfaction au client aussi bien au niveau du prix que de la qualité

La dernière orientation prise en Conseil informel des Transports de l'Union européenne (en juillet 2012) va dans le sens de l'option prise en Belgique, d'intégrer de plus en plus transport et nouvelles technologies.

❑ **Figure 15 : déclarations d’Efthymios Flourentzou, Ministre chypriote de la Communication assumant la Présidence belge de l’UE**

Le renforcement de la régulation, et en particulier de la coordination des régulateurs européens, est un thème actuellement débattu dans le cadre de la préparation du 4<sup>ème</sup> paquet ferroviaire.

## 4. L’AVENIR DU RAIL BELGE

---

**10 objectifs à atteindre pour faire évoluer la part de marché du rail en transport de personnes et en transport de marchandises, tout en rencontrant les besoins des clients sur le plan des prix et de la qualité**

- 1 L’usager-client comme point de départ d’une mobilité croissante et durable
- 2 L’entreprise publique ferroviaire, moteur de la mobilité en réseau
- 3 Le meilleur rapport qualité-prix
- 4 La santé financière
- 5 L’utilisation optimale des moyens publics
- 6 La transparence des flux financiers
- 7 Un régulateur fort
- 8 Une tarification stimulante
- 9 La gouvernance : « From my tracks, your trains to our railways.”
- 10 Le consensus social

**Focus sur 5 de ces objectifs**

### **1. L’entreprise publique ferroviaire offre le meilleur rapport qualité-prix**

La qualité est une condition sine qua non à la réalisation de cette croissance.

A court terme, l’Entreprise publique ferroviaire belge doit améliorer ses résultats, en matière de ponctualité et d’information notamment, de sorte que le service public soit rétabli à un niveau correct.

Pour que le client soit réellement remis au centre des opérations, il est nécessaire de placer l’ensemble de la chaîne de la mobilité dans les mains d’une entreprise, l’entreprise publique ferroviaire ou l’opérateur mission de service public.

❑ **Figure 17 : Former la chaîne de la mobilité.**

## 2. L'entreprise publique ferroviaire et l'utilisation optimale des moyens publics

### 2.1. Utilisation optimale des moyens publics

L'organisation interne de l'entreprise doit garantir que les moyens publics sont utilisés de façon optimale.

L'évolution favorable du trafic voyageurs et des dotations d'exploitation du groupe SNCB, amorcée en 1999, doit se poursuivre.

❑ **Figure 18 : évolution du trafic voyageurs et des dotations d'exploitation du groupe SNCB**

Le contrat de gestion doit définir une offre de service public en tenant compte des besoins de la population et de l'économie belges.

### 2.2. Les besoins de la population

Le droit à la mobilité étant un droit démocratique de base, il importe de pouvoir continuer à pratiquer des tarifs démocratiques, comme cela a toujours été le cas en Belgique.

❑ **Figure 19 : benchmarking européen des tarifs du transport ferroviaire de personnes**

### 2.3. Les besoins de l'économie

Le Bureau fédéral du plan prévoit que le trafic marchandises connaîtra entre 2005 et 2030 une hausse de 60 % et que le transport par chemin de fer jouera un rôle essentiel dans la durabilisation de la mobilité.

Pour garantir quelques chances de succès au plan stratégique approuvé par SNCB-Logistics ainsi que le développement du fret ferroviaire en Belgique, nous proposons que des moyens publics soient consacrés en toute transparence au développement du fret ferroviaire.

**Nous ne sommes pas les seuls.** L'UIRR appelle la Commission européenne à faire du développement du fret ferroviaire une des priorités du 4<sup>ème</sup> paquet ferroviaire. Parce qu'elle représente plus d'un tiers des tonnes-km transportées par train en 2011, la position de cette organisation ne peut laisser indifférent.

❑ **Figure 20 : la position de l'UIRR sur le développement du fret ferroviaire**

**En Belgique, une option possible serait que toutes les infrastructures et les services liés au fret soient transférés au gestionnaire public d'infrastructures ferroviaires, afin précisément de garantir à tous les opérateurs un traitement sans discrimination.**

Les ports et tout autre investisseur tiers apportant de la valeur ajoutée pourraient être associés à la gestion et au financement des actifs stratégiques que constituent les terminaux dont le Main Hub pour la desserte du port d'Anvers, en ce compris les terrains de ce Main hub.

La gestion de ces terminaux serait assurée pour garantir l'accès à tous les opérateurs de services en concurrence, aussi bien à SNCB-Logistics et ses filiales qu'à tout autre opérateur ferroviaire. Certaines dessertes de courtes distances non rentables et l'organisation d'une plate-forme de rencontre avec les clients chargeurs afin d'améliorer le taux de satisfaction de la clientèle, pourraient aussi être prises en charge par le gestionnaire public d'infrastructures ferroviaires.

### **3.L'entreprise publique ferroviaire et la transparence des flux financiers**

La transparence doit être un élément essentiel de la gestion de l'entreprise. Sans transparence, une gestion correcte est impossible. Nos partenaires ont par ailleurs le droit de vérifier notre santé financière, de se faire une idée de l'efficacité du groupe, de la capacité d'innovation de nos collaborateurs et de la qualité de notre gouvernance.

La structure de l'entreprise doit apporter la garantie d'une **totale transparence des flux financiers et que toute forme de subside croisé sera exclue.**

**La création de différentes personnalités juridiques peut contribuer à la transparence, moyennant le suivi et la gouvernance nécessaires.**

Le rôle de l'entreprise publique ferroviaire est de jouer un rôle déterminant dans le domaine de la mobilité en Belgique. **Pour y parvenir, elle va développer et optimiser les synergies au sein du groupe, des transports publics et de la mobilité en Belgique.**

**Les expériences actuelles montrent que lorsqu'une attention suffisante est accordée au suivi correct et à la gouvernance, ces activités ne contribuent pas seulement financièrement à l'ensemble, mais réalisent aussi le succès du transport par chemin de fer.**

Parmi quelques activités importantes qui généreront une forme récurrente de revenus à long terme, il y a notamment :

- Les produits de l'exploitation d'espaces publicitaires sur le domaine ferroviaire ;
- L'exploitation de parkings de qualité ;

- La commercialisation de capacité excédentaire sur le réseau de fibres optiques.
- La valorisation du know-how ferroviaire au niveau international

**Ces produits pourraient contribuer, par le biais de flux financiers transparents, à financer le soutien au développement du fret ferroviaire.**

□ *Figure 21: Truth never damages a cause that is just, Mahatma Gandhi*

#### **4.Un régulateur fort**

L'une des études les plus renommées sur le degré de libéralisation et d'ouverture dans l'Union européenne, en Suisse et en Norvège, a été réalisée par IBM en collaboration avec l'université d'Humboldt (Berlin).

Elle démontre que ce n'est pas tant le degré de séparation entre le gestionnaire d'infrastructure et l'entreprise ferroviaire qui permet de stimuler l'accès au marché à de nouveaux transporteurs ferroviaires. C'est surtout la force du régulateur (organisme de contrôle) qui constitue le principal facteur de succès pour une libéralisation réussie.

**En tant que premier garant d'un accès équitable et non discriminatoire à l'infrastructure ferroviaire, le régulateur doit être appuyé par des moyens humains et informatiques suffisants .**

**L'accès au régulateur et ses moyens d'action doivent être simplifiés.**

Un des défis, pour lequel le régulateur doit être doté d'instruments adéquats, est le **règlement des conflits**.

**Le renforcement de la collaboration entre régulateurs européens, introduite par la refonte du premier paquet, est un des sujets potentiellement traité par le 4ème paquet ferroviaire.**

**Ce thème nous paraît nettement plus prioritaire que de nouvelles règles européennes relatives à l'organisation des sociétés de chemins de fer et dépasse l'intérêt du seul secteur ferroviaire.**

En effet, dans différents cas, il a été constaté qu'à la phase de désintégration brutale de certaines entreprises a succédé une phase de réintégration verticale, en parallèle avec des mouvements d'intégration horizontale.

***Carine Staropoli et Anne Yvrande-Billon, Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, France, Annales de l'Economie publique, sociale et coopérative 2009, Ciriéc international :***

***« Au regard de la rapidité à laquelle les structures d'organisation initialement mises en place par les réformes ont été modifiées et compte tenu de la profondeur des transformations qu'elles ont subies,***

***nous sommes amenées à nous demander si le modèle de restructuration « radicale » des industries en réseaux est efficace et peut s'inscrire dans la durée ou bien s'il ne constitue qu'une étape transitoire vers un schéma d'organisation plus stable et peut-être plus proche de la structure de gouvernance initiale. »***,

Il s'agit d'une politique de « trial and error » qui, dans l'attente de la mise en place d'un marché qui fonctionne bien, ne craint pas de devoir passer par une très longue période transitoire à la suite de quoi, par une nouvelle désintégration des structures et des modèles opérationnels actuels, les secteurs se trouvent confrontés à des coûts élevés et doivent faire face à un manque de crédibilité.

Les objectifs et thèmes d'une régulation européenne doivent être révisés dans une optique plus large que celle se focalisant sur les structures et l'organisation des acteurs économiques.

N'est-ce pas une nécessité qui se fait sentir dans tous les domaines de l'économie ? Dans le secteur bancaire par exemple, l'absence de réglementation régulant suffisamment le marché financier a eu un impact tellement négatif sur les finances publiques que toute son ampleur n'a pas encore pu en être mesurée.

Une régulation adéquate permet de stimuler une saine concurrence et la performance sur le marché et garantit en même temps que le marché est et reste toujours à l'écoute tant de la société que de l'économie, et tourné vers l'innovation.

## **5. Une nouvelle gouvernance : de « My Tracks, your trains » à « Our Railways »**

La nouvelle gouvernance doit donner lieu à un nouvel état d'esprit, pour passer de « My Tracks, Your trains » à « Our railways ». Un chemin de fer de plus en plus **orienté client**.

L'unité de commandement est importante pour tous les métiers en liaison directe avec le client, ou encore chaîne de mobilité. C'est pourquoi ils doivent être logés au sein de l'opérateur mission de service public. La mission de service public doit faire l'objet d'un seul contrat de gestion.

Illustration : en 1998, la Task Force régularité est créée, Présidée par le Directeur Général adjoint, faisant rapport à chaque réunion du Comité de Direction. Toutes les entités opérationnelles étaient présentes et recherchaient conjointement des solutions. Cette initiative a permis une amélioration continue de la régularité de 1998 à 2004 malgré la réalisation d'importants chantiers. A partir de 2005, suite à la scission, la régularité a diminué de manière constante.

**□ Figure 22: régulation et gouvernance**

## Conclusion

Les défis sont connus et des modèles de réussite existent. Des idées et des projets sont en cours et sont sur la table.

Rappelons l'objectif final : faire croître notablement la part de marché du rail en transport de personnes et en transport de marchandises.

Il nous reste le plus difficile : décider et, surtout, continuer à agir.

Pour atteindre, grâce à l'entreprise publique ferroviaire, **un nouveau sociétal**.

□ **Figure 23 : photo des premiers bambins dans la crèche de la gare de Liège-Guillemins (ouverture 3 septembre)le nouveau sociétal**