
Research-Thesis, COLLÉGIALITÉ

Auteur : Colin, Valentine

Promoteur(s) : Gautier, Axel

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences économiques, orientation générale, à finalité spécialisée en economic, analysis and policy

Année académique : 2019-2020

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/10303>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

**Libéralisation du secteur ferroviaire : la SNCB,
prête pour la libéralisation ?**

**Analyse et comparaison de la productivité des
entreprises ferroviaires.**

Jury

Mémoire présenté par

Promoteur :

Valentine Colin

Axel Gautier

Lecteurs :

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Economie
avec spécialisation en analyse et politique économique

Henry-Jean Gathon

Iman Salem

Année académique 2019-2020

Remerciements

Ce mémoire¹, fruit de mes cinq années d'études, n'aurait pas été possible sans l'aide et les conseils de nombreuses personnes. C'est pourquoi, je voudrais remercier toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de fin d'études.

Tout d'abord, je voudrais remercier Monsieur Axel Gautier, mon promoteur, qui m'a été d'une précieuse aide lors de cette dernière année. Du choix du sujet de mémoire à l'écriture finale, ses suggestions et ses conseils auront été d'une grande aide. Enfin, je le remercie pour le temps consacré à la lecture de ce mémoire.

Je tiens également à remercier Madame Iman Salem ainsi que Monsieur Henry-Jean Gathon, également membres de mon Jury, pour le temps passé à la lecture de ce mémoire.

Je voudrais aussi remercier le personnel de la SNCB, notamment Monsieur Frédéric Nyssens et Madame Laurence Christians, pour leur accueil lors de mon stage, leur aide dans la découverte de la SNCB et du monde ferroviaire en général et pour les précieux conseils donnés pour la rédaction de ce mémoire.

Je remercie aussi madame Catherine Righi pour sa relecture et ses conseils concernant l'orthographe et la syntaxe de ce mémoire.

Enfin, je tiens tout particulièrement à remercier ma famille pour son soutien sans faille et ses encouragements lors de mes cinq années d'études.

¹ Nombre de mots : 14.978

Executive summary

The objective of this master thesis is to assess the productivity of the Belgian railway operator, the SNCB, and to compare it with some other European operators' productivity. The liberalization of national rail passenger transport will start at the end of 2020. From 2020, commercial lines will be opened to competition, meaning that other operators will be able to operate on these lines without receiving any subsidies in return. From 2023, competition will occur for the public service contract. That means that the public service contract will be awarded after a call for competition between interested railway operators. A direct award could happen, but for this to be the case, the SNCB will have to prove that it is the best option. The State is not allowed to award the public service contract to the SNCB without proving that this direct attribution will result in a better productivity, rentability or quality of services. Therefore, the SNCB has to show good indicators of quality, a good operating income and a good productivity in comparison with other European operators.

To assess the quality of SNCB's services, we collected data from the annual reports of the operator. We selected two indicators for the quality of services: the punctuality and the percentage of satisfied passengers. The analysis of these indicators shows that both indicators have improved in 2019 but they remain quite low.

Concerning the finances of the SNCB, we also collected data from the annual reports. We have highlighted the structure of the revenues and the costs and proved that the majority of revenues come from the state's subsidies and the biggest costs are the personal expenses. We also looked at the EBITDA of the company. The EBITDA is positive since 2014 so it means that the company can cover its operating costs with its operating revenues. However, even if the EBITDA is positive, it remains close from zero. The company is therefore not able to finance investments or reimburse its large economic debt.

Finally, we developed some indicators of partial productivity for the SNCB but also for other European operators. These operators are the following: ÖBB (Austria), DSB (Denmark), NS (the Netherlands) and CFF (Switzerland). We collected the data from the annual reports of these operators and the annual reports of their infrastructure managers. We divided the productivity in two: the commercial efficiency and the productive efficiency. The commercial efficiency is defined as the ratio between the number of passenger-kilometer on the number of train-kilometer. We noticed that the SNCB has a good commercial efficiency compared to the other operators, only ÖBB does better. However, it is not the case for the productive efficiency. This productivity is defined as the ratio between the number of passenger-kilometer and the number of employees (in full-time equivalent) and the ratio of the number of train-kilometer and the number of full-time equivalents. These two ratios give us the same results: the SNCB has a lower productivity than the other rail operators.

In conclusion, the SNCB has still work to provide in order to provide better services, and a better productive efficiency. The other European operators are way better in term of productive efficiency and if the SNCB wants to be awarded the public service contract, it must improve all the indicators that are discussed in this thesis.

Table des matières

1) Introduction.....	7
Partie 1 : Contextualisation	9
1) Libéralisation du secteur ferroviaire	9
a) Prémices	9
i. Directive européenne 91/440	9
ii. Livre blanc « une stratégie pour revitaliser les chemins de fer communautaires »	9
b) Premier paquet ferroviaire.....	10
c) Deuxième paquet ferroviaire	10
d) Troisième paquet ferroviaire.....	10
e) Quatrième paquet ferroviaire	11
2) Présentation et activités de la SNCB	11
a) Dates et évolution de la SNCB.....	11
b) Organisation du marché et activités de la SNCB	13
3) Enjeux de la libéralisation, pourquoi une réforme est-elle nécessaire ?	14
Partie 2 : La SNCB prête pour la libéralisation ?.....	16
1) Introduction.....	16
2) Récolte et description des données	16
3) Indicateurs et graphes relatifs à la SNCB.....	17
a) Evolution du trafic ferroviaire national	17
b) Qualité des services.....	18
i. Indice de ponctualité sans neutralisation	18
ii. Satisfaction des passagers.....	19
c) Structure financière et flux financiers	20
i. Résultat opérationnel.....	20
ii. Structure des coûts et des recettes.....	21
iii. Subsidés.....	23
d) Conclusion préliminaire.....	24
4) Descriptions des autres EF et de l'organisation ferroviaire dans ces pays	24
a) NS.....	24
b) ÖBB.....	25
c) CFF	25
d) DSB	25
5) Indicateurs de productivité partielle et comparaisons internationales.....	25
a) Part modale du transport ferroviaire	26
b) Recettes par passager-kilomètre et subsides par passager-kilomètre	26

c) Productivité	28
i. Efficience commerciale	29
ii. Efficience productive	30
iii. Conclusion partielle	33
6) Recommandations.....	33
7) Conclusion générale	34
Bibliographie.....	36

Liste des figures

Figure 1: Structure de la SNCB depuis 2014.....	13
Figure 2: Evolution du nombre de passagers nationaux transportés par la SNCB (en millions) entre 2005 et 2019.....	17
Figure 3: Evolution du nombre de passagers-kilomètre pour le transport national (en millions) en Belgique entre 2005 et 2019.	18
Figure 4: Ponctualité sans neutralisation pour le transport national de passagers en Belgique entre 2000 et 2019.....	19
Figure 5: Pourcentage de passagers ayant attribué une note de minimum 7/10 aux services de la SNCB entre 2010 et 2019.	20
Figure 6: Evolution de l'EBITDA de la SNCB (en millions d'euros) entre 2005 et 2019.....	21
Figure 7: Structure des revenus de la SNCB pour l'année 2019.....	22
Figure 8: Structure des coûts de la SNCB pour l'année 2019.....	23
Figure 9: Recettes par passager-kilomètre et subsides par passager-kilomètre pour le trafic national en euros en 2018.	27
Figure 10: Redevance d'infrastructure par train-kilomètre en 2018, sauf pour la France en 2017, en euros.....	28
Figure 11: Nombre moyen de passagers par train en 2018 pour le transport national de passagers en Autriche, en Belgique, en Suisse, aux Pays-Bas et au Danemark.....	29
Figure 12: Nombre moyen de passagers par train pour le transport national de passagers en Belgique entre 2013 et 2019.....	30
Figure 13: Nombre de passagers-kilomètre (en millions) par ETP en Autriche, en Suisse, au Danemark, aux Pays-Bas et en Belgique en 2018.....	31
Figure 14: Nombre de passagers-kilomètre (en millions) par ETP en Belgique entre 2005 et 2018. ...	32
Figure 15: Nombre de trains-kilomètre (en milliers) par ETP en Autriche, au Danemark, en Suisse, aux Pays-Bas et en Belgique en 2018.....	32

Libéralisation du secteur ferroviaire : la SNCB, prête pour la libéralisation ? Analyse et comparaison de la productivité des entreprises ferroviaires.

1) Introduction

Entre 1970 et 1994, la part modale du transport ferroviaire est passée de 10,3% à 6,2% pour le transport de passagers et de 31,7% à 14,9% pour le transport de marchandises. C'est pourquoi le transport ferroviaire a subi d'énormes modifications durant ces trente dernières années. Dès 1990, une politique européenne de libéralisation du secteur ferroviaire commence à se mettre en place. Depuis lors, de nombreux changements ont eu lieu. La directive européenne 91/440 et le livre blanc de 1996 ont ouvert la voie à la concurrence en imposant notamment une séparation comptable entre les activités de transport ferroviaire et les activités liées à l'infrastructure. En 2001, le premier paquet ferroviaire voit le jour et impose une séparation fonctionnelle entre ces deux activités. Vient ensuite le deuxième paquet ferroviaire en 2004 qui annonce l'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire de marchandises pour la fin de l'année 2007. Ensuite, dans le troisième paquet ferroviaire de 2007, il est décidé de libéraliser totalement le transport international de passagers. Finalement le quatrième paquet ferroviaire voit le jour en 2016. Celui-ci concerne principalement l'ouverture à la concurrence du transport national de passagers. Pour cette libéralisation, deux dates importantes sont annoncées dans le quatrième paquet ferroviaire : 2020 et 2023. Dès la fin de l'année 2020, une compétition de type « open-access » sera possible pour les lignes commerciales du transport national de passagers. Cela signifie que n'importe quelle compagnie ferroviaire qui détient les autorisations nécessaires pourra opérer sur ces lignes mais sans recevoir de subsides. En 2023 au plus tard, l'attribution des contrats de services publics sera elle-même soumise à la concurrence. En effet, les autorités compétentes devront lancer des appels d'offres avant d'attribuer ces contrats de service public à l'entreprise ferroviaire la plus adaptée. Une attribution directe pourra toujours être envisagée mais les prestations devront être de qualité équivalente, il en est de même pour la rentabilité et la productivité de l'entreprise ferroviaire retenue pour cette attribution directe.

Ces changements concernent directement la SNCB, opérateur ferroviaire historique belge. En effet, dès 2020, des concurrents pourraient arriver en Belgique et elle pourrait perdre son contrat de service public dès 2023. La SNCB prône l'attribution directe du contrat de service public auprès de l'Etat mais pour que l'Etat lui attribue directement ce contrat, la SNCB va devoir prouver qu'elle est à la hauteur. En effet, les Etats ne peuvent attribuer directement le contrat de service public que si l'entreprise ferroviaire présente des performances équivalentes aux potentiels concurrents et donc que la qualité des services, la rentabilité et la productivité, entres autres, ne seront pas sacrifiées dans l'hypothèse d'une attribution directe.

Au vu de la libéralisation prochaine du transport ferroviaire national de passagers, ce mémoire tente de répondre à la question suivante : la SNCB est-elle prête pour la libéralisation totale du rail ? Pour répondre à cette question, nous allons analyser plusieurs indicateurs relatifs à la qualité des services proposés par la SNCB, à sa structure financière et à sa productivité. Nous comparerons ensuite ces indicateurs de productivité à ceux de plusieurs autres opérateurs ferroviaires européens afin de savoir où se situe la SNCB en termes de productivité par rapport à d'autres opérateurs ferroviaires historiques. Ces autres opérateurs ferroviaires sont la DSB (Danemark), ÖBB (Autriche), NS (Pays-Bas) et CFF (Suisse). Pour réaliser ces analyses et comparaisons, des données ont dû être récoltées. Ces données proviennent principalement des rapports et comptes annuels des entreprises ferroviaires étudiées ainsi que de leurs gestionnaires d'infrastructures respectifs. Certaines données proviennent également d'Eurostat.

Ce mémoire est divisé en deux grandes parties. Dans un premier temps, nous contextualiserons la situation du secteur ferroviaire en Europe. Nous verrons donc les différentes étapes de la libéralisation et les directives importantes prises dans le but d'ouvrir le monde ferroviaire à la concurrence. Nous présenterons ensuite la société SNCB. Pour ce faire, nous parcourrons son histoire ainsi que ses différentes activités. Enfin, nous mettrons en évidence les divers enjeux de la libéralisation de la SNCB et ce qu'elle doit changer afin de pouvoir survivre à cette future concurrence pour le transport national de passagers.

Dans un deuxième temps, nous analyserons la qualité des services de la SNCB. Pour cela, nous regarderons l'évolution de la ponctualité et de la satisfaction des passagers au cours du temps. Ensuite, nous étudierons la structure financière de la SNCB et mettrons en évidence la faible contribution des voyageurs et l'importance des subsides dans les revenus de la SNCB contrairement aux autres opérateurs étudiés. Enfin, nous développerons des indicateurs de productivité. Ces indicateurs seront à prendre avec précaution car ils ne représentent que la productivité partielle de l'entreprise et ne prennent donc pas en compte des éléments importants dont nous discuterons dans cette partie. Néanmoins, ces indicateurs permettent d'avoir une idée de la situation de la SNCB par rapport à ces autres opérateurs. Pour cette analyse, nous avons donc divisé la productivité en deux parties : l'efficacité commerciale et l'efficacité productive. Notre analyse montrera que malgré une bonne efficacité commerciale, la situation de la SNCB en termes d'efficacité productive est relativement mauvaise et se doit d'être améliorée. La SNCB a, en effet, la moins bonne productivité quand elle est comparée avec les autres entreprises ferroviaires. Nous clôturerons ce mémoire par une conclusion ainsi que quelques recommandations.

Partie 1 : Contextualisation

1) Libéralisation du secteur ferroviaire

a) Prémices

L'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire occupe une grande place dans les discussions de la commission européenne depuis de nombreuses années. La libéralisation du secteur ferroviaire a commencé au début des années 1990. Le secteur ferroviaire observant un déclin depuis les années 1970, l'objectif de la commission européenne était donc de redynamiser ce secteur qui subissait une importante perte de vitesse, tant pour le transport de marchandises que de passagers.

i. Directive européenne 91/440

La première directive allant dans le sens de la libéralisation du rail est la directive 91/440 relative au développement de chemins de fer communautaires. Jusqu'alors, la majorité des entreprises ferroviaires en Europe étaient en charge de la gestion de l'infrastructure ferroviaire et également de l'exploitation de cette infrastructure. Une concurrence était donc impossible parce que d'autres potentiels opérateurs ferroviaires n'avaient pas la possibilité d'accéder à l'infrastructure. La directive 91/440 de 1991 avait pour objectif de mettre fin à cette configuration permettant aux entreprises ferroviaires de s'occuper de l'infrastructure et du transport. Elle requiert donc une séparation au moins comptable des activités relatives à la gestion de l'infrastructure et des activités relatives au transport. Cela permet notamment d'éviter les subsides croisés ; les subsides versés à une activité ne pouvant plus être transférés à l'autre activité. Le gestionnaire de l'infrastructure demandera une redevance à chaque entreprise de transport ferroviaire voulant emprunter l'infrastructure. Une autre mesure prise par la directive 91/440 est que les entreprises ferroviaires devront être dotées d'une indépendance de gestion vis-à-vis de l'Etat. Les entreprises ferroviaires devront notamment disposer d'un patrimoine, d'un budget et d'une comptabilité indépendants de ceux de l'Etat afin d'avoir une vue plus claire sur l'aide financière accordée par l'Etat aux entreprises ferroviaires. Finalement, la directive 91/440 prévoit que les Etats membres et leurs entreprises ferroviaires mettent en place un mécanisme afin d'assainir l'état financier des entreprises ferroviaires. En effet, la majorité des entreprises ferroviaires européennes avaient d'importantes dettes.

La directive 91/440 accompagnée des directives 95/18 et 95/19, concernant respectivement les licences des entreprises ferroviaires et la répartition des capacités d'infrastructures ferroviaires, forment ce qui est communément appelé le paquet 0. Ce paquet est vu comme un préambule aux quatre autres paquets ferroviaires qui verront le jour à partir des années 2000.

ii. Livre blanc « une stratégie pour revitaliser les chemins de fer communautaires »

En 1996, la Commission a présenté un livre blanc intitulé « une stratégie pour revitaliser les chemins de fer communautaires » qui indique les mesures qui seront prises dans les prochaines années pour améliorer la situation du rail. Face à la présence de plus en plus importante de la voiture et de l'avion, le secteur ferroviaire a vu sa part modale diminuer considérablement.² Ce document explique les difficultés rencontrées par le rail au cours des dernières années : mécontentement des passagers, pauvre qualité des services, large endettement, Ce document met également en évidence le rôle important que le rail pourrait jouer pour assurer une mobilité durable dans le futur. Comme dans la directive 91/440, le livre blanc stipule que les finances des entreprises ferroviaires doivent être assainies et que ces entreprises disposent d'une autonomie de gestion. Il prône également une liberté

² Dans l'Europe des 15, la part modale du transport ferroviaire pour le transport de voyageurs est passée de 10,3% à 6,2% entre 1970 et 1994 tandis que pour le transport de marchandises elle est passée de 31,7% à 14,9%.

d'accès à l'infrastructure pour le transport de marchandises ainsi que pour le transport international de passagers. Pour ce faire, une distinction comptable n'est plus suffisante entre le gestionnaire d'infrastructure et l'entreprise ferroviaire s'occupant du transport. Il faut que les deux tâches soient accomplies par deux entités distinctes. La commission parle également d'introduire de la concurrence pour le transport intérieur de passagers et de généraliser les contrats de service public entre états et entreprises ferroviaires. Un autre point important de ce livre blanc est l'interopérabilité. Afin de créer un marché ferroviaire européen unique, une harmonisation de l'infrastructure ferroviaire doit avoir lieu. Quatre paquets ferroviaires vont suivre ce livre blanc et proposeront des mesures pour arriver aux objectifs décrits dans ce livre.

b) Premier paquet ferroviaire

Le premier paquet ferroviaire a été adopté en 2001. Celui-ci propose notamment la libéralisation du transport ferroviaire international de marchandises pour l'année 2008 au plus tard. En attendant cette date, le réseau transeuropéen de fret ferroviaire est créé. Chaque entreprise ferroviaire disposant d'une licence pourra transporter des marchandises sur ce réseau en attendant la libéralisation totale du fret ferroviaire.

Comme proposé dans le livre blanc de 1996, une séparation plus nette est demandée entre gestionnaires d'infrastructures et entreprises ferroviaires. Une séparation comptable n'est plus suffisante, une séparation fonctionnelle doit avoir lieu afin de promouvoir la concurrence. Une séparation comptable entre les activités relatives au transport de passagers et les activités relatives au transport de marchandises est également requise suite à ce premier paquet ferroviaire afin d'éviter les subsides croisés entre ces deux activités.

Un autre point important de ce paquet ferroviaire réside dans les conditions qu'il fixe pour l'accès à l'infrastructure. En effet, ce paquet stipule que l'accès à l'infrastructure doit se faire via des conditions d'accès équitables et non discriminatoires pour toutes les entreprises ferroviaires. Pour ce faire, chaque gestionnaire d'infrastructure devra rédiger un « document de référence réseau » (DRR) qui reprendra toutes les conditions d'accès à l'infrastructure.

c) Deuxième paquet ferroviaire

Le deuxième paquet ferroviaire date de 2004. Les objectifs principaux de ce paquet étaient de renforcer la sécurité et l'interopérabilité ainsi que la libéralisation totale du transport de marchandises. Il est aussi question dans ce paquet de la création d'une Agence ferroviaire européenne (ERA) qui sera en charge des problèmes relatifs à la sécurité et l'interopérabilité.

Afin de promouvoir la sécurité, une harmonisation des règles au niveau européen sera mise en place pour éviter que chaque Etat membre n'introduise ses propres règles et ainsi entraver la création d'un marché ferroviaire unique. Concernant l'interopérabilité, il est important de continuer à harmoniser l'infrastructure et le matériel roulant en Europe pour libéraliser le marché.

Enfin, ce second paquet ferroviaire avance la date limite de la libéralisation du transport ferroviaire de marchandises. Cette ouverture à la concurrence du fret, initialement prévue pour mars 2008 dans le premier paquet ferroviaire, est avancée à janvier 2007 dans ce deuxième paquet.

d) Troisième paquet ferroviaire

C'est en 2007 qu'est publié le troisième paquet ferroviaire, toujours dans le but de revitaliser et améliorer le transport ferroviaire. Le transport international de passagers est un point important de ce paquet ainsi que le droit des passagers et la certification des conducteurs de trains.

Afin de concurrencer les compagnies aériennes à bas coûts de plus en plus présentes pour le transport en Europe, la Commission a décidé de libéraliser totalement le transport international de passager dès le premier janvier 2010. Le cabotage sera également permis grâce à ce paquet ferroviaire. En effet, il existe peu de trajets où le train ne fait aucun arrêt intermédiaire. Les entreprises ferroviaires auront donc le droit de charger et déposer des passagers sur leur trajet.

Ce paquet prône également une harmonisation des compétences des conducteurs de trains en Europe. Il sera ainsi plus facile pour les conducteurs d'avoir une mobilité internationale et également entre différentes entreprises ferroviaires.

Enfin, le troisième paquet se penche sur la question du droit des passagers. Le règlement 1371/2007, présent dans le troisième paquet, impose aux entreprises ferroviaires un certain nombre d'obligations envers les passagers empruntant leurs trains. A travers ce règlement, l'objectif de la commission est d'augmenter la satisfaction des passagers et donc d'augmenter la part modale du transport ferroviaire. D'après ce règlement, les états membres devront également désigner une entité indépendante auprès de laquelle les voyageurs pourraient éventuellement déposer plainte si les entreprises ferroviaires ne respectent pas leurs obligations envers eux.

e) Quatrième paquet ferroviaire

Le quatrième et dernier paquet ferroviaire est adopté en 2016. Ce paquet comporte deux parties : un pilier technique et un pilier marché. Le pilier technique traite principalement de l'interopérabilité, de la sécurité et du rôle de l'ERA. Le pilier marché, quant à lui, traite principalement de la libéralisation du transport national de passagers.

Le pilier technique présente les différents rôles et différentes missions de l'ERA, donne à cette agence un rôle encore plus important et poursuit les efforts fournis en termes d'interopérabilité et de sécurité des précédents paquets ferroviaires.

Le pilier marché fixe les règles en ce qui concerne la libéralisation du transport ferroviaire national de voyageurs ainsi que les contrats de service public qui seront octroyés. Dès la fin 2020, une compétition sur le rail sera possible. Cela signifie que d'autres entreprises ferroviaires que l'opérateur historique pourront emprunter l'infrastructure afin d'assurer des liaisons ferroviaires sur les lignes commerciales et donc sans percevoir de subsides. Dès 2023, une compétition pour le rail aura lieu. Différentes entreprises pourront être en compétition afin d'obtenir un contrat de service public pour le réseau ou une partie du réseau. Les contrats de service public seront attribués via une procédure d'appel d'offres. Certaines exceptions à cette procédure d'appel d'offres existent. Par exemple, si l'autorité compétente juge qu'une attribution directe est la meilleure option sur base des caractéristiques géographiques et structurelles du marché et que l'attribution directe conduirait à une meilleure qualité des services et/ou une meilleure rentabilité par rapport à la qualité ou rentabilité qui serait obtenue avec une procédure d'appel d'offre, une attribution directe du contrat de service public est possible. Si une procédure d'appel d'offres est retenue, l'autorité compétente devra s'assurer que la procédure de mise en concurrence est équitable, ouverte à tous les opérateurs, respecte le principe de transparence et soit non-discriminatoire. L'entreprise à qui le contrat de service public sera attribué se verra dotée d'un accès exclusif à l'infrastructure et recevra des compensations financières en contrepartie de ses missions de service public.

2) Présentation et activités de la SNCB

a) Dates et évolution de la SNCB

La société nationale des chemins de fer belges (SNCB) est l'opérateur ferroviaire historique en Belgique. Cette entreprise a été créée en 1926 grâce à la loi du 23 juillet 1926 et prend alors la forme

juridique d'une entreprise publique. L'Etat, qui est propriétaire du réseau ferré, donne alors le droit à l'entreprise d'exploiter le réseau ferroviaire belge pour une durée de 75 ans.

La SNCB gardera ce statut d'entreprise publique jusqu'en 1991. En effet, la loi du 21 mars 1991 portera réforme à certaines entreprises publiques économiques, dont la SNCB. En 1991, la SNCB devient donc une entreprise publique autonome sous la forme d'une société anonyme de droit public. Cette réforme importante dotera la SNCB d'une autonomie de gestion et de la capacité à recourir à des capitaux privés. La loi du 21 mars 1991 offre également un descriptif des missions de service public qui sont confiées à la SNCB. Afin d'assurer ses obligations de service public, un contrat de gestion est conclu entre la SNCB et l'Etat belge. Ce contrat de gestion est conclu pour une durée allant de 3 à 5 ans et il contient les règles dans lesquelles l'entreprise exercera les missions de service public qui lui sont attribuées. Il comprend également le montant des dotations qui seront accordées à l'entreprise en contrepartie de ses obligations de service public. Le premier contrat de gestion entre la SNCB et l'Etat belge a été conclu en 1992 pour une durée de quatre ans.

L'année 1991 sera également marquée par la directive 91/440 du conseil européen. Cette directive, relative au développement des chemins de fer communautaires, oblige la séparation (au moins comptable) de l'activité de transport et de la gestion de l'infrastructure.

En 2005, suite à la politique européenne de poursuite de la création de l'espace ferroviaire européen, la séparation comptable entre la gestion de l'infrastructure et l'activité de transport n'est plus suffisante et une séparation organisationnelle a lieu. Afin de satisfaire le cadre européen et la volonté de libéralisation du transport ferroviaire, le groupe SNCB est créé. Ce groupe reprend les trois sociétés anonymes de droit public suivantes : la SNCB Holding, la SNCB et Infrabel. La SNCB Holding est la maison-mère qui reprend les activités de ressources humaines, de finance, de stratégie, ... et qui s'occupe aussi des gares. La SNCB quant à elle, est l'entreprise ferroviaire qui prend en charge le transport des marchandises et des voyageurs, tant sur le plan national qu'international, ainsi que la maintenance et la gestion du matériel roulant. Finalement, Infrabel est le gestionnaire d'infrastructure. Son rôle est, notamment, de s'occuper de l'entretien et la gestion de l'infrastructure ferroviaire et de la sécurité. Cette nouvelle entreprise peut également construire de nouvelles infrastructures, compétence que l'ancienne SNCB ne possédait pas.

L'année 2014 marque une nouvelle réorganisation du monde ferroviaire belge. En 2011, le Gouvernement a marqué un accord stipulant que le modèle à trois entités ne répondait pas au mieux aux besoins des voyageurs. Le problème récurrent de la dette de la SNCB restait également de grande importance. Un modèle à deux entités a donc été proposé afin d'opérer une gestion plus cohérente. La SNCB Holding a été supprimée, laissant seulement la SNCB et Infrabel. De plus, une filiale commune aux deux entreprises restantes fut créée, HR rail. Cette filiale est responsable de la gestion des ressources humaines et de la concertation sociale. La SNCB reste en charge du transport de passagers tandis qu'Infrabel est en charge de l'infrastructure. La nouvelle structure de la SNCB est schématisée dans la figure 1.

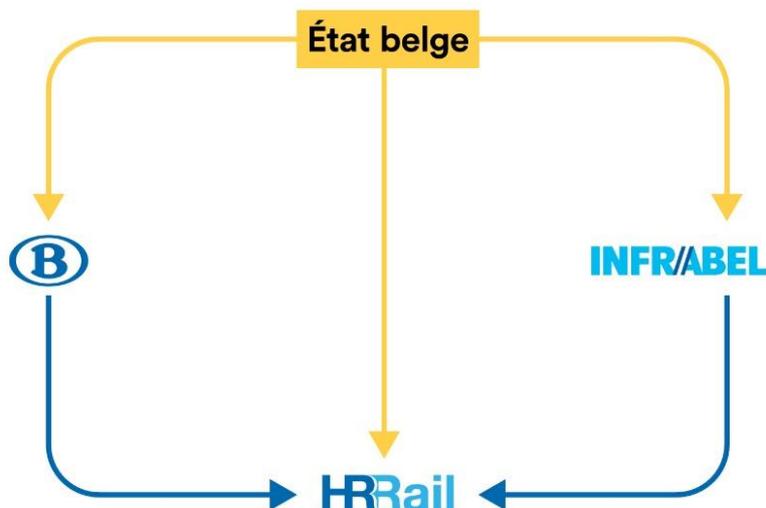


Figure 1: Structure de la SNCB depuis 2014.
Source : Belgiantrain

b) Organisation du marché et activités de la SNCB

Le secteur ferroviaire peut être divisé en quatre grandes activités : le transport de marchandises, le transport international de voyageurs, les lignes commerciales pour le transport national de voyageurs et les services publics de transport de voyageurs. Comme mentionné précédemment, le transport de marchandises est libéralisé depuis 2007 tandis que le transport international de voyageurs l'est depuis 2010. En ce qui concerne le transport national de voyageurs, dès 2020, une compétition de type « open-access » sera possible. Cela signifie que l'accès aux lignes commerciales sera possible pour n'importe quel opérateur ferroviaire désirant exploiter ces lignes. Les lignes commerciales sont les lignes qui sont considérées comme étant rentables, les entreprises ferroviaires exploitant ces lignes ne recevront donc pas de subsides en contrepartie. A partir de 2023, une compétition pour le rail aura lieu. Cela signifie que les contrats de services publics seront soumis à la compétition. Les obligations de services publics reprennent généralement les lignes non rentables et peu fréquentées, les entreprises ferroviaires exploitant ces lignes reçoivent donc une compensation en contrepartie de leurs obligations de services publics. Un appel d'offre sera lancé par l'Etat afin d'attribuer ce contrat de service public. Une exception à cette compétition pour le rail est possible. Certains Etats ont demandé à pouvoir continuer à attribuer directement ces contrats de services publics. Cela restera possible à condition que l'entreprise choisie ait des performances équivalentes. Un opérateur ferroviaire moins performant ne pourra donc pas être choisi par l'Etat. Une telle organisation est déjà présente dans certains pays notamment aux Pays-Bas et en Allemagne où une régionalisation du rail a eu lieu. En Allemagne, une compétition sur le rail a lieu pour les lignes commerciales tandis que pour les lignes régionales, les Länder attribuent des contrats de services publics après appels d'offres. L'organisation aux Pays-Bas est un peu différente. Il faut distinguer le réseau principal des lignes secondaires. Le réseau principal est composé des lignes rentables et est exploité par l'opérateur historique, les NS, grâce à une attribution directe. Les lignes secondaires et non rentables sont quant à elles gérées par les régions. Les régions attribuent donc des contrats de services publics pour ces lignes après appel d'offres et seules ces lignes régionales sont subsidiées.

La SNCB est présente dans la plupart des activités ferroviaires mais la principale activité de la SNCB est le transport national de passagers. En effet, la SNCB s'occupe de l'entièreté du transport national de passagers. Comme mentionné dans la section précédente, la SNCB est liée à l'Etat par un contrat de gestion pour ce transport national de passagers. Chaque contrat de gestion est supposé avoir une

durée de trois à cinq ans. Or, le dernier contrat de gestion conclu entre la SNCB et l'Etat belge est celui qui a initialement été conclu pour la période 2008-2012. Depuis lors, ce contrat de gestion est renouvelé chaque année par arrêté royal. Les activités de la SNCB pourraient changer dès 2020 avec l'apparition de concurrents sur les lignes commerciales. La SNCB pourrait aussi perdre son contrat de service public dès 2023, c'est pour cela qu'elle prône auprès de l'Etat une attribution directe, et donc sans mise en concurrence avec d'autres opérateurs, du contrat de service public. Or, pour bénéficier d'une attribution directe, la SNCB devra se justifier d'une bonne productivité et de performances atteignant un certain standard. La SNCB ne bénéficiera donc d'aucun traitement de faveur même si elle occupe la place d'opérateur ferroviaire historique en Belgique.

En ce qui concerne le transport international de passagers, celui-ci s'effectue en grande partie par la SNCB et d'autres grands opérateurs européens avec lesquels la SNCB est en partenariats. A titre d'exemples, la SNCB, la SNCF et la Deutsche Bahn se partagent les parts de l'entreprise ferroviaire Thalys International. Les parts d'Eurostar appartiennent quant à elles à la SNCB, la SNCF, la caisse de dépôts et placements du Québec et Hermes, une société néerlandaise. Le transport international s'effectue ainsi grâce à des partenariats entre les opérateurs ferroviaires respectifs de chaque pays.

Pour le transport de marchandises, beaucoup de changements ont eu lieu ces vingt dernières années. Entre 2005 et 2011, une division de la SNCB, B-Cargo, était en charge du fret ferroviaire. L'entreprise était donc une entreprise publique qui subissait chaque année d'énormes pertes. En 2011, l'entreprise SNCB logistics est créée. En 2015, la SNCB revend 69% de ses parts à Argos Soditic, une société d'investissement. La SNCB restera propriétaire des 31% de parts restantes et SNCB logistics prendra le nouveau nom B Logistics. L'entreprise se verra également dotée d'un nouveau statut juridique grâce à cette revente de parts, l'entreprise devient une entreprise privée. Enfin, B Logistics changera une nouvelle fois de nom en 2017 pour adopter le nom de Lineas. La SNCB est donc peu présente dans le transport de marchandises, ne détenant qu'une participation dans cette activité.

Notons également qu'en plus de ces activités de transport, la SNCB est également en charge de l'entretien et de la gestion du matériel roulant et des gares.

3) Enjeux de la libéralisation, pourquoi une réforme est-elle nécessaire ?

Vu l'imminence de la libéralisation du transport national de passagers annoncée par le quatrième paquet ferroviaire en 2016, la SNCB va devoir faire face à plusieurs challenges ces prochaines années. Comme mentionné précédemment, les lignes commerciales seront ouvertes à la concurrence dès la fin de l'année 2020 tandis qu'une concurrence pour les contrats de service public sera introduite dès 2023. La SNCB pourrait donc perdre son contrat de service public dans les prochaines années malgré son statut d'opérateur ferroviaire historique belge. C'est pour cela que la SNCB plaide pour une attribution directe du contrat de service public même si une procédure d'appel d'offres est censée être la norme. En effet, une exception existe si l'autorité compétente juge qu'une attribution directe est la meilleure option sur base des caractéristiques géographiques et structurelles du marché et que l'attribution directe résulterait à une meilleure qualité des services et/ou une meilleure rentabilité par rapport à la qualité ou rentabilité qui serait obtenue avec une procédure d'appel d'offre. Pour bénéficier d'une attribution directe, la SNCB devra donc faire ses preuves et améliorer ses prestations ainsi que ses différents indicateurs évaluant la qualité des services que l'entreprise offre et sa productivité.

Or, la productivité est un sujet sensible pour la SNCB et obtenir des données pour tenter de mesurer cette productivité n'est pas chose aisée. De plus, l'absence de gouvernement en Belgique depuis la fin de l'année 2018 empêche les décisions d'être prises. Ainsi, les décisions concernant l'ouverture à la

concurrence du transport national de passagers en Belgique ne peuvent être traitées pour le moment laissant la question de l'avenir de la SNCB en suspens pour le moment.

Dans un entretien accordé au journal *le Soir* (Padoan, 2019), Sophie Dutordoir, l'administratrice déléguée de la SNCB, a déclaré que l'amélioration de la productivité de son entreprise ces dernières années n'était pas suffisante et que les efforts devaient continuer afin que l'entreprise soit considérée comme un choix crédible pour la prestation des missions de service public. Elle a aussi déclaré au journal *l'Echo* (Everaert, 2019) que la SNCB n'était pas prête pour la libéralisation et pour affronter de potentiels concurrents et demande aux autorités publiques une vision claire de l'avenir de la mobilité en Belgique afin de pouvoir s'adapter aux exigences de l'Etat.

La SNCB va également devoir améliorer la qualité de ses services. En effet, il est indispensable pour la SNCB de proposer des services corrects si elle veut bénéficier d'une attribution directe du contrat de service public. Il en est de même pour les résultats financiers. Une situation financière saine doit être atteinte ainsi qu'une rentabilité à la hauteur de celle de concurrents potentiels. Sans cela, une procédure d'appel d'offres devra être lancée car une attribution directe ne respecterait pas les conditions fixées par l'Union européenne.

La deuxième partie de ce mémoire comporte donc une analyse des indicateurs clés concernant la qualité des services proposés par la SNCB ainsi que sa productivité au cours du temps. Vu les difficultés rencontrées pour la récolte de données, des mesures de productivité partielle seront effectuées. Par exemple, le nombre de passagers-kilomètre par employé sera calculé. Ensuite, une comparaison avec d'autres opérateurs ferroviaires européens aura lieu. Nous verrons donc dans cette deuxième partie comment la productivité de la SNCB évolue par rapport à la productivité d'autres opérateurs ferroviaires européens. Nous mettrons aussi en avant l'évolution de la qualité des services proposés par la SNCB. Nous analyserons notamment la ponctualité des trains et la satisfaction des passagers. Nous nous pencherons aussi sur la structure des coûts et des recettes de l'entreprise afin de mettre en évidence l'importance des subsides fédéraux octroyés à la SNCB en contrepartie de ses missions de service public.

Partie 2 : La SNCB prête pour la libéralisation ?

1) Introduction

Afin de faire face à la potentielle concurrence ces prochaines années, la SNCB se doit de présenter une qualité de services suffisante ainsi qu'une productivité à la hauteur des autres opérateurs européens. De plus, l'entreprise se doit d'avoir une situation financière saine. Cette deuxième partie du mémoire va donc analyser ces différents indicateurs. En effet, une comparaison au cours du temps des indicateurs de la SNCB sera faite ainsi qu'une comparaison entre les indicateurs de productivité de la SNCB et ceux d'autres opérateurs européens décrits dans la section 4 de cette deuxième partie.

Dans un premier temps, les données ainsi que leurs sources seront décrites. Ensuite, nous analyserons l'évolution du nombre de passagers transportés par la SNCB au cours du temps ainsi que l'évolution de la ponctualité et du pourcentage de passagers satisfaits.

Ensuite, nous regarderons la structure des coûts et des recettes opérationnels de la SNCB ainsi que son résultat opérationnel et les subsides reçus de l'Etat.

Finalement, des comparaisons internationales auront lieu notamment pour la source des recettes, la productivité, les redevances d'infrastructures payées aux gestionnaires d'infrastructure, l'efficacité commerciale et l'efficacité productive.

2) Récolte et description des données

Le monde ferroviaire est un monde assez opaque et pour lequel obtenir des données n'est pas une chose aisée. C'est pourquoi, faire une analyse poussée de type frontière de production pour laquelle un nombre important de données est nécessaire semblait trop compliqué. Des indicateurs partiels de la productivité ont donc été calculés, nous regarderons leur évolution au cours du temps et nous les comparerons aux indicateurs d'autres entreprises ferroviaires européennes.

Les entreprises étrangères retenues pour la comparaison sont les suivantes : Österreichische Bundesbahnen (ÖBB) pour l'Autriche, les chemins de fer fédéraux suisses (CFF), Nederlandse Spoorwegen (NS) pour les Pays-Bas ainsi que Danske Statsbaner (DSB) pour le Danemark. Ces entreprises ferroviaires ont été choisies particulièrement au vu des ressemblances tant sur la taille de ces différents pays que sur leur nombre d'habitants. Nous verrons l'organisation du secteur ferroviaire dans ces pays en détail dans le point 5.

La grande majorité des données récoltées provient des rapports et des comptes annuels publiés annuellement par les opérateurs ferroviaires et leurs gestionnaires d'infrastructure et sont disponibles au grand public. Les données datant d'avant 2015 proviennent principalement de l'article « La SNCB : prête pour la libéralisation totale du rail ? » de Monsieur Gautier et Madame Salem. Pour ce qui concerne les données 2015 à 2018, elles proviennent des rapports et comptes annuels des différentes entreprises ferroviaires étudiées. Les comparaisons entre pays se feront pour l'année 2018 car certains rapports annuels pour 2019 n'avaient pas encore été publiés lors de la récolte des données. Certaines données proviennent également d'Eurostat ou ont été demandées directement aux entreprises ferroviaires.

Des données concernant plusieurs indicateurs ont donc été récoltées grâce aux rapports annuels des différentes entreprises ferroviaires. Nous pouvons citer par exemple, le nombre de passagers-kilomètres pour le trafic ferroviaire national, le nombre de trains-kilomètres (également pour le trafic ferroviaire national), les subsides d'exploitation versés aux entreprises ferroviaires, les redevances d'infrastructure payées par les opérateurs ferroviaires aux gestionnaires de l'infrastructure, le nombre d'employés en équivalent temps plein (ETP) ainsi que les recettes liées au transport de passagers. Ces

données seront utilisées pour calculer des ratios évaluant la productivité partielle des entreprises ferroviaires.

Pour la SNCB, d'autres éléments ont également été récoltés tels que le pourcentage de trains arrivés à l'heure et le pourcentage de clients satisfaits par les services offerts par la SNCB. Néanmoins, il semble important de noter que l'organisation de la SNCB a changé ces dernières années. En effet, comme mentionné dans la première partie de ce mémoire, la société a été réorganisée en 2005 et 2014 ce qui complique les comparaisons au cours du temps.

3) Indicateurs et graphes relatifs à la SNCB

a) Evolution du trafic ferroviaire national

Dans cette partie, nous allons analyser l'évolution du nombre de passagers transportés par la SNCB au cours de ces dernières années. La SNCB étant essentiellement présente pour le transport national de passagers, c'est cet aspect qui sera pris en compte.

La figure 2 montre l'évolution du nombre de passagers nationaux transportés par la SNCB entre 2005 et 2019. Grâce à ce graphe, nous pouvons voir que le nombre de passagers transportés en 2019 était de 253,4 millions, ce qui représente une importante augmentation de 42,7% par rapport à 2005. Notons également qu'une importante croissance du nombre de passagers a lieu depuis 2016. En effet, depuis 2016 nous constatons une croissance de 11,6%.

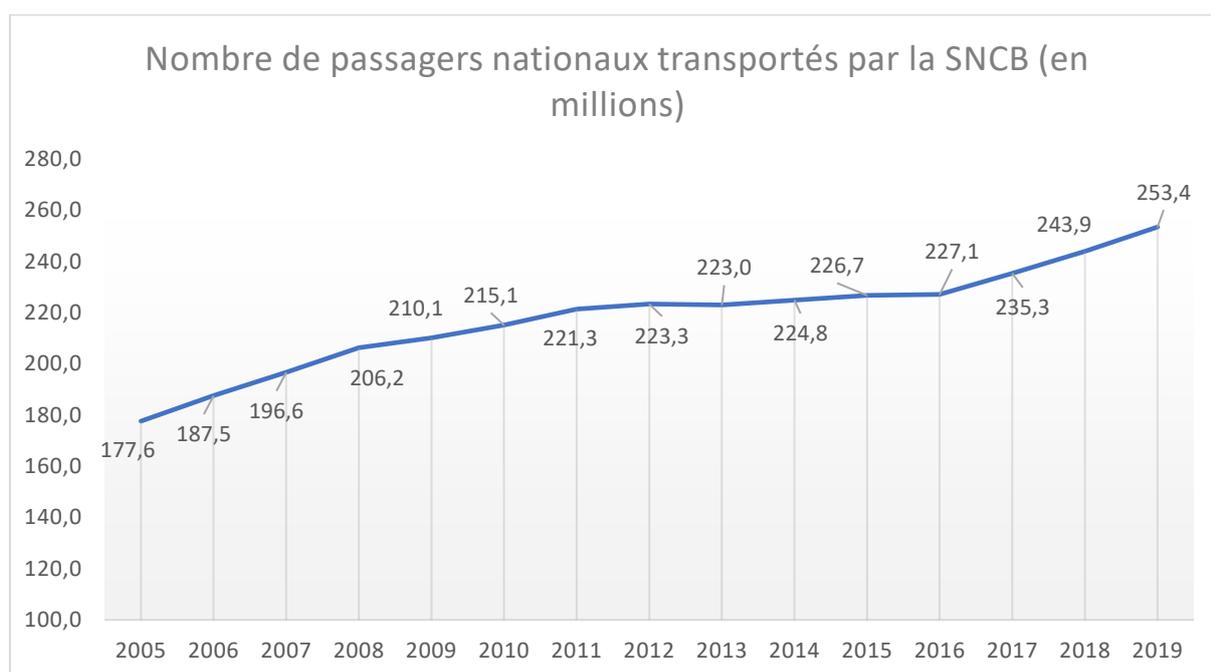


Figure 2: Evolution du nombre de passagers nationaux transportés par la SNCB (en millions) entre 2005 et 2019.
Sources : Rapports annuels de la SNCB.

Néanmoins, pour mesurer la production d'une entreprise ferroviaire, le nombre de passagers-kilomètre est communément utilisé. Cette mesure représente le déplacement d'un passager sur une distance d'un kilomètre. L'évolution du nombre de passagers-kilomètre (toujours pour le transport national) va donc maintenant être analysée grâce à la figure 3. Nous pouvons voir qu'en 2019, les 253,4 millions de passagers transportés par la SNCB ont ensemble parcouru quelque 10.849 millions de kilomètres. Ce chiffre a également subi une forte croissance depuis 2005. En effet, une croissance de

33,8% peut être observée entre 2005 et 2019. Cette croissance a été particulièrement importante entre 2005 et 2011 (+ 21, 9%), s’est ralentie entre 2012 et 2015 et est repartie de plus belle dès 2016 (+ 10,3%).

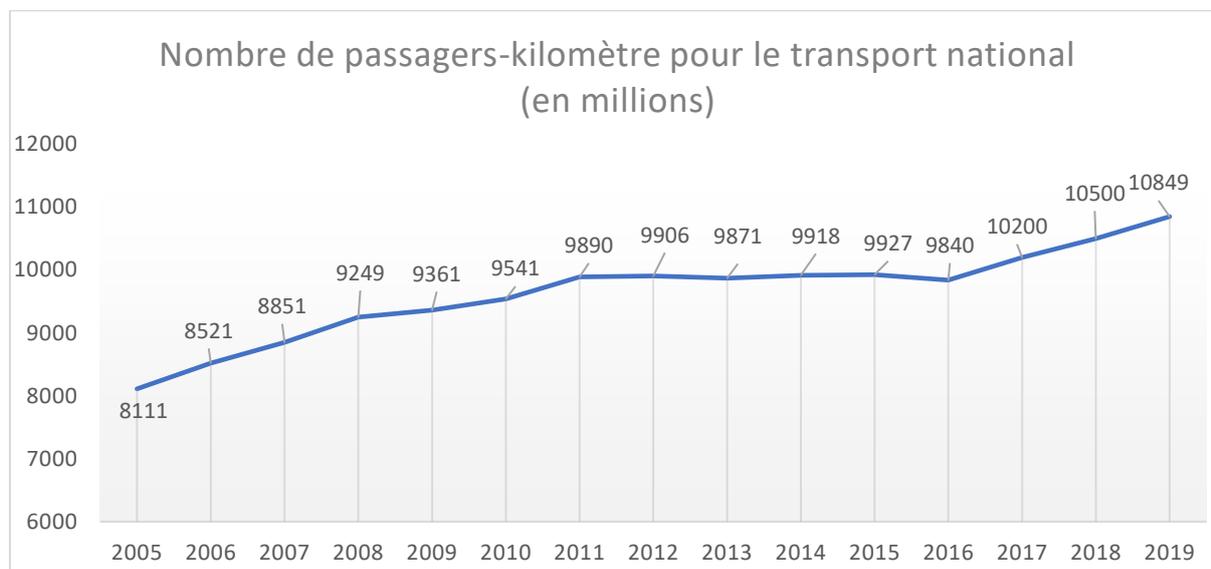


Figure 3: Evolution du nombre de passagers-kilomètre pour le transport national (en millions) en Belgique entre 2005 et 2019. Source : Rapports annuels de la SNCB

b) Qualité des services

Une bonne qualité des services est essentielle pour avoir des clients satisfaits. Nous avons retenu deux indicateurs pour évaluer l’évolution de la qualité des services au cours de ces dernières années : la ponctualité³ et le nombre de passagers satisfaits. Concernant ce deuxième indicateur, la SNCB publiait jusqu’en 2016 la note moyenne sur dix que les passagers attribuaient à ses services mais cela n’est plus le cas depuis 2017, nous avons donc choisi d’analyser la satisfaction des passagers en regardant le pourcentage de passagers qui attribuent une note supérieure ou égale à sept sur dix aux services de la SNCB.

Il est important pour la SNCB d’avoir une bonne qualité de services, cela pourrait jouer un rôle pour l’obtention ou non du contrat de service public dans les prochains mois.

i. Indice de ponctualité sans neutralisation

La figure 4 représente l’évolution de la ponctualité sans neutralisation au cours du temps. Nous constatons grâce à ce graphique que la ponctualité s’est améliorée entre 2000 et 2004 avant de chuter à partir de 2005. Cette chute peut s’expliquer par la séparation qui a eu lieu en 2005 entre le gestionnaire de l’infrastructure et l’opérateur ferroviaire. Les années 2010 et 2013 ont été marquées par une ponctualité très faible qui s’est ensuite améliorée en 2014 et 2015. En revanche, on note une nouvelle baisse de la ponctualité à partir de 2016 et jusqu’en 2018. La situation en 2019 semble s’être améliorée, le pourcentage de trains ayant moins de six minutes de retard étant remonté à 90,4%. Malgré cela, cet indice de ponctualité en 2019 reste inférieur à celui observé au début des années 2000.

³ La SNCB considère qu’un train est à l’heure s’il arrive à destination avec moins de 6 minutes de retard.

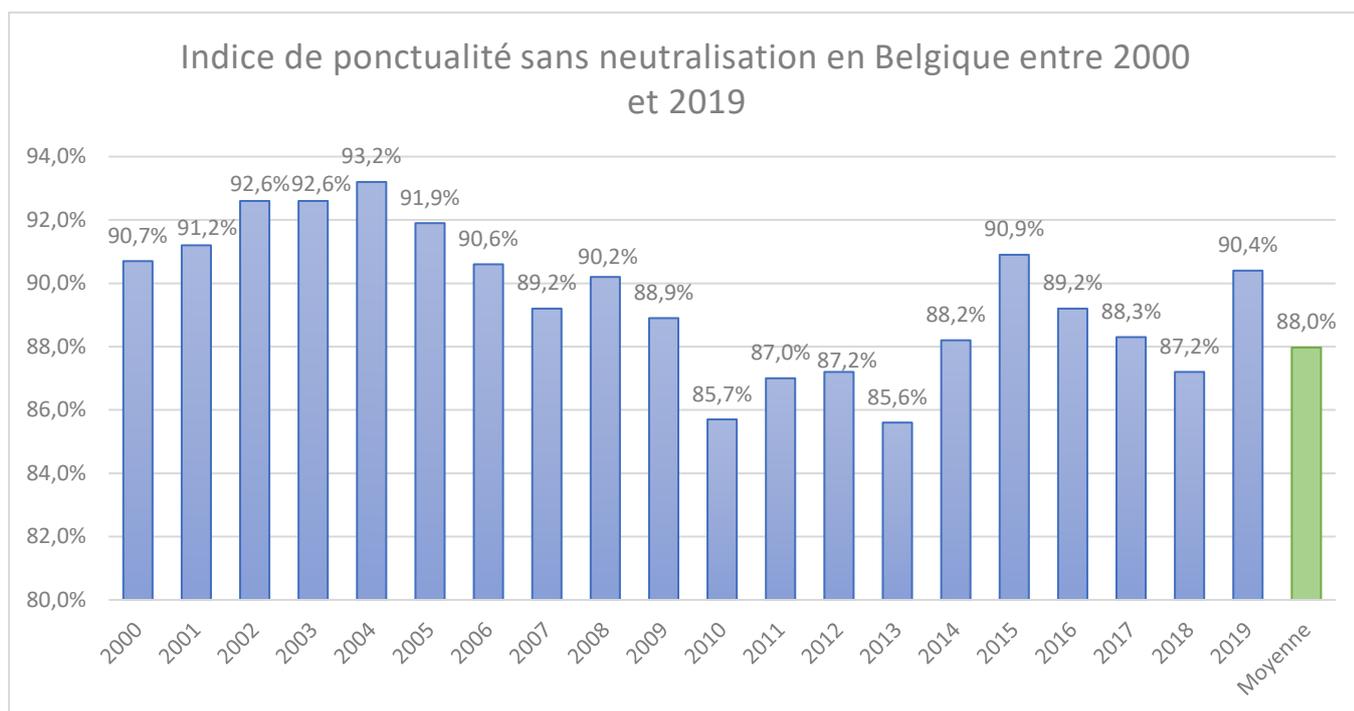


Figure 4: Ponctualité sans neutralisation⁴ pour le trafic national de passagers en Belgique entre 2000 et 2019
Sources : Rapports annuels de la SNCB

Afin de mieux se rendre compte du niveau moyen de la ponctualité de la SNCB, nous pouvons la comparer avec la ponctualité de certaines autres entreprises ferroviaires européennes. Ces autres entreprises ferroviaires seront expliquées plus en détails dans la section 4. Les NS, aux Pays-Bas, affichaient ainsi un indice de ponctualité de 92,6% en 2019 tandis que ÖBB, en Autriche, affichaient un indice de 95,8%. De plus, dans ces deux pays, un train est considéré comme étant ponctuel s'il a moins de cinq minutes de retard, contre six pour la SNCB. Nous pouvons donc voir que la ponctualité est meilleure dans ces deux autres pays. Pour la Suisse, la situation est un peu différente. L'indice de ponctualité est de 89,5% pour 2019 et est donc inférieur à celui de la SNCB. En revanche, le calcul de la ponctualité suisse est différent de celui de la Belgique car en Suisse, un train est considéré comme à l'heure s'il arrive avec moins de 3 minutes de retard. Nous pouvons donc imaginer que la ponctualité des CFF est meilleure que celle de la SNCB. La définition de la ponctualité est la même que la définition suisse pour le Danemark et DSB, l'opérateur danois, observait un indice de ponctualité égal à 93% en 2019. La ponctualité de la SNCB est donc moins bonne que celle des autres opérateurs ferroviaires étudiés.

ii. Satisfaction des passagers

Analysons maintenant l'évolution de la satisfaction des passagers. La figure 5 reprend cette évolution à partir de 2010 et jusqu'en 2019. La SNCB ne publiant plus l'indice représentant la note moyenne accordée à la qualité des services par les passagers depuis 2017, nous avons décidé de prendre l'indice reprenant le pourcentage de passagers accordant une note d'au moins sept sur dix à la qualité des services de la SNCB. Néanmoins, à cause de cela, nous n'avons pu récolter des données qu'à partir de 2010. Nous constatons, grâce à la figure 4, qu'à peine la moitié des passagers en 2010 accordait une note d'au moins sept sur dix à la SNCB. Ce chiffre très bas peut s'expliquer par la ponctualité très faible

⁴ La ponctualité sans neutralisation est calculée sans tenir compte des retards supérieurs à six minutes dus à des causes externes ou des travaux d'investissement. De plus, le retard est pondéré en fonction du nombre de voyageurs par train.

en 2010. On peut en effet penser qu'une corrélation existe entre la ponctualité et la note accordée par les passagers. Si la ponctualité est faible, il y a de grandes chances que les passagers soient mécontents et attribuent une faible note à la qualité des services, même si d'autres éléments que la ponctualité rentrent en compte pour l'attribution de cette note (par exemple, la disponibilité du personnel en gare et des accompagnateurs de train, la propreté des gares et des trains, le prix du voyage, ...). L'indice a ensuite bien augmenté entre 2011 et 2016 pour diminuer en 2017 et 2018. Néanmoins, une nette augmentation a eu lieu en 2019. L'indice est en effet passé de 60% à 66,7%, ce pourcentage étant le plus haut atteint depuis 2010. Malgré tout, ce pourcentage de clients satisfaits reste relativement bas et malgré l'augmentation observée en 2019, beaucoup d'efforts doivent encore être faits pour atteindre une qualité de services plus convaincante. En guise de comparaison, le pourcentage de passagers satisfaits par les services des NS aux Pays-Bas était de 89% et pour les services des CFF en Suisse, le pourcentage de passagers satisfaits était de 75,5% en 2019.

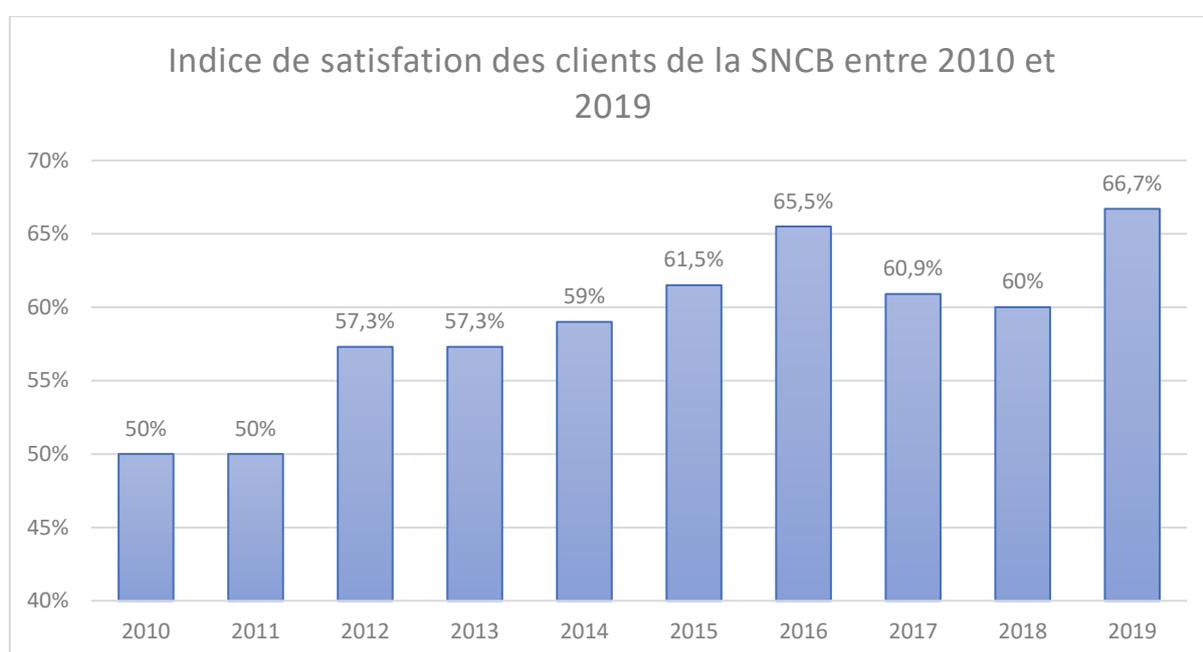


Figure 5: Pourcentage de passagers ayant attribué une note de minimum 7/10 aux services de la SNCB entre 2010 et 2019.
Sources : Rapports annuels de la SNCB

c) Structure financière et flux financiers

Cette section va mettre en évidence la structure des coûts et des recettes de l'opérateur ferroviaire historique belge, son résultat opérationnel ainsi que les différents flux financiers entre l'Etat belge, la SNCB et Infrabel, le gestionnaire de l'infrastructure ferroviaire belge.

i. Résultat opérationnel

Ces dernières années, la SNCB a amélioré son résultat opérationnel. Nous allons prouver cela en regardant l'évolution de son EBITDA⁵ au cours de ces dernières années. La figure 6 reprend l'évolution de cet indicateur. On peut constater que l'EBITDA de la SNCB a longtemps été négatif. En 2005, le résultat opérationnel de la SNCB était négatif et égal à -63,9 millions d'euros. Il a ensuite été positif en 2006 et 2007 mais en restant très proche de zéro. C'est à partir de 2008 que la situation se dégrade fortement. En effet, suite à la crise de 2008, l'EBITDA a fortement chuté et est descendu jusqu'à -287,8 millions d'euros en 2009. Pour remonter la pente, un plan de redressement a été mis en place par la

⁵ EBITDA = Bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciations et amortissements

SNCB en 2011, un des objectifs principaux de ce plan était d'atteindre l'équilibre opérationnel en 2015. Cet objectif a été atteint dès 2014. L'EBITDA a ensuite légèrement augmenté jusqu'en 2017 avant de subir une augmentation plus forte en 2018. En 2019, il est légèrement redescendu pour atteindre 85,3 millions d'euros. Il est important pour une entreprise d'atteindre l'équilibre opérationnel. En effet, un EBITDA positif signifie que l'entreprise atteint une rentabilité opérationnelle et donc qu'elle parvient à couvrir l'entièreté de ses coûts opérationnels avec ses recettes d'exploitation. En revanche, il semble important de noter qu'un EBITDA positif mais faible ne permet pas à l'entreprise de financer des investissements ou rembourser sa dette. Cela est un problème pour la SNCB. En 2019, la dette économique de la SNCB s'élevait toujours à plus de 2,2 milliards d'euros. En d'autres termes, atteindre l'équilibre opérationnel est important mais pas suffisant, il faut que la SNCB continue sur cette lancée et qu'elle augmente encore plus son résultat opérationnel.

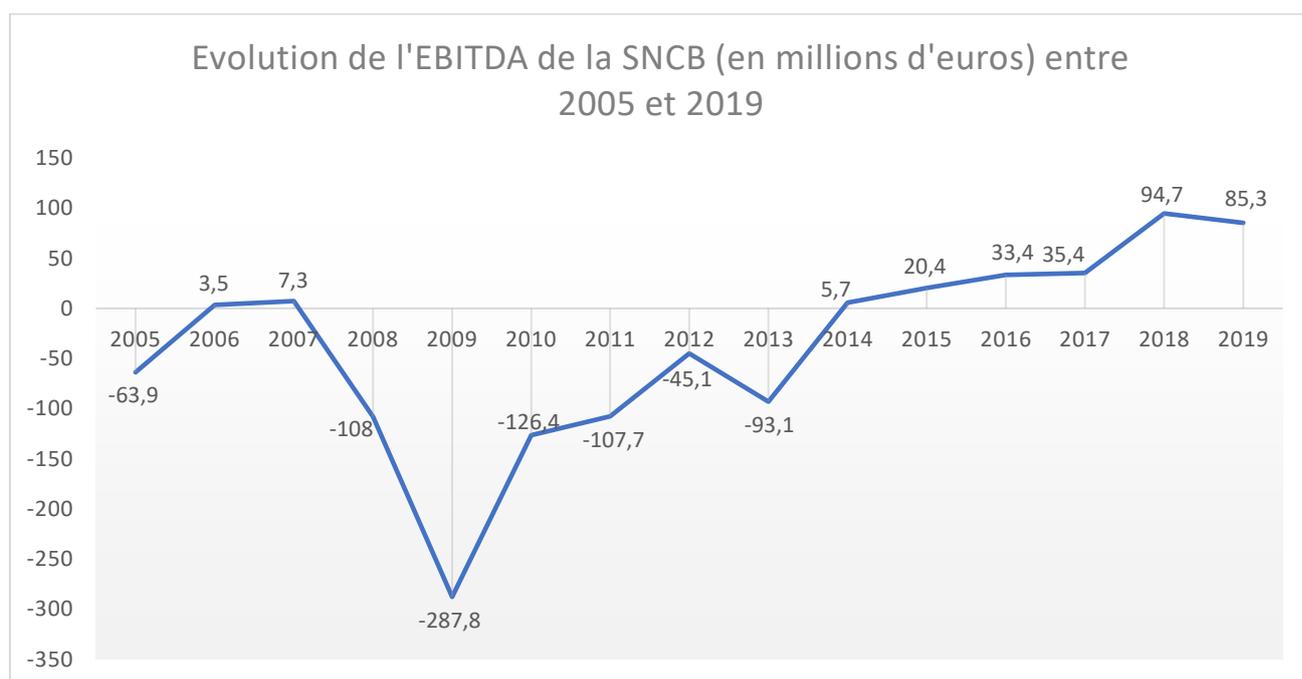


Figure 6: Evolution de l'EBITDA de la SNCB (en millions d'euros) entre 2005 et 2019.
Sources : Rapports annuels de la SNCB.

ii. Structure des coûts et des recettes

Dans cette partie, nous allons passer en revue les catégories de coûts et de recettes les plus importantes pour la SNCB. La figure 6 montre la structure des revenus tandis que la figure 7 montre celle des coûts pour l'année 2019.

Pour ce qui concerne les revenus, la figure 7 met en évidence l'importance des subsides d'exploitation. Ces subsides, versés par l'Etat belge en contrepartie des missions de service public effectuées par la SNCB, constituent presque la moitié des revenus qui s'élevaient à 2.611,3 millions d'euros en 2019. En comparaison, les recettes liées au transport national de voyageurs, l'activité principale de la SNCB, ne rapportent que 30% des recettes. Nous pouvons donc remarquer que les voyageurs apportent une partie relativement faible de recettes à la SNCB, la majeure partie des recettes provenant de l'Etat sous forme de subsides. Une analyse plus détaillée de la contribution des voyageurs dans les recettes de l'entreprise et une comparaison entre pays sera menée dans la partie 5 de ce mémoire.

La figure 8 montre, quant à elle, la structure des coûts de la SNCB. En 2019, ces coûts atteignaient un montant de 2.526 millions d'euros. Trois catégories importantes peuvent être distinguées : les frais de personnel, la redevance d'infrastructure et les autres coûts. L'énergie de traction ne représente qu'une

part marginale des coûts. Parmi les trois grands postes de dépenses, les frais de personnel représentent 45% des dépenses et la redevance d'infrastructure payée à Infrabel en contrepartie de l'accès à cette infrastructure représente 28% des coûts. Nous verrons également dans la partie 5 que la redevance d'infrastructure payée par la SNCB à Infrabel est assez conséquente par rapport à ce que d'autres entreprises européennes payent à leur gestionnaire d'infrastructure. Pour ce faire, nous calculerons le ratio de la redevance d'infrastructure payée sur le nombre de trains-kilomètre pour plusieurs entreprises ferroviaires européennes.

Par rapport à 2015, nous pouvons noter que les revenus et les coûts ont tous deux augmenté mais l'augmentation des recettes a été plus importante que celle des coûts. En effet, entre 2015 et 2019, les recettes sont passées de 2.458,4 millions à 2.611,3 millions d'euros, ce qui représente une augmentation de 6,2% tandis que les coûts sont eux passés de 2.437,7 millions à 2.526 millions d'euros, ce qui représente une augmentation de 3,6%. Ceci explique, l'augmentation du résultat opérationnel entre 2015 et 2019.

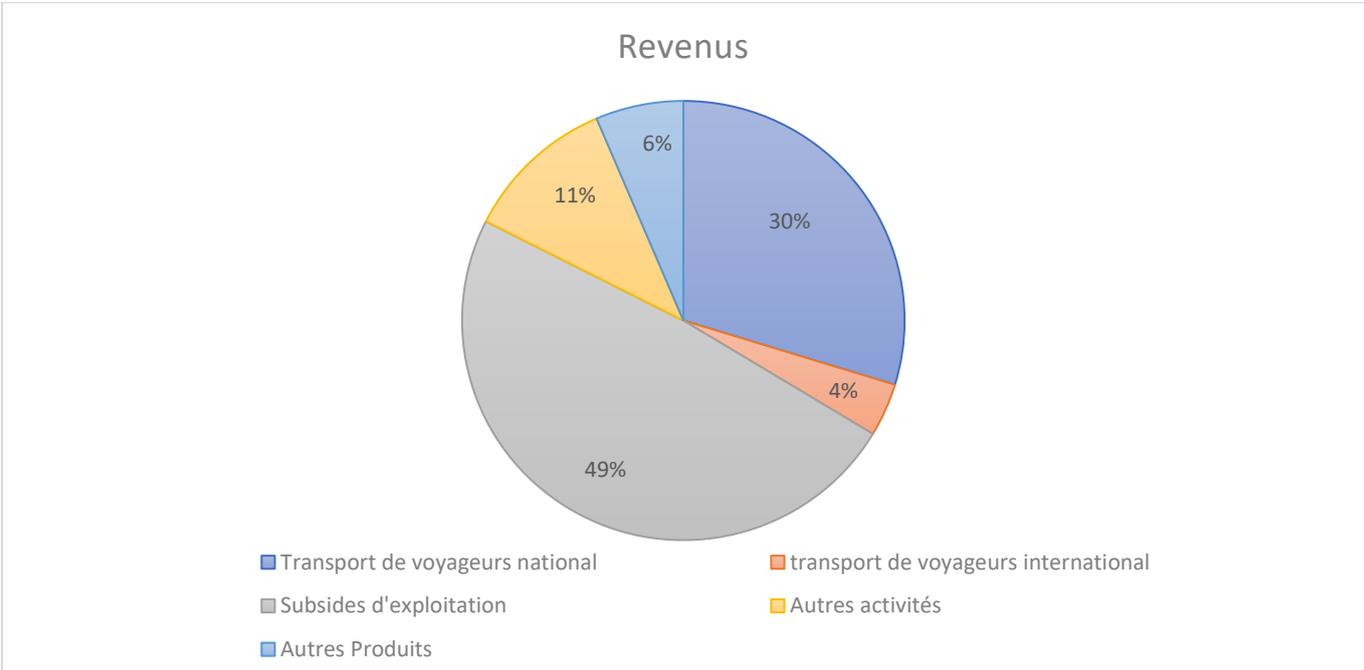


Figure 7: Structure des revenus de la SNCB pour l'année 2019.
Source : Rapport d'activités 2019 de la SNCB

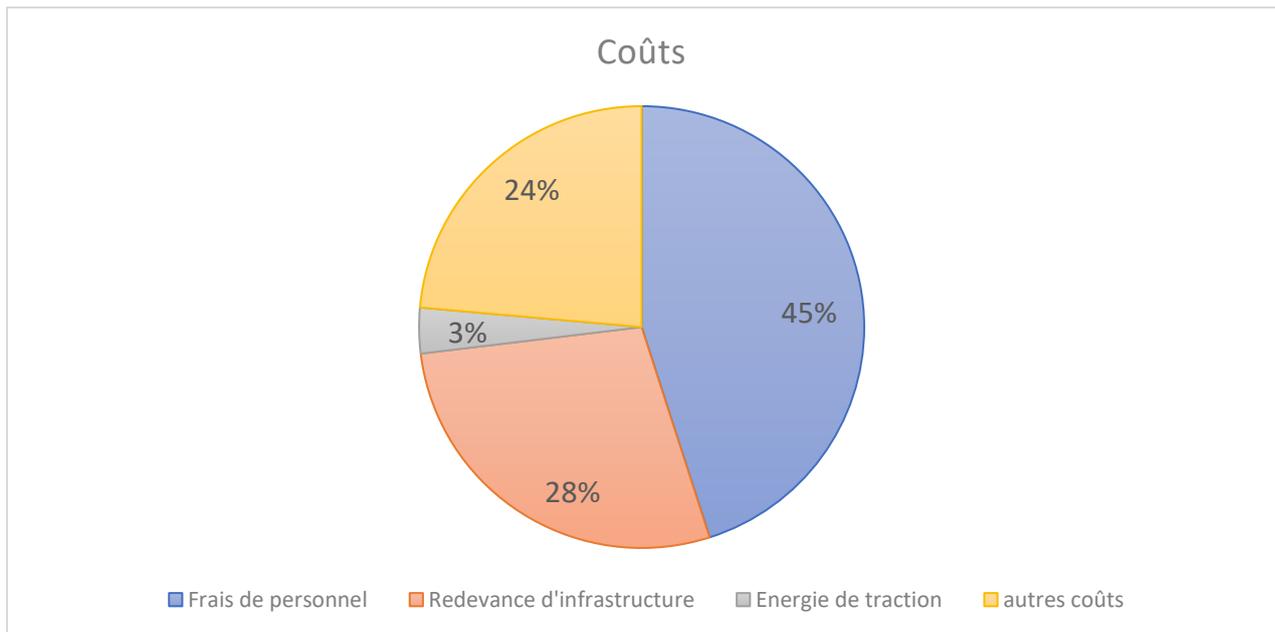


Figure 8: Structure des coûts de la SNCB pour l'année 2019.
Source : Rapport d'activités 2019 de la SNCB

iii. Subsidies

Comme démontré dans la sous-section précédente, les subsides d'exploitation représentent une part importante des revenus de la SNCB. En 2019, les revenus de la SNCB provenaient à 49% des subsides de l'Etat belge. Ces subsides d'exploitation sont versés par l'Etat en contrepartie des missions de service public prestées par la SNCB. Le montant des subsides est normalement établi dans le contrat de gestion. Ce contrat de gestion contient les règles et les conditions dans lesquelles l'entreprise se doit d'exécuter ses missions de service public. Des règles tarifaires, des règlements vis-à-vis des voyageurs sont notamment repris dans le contrat de gestion. Dans le cas de la SNCB, des standards de qualité sont également fixés. Néanmoins, le dernier contrat de gestion conclu entre la SNCB et l'Etat belge date de la période 2008-2012. Vu qu'aucun autre nouveau contrat n'a été conclu depuis, ce contrat est prolongé chaque année depuis 2013 par un Arrêté Royal. De nombreuses négociations ont eu lieu ces dernières années pour tenter de rédiger un nouveau contrat mais à ce jour, aucun nouveau contrat n'a vu le jour.

Les subsides versés à la SNCB peuvent être séparés en deux catégories : les dotations d'exploitation et les dotations d'investissement. Les subsides d'exploitation sont accordés à la SNCB en contrepartie de ses missions de service public. En 2019, cette dotation était de 1.274,9 millions d'euros et représentait 49% des recettes de l'entreprise. Notons que depuis 2014, cette dotation est divisée en une partie fixe et une partie variable qui dépend du nombre de passagers-kilomètres effectués pendant l'année. Notons également qu'une partie de ce subside est versée ensuite à Infrabel par la SNCB sous forme de redevance d'infrastructure. Les dotations d'investissements, quant à elles, sont accordées à la SNCB pour financer ses investissements, par exemple l'achat de matériel roulant.

Nous allons maintenant essayer d'analyser l'évolution de la dotation d'exploitation. Néanmoins, la SNCB a été restructurée en 2014, la SNCB Holding a été supprimée et ses activités ont été transférées vers la SNCB et Infrabel. Ce changement de structure complique donc la comparaison au cours du temps car la SNCB Holding recevait elle aussi des subsides et ces subsides ont donc été transférés à la SNCB et Infrabel lors de la suppression de la Holding. En 2005, les subsides d'exploitation versés à la SNCB étaient de 771,5 millions d'euros tandis qu'en 2019 ils étaient de 1.274,9 millions d'euros. Le

nombre de passagers-kilomètre était respectivement égal à 8.111 millions et 10.849 millions en 2005 et 2019. Nous pouvons avec cela calculer l'évolution du subside d'exploitation par passager-kilomètre. Ce subside par passager-kilomètre a diminué d'environ 2% en valeur réelle entre 2005 et 2019. Cela signifie que les subsides ont proportionnellement moins augmenté que le nombre de passagers-kilomètre.

d) Conclusion préliminaire

Grâce à ces premiers indicateurs, nous pouvons tirer une première conclusion. Tout d'abord, la SNCB a fortement augmenté le nombre de passagers qu'elle transporte. En effet, entre 2005 et 2019, le nombre de passagers transportés sur le réseau national a augmenté de 42,7% et le nombre de passagers-kilomètre a lui augmenté de 33,8%.

En ce qui concerne la qualité des services, deux indicateurs ont été utilisés : la ponctualité et le pourcentage de passagers satisfaits. Ces indicateurs ont subi des variations en dents de scie au cours du temps. La ponctualité était à son meilleur niveau vers 2004 mais a ensuite fortement diminué au début des années 2010. La satisfaction des passagers était aussi très mauvaise au début des années 2010. En effet, seulement la moitié des passagers attribuait une note de minimum sept sur dix aux services de la SNCB. La situation semble néanmoins s'être améliorée en 2019, les deux indicateurs ayant augmenté l'année dernière. En revanche, ces deux indicateurs restent relativement bas, ce qui signifie que la SNCB a encore d'importants efforts à fournir pour atteindre une bonne qualité de services.

Finalement, les finances de la SNCB semblent s'être améliorées ces dernières années. L'équilibre opérationnel a été atteint en 2014 et l'EBITDA a ensuite augmenté jusqu'en 2018. Pour ce qui concerne la structure des recettes, près de la moitié des recettes provient des subsides versés par l'Etat, ce qui représente une énorme part. Les passagers contribuent donc peu aux revenus mais notons tout de même que les subsides par passagers-kilomètres ont légèrement diminué (-2%) depuis 2005. Pour les coûts, les deux postes les plus importants sont les frais de personnel et la redevance d'infrastructure payée à Infrabel.

4) Descriptions des autres EF et de l'organisation ferroviaire dans ces pays

Dans la partie suivante, quelques indicateurs de productivité partielle seront développés. Afin d'avoir une idée de la position de la SNCB par rapport aux autres opérateurs ferroviaires européens, une comparaison aura lieu entre les indicateurs de la SNCB et ceux de quatre autres entreprises ferroviaires. Les compagnies ferroviaires retenues pour cette comparaison sont les suivantes : NS (Pays-Bas), ÖBB (Autriche), CFF (Suisse) et DSB (Danemark). Ces entreprises en particulier ont été choisies car les pays dans lesquels elles sont présentes ont des caractéristiques plutôt similaires à la Belgique, tant sur le plan de la population que sur la taille du pays. Les données récoltées pour ces comparaisons proviennent principalement des rapports annuels des entreprises ferroviaires ou de leurs gestionnaires d'infrastructure. Ces rapports sont disponibles publiquement. Certaines autres données proviennent d'Eurostat.

a) NS

Les NS sont l'opérateur ferroviaire historique des Pays-Bas. L'organisation ferroviaire dans ce pays a subi de grandes modifications au cours des dernières années. En effet, une régionalisation du rail a été entamée au début des années 2000. Suite à cette régionalisation, une distinction sera faite entre le réseau principal et le réseau secondaire. Le réseau principal est composé des lignes rentables et est géré par l'Etat fédéral. Le réseau secondaire est, quant à lui, composé des lignes non rentables et est géré par les Régions. Les NS ont obtenu une concession pour le réseau principal en 2005 grâce à une attribution directe et exploitent ce réseau depuis. La concession actuelle a pour échéance 2024. Vu

que les NS sont présents sur le réseau principal, qui est composé des lignes rentables, ils ne reçoivent pas de subsides de l'Etat fédéral en contrepartie de leurs missions de service public contrairement aux entreprises ferroviaires exploitant les lignes secondaires pour lesquelles une procédure d'appels d'offres est de mise.

b) ÖBB

ÖBB est un groupe ferroviaire présent en Autriche. Le groupe, qui est l'opérateur ferroviaire historique autrichien, se présente sous une forme de type Holding et l'entière des parts de la société appartient à la république d'Autriche. La société-mère ÖBB-Holding AG est responsable des décisions stratégiques pour l'entière du groupe. La Holding est donc en charge de plusieurs filiales : ÖBB-Personenverkehr AG qui s'occupe du transport de passagers, Rail Cargo Austria AG qui est en charge du transport de marchandises et ÖBB-Infrastruktur AG qui gère l'infrastructure ferroviaire autrichienne. Bien que la Holding supervise les décisions stratégiques, les filiales sont autonomes et prennent leurs décisions opérationnelles indépendamment de la société-mère. Pour les comparaisons présentes dans la partie suivante, l'entreprise ÖBB-Personenverkehr est retenue car c'est l'entreprise en charge du transport de passagers.

c) CFF

Les CFF sont une entreprise ferroviaire suisse qui existe depuis 1902 sous la forme d'une entreprise publique. Dès 1999, la société changera de statut juridique et prendra la forme d'une société anonyme de droit public dont l'entière des parts appartient toujours à l'Etat fédéral suisse. A ce jour, les CFF sont une société intégrée. Cela signifie que l'entreprise est aussi bien en charge du transport de passagers et de marchandises que de la gestion de l'infrastructure ferroviaire. Notons également que l'entreprise a une quatrième activité qui est la gestion immobilière. Les données qui seront analysées dans les sections suivantes sont celles concernant la division « voyageurs » de l'entreprise.

d) DSB

Contrairement aux CFF et ÖBB, la DSB, entreprise ferroviaire danoise fondée en 1885, n'est pas une entreprise intégrée. L'entreprise est uniquement en charge du transport de voyageurs, comme la SNCB et les NS. C'est en 1997 que cette séparation a lieu, Banedanmark est depuis lors le gestionnaire de l'infrastructure. Le transport de marchandises est lui assuré par une filiale de la Deutsche Bahn, Railion, depuis 2001. La DSB s'occupe au Danemark aussi bien du transport local/régional que des services des grandes lignes ferroviaires. Néanmoins, depuis 2003, Arriva (une filiale de la Deutsche Bahn) s'occupe d'une partie du transport ferroviaire régional.

5) Indicateurs de productivité partielle et comparaisons internationales

Dans cette partie, nous allons définir quelques indicateurs qui mesureront la productivité partielle des entreprises ferroviaires européennes. Au vu de la difficulté à récolter des données concernant les entreprises ferroviaires, il semblait compliqué de faire des analyses plus poussées de la productivité, telle que par exemple une frontière de production. C'est pourquoi des indicateurs de productivité partielle seront développés. Nous mettrons aussi en évidence une disparité entre la contribution des voyageurs et des Etats fédéraux pour les différents pays et nous analyserons la part modale du transport ferroviaire dans les différents pays. Enfin, rappelons que les données proviennent des rapports annuels dans différentes entreprises ferroviaires et que ces données concernent l'année 2018, les rapports annuels de 2019 n'ayant pas encore tous été publiés lors de la récolte des données.

a) Part modale du transport ferroviaire

Tout d'abord, il peut être intéressant de jeter un œil à l'évolution de la part modale⁶ du transport ferroviaire en Belgique et de comparer cette part avec celles des autres pays étudiés dans cette section. Le tableau 1 synthétise la part modale du train pour le transport national de passagers en 2000, 2010 et 2017 dans ces pays. Nous pouvons constater grâce à ce tableau que la part modale du transport ferroviaire en Belgique est la moins élevée des pays analysés mais est suivie de près par le Danemark. Cette part modale du train est en revanche très élevée en Suisse où presque un cinquième du nombre total de passagers-kilomètre se fait par train. Concernant l'Autriche et les Pays-Bas, un peu plus de 11% des déplacements sont réalisés en train. Concernant l'évolution de la part modale du train entre 2000 et 2017, nous pouvons noter une faible évolution en Autriche, en Belgique et aux Pays-Bas. Au Danemark, cette part modale a légèrement diminué entre 2000 et 2017 et pour la Suisse, nous pouvons noter une belle augmentation de 6%.

	2000	2010	2017
Autriche	9,8%	11%	11,90%
Belgique	6,3%	7,7%	7,80%
Danemark	8,7%	9,8%	8,60%
Pays-Bas	9,4%	9,4%	11,40%
Suisse	13,7%	17,6%	19,70%

Tableau 1: Part modale du transport ferroviaire pour le transport national de voyageurs en Autriche, en Belgique, au Danemark, aux Pays-Bas et en Suisse en 2000, 2010 et 2017.

Source : Eurostat

b) Recettes par passager-kilomètre et subsides par passager-kilomètre

Cette partie va nous permettre de mettre en évidence une grande disparité dans la source des recettes pour les différents opérateurs ferroviaires. Pour ce faire, nous allons séparer les recettes par passager-kilomètre en deux parties, les subsides d'exploitation reçus par l'Etat et la contribution des voyageurs. Notons que seules les recettes relatives au trafic national de voyageurs sont ici prises en compte. La figure 9 reprend la ventilation entre les dotations publiques et la contribution des passagers. Nous pouvons constater, grâce au graphique, que contrairement aux autres entreprises ferroviaires, la plus grande partie des recettes de la SNCB provient des subsides de l'Etat. Nous avons déjà tiré cette conclusion dans la partie qui analysait la structure des recettes de la SNCB. Ce qui est important ici, c'est de constater que la situation est différente pour toutes les autres entreprises étudiées. En effet, pour les autres entreprises, la majorité des recettes provient du trafic lui-même. Plus précisément, la contribution des voyageurs représente 79% des recettes en Autriche, 84% en Suisse⁷, 68% au Danemark⁸ et 100% aux Pays-Bas tandis qu'en Belgique la contribution des voyageurs ne représente que 40% des recettes. Nous pouvons donc penser qu'une politique de bas tarif a été mise en place en Belgique. En effet, en Belgique, un voyageur paye en moyenne 8 centimes par kilomètre contre 13 à 17 centimes pour les autres entreprises ferroviaires européennes. Notons la particularité de la situation aux Pays-Bas où les NS exploitent uniquement les lignes rentables et ne reçoivent donc aucun subside d'exploitation. Concernant le montant total des recettes par passager-kilomètre, ce montant

⁶ La part modale du transport de voyageurs peut être définie comme étant « la part en pourcentage de chaque mode de transport dans le total des transports intérieurs, mesurés en passager-kilomètre. » (Eurostat, 2020).

⁷ Un subside total de 2.355 millions d'euros a été accordé aux CFF en 2018. Seule la partie perçue en compensation du trafic de passagers a été comptabilisée dans les subsides d'exploitation utilisés pour créer le graphique. Ce montant s'élève à 565 millions d'euros.

⁸ Le subside pris en compte pour la création du graphique est le subside net accordé par l'Etat.

est relativement semblable pour toutes les entreprises ferroviaires considérées. Les recettes par passager-kilomètre sont ainsi comprises entre 19 cents et 23 cents pour ÖBB, la SNCB, les CFF et la DSB. Les recettes des NS sont un peu inférieures mais proviennent, comme mentionné plus haut, uniquement des voyageurs.

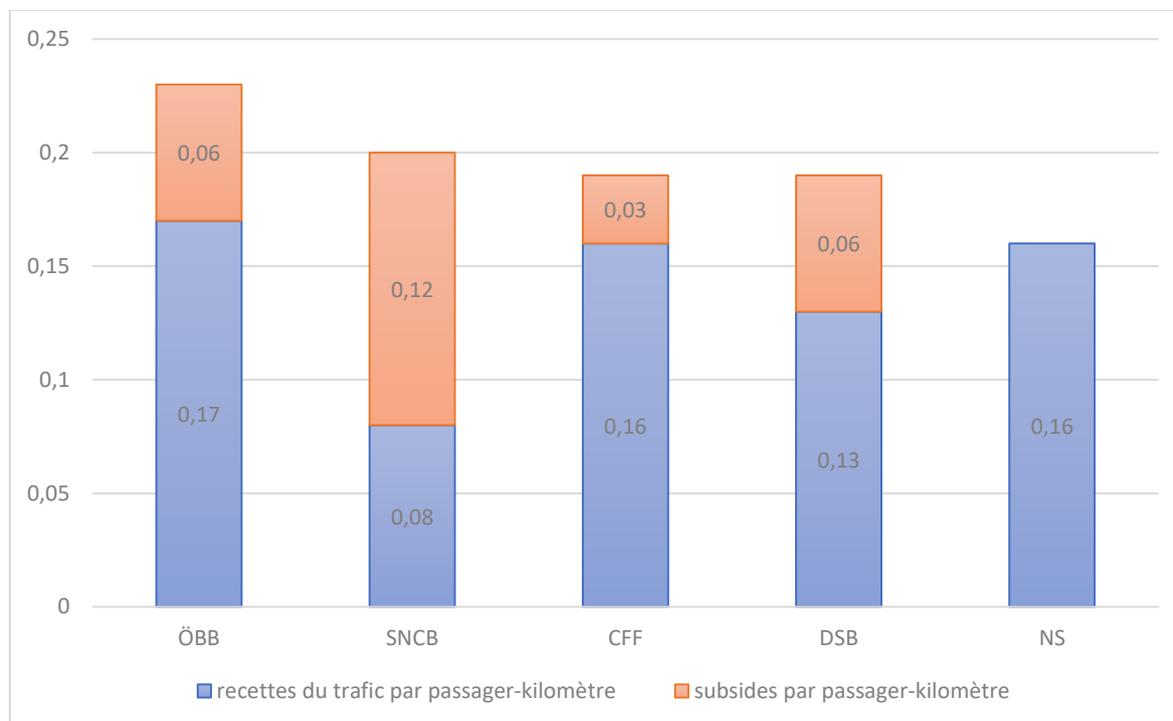


Figure 9: Recettes par passager-kilomètre et subsides par passager-kilomètre pour le trafic national en euros en 2018. Sources : Rapports annuels 2018 de ÖBB, de la SNCB, des CFF, de DSB et des NS.

Une telle disparité dans la provenance des recettes entre la SNCB et les autres entreprises ferroviaires peut en partie être expliquée par l'importante redevance d'infrastructure que la SNCB paye chaque année à Infrabel. En effet, une partie du subside d'exploitation reçu par la SNCB est reversé à Infrabel sous forme de redevance d'infrastructure. Cette redevance est payée en échange de l'accès à l'infrastructure ferroviaire. La figure 10 montre le montant des charges d'infrastructure payées aux gestionnaires d'infrastructure en fonction du nombre de trains-kilomètre effectué par les entreprises ferroviaires⁹. Nous constatons que la Belgique est le pays européen où la redevance par train-kilomètre est l'une des plus élevées d'Europe. Le montant est très faible au Danemark et aux Pays-Bas contrairement à la Belgique et à la France où les montants atteignent respectivement 8,45 et 9,72 euros. Ceci peut donc expliquer partiellement l'importance des subsides d'exploitation en Belgique.

⁹ Les données concernant les redevances d'infrastructure payées par la DSB à Banedanmark n'ont pas pu être récoltées.

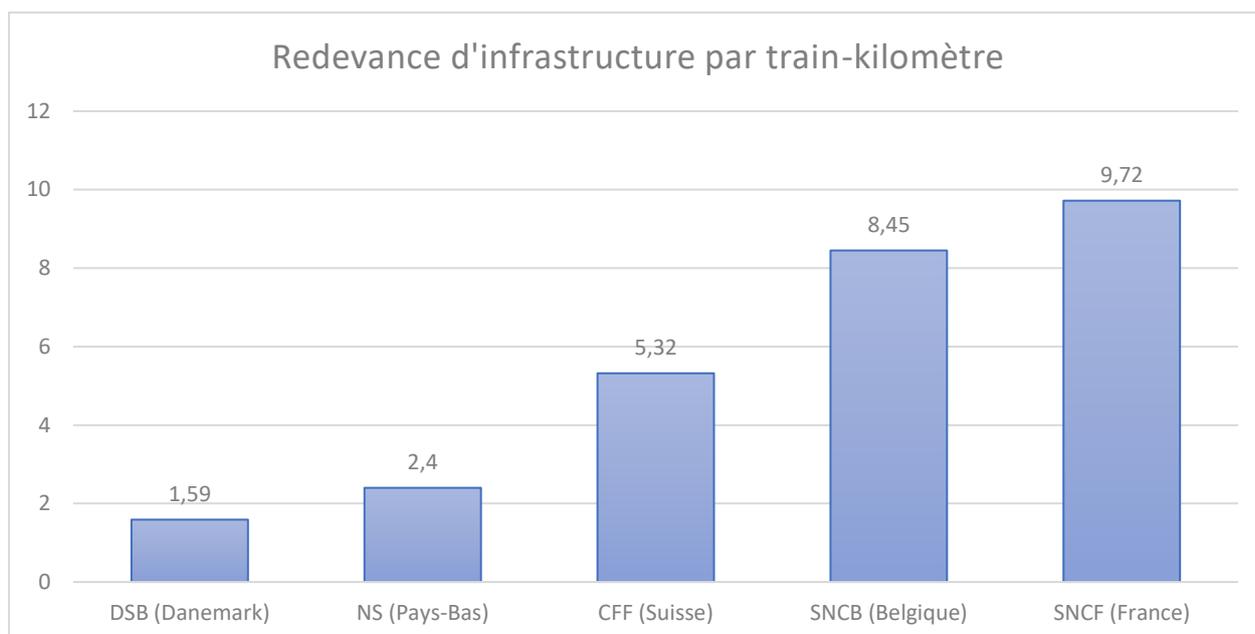


Figure 10: Redevance d'infrastructure par train-kilomètre en 2018, sauf pour la France en 2017, en euros.
Sources : Rapports annuels 2018 de la SNCB et d'Infrabel, des NS, de la DSB e de la SNCF et Monsieur Weigel des CFF¹⁰.

c) Productivité

Selon Bannafous et Crozet (2014), plusieurs types d'efficacité pour les services de transport ferroviaires peuvent être définis. Nous retiendrons ici l'efficacité commerciale et l'efficacité productive.

L'efficacité commerciale prend en compte le rapport qui existe entre l'offre et la demande. Elle compare les outputs techniques aux outputs commerciaux. L'efficacité commerciale est donc définie de la sorte :

Efficiency commerciale = Nombre de passagers-kilomètre / Nombre de trains-kilomètre.

Cette mesure de productivité commerciale nous permet d'obtenir, en moyenne, le nombre de passagers présents dans chaque train. Autrement dit, le taux de remplissage est obtenu en calculant l'efficacité commerciale comme nous l'avons définie.

L'efficacité productive, quant à elle, concerne la productivité telle qu'elle est communément définie en économie. Elle se définit par le ratio entre les outputs et les inputs des opérateurs ferroviaires. Dans notre cas, nous mesurerons l'efficacité productive en utilisant deux ratios : pour le premier nous diviserons le nombre de passagers-kilomètre par le nombre d'employés des différents opérateurs ferroviaires et pour le deuxième, nous diviserons le nombre de trains-kilomètre par le nombre d'employés. Ces deux indicateurs d'efficacité productive nous permettront de tirer la même conclusion mais ce sont des indicateurs assez basiques. En effet, ces indicateurs ne prennent, par exemple, pas en compte la sous-traitance ni la qualité des services offerts. Ainsi, un opérateur

¹⁰ Concernant la Suisse, le montant payé par les CFF voyageurs au CFF Infrastructure n'est pas publié. Un mail a donc été envoyé aux CFF. La réponse à ce mail disait qu'en 2018, CFF infrastructure avait reçu 906,71 millions d'euros comme redevance d'infrastructure pour le trafic de voyageurs. La grande majorité de ce montant provient des CFF voyageurs car seulement 9% des sillons sont vendus à des tiers. De plus, le trafic de grandes lignes, exploité uniquement par les CFF, paye plus de redevances que le trafic régional. Ce montant de 906,71 millions d'euros a donc été pris en compte pour le calcul de la redevance par train-kilomètre pour la Suisse en 2018 même si le montant exact payé par les CFF voyageurs est un peu inférieur.

ferroviaire peut avoir une forte productivité parce qu'il a énormément recours à la sous-traitance et un opérateur peut avoir une forte productivité mais une qualité de service médiocre.

Enfin, il faudra comparer la productivité commerciale avec l'efficacité productive. Un opérateur avec une bonne efficacité productive peut également avoir une mauvaise efficacité commerciale si l'offre qu'il propose ne rencontre pas la demande espérée et inversement.

i. Efficacité commerciale

Cette partie va comparer l'efficacité commerciale de la SNCB avec les autres opérateurs ferroviaires européens déjà utilisés précédemment. Pour ce faire, nous allons diviser le nombre de passagers-kilomètre par le nombre de trains-kilomètre de chaque entreprise pour l'année 2018. Nous regarderons ensuite l'évolution de cet indicateur pour la SNCB entre 2013 et 2018. Grâce à la figure 11, nous pouvons voir que la productivité commerciale, représentée par le nombre moyen de passagers par train, est relativement semblable pour tous les opérateurs observés. L'opérateur le plus performant est ÖBB qui transporte en moyenne 135 passagers dans chaque train. La SNCB arrive en deuxième position, ce qui montre que son efficacité commerciale n'est pas mauvaise quand elle est comparée à ces autres opérateurs ferroviaires. Les NS et la DSB transportent eux légèrement moins de passagers par train avec respectivement 115 et 107 passagers par train en moyenne.

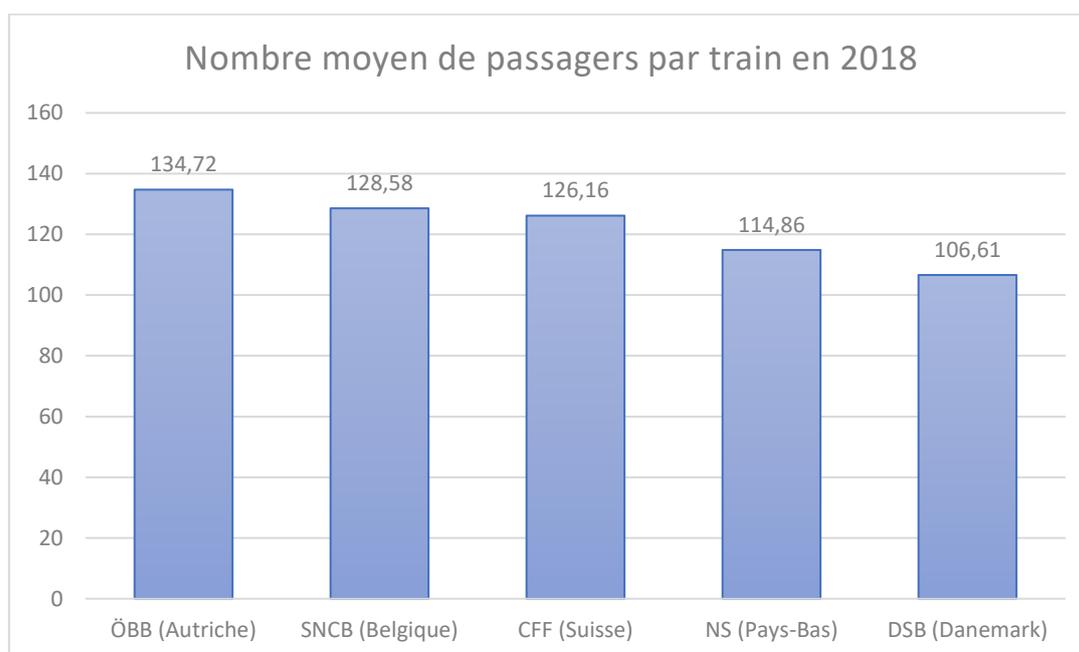


Figure 11: Nombre moyen de passagers par train en 2018 pour le transport national de passagers en Autriche, en Belgique, en Suisse, aux Pays-Bas et au Danemark.

Sources : Rapports annuels de la SNCB, d'Infrabel, des CFF, des NS, de Prorail et de la DSB.

Regardons maintenant l'évolution en Belgique de l'efficacité commerciale. Nous allons analyser l'évolution entre 2013 et 2019 car le manque de données pour le nombre de train-kilomètre avant 2013 ne nous permet pas d'analyser une plus longue période. La figure 12 présente l'efficacité commerciale pour la SNCB entre 2013 et 2019. Nous pouvons constater une petite amélioration entre 2013 et 2014 où le nombre moyen de passagers est passé d'environ 125 à 127. Une légère baisse a été observée en 2016 mais l'efficacité commerciale s'est de nouveau améliorée en 2017 et 2018. Enfin, une plus forte augmentation a eu lieu entre 2018 et 2019. En effet, le nombre moyen de passagers est passé de 129 à 135, ce qui représente une croissance de 4,4%. De plus, cette croissance a eu lieu alors

que le nombre de trains-kilomètre a légèrement diminué entre 2018 et 2019¹¹. Cette augmentation est donc due à l'augmentation du nombre de passagers-kilomètre¹² et donc de la demande.

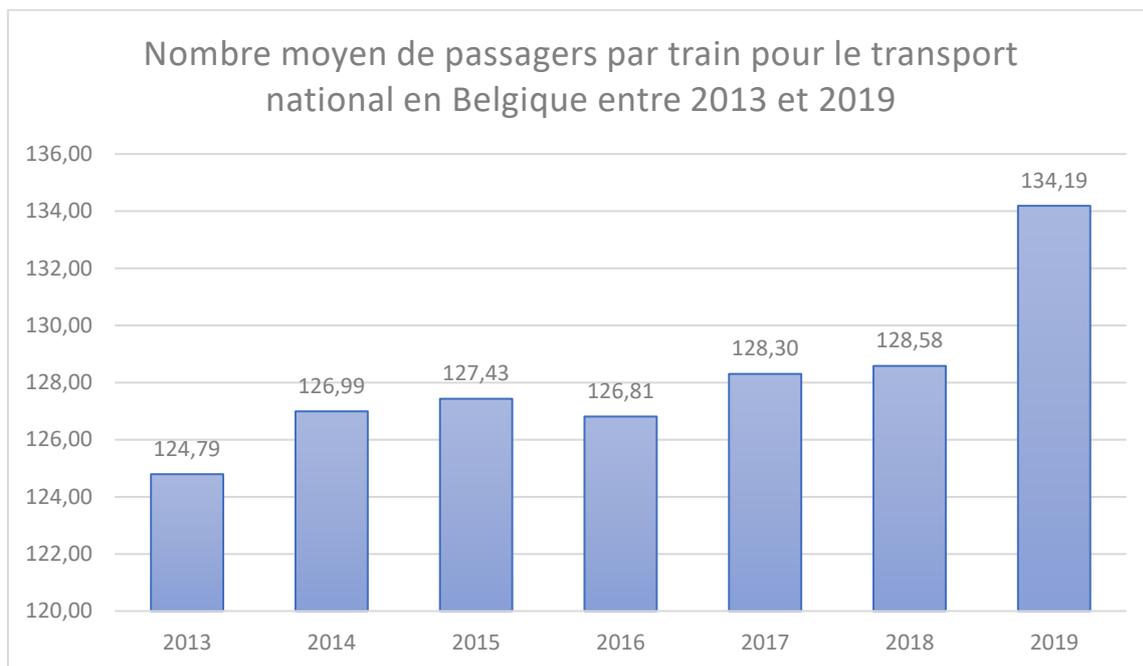


Figure 12: Nombre moyen de passagers par train pour le transport national de passagers en Belgique entre 2013 et 2019. Sources : Rapports annuels d'Infrabel et de la SNCB

Notons tout de même que cet indicateur indique le nombre moyen de passagers par train et ne prend pas en compte les différences de fréquentation des différentes lignes. En effet, certaines lignes transportent énormément de passagers tandis que d'autres n'en transportent que très peu. Par exemple, en Belgique, beaucoup de voyageurs voyagent tous les jours vers Bruxelles. Ces trains transportent donc certainement plus de personnes que la moyenne estimée par l'indicateur. Pour les lignes plus rurales, le contraire est de mise, moins de passagers seront transportés que le nombre moyen estimé. L'indicateur ne prend pas non plus en compte le fait que les trains en heures de pointe sont largement plus fréquentés que les trains roulant le reste de la journée. En 2018, il y avait 5,2 fois plus de voyageurs montés dans un train entre 7h et 7h59 qu'entre 10h et 10h59, par exemple. De plus, le nombre de train-kilomètre peut évoluer sans que la SNCB n'en soit responsable. Par exemple, si des travaux sont prévus sur le réseau ferroviaire, si un accident a lieu, ... le nombre de train-kilomètre peut diminuer. L'offre peut donc varier sans que les opérateurs ferroviaires n'en soient responsables.

ii. *Efficiences productive*

Nous allons maintenant analyser la productivité de la SNCB et des quatre autres opérateurs ferroviaires. Dans un premier temps, nous allons analyser le ratio du nombre de passagers-kilomètre et du nombre d'employés. Le nombre d'employés utilisé n'est pas le nombre effectif de personnes employées par l'entreprise mais bien le nombre d'équivalents temps plein (ETP). La figure 13 montre cette mesure de productivité pour les cinq opérateurs en 2018. Cette figure nous permet de mettre en évidence la mauvaise productivité de la SNCB par rapport aux autres opérateurs ferroviaires. En effet, en Autriche, ÖBB possède une productivité plus de trois fois supérieure à celle de la SNCB. Cela est dû au fait que l'entreprise transporte un plus grand nombre de passagers-kilomètre que la SNCB

¹¹ Le nombre de trains-kilomètre est passé de 81,66 millions à 80,85 millions entre 2018 et 2019.

¹² Le nombre de passagers-kilomètre a augmenté et est passé de 10.500 millions à 10.849 millions entre 2018 et 2019.

avec deux fois et demie moins d'employés que la SNCB¹³. Les autres opérateurs, bien que possédant une productivité inférieure à celle de ÖBB, ont toutefois une meilleure productivité que celle de la SNCB. La productivité de la SNCB, calculée en divisant le nombre de passagers-kilomètre par le nombre d'ETP, ne semble donc pas être suffisante par rapport aux autres opérateurs ferroviaires étudiés.

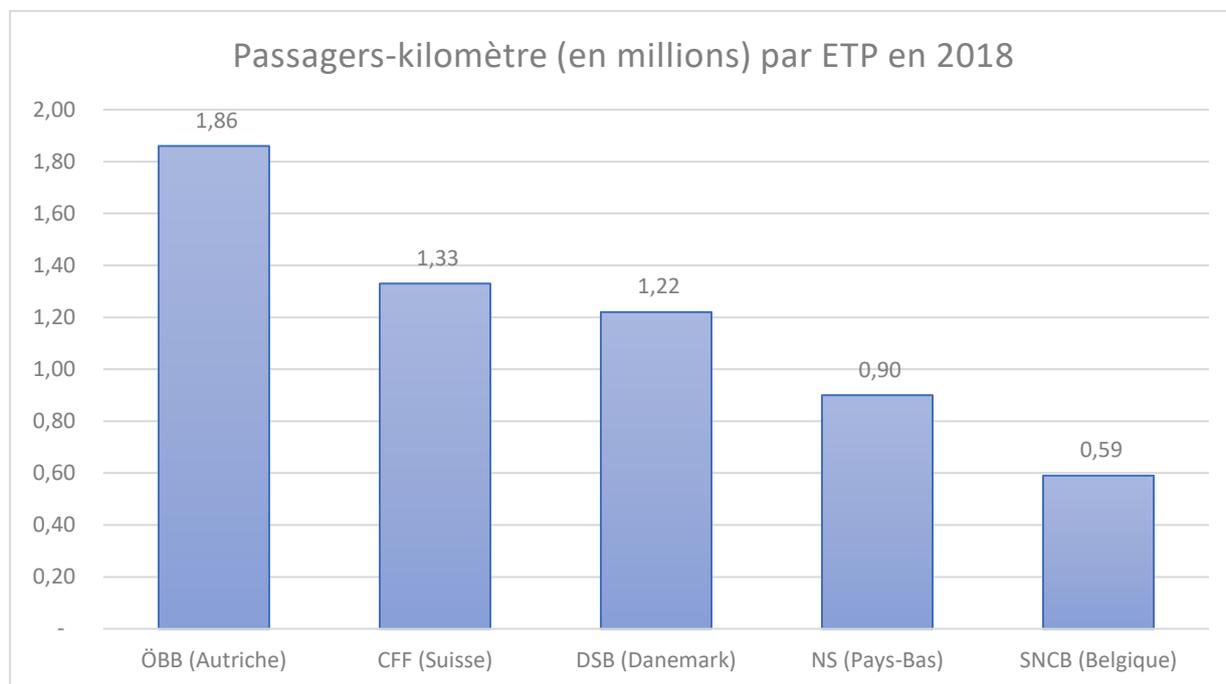


Figure 13: Nombre de passagers-kilomètre (en millions) par ETP en Autriche, en Suisse, au Danemark, aux Pays-Bas et en Belgique en 2018.

Sources : Rapports annuels 2018 de ÖBB, des CFF, de la DSB, des NS et de la SNCB et Eurostat.

Même si la productivité de la SNCB n'est pas bonne, elle s'est améliorée au cours du temps. La figure 14 montre l'évolution de la productivité pour la SNCB entre 2005 et 2018. Rappelons que la SNCB a rencontré plusieurs changements de structure ces dernières années, les résultats sont donc à prendre avec précaution car les restructurations compliquent les comparaisons au cours du temps. En 2005, la productivité était au plus bas mais s'est améliorée l'année suivante avant de rester plus ou moins stable jusqu'en 2008. Ensuite, une belle croissance a eu lieu entre 2009 et 2013. En effet, lors de cette période, la productivité de la SNCB a augmenté de 17,9%. La situation s'est détériorée en 2014, année de la restructuration, faisant chuter la productivité de 8,6% mais dès 2015, la croissance de la productivité a bien repris, nous constatons, en effet, une hausse de 15,7% entre 2015 et 2018.

Nous pouvons donc conclure que la productivité de la SNCB n'est pas suffisante en comparaison avec les autres opérateurs ferroviaires européens mais que celle-ci est néanmoins en nette amélioration depuis 2014. Cette amélioration doit néanmoins continuer si la SNCB veut envisager sereinement la concurrence qui arrive à grands pas.

¹³ ÖBB réalise en 2018 13.122 millions de passagers-kilomètre avec 7054 ETP tandis que la SNCB réalise 10.500 millions de passagers-kilomètre avec 17703 ETP.

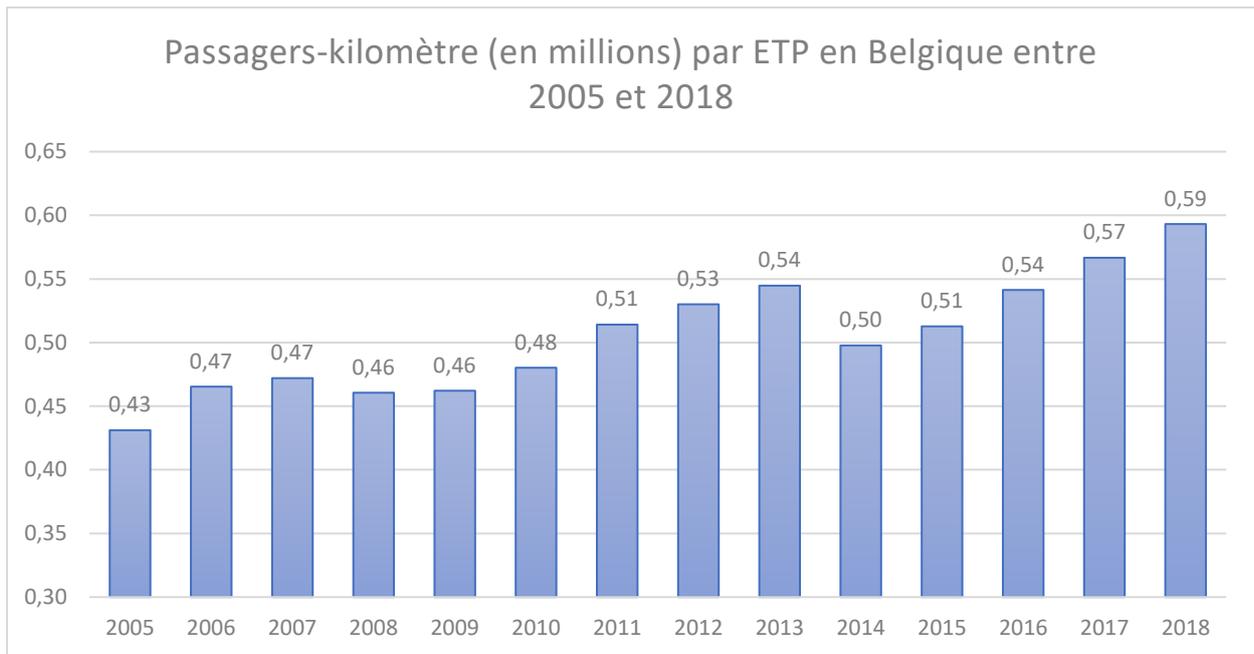


Figure 14: Nombre de passagers-kilomètre (en millions) par ETP en Belgique entre 2005 et 2018.
Sources : Rapports annuels de la SNCB.

Afin de renforcer l'analyse de la productivité de la SNCB et des autres opérateurs ferroviaires, nous pouvons également déterminer la productivité des entreprises en la mesurant grâce au ratio du nombre de trains-kilomètre et du nombre d'ETP. La figure 15 montre le nombre de trains-kilomètre par ETP. Nous pouvons voir que cette mesure de la productivité confirme ce que nous avons constaté en mesurant la productivité par le ratio du nombre de passagers-kilomètre et du nombre d'ETP. En effet, l'opérateur autrichien est toujours l'opérateur qui présente la plus grande efficacité productive tandis que la SNCB se porte moins bien que ses concurrents.

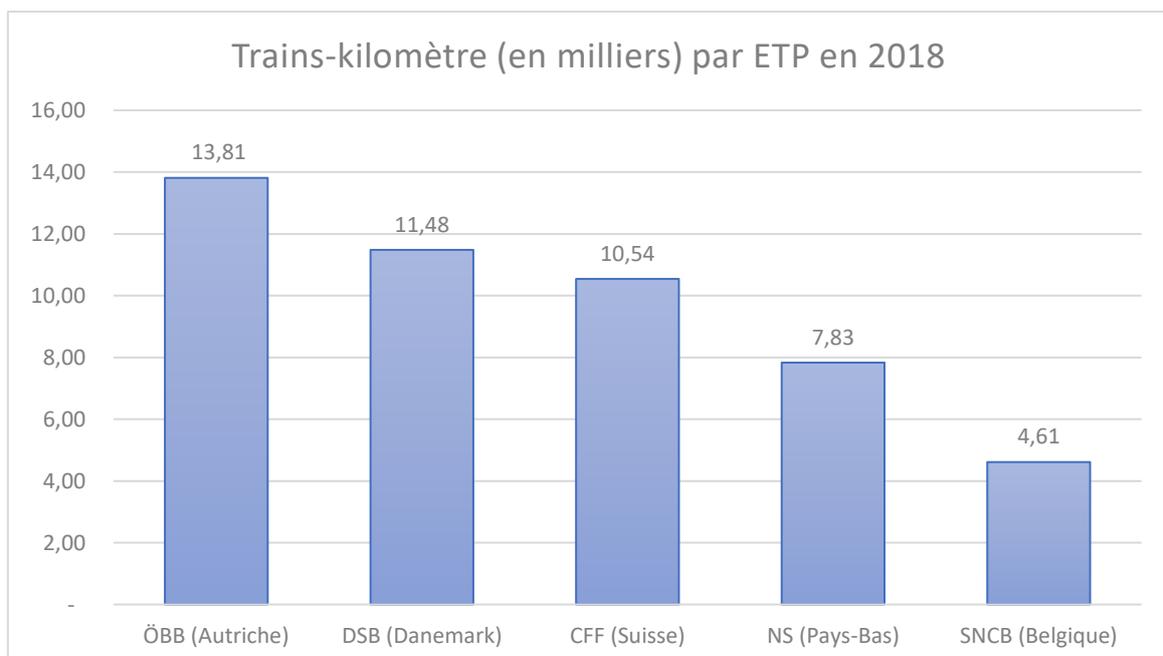


Figure 15: Nombre de trains-kilomètre (en milliers) par ETP en Autriche, au Danemark, en Suisse, aux Pays-Bas et en Belgique en 2018.
Sources : Rapports annuels 2018 de ÖBB, de la DSB, des CFF, des NS, de Prorail, de la SNCB et d'Infrabel.

iii. Conclusion partielle

L'efficacité commerciale de la SNCB semble correcte quand on la compare avec les autres opérateurs européens et une bonne croissance de cette efficacité commerciale a eu lieu ces dernières années pour la SNCB (+5,8% depuis 2016). Cela peut vouloir dire, qu'en moyenne, le taux de remplissage des trains est correct et donc que l'offre correspond bien à la demande. En revanche, cet indicateur ne prend pas en compte les différences entre les différentes lignes et les différences entre les différents moments de la journée car il calcule le nombre moyen de passagers par train. Plus de voyageurs voyageront en effet sur les grandes lignes et en heure de pointe.

Le constat n'est pas le même quand on regarde l'efficacité productive de la SNCB. Les deux indicateurs que nous avons calculés, le nombre de passagers-kilomètre par ETP et le nombre de trains-kilomètre par ETP, nous montrent la même conclusion : la productivité de la SNCB est bien en-dessous de celle des autres entreprises ferroviaires étudiées. Par exemple, ÖBB est plus de trois fois plus productive que la SNCB tandis que la DSB et les CFF sont plus de deux fois plus productifs que la SNCB. Néanmoins, la SNCB a également réalisé des progrès ces dernières années pour améliorer sa productivité. On dénombre en effet une croissance de 15,7% entre 2015 et 2018.

D'importants efforts doivent donc être mis en place par la SNCB pour avoir des gains de productivité plus importants ces prochaines années. Ceci est essentiel si la SNCB veut pouvoir faire face à de potentiels concurrents dans les prochaines années et bénéficier de l'attribution directe du contrat de service public.

6) Recommandations

Au cours de la deuxième partie de ce mémoire, nous avons pu constater que la qualité des services de la SNCB ainsi que sa productivité devraient être grandement améliorées si la SNCB veut pouvoir faire face à la libéralisation prochaine du transport national de passagers. Nous avons également constaté une faible contribution des passagers aux recettes de la SNCB et une forte importance des subsides d'exploitation dans ces recettes. Plusieurs pistes peuvent être explorées afin d'améliorer ces points faibles et aider la SNCB à se préparer au mieux à la concurrence.

Tout d'abord, nous avons constaté que la SNCB avait adopté une politique de bas tarifs. En effet, les passagers payent en moyenne seulement 8 centimes par kilomètre en Belgique. Dans les autres pays, ce montant peut aller jusqu'à 17 centimes. Ce faible tarif entraîne le fait que les passagers contribuent peu aux recettes de la SNCB et justifie une partie de l'importante dotation d'exploitation. Nous pourrions donc suggérer à la SNCB d'augmenter quelque peu ses tarifs. Une autre piste serait de proposer des tarifs différents pour les différents moments de la journée ou de la semaine. On remarque en effet qu'une large majorité du transport se fait en heure de pointe¹⁴. Il pourrait être intéressant d'augmenter les tarifs durant ces heures de pointe afin d'étaler un peu plus le flux de passagers sur la journée. Cependant, la SNCB dispose de peu de marge de manœuvre car les tarifs sont encadrés par le contrat de gestion. En 2016, la SNCB avait déjà proposé d'augmenter les tarifs en heures de pointe, ce qui avait été refusé par Monsieur Bellot, ministre de la mobilité. Celui-ci ne voulait pas que la SNCB utilise des tarifs dissuasifs en heure de pointe et préférait que la SNCB propose des tarifs très bas en heures creuses afin d'attirer les passagers pendant ces tranches horaires où les trains sont peu fréquentés. Néanmoins, une telle solution réduirait encore plus la part des recettes qui provient des voyageurs.

L'autre grand problème de la SNCB est son efficacité productive. Nous avons constaté dans la section précédente que la productivité de la SNCB se situait bien en-dessous de celle des opérateurs européens

¹⁴ Rappelons qu'en 2018 5,2 fois plus de passagers embarquaient entre 7h et 7h59 qu'entre 10h et 10h59.

étudiés. Une augmentation de cette productivité est indispensable pour que la SNCB puisse faire face à la libéralisation et espérer une attribution directe du contrat de service public en 2023. Néanmoins, la productivité reste un sujet assez tabou pour l'opérateur ferroviaire belge et de nombreuses grèves ont eu lieu ces dernières années pour se plaindre des conditions de travail ou contester, entre autres, l'accord social de 2020-2022 qui voudrait augmenter le temps de travail de trente-six à trente-huit heures par semaine. La SNCB se doit donc de trouver des compromis afin d'améliorer sa productivité et atteindre un niveau de productivité proche de celui des opérateurs ferroviaires voisins.

7) Conclusion générale

L'objectif de ce mémoire est de déterminer si la SNCB est prête pour la libéralisation totale du rail qui aboutira en 2023. Pour ce faire, nous avons présenté les différentes étapes de la libéralisation dans la première partie du mémoire afin d'avoir une idée claire du sujet et de voir l'évolution qu'il y a déjà eu en termes d'ouverture à la concurrence lors de ces trente dernières années. La libéralisation a commencé en 2007 avec l'ouverture à la concurrence du transport de marchandises. Elle s'est poursuivie en 2010 avec l'ouverture à la concurrence du transport international de passagers et continuera dès 2020 avec l'ouverture à la concurrence des lignes commerciales pour le transport national de passagers. Dès 2023, elle se terminera par la mise en concurrence des contrats de service public pour le transport national de passagers. Nous avons ensuite passé en revue les dates importantes de la SNCB qui font que sa structure est telle qu'elle est aujourd'hui. Nous avons également cité les différentes activités de la SNCB, la plus importante étant le transport national de passagers.

La deuxième partie du mémoire est la plus importante et répond à la question de recherche. Pour savoir si la SNCB est prête pour la libéralisation, nous avons regardé l'évolution de la qualité de ses services au cours de ces dernières années. Nous avons également mis en évidence la structure de ses coûts et de ses recettes et analysé sa santé financière. Nous avons aussi comparé la contribution des voyageurs et de l'Etat dans les recettes de la SNCB et comparé cela avec d'autres opérateurs ferroviaires. Nous avons finalement développé des indicateurs de productivité partielle. Nous avons divisé la productivité en deux : l'efficacité commerciale et l'efficacité productive. Nous avons ensuite comparé ces indicateurs avec ceux d'autres entreprises ferroviaires européennes.

Toutes ces analyses ont mis en évidence que, non, la SNCB n'est pas prête pour la libéralisation. En effet, tous les indicateurs analysés, excepté l'efficacité commerciale, doivent être améliorés pour arriver au niveau des autres opérateurs ferroviaires européens et pour pouvoir envisager sereinement l'arrivée potentielle de concurrents. La ponctualité, bien qu'en amélioration en 2019, reste basse et inférieure à la ponctualité affichée au début des années 2000. De plus, quand elle est comparée à la ponctualité des autres entreprises ferroviaires étudiées dans ce mémoire, la ponctualité de la SNCB est inférieure à celle des autres opérateurs. Il en est de même pour la part de passagers satisfaits. Il y en a en effet plus de passagers satisfaits en 2019 qu'en 2018 mais il n'empêche que seulement 66,7% des passagers s'estimaient satisfaits en 2019. Cela est bien trop peu et laisse penser que la qualité des services de la SNCB doit s'améliorer. Le nombre de passagers-kilomètre de la SNCB a, en revanche, bien augmenté depuis 2005, nous observons en effet une augmentation de 33,8%.

Nous avons également mis en évidence l'importance des dotations d'exploitation de l'Etat dans les recettes de la SNCB. Pour ce faire, nous avons divisé les recettes par passagers-kilomètre en deux parties : les subsides par passagers-kilomètre et les recettes provenant du transport de voyageurs par passager-kilomètre. En Belgique, les passagers payent en moyenne seulement 8 centimes par kilomètre. Dans les autres pays, les passagers payent plus, entre 13 et 17 centimes par kilomètre. Les subsides sont donc très importants en Belgique pour compenser cette politique de bas tarifs. Une autre

raison pour laquelle les subsides sont si importants se trouve du côté des redevances d'infrastructure. En effet, le montant de redevance payé par train-kilomètre est l'un des plus élevés d'Europe.

Concernant la productivité commerciale, celle-ci semble correcte. Le nombre moyen de personnes transportées par train pour la SNCB est le deuxième plus élevé des pays étudiés. Seule ÖBB, l'opérateur autrichien fait mieux. En revanche, le constat n'est pas le même pour l'efficacité productive. En effet, le nombre de passagers-kilomètre par ETP n'est pas bon pour la SNCB et est le moins bon des pays étudiés. On retrouve une productivité plus de trois fois supérieure que la SNCB pour ÖBB. La productivité des CFF et de la DSB sont, quant à elles, plus de deux fois supérieures à celle de la SNCB. Nous pouvons tout de même noter qu'une belle augmentation de la productivité a eu lieu depuis 2014. Effectivement, la productivité a augmenté de 19,2% entre 2014 et 2018. Afin de confirmer cette analyse, nous avons également calculé l'efficacité productive en calculant le ratio du nombre de trains-kilomètre sur le nombre d'ETP. Le constat est le même, la productivité de la SNCB est bien inférieure à celle des autres opérateurs ferroviaires étudiés.

Bien que les indicateurs de productivité que nous avons calculés soient des indicateurs partiels, qui doivent donc être interprétés avec précaution, ils permettent d'avoir une vue plus claire de la situation actuelle de la SNCB en vue de la prochaine libéralisation. La SNCB doit, en effet, améliorer ces indicateurs de qualité et de productivité pour 2023 si elle veut espérer se voir attribuer directement le contrat de service public. Sans une nette amélioration de la situation actuelle, la SNCB survivra probablement difficilement à la mise en concurrence du contrat de service public dès 2023 et à la présence de concurrents sur les lignes commerciales dès 2020.

Bibliographie

- Banque de France. (2020). *Taux de change (parités moyenne mensuelle)*. Retrieved July 25, 2020, from <https://www.banque-france.fr/statistiques/taux-et-cours/les-taux-de-change-salle-des-marches/parites-moyenne-mensuelle>
- Belgiantrain. (n.d.). *Management et structure de l'entreprise*. Retrieved July 23, 2020 from <https://www.belgiantrain.be/fr/about-sncb/entreprise/management-structure>
- Beyer, A., & Chabalière D. (2011). *La réforme ferroviaire en Europe*. In M. Savy, Questions pour le transport en Europe, la documentation française, p 97-116.
- Bonnafous, A., & Crozet, Y. (2014). *Les indicateurs d'efficience du transport ferroviaire en France*. Forum international des transports.
- Confédération suisse. (2020). *Cours annuels moyens*. Retrieved July 29, 2020, from <https://www.estv.admin.ch/estv/fr/home/direkte-bundessteuer/wehrpflichtersatzabgabe/dienstleistungen/jahresmittelkurse.html>
- Caponetti, L., Demertzis, V., & Sak, B. (2016). *Services publics et missions de service public en Belgique – Etat des lieux* (CIRIEC N°2016/12). CIRIEC International.
- CFF portail statistique. (2020). *Qualité*. Retrieved August 4, 2020, from <https://reporting.sbb.ch/fr/qualite?highlighted=0d96e7860904a78519b87671ff91f248&years=0,1,4,5,6,7&scroll=0>
- Directive 91/440/CEE du Conseil relative au développement de chemins de fer communautaires* (29 juillet 1991). Journal officiel de l'Union européenne, 24 août 1991, p. 25-28.
- Directive 95/18/CE du Conseil concernant les licences des entreprises ferroviaires* (19 juin 1995). Journal officiel de l'Union européenne, 27 juin 1995, p. 70-74.
- Directive 95/19/CE du Conseil, du 19 juin 1995, concernant la répartition des capacités d'infrastructure ferroviaire et la perception de redevances d'utilisation de l'infrastructure* (19 juin 1995). Journal officiel de l'Union européenne, 27 juin 1995, p. 75-78.
- Everaert, B. (23, November 2019). Sophie Dutordoier (SNCB) : « Quand on dit que la mobilité est une priorité, il faut une vision ». *L'Echo*, <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/general/sophie-dutordoier-sncb-quand-on-dit-que-la-mobilite-est-une-priorite-il-faut-une-vision/10184754.html>
- European Commission. (2020). First railway package of 2001. Retrieved July 10, 2020, from https://ec.europa.eu/transport/modes/rail/packages/2001_en
- European Commission. (2020). Fourth railway package of 2016. Retrieved July 10, 2020, from https://ec.europa.eu/transport/modes/rail/packages/2013_en
- European Commission. (2020). Second railway package of 2004. Retrieved July 10, 2020, from https://ec.europa.eu/transport/modes/rail/packages/2004_en
- European Commission. (2020). Third railway package of 2007. Retrieved July 10, 2020 from https://ec.europa.eu/transport/modes/rail/packages/2007_en

Eurostat. (2020). *Répartition modale du transport de voyageurs*. Retrieved July 30, 2020, from https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/t2020_rk310/default/table?lang=fr

Eurostat statistics explained. (2016). *Glossaire : Passager-kilomètre*. Retrieved July 22, 2020, from <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Passenger-kilometre/fr>

François, J.B. (November 4, 2019). En Belgique, déjà 321 jours sans gouvernement. *LaCroix*, <https://www.la-croix.com/Monde/Europe/En-Belgique-deja-321-jours-sans-gouvernement-2019-11-04-1201058306>

Gautier, A., & Salem, I. (2016). La SNCB : prête pour la libéralisation totale du rail ? *Regards économiques*, 128.

Lawson, P. (November 12, 2016). La SNCB pourrait disparaître en 2025. *L’Echo*, <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/federal/la-sncb-pourrait-disparaitre-en-2025/9830381.html>

Livre blanc de la Commission, du 30 juillet 1996, « une stratégie pour revitaliser les chemins de fer communautaires ». [COM(96) 421 final - Non publié au Journal officiel].

Loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques. (1991). *Moniteur belge*, 27 mars 1991, p.6155

Mediarail. (n.d.). Chronologie législative de l’Europe ferroviaire. Retrieved July 20, 2020, from http://mediarail.be/Institutionnel/Chronologie_UE/Paquets_fer.htm

Mediarail. (n.d.). *La politique ferroviaire aux Pays-Bas : un bref aperçu*. Retrieved April 13, 2020 from <https://mediarail.wordpress.com/2016/07/13/la-regionalisation-ferroviaire-un-bref-apercu-aux-pays-bas/>

Mediarail. (n.d.). *Pays-Bas / Nederlands*. Retrieved July 20, 2020, from <http://mediarail.be/Pays-Bas/Homepage.htm>

Mediarail. (n.d.). *ÖBB un acteur qui joue dans la cour des grands*. Retrieved August 1, from <https://mediarail.wordpress.com/2019/11/04/obb-un-acteur-qui-joue-dans-la-cour-des-grands/>

Mediarail. (n.d.). *SNCB – de 1926 à 1970*. Retrieved July 20, 2020, from http://mediarail.be/Belgique/Institutionnel/BE_SNCB_entreprise/SNCB_01.htm

Mediarail. (n.d.). *SNCB – Les années 90-2000*. Retrieved July 20, 2020, from http://mediarail.be/Belgique/Institutionnel/BE_SNCB_entreprise/SNCB_03.htm

Mediarail. (n.d.). *SNCB – 2005 à 2013*. Retrieved July 20, 2020, from http://mediarail.be/Belgique/Institutionnel/BE_SNCB_entreprise/SNCB_04.htm

Mediarail. (n.d.). *La SNCB – de 2014 à aujourd’hui*. Retrieved July 20, 2020, from http://mediarail.be/Belgique/Institutionnel/BE_SNCB_entreprise/SNCB_06.htm

Nations Unies. (2014). *Indicateurs de productivité dans le transport ferroviaire*. Retrieved July 20, 2020, from <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/trans/doc/2014/sc2/ECE-TRANS-SC2-2014-06f.pdf>

ÖBB. (2020). *Organization*. Retrieved August 1, 2020, from <https://konzern.oebb.at/en/about-the-group/organization>

