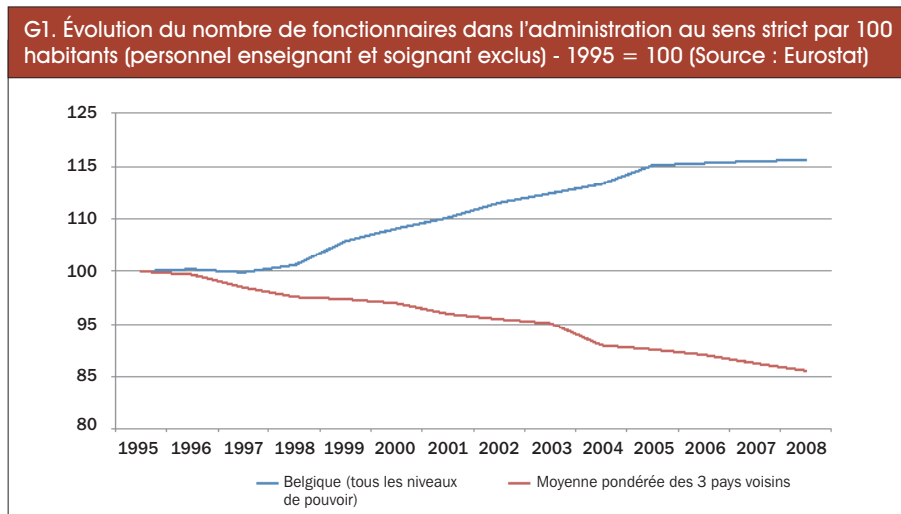


Des gains d'efficacité considérables à réaliser au sein du Groupe SNCB

1. Introduction

Depuis des années, la FEB insiste sur l'importance de pouvoirs publics plus efficaces dans notre pays. Nous constatons en effet que l'emploi dans l'administration au sens strict¹ est en Belgique bien plus élevé que dans nos pays voisins. Alors qu'en 2008², il y a dans notre pays 4 fonctionnaires par 100 habitants, ils sont seulement 3 aux Pays-Bas, 3,2 en Allemagne et 3,6 en France. De plus, ce chiffre a continuellement augmenté en Belgique depuis 1995 alors qu'il a diminué dans nos pays voisins (graphique 1).



Cette ampleur de l'administration belge explique entre autres la pression fiscale élevée ainsi que les charges administratives toujours très lourdes dans notre pays. Si la Belgique réussit dans les années à venir à résorber l'écart avec ses pays voisins, elle pourrait alors bénéficier d'une bulle d'oxygène dont elle a grand besoin.

Cependant, une hausse de l'efficacité des pouvoirs publics ne peut se limiter à l'administration publique au sens strict. Par exemple, une entreprise publique comme le Groupe SNCB doit également participer à l'effort. C'est que, chaque année, pas moins de 3 milliards EUR de l'argent du contribuable vont directement dans les caisses du Groupe SNCB. Le moins que l'on puisse demander, c'est que cet argent soit dépensé de façon efficace. De plus, de par son activité de réseau, le Groupe SNCB a également un impact très important sur la performance de notre économie : si le Groupe SNCB parvient à transporter les passagers et les marchandises de façon efficace tout en offrant une grande qualité de service à un prix compétitif, cela aura un impact positif sur notre croissance économique. Enfin, le Groupe SNCB se trouve devant de grands défis. Il doit notamment se préparer à la libéralisation du trafic voyageurs domestique, attendue aux alentours de 2017-2019.

Pour toutes ces raisons, cette publication vise à analyser si l'écart d'efficacité que nous observons pour l'administration belge au sens strict existe également pour la société de chemins de fer belges.

¹ Cette branche d'activité (NACE L) n'inclut ni le personnel soignant ni le personnel enseignant.

² 2008 est la dernière année pour laquelle les chiffres sont disponibles pour l'ensemble des pays considérés.

2. Méthodologie

a. Comparer des pommes avec des pommes

À l'aide d'un benchmarking avec des compagnies ferroviaires comparables, nous pouvons évaluer le potentiel d'amélioration de l'efficacité du Groupe SNCB. Ce type d'exercice requiert de choisir une ou plusieurs compagnies ferroviaires qui soient à la fois comparables – tant au niveau de l'environnement dans lequel elles opèrent qu'au niveau des activités qu'elles réalisent – et à la fois dans le top des compagnies efficaces.

Combien d'input
pour une unité
d'output ?

Pour ces raisons, nous comparons l'efficacité du Groupe SNCB avec les compagnies ferroviaires opérant en Suisse et aux Pays-Bas. Tout d'abord, ces compagnies opèrent dans des pays de petite taille comme la Belgique. De plus, le paysage des Pays-Bas est plat comme celui de la Flandre et celui de la Suisse est montagneux, s'apparentant au paysage vallonné de la Wallonie. Enfin, ce sont des compagnies qui, de façon générale dans le secteur, sont considérées comme les 'Best of Class'.

Un autre aspect important pour réaliser un benchmarking crédible entre des compagnies de chemins de fer est de considérer les mêmes activités. Il ne serait par exemple pas correct de comparer le Groupe SNCB uniquement avec le Groupe 'Nederlandse Spoorwegen' (Groupe NS) opérant aux Pays-Bas. Le Groupe SNCB s'occupe en effet aussi bien de l'infrastructure, du trafic voyageurs que du transport de marchandises (et de tout ce que cela implique comme activités connexes, comme par exemple l'entretien), alors que le Groupe NS est responsable uniquement du trafic voyageurs. Ainsi, tant en Suisse qu'aux Pays-Bas, nous devons sélectionner les compagnies de chemins de fer, de sorte que le périmètre des activités soit le même dans les trois pays.

Le cas de la Suisse est simple : nous pouvons directement considérer la principale compagnie de chemins de fer SBB/CFF/FFS, qui est une entreprise intégrée réalisant les trois mêmes activités que le Groupe SNCB. Aux Pays-Bas, la libéralisation du fret étant déjà avancée, nous devons prendre en compte différentes entreprises pour couvrir les trois types d'activités réalisées par le Groupe SNCB :

- Le Groupe NS qui est responsable du transport des voyageurs (et de toutes les activités connexes);
- DB Schenker NL, la principale compagnie pour le transport de fret ;
- Strukton, Prorail et Keyrail qui s'occupent de l'infrastructure et de son entretien.

b. Calcul de l'efficacité

Notre approche de l'efficacité vise à regarder quelle quantité d'input une compagnie mobilise pour réaliser une unité d'output.

Dans le cas de notre benchmarking, nous prenons comme input les ressources humaines mobilisées pour réaliser l'ensemble des activités, exprimées en équivalents temps-plein (ETP). Les deux indicateurs d'output que nous avons considérés dans notre étude sont les voyageurs-kilomètres (v-km) et les tonnes-kilomètres (t-km).

Confrontés à deux indicateurs d'output pertinents, nous devrions pour bien faire mesurer de manière distincte l'efficacité en matière de transport des personnes et l'efficacité en matière de transport des marchandises. Sur la base de données publiques (voir point 3.a), il s'agit là toutefois d'une mission impossible. Prenons, par exemple, le cas du Groupe SNCB. Quelle part des ETP travaillant pour la SNCB-Holding, Infrabel et la SNCB-Technics devrions-nous respectivement imputer au transport des personnes et au transport des marchandises ? La même question se pose pour SBB/CFF/FFS. L'exercice ne serait possible que si nous disposions d'informations internes aux compagnies ferroviaires, lesquelles sont souvent confidentielles.

Aussi a-t-il été décidé de ne pas scinder l'analyse en deux, mais de prendre pour indicateur d'output la somme du nombre des voyageurs-kilomètres et des tonnes-kilomètres. Ce postulat présuppose de manière implicite que 1 voyageur-kilomètre équivaille à 1 tonne-kilomètre. Comme le montrent Merkert et al (2009)³, cette hypothèse est aussi utilisée dans d'autres analyses visant à évaluer l'efficacité de compagnies ferroviaires⁴.

³ Voir Merkert et al (2009), *Benchmarking of train operating firms – a transaction cost efficiency analysis*, *Transportation Planning and Technology*, 33:1, 35-53.

3. Données

a. Données publiques

Pour réaliser cette étude, nous nous sommes basés exclusivement sur des données disponibles publiquement. Les principales sources utilisées sont les rapports annuels de 2010 de chacune des compagnies étudiées ainsi que les bases de données de deux grandes organisations internationales de chemins de fer, à savoir CER (Community of European Railways) et l'UIC (Union Internationale des Chemins de fer). Les données pour chacune des compagnies analysées sont présentées dans les sections suivantes.

b. Belgique

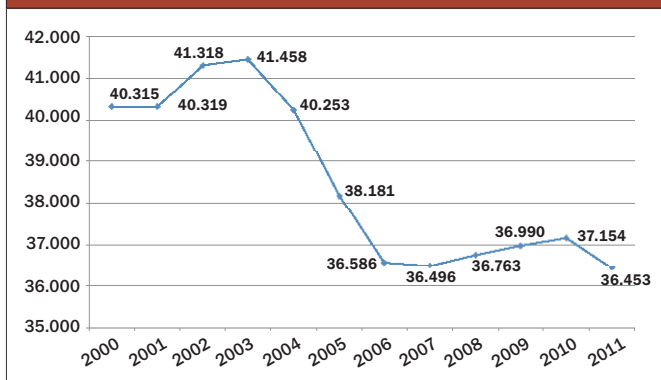
Au 1er janvier 2011, le Groupe SNCB emploie 36.453 ETP répartis essentiellement entre les 3 entités du Groupe SNCB : la SNCB-Holding, la SNCB et Infrabel (tableau 1). Ce nombre d'ETP est le plus bas jamais atteint par le Groupe SNCB depuis 2000. En effet, l'évolution des ETP indique que le Groupe SNCB a opéré une diminution de ses effectifs, principalement entre 2003 et 2006 (graphique 2).

T1. Répartition des ETP au sein du Groupe SNCB au 1^{er} janvier 2011

	ETP
SNCB-Holding	3.972
Infrabel	12.234
SNCB	19.542
Caisse des Soins de Santé	142
Détachement vers différentes instances	563
Total	36.453

Source : SNCB-Holding, Rapport Annuel 2010, page 33.

G2. Évolution des ETP (chiffres au 1er janvier) au sein du Groupe SNCB (Source : SNCB-Holding, Rapport Annuel 2010, p. 33)



Les données sur les tonnes-kilomètres et les voyageurs-kilomètres sont issues du rapport 2010 de CER et sont reprises dans le tableau ci-dessous (tableau 2).

T2. Tonnes-kilomètres et voyageurs-kilomètres du Groupe SNCB, 2010

Tonnes-kilomètres (en millions)	5.729
Voyageurs-kilomètres (en millions)	10.609
Total	16.338

Source : CER, Annual Report 2010-2011, page 59.

⁴ Afin d'analyser la sensibilité des résultats à cette hypothèse, le même calcul a été réalisé en annexe en utilisant le nombre de trains-kilomètres pour le transport des personnes et le transport des marchandises. Étant donné que ces deux variables ont la même unité, l'on peut sans problème les additionner.

c. Pays-Bas

Pour les Pays-Bas, nous devons tenir compte des données de cinq entreprises. Les données sur les ETP et sur les tonnes- et voyageurs-kilomètres sont reprises dans les deux tableaux ci-dessous (tableaux 3 et 4).

T3. Nombre d'ETP des entreprises prises en compte aux Pays-Bas, 2010	
Entreprise	ETP
Groupe NS ⁵	14.612
DB Schenker NL	2.000
Prorail	3.954
Keyrail	100
Strukton NL	5.174
Total	25.840
Source : Rapports annuels 2010 du Groupe NS, de DB Schenker, de Prorail et de Strukton ; site internet de Keyrail http://www.keyrail.nl/	

T4. Tonnes-kilomètres de DB Schenker NL et voyageurs-kilomètres du Groupe NS, 2010	
Tonnes-kilomètres (en millions)	4.103
Voyageurs-kilomètres (en millions)	16.359
Total	20.462
Source : CER, Annual Report 2010-2011, p. 58-59	

d. Suisse

Pour l'année 2010, le nombre d'ETP employés par le groupe SBB/CFF/FFS s'élève à 28.143. Ils sont répartis entre les différents services comme l'indique le tableau 5. Au tableau 6 sont reprises les données relatives aux tonnes- et voyageurs-kilomètres parcourus par SBB/CFF/FFS en 2010.

T5. Nombre d'ETP de SBB/CFF/FFS, 2010	
Activités	ETP
Trafic voyageurs	13.431
Trafic marchandises	3.585
Infrastructure	9.193
Unités centrales	1.194
Immobilier	740
Total	28.143
Source : CFF/SBB/FFS Chiffres et Faits 2010	

T6. Tonnes-kilomètres et voyageurs-kilomètres de SBB/CFF/FFS, 2010	
Tonnes-kilomètres (en millions)	13.111
Voyageurs-kilomètres (en millions)	17.513
Total	30.624
Source : CER, Annual Report 2010-2011, page 59.	

⁵ Sans la filiale Abelio opérant hors Pays-Bas.

e. Premiers constats

Une première analyse des données ci-dessus montre que le Groupe SNCB réalise le plus petit output des compagnies considérées tout en mobilisant le plus de ressources humaines. Il faut cependant nuancer cette première observation par le fait que le Groupe SNCB a une politique « d'insourcing » beaucoup plus importante que les autres compagnies considérées : aussi bien SBB/CFF/FFS que les compagnies néerlandaises sous-traitent beaucoup plus d'activités. Afin d'éviter de comparer des pommes avec des poires et de ne pas défavoriser de façon erronée le Groupe SNCB dans cet exercice de benchmarking, il faut tenir compte de ces ETP « outsourcés », ce qui est expliqué dans la section suivante.

4. Correction pour l'outsourcing

Tenir compte de l'outsourcing sur base uniquement de données publiques n'est pas un exercice aisé. Cela demande de poser quelques hypothèses. La façon dont nous avons procédé est la suivante. Pour SBB/CFF/FFS, le rapport financier annuel de 2010 détaille dans le poste « autres charges » les dépenses réalisées pour la sous-traitance qui s'élèvent en 2010 à 1.058,8 millions CHF. Avant de traduire ce montant en ETP en le divisant par le coût salarial moyen payé en Suisse⁶, il faut en extraire les coûts salariaux. En effet, il est évident que ces dépenses de sous-traitance ne correspondent pas à 100% de la masse salariale car elles incluent aussi la marge que le sous-traitant réalise vis-à-vis de SBB/CFF/FFS ainsi que des frais autres que salariaux (énergie, matériaux, ...). Pour la marge, nous supposons raisonnablement qu'elle s'élève à 5%⁷, que nous retirons alors des charges de sous-traitance de SBB/CFF/FFS. Ensuite, nous considérons que les coûts salariaux représentent 89% des coûts du sous-traitant. Pour poser cette hypothèse, nous nous sommes basés sur la structure de coûts de la SNCB-Holding. La SNCB-Holding assure en effet les activités RH, ICT, etc. au sein du Groupe SNCB. Le fait qu'il s'agisse d'activités à forte intensité de main-d'œuvre explique la part élevée qu'occupent les coûts salariaux dans les coûts totaux. En ce qui concerne les activités d'outsourcing de SBB/CFF/FFS, le pourcentage de 89% est toutefois sûrement trop élevé, car dans certaines autres activités d'outsourcing (telles que l'entretien des rames et de l'infrastructure, par exemple), la part des coûts salariaux sera certainement inférieure. Nous avons néanmoins décidé de tabler sur ces 89% pour des raisons de prudence. En effet, plus ce pourcentage sera élevé, plus nous augmenterons l'effectif considéré pour SBB/CFF/FFS et donc meilleure sera la position du Groupe SNCB dans le cadre de l'exercice de benchmarking. Le résultat de cette analyse d'efficacité doit dès lors être considéré comme un minimum.

Le résultat de cette analyse d'efficacité doit être considéré comme un minimum

La situation aux Pays-Bas est pour sa part plus compliquée. Le marché ferroviaire y est caractérisé par la présence de différentes entreprises, qui se procurent parfois mutuellement des services. Ainsi, Strukton assure une partie des travaux d'entretien et d'élargissement de ProRail. Dans ce cas, nous ne pouvons pas additionner purement et simplement les activités d'outsourcing de ProRail et les chiffres néerlandais, comme nous l'avons fait pour SBB/CFF/FFS, car cela donnerait lieu à des doubles comptages. Sur la base d'informations publiques, il est cependant impossible de distinguer la partie des activités d'outsourcing devant ou non être comptabilisée. Une autre approche a donc été choisie. Si nous comparons le nombre de voyageurs-kilomètres, de tonnes-kilomètres et les effectifs respectifs des Pays-Bas et de la Suisse, nous constatons que l'écart entre les Pays-Bas et la Suisse est le plus réduit en matière de nombre de voyageurs-kilomètres : le nombre de voyageurs-kilomètres aux Pays-Bas s'élève à 93,4% du nombre de voyageurs-kilomètres en Suisse. Dans le cadre de notre approche, nous multiplions donc le nombre d'effectifs que nous

⁶ Il s'élève à 83.700 CHF en 2010, (Source : AMECO data base).

⁷ Par exemple, chez Alstom, la marge opérationnelle s'élevait à 7,5% en 2010 ; chez Siemens (branche 'mobilité'), à 7,9% et chez Bombardier, à 5,7%.

ajoutons chez SBB/CFF/FFS pour couvrir les activités d'outsourcing par 93,4%. Nous obtenons ainsi une estimation du nombre d'effectifs que nous devons ajouter aux chiffres néerlandais, si nous voulons tenir compte de la différence de politique d'outsourcing entre les chemins de fer belges et néerlandais.

Le résultat des deux corrections apportées pour tenir compte de la différence de politique d'outsourcing est présenté dans le tableau ci-dessous.

T7. Prise en compte de la sous-traitance		
	Estimation sous-traitance en ETP	Nombre total d'ETP considérés
SBB/CFF/FFS	10.695	38.838
Compagnies opérant aux Pays-Bas	9.991	35.831

5. Résultats

Notre calcul de l'efficacité consiste à connaître le nombre d'ETP mobilisés pour réaliser une unité d'output. Cet indice d'efficacité est présenté pour les compagnies considérées dans le tableau 8 : le Groupe SNCB se révèle le moins efficace vu qu'il mobilise 2,23 ETP pour réaliser une unité d'output, contre 1,75 ETP pour les compagnies opérant aux Pays-Bas et 1,27 ETP pour SBB/CFF/FFS.

T8. Indice d'efficacité			
	Groupe SNCB	Compagnies des Pays-Bas	SBB/CFF/FFS
Indice d'efficacité = $ETP/(t-km+v-km)$	2,23	1,75	1,27

La différence entre l'indice d'efficacité du Groupe SNCB avec celui des autres compagnies considérées montre que, pour réaliser une unité d'output, le Groupe SNCB emploie 0,48 ETP de plus que les compagnies opérant aux Pays-Bas et 0,96 ETP de plus que SBB/CFF/FFS. La multiplication de ces différences par la totalité de l'output réalisé par le Groupe SNCB en 2010⁸ révèle que, si le Groupe SNCB était au même niveau d'efficacité que les compagnies opérant aux Pays-Bas et en Suisse, il devrait compter respectivement 7.844 ETP et 15.732 ETP de moins. Ceci implique qu'il devrait employer respectivement 28.609 ETP et 20.720 ETP au lieu des 36.453 ETP qu'il mobilise actuellement.

De plus, pour avoir une idée du coût financier que représentent ces différences exprimées en ETP, on peut les multiplier par le coût salarial moyen par ETP du Groupe SNCB⁹. Ce coût financier s'élève à 454 millions EUR si nous comparons l'efficacité du Groupe SNCB avec celle des compagnies néerlandaises et à 910,6 millions EUR si nous la comparons avec celle de SBB/CFF/FFS.

Ces résultats sont résumés dans le tableau 9.

⁸ À savoir la somme des tonnes- et voyageurs-kilomètres parcourus par le Groupe SNCB en 2010.

⁹ Celui-ci s'élève à 57.880,9 EUR et est obtenu en divisant la masse salariale totale par l'effectif moyen en 2010 (Source : SNCB-Holding, Rapport annuel 2010, p.54).

T9. Résultats du benchmarking entre le Groupe SNCB et les compagnies opérant aux Pays-Bas et en Suisse (sur base des données de 2010)

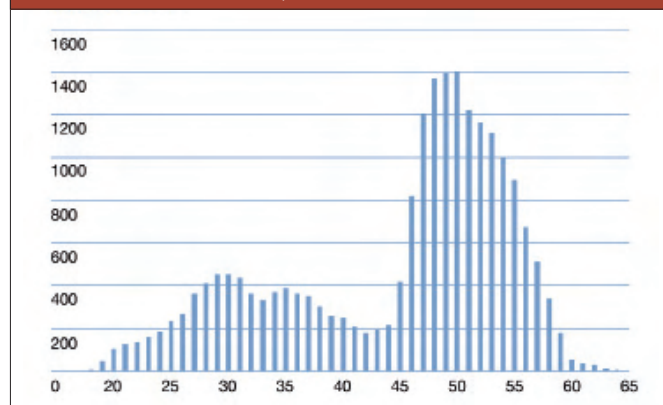
	Compagnies opérant aux Pays-Bas	SBB/CFF/FFS
Différence en ETP pour réaliser une unité d'output avec ...	0,48	0,96
Différence en ETP pour réaliser la totalité de l'output du Groupe SNCB avec ...	7.844	15.732
Nombre d'ETP que le Groupe SNCB devrait compter s'il était aussi efficient que ...	28.609	20.720
Différence en millions EUR si le Groupe SNCB était aussi efficient que ...	454,0	910,6

6. Conclusions et recommandations

Même si le Groupe SNCB a réussi ces dernières années à diminuer son nombre d'effectifs (graphique 2), le benchmarking révèle qu'il accuse encore un retard en termes d'efficacité par rapport aux autres compagnies ferroviaires considérées.

Si le Groupe SNCB réalisait ses activités avec la même efficacité que les chemins de fer néerlandais, ses effectifs pourraient passer de 36.453 unités aujourd'hui à 28.609 unités. Si nous nous fondons sur l'efficacité de la compagnie suisse SBB/CFF/FFS, ils pourraient même être ramenés à 20.720 unités. D'un point de vue financier, cela reviendrait respectivement à une économie de 454 et 910,6 millions EUR. Comme le montre le graphique 3, il existe, sur les prochaines années, un potentiel énorme en vue d'effectuer cette transition vers une plus grande efficacité sans bain de sang social : un grand nombre de membres du personnel arrivent en effet en âge de partir à la pension.

G3. Pyramide des âges de la SNCB, 2008 (Source : Rapport annuel SNCB, 2008, p.69)



Sans réformes, il ne sera pas possible d'atteindre les mêmes niveaux d'efficacité que les compagnies en Suisse et aux Pays-Bas. Naturellement, c'est d'abord au Groupe SNCB, sur la base des données confidentielles dont il dispose, d'identifier les causes des inefficiences et de déterminer les priorités. Cependant, à première vue, on peut supposer que les points névralgiques relèvent des domaines suivants.

Tout comme l'ensemble des pouvoirs publics, le Groupe SNCB devra faire une différence plus forte entre les services qui sont respectivement des 'need to have' et des 'nice to have'. Une question que l'on peut par exemple se poser est de savoir si les lignes et les gares qui sont à peine utilisées ne devraient pas progressivement disparaître et être remplacées par des solutions alternatives moins coûteuses. Une discussion sur le statut du personnel nouvellement engagé semble également inévitable si le Groupe SNCB veut rester un acteur fort sur le marché libéralisé de demain. Les compagnies de chemins de fer les plus performantes ont déjà opéré ces réformes. Un autre point d'attention concerne la différence dans la politique d'outsourcing entre le Groupe SNCB et les compagnies en Suisse et aux Pays-Bas. Le résultat d'une politique d'insourcing excessive implique quasi toujours un handicap sur le plan de la flexibilité, et donc des coûts plus élevés,

sans pour autant que cela s'accompagne d'un meilleur service. Un recours accru à l'outsourcing permettrait en outre d'insuffler une bouffée d'oxygène supplémentaire au tissu économique de notre pays. Enfin, la structure du Groupe SNCB, reposant sur trois entités distinctes, est complexe. Une simplification ne pourrait qu'être bénéfique à son fonctionnement interne.

Le prochain accord de gouvernement doit annoncer de façon explicite la mise en place d'un programme d'efficacité au sein du Groupe SNCB

La note du formateur Elio Di Rupo fait à peine référence à une augmentation de l'efficacité du Groupe SNCB. Il s'agit là incontestablement d'une occasion manquée : le départ à la pension de nombreux collaborateurs au cours des prochaines années constitue en effet une opportunité unique pour le Groupe SNCB. Non

seulement d'apporter sa pierre à l'assainissement des finances publiques, mais également de se préparer à l'inéluctable libéralisation du trafic voyageurs domestique. Le prochain accord de gouvernement doit dès lors annoncer de façon explicite la mise en place d'un programme d'efficacité au sein du Groupe SNCB en vue de rapporter plusieurs centaines de millions EUR d'économies au cours de la législature. Ce n'est qu'en menant aujourd'hui les réformes nécessaires qu'il sera possible de continuer à offrir, à prix compétitif, un trafic ferroviaire qui soit de qualité et efficient.

Annexe : analyse de sensibilité

Cette analyse de sensibilité vise à tester l'hypothèse que nous posons dans notre calcul de l'efficacité, à savoir que 1 tonne-kilomètre est équivalente à 1 voyageur-kilomètre. Pour ce faire, nous réalisons le même calcul d'efficacité, mais en utilisant comme output les trains-kilomètres pour le fret et le trafic voyageurs¹⁰. Étant donné que ces deux variables ont la même unité, nous pouvons sans problème les additionner. Le problème est que nous ne disposons d'information sur les trains-kilomètres que pour la Belgique et la Suisse et non pour les Pays-Bas.

Le tableau A1 présente les données sur les trains-kilomètres pour le Groupe SNCB et SBB/CFF/FFS. Ensuite, le tableau A2 présente les résultats de la méthode utilisant les trains-kilomètres comme output et les compare avec les résultats de notre méthode principale. Les résultats ne varient sensiblement pas d'une méthode à l'autre.

TA1. Données sur les trains-kilomètres en 2010			
	Trains-km fret (millions)	Trains-km voyageurs (millions)	Total (millions)
SBB/CFF/FFS	30.208	136.024	166.232
Groupe SNCB	9.002 ^P	77.593 ^P	86.595 ^P

Source : Union Internationale des Chemins de fer

TA2. Sensitivité des résultats entre les deux méthodes		
	Méthode avec les trains-km comme output	Méthode principale
Différence en ETP pour réaliser la totalité de l'output entre le Groupe SNCB et SBB/CFF/FFS	16.310	15.732
Nombre d'ETP que le Groupe SNCB devrait compter s'il était aussi efficace que SBB/CFF/FFS	20.232	20.720

¹⁰ Le calcul de l'indice d'efficacité devient donc : nombre total de FTE/ (trains-km fret + trains-km voyageurs).