



Cour des comptes

Flux financiers entre les sociétés du groupe SNCB

Audit effectué à la demande de la Chambre des représentants



Rapport adopté le 12 septembre 2012
par l'assemblée générale de la Cour des comptes

Flux financiers entre les sociétés du groupe SNCB

Mission de la Cour des comptes

La structure du groupe SNCB a largement évolué depuis sa création le 1^{er} janvier 2005. Ainsi, un grand nombre de filiales a disparu à la suite de la vente d'ABX, d'une part, et de nombreuses nouvelles filiales ont été créées au sein du groupe SNCB, d'autre part. Cette filialisation a généré de nouveaux flux financiers entre les sociétés mères et entre les sociétés mères et leurs filiales.

Tant le ministre des Entreprises publiques (lettre du 10 janvier 2012) que la Chambre des représentants (lettre du 17 février 2012) ont prié la Cour des comptes d'effectuer un audit des flux financiers entre les sociétés mères (SNCB-Holding, SNCB, Infrabel) et les filiales du groupe SNCB.

Le 1^{er} juin 2012, la Cour a envoyé son projet de rapport aux ministre et secrétaire d'État compétents, au SPF Mobilité et Transports et aux trois sociétés mères du groupe SNCB. Les réactions au projet de rapport sont intégrées dans le présent rapport destiné à la Chambre des représentants.

La structure du rapport se base sur les quatre questions d'audit relatives aux missions essentielles de service public du groupe SNCB et aux flux financiers au sein du groupe SNCB, à la maîtrise de certains risques financiers, juridiques et de performance, à la gestion et à la stabilisation de la dette et aux missions de consultance externe.

Pour réaliser son audit, la Cour des comptes s'est principalement appuyée sur des données de l'exercice 2011, lorsqu'elles étaient disponibles. Si nécessaire, elle a eu recours aux données de l'exercice 2010.

Structure du groupe SNCB, collaboration interne et flux financiers

Fin 2011, les entreprises publiques SNCB-Holding, SNCB et Infrabel possédaient des participations directes ou indirectes dans 114 filiales au total, dont la moitié ont été constituées ou reprises dans le groupe après la scission de la SNCB unitaire.

Les comptes consolidés sont établis depuis 2005 sur base consortiale, plus particulièrement le consortium SNCB-Holding (dont la SNCB) & Infrabel. En 2011, 50 sociétés étaient ainsi intégralement consolidées, 37 sociétés avaient fait l'objet d'une consolidation par mise en équivalence et 30 sociétés n'étaient pas consolidées.

Les trois sociétés mères déclarent qu'aucune de leurs filiales n'exerce de mission de service public et que ces dernières ne doivent donc pas respecter les conditions prévues à cet égard par la loi du 21 mars 1991. Vu le nombre élevé de filiales et indépendamment de l'interprétation des dispositions légales, la Cour des comptes estime qu'il convient néanmoins de recommander que le groupe SNCB analyse de manière uniforme les missions statutaires et les activités des filiales. Elle recommande aussi d'identifier les activités liées aux missions de service public des sociétés mères.

Malgré la volonté de mener une politique cohérente et d'adopter une stratégie commune pour le groupe SNCB, notamment par de nombreux accords consignés dans des contrats intragroupe, la

pratique montre que la collaboration entre les trois sociétés mères est parfois laborieuse. Ainsi, il existe des divergences d'opinion au sujet du contrôle des dépenses et de leur incidence sur la dette de la SNCB-Holding à consolider ainsi que sur les tarifs pratiqués pour la facturation réciproque sur la base des contrats intragroupe.

Une analyse générale des flux opérationnels et des flux d'investissement révèle que, si on ne tient pas compte de la dotation d'exploitation respective des trois sociétés, la SNCB-Holding réalise plus de 95 % de son chiffre d'affaires au sein du groupe SNCB, principalement sur la base de la refacturation des coûts de personnel à la SNCB et à Infrabel. Infrabel réalise près de 97 % de son chiffre d'affaires au sein du groupe, essentiellement par la perception de la redevance d'infrastructure et la refacturation des coûts énergétiques. Par contre, la SNCB réalise plus de 80 % de son chiffre d'affaires en dehors du groupe.

Pour les exercices 2005 à 2010, la SNCB-Holding a perçu des dividendes de ses filiales à hauteur de 103,7 millions d'euros, dont 93,0 millions d'euros d'Eurostation. La SNCB a perçu au total 1,8 million d'euros de dividendes. Infrabel n'a pas perçu de dividendes.

SLA, surveillance et maîtrise de certains risques

En vertu des contrats de gestion 2008-2012, les sociétés mères du groupe SNCB doivent faire appel en priorité aux services des autres sociétés mères du groupe et leurs relations de travail doivent se fonder principalement sur des accords contractuels. La plupart ont été intégrés depuis 2009 dans plus de 90 *Service Level Agreements* (SLA).

La réalisation de ces SLA ne s'est pas faite sans mal. La complexité et le nombre important d'indicateurs de performance clés (KPI) à atteindre risquent en outre de favoriser les oppositions entre les sociétés mères. L'instauration de SLA a tout de même contribué à améliorer les processus opérationnels relatifs aux opérations intragroupe. Des litiges subsistent pourtant entre les sociétés mères concernant la qualité des prestations fournies, la transparence du calcul des prix dans le cadre des SLA et les marges intragroupe appliquées, occasionnant des retards de facturation et de paiement. C'est ce qui ressort notamment d'une analyse réalisée par la Cour des comptes de quatre SLA portant sur des tâches d'appui importantes (les SLA relatifs aux prestations HR, à l'informatique, à la fourniture d'électricité et à la mise à disposition des bâtiments).

Bien qu'une grande partie des SLA donne satisfaction, des améliorations peuvent y être apportées : meilleure définition des prestations, documents simplifiés avec objectifs mesurables et indicateurs (KPI) pertinents et en nombre limité. Davantage de transparence dans le calcul des prix et les marges pratiquées est en outre souhaitable.

À la lumière des plans d'économie préparés par chaque société mère, ces trois entreprises publiques doivent déterminer les activités qu'elles peuvent réaliser en gestion propre, celles qui doivent faire l'objet d'un SLA et celles qu'il est préférable de confier à des filiales ou à des tiers.

En ce qui concerne les filiales, elles bénéficient d'une grande autonomie de gestion. La surveillance par les sociétés mères s'exerce essentiellement par leurs représentants dans les organes de gestion des filiales.

Vu le nombre important de tâches que les trois sociétés mères délèguent à leurs filiales et les tâches de gestion supplémentaires qui en découlent, il serait opportun d'organiser la gestion

des filiales et le contrôle de cette gestion de façon systématique et uniforme au sein du groupe SNCB. Cela permettrait également au groupe SNCB de cartographier intégralement les risques financiers potentiels et les risques en matière de respect, d'une part, de la législation et de la réglementation et, d'autre part, des procédures internes. Les sociétés mères pourraient ainsi notamment vérifier dans quelle mesure le fonctionnement de leurs filiales contribue à réaliser leurs propres objectifs. Il convient aussi de développer la fonction d'audit interne de façon équivalente dans les sociétés mères, en prêtant une attention suffisante aux risques spécifiques liés aux activités des filiales.

D'après le groupe SNCB, la législation sur les marchés publics ne s'applique qu'aux missions de service public des trois sociétés mères. Toutefois, l'exception des entreprises liées, qui permet d'attribuer certains contrats intragroupe sans devoir respecter la législation sur les marchés publics, n'est pas générale. Dans la pratique, il convient d'examiner pour chaque marché si les conditions d'application de l'exception sont remplies. En outre, le simple fait que les filiales n'exercent pas de missions de service public n'empêche pas que certains marchés qu'elles attribuent relèvent du champ d'application de la réglementation sur les marchés publics. Il est recommandé que le groupe SNCB procède à une analyse globale et approfondie qui débouche sur des lignes directrices univoques relatives à l'application de la réglementation sur les marchés publics. Celles-ci devraient tenir compte des principes évoqués dans ce rapport.

Afin de vérifier dans quelle mesure les activités des filiales comportent des risques financiers ou opérationnels pour leurs sociétés mères, la Cour des comptes a, compte tenu de sa compétence de contrôle, analysé les relations entre les trois entreprises publiques et sept filiales sélectionnées. Cette analyse a pour seul but d'illustrer certains risques et ne vise pas l'exhaustivité.

Par définition, la création d'une filiale doit offrir une plus-value par rapport à l'exécution des mêmes tâches en gestion propre. Les objectifs de toutes les filiales du groupe SNCB doivent aussi avoir un lien direct avec l'objet social des trois sociétés mères. La Cour des comptes est d'avis que les missions confiées par les sociétés mères à leurs filiales doivent systématiquement se fonder sur des accords contractuels clairs et qu'il convient d'en vérifier le respect. Il faut en outre éviter que plusieurs entreprises du groupe développent chacune de leur côté des activités ayant trait au même domaine, afin d'éviter des risques en termes d'efficacité et de maîtrise des coûts.

Il y a lieu de s'attacher suffisamment, dans les relations entre les sociétés mères et leurs filiales, à remédier aux risques financiers et aux risques liés au respect de la législation et de la réglementation. Ainsi, concernant les filiales qui développent des activités commerciales au sein du groupe SNCB et en dehors, certaines ressources du groupe risquent de couvrir des coûts afférents à des missions déficitaires que les filiales exécutent pour des tiers.

Les concessions de domaines et de services qui ne relèvent pas du champ d'application *ratione materiae* de la réglementation sur les marchés publics doivent néanmoins être attribuées en respectant les principes fondamentaux du droit et de la bonne gouvernance. Ainsi faut-il tenir compte en particulier des principes de traitement équitable, de transparence et de mise en concurrence.

Dans le cas de transactions financières à risques, par exemple en matière d'investissements immobiliers, les sociétés mères doivent prendre les mesures nécessaires sur le plan de la surveillance afin d'éviter les pertes sur des transactions avec les filiales, tandis que ces dernières réalisent des bénéfices.

Gestion et stabilisation de la dette

Entre 2005 et 2007 (période des premiers contrats de gestion), la dette financière nette consolidée est passée de 2.057,9 à 2.593,5 millions d'euros. Ce chiffre global correspond à l'augmentation de la dette de la SNCB-Holding compensée par la position de trésorerie positive d'Infrabel et de la SNCB. Ces deux dernières sociétés n'avaient pas de dette financière au 31 décembre 2007 grâce, d'une part, aux flux de trésorerie positifs provenant des activités d'exploitation (Infrabel) et, d'autre part, à l'injection de capital de 510,0 millions d'euros par le biais d'augmentations de capital souscrites par la SNCB-Holding (SNCB).

Au cours de la période 2008-2011, couverte par les deuxièmes contrats de gestion, la dette financière nette consolidée a continué à croître pour atteindre 3.072,0 millions d'euros.

Les contrats de gestion 2008-2012 ont imposé comme norme que la dette financière nette consolidée et la dette financière de chaque société soient stabilisées au niveau de 2008, un calcul effectué suivant les prescriptions des contrats de gestion (« dette financière contrat de gestion »). D'après l'analyse des chiffres, l'objectif fixé au niveau consolidé n'est pas atteint au 31 décembre 2011. La « dette financière contrat de gestion » nette consolidée a augmenté de 178,4 millions d'euros, pour atteindre 2.141,9 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Après avoir constaté la situation financière préoccupante à partir de 2009 et le risque de s'écarter de plus en plus de la stabilisation de la dette, les trois sociétés se sont engagées, avec l'accord de la ministre des Entreprises publiques, à stabiliser la dette financière nette au niveau consolidé à l'horizon 2012 et non au niveau fixé dans les contrats de gestion 2008-2012 (niveau 2008). Le consensus relatif à ces engagements a cependant été rompu en 2011 et aucune nouvelle perspective commune n'a encore été soumise.

Les perspectives des budgets d'exploitation 2012 de chaque société, combinées à plusieurs facteurs externes déjà connus (la réduction des dotations d'investissement d'Infrabel et du groupe SNCB dans son ensemble, le soutien de la SNCB-Logistics dans le cadre du dossier approuvé par la Commission européenne et de la position de liquidité précaire) peuvent avoir comme conséquence qu'à politique inchangée, la « dette financière contrat de gestion » nette consolidée augmentera dans les prochaines années d'environ 400,0 millions d'euros. Il en résultera que l'objectif d'une stabilisation de la dette financière nette consolidée fin 2012 ne sera pas atteint, ni *a fortiori* l'objectif initial des contrats de gestion.

La partie de la dette financière qui sort de la définition reprise dans les contrats de gestion en vue de la stabilisation (dette financière « hors contrat de gestion ») est la partie qui ne relève en général pas de la responsabilité politique des sociétés mais découle de la politique des pouvoirs publics visant à étaler leurs interventions dans le financement des investissements et à se décharger du financement intermédiaire sur les trois sociétés de droit public.

Au cours de la période 2008-2011, la dette financière « hors contrat de gestion » a augmenté de 477,9 millions d'euros et la récente mesure budgétaire prévoyant, à partir de 2012, le préfinancement par la SNCB-Holding de l'achat de matériel roulant pour la SNCB à hauteur de 108,0 millions d'euros entraînera une progression équivalente de la dette financière. Les projets de partenariat public-privé (PPP) Diabolo et Liefkenshoek Rail Link (LHRL) ont aussi des conséquences financières pour les sociétés et, au final, pour l'État par le biais des dotations d'exploitation.

Les réglementations européennes et nationales ainsi que les contrats de gestion 2008-2012 ont imposé des obligations en vue de tenir une comptabilité transparente permettant de distinguer les activités de service public et les activités commerciales et de démontrer ainsi qu'il n'y a pas de subventionnement croisé.

Tant la SNCB-Holding que la SNCB tiennent une comptabilité séparée qui permet de ventiler la dette financière entre les différentes activités.

Les activités de service public de la SNCB-Holding entraînent des flux de trésorerie opérationnels qui permettent de couvrir les intérêts sur la dette et d'amortir le montant nominal de la dette de façon telle que la dette financière du secteur public a reculé pour passer de 900,0 millions d'euros début 2008 à 481,4 millions d'euros fin 2011. Tant que le secteur public présentera encore une dette financière, il n'y aura aucun risque de subventionnement croisé entre le secteur public et le secteur commercial pourvu que le traitement comptable se fasse correctement.

La dette financière du secteur commercial de la SNCB-Holding est étroitement liée à la dette financière « historique » relative au dossier ABX, d'une part, et au transport de marchandises ainsi qu'au transport international de voyageurs, d'autre part. Les problèmes structurels y afférents constituent un point d'attention supplémentaire important. Compte tenu des prévisions actuelles, le transport de marchandises que la SNCB a conservé en son sein ne peut pas générer suffisamment de flux de trésorerie pour couvrir les intérêts sur la dette et a fortiori permettre son amortissement, de sorte que cette dette ne fera que croître.

Lors de la scission du groupe SNCB en trois sociétés de droit public, la dette financière historique a été attribuée à la SNCB-Holding pour un montant de 2.057,9 millions d'euros. Cette dette, qui provient essentiellement (1.890,0 millions d'euros) des secteurs commerciaux, constitue un problème structurel considérable.

La dette financière historique afférente au dossier ABX est passée de 1.210,8 millions d'euros au 1^{er} janvier 2005 à 1.729,7 millions d'euros au 31 décembre 2011. Cette dette n'est pas compensée par des activités ou des flux de trésorerie opérationnels de sorte qu'elle ne peut pas être apurée.

La dette financière historique afférente aux secteurs du transport de marchandises par rail et du transport international de voyageurs (activités restées au sein du groupe) a été jointe aux activités commerciales propres de la SNCB-Holding. Les flux de trésorerie opérationnels de la SNCB-Holding conjugués aux recettes des dividendes des filiales suffisent à peine à couvrir les intérêts sur la dette et les investissements sur fonds propres. Cette partie de la dette financière n'a pu être réduite (de 679,2 millions d'euros au 1^{er} janvier 2005 à 532,9 millions d'euros au 31 décembre 2011) qu'en utilisant des revenus non récurrents générés par la vente d'actifs au cours de la période 2008-2011.

La Cour des comptes a abordé la problématique de la dette historique dans son rapport d'octobre 2008 intitulé *Financement fédéral des missions de service public de la SNCB, d'Infrabel et de la SNCB-Holding*. Aucun pas décisif n'a toutefois été franchi entretemps dans ce dossier.

Avant 2005, les financements alternatifs sous la forme de leasings transfrontaliers ont été une source importante de moyens permettant de couvrir les besoins de financement. La dette nette s'élevait encore à 1.098,2 millions d'euros au 31 décembre 2011 et a été portée intégralement au

bilan. Les constructions financières de ces opérations ne sont pas demeurées insensibles à la crise du crédit et des marchés financiers. Elles requièrent une analyse de risque permanente.

La SNCB-Holding gère l'impact de cette crise grâce à une réorganisation des obligations vis-à-vis des contreparties et, dans un cas, une procédure judiciaire est en cours contre un organisme financier.

Il n'est pas exclu qu'il soit encore nécessaire de couvrir des risques supplémentaires. Cela dépendra du rating octroyé aux contreparties et à la SNCB-Holding. En outre, le rating de la SNCB-Holding joue un rôle dans la détermination des intérêts à payer sur la dette financière au moment où les (re)financements doivent avoir lieu. Ces (re)financements se sont élevés à 600,0 millions d'euros en 2011 et se monteront à quelque 650,0 millions d'euros en 2012.

Consultance

Au sein du groupe SNCB, il n'existe pas de définition commune de la consultance. Les sociétés mères ont chacune développé leur propre définition et leurs propres critères d'enregistrement sur les différents comptes, tout en respectant au mieux le plan comptable qu'elles partagent. Elles s'accordent néanmoins sur le fait que tout appel à un externe pour des prestations intellectuelles (par exemple en matière informatique) ne doit pas être considéré comme de la consultance pure, ce terme devant être réservé à la consultance de nature stratégique.

La consultance ne fait pas non plus l'objet d'une politique commune au groupe et la politique de recours à la consultance n'est pas formalisée au sein des sociétés. Les sociétés font principalement appel à la consultance quand elles estiment que les membres du personnel ne disposent pas des connaissances et compétences requises ou qu'ils ne sont pas disponibles au moment voulu, ou parce que, dans certains domaines, l'avis d'experts indépendants leur apparaît souhaitable ou obligatoire.

Les différentes mesures de contrôle mises en place auprès des directions opérationnelles et de l'audit interne doivent être maintenues et renforcées, notamment pour s'assurer que la nature prioritaire du projet et de la consultance qui sera nécessaire, les besoins précis, l'étendue des missions et les coûts sont systématiquement évalués, et que la législation sur les marchés publics est toujours respectée, particulièrement lors de l'attribution par procédure négociée sans publicité. Il est également important d'évaluer les projets par la suite et de déterminer dans quelle mesure la consultance a contribué à réaliser les objectifs de la société.

Les frais de consultance au sens large font l'objet de reportages réguliers du management des différentes sociétés à leurs organes de gestion. Pour les grands projets tels que l'implémentation des ERP (progiciels intégrés de gestion des processus) SAP, une analyse coûts/bénéfices a également été réalisée. Ces différents reportages ont pu amener à arrêter un projet, à étendre son budget ou à en changer le périmètre.

Les différentes méthodes d'enregistrement comptable et l'absence de définition univoque compliquent toutefois l'identification des frais de consultance et, par conséquent, le reportage les concernant. Si le passage aux normes comptables internationales (IFRS), l'adoption de SAP et l'intérêt porté à cette thématique au sein et en dehors du groupe SNCB ont permis des progrès dans la transparence du reportage sur les frais de consultance, les efforts doivent se poursuivre

pour que l'enregistrement de ces frais soit le plus correct possible, de préférence via une harmonisation des instructions au niveau du groupe.

Le total des frais de consultance au sens large identifiés dans les trois sociétés mères pour la période 2005-2011 s'élève à 837,5 millions d'euros. La consultance stratégique ne représente qu'une faible part de la consultance totale. Une part importante de la consultance contractée par la SNCB-Holding ne l'est pas pour ses propres besoins mais pour des besoins partagés à l'échelle du groupe ou pour les besoins propres d'autres sociétés du groupe (majoritairement la SNCB et Infrabel).

Les frais ont continuellement augmenté entre 2005 et 2009 avec une nette accélération à partir de 2008. La hausse est principalement due aux projets ERP et à une série de projets informatiques en lien ou non avec ces ERP. Après 2009, les frais de consultance ont commencé à diminuer, légèrement en 2010, puis de manière nettement plus marquée en 2011. Cette baisse s'explique principalement par le fait que les projets susmentionnés ont été en grande partie ou entièrement terminés et que des plans d'économies ont été mis en œuvre à partir du second semestre 2010 dans le cadre de la stabilisation de la dette à l'horizon 2012.

Pour les domaines d'activité qui ne s'inscrivent pas dans le cœur de métier du groupe SNCB, comme les aspects financiers, informatiques, stratégiques et juridiques spécialisés, le recours à des consultants externes peut difficilement être évité, vu l'environnement socioéconomique complexe dans lequel les sociétés opèrent. Pour ce qui est de la consultance purement opérationnelle, des solutions structurelles peuvent être trouvées, telles que l'internalisation des compétences en engageant du personnel ayant un profil spécialisé et/ou en formant le personnel existant. À cet effet, une attention particulière doit être accordée au transfert de connaissances, de façon à réduire la dépendance vis-à-vis des fournisseurs externes (par exemple en ce qui concerne SAP) ainsi que l'influence permanente qu'ils pourraient avoir sur la façon de penser et d'agir des sociétés du groupe SNCB.

Une part des frais de consultance peut être indirectement attribuée à la structure du groupe SNCB à partir de 2005. En effet, les différentes sociétés estiment nécessaire de faire appel à des consultants, par exemple, pour préserver leurs intérêts face aux autres ou parce que le savoir-faire n'est pas suffisamment partagé entre les sociétés. Par ailleurs, la scission du groupe a amené à dédoubler certains services, qui font chacun appel à la consultance (communication, service juridique, stratégie, etc.).

Au-delà de la question de la consultance, ce sont aussi les ressources perdues en raison de la complexité de la structure qui doivent être prises en compte. Les économies doivent résulter d'une meilleure collaboration entre les sociétés et de la suppression des doublons. Les sociétés estiment néanmoins que travailler plus en groupe en matière de consultance ne diminuera pas beaucoup les frais qui s'y rapportent, étant donné que les besoins des sociétés peuvent être différents, et que des synergies seraient dès lors difficiles à réaliser.

L'analyse partielle de la consultance dans les filiales a également permis de mettre en évidence que, lorsque des filiales ont recours à la consultance pour des missions qu'elles prestent pour d'autres sociétés du groupe SNCB, ce type de coûts manque souvent de transparence dans le rapportage financier des sociétés bénéficiant de ces services et que cette étape intermédiaire

peut contribuer à créer des marges. L'intérêt de recourir aux services d'une filiale si celle-ci externalise en partie les missions peut par ailleurs être mis en question.

La Cour des comptes estime que l'incidence de la structure future du groupe SNCB sur la consultance est difficile à évaluer. En effet, il serait erroné de déduire qu'un changement de structure entraînerait automatiquement une économie de l'ordre de grandeur des surcoûts liés à l'ancienne structure. Au contraire, une nouvelle réforme de la structure pourrait générer des frais de consultance supplémentaires, par exemple s'il est une nouvelle fois fait appel à la consultance pour réviser l'architecture des ERP et des SLA.

Une clarification et une répartition plus rationnelle des compétences entre les sociétés du groupe SNCB pourraient avoir un impact positif. Toutefois, quelle que soit l'option retenue en tant que telle, c'est surtout une amélioration de la collaboration et du pilotage au sein du groupe qui pourrait avoir un effet favorable sur l'évolution des frais de consultance.

Introduction	19
Chapitre 1	
Organisation du groupe SNCB et aperçu des principaux flux financiers	25
1.1 Structure du groupe SNCB à partir de 2005	27
1.1.1 Décision de scission de la SNCB unitaire	27
1.1.2 Missions fondamentales des trois entreprises publiques autonomes	28
1.1.3 Coordination et collaboration entre les sociétés mères	29
1.1.4 Moyens financiers du groupe SNCB et structure financière	31
1.2 Filialisation	33
1.2.1 Cadre juridique	33
1.2.2 Prise de décision et motivation	34
1.2.3 Évolution	35
1.3 Rapportage financier	41
1.3.1 Consolidation	41
1.3.2 Rapportage des filiales aux sociétés mères	42
1.4 Flux financiers au sein du groupe SNCB	43
1.4.1 Introduction	43
1.4.2 Flux opérationnels et flux d'investissement	44
1.4.3 Flux de dividendes	53
1.5 Conclusion	56
1.5.1 Structure du groupe SNCB	56
1.5.2 Filialisation	56
1.5.3 Collaboration et coordination au sein du groupe	57
1.5.4 Flux financiers	57
Chapitre 2	
Maîtrise des risques au sein du groupe SNCB	59
2.1 Relations et contrats intragroupe entre les trois sociétés mères	62
2.1.1 Mécanisme de gestion des relations intragroupe	62
2.1.2 Analyse de certains contrats	71
2.1.3 Perspectives d'évolution des flux entre les trois sociétés mères	80
2.2 Contrôle des sociétés mères sur les filiales	81
2.2.1 Subsidiaries Management	81
2.2.2 Contrôle interne et audit interne	83
2.2.3 Législation sur les marchés publics	85
2.3 Analyse exemplative de la maîtrise des risques par les sociétés mères dans le cadre de leurs relations avec certaines de leurs filiales	88
2.3.1 Eurostation	89

2.3.2	Publifer	94
2.3.3	Syntigo	96
2.3.4	Transurb Technirail	98
2.3.5	Ypto	100
2.3.6	SNCB-Logistics	102
2.3.7	TUC Rail	104
2.3.8	Transfert d'actifs de la SNCB-Holding vers ses filiales	106
2.4	Conclusion	108
2.4.1	SLA conclus entre les trois entreprises publiques autonomes	108
2.4.2	Surveillance des filiales	110
2.4.3	Maîtrise de certains risques	111
Chapitre 3		
Dettes financières du groupe SNCB		113
3.1	Introduction	115
3.2	Dettes financières du groupe SNCB au 1^{er} janvier 2005	115
3.2.1.	Cadre dans lequel la réduction de la dette a été effectuée	115
3.2.2	Composition et origine de la dette financière qui est restée à la charge du groupe SNCB au 1 ^{er} janvier 2005	116
3.2.3	Cadre dans lequel la dette financière a été affectée à la SNCB-Holding	118
3.2.4	Conclusion	119
3.3	Grandes lignes de l'évolution de la dette financière consolidée entre 2005 et 2007	119
3.3.1	Évolution de la dette financière de la SNCB-Holding	119
3.3.2	Part d'Infrabel dans la dette nette consolidée 2005-2007	121
3.3.3	Part de la SNCB dans la dette nette consolidée 2005-2007	122
3.3.4	Conclusion	122
3.4	Facteurs déterminants de l'évolution de la dette financière nette consolidée entre 2008 et 2011 et part de chacune des trois sociétés	123
3.4.1	Évolution de la dette financière nette de la SNCB-Holding entre 2008 et 2011	124
3.4.2	Évolution de la position de caisse d'Infrabel entre 2008 et 2011	126
3.4.3	Évolution de la dette financière nette de la SNCB entre 2008 et 2011	127
3.4.4	Dettes financières de la SNCB-Logistics en 2011	129
3.4.5	Conclusion	129
3.5	Stabilisation de la dette financière nette consolidée suivant le mode de calcul des contrats de gestion et analyse de la marge existante pour parvenir à la stabiliser	130
3.5.1	Évolution de la dette financière nette consolidée suivant le mode de calcul des contrats de gestion entre 2008 et 2011	132
3.5.2	Marge existante pour stabiliser la dette financière nette consolidée suivant le mode de calcul des contrats de gestion	134
3.5.3	Conclusion	144

3.6	Dette financière nette consolidée qui ne relève pas de la stabilisation (dette « hors contrat de gestion »)	145
3.6.1	Définition et évolution de la dette financière consolidée « hors contrat de gestion »	146
3.6.2	Financements par PPP	148
3.6.3	Conclusion	152
3.7	Ventilation de la dette financière nette consolidée entre les missions de service public (secteur public) et les activités commerciales (secteur commercial)	153
3.7.1	Ventilation de la dette financière nette entre le secteur public et le secteur commercial au niveau de la SNCB-Holding	154
3.7.2	Ventilation de la dette financière nette entre le secteur public et le secteur commercial au niveau de la SNCB	157
3.7.3	Conclusion	160
3.8	Part des opérations de financement alternatif dans la dette financière constituée et analyse des risques potentiels pour la stabilisation de cette dette	161
3.8.1	Dette financière nette relative aux leasings transfrontaliers	161
3.8.2	Risques afférents aux constructions financières	163
3.8.3	Conclusion	166
3.9	Conclusions générales	167
3.9.1	Stabilisation de la dette financière nette consolidée	167
3.9.2	Dette financière nette consolidée « hors contrat de gestion »	168
3.9.3	Dette financière du secteur public et des secteurs commerciaux	169
3.9.4	Dette financière historique	170
3.9.5	Leasings transfrontaliers et conséquences de la crise du crédit	170
Chapitre 4		
	Consultance au sein des sociétés du groupe SNCB	171
4.1	Introduction	173
4.2	Consultance dans les sociétés mères	173
4.2.1	Conception générale de la consultance	173
4.2.2	Évolution générale des frais de consultance au sens large pour la période 2005-2011	179
4.2.3	Présentation des principaux thèmes	188
4.2.4	Lien entre les frais de consultance et la scission de la SNCB unitaire en 2005	194
4.2.5	Perspectives d'évolution des frais de consultance	203
4.3	Consultance dans les filiales	204
4.4	Conclusion	206

Annexe 1	
Organigramme du groupe SNCB	211
Annexe 2	
Sociétés du groupe SNCB : données clés (en millions d'euros)	217
Annexe 3	
Objet social et missions de service public des trois entreprises publiques	225
Annexe 4	
Sous-groupes et sociétés	229
Annexe 5	
Service Level Agreements (SLA)	233
Annexe 6	
Bilan et compte de résultats d'Eurostation	241
Annexe 7	
Bilan et compte de résultats de Publifer	245
Annexe 8	
Bilan et compte de résultats de Syntigo	247
Annexe 9	
Bilan et compte de résultats de Transurb Technirail	251
Annexe 10	
Bilan et compte de résultats d'Ypto	255
Annexe 11	
Bilan et compte de résultats de SNCB-Logistics	257
Annexe 12	
Bilan et compte de résultats de TUC Rail	261
Annexe 13	
Détail des frais de consultance enregistrés par la SNCB-Holding, la SNCB et Infrabel entre 2005 et 2011	265
Annexe 14	
Réponses de la SNCB-Holding, de la SNCB, d'Infrabel, du SPF Mobilité et Transports et du ministre des Entreprises publiques	279

Mission de la Cour des comptes

Sous l'impulsion de la réglementation européenne relative à la libéralisation du trafic ferroviaire (directive 91/440/CEE relative au développement de chemins de fer communautaires et modifications ultérieures), la SNCB unitaire a été scindée le 1^{er} janvier 2005 en trois sociétés anonymes de droit public au sens de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques (« loi du 21 mars 1991 ») : la SNCB-Holding, la SNCB et Infrabel.

La SNCB-Holding est chargée des activités de coordination et de soutien pour le groupe (gestion des finances et du patrimoine, service juridique, mise à disposition de personnel, etc.). La SNCB, en tant qu'exploitante ferroviaire, assure toutes les activités liées au transport de voyageurs ainsi que l'entretien et la gestion du matériel roulant¹. Infrabel est chargée de l'entretien et de la gestion de l'infrastructure ainsi que des systèmes de régulation et de sécurité.

La structure du groupe SNCB² a connu une évolution importante depuis sa création le 1^{er} janvier 2005, d'une part, en raison de la disparition d'un grand nombre de filiales à la suite de la vente d'ABX et, d'autre part, de la création de nombreuses nouvelles filiales au sein du groupe SNCB. Au 31 décembre 2011, outre les trois sociétés mères, 114 filiales faisaient partie du groupe SNCB. L'annexe 1 présente l'aperçu des sociétés mères et de leurs filiales ; les données clés de toutes les sociétés du groupe sont reprises à l'annexe 2.

En raison de cette filialisation, de nouveaux flux financiers sont nés entre les sociétés mères et entre les sociétés mères et leurs filiales.

Par lettre du 10 janvier 2012, le ministre des Entreprises publiques, de la Coopération au développement et de la Politique scientifique a informé la Cour des comptes que le gouvernement fédéral souhaite disposer d'une étude relative aux flux financiers actuels entre les sociétés mères du groupe SNCB (SNCB-Holding, SNCB, Infrabel) et entre les sociétés mères et leurs filiales.

Par lettre du 17 février 2012, la Chambre des représentants a demandé à son tour à la Cour des comptes de réaliser un audit des flux financiers entre les sociétés mères et les filiales du groupe SNCB.

L'article 5 de la loi du 29 octobre 1846 relative à l'organisation de la Cour des comptes prévoit que la Chambre des représentants peut charger la Cour des comptes de procéder à un audit au sein des services et organismes soumis à son contrôle. La SNCB-Holding, la SNCB et Infrabel sont des entreprises publiques autonomes effectivement soumises à ce contrôle sur la base de la loi précitée du 21 mars 1991. Par contre, aucune filiale n'a le statut d'entreprise publique autonome³. Par conséquent, elles ne sont pas soumises au contrôle de la Cour des comptes.

¹ Jusqu'au début 2011, la SNCB assurait également le transport de marchandises ; depuis le 1^{er} février 2011, cette mission est confiée à sa nouvelle filiale la SNCB-Logistics.

² Le groupe SNCB comprend les trois sociétés mères ainsi que leurs filiales. Le terme « filiale » sera utilisé dans ce rapport conformément à la terminologie de la loi du 21 mars 1991. Il s'agit de toutes les personnes juridiques dans lesquelles la SNCB-Holding, la SNCB ou Infrabel ont une participation directe ou indirecte.

³ Voir point 1.2.1.

Portée et méthode d'audit

Ce rapport contient les constatations de l'audit que la Cour des comptes a réalisé à la demande de la Chambre des représentants. S'appuyant sur une description générale de la structure et des tâches des trois sociétés mères du groupe SNCB et de leurs filiales, la Cour des comptes dresse un aperçu aussi transparent que possible des flux financiers qui en découlent. La Cour des comptes consacre par ailleurs une analyse spécifique à la dette financière du groupe SNCB et aux dépenses de consultance.

La Cour des comptes a réalisé cet audit sur la base des questions d'audit suivantes :

- De quelle manière les sociétés du groupe SNCB exercent-elles leurs missions de service public et à quelles fins ont-elles créé des filiales ? Quels sont les principaux flux financiers entre les sociétés mères, entre les sociétés mères et leurs filiales et entre les filiales, et ces flux sont-ils exposés de manière transparente dans le rapportage financier ?
- Certains risques financiers, juridiques et de performance inhérents à la structure du groupe SNCB sont-ils suffisamment maîtrisés ?
- Les actifs et les dettes du groupe SNCB sont-ils gérés de façon transparente, notamment dans le cadre de la séparation entre les missions de service public et les activités commerciales ? Les activités du groupe permettent-elles de stabiliser la dette ?
- Pour quelles missions est-il fait appel à la consultance externe ? Les missions de consultance sont-elles suffisamment motivées au préalable et la réalisation des objectifs est-elle suffisamment évaluée ? Leur attribution et leur exécution sont-elles conformes à la législation en matière de marchés publics ? Les frais de consultance se reflètent-ils de façon transparente dans le rapportage financier ?

Les constatations de la Cour des comptes s'appuient sur une analyse de documents publics et internes et de données financières mises à sa disposition par le groupe SNCB, sur des questionnaires standardisés et des fiches d'information et sur des entretiens (validés pour la plupart) avec des représentants de la SNCB-Holding, de la SNCB et d'Infrabel⁴. La Cour des comptes n'étant légalement pas habilitée à réaliser un contrôle dans les filiales, elle a recueilli les informations qui les concernent via les trois sociétés mères.

La Cour des comptes a clôturé ses travaux d'audit le 31 mai 2012 en vue de la rédaction de son projet de rapport.

Structure du rapport d'audit

Le chapitre 1 du rapport comprend une description générale de la structure du groupe SNCB et de la filialisation. Il décrit de manière générale les flux financiers entre les sociétés mères et les filiales, en analysant les flux opérationnels, les flux d'investissement et les flux de dividendes.

⁴ Notamment les directeurs financiers et leurs services, ainsi que des représentants des services opérationnels, du service Subsidiaries Management et du service d'audit interne de la SNCB-Holding (voir points 2.2.1 et 2.2.2 pour ces deux derniers services).

Le chapitre 2 analyse ensuite la collaboration entre les trois sociétés mères sur la base des « contrats intragroupe » et, plus particulièrement, des *Service Level Agreements* (SLA). De plus, la relation société mère-filiale y est succinctement illustrée à partir d'une sélection de sept filiales.

Le chapitre 3 est consacré à la position de la dette du groupe SNCB et à la stabilisation de la dette. Une distinction est opérée entre la dette liée aux missions de service public et la dette commerciale. L'impact du financement alternatif sur la position globale de la dette est également abordé.

Enfin, le chapitre 4 décrit la politique générale du groupe SNCB en matière de consultance et les dépenses qui y sont liées.

Pour réaliser son audit, la Cour des comptes s'est principalement appuyée sur des données de l'exercice 2011, dans la mesure où elles étaient disponibles. Lorsque cela s'est avéré nécessaire, des données de l'exercice 2010 ont été utilisées.

Procédure contradictoire

La Cour des comptes a annoncé cet audit par lettres du 22 février 2012 au ministre des Entreprises publiques, au secrétaire d'État à la Mobilité, au président du comité de direction du SPF Mobilité et Transports, ainsi qu'aux administrateurs délégués de la SNCB-Holding, de la SNCB et d'Infrabel.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, le projet de rapport contenant les constatations et les conclusions a été soumis simultanément aux interlocuteurs précités pour commentaire. Ils disposaient d'un mois pour faire connaître leur point de vue.

La SNCB-Holding (lettre du 26 juin 2012), la SNCB (lettre du 26 juin 2012), Infrabel (lettre du 28 juin 2012), le SPF Mobilité et Transports (lettre du 28 juin 2012) et le ministre des Entreprises publiques (lettre du 10 juillet 2012) ont répondu au projet de rapport.

La réponse de la SNCB-Holding contient un commentaire général et une série de remarques spécifiques sur le texte du projet de rapport. Les réponses de la SNCB, d'Infrabel et du SPF Mobilité et Transports comprennent principalement des éclaircissements et des précisions complémentaires au sujet de certains éléments du projet de rapport.

Dans la mesure où le commentaire général et les remarques, éclaircissements et ajouts spécifiques contiennent de nouveaux éléments, des corrections ou des actualisations, ils ont été intégrés dans le texte de ce rapport. Le texte intégral des réponses figure en annexe 14. Dans la mesure du possible, les chiffres les plus récents disponibles (exercice 2011) ont été demandés et repris dans le rapport.

Dans le préambule de sa réponse, le SPF Mobilité et Transports signale que les résultats de l'audit de la Cour concordent dans l'ensemble avec les résultats des analyses que le SPF effectue de son côté lors du monitoring des contrats de gestion.

Le ministre n'a formulé aucune remarque et remercie la Cour pour le travail effectué.

Organisation du groupe SNCB et aperçu des principaux flux financiers

Chapitre



Ce chapitre, qui est principalement conçu de manière descriptive, décrit d'abord la structure du groupe après que la SNCB unitaire a été scindée le 1^{er} janvier 2005 en trois entreprises publiques autonomes, la SNCB-Holding, la SNCB et Infrabel. En outre, ce chapitre rappelle les missions clés des trois entreprises publiques et aborde leurs mécanismes de coordination et de collaboration ainsi que leur financement (point 1.1).

Vient ensuite, au point 1.2, la filialisation (cadre juridique, processus décisionnel lors de la création de filiales et évolution à partir de 2005).

Le point 1.3 est, quant à lui, consacré au rapportage financier, tandis que le point 1.4 présente un exposé général des flux financiers.

1.1 Structure du groupe SNCB à partir de 2005

1.1.1 Décision de scission de la SNCB unitaire

La politique de libéralisation menée par l'Union européenne dans le domaine des transports ferroviaires est à la base de la réforme structurelle réalisée depuis le 1^{er} janvier 2005 au sein des chemins de fer belges. Les différentes directives européennes qui soutiennent la libéralisation des transports ferroviaires ont amené à l'évolution vers une scission organisationnelle entre, d'une part, la gestion de l'infrastructure et, d'autre part, l'exploitation ferroviaire.

Dans ce cadre, la Belgique a décidé de scinder la SNCB unitaire en trois sociétés mères : la SNCB-Holding, la SNCB et Infrabel⁵, disposant chacune du statut d'entreprise publique autonome.

Le cadre juridique de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques concrétise les directives européennes. Ces directives préconisent une plus grande autonomie de gestion et une meilleure transparence financière pour les entreprises ferroviaires.

La directive européenne 91/440/CEE, telle que modifiée par la directive 2001/12/CE⁶, et la directive 2006/111/CE relative à la transparence des relations financières entre les États membres et les entreprises publiques ainsi qu'à la transparence financière dans certaines entreprises ont imposé aux entreprises ferroviaires de séparer les activités de service public et les activités commerciales au niveau de la comptabilité.

La loi précitée du 21 mars 1991 et les contrats de gestion 2008-2012 ont imposé des règles spécifiques aux trois sociétés en vue d'assurer cette transparence financière. En application des principes de la gouvernance d'entreprise (*corporate governance*)⁷, des modifications ont été apportées à la structure et au fonctionnement des organes de gestion de la SNCB

⁵ La création et les statuts des trois sociétés sont réglés dans l'arrêté royal du 18 octobre 2004 portant certaines mesures de réorganisation de la Société nationale des chemins de fer belges, l'arrêté royal du 7 avril 2005 approuvant la modification des statuts de la Société nationale des chemins de fer belges (SNCB-Holding et SNCB) et l'arrêté royal du 14 juin 2004 portant réforme des structures de gestion de l'infrastructure ferroviaire (Infrabel).

⁶ En particulier l'article 9.4 de la directive 91/440/CEE, tel que modifié par la directive 2001/12/CE.

⁷ Le groupe SNCB souscrit aux principes du code belge 2009 de gouvernance d'entreprise.

et l'organisation interne a été adaptée en délimitant des secteurs d'activités et de gestion plus larges. Un des objectifs est d'améliorer la transparence des coûts et des moyens de production.

Le 1^{er} janvier 2005, la dette financière de la SNCB unitaire a été en grande partie transférée au Fonds de l'infrastructure ferroviaire (FIF) et ensuite, en 2008, à l'État. Le reste de la dette financière a été attribué à la SNCB-Holding. Le chapitre 3 examine cette question en détail.

1.1.2 Missions fondamentales des trois entreprises publiques autonomes

L'objet social des trois sociétés mères du groupe SNCB est décrit dans la loi du 21 mars 1991 et dans leurs statuts.

La mission de base impartie aux trois entreprises publiques autonomes est décrite à l'article 1 du contrat de gestion 2008-2012 conclu entre l'État et la SNCB-Holding⁸. Elle consiste, d'une part, à promouvoir le transport ferroviaire sur le réseau belge, offrant ainsi une alternative aux modes de transport moins respectueux de l'environnement et, d'autre part, à garantir un service de qualité optimale, de manière à ce que l'évolution du trafic ferroviaire soit plus élevée que l'évolution générale du trafic tous modes confondus.

Les missions de service public qui en découlent figurent dans les contrats de gestion 2008-2012, en application de l'article 3 de la loi du 21 mars 1991. L'annexe 3 de ce rapport reprend un aperçu de l'objet social et des missions de service public des trois entreprises publiques.

Les trois sociétés mères du groupe SNCB doivent, en vertu de ces contrats de gestion, développer une politique de groupe cohérente s'inscrivant dans le cadre d'une politique de mobilité durable. L'objet social du groupe SNCB est d'assurer un service efficient et de qualité dans le cadre d'un équilibre budgétaire.

La SNCB est responsable du transport intérieur et international de voyageurs et exerce diverses activités commerciales, notamment par le biais de ses filiales. Jusqu'au 1^{er} février 2011, date à laquelle la SNCB-Logistics a entamé ses activités, le transport de marchandises relevait également directement du périmètre des activités de la SNCB. Infrabel gère l'infrastructure ferroviaire. La SNCB-Holding gère les principales gares et le patrimoine historique relatif à l'exploitation ferroviaire, est chargée des activités de sécurité et de surveillance, assure des missions de coordination et de soutien au profit d'Infrabel et de la SNCB, et exerce des activités commerciales limitées par l'intermédiaire de ses propres services et filiales.

Les entreprises publiques autonomes peuvent donc exercer tant des tâches publiques que des tâches commerciales. En vertu de leur autonomie, elles sont autorisées à développer, en application de l'article 7 de la loi du 21 mars 1991, toutes les activités compatibles avec leur objet social. La distinction entre les missions de service public et les activités commerciales est essentielle, puisqu'elle constitue également le socle du mode de financement et de la gestion de la dette au sein du groupe SNCB. Ajoutons que l'article 11, § 1^{er}, de la loi du 21 mars 1991 prévoit que les entreprises publiques autonomes ne sont soumises à l'applica-

⁸ Un premier avenant a été conclu le 21 août 2009 ; un deuxième le 26 octobre 2010.

tion de la loi du 24 décembre 1993 relative aux marchés publics et à certains marchés de travaux, de fournitures et de services que pour les marchés publics ayant trait à leurs tâches de service public⁹.

Les missions des trois entreprises publiques autonomes sont donc décrites, de manière large et générale, tant sur le plan géographique que du contenu, dans la loi du 21 mars 1991, les statuts et les contrats de gestion. Ces entreprises jouissent d'une grande autonomie pour élaborer leur structure et organiser leur fonctionnement par le biais d'autres sociétés existantes ou nouvelles. Néanmoins, conformément à l'article 13, § 3, de la loi du 21 mars 1991, certaines conditions particulières s'appliquent lorsqu'une entreprise publique autonome entend associer une filiale à la mise en œuvre de ses tâches de service public (voir point 1.2).

1.1.3 Coordination et collaboration entre les sociétés mères

Les trois entreprises publiques autonomes nées de la scission de la SNCB unitaire ont une structure de gestion similaire : un conseil d'administration et un comité de direction présidé par l'administrateur délégué. Chaque conseil d'administration comprend un comité d'audit et un comité de nominations et de rémunération. Le comité d'audit examine les informations financières et s'assure de leur fiabilité. Le comité de nominations et de rémunération rend un avis sur les candidatures au comité de direction et sur la rémunération et les avantages accordés aux membres du comité de direction.

En dépit de l'éclatement en trois entreprises publiques, il a été décidé d'emblée que le groupe SNCB devait viser une politique cohérente et une stratégie commune, qui doivent être garanties par le rôle d'appui et de coordination de la SNCB-Holding (voir chapitre XIII de son contrat de gestion) et par des organes de concertation spécifiques, qui doivent permettre un dialogue permanent entre les trois sociétés.

En outre, les trois entreprises publiques ont souscrit, après leur création en 2004, à un pacte entre sociétés qui stipule ce qui suit : « *La réforme de la SNCB, et son éclatement en trois sociétés juridiquement distinctes, ne réduit pas l'intérêt – et ne fait pas obstacle au maintien – d'une politique commune et d'une stratégie harmonisée dans tous les domaines où une coopération étroite entre ces trois sociétés est indispensable pour garantir à la clientèle un service de qualité et utiliser les ressources de la manière la plus rationnelle et la plus efficace. Cette convergence stratégique représente certainement le meilleur moyen de servir les intérêts de l'État, actionnaire ultime de chacune des entités du groupe, et de défendre la position concurrentielle du secteur ferroviaire par rapport aux autres modes de transport¹⁰. [...] En dehors des domaines où elles estiment nécessaire de coopérer pour maintenir une vision commune, et dont les principaux sont énumérés ci-dessous, chacune de ces sociétés est libre de conduire et développer ses activités comme elle l'entend.* »

⁹ Sans préjudice de la mise en concurrence, prévue dans le cadre de la Communauté européenne, de certains marchés ne se rapportant pas à ces tâches mais à l'une des activités visées aux livres I et II de la loi du 24 décembre 1993.

¹⁰ « Cette coopération ne peut être élargie aux fonctions dites " essentielles " exercées par Infrabel, à savoir la répartition des capacités de l'infrastructure ferroviaire, la tarification de l'utilisation de cette infrastructure et l'homologation du matériel et du personnel des entreprises ferroviaires qui souhaitent utiliser cette infrastructure. Cette collaboration ne peut pas davantage porter sur des actes qui relèvent de la " gestion normale " de chacune des trois sociétés, qui sont dépourvus de caractère stratégique ou pour lesquels une coordination n'est pas requise ».

La politique commune est mise en œuvre de trois manières, tant au niveau organisationnel qu'au niveau des procédures : la SNCB-Holding doit jouer le rôle de support et de coordination pour les deux autres sociétés mères, différents organes de concertation spécifiques ont été créés, et les relations de travail entre les sociétés mères reposent sur des engagements fixés par écrit, à savoir les contrats intragroupe.

La SNCB-Holding assure son rôle de support et de coordination dans les domaines suivants : gestion du personnel, gestion du réseau IT, harmonie de la gestion financière du groupe, communication, sécurité et environnement, affaires internationales, appui juridique et relations avec les pouvoirs publics.

Elle est donc l'unique employeur du personnel des sociétés mères et met le personnel nécessaire à la disposition de la SNCB et d'Infrabel. Quelques autres sociétés du groupe (la SNCB-Logistics et TUC Rail, par exemple) ont également en partie recours à son personnel. De même, la SNCB-Holding est chargée de dresser les comptes consolidés, d'une part, de la SNCB-Holding, de la SNCB, d'Infrabel et de la SNCB-Logistics (consolidation restreinte) et, d'autre part, du consortium¹¹ SNCB-Holding & Infrabel ainsi que leurs filiales (consolidation intégrale). En outre, la SNCB-Holding est également responsable de la centralisation des transactions de trésorerie pour les trois sociétés mères, de la définition des règles applicables à la comptabilité commune et de la gestion des contrats d'assurance.

La SNCB-Holding est propriétaire de toutes les gares. La plupart sont concédées à la SNCB. La SNCB-Holding se charge elle-même de la gestion des 37 gares les plus importantes, des concessions dans les gares pour les espaces commerciaux et des parkings.

Outre le rôle de coordination réservé à la SNCB-Holding, des comités particuliers sont chargés de contribuer à une action commune des trois sociétés mères du groupe SNCB, tels que le comité de pilotage, le comité des trois *Chief Executive Officers* (CEO) et le comité d'investissement.

Le comité de pilotage, au sein duquel siègent les trois administrateurs délégués et les représentants des organisations syndicales reconnues, est chargé d'accompagner les mesures du plan d'entreprise. Il est également responsable du programme de restructuration et s'attache à résoudre les problèmes liés à la gestion opérationnelle. Les réunions du comité de pilotage sont préparées par le comité des trois CEO, qui doit également essayer de résoudre les divergences de vues éventuelles entre les trois sociétés du groupe SNCB. Le comité d'investissement assure pour sa part la cohérence entre les plans d'investissement des trois sociétés.

Les modalités de la collaboration entre les trois sociétés mères sont réglées dans des contrats intragroupe, à savoir des contrats spécifiques ou des SLA. Ces contrats intragroupe sont conçus dans l'optique d'une relation entre un fournisseur et un client, et sont imposés par les contrats de gestion pour servir de base aux relations de travail respectives entre les trois

¹¹ Un consortium est formé dès qu'une société et une ou plusieurs autres sociétés qui ne sont pas des filiales les unes des autres, ni des filiales d'une seule et même société, sont placées sous une direction centrale (en l'espèce, l'État en qualité d'actionnaire).

sociétés mères, dans le but d'utiliser de manière optimale les moyens disponibles au sein du groupe SNCB.

La préparation et la mise en œuvre des SLA seront examinées en détail au point 2.1, ainsi que les procédures mises en œuvre pour tenter de résoudre les litiges.

En dépit du rôle de coordinateur de la SNCB-Holding, des organes de concertation et des contrats intragroupe, qui doivent garantir la recherche d'une stratégie commune, la pratique a montré que la collaboration entre les trois sociétés mères du groupe SNCB est parfois laborieuse. En témoignent notamment les divergences de vues entre les trois sociétés mères à propos de la maîtrise des dépenses et de leur impact sur la dette à consolider par la SNCB-Holding, ainsi que sur les tarifs utilisés pour la facturation réciproque sur la base des contrats intragroupe.

La SNCB-Holding signale ainsi son incapacité à jouer pleinement son rôle d'organe faîtière ainsi que le manque de reconnaissance de son rôle hiérarchique limité à l'égard des deux autres sociétés mères du groupe. D'autre part, la SNCB et Infrabel soulignent que la SNCB-Holding impute des frais afférents à des prestations et des services pour lesquels elle a déjà reçu auparavant des dotations.

La SNCB-Holding est globalement d'avis que, indépendamment de la structure du groupe SNCB, elle ne peut pas suffisamment assurer la mise en œuvre d'une gestion cohérente pour l'ensemble du groupe (« bonne gouvernance »).

En 2008, le consultant externe Roland Berger¹² a réalisé un audit de la collaboration entre les trois sociétés mères à la demande du SPF Mobilité et Transports. Cet audit a également souligné le manque de clarté du mandat de la SNCB-Holding en matière de gestion financière, le manque de transparence des flux financiers, l'imprécision des accords concernant les missions de base (par exemple, l'entretien des gares), ainsi que les nombreuses contestations de l'application des contrats intragroupe. Il a en outre attiré l'attention sur l'absence d'une stratégie IT commune (voir point 2.3.5). Dans la suite du présent rapport, il apparaîtra que ces problèmes n'ont été que très peu résolus.

1.1.4 Moyens financiers du groupe SNCB et structure financière

Les trois sociétés mères du groupe SNCB reçoivent des moyens financiers de la part des pouvoirs publics en compensation des frais exposés pour l'exécution de leurs tâches de service public (dotations d'exploitation). En outre, la SNCB-Holding et la SNCB perçoivent leurs propres recettes issues des prestations vendues au sein du groupe et à des tiers en fonction de leurs tâches de service public et de leurs activités commerciales. Par ailleurs, Infrabel facture une redevance aux opérateurs ferroviaires pour l'utilisation de son infrastructure.

Au-delà des dotations d'exploitation de base, l'État octroie à la SNCB des dotations d'exploitation supplémentaires en guise de compensation de coûts spécifiques. Ces dotations, qui sont à la charge du budget du SPF Mobilité et Transports, concernent notamment le dépla-

¹² Roland Berger Strategy Consultants, *Évaluation de la collaboration entre SNCB-Holding, SNCB et Infrabel*, rapport final, 17 mars 2008, p. 10-13.

cement domicile-lieu de travail, le financement du déficit d'exploitation du réseau express régional (RER), les dessertes intérieures par trains à grande vitesse, les actions Go Pass pour les jeunes de 16 ans, les voyageurs à statut Omnio et l'utilisation du Diabolo¹³. L'État verse encore à la SNCB-Holding une dotation au titre de contribution aux charges liées aux accidents du travail. Le budget du SPF Mobilité et Transports comprend également un crédit (pour 2012 : 209.000 euros en crédits de liquidation) en vue de la réalisation d'audits et d'études relatifs aux entreprises publiques du secteur des chemins de fer.

Les trois sociétés mères reçoivent aussi des dotations, également à la charge du budget du SPF Mobilité et Transports, pour investissement dans le cadre de l'exécution des tâches de service public. Les montants sont fixés dans le contrat de gestion et indexés chaque année. Le cas échéant, ils sont adaptés. La majeure partie des investissements relatifs au RER est financée par le fonds RER, qui est également alimenté par des dotations d'investissement aux conditions fixées dans les contrats de gestion. Ce fonds est géré par la SNCB-Holding pour le compte de l'État.

Tableau 1 – Crédits de liquidation pour le groupe SNCB (en millions d'euros)

	2012	2011
Dotations d'exploitation	1.409,6	1.389,3
Dotations d'investissement	1.215,2	1.340,5
Accidents du travail	0,7	0,7
Fonds RER	234,1	224,3
Total	2.859,6	2.954,8

Source : budget général des dépenses 2012

Au total, les crédits de liquidation s'élèvent à 2.954,8 millions d'euros dans le budget des dépenses 2011 (programme 33.51.1) pour ces dépenses. Pour 2012, ils sont estimés à 2.859,6 millions d'euros.

Les filiales disposent chacune de leur comptabilité et les comptes consolidés sont établis à l'issue de chaque année comptable selon les critères du code des sociétés et de la loi du 17 juillet 1975 relative à la comptabilité des entreprises.

Différentes méthodes de consolidation sont utilisées : la consolidation intégrale et la mise en équivalence¹⁴. Le mode de consolidation dépend de la nature du contrôle exercé sur les sociétés dans lesquelles une participation a été prise et du pourcentage de contrôle que la société consolidante exerce directement ou indirectement.

¹³ Le partenariat public-privé (PPP) Diabolo est une collaboration structurée qu'Infrabel et le partenaire privé SA Northern Diabolo ont conclue le 28 septembre 2007. Le PPP a pour objectif le financement, la conception, la construction et l'exploitation par un tiers de l'infrastructure ferroviaire qui relie l'aéroport de Zaventem à la ligne 25N Schaerbeek-Malines.

¹⁴ La consolidation intégrale consiste à intégrer les éléments des comptes (du bilan et du compte de résultats) des sociétés consolidées dans les comptes de la société consolidante. La consolidation intégrale implique notamment que les produits et charges réciproques ainsi que les créances et dettes réciproques entre les filiales sont éliminés. Selon la méthode de mise en équivalence, les participations dans les filiales sont valorisées à la part de la société mère dans les fonds propres de la filiale, y compris le résultat de l'exercice comptable en cours.

Les sociétés dans lesquelles le consortium détient moins de 20 % des droits de vote ne sont pas consolidées.

Dans le consortium SNCB-Holding & Infrabel, 50 sociétés (dont les trois sociétés mères) sont intégralement consolidées, 37 sociétés font l'objet d'une mise en équivalence et 30 sociétés ne sont pas consolidées.

1.2 Filialisation

L'organigramme du groupe SNCB montre que les trois sociétés mères ont souvent eu recours à la possibilité de créer des filiales. Le rapport décrit ci-après le cadre juridique de la filialisation, l'évolution du nombre de filiales au cours de la période 2005-2011 et le processus décisionnel menant à leur création. Le chapitre 2 examine la relation entre les sociétés mères et les filiales.

1.2.1 Cadre juridique

L'article 13, § 1^{er}, de la loi du 21 mars 1991 prévoit que les entreprises publiques autonomes peuvent, sous certaines conditions, prendre des participations directes ou indirectes dans des sociétés, associations et institutions de droit public ou privé dont l'objet est compatible avec leur objet social (les « filiales »).

Par arrêté délibéré en conseil des ministres, le Roi peut autoriser, à certaines conditions, une entreprise publique autonome à associer une filiale à la mise en œuvre de ses tâches de service public (article 13, § 3)¹⁵ et classer éventuellement la filiale parmi les entreprises publiques autonomes (article 13, § 4)¹⁶.

À ce jour, cette possibilité n'a été utilisée pour aucune des filiales créées au sein du groupe SNCB. Autrement dit, sous l'angle juridique, tout du moins selon l'article 13, § 3, aucune des filiales n'est impliquée actuellement dans l'exercice d'une mission de service public, et les filiales jouissent toutes d'un simple statut de droit privé.

La Cour des comptes a demandé à toutes les filiales, par l'intermédiaire des trois entreprises publiques autonomes du groupe SNCB, si elles exercent ou non des missions de service public. Aucune filiale n'a déclaré explicitement exercer de telles missions.

Toutefois, les activités de certaines filiales s'inscrivent dans le prolongement des missions de service public que leur société mère est tenue d'exercer en vertu de la loi du 21 mars 1991

¹⁵ Pour autant que la participation directe ou indirecte des pouvoirs publics dans la filiale concernée représente plus de 50 % du capital et qu'elle donne droit statutairement à plus de 75 % des voix et des mandats dans tous les organes de la filiale visée. De cette manière, les pouvoirs publics maintiennent, par le biais d'une participation au capital et du droit de vote dans les organes de gestion, une surveillance sur les tâches de service public exercées par la filiale; la concession de tâches de service public à une filiale ne peut en effet amoindrir en aucune manière la responsabilité de l'entreprise publique autonome (société mère) à l'égard de l'État.

¹⁶ Ceci a notamment une incidence sur le régime de responsabilité vis-à-vis de l'État : « Dans ce cas, la filiale et l'entreprise publique autonome concernée sont solidairement responsables envers l'État de l'exécution par la filiale des tâches de service public auxquelles la filiale est associée, et ce, jusqu'à l'entrée en vigueur d'un contrat de gestion avec la filiale. À défaut de classement [...], l'entreprise publique autonome concernée reste responsable envers l'État de l'exécution par la filiale des tâches de service public auxquelles celle-ci est associée. »

et du contrat de gestion concerné, ou présentent à tout le moins des points communs. À titre d'exemple, voici une comparaison entre l'objet social de la filiale concernée et la définition des missions de service public de la société mère :

- **TUC Rail** (filiale d'Infrabel) décrit son objet social comme suit : « *la fourniture de services de conception, d'étude et d'organisation des travaux relatifs à la création de nouvelles infrastructures ferroviaires et/ou à l'aménagement d'infrastructures ferroviaires nécessaires pour des extensions de capacité et/ou à la modernisation ou à l'adaptation d'infrastructures ferroviaires existantes* ».
Cette définition coïncide en partie avec « *l'acquisition, la construction, le renouvellement, l'entretien et la gestion de l'infrastructure ferroviaire* », qui constitue la première mission de service public reprise dans le contrat de gestion d'Infrabel.
- Lors de la création d'**Ypto** (filiale de la SNCB), un avis juridique externe¹⁷ a été obtenu pour déterminer si la filiale exerce ou non des missions de service public et si le contrat de gestion est bien respecté, dans la mesure où il stipule qu'il sera fait appel en priorité aux services de la SNCB-Holding.

Le groupe SNCB et le gouvernement ont toujours défendu le point de vue selon lequel l'autorisation visée à l'article 13, § 3, n'est nécessaire que s'il s'agit de l'exécution directe de missions de service public par une filiale, mais que tel n'est pas le cas en ce qui concerne de simples « *travaux de préparation, d'accompagnement ou de suivi* »¹⁸. Ils se réfèrent à cet égard aux travaux préparatoires de la loi de 1991¹⁹, dont le groupe SNCB estime pouvoir déduire que cet article ne s'applique que si un certain pouvoir de codécision est accordé à la filiale.

La Cour des comptes a constaté dans son rapport *Le bon emploi des deniers publics par la SNCB* (mai 2001) que le texte de l'article 13, § 3, de la loi du 21 mars 1991 (« *associer à la mise à œuvre de ses tâches de service public* ») peut donner lieu à des interprétations divergentes et qu'il serait souhaitable que le législateur précise cette notion. À ce jour, cette disposition n'a pas été modifiée.

1.2.2 Prise de décision et motivation

Les trois sociétés mères du groupe SNCB ont donc la possibilité de créer des filiales sur la base de décisions prises par leur conseil d'administration. Les principales raisons qui motivent la création d'une filiale citées en réponse à l'enquête de la Cour des comptes sont les suivantes :

- **la concentration de l'expertise** : les collaborations avec les partenaires externes doivent s'inscrire dans le cadre des objectifs du groupe SNCB. Elles peuvent apporter aussi un savoir-faire dans des domaines spécifiques (par exemple, Publifer, une collaboration avec Clear Channel Belgium en vue de l'exploitation de la publicité commerciale) ;

¹⁷ Doc. 2009/163, discuté en conseil d'administration du 12 novembre 2009.

¹⁸ Ce point a également été examiné dans : Cour des comptes, *Le bon emploi des deniers publics par la SNCB*, rapport transmis à la Chambre des représentants, Bruxelles, mai 2001, p. 129-132. Disponible sur le site www.courdes-comptes.be.

¹⁹ Projet de loi portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, *Doc. parl.*, Chambre, sess. ord. 1990-1991, n° 1287/1 – 89/90.

- **les possibilités de financement** : les participations dans des filiales peuvent augmenter ou améliorer les possibilités de financement du groupe (par exemple Eurofima, une organisation supranationale qui finance des investissements dans le domaine ferroviaire à des conditions financières intéressantes);
- **la séparation de missions spécifiques** : en scindant des activités et des compétences spécifiques sur le plan opérationnel, on peut augmenter la transparence, notamment en matière de risques, et d'accroître ainsi la contribution de ces activités. Par ailleurs, des structures de plus petite taille peuvent s'avérer plus flexibles (par exemple, TUC Rail, un bureau d'ingénieurs et de management de projets spécialisé dans la technologie ferroviaire) ;
- **une obligation légale** : la législation peut imposer la création d'entités juridiques distinctes pour des activités spécifiques (c'est par exemple le cas de la SNCB-Logistics, créée dans le cadre de l'octroi d'une aide publique aux activités de fret de la SNCB)²⁰. Les directives communautaires sur les aides d'État aux entreprises ferroviaires du 22 juillet 2008 (§ 72) précisent que « *la Commission exigera donc, dans le cadre de la restructuration et comme préalable à l'attribution de l'aide, la séparation juridique de la branche fret concernée en la transformant en une société commerciale de droit commun* » ;
- **le développement d'activités internationales** : il peut être indiqué de créer des entités juridiques distinctes dans le cadre du développement d'activités internationales. Une collaboration peut aussi être envisagée avec des partenaires étrangers (par exemple, Thalys International, une filiale de la SNCB, de la SNCF et de la Deutsche Bahn qui assure la commercialisation des trains Thalys pour les trois partenaires-actionnaires et pour le compte de Thalys Nederland) ;
- **l'application d'un statut du personnel spécifique** : pour certaines fonctions, les sociétés mères jugent parfois nécessaire d'avoir une politique du personnel plus flexible. Dans ce cas, les membres du personnel sont engagés sur base contractuelle, par exemple pour l'exécution de tâches auxiliaires ou spécifiques ou pour lesquelles une expertise particulière est nécessaire (voir article 29, § 1^{er}, de la loi du 21 mars 1991). Parfois, cette expertise est logée dans une personne juridique séparée. C'est le cas de B-Parking.

1.2.3 Évolution

1.2.3.1 Aperçu général

À la fin 2011, les trois entreprises publiques totalisaient 114 filiales. La moitié des participations directes ou indirectes reprises dans l'organigramme du groupe SNCB au 31 décembre 2011 ont été créées ou intégrées dans le groupe après la scission de la SNCB unitaire au 1^{er} janvier 2005. Le tableau ci-après présente un aperçu de ces 57 nouvelles participations directes ou indirectes dans des sociétés de droit privé. Les participations directes sont accompagnées d'un astérisque (*).

²⁰ Ainsi, B-Cargo a fait l'objet d'un plan de restructuration, qui a été présenté par la Belgique à la Commission européenne le 23 décembre 2009.

Tableau 2 – Nouvelles participations du groupe SNCB dans des filiales depuis 2005

Année	SNCB-Holding	Infrabel	SNCB (voyageurs)	SNCB (fret)
2005	Financière Rue de France Sobetra			H&S Container Line Liège CT
2006	SPV 162 (*)		Eurail.com BV	ATO ETK Euro Terminal Kehl GmbH H&S Int. Zwijndrecht On Site Rail BVBA RKS Rheinkraft GmbH & Co KG RKS Rheinkraft Verwaltungs GmbH Sibelit
2007	SPV Brussels Port (*) SPV Zwankendamme (*)	GEIE Corridor C (*)	Railteam (*)	
2008	B-Parking (*) South Station (*)	Brussels Wood Renewable	RailLink (*)	Combinant OSR France Xpedys
2009	Optimobil Belgium (*) Optimobil Bruxelles Optimobil Flandres Optimobil Wallonie Sofa Sofa Invest Soha	SPS FIN (*) Greensky (*)	Ypto (*)	GN Transport Gesellschaft IFB Italia Ro-Ro-Service Berlin
2010	AlphaCloud Be-Mobile (*) Blue Mobility (*) Go-Mobile PortEyes SLP Sobrug SPV LLN (*)		Belgian Mobility Card (*) Eurostar International Ltd (*) Eurostar International SAS Eurostar International BVBA	Cobra HSR Business Service IFB France SNCB-Logistics (*) Xrail
2011	De Leuwe II Eurostar M THV EGT			
Total	25	4	8	20

Source : Cour des comptes, à partir des fiches d'information relatives aux filiales communiquées par le groupe SNCB

(*) : participations directes

Ces filiales ont été créées pour des raisons diverses et concernent notamment la réalisation de synergies entre différents modes de transport, des projets d'investissement, des services d'appui et de fourniture d'énergie, ainsi que la commercialisation de certaines activités.

1.2.3.2 Intermodalité

Dans le contrat de gestion de la SNCB-Holding, les gares sont clairement décrites comme des lieux d'intermodalité entre différents systèmes de transport. C'est ainsi que la SNCB-Holding met à la disposition des usagers des places de parking pour les voitures, ainsi que des abris et emplacements pour les deux roues. Une filiale spécifique a été créée en 2008 pour gérer ces parkings (**B-Parking**). La création de cette filiale répond notamment au souhait d'assurer la transparence des coûts d'exploitation réels liés à la gestion des parkings, au besoin commercial de disposer d'une organisation spécifique faisant office de point de contact

pour les clients et au besoin de profils professionnels spécialisés. Par ailleurs, une nouvelle société dénommée **Belgian Mobility Card** a été créée en 2010 par la SNCB afin de mettre en place un titre de transport unique en collaboration avec les sociétés de transport régionales.

Outre l'exécution des missions mentionnées explicitement dans son contrat de gestion, la SNCB-Holding a décidé en 2009 d'investir également dans **Optimobil Belgium**. Cette société organise, par le biais de ses filiales **Optimobil Bruxelles**, **Optimobil Flandres** et **Optimobil Wallonie**, des projets de partage de voitures sous la marque « Cambio ». Pour développer le concept de vélos partagés, une nouvelle société (**Blue-Mobility**) a été créée en association avec l'ASBL FIETSenWERK.

Enfin, la SNCB-Holding a pris en 2010 une participation dans **Be-Mobile** (plus connu sous la dénomination de Touring Mobilis), qui collecte et diffuse des informations sur le trafic. Par cette participation, la SNCB-Holding vise principalement à orienter ce type d'information vers les transports publics.

La SNCB-Holding tient à souligner que les investissements qu'elle a réalisés entre 2006 et 2010 dans des filiales en lien avec l'intermodalité s'élevaient à moins de 2 millions d'euros.

1.2.3.3 *Special Purpose Vehicles (SPV)*

Comme prévu dans les contrats de gestion, les sociétés mères perçoivent une dotation d'investissement de la part du pouvoir fédéral afin de réaliser leur programme d'investissement. Les projets prioritaires qui sont déterminés par les pouvoirs fédéral et régionaux relèvent du programme d'investissement et sont réalisés plus rapidement. Ils sont préfinancés par la SNCB-Holding qui perçoit à cet effet des dotations d'investissement annuelles, alors que les régions interviennent pour financer la charge d'intérêt²¹. Des SPV ont été créés pour quatre de ces projets d'investissement prioritaires afin de rendre ces préfinancements transparents²². Ces filiales sont les **SPV 162** (axe Bruxelles-Luxembourg), **SPV Brussels Port** (infrastructure ferroviaire dans le port de Bruxelles), **SPV Zwankendamme** (infrastructure ferroviaire dans le port de Zeebruges) et **SPV LLN** (parking de la gare de Louvain-la-Neuve).

Le SPF Mobilité et Transports signale que les préfinancements pourraient entraîner une augmentation de la dette des sociétés mères. Afin d'éviter cela, des SPV ont été utilisés comme modèle de préfinancement. Ces SPV ont été créés dans le cadre d'accords très complexes. Les différentes étapes intermédiaires et les transferts correspondants de biens immobiliers exigent, en effet, de nombreuses formalités et attestations. Le SPF admet que, de ce fait, pour certains projets (SPV Zwankendamme et SPV Brussels Port), des travaux ont été réalisés sans que la procédure décrite pour le SPV n'ait été suivie jusqu'au bout. La complexité augmente les coûts de financement et, d'après le SPF, les retards entraînent en partie une autre utilisation des dotations publiques destinées à ces travaux.

Sur la base des éléments qui précèdent, le SPF Mobilité estime dès lors que les effets positifs qu'on attendait des SPV en matière de transparence et d'exécution plus rapide des projets ne se sont pas avérés. Dans sa réponse, le SPF Mobilité souligne que les préfinancements futurs

²¹ Articles 69 et 73 du contrat de gestion 2008-2012 avec la SNCB-Holding.

²² Le projet d'investissement dans le port d'Anvers est réalisé par le biais d'un partenariat public-privé. Le SPV Gosselies (gare de Gosselies) n'a pas encore été créé à ce jour.

pourraient sans doute être fortement simplifiés et les coûts réduits par une implication plus directe ou exclusive de la part d'Infrabel.

1.2.3.4 Sociétés de réalisation de projets immobiliers

Dans le cadre de l'aménagement des gares et de leurs abords, Eurostation (filiale de la SNCB-Holding) et sa filiale Euro Immo Star ont acquis des participations, et plusieurs nouvelles sociétés ont été créées afin de réaliser divers projets immobiliers spécifiques. Au cours de la période 2005-2011, il s'agit de :

- **Sofa** : projet immobilier concernant les environs de la gare de Gand-Saint-Pierre ;
- **Sofa Invest** : sous-projet dans les environs de la gare de Gand-Saint-Pierre ;
- **Soha** : société chargée notamment de la réalisation du palais de justice de Hasselt ;
- **Schelde-Landschapspark (Escaut-Parc paysager)** : entreprise de développement de la région de l'Escaut ;
- **Sobrug** : entreprise assurant notamment le développement des abords de la gare et du Kamgebouw à Bruges ;
- **De Leewe II** : dans le cadre du développement des abords de la gare de Malines, un terrain a pu être acquis via la reprise d'une société ;
- **Eurostar M** : joint-venture russe qui établit des plans directeurs et des études en vue de réaliser des terminaux TGV en Russie ;
- **THV EGT** : société momentanée visant à déposer une offre conjointe avec des tiers à la Beheersmaatschappij Antwerpen Mobiel (BAM) dans le cadre de la désignation d'un conseiller en mobilité.

1.2.3.5 Informatique

Le groupe SNCB dispose de services et d'infrastructures informatiques très étendus, tels qu'un réseau de fibres optiques. Ce réseau est la propriété d'Infrabel, mais la capacité restante est vendue par Infrabel à la SNCB-Holding. Celle-ci la valorise commercialement à son tour par l'intermédiaire de sa filiale Syntigo (filiale ICT de la SNCB-Holding). Afin de valoriser au maximum la capacité restante, Syntigo a créé différentes entreprises :

- **Alphacloud** : centre de données établi en collaboration avec des tiers ;
- **Go-Mobile** : collaboration entre les filiales Syntigo et Be-Mobile, qui crée des applications technologiques pour Be-Mobile ;
- **PortEyes** : cette entreprise permet de valoriser le réseau de fibres optiques du groupe SNCB en proposant des services de surveillance à distance dans le port d'Anvers.

Infrabel signale qu'il subsiste un litige avec la SNCB-Holding à propos de cette mise à disposition. De plus, d'après Infrabel, le montant qu'elle reçoit est inférieur à la recette commerciale que l'on peut en attendre.

En dépit de la fonction de coordination informatique attribuée à la SNCB-Holding dans le contrat de gestion, la SNCB a en outre créé sa propre filiale de support en matière d'applications SAP²³ (**Ypto**) (voir également point 2.3.5).

1.2.3.6 *Énergie alternative*

L'article 48 du contrat de gestion d'Infrabel charge la société d'étudier les partenariats possibles pour la construction d'installations utilisant des sources d'énergie alternatives. En exécution de cette mission, Infrabel a acquis des participations limitées dans les sociétés **SPS Fin** (installation de panneaux solaires) et **Greensky** (énergie éolienne). Enfin, l'investissement dans la centrale de biomasse de la SA **Brussels Wood Renewable** vise à proposer, à terme, une procédure alternative de traitement de vieilles traverses de chemin de fer. Cette solution est également importante dans le cadre des mesures plus strictes imposées par la Commission européenne, qui tendent à limiter l'utilisation et le commerce de produits créosotés (polluants)^{24 25}.

1.2.3.7 *Transport international de voyageurs*

Dans le cadre du transport international de voyageurs, les activités Eurostar de la SNCB et de la SNCF ont été intégrées au sein de la société **Eurostar International Ltd** (EIL). EIL propose avec ses filiales **Eurostar International SAS** et **Eurostar International BVBA** des activités Eurostar en Belgique, en France et au Royaume-Uni. La SNCB a en outre acquis une participation dans **Railteam** (alliance d'opérateurs de trains à grande vitesse ayant pour but de présenter une offre internationale), et la filiale Eurail Group GIE (partenariat assurant la vente des pass Eurorail) a créé une filiale **Eurail.com BV** qui s'occupe de la vente de railpass par internet. **RailLink**, qui devait représenter une solution de distribution pour les partenaires de l'alliance Railteam, a été créé en 2008 mais ce projet a ensuite été abandonné.

1.2.3.8 *Transport de marchandises*

Dans le cadre du plan de relance des activités de fret de la SNCB qui est en cours depuis 2008, cette branche d'activité et les filiales qui s'y rapportent ont été regroupées dans une entreprise distincte, la **SNCB-Logistics** (voir point 2.3.6), qui est devenue opérationnelle à partir du 1^{er} février 2011. Auparavant, en 2008, les activités commerciales avaient déjà été scindées entre Inter Ferry Boats (IFB) (réseau intermodal de transport de marchandises et opérateur de terminaux) et la nouvelle société **Xpedys** responsable du transport conventionnel (marchandises en vrac, métaux et envois de détail).

Les activités d'IFB ont été développées au cours de la période 2005-2011 par la mise en place de plusieurs terminaux en Belgique (**Liège CT**, **ATO**, **Combinant**) et à l'étranger (**ETK Euro Terminal Kehl** en Allemagne et **IFB France** en France). **IFB Italia** a été créée pour apporter un soutien administratif au trafic entre la Belgique et l'Italie.

²³ SAP est un progiciel de gestion intégré (*Enterprise Resource Planning* ERP) destiné à de moyennes et grandes entreprises et organisations. Un progiciel ERP est utilisé pour la gestion administrative de l'organisation, en vue de coordonner les activités de l'entreprise (production, approvisionnement, marketing, vente, ressources humaines, comptabilité, etc.), qui utilisent le même système d'information.

²⁴ Le créosotage est un processus chimique de traitement du bois, notamment des traverses.

²⁵ À notre connaissance, la décision de la Commission européenne n'a pas encore été transposée dans la législation belge, alors que les États membres devaient la transposer dans leur droit national avant le 30 avril 2012. La législation européenne entrera en vigueur à partir du 1^{er} mai 2013.

Dans le domaine du transport de marchandises, des activités de production ont été développées parallèlement aux activités commerciales. Par exemple, des partenariats ont été créés au sein des sociétés **Sibelit** (pour l'axe Belgique/Suisse/Italie) et **Cobra** (pour l'axe Belgique/Pays-Bas/Allemagne). Ces partenariats sont notamment motivés par des réductions de frais. La mise sur pied d'**OSR France** (opérateur dans le nord de la France) a permis au groupe de mieux faire face à la concurrence dans cette région. En Belgique, **On Site Rail SPRL** fournit des prestations logistiques sur les sites d'importants clients industriels du groupe et apporte ainsi un soutien à ses activités.

Les activités du groupe SNCB dans le domaine des marchandises ne se limitent plus au transport ferroviaire. Par exemple, les activités de navigation intérieure de H&S Int. GmbH ont été renforcées par la création de **H&S Container Line** (en les scindant des activités de conteneurs de H&S), **H&S Int. Zwijndrecht** (affrètement de bateaux de navigation intérieure et activités d'expédition) et **Ro-Ro-Service Berlin** (surtout transport de volumes importants et encombrants). Sur la base d'une analyse des coûts, la société **HSR Business Service** a été créée pour les services de support.

En matière de transport routier, les activités de Rheinkraft International (expédition et services logistiques destinés en particulier à la sidérurgie) ont été spécialisées par activité, ce qui a mené à la création de **RKS Rheinkraft GmbH & Co KG** et de **RKS Rheinkraft Verwaltungs GmbH**. Le parc automobile de transport régional par route a été regroupé sous la **GN Transport Gesellschaft** pour partager le risque des activités auparavant déficitaires et varier la capacité.

Enfin, **Xrail** est une alliance avec d'autres transporteurs de marchandises par le rail dont le but est notamment d'encourager un transport ferroviaire efficient et organisé en fonction des besoins du client.

1.2.3.9 Autres participations

Des participations ont également été acquises dans diverses sociétés dotées d'objectifs spécifiques :

- Par le biais de la **Financière Rue de France**, la SNCB-Holding a racheté ses propres parts bénéficiaires, qui étaient auparavant principalement la propriété de l'État belge.
- **Sobetra** est une société slovaque d'achat, vente et location de matériel ferroviaire. Transurb Technirail (filiale de la SNCB-Holding) souhaite se retirer de cette société.
- Le suivi des concessions à la gare de Bruxelles-Midi et dans ses environs a été confié à une société distincte, **South Station** (filiale de la SNCB-Holding), qui assure notamment la gestion des concessions de la gare et l'exploitation du restaurant Midi Station.
- **GEIE Corridor C** est un groupement européen d'intérêt économique qui rassemble différents gestionnaires d'infrastructure du corridor de fret C (Anvers-Bâle et Anvers-Lyon), dont Infrabel.

1.3 Rapportage financier

1.3.1 Consolidation

Tout comme les sociétés du groupe SNCB, le consortium SNCB-Holding & Infrabel (données consolidées) dépose des comptes annuels à la Banque nationale de Belgique. Les comptes financiers y sont repris ainsi qu'une description des activités de l'année, principalement les faits marquants et les grands projets. Les participations dans les autres sociétés du groupe SNCB sont mentionnées dans les comptes statutaires.

Des états consolidés restreints sont produits chaque trimestre. Le périmètre englobe la SNCB-Holding, la SNCB, Infrabel et la SNCB-Logistics. Ils présentent la situation opérationnelle, le résultat consolidé restreint et ses composantes, ainsi que la dette nette consolidée. Ils sont communiqués au comité de direction, au comité d'audit et au conseil d'administration de la SNCB-Holding.

Établir les comptes consolidés du consortium SNCB-Holding & Infrabel est laborieux. Jusqu'en 2009, l'élimination des prestations réciproques entre les trois sociétés mères était automatique grâce à l'utilisation d'un système informatique comptable commun. Depuis l'exercice comptable 2010, à la suite de la mise en place de trois applications comptables (SAP) distinctes dans les sociétés mères du groupe SNCB, les éliminations s'opèrent manuellement à l'aide de fichiers Excel communiqués par les sociétés, qui comptent des dizaines de milliers de lignes. De plus, en ce qui concerne les filiales, les données transmises doivent souvent subir des retraitements techniques de consolidation. Enfin, malgré leur engagement, certaines sociétés consolidées²⁶ n'établissent pas leurs comptes selon les normes IFRS²⁷.

Infrabel et la SNCB signalent avoir adapté leurs règles d'évaluation et de valorisation selon les normes IFRS, pour autant qu'elles ne soient pas en contradiction avec le référentiel comptable belge. En effet, les comptes statutaires des sociétés doivent légalement être déposés à la Banque nationale suivant les normes comptables belges (BGAAP).

Infrabel précise qu'elle a été autorisée à publier ses comptes individuels annuels en BGAAP pour les exercices 2011 et 2012. Enfin, Infrabel et la SNCB²⁸ soulignent qu'elles ont collaboré intensivement pour permettre à la SNCB-Holding de présenter les comptes du consortium sous le format IFRS dans les meilleurs délais.

Dans le cadre de leurs travaux, les commissaires aux comptes constatent des manquements

²⁶ Ces sociétés sont la SNCB, la SNCB-Logistics, Infrabel, Syntigo et Eurostation. Le service consolidation de la SNCB-Holding retraite les comptes annuels de certaines filiales qui ne répondent pas aux normes IFRS. Ce retraitement contribue aux retards dans les travaux de consolidation.

²⁷ Les normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) sont des normes comptables internationales destinées aux entreprises cotées ou faisant appel à des investisseurs. Elles visent à harmoniser la présentation de leurs résultats. Le groupe SNCB a entamé le processus de passage vers les normes IFRS en 2010 et publiera ses comptes consolidés selon les normes IFRS pour la première fois à partir de l'exercice comptable 2011.

²⁸ Dans un courrier adressé au conseil d'administration de la SNCB le 27 avril 2012, la SNCB-Holding souligne que « le conseil d'administration de la SNCB-Holding tient à remercier la SNCB et en particulier la direction financière de la collaboration positive dans la préparation des comptes IFRS consolidés ».

dans les processus de réconciliation des soldes intragroupe et dans le processus de consolidation. La SNCB-Holding mentionne qu'elle n'est pas en mesure d'appliquer, dans les délais prévus par la loi²⁹, l'article 109 du contrat de gestion qui stipule : « *La SNCB-Holding est chargée de produire les comptes consolidés de la SNCB-Holding, de la SNCB et de leurs filiales, ainsi que les comptes consolidés du consortium formé avec Infrabel* ».

En date du 9 mai 2012, une note de la direction Finances de la SNCB-Holding informe les administrateurs et réviseurs qu'il est toujours impossible de fixer la date à laquelle les comptes consolidés (pour le consortium et les comptes consolidés restreints) pourront être soumis aux organes de gestion de la SNCB-Holding et d'Infrabel³⁰.

1.3.2 Rapportage des filiales aux sociétés mères

Le service *Subsidiaries Management* de la SNCB-Holding établit chaque semestre un rapport sur les filiales de la SNCB-Holding et sur les participations ABX restantes. Ce rapport est basé sur les données comptables et de gestion en provenance des filiales. Il présente un rapport d'activité du semestre écoulé, la structure de consolidation actualisée du consortium, les modifications récentes intervenues dans les participations, de même qu'une analyse succincte par filiale. Cette dernière fait état des faits majeurs survenus au cours des derniers mois, présente le compte de résultat et le bilan agrégés, des commentaires sur l'évolution des états financiers, ainsi que les perspectives d'avenir. Le rapport semestriel est transmis aux autorités de tutelle et fait l'objet d'une présentation synthétique au conseil d'administration de la SNCB-Holding.

Par ailleurs, des réunions avec les dirigeants des filiales et des administrateurs de la SNCB-Holding (les *Subsidiaries Days*) sont organisées pour un échange de vues sur les filiales. À chaque réunion, une ou deux filiales sont mises en avant. En 2011, deux réunions ont été tenues, le 23 juin et le 18 décembre.

En ce qui concerne la SNCB, un rapport trimestriel était soumis jusqu'en 2010 aux organes de gestion. Depuis la restructuration du secteur du fret, un rapport mensuel de la situation du groupe SNCB-Logistics est soumis aux administrateurs. Le rapport portant sur l'ensemble des filiales de la SNCB (y compris le secteur fret) est désormais annuel. Il comprend des informations similaires au rapport établi par la SNCB-Holding.

Enfin, en ce qui concerne les filiales d'Infrabel, aucun rapport régulier spécifique n'est actuellement produit. D'une part, une forte collaboration existe au quotidien entre Infrabel et TUC Rail³¹, sa principale filiale, et d'autre part, les activités des autres filiales, dont le chiffre d'affaires est relativement faible, n'ont pas d'incidence sur les services publics d'Infrabel. Infrabel signale qu'elle envisage cependant de s'organiser dans les mois à venir pour obtenir un rapportage régulier officiel de ses filiales.

²⁹ Au plus tard deux semaines avant l'assemblée générale.

³⁰ Les rapports du collège des commissaires sur les comptes annuels de la SNCB-Holding et d'Infrabel mentionnent également la violation de l'article 120 du code des sociétés.

³¹ De plus, des représentants d'Infrabel siègent dans le conseil d'administration de TUC Rail et des réunions sont organisées à divers niveaux entre les deux sociétés.

1.4 Flux financiers au sein du groupe SNCB

1.4.1 Introduction

Les entreprises du groupe SNCB se fournissent des prestations entraînant des flux financiers entrants et sortants. Il s'agit principalement de flux opérationnels, de flux d'investissement et de flux de dividendes.

Les flux opérationnels représentent les produits et charges qui ont trait au fonctionnement propre de la société durant une année comptable. Ces flux ne tiennent pas compte des résultats exceptionnels tels que des transferts d'actifs spécifiques vers les filiales³².

Les flux d'investissement représentent les produits (pour le fournisseur) et les dépenses de la société (cliente) relatifs à des biens et services dont le client bénéficie pendant plusieurs années, et qui sont répartis au cours des années comme charges dans le compte de résultat.

Les flux opérationnels et les flux d'investissement sont illustrés ci-après sous la forme d'un diagramme des flux. La méthode suivante a été utilisée à cette occasion :

- Pour les sociétés qui relèvent de la compétence de contrôle de la Cour des comptes (SNCB-Holding, SNCB et Infrabel), le point de départ est le chiffre d'affaires réalisé (flux entrants) par société. Ce chiffre d'affaires est ensuite analysé par catégorie et ventilé entre les principales sociétés du groupe (SNCB-Holding, Infrabel, SNCB et la SNCB-Logistics). La Cour a également examiné quelle était la part des flux d'investissement relative aux factures reçues des sociétés en question. Enfin, la part des deux autres sociétés dans la structure des coûts (flux sortants) a été examinée pour chacune des trois sociétés mères faisant l'objet de l'analyse.
- Pour les autres sociétés du groupe, la Cour des comptes a utilisé les données du service de consolidation de la SNCB-Holding de manière à éviter les différences de réconciliation et de présentation³³. Elle a été contrainte de se limiter aux données dont dispose le service de consolidation de la SNCB-Holding pour établir les comptes annuels consolidés. Cette méthode empêche toutefois d'intégrer tous les flux financiers, étant donné que toutes les filiales ne font pas l'objet de la consolidation.

La recherche et l'explication de ces différences au sein du groupe SNCB, ainsi que la complexité des normes IFRS qui doivent être appliquées pour la première fois, ont eu pour conséquence que les comptes consolidés du groupe SNCB n'ont pu être établis en temps voulu, du moins en ce qui concerne l'année 2011³⁴. C'est pourquoi ce rapport utilise des chiffres non audités fournis par le service de consolidation.

Étant donné que l'analyse porte uniquement sur les flux financiers au sein du groupe SNCB, aucune conclusion ne peut être tirée quant à l'ensemble des activités du groupe SNCB et

³² Voir 2.3.8.

³³ Les différences de réconciliation sont les différences entre les données du fournisseur (chiffre d'affaires) et celles du client (coûts et investissements). Les différences de présentation sont les glissements entre les flux opérationnels et les flux d'investissement.

³⁴ Voir point 1.3.1.

des coûts et produits qui s’y rapportent. En effet, pour ce faire, il faudrait aussi examiner l’ensemble des prestations effectuées par des tiers et pour compte de tiers, en accordant une attention particulière aux glissements d’activités. La méthode utilisée permet cependant de donner une image générale des différents flux qui existent entre les sociétés.

Les flux de dividendes sont analysés au point 1.4.3.

1.4.2 Flux opérationnels et flux d’investissement

Les flux opérationnels et d’investissement sont illustrés dans les diagrammes suivants. Un bref commentaire est fourni après le diagramme au sujet des flux les plus importants.

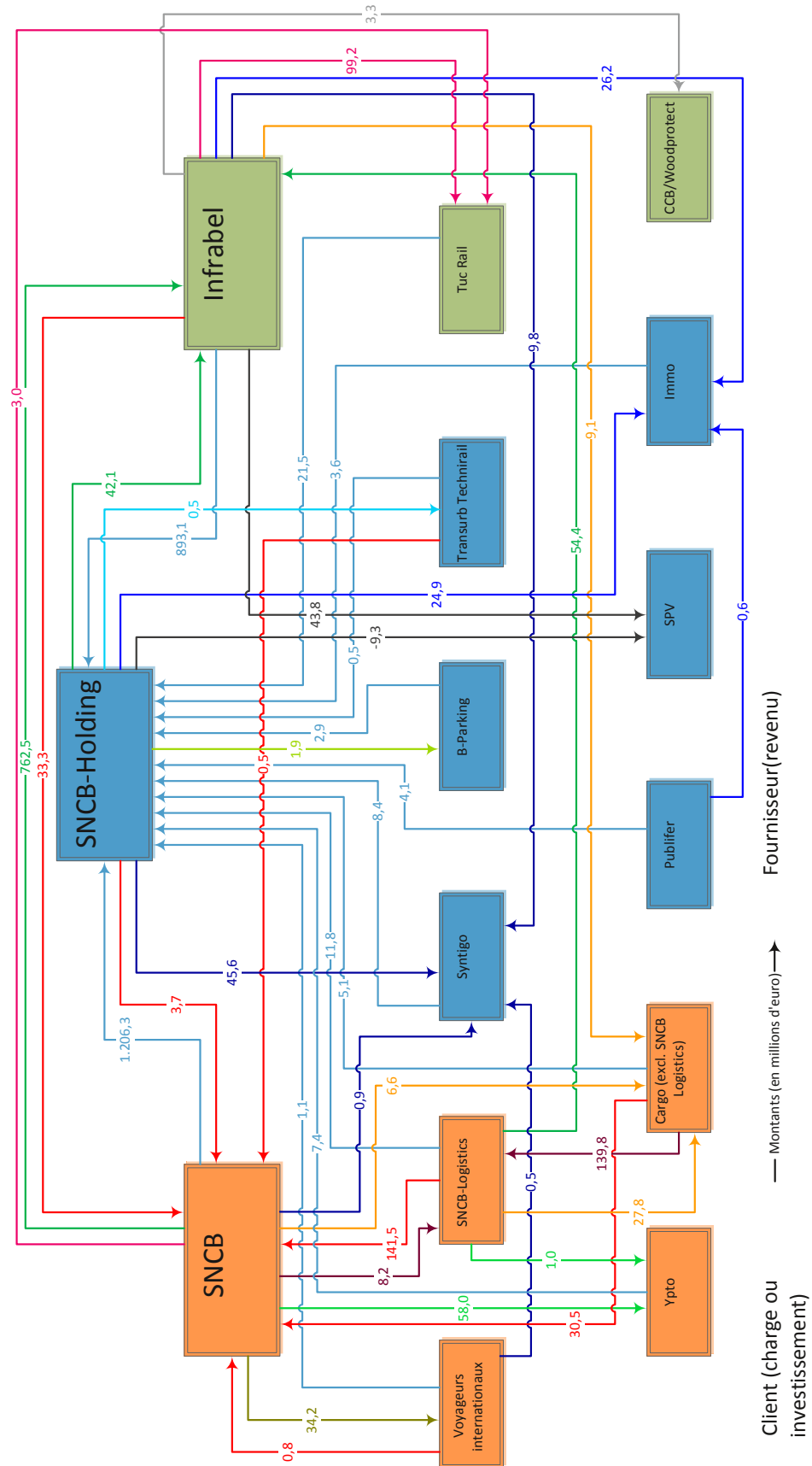
1.4.2.1 Diagramme des flux

Le diagramme ci-après donne un aperçu complet des flux opérationnels et d’investissement. Ces flux représentent des produits pour le fournisseur et des coûts (afférents aux prestations et aux biens opérationnels) ou des investissements (pour les flux d’investissement) pour le client réalisés au sein du groupe SNCB. Les flux représentant une recette pour une même entité ou un même groupement sont indiqués dans une même couleur.

En raison de la taille du groupe et du nombre de flux financiers, seuls les flux financiers de plus de 0,5 million d’euros ont été pris en compte pour établir le diagramme. Le but était de garder une vue d’ensemble de l’information fournie. En outre, quelques sociétés ont été regroupées en fonction de leur activité³⁵. Le diagramme ne montre dès lors pas les flux financiers individuels entre entreprises regroupées.

³⁵ Voir annexe 4 pour le détail de ce regroupement.

Graphique 1 – Flux opérationnels et flux d'investissement 2011 au sein du groupe SNCB
(supérieurs à 0,5 million d'euros)



1.4.2.2 SNCB-Holding

Flux entrants

La SNCB-Holding a réalisé un chiffre d'affaires de 2.465,1 millions d'euros en 2011³⁶. Le tableau ci-dessous donne un aperçu des principales catégories qui composent le chiffre d'affaires de la SNCB-Holding.

Tableau 3 – Aperçu global du chiffre d'affaires de la SNCB-Holding, avec ventilation intragroupe (en millions d'euros)

Chiffres 2011	Infrabel	SNCB	SNCB-Logistics	Autres	Total
Détachement de personnel	705,9	1.089,5	3,5	55,6	1.854,5
Station Run	43,2	35,6	0,0	42,2	121,0
Station Build	7,3	1,9	0,0	3,7	12,9
	50,5	37,5	0,0	45,9	133,9
ICT Run	55,5	25,5	3,9	13,9	98,8
ICT Build	51,7	11,1	2,9	5,0	70,7
	107,2	36,6	6,8	18,9	169,5
HR	23,1	37,1	0,1	0,2	60,5
Divers	6,4	5,6	1,4	6,2	19,6
Sous-total	187,2	116,8	8,3	71,2	383,5
Dotation d'exploitation					227,1
Total chiffre d'affaires 2011	893,1	1.206,3	11,8	126,8	2.465,1

Source : direction Finances de la SNCB-Holding (entre autres les Fiches résultats décembre 2011 du 15 mars 2012)

Ce tableau indique les flux entrants par rapport à Infrabel, la SNCB et la SNCB-Logistics, d'une part. D'autre part, la colonne « Autres » représente les autres flux entrants pour la SNCB-Holding, tant les flux entrants internes au sein du groupe que les flux externes au groupe.

La principale catégorie du chiffre d'affaires intragroupe concerne la refacturation des frais de personnel (1.854,5 millions d'euros), dont la SNCB (1.089,5 millions d'euros) et Infrabel (705,9 millions d'euros) représentent la majeure partie.

En raison de l'unicité de statut garantie au personnel du groupe SNCB, tous les membres du personnel des sociétés mères relèvent de la masse salariale de la SNCB-Holding. La SNCB-Holding répercute uniquement les frais de personnel sans prélever de marge. Les frais de gestion sont inclus dans la catégorie ressources humaines (*Human Resources* - HR).

³⁶ La variation des stocks de marchandises en fabrication et les commandes en cours d'exécution ont également été ajoutées au chiffre d'affaires pour un montant de 29,5 millions d'euros (IFRS).

Infrabel

Le solde du chiffre d'affaires intragroupe en ce qui concerne Infrabel s'élève à 187,2 millions d'euros. Ce chiffre d'affaires est composé en grande partie par l'informatique (107,2 millions d'euros). Il s'agit des prestations du département informatique de la SNCB-Holding (Ictra). Une distinction est opérée entre ICT Run qui concerne l'entretien des systèmes informatiques (55,5 millions d'euros) et ICT Build qui concerne la réalisation de nouveaux projets informatiques (51,7 millions d'euros).

Une autre activité importante facturée à Infrabel concerne Station (50,5 millions d'euros). Cette activité recouvre principalement les produits de la location des gares et des bâtiments et leur entretien.

La part du chiffre d'affaires HR concerne en premier lieu la gestion du personnel ainsi que, par exemple, l'organisation de formations, l'accompagnement des recrutements, etc. Pour Infrabel, ce montant s'élève à 23,1 millions d'euros.

SNCB

La SNCB connaît une refacturation similaire à celle appliquée à Infrabel. Les informations chiffrées sont fournies dans le tableau ci-dessus. Les prestations effectuées pour la SNCB sont pour la plupart facturées directement, mais une partie d'ICT est d'abord facturée à Ypto (7,9 millions d'euros) qui la refacture ensuite à la SNCB.

SNCB-Logistics

Au total, 11,8 millions d'euros ont été facturés par la SNCB-Holding à la SNCB-Logistics. La refacturation d'ICT (6,8 millions d'euros) constitue la partie la plus importante du chiffre d'affaires.

« Autres »

La colonne « Autres » comporte 55,6 millions d'euros de factures relatives aux détachements de personnel, dont 36,9 millions d'euros facturés à d'autres filiales du groupe et 18,7 millions d'euros à des tiers (notamment des communes).

La colonne « Autres » comprend encore quelques montants importants. Un total de 45,9 millions d'euros a été facturé par la direction Stations. Une grande partie concerne le produit des redevances de concession, les loyers hors concessions et la refacturation de l'électricité. Ces indemnités proviennent tant de tiers que de sociétés du groupe :

- Les produits que la SNCB-Holding perçoit de la part de Publifer (4,1 millions d'euros) comprennent une redevance de concession (3,8 millions d'euros³⁷) pour les droits de commercialisation de l'espace publicitaire sur le domaine ferroviaire en vertu d'un contrat de concession de 1992 avec Publifer.
- Le flux financier (2,9 million d'euros) entre B-Parking et la SNCB-Holding comprend, outre la refacturation de frais divers, une redevance de 0,5 million d'euros pour 2011 pour l'octroi de la gestion des parkings de gare à B-Parking.

³⁷ En outre, un montant de 0,6 million d'euros a été versé par Publifer à South Station pour l'espace publicitaire de Bruxelles-Midi. 90 % de ce montant sera reversé à la SNCB-Holding.

La rubrique ICT dans la colonne « Autres » comprend un montant de 18,9 millions d'euros. Le flux financier principal provient de Syntigo (9,6 millions d'euros) et comprend notamment une redevance d'exploitation de 3,8 millions d'euros³⁸. La SNCB-Holding perçoit ce montant au titre de droit à l'exploitation commerciale du réseau de fibres optiques du groupe qui a été accordée à Syntigo.

Abstraction faite de la dotation d'exploitation, la SNCB-Holding réalise plus de 95 % de son chiffre d'affaires au sein du groupe, en raison, principalement, de la refacturation du personnel détaché. Abstraction faite encore des refacturations du personnel détaché (1.854,5 millions d'euros), ce pourcentage s'élève à 90 %.

Dans sa réponse, la SNCB-Holding estime que le poids des charges intragroupe (hors salaires et redevance d'infrastructure) est faible au regard des charges totales aussi bien d'Infrabel que de la SNCB et que le dérapage des charges totales est essentiellement imputable aux autres charges externes³⁹ dont chaque entité a la pleine maîtrise.

Flux sortants

Au total, la facturation de la SNCB à la SNCB-Holding s'élève à 3,7 millions d'euros et celle d'Infrabel à la SNCB-Holding à 42,1 millions d'euros, soit au total 45,8 millions d'euros.

En ce qui concerne les flux d'investissement, les frais à l'actif de la SNCB-Holding par le biais des facturations de la SNCB et d'Infrabel représentent un total de 18,9 millions d'euros, dont 18,8 millions proviennent d'Infrabel et 0,1 million de la SNCB.

La partie restante des flux représente 26,9 millions d'euros sur un montant de 265,1 millions d'euros⁴⁰ pour « achats » et « services et biens divers », soit 10,1 %. En d'autres mots, la structure de coûts de la SNCB-Holding inclut donc peu de frais intragroupe.

Les principaux coûts de la SNCB-Holding sont bien évidemment les frais de personnel équivalant à 2.117,1 millions d'euros.

³⁸ Ce montant équivaut à la redevance d'exploitation estimée. Le décompte définitif n'a pas encore été établi. En 2011, des avances ont été payées à hauteur de 3,0 millions d'euros.

³⁹ Charges d'exploitation hors frais de personnel, électricité, approvisionnements, sous-traitance transport et charges locatives.

⁴⁰ Source : comptes annuels de la SNCB-Holding, rubriques 600 et 61 du compte de résultats.

1.4.2.3 SNCB

Flux entrants

La SNCB a réalisé un chiffre d'affaires de 2.063,4 millions d'euros en 2011⁴¹.

Tableau 4 – Aperçu global du chiffre d'affaires de la SNCB avec ventilation intragroupe (en millions d'euros)

	SNCB-Holding	Infrabel	SNCB-Logistics	Autres	Total
Mobility	2,9	2,8	0,0	593,2	598,9
Europe	0,1	0,5	0,0	234,5	235,1
Logistics	0,0	0,2	0,1	26,0	26,3
Freight Services	0,0	0,0	56,0	0,0	56,0
Divers	0,7	29,8	85,4	104,1	220,0
Sous-total	3,7	33,3	141,5	957,8	1.136,3
Dotation d'exploitation					927,2
Total chiffre d'affaires 2011					2.063,5

Source : document du conseil d'administration de la SNCB du 23 mars 2012 (Doc CA 2012/74) ; tableaux SNCB-Holding (Synthèse intragroupe) du 2 mars 2012 et tableaux Infrabel (Flux intragroupes avec SNCB et Holding) du 27 mars 2012

Le tableau 4 reprend les flux entrants à la SNCB pour ses facturations à la SNCB-Holding, à Infrabel et à la SNCB-Logistics, d'une part. D'autre part, la colonne « Autres » représente les flux entrants pour la SNCB qui concernent principalement des flux externes au groupe.

La rubrique Mobility comprend les revenus issus du transport intérieur de voyageurs. Près de la totalité du chiffre d'affaires est ainsi réalisée hors des sociétés mères du groupe.

La rubrique Europe comprend les revenus issus du transport ferroviaire international (Thalys, TGV, etc.). Le chiffre d'affaires est également réalisé en grande partie hors du groupe.

La rubrique Logistics concerne les activités cargo de janvier 2011 (avant le démarrage opérationnel de la SNCB-Logistics le 1^{er} février 2011).

La rubrique Freight Services regroupe principalement les formations de trains de marchandises. Ces services sont actuellement facturés uniquement à la SNCB-Logistics. Les prestations fournies à la SNCB-Logistics comprennent également des prestations de personnel dans les gares de marchandises lorsque ce personnel n'est pas détaché sur une base volontaire auprès de la SNCB-Logistics mais reste employé au sein de la SNCB par la division Freight Services. Cette prestation de service est en voie de réduction jusqu'à un cadre minimum qui reste à fixer⁴².

⁴¹ Les variations de stocks des biens en cours de fabrication et les commandes en cours d'exécution ont également été ajoutées au chiffre d'affaires à hauteur de 6,3 millions d'euros (IFRS).

⁴² Les nouveaux recrutements de la SNCB-Logistics sont effectués au régime contractuel.

Les « Divers » concernent les autres services, dont Technics qui est chargée de l'entretien du matériel. Ces services sont facturés à hauteur de 29,8 millions d'euros à Infrabel et de 85,4 millions d'euros à la SNCB-Logistics. Parmi les 104,1 millions d'euros de la rubrique « Autres », 36,4 millions d'euros ont été facturés aux filiales de la SNCB-Logistics (21,9 millions d'euros pour Xpedys, 10,9 millions d'euros pour IFB et 3,5 millions d'euros pour TRW).

Parmi les prestations effectuées par la SNCB au profit de la SNCB-Holding et d'Infrabel se trouvent les activités de mise en service de trains balais⁴³, l'émission de tickets gratuits pour le transport du personnel, les réservations de voyages, des travaux d'imprimerie, la location de grues et de trains d'assistance, etc.

Abstraction faite de la dotation d'exploitation, la SNCB ne réalise que 3,3 % de son chiffre d'affaires avec la SNCB-Holding et Infrabel. Le reste du chiffre d'affaires provient de tiers et de ses filiales commerciales.

Flux sortants

En ce qui concerne les flux sortants de la SNCB, la constatation suivante peut être faite. Entre la SNCB-Holding et la SNCB, les facturations s'élèvent à 1.206,3 millions d'euros. Pour Infrabel, le montant des facturations s'élève à 762,5 millions d'euros. Compte tenu des frais portés à l'actif par la SNCB (17,8 millions d'euros⁴⁴), il est possible d'examiner quelle est la part de ces facturations par rapport aux « achats » et « services et biens divers » (2.392,9 millions d'euros⁴⁵) de la SNCB. Ces prestations intragroupe de la SNCB-Holding et d'Infrabel représentent 81,5 % des frais à la SNCB.

Si les frais de personnel (1.089,5 millions d'euros) refacturés par la SNCB-Holding sont exclus, car aucune marge n'est prélevée par la SNCB-Holding, le pourcentage s'établit à 67,5 %. Les frais pour l'énergie (133,3 millions d'euros) sont refacturés par Infrabel à prix coûtant. Le pourcentage final des ventes intragroupe proprement dit sans les refacturations à prix coûtant devrait donc être légèrement plus bas.

En ce qui concerne les flux d'investissement, 11,4 millions d'euros de facturations provenant de la SNCB-Holding ont été portés à l'actif (hors frais de personnel). 6,4 millions d'euros de facturations ont été portés à l'actif en provenance d'Infrabel.

⁴³ Les trains balais circulent à vide sur les lignes à grande vitesse pour repérer l'existence éventuelle de problèmes d'infrastructure.

⁴⁴ Il s'agit du montant hors frais de personnel portés à l'actif.

⁴⁵ Source : comptes annuels BNB de la SNCB 2011, comptes 600 et 61.

1.4.2.4 Infrabel

Flux entrants

Le chiffre d'affaires réalisé en 2011 par Infrabel s'élève à 1.101,2 millions d'euros⁴⁶.

Tableau 5 – *Aperçu global du chiffre d'affaires d'Infrabel avec ventilation intragroupe (en millions d'euros)*

	SNCB-Holding	SNCB	SNCB-Logistics	Autres	Total
Redevance infrastructure	0,0	608,9	31,9	8,3	649,1
Fourniture traction-énergie	0,0	129,4	22,0	3,5	154,9
Fourniture énergie aux bâtiments	9,4	3,9	0,1	0,9	14,4
Investissements pour tiers	24,9	4,4	0,0	32,6	62,0
Location réseau de fibres optiques	3,5	0,0	0,0	0,0	3,5
Ventes diverses	4,3	15,8	0,6	29,4	50,0
Modifications commandes en cours	0,0	0,0	0,0	-23,9	-23,9
Sous-total	42,1	762,5	54,5	50,8	910,0
Dotation d'exploitation					191,2
Total chiffre d'affaires 2011					1.101,2

Source : document du conseil d'administration (Doc CA/2012/020) du 29 mars 2012 et tableaux Infrabel (Flux intragroupes avec SNCB et Holding) du 27 mars 2012

Le tableau 5 indique d'une part les flux entrants relatifs aux facturations à la SNCB-Holding, à la SNCB et à la SNCB-Logistics. D'autre part, la colonne « Autres » comprend les flux entrants qui se composent pour 23,6 millions d'euros de facturations intragroupe (essentiellement aux SPV) et pour 27,2 millions d'euros de facturations à des tiers.

La redevance d'infrastructure (649,1 millions d'euros) constitue la plus grande partie du chiffre d'affaires d'Infrabel. La majeure partie est facturée à la SNCB (608,9 millions d'euros).

La refacturation de l'énergie (traction et énergie des bâtiments) constitue un deuxième élément important du chiffre d'affaires. Encore une fois, la SNCB est le client principal (129,4 millions d'euros).

En tant que gestionnaire de l'infrastructure, Infrabel est chargée d'effectuer certains investissements en rapport avec l'infrastructure. Ce flux d'investissement s'élève à 62,0 millions d'euros en 2011. Les missions d'investissement réalisées par Infrabel pour le compte de la SNCB-Holding portent essentiellement sur des travaux effectués dans des gares (dont les gares RER, le projet gares Diabolo, etc.). Infrabel réalise également des missions d'investis-

⁴⁶ Les variations de stocks des biens en cours de fabrication et les commandes en cours d'exécution ont également été ajoutées au chiffre d'affaires à hauteur de -23,9 millions d'euros (IFRS).

sement pour le compte de la SNCB, notamment pour la construction d'installations ferroviaires dans les ateliers de la SNCB.

Infrabel effectue aussi d'autres prestations comme le nettoyage des parkings, l'entretien de l'infrastructure détenue par la SNCB, la location du réseau de fibres optiques, etc.

Abstraction faite de la dotation d'exploitation, Infrabel réalise 97 % de son chiffre d'affaires au sein du groupe.

Flux sortants

Pour ce qui est des flux sortants d'Infrabel, la constatation suivante peut être faite. La SNCB-Holding a facturé 893,1 millions d'euros à Infrabel. La SNCB a facturé 33,3 millions d'euros. En ce qui concerne les flux d'investissement, 55,1 millions d'euros de facturations en provenance de la SNCB-Holding ont été portés à l'actif (hors frais de personnel). 6,1 millions d'euros de facturations provenant de la SNCB ont été portés à l'actif.

Compte tenu de ce qui a été porté à l'actif chez Infrabel, il est possible d'examiner quelle est la part de ces facturations par rapport aux « achats » et « services et biens divers » (1.389,9 millions d'euros⁴⁷) chez Infrabel. Ces frais intragroupe de la SNCB-Holding et de la SNCB représentent 62,2 % des « achats » et des « services et biens divers » chez Infrabel.

Il convient de souligner que la SNCB-Holding ne prend aucune marge sur les 705,9 millions d'euros de frais de personnel qu'elle a refacturés. Si ces frais ne sont pas pris en considération, on constate que la part de la SNCB-Holding et de la SNCB dans les frais d'Infrabel représente 23,3 %.

1.4.2.5 Filiales

Pour la commercialisation du transport international de voyageurs, une collaboration a été mise en place avec d'autres opérateurs ferroviaires et des activités ont été regroupées dans des filiales distinctes. La majeure partie de ce flux financier de la SNCB vers les entreprises reprises sous la rubrique « Voyageurs internationaux » (34,2 millions d'euros) est pour Thalys International (29,6 millions d'euros). Dans le domaine des investissements, la SNCB fait appel à Railtour pour le développement et la gestion des systèmes de distribution des titres de transport internationaux (1,6 million d'euros).

Les activités liées au transport de marchandises du groupe ont été scindées et reprises sous la SNCB-Logistics, ce qui a entraîné un glissement vers cette dernière des flux financiers qui existaient auparavant entre la SNCB et les filiales actives dans le transport de fret. Les recettes intragroupe de la SNCB-Logistics (139,8 millions d'euros de ses filiales et 8,2 millions d'euros de la SNCB) proviennent essentiellement du transport, de la location de matériel, des terminaux, des services et de la conduite des trains. Les recettes intragroupe des filiales de la SNCB-Logistics proviennent, outre des prestations effectuées pour la SNCB-Logistics (27,8 millions d'euros) et la SNCB (6,6 millions d'euros), de services fournis à Infrabel (9,1 millions d'euros), notamment de services logistiques prestés par Rail Infra Logistics (7,9 millions d'euros).

⁴⁷ Source : comptes annuels BNB d'Infrabel 2011, comptes 600 et 61.

Syntigo est la filiale de la SNCB-Holding qui lui apporte un support en matière de technologie de l'information notamment par la mise à disposition de collaborateurs spécialisés et le développement et la maintenance de systèmes informatiques. La SNCB-Holding s'étant vu confier un rôle de coordination informatique en vertu du contrat de gestion, elle est à la base de la majeure partie des recettes opérationnelles de Syntigo (45,6 millions d'euros). Bien qu'Ictra soit le principal partenaire informatique d'Infrabel, des services sont également directement prestés en deuxième lieu par Syntigo (9,8 millions d'euros dont 4,4 millions d'euros en investissements).

Pour le support de son système SAP, la SNCB ne recourt pas directement aux services informatiques de la SNCB-Holding ou de Syntigo, mais confie les tâches de ce type à Ypto (58,0 millions d'euros, dont 32,6 millions d'euros pour les activités opérationnelles). Ypto fournit par ailleurs aussi des services limités à la SNCB-Logistics (1,0 million d'euros).

Les sociétés actives dans le domaine de l'immobilier sont principalement concernées par les projets d'investissement des sociétés mères. Les flux financiers depuis la SNCB-Holding vers les sociétés reprises sous la rubrique « Immo » (24,9 millions d'euros, dont 20,0 millions d'euros d'investissements) sont surtout la conséquence des prestations pour le développement de gares, pour lequel la SNCB-Holding fait appel à Eurostation (en Flandre et à Bruxelles pour 15,5 millions d'euros) et Euro gare (en Wallonie et à Bruxelles pour 4,5 millions d'euros). Infrabel (26,2 millions d'euros de flux intragroupe totaux, dont 25,6 millions d'euros en investissements) fait également appel à Eurostation pour ses projets d'investissement (19,3 millions d'euros) et à Euro gare (6,3 millions d'euros). Outre les prestations fournies pour des projets d'investissement, des prestations opérationnelles sont également effectuées. D'une part, les sociétés Eurostation et Euro Immo Star effectuent diverses études pour le compte d'Infrabel et de la SNCB-Holding. D'autre part, la société immobilière Rue de France, notamment, perçoit aussi des loyers pour des contrats de location et des baux emphytéotiques conclus en vue de la mise à disposition de bâtiments ou d'espaces. Enfin, des redevances de concession (notamment de Publifer) sont également perçues à la suite des droits exclusifs d'exploitation commerciale de tous les espaces de la gare de Bruxelles-Midi et du terminal TGV. Bien qu'octroyés à Eurostation, ces droits ont été gérés par Euro Immo Star entre 2002 et 2010 et par South Station depuis le 1^{er} janvier 2011.

Pour les projets d'investissement dans l'infrastructure ferroviaire, Infrabel fait principalement appel au sein du groupe SNCB à l'expertise de TUC Rail. Le flux financier d'Infrabel vers TUC Rail (99,2 millions d'euros) est dès lors surtout la conséquence d'investissements (98,7 millions d'euros).

Pour son infrastructure, Infrabel a besoin de traverses créosotées, qui lui sont fournies au sein du groupe par CCB et Woodprotect (3,3 millions d'euros).

1.4.3 Flux de dividendes

Outre les flux opérationnels et les flux d'investissement, les dividendes constituent une troisième catégorie très importante de flux financiers entre les filiales et les sociétés mères du groupe SNCB. En effet, les dividendes représentent le bénéfice (ou une partie de ce bénéfice) réalisé par l'entreprise distribué aux actionnaires. En percevant ces dividendes, l'ac-

tionnaire est indemnisé pour le capital mis à la disposition de l'entreprise. Ces dividendes améliorent de surcroît directement le résultat propre de l'exercice.

La distribution de dividendes fait partie de l'affectation du résultat pour lequel une décision doit être prise à chaque exercice. Outre le résultat de l'année, il convient de tenir compte de plusieurs autres éléments pour décider de procéder à une distribution des bénéfices. Un aspect important est le besoin de l'entreprise de disposer de ressources financières pour ses activités opérationnelles et ses projets d'investissement actuels et planifiés (au sein de l'entreprise même ou via un investissement dans des filiales). Un autre élément réside dans la structure bilantaire (souhaitée) et la nécessité éventuelle de disposer de garanties financières.

Ces principes fondamentaux ont également été formulés dans le document « Politique d'affectation de résultat »⁴⁸ établi par la SNCB-Holding pour les filiales placées sous son contrôle. Cette politique dispose également que l'affectation du résultat des filiales est déterminée en concertation avec la SNCB-Holding. De même, « *la SNCB-Holding appréhende son rôle de contribuable en bon père de famille : il préfère la voie légale la moins imposée. Ceci pourrait entre autres se traduire par une systématisation de la facturation des prestations de service de la société mère envers ses filiales* ». Pareilles opérations d'optimisation peuvent donner lieu au remplacement de flux de dividendes par des flux opérationnels et ainsi faire baisser les dividendes qui sont redistribués.

Les flux de dividendes peuvent se révéler fort volatiles et dépendent notamment des résultats de l'exercice comptable. C'est pourquoi l'aperçu des dividendes couvre une période plus longue. Sont ainsi mentionnés tous les dividendes qui sont versés depuis la scission de la SNCB unitaire.

1.4.3.1 Dividendes 2005-2010

Le tableau ci-après donne un aperçu des dividendes qui ont été versés sur une période de six ans (les exercices comptables 2005 à 2010⁴⁹) aux actionnaires au sein du groupe SNCB par toutes les filiales reprises dans l'organigramme en 2011.

⁴⁸ Conseil d'administration, 29 avril 2011, document d'information 2011/96.

⁴⁹ Les dividendes de l'exercice 2011 n'ont pu être indiqués dans le cadre du présent audit. Selon le code belge des sociétés, chaque société doit décider de leur montant lors de l'assemblée générale au cours de laquelle sont approuvés les comptes annuels, au plus tard six mois après la fin de l'exercice.

Tableau 6 – Dividendes aux actionnaires du groupe SNCB (exercices comptables 2005-2010)
en millions d'euros⁵⁰

Filiale	Actionnaire	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total
Eurostation	SNCB-Holding	-	1,0	15,0	57,0	15,0	5,0	93,0
Eurofima	SNCB-Holding	1,3	1,3	1,3	1,3	-	-	5,2
Syntigo	SNCB-Holding	-	-	-	-	1,6	1,6	3,2
Publifer	SNCB-Holding	0,4	0,5	0,4	0,1	0,1	0,2	1,7
Transurb Technirail	SNCB-Holding	-	-	-	0,3	0,2	-	0,5
Rail Facilities	SNCB-Holding	-	-	-	-	-	-	0,1
Eurogare	SNCB-Holding	-	-	-	-	-	-	0,1
Total des dividendes perçus par la SNCB-Holding		1,7	2,8	16,7	58,7	16,9	6,9	103,7
BeNe Rail International	SNCB	0,1	-	0,1	0,1	0,2	0,1	0,6
Thalys International	SNCB	0,1	0,1	0,1	0,1	-	0,1	0,4
EBT	SNCB	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,5
Cobra	SNCB	-	-	-	-	-	0,2	0,2
Sibelit	SNCB	-	-	0,1	-	-	-	0,1
Total des dividendes perçus par la SNCB⁵¹		0,3	0,2	0,4	0,3	0,3	0,5	1,8
RKE	Xpedys	-	-	-	0,4	-	-	0,4
Sea-Rail	Xpedys	-	-	-	-	-	0,1	0,1
Total des dividendes perçus par Xpedys		-	-	-	0,4	-	0,1	0,5
ITUF	Transurb Technirail	-	0,1	-	-	-	-	0,1
Belgorail	Transurb Technirail	-	-	-	-	-	-	(*)
Total des dividendes perçus par Transurb Technirail								0,1
Eurail.com BV	Eurail Group GIE	-	0,3	0,5	0,5	0,6	1,2	3,1
Terminal Athus	IFB	0,1	0,1	0,2	0,4	0,4	0,6	1,8
Best Logistics	H&S Int. GmbH	-	-	0,1	-	-	-	0,1

Source : Cour des comptes, à partir des fiches d'information remplies par la SNCB-Holding, la SNCB et Infrabel

(*) : moins de 100.000 euros

Pour les exercices 2005 à 2010, la SNCB-Holding a perçu des dividendes de ses filiales à hauteur de 103,7 millions d'euros. Ce montant s'explique par les participations qu'elle détient

⁵⁰ Certains totaux repris dans ce tableau s'écartent de la somme arithmétique des montants concernés. Ces écarts, de 0,1 million maximum, s'expliquent par les règles d'arrondis utilisées.

⁵¹ La SNCB souligne qu'en 2005, elle a reçu un montant de 0,6 million d'euros de Railtour. Étant donné que ce montant a été distribué à la suite de l'affectation du résultat de l'exercice 2004, il n'a pas été repris dans le tableau.

dans des sociétés de droit privé, étant donné que la SNCB et Infrabel n'ont pas distribué de dividendes pour cette période. Infrabel souligne qu'elle a réinvesti ses surplus d'exploitation dans son outil industriel de sorte à pouvoir poursuivre les investissements nécessaires malgré la réduction de sa dotation d'investissement.

La principale contribution de dividendes (93,1 millions d'euros) en faveur de la SNCB-Holding provient des sociétés qui développent les abords des gares et effectuent des opérations immobilières. La SNCB a perçu 1,8 million d'euros de dividendes répartis entre le transport international de voyageurs et le transport de marchandises. Infrabel n'a pas perçu de dividendes.

Malgré le nombre important de sociétés, seules dix-neuf d'entre elles ont distribué des dividendes pour les exercices 2005 à 2010. En outre, 90 % des dividendes perçus par la SNCB-Holding proviennent d'une seule et même filiale (Eurostation). En ce qui concerne la SNCB-Holding, seuls 5 % proviennent d'autres filiales commerciales et les 5 % restants, de l'organisme de financement supranational Eurofima.

Les trois sociétés mères peuvent uniquement percevoir des dividendes des filiales dont elles sont directement actionnaires. Par ailleurs, ces filiales directes peuvent elles-mêmes percevoir des dividendes de la part de sociétés dans lesquelles elles détiennent des participations. Ainsi, Transurb Technirail a distribué 0,5 million d'euros de dividendes à la SNCB-Holding, mais a elle-même perçu 0,1 million d'euros de ses propres filiales. Plusieurs sociétés au sein du groupe ont perçu des dividendes, mais n'en ont pas distribué elles-mêmes. C'est le cas de Eurail Group GIE (3,1 millions d'euros), d'IFB (1,8 million d'euros), de H&S Int. GmbH (0,1 million d'euros) et de Xpedys (0,5 million d'euros).

1.5 Conclusion

1.5.1 Structure du groupe SNCB

Fin 2011, les entreprises publiques SNCB-Holding, SNCB et Infrabel possédaient au total 114 filiales. La moitié des filiales dans lesquelles les trois entreprises publiques possèdent des participations directes ou indirectes, qui figurent dans l'organigramme du groupe SNCB, ont été constituées ou reprises dans le groupe après la scission de la SNCB unitaire au 1^{er} janvier 2005.

Les comptes consolidés sont établis depuis 2005 sur base consortiale, plus particulièrement le consortium SNCB-Holding (dont la SNCB) & Infrabel. En 2011, 50 sociétés étaient ainsi intégralement consolidées, 37 sociétés avaient fait l'objet d'une consolidation par mise en équivalence et 30 sociétés n'étaient pas consolidées.

1.5.2 Filialisation

Les principales raisons citées pour recourir à la création de filiales sont : le regroupement d'expertises, les possibilités financières plus étendues, l'isolement de missions spécifiques, une obligation légale et le développement des activités internationales.

Les trois sociétés mères déclarent qu'aucune de leurs filiales n'exerce de mission de service public et que ces dernières ne doivent donc pas respecter les conditions prévues à cet égard par la loi du 21 mars 1991. Indépendamment de l'interprétation des dispositions légales en la matière, il convient néanmoins de recommander, vu le nombre élevé de filiales, que le groupe SNCB analyse de manière uniforme les missions statutaires et les activités des filiales et qu'il identifie les activités des filiales liées aux missions de service public des sociétés mères.

1.5.3 Collaboration et coordination au sein du groupe

Tant la description des tâches de la SNCB-Holding, la création d'organes de concertation spécifiques (comités) que la conclusion d'un pacte entre les trois sociétés (2004) montrent que, dès le départ, le gouvernement a voulu mettre en place une politique cohérente et une stratégie commune pour le groupe SNCB. En outre, de nombreux accords entre les entreprises publiques sont consignés dans des contrats intragroupe.

Cependant, la pratique montre que la collaboration entre les trois sociétés du groupe SNCB est parfois laborieuse. Ainsi, il existe des divergences d'opinion entre les trois sociétés au sujet du contrôle des dépenses et de leur incidence sur la dette de la SNCB-Holding à consolider ainsi que sur les tarifs pratiqués pour la facturation réciproque sur la base des contrats intragroupe.

1.5.4 Flux financiers

Sur la base des données fournies par le service de consolidation de la SNCB-Holding et des données provenant de la comptabilité de la SNCB-Holding, de la SNCB et d'Infrabel, la Cour des comptes a analysé de manière générale les flux opérationnels, les flux d'investissement et les flux de dividendes. Il ressort de cette analyse que les refacturations des coûts de personnel à la suite du détachement de personnel de la SNCB-Holding vers Infrabel, la SNCB et la SNCB-Logistics constituent le principal flux financier intragroupe. Il s'élève en effet à 1.798,9 millions d'euros sur un chiffre d'affaires total de la SNCB-Holding de 2.465,1 millions d'euros. Si on ne tient pas compte de la dotation d'exploitation, la SNCB-Holding réalise plus de 95 % de son chiffre d'affaires (2.180,90 millions d'euros) au sein du groupe. La part des coûts relatifs à Infrabel et à la SNCB s'élève à 26,9 millions d'euros ou 10,1 % des « achats » et « services et biens divers » de la SNCB-Holding.

Le chiffre d'affaires total de la SNCB est de 2.063,5 millions d'euros. Mis à part la dotation d'exploitation (927,2 millions d'euros), cette société réalise un chiffre d'affaires de 214,9 millions d'euros au sein du groupe et de 921,4 millions d'euros en dehors du groupe (81,1 %). La structure de coûts de la SNCB est toutefois constituée majoritairement des factures intragroupe, qui concernent principalement les coûts de personnel, la redevance d'infrastructure et les coûts énergétiques. La part des coûts relatifs à la SNCB-Holding et d'Infrabel représente 81,6 % à la SNCB.

Le chiffre d'affaires total d'Infrabel s'élève à 1.101,2 millions d'euros. Sans prendre en considération la dotation d'exploitation (191,2 millions d'euros), Infrabel réalise un montant de 882,7 millions d'euros au sein du groupe, principalement par la perception de la redevance d'infrastructure et la refacturation des coûts énergétiques, et un montant de 27,2 millions

d'euros en dehors du groupe. La part des coûts d'Infrabel afférents à la SNCB-Holding et à la SNCB représente 62,2 %, en ce compris les factures liées au personnel détaché.

Pour les exercices 2005 à 2010, la SNCB-Holding a perçu des dividendes de ses filiales à hauteur de 103,7 millions d'euros, dont 93,0 millions d'euros d'Eurostation. La SNCB a perçu 1,8 million d'euros de dividendes. Infrabel n'a pas perçu de dividendes.

Maîtrise des risques au sein du groupe SNCB

Chapitre

2

Le point 1.2.2 énumérait les raisons principales qui motivent le recours à la filialisation. Les raisons invoquées montrent qu'il existe plusieurs avantages sur le plan de la gestion opérationnelle et financière. La structure du groupe SNCB – trois entreprises publiques dont certaines filiales ont créé à leur tour leurs propres filiales – entraîne cependant des risques financiers et juridiques ainsi que des risques en termes d'efficacité :

- Les filiales peuvent viser des objectifs et développer des activités qui sont éloignées des missions légales et statutaires des entreprises publiques dont elles dépendent.
- Les filiales et les sociétés mères peuvent exercer des activités identiques ou qui se recoupent, ce qui peut avoir une influence négative sur l'efficacité et le prix de revient.
- La société mère peut rémunérer trop ou trop peu (par rapport aux prix de référence du marché) pour certaines prestations ou percevoir trop ou trop peu de revenus en raison de marges et/ou de frais généraux trop élevés/bas.
- Certaines filiales peuvent réaliser des pertes ou des gains exagérés ou les cumuler (constitution d'une réserve, accumulation de dettes) et priver ainsi les sociétés mères de moyens. Les sociétés mères, et après elles éventuellement l'État, risquent ainsi de devoir faire face à un endettement.
- La création de filiales peut être un moyen de soustraire certains marchés de travaux, de fournitures et de services à la législation sur les marchés publics et aux effets régulateurs de la concurrence sur les prix.

La Cour des comptes a examiné les structures, les procédures et les contrôles que les entreprises publiques ont mis en place afin de maîtriser les risques précités. Vu le calendrier imparti pour réaliser son audit, la Cour s'est limitée à dresser une image globale de la manière dont le groupe SNCB prend de tels risques en considération. La Cour n'a pas pour objectif de tester de manière approfondie l'efficacité ou l'efficacité des systèmes de contrôle, des processus et des mesures en place. Elle signale néanmoins également dans son rapport les manquements, anomalies et points d'amélioration possibles qu'elle a identifiés en cours d'audit.

La première partie de ce chapitre décrit la manière dont les relations entre les trois entreprises publiques sont organisées et gérées (point 2.1).

La deuxième partie évalue de manière générale dans quelle mesure les sociétés mères prêtent attention aux risques spécifiques inhérents à la structure complexe du groupe SNCB au moyen de leur système de contrôle interne et de leur service d'audit interne (point 2.2).

Enfin, la dernière partie analyse les relations entre les trois entreprises publiques et les sept filiales sélectionnées par la Cour et la maîtrise des risques que celles-ci entraînent (point 2.3).

2.1 Relations et contrats intragroupe entre les trois sociétés mères

2.1.1 Mécanisme de gestion des relations intragroupe

2.1.1.1 Encadrement des relations intragroupe : vers les SLA

Les modalités concrètes de coopération entre les trois sociétés mères sont détaillées dans des contrats intragroupe, qui trouvent leur origine dans les documents suivants :

- Le « pacte entre sociétés » adopté en 2004 entre les trois sociétés mères du groupe⁵².
- Les contrats de gestion 2008-2012 des trois entreprises publiques autonomes avec l'État belge qui imposent la conclusion de contrats intragroupe en vue d'assurer un emploi optimal des ressources mises à disposition des trois sociétés mères du groupe SNCB. Pour autant que les règles européennes en la matière soient respectées, les trois sociétés mères doivent faire appel en priorité aux services des autres sociétés du groupe SNCB, sur la base d'accords transparents⁵³.

Les contrats intragroupe sont de deux types:

- Des conventions spécifiques qui contiennent les modalités concrètes de coopération entre les trois sociétés mères ainsi que celles relatives aux prestations à fournir par la SNCB-Holding. Par exemple, les conventions relatives à la mise à disposition de personnel par la SNCB-Holding à Infrabel et à la SNCB définissent les obligations réciproques de la SNCB-Holding et de chacune des deux autres sociétés⁵⁴.
- Des *Service Level Agreements* (SLA) qui règlent les relations contractuelles en matière de prestations de services entre les différentes sociétés du groupe SNCB, par exemple en matière de services informatiques, de services de traduction, de mise à disposition d'infrastructure, etc. L'objectif est d'améliorer la qualité des services intragroupe – et, par conséquent, la performance du groupe SNCB – en les clarifiant et en précisant les conditions d'exécution et les prix.

Certains SLA s'apparentent à des contrats-cadres. Ils règlent les conditions dans lesquelles des contrats spécifiques sont conclus. Par exemple, le SLA ICT-Build⁵⁵ est un contrat-cadre dans lequel s'inscrivent les projets concrets de développement informatique. D'autres SLA sont des contrats spécifiques.

Les SLA définissent :

- les cocontractants ;
- les prestations et services à fournir ;

⁵² Voir point 1.1.3.

⁵³ Article 100 du contrat de gestion 2008-2012 conclu entre l'État belge et la SNCB-Holding, article 99 du contrat de gestion 2008-2012 conclu entre l'État belge et la SNCB et article 95 du contrat de gestion 2008-2012 conclu entre l'État belge et Infrabel.

⁵⁴ Article 106 du contrat de gestion 2008-2012 conclu entre l'État belge et la SNCB-Holding.

⁵⁵ Le terme « Build » se réfère à un type particulier de projet informatique où quelque chose est créé ou construit, quels que soient le type de coûts ou les clients. Le développement d'une nouvelle activité, l'invention d'une nouvelle fonctionnalité, l'extension de capacité informatique, la maintenance informatique évolutive sont par exemple des projets Build.

- le niveau de qualité attendu ;
- les indicateurs permettant de mesurer la qualité des prestations (KPI)⁵⁶ ;
- les délais ;
- la tarification ;
- les modalités financières (commandes, délais de paiement, etc.) ;
- les modes de contestation et les sanctions éventuelles (bonus-malus) ;
- les conditions juridiques (durée, dénonciation, etc.).

Depuis 2005, mais avant la conclusion des SLA, des contrats entre les trois sociétés mères avaient été conclus dans les grands domaines d'activités (patrimoine, IT, etc.). Comme certains SLA actuels, ils n'étaient cependant pas toujours signés⁵⁷. Contrairement aux SLA, ces contrats intragroupe ne s'intéressaient pas à la qualité des prestations fournies par une société à une autre. Ils ne contenaient pas non plus d'indicateurs de mesure de cette qualité.

2.1.1.2 Négociation des SLA

Les contrats de gestion prévoient que les SLA soient conclus dans les six mois qui suivent leur signature⁵⁸. Les négociations entre les sociétés mères ont été entamées à partir de septembre 2008⁵⁹.

En 2008, la mise en place de SLA entre les sociétés mères était inédite, et les sociétés du groupe SNCB ont estimé ne pas disposer en leur sein des connaissances suffisantes pour la réaliser. Par conséquent, les trois sociétés mères ont fait appel à des consultants pour les aider à spécifier les SLA⁶⁰.

La rédaction des SLA a requis un travail considérable. L'exercice a amené une réflexion sur les services prestés par chacune des sociétés mères du groupe SNCB au profit des deux autres. Le processus a permis de faire progresser la transparence des relations entre les trois sociétés mères : pour la première fois au sein du groupe SNCB, les SLA ont explicitement défini et documenté les prestations réciproques, les niveaux de qualité attendus et les prix appliqués.

Cependant, les sociétés mères estiment que ce processus était lourd et qu'il a conduit à des SLA complexes et malaisés à mettre en œuvre, notamment du fait de la difficulté de mettre en place des indicateurs de performance clé (KPI). Certains SLA comprennent en effet des dizaines d'indicateurs⁶¹.

Ainsi, la SNCB-Holding souligne dans sa réponse que les sociétés doivent, dans une mesure relativement importante, consacrer de l'énergie à la négociation des contrats intragroupe

⁵⁶ Pour la SNCB-Holding, ce principe est stipulé dans l'article 29 du contrat de gestion 2008-2012 conclu entre l'État belge et la SNCB-Holding.

⁵⁷ Les contrats où la SNCB-Holding était fournisseur ou client n'étaient pas signés. Voir audit 07.25 « Facturation intragroupe SNCB-Holding », audit interne de la SNCB-Holding, 18 décembre 2007.

⁵⁸ Article 100 du contrat de gestion 2008-2012 conclu entre l'État belge et la SNCB-Holding, article 99 du contrat de gestion 2008-2012 conclu entre l'État belge et la SNCB et article 95 du contrat de gestion 2008-2012 conclu entre l'État belge et Infrabel.

⁵⁹ Les négociations ont débuté en septembre 2008 entre la SNCB-Holding et Infrabel, en février 2009 entre la SNCB-Holding et la SNCB et en juin 2009 entre la SNCB et Infrabel.

⁶⁰ Voir point 4.2.4.3.

⁶¹ Par exemple, le SLA Bureautique entre la SNCB-Holding et Infrabel.

et au respect des processus internes autour de ces contrats. Elle ajoute que cela conduit au constat étrange que les procédures de commande, de rapportage et de facturation sont plus lourdes pour les fournisseurs intragroupe que pour les fournisseurs externes.

Cette complexité, conjuguée à la gouvernance du groupe SNCB⁶², a souvent été la source de nouveaux antagonismes entre les parties prenantes des SLA plutôt qu'une motivation pour les collaborateurs des sociétés mères à travailler ensemble dans la même direction. Selon la SNCB-Holding, des SLA plus simples et un nombre limité de KPI auraient permis de réduire partiellement ces antagonismes sans toutefois les éliminer, car ils ont également d'autres causes⁶³.

Bien que ces premiers SLA engendrent nombre de discussions dans leur application, ils constituent une base formelle pour débattre des points de désaccord. Les trois premières années d'expérience ont montré que, si une grande partie des SLA donne en général satisfaction, des améliorations peuvent y être apportées : meilleure définition du service et ajout de certains services, révision des prix et clarté sur la méthode utilisée pour les calculer, modification des exigences pour certains services avec incidence sur les prix, etc.

Il était prévu que les SLA arrivent à échéance à la fin du contrat de gestion, soit après trois ans, et soient renégociés en 2012. Cependant, la durée des conventions intragroupe diverge pour les sociétés mères du groupe SNCB :

- La majorité des SLA entre Infrabel et les deux autres sociétés mères a fait l'objet d'un accord en décembre 2009 ou en janvier 2010. Les SLA ont prévu cette durée de trois ans, à l'exception du SLA *Corporate Prevention Service* (fin le 31/08/2012) et du SLA Trésorerie (fin le 31/12/2011, tacitement prolongé). Par ailleurs, la « convention générale relative aux marchés » et la convention de « mise à disposition du personnel » ont une durée indéterminée.
- Les SLA entre la SNCB-Holding et la SNCB ont été signés dans le courant de 2010 (principalement en février 2010). Vu le délai plus court entre la signature et l'échéance du contrat, la SNCB-Holding et la SNCB ont opté pour une durée indéterminée. Elles ont fixé des clauses de sortie définies dans les conditions générales. Le SLA Trésorerie fait exception puisqu'il était valable trois ans (fin le 31/12/2011) mais a été tacitement prolongé.

De l'avis des sociétés mères, la rédaction des prochains SLA ne nécessitera plus de faire appel à des consultants ou très peu. Le souhait de la SNCB-Holding est que les documents produits soient simples, qu'ils comprennent des objectifs mesurables et des indicateurs pertinents et limités, et qu'ils contiennent des demandes d'informations raisonnables de la part du client au vu de leur valeur ajoutée. Ils devront servir à promouvoir la coopération entre les parties. Du côté d'Infrabel, l'accent sera surtout mis sur la diminution des prix et sur l'amélioration de la qualité, plus particulièrement sur les SLA portant sur les prestations informatiques, la gestion des bâtiments et l'exploitation des gares où Infrabel et la SNCB-Holding sont actives.

⁶² La SNCB-Holding mentionne qu'elle ne peut jouer pleinement son rôle d'organe de coordination (voir point 1.1.3).

⁶³ Dont le manque de coopération et de confiance entre les trois sociétés mères.

2.1.1.3 Inventaire des documents encadrant les relations intragroupe

Le service d'audit interne de la SNCB-Holding effectue au premier semestre 2012 un audit sur les contrats intragroupe et leur processus de facturation⁶⁴.

Le tableau suivant synthétise les informations qu'il a reçues concernant les contrats entre la SNCB-Holding, la SNCB et Infrabel :

Tableau 1 – Inventaire des contrats entre la SNCB-Holding, la SNCB et Infrabel (mars 2012)⁶⁵

Fournisseur	Client	Nombre de conventions (SLA compris)	Nombre total de SLA	Nombre de SLA signés	Nombre de SLA non signés
SNCB-Holding	SNCB	35	30	26	4
SNCB-Holding	Infrabel	23	20	15	5
SNCB	SNCB-Holding	17	15	10	5
SNCB	Infrabel	17	16	11	5
Infrabel	SNCB-Holding	8	8	4	4
Infrabel	SNCB	3	3	3	0
Total général		103	92	69	23

Source : service d'audit interne de la SNCB-Holding (H-IA)

Tous les flux financiers liés à des activités opérationnelles sont régulés par des SLA depuis 2010, sauf :

- les flux relatifs à la dette et aux résultats financiers qui s'y rapportent et les flux de trésorerie ;
- les flux liés aux rémunérations, qui font l'objet d'une convention⁶⁶ ;
- les flux liés à certaines conventions d'investissement ;
- les flux issus d'autres petites prestations (organisation des fêtes des décorés, centres de délassement, amendes liées à la circulation routière, etc.)⁶⁷.

Les principaux flux financiers entre les sociétés mères sont décrits au point 1.4.

Certains SLA ne sont pas signés, soit qu'ils sont encore en cours de négociation et font l'objet de facturation selon des accords temporaires, soit qu'ils sont devenus sans objet :

- pour la SNCB-Holding fournisseur : le SLA Bâtiments de service pour les bâtiments loués à la SNCB, les SLA Prestations de services pour les services fournis par la direction Human Resources (SLA HR), le SLA Sous-location conclu avec Infrabel, le SLA UIC Union internationale des chemins de fer, les SLA Autres prestations ;

⁶⁴ Mission d'audit 12.04 « Application des contrats intragroupe et leur processus de facturation ».

⁶⁵ Voir liste détaillée en annexe 5.

⁶⁶ Convention conforme à l'article 106 du contrat de gestion 2008-2012 conclu entre l'État belge et la SNCB-Holding, à l'article 102 du contrat de gestion 2008-2012 conclu entre l'État belge et la SNCB et à l'article 102 du contrat de gestion 2008-2012 conclu entre l'État belge et Infrabel.

⁶⁷ Elles sont reprises dans une convention appelée « Annexe IV ».

- pour la SNCB fournisseur : le SLA Prestations voyages internationaux (SLA négocié et finalisé, à signer), le SLA Gasoil (SLA en cours de discussion), le SLA Transport voyageurs (SLA en cours de discussion) ;
- pour Infrabel fournisseur : le SLA Fibres optiques, le SLA Matériel historique (en cours de finalisation), le SLA Inspection des ouvrages d'art, le SLA Achats/distribution d'articles (devenu caduc).

2.1.1.4 Exécution des SLA et autres contrats

Mécanismes de calcul des prix, marges, litiges, retards de facturation et de paiement

Les SLA ont été mis en place fin 2009 pour créer de la transparence, notamment sur les prix, indexés suivant une formule reprise dans ceux-ci.

Différents mécanismes de tarification sont appliqués :

- Le prix est fixé par la loi. Il en est ainsi pour la redevance d'infrastructure.
- Les prestations sont délivrées à prix coûtant. Le coût net des prestations (montant des frais moins les revenus externes) encouru par une société mère est facturé au prorata aux autres sociétés mères. Les fournitures d'électricité, par exemple, sont facturées suivant le nombre de points de consommation ou une clé de répartition ; les prestations relatives à la gestion des ressources humaines sont facturées suivant le nombre de membres du personnel par société mère, etc.
- Le prix est calculé *at cost plus*. Les prestations sont facturées au prix coûtant plus une marge. Il existe peu de contrats de type *cost plus* dans le groupe.
- Le prix est déterminé en fonction d'un tarif par type de prestation. Le montant facturé correspond au volume de prestations multiplié par ce tarif. Les prestations ICT Build sont, pour la majorité, facturées selon ce principe où un tarif est défini par type de profil informatique.
- Le contrat est à prix fixe. Environ 15 % des projets de développement informatique sont, à la demande des clients, à prix fixe.
- Le montant facturé est forfaitaire. Un montant fixe est facturé mensuellement pour 1/12. Les prestations réalisées par le centre de documentation de la SNCB-Holding constituent un exemple de facturation forfaitaire.

Les sociétés mères clientes ne savent pas toujours comment les prix sont calculés ni quelles marges sont éventuellement réalisées par une société mère prestataire. Ainsi, le nettoyage des 37 grandes gares est effectué à l'initiative de la SNCB-Holding, sans que la SNCB en connaisse les coûts réels ni la marge pratiquée⁶⁸.

Pour être à même de facturer, des contrats identiques sont créés dans les systèmes ERP SAP des sociétés mères clientes et fournisseurs. Ces contrats reprennent, entre autres choses, les prix unitaires convenus dans les SLA. Aucun flux financier ne peut passer si ces prix unitaires ne sont pas identiques dans les contrats réciproques SAP enregistrés par l'une

⁶⁸ Au sein de ces gares, certains espaces relèvent d'Infrabel (les escaliers, les quais, etc.), d'autres de la SNCB (les guichets, par exemple) et d'autres encore de la SNCB-Holding (la salle des pas perdus, par exemple).

et l'autre société. Les commandes sont effectuées via des bons de commande (purchase orders-PO) créés par le client ou des ordres de vente (sale orders-SO) créés par le fournisseur, qui génèrent automatiquement à leur tour des purchase orders chez le client.

En fonction du contrat, le fournisseur établit une facture basée sur les prestations réelles ou une facture d'acompte (suivie par une facture ou une note de crédit de régularisation).

Existence de marges intragroupe

Le rapport annuel 2010 de la SNCB-Holding précise que « les transactions pour lesquelles la SNCB-Holding est fournisseur, sont soit effectuées à prix de revient (en particulier le détachement du personnel) soit font l'objet de contrats intra-groupe qui ont fait l'objet de négociations approfondies entre entités, sur la base de références de marché dès lors que celles-ci étaient disponibles »⁶⁹.

Infrabel déplore la hauteur des tarifs intragroupe. Elle a comparé les prix pratiqués par la SNCB-Holding aux prix de marché sur les profils informatiques et d'ingénierie, ainsi que le prix de location des bâtiments et des formations non spécifiques au secteur ferroviaire. L'analyse indique qu'Infrabel pourrait profiter de prix plus avantageux que ceux pratiqués par la SNCB-Holding. La SNCB avance également le prix trop élevé payé à la SNCB-Holding pour les bâtiments qu'elle occupe (par exemple, la location du bâtiment Atrium) et pour les prestations HR et informatiques, au regard de la qualité des prestations.

Selon la direction Finances de la SNCB-Holding, ces constats n'ont jamais été étayés par des données factuelles qui lui auraient été transmises et sur la base desquelles une discussion objective pourrait être entamée. Le conseil d'administration de la SNCB-Holding a cependant pris connaissance d'une analyse sur le loyer payé par la SNCB pour le bâtiment Atrium en comparaison d'un bâtiment similaire⁷⁰. Par ailleurs, la SNCB-Holding indique que :

- cette analyse n'est pas pertinente si les coûts consolidés sont pris en considération pour l'actionnaire, à savoir l'État ;
- comparer à des prix de marché n'est pas simple, car il faut évaluer des prestations exactement équivalentes ;
- le coût des activités au sein du groupe SNCB est, pour une partie significative, lié au statut public du groupe SNCB et de son personnel ;
- les comparaisons doivent se faire à volume et périmètre équivalents ;
- la SNCB-Holding a réussi, de 2005 à 2010, à contenir l'augmentation des facturations intragroupe⁷¹.

Selon Infrabel, la maîtrise de ses coûts intragroupe sur la période 2005-2011 relève pour une grande partie de ses efforts pour contenir les volumes commandés à la SNCB-Holding et de la diminution du nombre de membres de son personnel.

⁶⁹ SNCB-Holding, Rapport annuel 2010, p. 52.

⁷⁰ SNCB-Holding, Conseil d'administration du 2 avril 2012.

⁷¹ SNCB-Holding, Document « Charges d'exploitation Groupe SNCB, Évolution 2005-2010 / Perspectives 2011-2012, 13 février 2012 » présenté au conseil d'administration du 17 février 2012.

En octobre 2011, la SNCB a demandé une réduction des coûts qui lui sont facturés⁷² par la SNCB-Holding. La SNCB-Holding estime avoir déjà consenti des efforts dans le cadre de la conclusion des SLA, tant par la réduction des prix unitaires et la diminution des volumes de prestations fournies que par des suggestions visant à réduire certains services actuellement fournis⁷³.

Par ailleurs, Infrabel et la SNCB ne voient pas clairement dans quelle mesure certaines prestations intragroupe de la SNCB-Holding sont couvertes par des deniers publics et comment, le cas échéant, ceux-ci sont pris en considération pour calculer les prix unitaires des prestations facturées aux deux autres sociétés mères. Les exemples cités portent sur les frais de personnel, les bâtiments (par exemple, l'immeuble Atrium financé, pour une part, sur fonds propres et, pour une part, grâce aux dotations étatiques) et les frais informatiques pour l'utilisation d'un serveur.

Selon la SNCB-Holding, les trois administrateurs délégués ont approuvé en connaissance de cause la répartition entre les trois sociétés mères de la dotation à charge du budget. Les dotations d'exploitation et d'investissement accordées à la SNCB-Holding sont globales et ne sont pas affectées aux activités ou investissements spécifiques de la société⁷⁴.

Selon la SNCB, comme la SNCB-Holding réalise un résultat opérationnel supérieur à son chiffre d'affaires externe, une partie du résultat opérationnel positif a été réalisé en interne, via les marges. En effet, la SNCB-Holding doit générer un résultat opérationnel suffisant, et donc des marges suffisantes, pour faire face aux charges de la dette⁷⁵. En 2011, la SNCB-Holding a réalisé un Ebitda⁷⁶ de 189,6 millions d'euros alors que le chiffre d'affaires externe s'élevait seulement à 126,6 millions d'euros⁷⁷.

La SNCB-Holding reconnaît générer des marges non communiquées au client mais qui peuvent être négatives sur les prestations à facturation tarifaire ou les contrats à prix fixe (SLA Bâtiments, SLA ICT Run⁷⁸ et SLA ICT Build). Ainsi, pour les prestations tarifées, si le coût sous-jacent augmente, les prestations intragroupe peuvent être réalisées à perte. De même, pour les contrats à prix fixes du département informatique, si le développement prend plus de temps et de moyens que prévu dans l'offre de projet, une perte est encourue.

Litiges

La mise en œuvre des SLA actuels a provoqué un nombre d'arbitrages important, que ce soit au stade de la commande, de la prestation, de la facturation ou du paiement. Les litiges peuvent être dus à :

⁷² Lettre du 24 octobre 2011 demandant plus particulièrement une réduction des prix unitaires des prestations HR et ICT et des loyers facturés par la SNCB-Holding à la SNCB.

⁷³ Rapport du conseil d'administration de la SNCB-Holding du 28 octobre 2011.

⁷⁴ À l'exception de la dotation de sécurité et des montants relatifs aux SPV (voir point 3.6).

⁷⁵ Voir chapitre 3 de ce rapport.

⁷⁶ Le terme « Ebitda » est l'abréviation de *Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*. Ce chiffre exprime le résultat de l'exercice sans tenir compte des intérêts, des taxes, des amortissements et des réductions de valeur.

⁷⁷ Document États financiers SNCB-Holding au 31 décembre 2011.

⁷⁸ Le SLA ICT Run est relatif à la mise à disposition et l'entretien des applications informatiques.

- un problème de fond lié à l'interprétation d'un SLA ou d'une convention ;
- un problème dans le processus d'achat (absence de bon de commande, mauvais bon de commande, manque de détail sur la facture, etc.) ;
- un niveau de qualité inférieur à celui convenu dans le SLA.

Les litiges les plus significatifs concernent :

- Les SLA Prestations HR⁷⁹ entre la SNCB-Holding et les deux autres sociétés mères.
- Les SLA ICT Run et ICT Build⁸⁰ entre la SNCB-Holding et les deux autres sociétés mères.
- Le SLA Électricité⁸¹ entre Infrabel et la SNCB-Holding.
- Les SLA Stations (mise à disposition des bâtiments)⁸² entre la SNCB-Holding et les deux autres sociétés mères.
- La facturation des trains balais par la SNCB à Infrabel. La SNCB estime que les prix contractuels sont trop bas, si bien qu'elle perd entre 2 et 2,5 millions d'euros par an sur ce contrat. La SNCB souhaite une révision intermédiaire du contrat, ce qu'Infrabel refuse.

Il existe également des litiges de moindre importance, que les services opérationnels règlent entre eux. S'ils ne parviennent pas à un accord, une procédure d'escalade est prévue dans les SLA, avec renvoi des litiges vers les directeurs financiers, puis les administrateurs délégués comme dernier recours.

L'arbitrage est souvent assuré par les directeurs financiers des trois sociétés mères. La collaboration entre les directions financières et l'amélioration des procédures relatives à l'élaboration et l'utilisation du budget des prestations ont permis de diminuer le nombre de contestations et litiges.

Aucune procédure judiciaire n'a été lancée à ce jour. Cependant, les litiges les plus difficiles à résoudre font l'objet d'échanges plus virulents qu'auparavant, et des recommandés⁸³ et ultimatums sont parfois utilisés comme moyen de pression.

Retards de facturation et de paiement

Bien que moins nombreux que par le passé, des retards de facturation entre sociétés mères du groupe SNCB subsistent dans certains domaines.

En ce qui concerne la SNCB-Holding, les discussions relatives aux encodages de contrats dans SAP en début d'année entraînent des retards de facturation d'un à trois mois dans la direction Stations ou au niveau des prestations liées aux ressources humaines. Les retards de facturation en provenance de la SNCB-Holding ont également trait aux prestations informatiques, au nettoyage de gares et aux services de restauration (*catering*).

En 2011, Infrabel n'a pas pu facturer dans les délais l'électricité des bâtiments à la SNCB-Holding vu que celle-ci refusait de créer certains contrats dans le système SAP⁸⁴.

⁷⁹ Voir point 2.1.2.2.

⁸⁰ Voir point 2.1.2.3.

⁸¹ Voir point 2.1.2.4.

⁸² Voir point 2.1.2.5.

⁸³ Par exemple, dans le cas du litige sur les facturations d'électricité à la SNCB-Holding ou des trains balais à Infrabel.

⁸⁴ Voir point 2.1.2.4.

Néanmoins, l'alignement des soldes comptables entre sociétés mères a toujours permis de compenser les retards de facturation⁸⁵ par la comptabilisation de factures à établir et à recevoir.

Les factures à payer encourent parfois des retards de paiement, pour diverses raisons :

- Le client a perdu la facture.
- Des bons de commande provisoires ont été établis (ils permettent de facturer mais bloquent les paiements).
- Les factures sont mal libellées ou ne reprennent pas toutes les informations exigées par les SLA.
- Il manque des pièces justificatives.
- La prestation n'a pas été complètement ou parfaitement effectuée.
- Certaines personnes ne maîtrisent pas suffisamment les procédures SAP.

Le principe des intérêts de retard sur les factures en souffrance est prévu dans les SLA. Il n'a pas été activé jusqu'à présent, et ce, afin de ne pas rendre les relations entre sociétés mères plus difficiles. De même, les bonus-malus prévus dans les SLA ne sont pas appliqués.

En 2011, les retards de paiement portent principalement sur les factures de prestations informatiques effectuées par la SNCB-Holding et la mise à disposition de locaux par la SNCB-Holding à la SNCB. Infrabel a effectué en janvier et février 2012 des paiements importants pour résorber les retards de paiement et affirme poursuivre ses efforts pour payer les prestations intragroupe validées dans les meilleurs délais. La SNCB a réglé les factures en souffrance relatives aux bâtiments en avril 2012⁸⁶.

Suivi des prestations intragroupe

Les contrôleurs de gestion assurent le suivi des flux et facturations intragroupe en concertation avec les responsables opérationnels, qui s'occupent plus particulièrement des volumes. En pratique, les services financiers supervisent et laissent les services opérationnels s'accorder, sauf en cas de litige important.

Suivant les dispositions des SLA, des rapports sont confectionnés à destination des sociétés mères clientes. Ce n'est toutefois pas un usage généralisé⁸⁷.

Les trois sociétés mères ont transmis à la Cour des comptes, sous forme différente, un inventaire chiffré des flux intragroupe entre les trois sociétés pour 2011. Ces inventaires reprennent les numéros de SLA (systématiquement pour Infrabel et la SNCB-Holding, dans certains cas seulement pour la SNCB), les comptes comptables sur lesquels les prestations ont été enregistrées, les montants des prestations de 2011 et les montants comptabilisés.

⁸⁵ À l'exception de quelques cas, comme ICT Run B-Mobility 2010 pour 1,6 million d'euros.

⁸⁶ Voir point 2.1.2.5.

⁸⁷ Par exemple, le SLA Électricité ne fait pas l'objet de rapports aux sociétés mères clientes.

Aucune procédure formelle et officielle de réconciliation et d'approbation des données n'est en place⁸⁸.

Sur la base des tableaux reçus des sociétés mères, les différences inter-sociétés sur les flux 2011 ne sont pas significatives.

2.1.2 Analyse de certains contrats

2.1.2.1 Contrats choisis

Les entretiens menés avec les représentants du service d'audit interne de la SNCB-Holding et des directions Finances des trois sociétés mères ont montré que certains SLA engendraient des discussions régulières sur la qualité des prestations fournies, les prix ou les volumes facturés.

La Cour des comptes a examiné les SLA suivants :

- les SLA Prestations HR conclus entre la SNCB-Holding et les deux autres sociétés mères ;
- les SLA ICT Build conclus entre la SNCB-Holding et les deux autres sociétés mères ;
- les SLA Bâtiments conclus entre la SNCB-Holding et les deux autres sociétés mères ;
- le SLA ECFM (électricité, chauffage, force motrice) conclu entre Infrabel et la SNCB-Holding.

Comme mentionné au point 2.1.4.1, les facturations relatives à d'autres SLA prêtent parfois à discussion aussi, mais leur résolution est plus aisée.

Dans le cadre de la mission qu'il effectue au premier semestre 2012, l'audit interne se penche sur les SLA Prestations HR (Holding), ICT Build (Holding) et Bureautique (Holding)⁸⁹.

2.1.2.2 SLA Prestations HR

La SNCB-Holding exerce des activités de gestion des ressources humaines pour les trois sociétés mères du groupe SNCB. Ces activités ont engendré en 2011 un revenu intragroupe de 60,2 millions d'euros⁹⁰.

Un contrat liait la SNCB-Holding à Infrabel et à la SNCB pour 2010. Un nouveau contrat devait entrer en vigueur à partir de 2011, basé sur une facturation de volumes à des tarifs déterminés pour certaines prestations. Les négociations entamées en juillet 2010 entre la SNCB-Holding et les deux autres sociétés mères ont débouché, en mai 2011, sur la production de deux documents (l'un spécifique à Infrabel, l'autre spécifique à la SNCB). Ils précisent les prestations couvertes, les indicateurs clés, le rapportage et les modalités financières. Les deux projets de SLA ne diffèrent qu'en matière de préfinancement des prestations tarifées. Dans sa réponse, la SNCB mentionne que le conseil d'administration de la SNCB du 6 juillet 2012 a marqué son accord sur le projet de SLA Prestations HR qui avait été

⁸⁸ À noter que le tableau élaboré par la SNCB-Holding pour les flux avec comme contrepartie cliente la SNCB a été signé pour accord par un représentant de la direction Finances de la SNCB en date du 8 février 2012.

⁸⁹ Bâtiments de bureaux.

⁹⁰ Dont 23,1 millions d'euros pour Infrabel et 37,1 millions d'euros pour la SNCB (source : données SNCB-Holding).

négoié avec la SNCB-Holding, à l'exclusion de la rubrique « restaurants d'entreprise », qui sera traitée séparément, dans le cadre d'un avenant. Les deux SLA Prestations HR ne sont néanmoins toujours pas signés.

La proposition de SLA porte sur sept prestations facturées à prix coûtant⁹¹ et cinq prestations⁹² facturées selon un tarif déterminé (elles représentent deux tiers du total refacturé). Pour ces dernières, la SNCB-Holding peut réaliser une marge, mais prend aussi à sa charge le risque lié aux coûts fixes restants en cas de baisses de volumes.

Les prestations facturées à prix coûtant comprennent des travaux de coordination (par exemple, la définition d'une stratégie HR) ou des paquets de services HR surtout d'ordre social, spécifiques au groupe SNCB, pour lesquels il est souvent difficile de travailler avec des volumes.

Pour les autres prestations, les tarifs 2011 proposés par la SNCB-Holding ont été calculés sur la base des chiffres de 2010. Une simulation effectuée par la direction HR de la SNCB-Holding a montré que le total des factures intragroupe selon ces nouvelles modalités ne serait pas plus élevé que selon le contrat actuel. La SNCB et Infrabel estiment cependant les tarifs trop élevés. De plus, Infrabel souhaite évoluer vers plus de prestations tarifées, ce à quoi la SNCB-Holding adhère.

Dans cette proposition de SLA, la SNCB-Holding s'engage à fournir des prestations de qualité, à évaluer et améliorer constamment ses services et la gestion des coûts liés. Le projet H²R s'inscrit dans cette vision⁹³.

Le service d'audit interne a organisé le 16 avril 2012 une réunion avec les trois sociétés mères pour faire le point. La SNCB a décliné l'invitation. Infrabel et la SNCB-Holding sont en désaccord profond sur la proposition de SLA, tant sur les prestations, sur les KPI, que sur le rapportage. La direction Finances d'Infrabel a confirmé que le SLA n'avait pas été signé pour une question de prix (tarifs difficiles à retracer et plus élevés que dans leur plan d'entreprise et que ceux pratiqués par les secrétariats sociaux). Selon la SNCB-Holding, cette assertion n'est pas fondée sur des données factuelles présentées par Infrabel. De plus, la direction HR de la SNCB-Holding s'efforce de réduire ses coûts. En prix constants, les montants facturés sont d'ailleurs en légère diminution depuis quatre ans. Infrabel soutient que cette stabilité est due principalement à la diminution du nombre de membres de son personnel⁹⁴.

Les chiffres budgétaires globaux sont discutés avec les sociétés mères. Mais, même si un accord entre les sociétés mères sur les budgets 2010 et 2011 a été atteint, il ne signifie pas approbation des prix et tarifs par Infrabel.

⁹¹ Les stratégies, politiques et relations sociales, les pensions, les restaurants d'entreprise, les accidents du travail, le travail social, les allocations familiales et les avantages liés à la circulation routière.

⁹² Le recrutement et la sélection, la gestion de carrière et la mobilité interne, le calcul des rémunérations, la formation et les contrôles médicaux.

⁹³ Voir point 4.2.4.2.

⁹⁴ Ce nombre est passé de 13.990 ETP (équivalents temps plein) en moyenne en 2005 à 12.082 ETP en moyenne en 2011. Par ailleurs, Infrabel mentionne dans sa réponse avoir réalisé un calcul sur la base des données comptables, selon lequel l'augmentation du coût unitaire par ETP entre 2005 et 2011 (6 ans) pour le SLA HR serait de 13,99 % après neutralisation de l'inflation.

Infrabel regrette également le manque de transparence dans les composants des prix coûtants et des tarifs. La SNCB et Infrabel demandent un détail complet de tous les coûts encourus. La SNCB-Holding rejette ces demandes : si la facturation est tarifaire, le détail des coûts n'est pas transmis.

Selon la SNCB-Holding, Infrabel voulait appliquer la facturation tarifaire aux prestations dans les situations qui lui étaient favorables. La SNCB-Holding a refusé et exige un accord sur l'ensemble des douze prestations HR.

Les prestations fournies à Infrabel et la SNCB sont donc toujours facturées sur la base des prix coûtants, comme stipulé dans le contrat ayant pris fin le 31 décembre 2010, qui a été prolongé tacitement. Le total des coûts est réparti suivant le nombre mensuel moyen de têtes dans les sociétés mères. Les factures mensuelles d'acompte établies par la SNCB-Holding reprennent les douze types de prestations. Elles sont régularisées trois mois plus tard. La facture de régularisation de décembre 2011 n'a pas été établie par la SNCB-Holding pour ne pas alourdir les travaux de clôture des trois sociétés mères. Le manque à gagner estimé par la SNCB-Holding pour 2011 du fait de l'abandon de cette facture de régularisation est d'environ 1,5 million d'euros⁹⁵.

Outre les points de désaccord précités, les pierres d'achoppement sont les suivantes :

- Concernant le recrutement, la SNCB déplore ne pas être associée aux décisions relatives à l'utilisation du budget, notamment le choix des moyens déployés pour attirer les candidats potentiels alors que les moyens mis en œuvre lui sont refacturés. Par exemple, la SNCB-Holding a mené une campagne pour attirer des travailleurs dans le groupe SNCB. Elle a engendré des frais substantiels pour le groupe, alors que, selon la SNCB, des moyens meilleur marché pourraient être utilisés.
- Les organes de gestion de la SNCB contestent les montants refacturés par la SNCB-Holding. La SNCB pointe particulièrement les restaurants d'entreprise, pour lesquels il lui est impossible de déterminer si les prix facturés correspondent aux frais réels. Après le 30 juin 2012, le conseil d'administration de la SNCB avait décidé de ne plus payer sa contribution de plus de 3 millions d'euros par an⁹⁶ au déficit. Une des raisons invoquées était l'inclusion dans le calcul du déficit des coûts relatifs aux bâtiments, financés en partie par des subsides. Une facturation portant sur les bâtiments occupés par les restaurants impliquerait selon la SNCB un double financement de ces investissements. Une analyse approfondie de la situation a mené à des propositions qui doivent déboucher sur des décisions de la part de la SNCB (fermeture de certains restaurants). Un avenant au SLA sur lequel le conseil d'administration de la SNCB a marqué son accord en juillet 2012 traitera séparément les prestations « restaurants d'entreprise ».

Enfin, la SNCB-Holding reçoit une dotation de l'État et une contribution versée par l'Office national d'allocations familiales pour les travailleurs salariés (Onafts) pour, respectivement, la gestion des pensions et des allocations familiales. Ces recettes sont insuffisantes pour couvrir la totalité des frais de gestion. La SNCB-Holding refacture la différence entre ses coûts et recettes au prorata du personnel mensuel moyen dans les sociétés mères.

⁹⁵ Données transmises par la direction Finances de la SNCB-Holding.

⁹⁶ Échange de courriers des 31 janvier, 7 et 20 février 2012 entre la SNCB et la SNCB-Holding.

Une discussion est en cours entre la SNCB-Holding et l'Onafts pour transférer la gestion des allocations familiales à cette dernière.

2.1.2.3 *SLA ICT Build*⁹⁷

La SNCB-Holding réalise des projets informatiques pour le groupe SNCB. En 2011, ses prestations ont engendré des flux intragroupe pour 66,9 millions d'euros⁹⁸.

Des SLA ont été conclus dans ce cadre avec la SNCB⁹⁹ et Infrabel. Bien que formalisés différemment, les SLA ICT-Build couvrent les prestations suivantes :

- l'analyse fonctionnelle et technique, ainsi que le développement et la mise en production de projets informatiques ;
- la maintenance évolutive ;
- la mise à la disposition des sociétés mères clientes, sur demande, de profils ICT pour des missions spécifiques et durées déterminées ;
- diverses autres petites prestations informatiques (par exemple, la maintenance des points d'accès Wifi).

Les SLA ICT Build sont des contrats-cadres reprenant les conditions générales. Les prestations informatiques confiées à la SNCB-Holding découlent de contrats spécifiques qui relèvent de ces contrats-cadres¹⁰⁰.

Le montant de chaque offre Build est défini sur la base des coûts planifiés par le responsable du projet. Les heures prestées par le personnel sont valorisées à des tarifs moyens par profil (basés sur les coûts humains internes et externes). Ils tiennent compte des coûts indirects (tels que les coûts des bâtiments, des managers et les temps d'inactivité) et d'une marge. Ces tarifs horaires par profil sont conformes aux prix du marché. En cas de contrat à prix fixe, la composition du prix est reprise dans l'offre. Les achats externes sont facturés au prix d'achat. Tous les tarifs sont déterminés pour une année et sont communiqués aux clients en décembre de l'année précédente. Les deux parties sont au courant du mécanisme de calcul des prix.

Outre 950 collaborateurs internes, le département informatique (Ictra) compte 600 externes. Le département informatique diminue petit à petit le nombre d'externes, ce qui devrait réduire les tarifs par profil et, par conséquent, les factures¹⁰¹.

À l'exception des petites prestations diverses facturées pour leur totalité en fin de prestation, la facturation est mensuelle par projet.

⁹⁷ Il s'agit de l'aspect informatique ; l'aspect téléphonie n'est pas couvert dans ce point.

⁹⁸ Dont 56,2 millions d'euros pour Infrabel et 10,7 millions d'euros pour la SNCB (source : données SNCB-Holding).

⁹⁹ La SNCB a créé sa propre filiale informatique, Ypto, pour les prestations liées à SAP, qui ne sont dès lors plus couvertes par le SLA ICT Build. Voir point 2.3.5.

¹⁰⁰ Chaque contrat spécifique précise s'il s'agit d'un projet à prix fixe ou facturé selon des tarifs (identiques pour les deux sociétés clientes) et volumes de prestations.

¹⁰¹ Voir point 4.2.5.

Un projet n'est en principe exécuté qu'après signature et introduction d'un bon de commande. Dans les faits, vu la longueur du processus d'approbation, les projets importants requis par les directions opérationnelles commencent souvent avant réception d'un accord formel sur l'offre et du bon de commande signé. Il y a néanmoins concertation entre les responsables opérationnels et le département informatique. Les retards significatifs dans le processus d'approbation repoussent automatiquement la facturation, voire la mettent en péril. Les impacts comptables des retards de facturation sont compensés par des écritures de factures à établir/à recevoir. Si le département informatique facture sans avoir de bon de commande, la direction financière de la société cliente peut refuser la facturation. La SNCB-Holding doit alors prendre ces coûts à sa charge, même si les prestations ont été fournies aux sociétés mères clientes (une dizaine de millions d'euros ont été pris en charge en 2010 et environ 5 millions d'euros en 2011).

Les contestations des clients portent principalement sur le nombre d'heures prestées et la qualité de la prestation.

Si les tarifs pratiqués par la SNCB-Holding pour les prestations informatiques correspondent environ aux prix du marché, Infrabel déplore la qualité et le calendrier des prestations. Au final, elle paierait plus cher que sur le marché. C'est pourquoi elle pourrait envisager d'externaliser davantage les prestations informatiques à l'avenir. Les SLA prévoient que les projets mis en production peuvent faire l'objet d'une correction de prix en fonction du niveau de qualité atteint. Lorsque le département informatique n'a pas livré le produit attendu, il se concerte avec la direction Finances et accepte de facturer moins.

Des retards de paiement ont été constatés en 2011. Ils sont liés au fait que la SNCB-Holding livre des prestations non couvertes par une commande ou n'est pas encore organisée pour justifier les prestations en détail. Même si les prestations facturées pour un projet ne sont pas payées, le département informatique continue à prester.

La marge globale du département informatique est de 5,9 millions d'euros pour 2011¹⁰². Elle ne peut pas être scindée par projet faute d'informations exploitables¹⁰³. La SNCB-Holding confirme que la marge par projet sera calculée en 2012.

Un rapport est fourni aux clients par projet. Il détaille les volumes (heures prestées), le type de prestation, le tarif, le nom du prestataire, etc.

Les SLA prévoient, pour chaque type de prestations, des KPI. Les KPI sont calculés par le département Ictra, mais la méthode de calcul est remise en cause, car le résultat est considéré comme trop favorable, parfois pour la SNCB-Holding, parfois pour ses clients. La SNCB-Holding estime que les KPI doivent être revus lors de la prochaine négociation de SLA relatifs aux prestations informatiques.

Depuis 2012, des réunions mensuelles de concertation avec Infrabel et la SNCB sont organisées afin que la SNCB-Holding, Infrabel et la SNCB s'accordent sur les données chiffrées.

¹⁰² Toutes activités confondues : Build, Run, téléphonie (source : Finance Ictra).

¹⁰³ Bien que les données de base soient disponibles, le rapportage n'a pas été organisé en 2011.

2.1.2.4 SLA Électricité

Infrabel est responsable de la livraison d'électricité pour le groupe SNCB. Elle achète l'électricité de traction et des bâtiments aux différents fournisseurs et la refacture au prix coûtant aux autres sociétés mères du groupe SNCB.

L'énergie de traction des trains représente environ 85 % de la consommation. Elle n'est pas couverte par un SLA. Pour ce domaine, Infrabel a établi un document (document de référence du réseau) qui précise, entre autres, les règles pour circuler sur le réseau ferroviaire belge, les délais, les procédures et les critères de tarification et de répartition de l'infrastructure ferroviaire. Le montant est facturé aux opérateurs ferroviaires en fonction du nombre de tonnes-kilomètres parcourues.

Infrabel a conclu un SLA relatif à la fourniture d'énergie électrique (hors énergie pour la traction des trains) avec la SNCB et avec la SNCB-Holding en décembre 2009. Les flux intra-groupe liés à cette activité se sont élevés à 14,5 millions d'euros¹⁰⁴ en 2011.

Les services d'Infrabel à la SNCB-Holding et à la SNCB couverts par les SLA comprennent :

- la fourniture d'énergie électrique et la mise à disposition de l'infrastructure associée pour l'alimentation des différentes installations de consommation et le suivi administratif qui s'y rapporte ;
- la maintenance des installations de distribution ;
- la maintenance des installations de consommation.

Sur la base des factures des fournisseurs externes validées, Infrabel calcule elle-même l'énergie consommée par la SNCB-Holding, la SNCB, Infrabel et d'autres parties.

Le groupe SNCB dénombre environ 1.500 points de raccordement¹⁰⁵. Ils sont soit spécifiques à Infrabel (bâtiments, éclairage, signalisation), à la SNCB-Holding (gares, bâtiments administratifs et parkings), à la SNCB (ateliers et éclairages extérieurs)¹⁰⁶ ou à d'autres clients raccordés au réseau d'Infrabel¹⁰⁷, soit communs à plusieurs sociétés mères. En cas de consommateurs multiples par point de raccordement, une clé de répartition est appliquée entre les divers consommateurs.

L'établissement de l'inventaire des points de raccordement et l'allocation de ces points aux clients finaux qui valident l'inventaire constituent la base pour la facturation des coûts.

Les tarifs pratiqués par Infrabel sont conformes aux prix du marché et validés par ses clients.

¹⁰⁴ Dont 10,6 millions d'euros pour la SNCB-Holding et 3,9 millions d'euros pour la SNCB (source : données Infrabel et SNCB).

¹⁰⁵ Ils coïncident avec environ 15 % de l'énergie totale achetée par Infrabel.

¹⁰⁶ Seuls environ 70 points de raccordement sont utilisés par la SNCB, alors que des centaines le sont par la SNCB-Holding.

¹⁰⁷ Pour des raisons historiques (par exemple, le terminal à conteneurs d'IFB dans le port d'Anvers ou les anciennes maisons des gardes-barrières).

L'énergie électrique est facturée suivant un prix unitaire commun aux trois sociétés mères, multiplié par le volume de consommation¹⁰⁸. Le montant est augmenté des frais administratifs, relativement importants vu le nombre de points de raccordement. L'entretien des installations de distribution est facturé via une adaptation du prix unitaire appliqué. La facturation de l'entretien des installations de consommation est, quant à elle, basée sur le prix des pièces et un tarif unitaire pour l'intervention du personnel d'Infrabel.

Infrabel établit mensuellement par point de raccordement un *sale order* dans SAP, pour la consommation électrique augmentée des frais administratifs du mois précédent. En cas de facture d'acompte, une facture ou une note de crédit annuelle de rectification est établie après lecture des compteurs. Pour les frais d'entretien des installations de consommation, le montant réel est facturé mensuellement via l'introduction d'un *sale order* dans SAP.

Les SLA prévoient des indicateurs de performance (KPI). Cependant, ces KPI n'ont pas encore été mis en place. Ils ne sont pas considérés comme prioritaires par Infrabel tant qu'un accord formel n'est pas intervenu sur l'allocation des points de raccordement et les clés de répartition. Par ailleurs, Infrabel ne dispose pas actuellement des moyens pour faire développer le calcul automatique des KPI.

Aucun rapportage formel aux clients n'a été défini dans les SLA.

Les SLA prévoient une réunion annuelle de négociation du SLA. L'objectif est multiple : discussion des plaintes, suivi des résultats des KPI, validation de l'inventaire et du plan d'action en matière de compteurs, discussion et validation des prix, communication des prix unitaires attendus pour l'année suivante. Cette réunion n'a pas encore été tenue. En 2010, le système de facturation était en phase de construction (notamment le déploiement de SAP) ; en 2011, la préférence a été accordée à la résolution de problèmes en cours. De plus, ces SLA vont être renégociés en 2012.

Certaines plaintes se rapportent aux clés de répartition, qui évoluent¹⁰⁹. Infrabel a cependant des difficultés pour obtenir l'information à la source. Elle n'est pas toujours informée correctement en temps et heure des changements de consommation.

Un litige portant sur le SLA Électricité oppose toujours la SNCB-Holding et Infrabel. Il concerne la facturation par Infrabel à la SNCB-Holding de certains points de livraison. Les désaccords portent sur les clés de répartition des points de raccordement communs et la facturation à la SNCB-Holding de certains points de raccordement qui ne la concernent pas. La SNCB-Holding conteste un montant qui se chiffre entre 2 et 4 millions d'euros. La SNCB-Holding a refusé d'introduire pour 2011 des contrats dans SAP pour les points de raccordement litigieux tant que ces désaccords ne sont pas aplanis, ce qui rend impossible la facturation mensuelle de la consommation de ces points par Infrabel. Des réunions d'alignement ont eu lieu et une partie des désaccords a été résolue en juillet 2011, mais il subsiste un contentieux entre les deux sociétés.

¹⁰⁸ En ce compris la perte lors de la conversion de la tension par les transformateurs, engendrant une majoration de prix de 0,5 à 1,4 %.

¹⁰⁹ Par exemple, dans une gare, si l'activité d'une location change.

Ce litige a fait l'objet d'un échange de courriers en mars 2012, via recommandés, entre les administrateurs délégués des deux sociétés mères¹¹⁰. Infrabel menace de résilier unilatéralement le SLA en cas de non-paiement des sommes réclamées. Des groupes de travail entre responsables opérationnels vont être mis en place afin d'identifier clairement les points de raccordement encore contestés pour apporter une solution et le niveau de détail souhaité par la SNCB-Holding pour les prestations d'entretien.

2.1.2.5 SLA Bâtiments

La SNCB-Holding met à disposition de la SNCB¹¹¹ et d'Infrabel des bâtiments de son propre parc immobilier ou qu'elle prend en location à des tiers (parfois en vertu d'un bail emphytéotique). Les flux intragroupe liés à cette activité se sont élevés à 66,3 millions d'euros¹¹² en 2011.

Les prestations font l'objet de trois types de SLA similaires :

- un SLA avec chacune des sociétés mères pour les bâtiments de bureaux, dit SLA Bureau-tique ;
- un SLA relatif aux bâtiments de gare en exploitation ;
- un SLA couvrant les autres types de bâtiments (bâtiments industriels, gares hors exploitation, etc.), dit SLA Bâtiments de service.

Les SLA relatifs à la mise à disposition de bâtiments par la SNCB-Holding aux autres sociétés mères ont été signés, sauf le SLA Bâtiments de service avec la SNCB.

Les SLA conclus par la direction Stations de la SNCB-Holding avec Infrabel sont plus élaborés que ceux conclus avec la SNCB. Ainsi, si les premiers précisent clairement les prestations, les KPI et rapportage, les seconds comprennent plutôt des dispositions générales.

Les SLA Bâtiments couvrent trois types de prestations :

- la location d'espaces proprement dite ;
- des prestations telles que le nettoyage, l'accueil, l'entretien, etc. ;
- des prestations informatiques de mise à disposition du réseau informatique, des connexions téléphoniques, etc.

Tous les semestres ou en cas de déménagement important, les données relatives aux surfaces occupées sont actualisées et utilisées, après approbation par les sociétés mères clientes, pour le calcul des loyers. Les locaux communs (sanitaires, couloirs, ascenseurs, etc.) ou techniques (locaux des compteurs électriques, local premier secours, etc.) sont alloués au prorata des surfaces occupées par l'une ou l'autre société mère dans un bâtiment. Les locaux vides sont alloués à la direction Stations de la SNCB-Holding.

¹¹⁰ Lettre de l'administrateur délégué d'Infrabel du 1^{er} mars 2012 à l'administrateur délégué de la SNCB-Holding et lettre de l'administrateur délégué de la SNCB-Holding du 13 mars 2012 à l'administrateur délégué d'Infrabel.

¹¹¹ Les SLA conclus avec la SNCB couvrent également les locaux mis à la disposition de la SNCB-Logistics.

¹¹² Dont 33,1 millions d'euros pour Infrabel et 33,2 millions d'euros pour la SNCB (source : données SNCB-Holding).

Vu le nombre important de déménagements des services centraux d'Infrabel dans les bâtiments autour de Bruxelles-Midi (South Cristal et South City) et l'occupation progressive des nouveaux espaces, l'état des surfaces occupées est établi mensuellement jusqu'en 2012. Les montants sont facturés le mois suivant à Infrabel.

Le montant facturé pour un local comprend :

- le loyer de base (prix de base du bâtiment au mètre carré¹¹³ multiplié par le nombre de mètres carrés occupés) auquel s'appliquent un coefficient de qualité de l'espace¹¹⁴ et un coefficient « nature du local »¹¹⁵ ;
- un « paquet de prestations de services » multiplié par le coefficient « nature du local » ;
- les services informatiques et de téléphonie.

Les prix sont indexés chaque année au 1^{er} janvier.

Les contreparties sont informées des prix pratiqués, basés sur une comparaison avec le marché, mais n'ont aucune vue sur la marge réalisée. La définition actuelle des paramètres du logiciel SAP, basée sur l'analyse d'activités¹¹⁶, ne permet pas de calculer la marge par SLA.

Un plan de facturation semestriel est constitué sur la base de l'inventaire semestriel des données des espaces utilisés. La facturation est mensuelle et forfaitaire. Elle est appliquée six mois après la constitution de l'inventaire, du fait de la durée d'inventorisation. Elle se fait via la création de *sale orders* dans le logiciel SAP¹¹⁷.

Les SLA prévoient le calcul de KPI et le rapportage aux sociétés mères. Seuls quelques KPI sont calculés pour l'instant. Ils ne font l'objet d'aucun rapport. L'application des SLA a par ailleurs montré que le calcul de certains KPI inscrits dans ceux-ci était trop compliqué à mettre en place par la direction Stations. Enfin, la priorité a été accordée à la résolution des problèmes existants avant de s'attacher au KPI et aux rapports qui les concernent.

Les litiges principaux ayant trait aux bâtiments sont les suivants :

- La SNCB estime le prix payé pour le bâtiment Atrium trop élevé¹¹⁸. Depuis septembre 2011 (à l'exception d'octobre 2011), la SNCB n'avait plus payé, pour aucun bâtiment, les factures établies par la SNCB-Holding. Le paiement des sommes dues a été effectué par la SNCB le 24 avril 2012.
- Un litige oppose la SNCB-Holding et Infrabel quant à l'emménagement dans le bâtiment South City. Les points de blocage sont divers :

¹¹³ Les prix ont été établis au 1^{er} janvier 2010, en se basant sur les conditions de marché, et peuvent être adaptés (par exemple, pour tenir compte d'une rénovation).

¹¹⁴ Établi en fonction du confort et de la finition du local. Ainsi, un bâtiment plus moderne aura un coefficient plus élevé qu'un bâtiment de 30 ans nécessitant une rénovation.

¹¹⁵ Par exemple, local de bureau, local technique, local sanitaire, etc.

¹¹⁶ Les SLA couvrent plusieurs activités ; la gestion des gares et des bâtiments est une activité principale.

¹¹⁷ La SNCB a demandé à être facturée du même montant pour les douze mois, avec facture complémentaire ou note de crédit annuelle.

¹¹⁸ Voir point 2.1.1.4.

- Une facturation double, à savoir pour des locaux du bâtiment qu’Infrabel a quitté et pour ceux du bâtiment dans lequel Infrabel a emménagé. Une note de crédit sera établie.
- Le montant facturé à Infrabel pour le premier semestre 2011 a été contesté parce que la qualité des prestations était moins bonne qu’attendue.
- Des frais d’emménagement supérieurs à ceux attendus, qu’Infrabel refuse d’honorer. Certains coûts liés au déménagement d’Infrabel dans ce bâtiment n’ont pas été budgétés. Selon la SNCB-Holding, ce supplément de frais est dû au fait qu’Infrabel a changé, après accord, ses plans d’aménagement.
- Le prix des parkings de certains bâtiments, lié au coefficient de qualité trop élevé qui leur est attribué.

Ce litige n’est toujours pas tranché et est remonté vers les directeurs financiers¹¹⁹. Le montant global du litige est enregistré comme facture à recevoir.

- Infrabel avait par ailleurs envisagé de louer des espaces de bureaux à un fournisseur externe au groupe SNCB.

Le 20 décembre 2011, la direction Stations de la SNCB-Holding a organisé une première réunion de concertation avec Infrabel et la SNCB pour les informer du montant qu’elle allait facturer au semestre suivant et obtenir leur approbation.

2.1.3 Perspectives d’évolution des flux entre les trois sociétés mères

2.1.3.1 Externalisation et suppression d’activités couvertes par les flux intragroupe

La suppression et l’externalisation de certaines tâches sont des sujets sensibles sur le plan social puisque, historiquement, la SNCB unitaire était une entreprise intégrée où la majorité des tâches, même celles ne relevant pas de son cœur de métier, étaient effectuées en interne. Une part importante des activités a déjà été externalisée au cours des dernières décennies. Ainsi, le nettoyage des gares et les travaux d’infrastructure ont été partiellement externalisés, l’imprimerie centrale a été fermée, etc.

Dans un contexte financier difficile, il appartient aux organes de gestion d’analyser si les prestations qui ne font pas partie du cœur de métier des sociétés mères, telles que le nettoyage des quais (déjà partiellement externalisé), le *catering*, la gestion des plantes, le *copy-shop*, le factage, le centre de documentation, la traduction, le charroi automobile, les restaurants d’entreprise (déjà partiellement externalisés), etc. doivent ou non être externalisés.

2.1.3.2 Économies potentielles

Dans le cadre du programme de stabilisation de la dette à l’horizon 2012, de l’atteinte en 2015, pour la SNCB, de l’équilibre en termes de flux de trésorerie opérationnels (Ebitda), et plus généralement d’une politique financière saine du groupe SNCB, les trois sociétés mères ont adopté des plans d’économies en 2010. Ces plans comportent divers piliers, parfois différents d’une société mère à l’autre.

À la SNCB-Holding, les économies ont été envisagées via un remplacement sélectif des départs à la retraite, une augmentation des revenus externes (concessions dans les gares,

¹¹⁹ Il subsiste un désaccord portant sur environ 22.000 euros sur un total facturé de 1,1 million d’euros.

prestations IT pour tiers, etc.) et une diminution des charges externes (consultance¹²⁰, contrats-cadres plus stricts, etc.).

À la SNCB, l'accent est principalement mis sur les gains d'efficacité via, notamment, une hausse de la productivité des ateliers, une réduction des coûts externes (ICT, consultance, avocats, publicité, etc.) et des mesures liées au personnel (remplacement sélectif des départs à la retraite, augmentation du travail à temps partiel, etc.), et sur une optimisation de l'offre (suppression de 193 trains représentant 5,1 % du nombre de trains mais concernant 0,5 % des voyageurs).

Chez Infrabel, les plans d'économies à court terme se concentrent sur la consultance, les dépenses IT, les charges intragroupe et les frais de personnel (augmentation de l'efficacité entre autres du personnel travaillant sur des projets d'investissement). En outre, Infrabel investit dans des projets devant générer des économies à long terme, particulièrement en termes de réduction structurelle des besoins en personnel (concentration des dispatchings contrôlant le trafic et concentration des postes de signalisation principalement).

La mise en application de ces plans d'économies et l'externalisation de certaines activités auront des répercussions sur les relations intragroupe, telles qu'elles sont à présent encadrées par les SLA. Les flux financiers basés sur ces SLA connaîtront donc également des modifications.

2.2 Contrôle des sociétés mères sur les filiales

On trouvera ci-après une description succincte de la maîtrise interne des risques au sein du groupe, en particulier à l'égard des filiales. L'audit réalisé par la Cour a démontré qu'aucune filiale ne s'estime soumise à la législation relative aux marchés publics en tant que pouvoir adjudicateur. Par conséquent, la Cour a estimé opportun de décrire les contours de l'application de la législation sur les marchés publics aux entreprises publiques autonomes et à leurs filiales.

2.2.1 Subsidiaries Management

En tant que sociétés de droit privé, les filiales sont soumises au code des sociétés et sont juridiquement et concrètement autonomes à l'égard des sociétés mères. Elles sont tenues de respecter leurs statuts, qui décrivent leur objet social, et rendent compte à leurs organes de gestion, au sein desquels siègent chaque fois des représentants d'une ou de plusieurs sociétés mères.

Les sociétés mères estiment que cette représentation au sein des organes de gestion suffit pour contrôler la gestion des filiales, les administrateurs rendant compte de leur gestion et pouvant être tenus responsables. Le groupe peut intervenir lors de la fixation de l'objet social de la filiale et par le biais de représentants à l'assemblée générale.

¹²⁰ Voir point 4.2.5.

L'intervention d'administrateurs de filiales qui revêtent également des fonctions dans une société mère est, certes, courante dans les sociétés d'un même groupe, mais peut donner lieu à des conflits d'intérêts entre la société mère et la filiale. La SNCB-Holding signale que ce risque inhérent peut être résolu par une bonne politique de gouvernance d'entreprise.

Le groupe SNCB indique également qu'il ne doit, en principe, pas donner son accord à une filiale lorsqu'elle crée à son tour une (sous-) filiale. Cette opération relève de la compétence exclusive du conseil d'administration de la filiale, tandis que le conseil d'administration de l'entreprise publique autonome en est informé en tant que société mère.

Au sein de la SNCB-Holding¹²¹, le service Subsidiaries Management (HSM) traite les dossiers en relation avec une filiale. Ce service doit fournir la transparence nécessaire aux organes de gestion de la SNCB-Holding au sujet de la gestion, des activités et des résultats des filiales. Le service HSM se limite à la SNCB-Holding ; il n'a aucune compétence directe vis-à-vis des filiales de la SNCB et d'Infrabel.

Le service HSM est responsable en particulier de l'élaboration des pactes d'actionnariat, de l'analyse et du support pour la mise au point de nouveaux *business plans*, de la fourniture d'avis juridiques pour les filiales, de la préparation d'actes notariés et de la prospection de partenaires potentiels. Il gère aussi les « dossiers permanents » des filiales (actes notariés, statuts, etc.) et les dossiers courants relatifs à des projets spécifiques et à la prise de décision des conseils d'administration. Par ailleurs, il assure les secrétariats des conseils d'administration de plusieurs filiales et prépare les assemblées générales.

Le service HSM a un rôle consultatif et d'appui. Il n'intervient pas dans la gestion des filiales du groupe et ne fait pas office de service de contrôle ou d'audit interne pour les filiales. Ainsi, HSM a fourni un appui¹²² lors de la création d'Alpha Cloud, un partenariat avec une société privée en vue de créer un centre de données, et lors de la création de la SNCB-Logistics, en particulier pour préparer le dossier destiné à l'Union européenne. HSM tente de promouvoir les principes de *corporate governance* auprès des filiales, dans la ligne de la stratégie de la SNCB-Holding. Il émet également des avis au sujet de la passation de marchés publics par les filiales. Son intervention est toutefois limitée et il n'agit pas comme contrôleur. Au niveau de la gestion financière, HSM veille à ce que les budgets des filiales soient présentés de manière uniforme et que les actionnaires puissent se prononcer à leur sujet. Si nécessaire, il peut, en tant que témoin privilégié, jouer un rôle de médiateur entre les actionnaires et le management d'une filiale ou entre les filiales.

À la SNCB, le service Change Office assure un rôle identique. Dans sa réponse, la SNCB signale que ce service a joué un rôle essentiel dans l'accompagnement du dossier destiné à la Commission européenne dans le cadre de la restructuration du secteur marchandises. Ce service suit également de près l'évolution de la situation de la SNCB-Logistics et de ses filiales. Un rapportage détaillé est présenté mensuellement au conseil d'administration de la SNCB à ce sujet.

¹²¹ Il existe un service similaire au sein de la SNCB, qui compte environ trois collaborateurs et avec lequel HSM collabore. Infrabel ne compte pas de service similaire.

¹²² Rédaction notamment d'un plan d'entreprise, des statuts, d'un SLA et recherche d'un partenaire et d'un terrain adéquat pour le centre de données.

Vu les nombreuses tâches que les sociétés mères confient aux filiales et des tâches de gestion supplémentaires qui en découlent, il serait opportun d'organiser la gestion des filiales et le contrôle de cette gestion de façon systématique et uniforme au sein du groupe SNCB. Cela permettrait de vérifier au sein de la structure du groupe SNCB dans quelle mesure les filiales contribuent à un *return* suffisant pour la société mère (tant sur le plan financier qu'en ce qui concerne le respect de la législation, de la réglementation et des procédures internes et la réalisation des objectifs). À cet effet, HSM pourrait interagir avec d'autres services, tels que le service de consolidation et l'audit interne.

2.2.2 Contrôle interne et audit interne

Au sein des sociétés mères, le contrôle hiérarchique ordinaire est en vigueur et le management est responsable de la mise en place d'une maîtrise des risques appropriée. Tous les segments de l'organisation doivent surveiller les risques financiers et les risques liés au respect de la législation et de la réglementation, ainsi que des procédures internes. Ils contribuent également à la réalisation des objectifs fixés par les organes de gestion. Ce fonctionnement est prévu dans les directives internes au groupe SNCB¹²³. Le conseil d'administration, assisté par le comité d'audit, doit veiller à ce que la maîtrise des risques soit prise en compte au sein de l'organisation et à ce que le système de contrôle interne fonctionne de manière efficace et efficiente. En outre, l'audit interne peut conseiller le management.

Le comité d'audit pilote l'audit interne et approuve le programme d'audit¹²⁴. L'audit interne est la clé de voûte de l'évaluation de la maîtrise des risques. Ainsi, l'audit interne de la SNCB-Holding (H-IA) a déjà réalisé deux analyses des risques générales concernant les objectifs stratégiques de la SNCB-Holding ainsi qu'une analyse de fraude. Ces analyses ont servi à formuler des points d'action¹²⁵.

Au sein du groupe SNCB, chaque société mère compte un service d'audit interne : H-IA à la SNCB-Holding, B-AD à la SNCB et I-AI chez Infrabel.

En théorie, seul l'audit interne de la SNCB-Holding (H-IA) est compétent pour tout le groupe SNCB¹²⁶. La charte de H-IA précise que le service se conforme aux normes de l'IIA (Institute for Internal Auditors). La SNCB et Infrabel ont désigné une personne de contact qui prépare le programme d'audit avec le service H-IA en vue de son approbation par le comité d'audit concerné, auquel il est également fait rapport. Ces personnes de contact suivent aussi les recommandations relatives à leur société, mais n'effectuent en principe pas de tâches d'audit (à l'exception des missions liées aux fonctions essentielles en ce qui concerne Infrabel).

Le service H-IA, qui compte environ 35 collaborateurs, est responsable des audits financiers, des audits de sécurité et des audits des processus techniques et des fonctions d'appui

¹²³ Notamment cours 1000 (édition 2011), Organisation et fonctionnement du groupe SNCB, H-HR.51/28.

¹²⁴ Le comité d'audit approuve également le budget et l'affectation du personnel.

¹²⁵ La Cour des comptes n'a pas évalué spécifiquement ces analyses et ces points d'action dans le cadre de son audit.

¹²⁶ À l'exception des fonctions essentielles du gestionnaire de l'infrastructure et des relations avec les entreprises ferroviaires actives dans le secteur libéralisé, qui relèvent de la compétence exclusive du service d'audit interne d'Infrabel (I-AI). En font partie : l'octroi de permis aux entreprises ferroviaires, la délivrance des certificats de sécurité pour les entreprises ferroviaires, la répartition de la capacité d'infrastructure, la fixation de la redevance d'infrastructure et le contrôle des opérations relevant du service public.

(par exemple, logistique, TIC), ainsi que du contrôle centralisé des marchés publics et des contrats. En outre, le service H-IA fait office de comité de supervision pour les enquêtes administratives et légales.

Le service H-IA s'est également vu confier une mission spéciale en matière de respect de la législation sur les marchés publics. Il opère un contrôle de régularité des marchés attribués par les trois sociétés mères à partir de 750.000 euros (pour les marchés de travaux) et de 250.000 euros (pour les fournitures et les services)¹²⁷. Il accorde une attention particulière à la passation et au prolongement éventuel des marchés publics ainsi qu'aux éventuelles dépenses supplémentaires¹²⁸. Il veille aussi au respect de la délégation des compétences et des décisions des organes de gestion. L'audit interne ne se prononce pas sur l'opportunité¹²⁹.

Un plan d'audit est élaboré chaque année sur la base des priorités du comité d'audit et de l'apport des auditeurs internes et après interrogation du haut management. Le service H-IA effectue chaque année 35 à 40 missions d'audit (tant des missions horizontales qui concernent l'ensemble du groupe que des missions qui concernent une société mère distincte). Si nécessaire, il peut faire appel à des experts externes en matière d'audit¹³⁰.

Le service H-IA reconnaît que, bien que son périmètre englobe les trois sociétés mères du groupe, il n'a un accès direct qu'aux données de la SNCB-Holding. Il ne peut pas forcer les audités à collaborer.

En principe, les comités d'audit peuvent également demander l'exécution de missions d'audit interne au sein des filiales, moyennant l'accord de leur conseil d'administration. Ces dernières années, le service H-IA n'a, cependant, réalisé aucune mission d'audit financier auprès des filiales. Il a néanmoins identifié une douzaine de processus auprès des filiales (par ex. : achat, vente et personnel) pouvant faire l'objet d'une mission d'audit. Une proposition en la matière devait être communiquée en juin 2012. En tous les cas, les audits doivent être approuvés par le conseil d'administration de la filiale concernée.

Jusqu'à présent, aucun audit n'a été consacré au contrôle que les sociétés mères exercent sur leurs filiales. Rien n'indique par ailleurs que l'audit interne prête une attention particulière aux risques spécifiquement liés à la filialisation lorsqu'il procède à des analyses des risques et élabore ses plans d'audit.

La SNCB-Holding signale dans sa réponse que son conseil d'administration demande au service H-IA d'élaborer une proposition de programme d'audit.

¹²⁷ Montants hors TVA.

¹²⁸ Pour autant qu'elles dépassent 75.000 euros (travaux) ou 25.000 euros (fournitures et services) et représentent au moins 25 % du montant initial.

¹²⁹ Ainsi, il n'examine pas, par exemple, si l'expertise recherchée dans le cadre d'une mission de consultance est disponible en interne.

¹³⁰ Tel a été le cas pour un audit sur l'utilisation de terrains et de bâtiments de la SNCB-Holding (audit n° 08.19) et, en 2010, pour le remplacement des systèmes TI par SAP.

2.2.3 Législation sur les marchés publics

2.2.3.1 Généralités

En tant qu'entreprises publiques, la SNCB-Holding, la SNCB et Infrabel relèvent du champ d'application (*ratione personae*) de la réglementation sur les marchés publics. La question de savoir si un marché défini y est ou non soumis (*ratione materiae*) et quelles règles sont applicables dépend, toutefois, de son appartenance ou non aux activités des secteurs d'utilité publique et aux tâches de service public.

Les entreprises publiques autonomes actives dans les secteurs d'utilité publique¹³¹, telles que la SNCB-Holding, la SNCB et Infrabel, sont soumises à la réglementation relative aux marchés publics pour les marchés ayant trait à leurs tâches de service public¹³². Ces tâches de service public de la SNCB-Holding, de la SNCB et d'Infrabel sont décrites expressément dans la loi du 21 mars 1991¹³³.

Lorsque la SNCB-Holding, la SNCB et Infrabel sont actives dans le secteur des transports (secteur d'utilité publique), mais passent des marchés n'ayant pas trait à leurs tâches de service public, elles ne sont soumises à la réglementation sur les marchés publics que si la valeur estimée du marché dépasse les seuils européens^{134 135}.

Les marchés attribués par des entreprises publiques des secteurs d'utilité publique n'ayant pas trait à leurs tâches de service public et dont la valeur estimée n'atteint pas les seuils européens ne sont donc pas soumis à la réglementation relative aux marchés publics. Les marchés de la SNCB-Holding, de la SNCB et d'Infrabel n'ayant pas trait à leurs activités dans les secteurs d'utilité publique ne sont soumis à la réglementation sur les marchés publics que s'ils atteignent les seuils européens¹³⁶.

La future réglementation relative aux marchés publics semble se rallier à cette vision¹³⁷. Elle prévoit en effet que les entreprises publiques qui répondent à la définition de pouvoir adjudicateur « *dans le régime des secteurs classiques sont soumises à la réglementation relative*

¹³¹ Pour le groupe SNCB, il s'agit des activités dans le secteur d'utilité publique des transports, tel que décrit aux articles 32 et 33 de la loi du 24 décembre 1993 relative aux marchés publics et à certains marchés de travaux, de fournitures et de services (ci-après « loi du 24 décembre 1993 »).

¹³² Article 26 de la loi du 24 décembre 1993 et article 11, § 1^{er}, de la loi du 21 mars 1991.

¹³³ Article 156 (SNCB-Holding), article 199 (Infrabel) et article 218 (SNCB). Dans ce cas, il y a lieu d'appliquer le titre IV du livre I de la loi du 24 décembre 1993 et l'arrêté royal du 10 janvier 1996 relatif aux marchés publics de travaux, de fournitures et de services dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des services postaux.

¹³⁴ Entre le 1^{er} janvier 2010 et le 31 décembre 2011, ces seuils européens s'élevaient, dans les secteurs d'utilité publique, à 4.845.000 euros hors TVA pour les marchés de travaux et à 387.000 euros hors TVA pour les marchés de fournitures et de services.

¹³⁵ Article 63 de la loi du 24 décembre 1993. Les dispositions applicables sont celles du livre II de la loi du 24 décembre 1993 et l'arrêté royal du 18 juin 1996 relatif à la mise en concurrence dans le cadre de la Communauté européenne de certains marchés de travaux, de fournitures et de services, dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des services postaux (ci-après « arrêté royal du 18 juin 1996 »), qui prévoit un régime plus souple que celui de l'arrêté royal du 10 janvier 1996.

¹³⁶ Ceci ressort de l'article 1^{er}, § 2, de la loi du 24 décembre 1993. Les dispositions applicables sont celles des secteurs classiques (titres II et III du livre I de la loi sur les marchés publics).

¹³⁷ Il s'agit de la loi du 15 juin 2006 relative aux marchés publics et à certains marchés de travaux, de fournitures et de services qui n'entrera toutefois en vigueur que lorsque les arrêtés d'exécution seront promulgués.

aux marchés publics, peu importe si le marché a trait ou non à des tâches de service public et indépendamment de la valeur estimée du marché »¹³⁸.

Par conséquent, le principe général veut que la SNCB-Holding, la SNCB et Infrabel doivent toujours appliquer la réglementation relative aux marchés publics, sauf pour les marchés qui n'ont pas trait à leurs tâches de service public et qui concernent leurs activités dans le secteur d'utilité publique mais n'atteignent pas les seuils européens¹³⁹.

2.2.3.2 Contrats intragroupe

L'article 41ter, § 1^{er}, 1^o, de la loi du 24 décembre 1993 prévoit une exception importante à l'application de la réglementation relative aux marchés publics pour les marchés passés par une entreprise publique¹⁴⁰. Ainsi, les marchés publics passés par une entreprise publique auprès d'une *entreprise liée*¹⁴¹ ne sont pas soumis à la réglementation sur les marchés publics si 80 % au moins du chiffre d'affaires moyen réalisé au cours des trois dernières années par cette entreprise proviennent des entreprises avec lesquelles elle est liée.

Si une telle exception peut permettre à la SNCB-Holding, à la SNCB et à Infrabel d'attribuer certains contrats intragroupe sans appliquer la réglementation sur les marchés publics, elle ne peut s'appliquer qu'après avoir examiné pour chaque marché si les conditions requises sont remplies. Or, il n'apparaît pas clairement que la SNCB-Holding, la SNCB et Infrabel procèdent à un tel examen.

Étant donné que les comptes annuels de toutes les filiales sur lesquelles porte l'audit de la Cour (voir point 2.3) sont consolidés avec les comptes annuels de la SNCB-Holding, de la SNCB et d'Infrabel, on peut supposer qu'elles répondent à la définition d'entreprise liée. Cependant, il existe encore une condition pour être exempté de l'application de la réglementation sur les marchés publics. En effet, il faut également que l'entreprise liée à laquelle le marché est attribué réalise au moins 80 % de son chiffre d'affaires moyen des trois dernières années¹⁴² respectivement en matière de travaux, de fournitures et de services pour le compte des entreprises¹⁴³ avec lesquelles elle est liée¹⁴⁴.

¹³⁸ F. Vandendriessche, « Toepassingsgebied van de Wetgeving Overheidsopdrachten », dans : D'Hooghe, D. (éd.), *De gunning van overheidsopdrachten*, Bruges, die Keure, 2009, n° 163.

¹³⁹ Cependant, les marchés qui répondent à ces trois critères et peuvent ainsi être exclus de l'application de la réglementation sur les marchés publics seront rares dans la pratique.

¹⁴⁰ Cette exception ne s'applique toutefois que dans les secteurs d'utilité publique. Si les pouvoirs adjudicateurs ou les entreprises publiques concernés sont également actifs dans les secteurs classiques, ils ne peuvent pas invoquer cette exception pour les marchés relevant du champ d'action des secteurs classiques.

¹⁴¹ Il convient tout d'abord d'examiner s'il s'agit d'une « entreprise liée » (article 41ter, § 1^{er}, 1^o, alinéa 5, de la loi du 24 décembre 1993). En font notamment partie les entreprises dont les comptes annuels sont consolidés avec ceux de l'entreprise publique.

¹⁴² Lorsque, en fonction de la date de création ou du début d'activité de l'entreprise liée, le chiffre d'affaires n'est pas disponible pour les trois dernières années, il suffit que cette entreprise démontre que la réalisation du chiffre d'affaires moyen est vraisemblable, notamment par des projections d'activités.

¹⁴³ Il y a lieu de noter que tant l'article 23 de la directive 2004/17/CE que l'article 41ter de la loi du 24 décembre 1993 parlent d'« entreprises auxquelles elle est liée », au pluriel. On peut en déduire qu'il ne faut donc pas seulement tenir compte du chiffre d'affaires par rapport à l'entreprise publique adjudicatrice, mais aussi du chiffre d'affaires à l'égard de toutes les entreprises liées.

¹⁴⁴ Ainsi, un marché de services attribué à une entreprise liée ne sera exempté de l'application de la réglementation sur les marchés publics qu'à condition qu'au moins 80 % de son chiffre d'affaires moyen des trois dernières années en matière de services proviennent des entreprises avec lesquelles elle est liée.

Sur la base des chiffres d'affaires communiqués à la Cour, certaines des filiales sélectionnées, telles que TUC Rail¹⁴⁵, Eurostation, Eurogare et Ypto, semblent réaliser au moins 80 % de leur chiffre d'affaires au sein du groupe SNCB. Les données transmises ne permettent néanmoins pas de se prononcer définitivement à ce sujet. Elles ne concernent en effet qu'une année et n'opèrent pas de distinction entre les travaux, les fournitures et les services. En outre, lorsque des travaux, des fournitures ou des services identiques ou similaires sont prestés par plus d'une entreprise liée à l'entreprise publique, il faut tenir compte du chiffre d'affaires total résultant respectivement des travaux, des fournitures ou des services prestés par ces entreprises¹⁴⁶.

La complexité de la structure du groupe SNCB et le nombre élevé de filiales qui effectuent parfois des travaux, des fournitures ou des services similaires rendent l'examen de ces conditions d'application particulièrement difficile. De ce fait, certains marchés sont probablement exclus à tort de l'application de la réglementation sur les marchés publics. Par ailleurs, la structure complexe entrave le contrôle interne et externe du respect de la réglementation précitée.

Il est recommandé que le groupe SNCB procède à une analyse globale qui débouche sur des directives univoques concernant l'application de la réglementation sur les marchés publics, en tenant compte des principes évoqués ci-dessus.

2.2.3.3 Marchés publics passés par les filiales

Il n'est pas possible de répondre concrètement, sur la base des données disponibles, à la question de savoir si les filiales doivent aussi respecter la réglementation relative aux marchés publics. À cet effet, il faut d'abord examiner si les filiales peuvent être considérées comme une entreprise publique au sens de la loi du 24 décembre 1993¹⁴⁷.

L'article 27 définit une entreprise publique comme étant « *toute entreprise sur laquelle les pouvoirs adjudicateurs visés à l'article 4, § 1^{er}, et § 2, 1^o à 8^o et 10^o, peuvent exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété, de la participation financière ou des règles qui la régissent. L'influence dominante est présumée lorsque ceux-ci, directement ou indirectement, à l'égard de l'entreprise détiennent la majorité du capital de l'entreprise, ou disposent de la majorité des voix attachées aux parts émises par l'entreprise, ou peuvent désigner plus de la moitié des membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance de l'entreprise* ».

Étant donné qu'une influence indirecte (par le biais d'une entreprise publique) d'un pouvoir adjudicateur suffit pour qualifier une entreprise d'entreprise publique, un nombre élevé de

¹⁴⁵ La fiche d'information de TUC Rail transmise à la Cour mentionne clairement que « *Tuc Rail est libre de développer sa propre stratégie, mais elle est obligée de réaliser au moins 80 % de son chiffre d'affaires à l'intérieur du groupe SNCB pour pouvoir continuer à bénéficier de l'exemption prévue par la législation sur les marchés publics pour les marchés intragroupe* ».

¹⁴⁶ Voir l'article 41ter, § 1^{er}, 1^o, alinéa 4, de la loi du 24 décembre 1993. Dans une première phase, il faut donc examiner quelles entreprises liées effectuent des travaux, fournitures ou services identiques ou similaires. Une fois que ces entreprises liées ont été sélectionnées, il faut examiner leur chiffre d'affaires général en matière respectivement de travaux, de fournitures et de services.

¹⁴⁷ Cette définition diverge de celle figurant dans la loi du 21 mars 1991.

filiales de la SNCB-Holding, de la SNCB et d'Infrabel pourront probablement être considérées comme une entreprise publique au sens de la loi relative aux marchés publics.

Pour ces filiales, le champ d'application de la réglementation sur les marchés publics est défini de la même manière que celle décrite ci-dessus pour la SNCB-Holding, la SNCB et Infrabel. Comme les trois sociétés mères, elles doivent donc examiner pour chaque marché si les dispositions de la réglementation sur les marchés publics s'appliquent et, si c'est le cas, lesquelles.

La SNCB-Holding, la SNCB et Infrabel devraient, dès lors, aussi veiller à ce que les filiales effectuent bien cet examen et respectent correctement la réglementation relative aux marchés publics. Le simple fait qu'aucune filiale n'exerce de tâches de service public n'empêche pas que certains de leurs marchés relèvent bel et bien du champ d'application de la réglementation sur les marchés publics.

Les données fournies ne permettent pas de déterminer si, ni dans quelle mesure, certaines des filiales sélectionnées par la Cour appliquent la réglementation sur les marchés publics ni sur quelle base elles estiment ne pas devoir l'appliquer.

Les remarques formulées ci-avant au sujet des conséquences de la complexité de la structure du groupe valent a fortiori pour l'application de la réglementation sur les marchés publics par les filiales.

2.3 Analyse exemplative de la maîtrise des risques par les sociétés mères dans le cadre de leurs relations avec certaines de leurs filiales

Au titre d'illustration des problématiques que peuvent susciter les filiales du groupe et leur contrôle par leur société mère, la Cour des comptes a examiné succinctement quelques-unes de celles-ci. Au départ d'un questionnaire portant sur l'ensemble des filiales du groupe, soumis aux sociétés mères, la Cour en a sélectionné sept.

Ce choix a été guidé par les critères suivants :

- les données financières de la filiale (chiffre d'affaires total, chiffre d'affaires au sein du groupe, dividendes, etc.) ;
- l'activité de la société, en se concentrant surtout sur les activités qui sont manifestement étroitement liées aux missions fondamentales de l'entité mère ou qui, au contraire, en sont plutôt éloignées ;
- la fonction de la filiale au sein du groupe ; L'attention s'est notamment portée sur les sociétés qui exécutent des tâches déjà prises en charge par d'autres sociétés du groupe ;
- le profil de risque de la société, compte tenu des litiges au sein du groupe SNCB ou des activités donnant lieu à des divergences d'opinion dans le groupe ;
- l'actionnariat ; La sélection ne reprend que les sociétés dans lesquelles les sociétés mères détiennent une participation directe.

En conséquence, l'analyse porte sur les sociétés Eurostation, PubliFer, Syntigo et Transurb Technirail (filiales de la SNCB-Holding), Ypto et SCNB-Logistics (filiales de la SNCB) et TUC Rail (filiale d'Infrabel).

La Cour tient à souligner qu'il ne s'agit ni d'un examen exhaustif des problématiques de ces sociétés, sur lesquelles elle n'exerce aucune compétence, ni d'un relevé des principaux risques engendrés pour le groupe par la filialisation.

En conséquence, les résultats de cet examen révèlent des risques de nature et d'ampleur très diverses.

Pour terminer, le transfert d'actifs de la SNCB-Holding vers les filiales fait l'objet d'un bref examen. Ce transfert (161,1 millions d'euros pour la période 2005-2010) représente pour la SNCB-Holding un flux financier plus important que les flux de dividendes (103,7 millions d'euros pour la même période), généré au départ de ses filiales (essentiellement Eurostation et Syntigo).

2.3.1 Eurostation

2.3.1.1 Mission, statut et chiffres clés

Eurostation a été créée en 1992 en vue de la réalisation du terminal des trains à grande vitesse situé à Bruxelles-Midi. Par la suite, la société a étendu ses activités au titre de bureau d'études spécialisé dans le développement des gares (ou de leurs abords) et dans les opérations immobilières.

Eurostation est une filiale de la SNCB-Holding qui détient 99,97 % de ses actions¹⁴⁸. En 2011, elle a généré un chiffre d'affaires de 78,6 millions d'euros et a réalisé un bénéfice de 0,4 million d'euros¹⁴⁹.

En 2011, Eurostation a réalisé un chiffre d'affaires provenant non seulement des investissements auprès de la SNCB-Holding (15,5 millions d'euros) et d'Infrabel (19,3 millions d'euros), mais aussi des flux opérationnels depuis la SNCB-Holding (2,7 millions d'euros), Infrabel (0,3 million d'euros) et la SNCB (0,3 million d'euros). Enfin, les filiales d'Eurostation ont également contribué à son chiffre d'affaires à concurrence de 2,5 millions d'euros pour Euro Immo Star (EIS), de 2,3 millions d'euros pour South Station et de 4,2 millions d'euros pour les sociétés de réalisation de projets immobiliers que sont Soha, Sofa et Sobrug. Cet aspect sera explicité ci-après (voir point 2.3.1.2.). Les coûts opérationnels d'Eurostation au sein du groupe SNCB sont ventilés entre 2,1 millions d'euros vis-à-vis de la SNCB-Holding et 1,4 million d'euros vis-à-vis d'EIS.

Pour les exercices 2005 à 2010, la SNCB-Holding a perçu 93,0 millions d'euros de dividendes. Par ailleurs, durant la même période, Eurostation a acquis des actifs de la SNCB-Holding pour 140,6 millions d'euros¹⁵⁰. Outre les résultats opérationnels d'Eurostation, les plus-values exceptionnelles (100,9 millions d'euros en 2008 et 24,8 millions d'euros en 2009) réalisées lors de la vente des actions des sociétés Instruction et Immo Instruction¹⁵¹ ont notamment rendu possibles ces flux financiers. Pour les exercices 2005 à 2010, Eurostation n'a pas perçu de dividendes de la part de ses filiales.

¹⁴⁸ TUC Rail en détient 0,03 %.

¹⁴⁹ Voir annexe 6 pour les bilans et les comptes de résultats de 2008, 2009 et 2010.

¹⁵⁰ Voir point 2.3.8.

¹⁵¹ Il s'agit des sociétés immobilières pour le bloc 2 à Bruxelles-Midi.

2.3.1.2 Maîtrise des risques potentiels

Collaboration d'Eurostation avec d'autres filiales

Les activités d'Eurostation se résument aux aspects suivants :

- architecture : conception de bâtiments (gares) ;
- technique : Eurostation dispose d'experts, notamment dans les domaines de la stabilité, de l'HVAC¹⁵² et de la sécurité ;
- construction : encadrement de l'intégralité des travaux de construction.

Eurostation a une filiale dénommée Euro Immo Star (EIS), active dans les domaines suivants :

- développement urbain : ce département dispose d'experts en urbanisme pour l'élaboration de plans d'urbanisation ;
- études de faisabilité : ces études peuvent à la fois englober la faisabilité technique, financière, commerciale et juridique ;
- développement immobilier.

Les activités d'Eurostation et d'EIS sont étroitement liées en raison des prestations qu'elles effectuent l'une pour l'autre : en 2010, Eurostation a réalisé 12 % de son chiffre d'affaires avec EIS et, à l'inverse, EIS a réalisé environ 30 % de son chiffre d'affaires avec Eurostation.

La SNCB-Holding signale que les deux sociétés n'effectuent pas la même tâche. La politique de la SNCB-Holding en matière de développement immobilier est ciblée sur la création de valeur ajoutée, ce qui limite les risques pour la SNCB-Holding¹⁵³. Eurostation intervient à titre de bureau d'études, mais ne développe pas elle-même d'activités commerciales ou de projets immobiliers¹⁵⁴. EIS, en revanche, présente un profil de risques plus élevé étant donné qu'elle doit investir dans la phase de démarrage des projets, dans l'achat de terrains ou dans l'achat de participations au côté de tiers. Ce faisant, elle prend elle-même des risques, alors que dans le cas où Eurostation participe à des projets immobiliers, les risques sont déjà majoritairement couverts.

Au sein du groupe SNCB, Eurogare (dont la SNCB-Holding détient 75 %) est également active dans le développement des gares (ou de leurs abords). L'existence de cette filiale distincte s'explique par des facteurs historiques (elle s'est occupée à l'origine du terminal TGV de Liège), par l'existence de partenaires spécifiques et par des coactionnaires régionaux. Les missions à assurer sont réparties géographiquement entre Eurostation (Flandre et Bruxelles) et Eurogare (Wallonie et Bruxelles).

La répartition actuelle des activités entre Eurostation et EIS, de même que l'impact d'une éventuelle simplification de la structure sur les risques liés au projet font l'objet, depuis quelque temps, d'une analyse au sein du groupe SNCB. Il est conseillé d'englober aussi dans cette analyse la répartition des tâches entre Eurostation et Eurogare.

¹⁵² Heating, Ventilation et Air-conditioning, soit le traitement de l'air dans les bâtiments.

¹⁵³ Cette politique n'était pas encore appliquée au moment du lancement du projet de construction du Kamgebouw à Bruges. Pour de plus amples détails sur cette transaction, voir point 2.3.8.

¹⁵⁴ À l'exception de projets bruxellois gérés par Eurostation pour des raisons historiques.

Enfin, Eurostation tire également ses revenus de concessions commerciales. En effet, en contrepartie de la prise en charge de travaux d'investissements spécifiques dans la gare de Bruxelles-Midi, Eurostation s'est vu octroyer le droit exclusif à l'exploitation des activités commerciales du site¹⁵⁵. Depuis le 1^{er} janvier 2011, Eurostation a confié à South Station¹⁵⁶ la gestion de ce droit exclusif qui relevait auparavant d'Euro Immo Star. Cette construction a donc eu pour conséquence que la SNCB-Holding n'a pas dû en premier lieu investir elle-même dans des espaces commerciaux et qu'elle a reçu à cet effet une redevance sur les concessions octroyées.

L'exploitation du restaurant Midi Station a également été confiée à South Station, dont les statuts¹⁵⁷ précisent néanmoins qu'elle n'exerce cette activité qu'à titre temporaire, en attendant une scission ultérieure dont la finalisation est prévue fin 2013.

Gestion financière et fonctionnement d'Eurostation

Eurostation est un partenaire clé pour le développement des investissements réalisés par le groupe au niveau de l'infrastructure des gares. Si la SNCB-Holding tient à veiller à l'emploi efficace, efficient et économe des ressources publiques mises à la disposition d'Eurostation dans ce cadre, elle doit impérativement avoir une vue et une prise suffisantes sur la gestion quotidienne de cette filiale.

Le contrôle général d'Eurostation par la SNCB-Holding est principalement assuré par le conseil d'administration, dont la plupart des membres font aussi partie du comité de direction de la SNCB-Holding ou du haut management de la direction Stations.

La Cour des comptes a néanmoins constaté que cette façon de procéder n'est pas toujours suffisante pour les marchés réalisés par Eurostation à la demande et en faveur de la SNCB-Holding. Ainsi, pour la rénovation de la gare de Bruxelles-Midi, un accord de coopération a été conclu entre la SNCB-Holding, Eurostation, EIS et les autorités régionales et locales en juillet 2008. Le contrat de gestion du projet a été conclu en juin 2009. Le 29 janvier 2010, Eurostation a présenté ce projet au conseil d'administration de la SNCB-Holding¹⁵⁸, projet qui était censé répondre entre autres aux besoins en espaces de bureaux du groupe SNCB. À la même date, le conseil d'administration a déploré le fait que la SNCB-Holding ne soit plus associée au développement du projet, alors qu'elle en a été l'initiatrice. Il a en outre été déclaré que les coûts afférents au projet présenté étaient largement supérieurs au plafond financier fixé. Le conseil d'administration a fait part de son étonnement quant à l'ampleur de ce projet et a demandé que soit menée une étude particulièrement approfondie des moyens financiers disponibles dans le contexte actuel pour la réalisation d'un tel projet, ainsi qu'une estimation rigoureuse des besoins des services du groupe SNCB.

La SNCB-Holding signale que des contrats ont été conclus avec Eurostation pour une grande partie de ce projet. Ces contrats semblent cependant contenir des imprécisions, notamment

¹⁵⁵ Une indemnité est versée à la SNCB-Holding pour cette exploitation exclusive, dès que les flux de trésorerie cumulés sont positifs. Il en a été ainsi pour la première fois en 2011.

¹⁵⁶ Dont les actionnaires sont EIS (49,9 %), la SNCB-Holding (25,1 %) et Eurostation (25 %).

¹⁵⁷ Modification des statuts publiée au *Moniteur belge* du 18 octobre 2010.

¹⁵⁸ Il comprend notamment la rénovation de la gare de Bruxelles-Midi, ainsi que la construction d'un bâtiment en forme de V et de trois tours contenant bureaux et appartements. La première estimation se chiffre à 500 millions d'euros pour le projet de gare dans son ensemble et à 300 millions d'euros pour les trois tours du site France-Bara.

en ce qui concerne l'exécution des missions. Ainsi, un représentant d'Eurostation a signalé durant le conseil d'administration de la SNCB-Holding du 30 septembre 2011 que, pour ce projet, Eurostation avait déjà effectué des études pour 11 millions d'euros à la demande de la SNCB-Holding et d'Infrabel, sans contrat signé ni redevance¹⁵⁹. Eurostation a demandé de régulariser cette situation et de signer les contrats déjà en cours d'exécution depuis plus de trois ans, sinon elle se verrait dans l'obligation d'arrêter les études.

La Cour des comptes recommande que les marchés attribués par les sociétés mères à leurs filiales se fondent systématiquement sur des accords contractuels clairs et de prévoir des mesures de contrôle spécifiques pour en vérifier le respect.

Pour la facturation des prestations d'étude en faveur des sociétés mères du groupe SNCB, Eurostation, EIS, Eurogare et TUC Rail¹⁶⁰ utilisent les barèmes KVIV/FABI¹⁶¹, auxquels une réduction s'applique. La SNCB-Holding signale que la négociation de réductions supplémentaires est un processus commercial entre la société mère et la filiale, un équilibre étant recherché entre les intérêts financiers de la société mère et de la filiale.

Eurostation n'a plus adapté cette réduction depuis sa création en 1992, contrairement à TUC Rail, qui l'a augmentée en 2010. La Cour des comptes estime dès lors souhaitable de procéder à une analyse et à une évaluation des tarifs appliqués¹⁶² afin de vérifier si la réduction accordée garantit toujours, après vingt ans, un équilibre entre les intérêts des deux parties. Une telle analyse se justifie également en vue d'une utilisation économe des deniers publics qui sont attribués aux sociétés mères pour réaliser des projets d'investissement, mais qui constituent une source de revenu commercial du point de vue des filiales.

Sociétés de réalisation (projets immobiliers)

Comme déjà évoqué au point 1.2.3.4, Eurostation et EIS ont recours à des sociétés de réalisation de projets immobiliers. La composition de l'actionnariat diffère à chaque fois. Pour certaines de ces sociétés, une collaboration a été instaurée avec des tiers¹⁶³, alors que d'autres font intégralement partie du groupe SNCB¹⁶⁴. Le recours à ce type de sociétés est, selon la SNCB-Holding, une pratique standard dans le secteur immobilier. Il est motivé de différentes façons selon le projet spécifique. Globalement, les raisons principalement invoquées sont les suivantes :

¹⁵⁹ Dans l'intervalle, un montant de 3,3 millions d'euros a été versé par la SNCB-Holding et de 1,9 million d'euros par Infrabel.

¹⁶⁰ Voir point 2.3.7 pour de plus amples détails à propos de TUC Rail.

¹⁶¹ Ces barèmes sont établis par la Koninklijke Vlaamse Ingenieursvereniging (KVIV) et la Fédération royale d'associations belges d'ingénieurs civils, d'ingénieurs agronomes et de bioingénieurs (FABI) et servent de valeurs de référence pour les frais d'études moyens auxquels on peut s'attendre pour les divers types et classes de missions. Ils sont adaptés chaque année en tenant compte de l'évolution des conditions du marché.

¹⁶² Les facteurs de complication d'une telle analyse peuvent être la combinaison du chiffre d'affaires au sein et en dehors du groupe, les recettes sur transactions immobilières et les redevances sur concession qui ont une incidence sur le résultat de la société.

¹⁶³ Schelde-Lanschapspark (50 % EIS, 50 % tiers), Hasselt Stationsomgeving (50 % EIS, 50 % tiers), Sofa Invest (25,01 % Sofa, 74,99 % tiers), Eurostar M (25,1 % EIS, 74,9 % tiers) et THV EGT (33,3 % EIS, 66,7 % tiers).

¹⁶⁴ Sobrug (75 % Eurostation, 25 % EIS), Sofa (99 % Eurostation, 1 % EIS), Anneis (24,52 % Eurostation, 75,48 % EIS), Soha (97,5 % EIS, 2,5 % Hasselt Stationsomgeving) et De Leuwe II (99 % Eurostation, 1 % EIS).

- le regroupement de savoir-faire en lien avec un projet spécifique ;
- la scission au plan financier des droits et obligations ;
- l'étalement et la réduction des risques potentiels ;
- la simplification de la commercialisation ;
- la réduction des frais de fonctionnement ;
- des raisons fiscales.

Une partie du développement immobilier se fait sur les terrains appartenant au groupe SNCB. Ainsi la Sofa a-t-elle conclu un contrat d'emphytéose pour les terrains situés aux abords de la gare de Gand-Saint-Pierre¹⁶⁵. Ces projets sont mis sur pied en partant du principe que le développement de projets au sein du groupe SNCB créera davantage de valeur ajoutée que la vente de terrains à des tiers.

Pour certaines sociétés de réalisation cependant, le lien avec les missions statutaires et légales des entreprises publiques du groupe SNCB est difficile à trouver. La société Schelde-Landschapspark (SLP) a ainsi été créée en 2010 par EIS en collaboration avec des communes de la région de l'Escaut. Son objet social reprend non seulement le développement des abords des gares, mais aussi la réalisation d'un parc paysager soulignant le rôle vital de l'Escaut aux plans de l'écologie et de l'économie. Ce projet a pour ambition de parvenir à une vision d'aménagement intégrale pour l'ensemble du domaine¹⁶⁶. Bien que la mise sur pied de ce projet soit motivée par la valorisation du savoir-faire d'EIS en matière d'aménagement du territoire, de gestion de projets et de mobilité, le lien avec les objectifs de la SNCB-Holding n'est pas aussi clair. La filiale Eurostar M a aussi été créée en Russie en 2011 dans le cadre de la réalisation de quelques terminaux TGV¹⁶⁷.

La Cour des comptes rappelle que les objectifs de toutes les filiales du groupe SNCB doivent avoir un lien direct avec l'objet social des trois sociétés mères¹⁶⁸.

D'après la SNCB-Holding, il importe que ce principe soit interprété de manière suffisamment large pour permettre un développement de savoir-faire et d'expertise par le biais de projets avec des tiers. De tels développements peuvent, en effet, profiter aux sociétés mères, tant sur le plan financier que du point de vue de la technique de projets. Elle précise que cette vision est partagée par les sociétés mères au sein du groupe SNCB et renvoie dès lors dans ce cadre aux projets développés à l'étranger par TUC Rail¹⁶⁹. En 2010, TUC Rail a réalisé 99,11 % de son chiffre d'affaires avec les trois sociétés mères, contre 79,83 % pour Eurostation.

¹⁶⁵ Voir également 2.3.8.

¹⁶⁶ Il intègre notamment la reconversion d'un site industriel désaffecté à Wetteren et le développement de l'abbaye Saint-Bernard d'Hemiksem.

¹⁶⁷ Euro Immo Star détient une participation de 25,10 % dans cette société.

¹⁶⁸ L'article 2 des statuts coordonnés de la SNCB-Holding (dont les modifications ont été approuvées en assemblée générale extraordinaire du 31 mai 2007) est libellé comme suit en ce qui concerne son objet social : « d'acquérir, de détenir et de gérer des participations dans des sociétés ou associations, belges ou étrangères, dont l'activité se situe, en tout ou en partie, directement ou indirectement, dans les domaines du transport ferroviaire de voyageurs ou de marchandises, du transport de marchandises en général et des services de logistique y relatifs, ou de l'acquisition, de la construction, de l'entretien, de la gestion ou du financement d'infrastructures ou de matériel roulant ferroviaires, et de réaliser toutes opérations liées, directement ou indirectement, à ces participations ».

¹⁶⁹ Voir point 2.3.7.

2.3.2 Publifer

2.3.2.1 *Mission, statut et chiffres clés*

Publifer est responsable de l'exploitation de l'espace publicitaire situé sur le domaine ferroviaire et fait partie du groupe SNCB depuis le début des années 90. Déjà auparavant, elle commercialisait l'espace publicitaire des chemins de fer, mais en tant qu'agence publicitaire privée. Or, il était utile, pour la SNCB de l'époque, de détenir des actions dans cette société de manière à avoir son mot à dire dans la détermination de la politique à suivre et de manière à générer des recettes plus élevées. Les actions de Publifer sont détenues à 50 % par la SNCB-Holding et à 50 % par Clear Channel Belgium (une société privée). Outre les panneaux publicitaires classiques dans les gares et aux abords, d'autres produits tels que les points de rencontre et, depuis 2011, les écrans publicitaires numériques sont également source des recettes.

Dans ce cadre, un contrat de concession a été conclu en 1992 pour 30 ans (1992-2021). La division de la SNCB unitaire en 2005 en une structure tripartite n'a pas eu d'incidence sur ce contrat. Les droits et obligations du contrat en cours avec Publifer ont été repris par la SNCB-Holding en tant que successeur juridique de la SNCB unitaire. La SNCB-Holding perçoit la redevance à la fois de son domaine propre et des domaines de la SNCB et d'Infrabel, à l'exception notable de la gare de Bruxelles-Midi¹⁷⁰.

En 2011, Publifer affichait un chiffre d'affaires de 7,5 millions d'euros, avec un bénéfice de 0,6 million d'euros¹⁷¹.

En 2011, son chiffre d'affaires intragroupe s'élevait à 0,3 million d'euros et ses coûts opérationnels avec la SNCB-Holding comme contrepartie à 4,1 millions d'euros (dont 3,8 millions d'euros de redevances de concession) et à 0,6 million d'euros de redevances de concession pour South Station.

2.3.2.2 *Maîtrise des risques potentiels*

Calcul de la redevance de concession

Publifer verse à la SNCB-Holding une redevance couvrant le droit exclusif d'exploiter la concession. Cette redevance est essentiellement calculée en fonction des pourcentages du chiffre d'affaires, ventilé entre diverses catégories.

La SNCB-Holding intervient dans Publifer à la fois en qualité de concédante et d'actionnaire. Pour garantir une application correcte du contrat de concession, les réviseurs d'entreprises exécutent des missions de contrôle supplémentaires, notamment en ce qui concerne le calcul de la redevance de concession. Le conseil d'administration de Publifer est par ailleurs composé paritairement de représentants des deux actionnaires.

¹⁷⁰ Pour cette gare, la redevance sur la concession est versée à South Station. Voir 2.3.1 pour de plus amples détails à propos d'Eurostation.

¹⁷¹ Voir annexe 7 pour les bilans et les comptes de résultat de 2008, 2009 et 2010.

Bien que le contrat de 1992 ne prévoie pas une renégociation générale intermédiaire¹⁷², un protocole d'accord conclu en 2008 a augmenté les redevances de concession. Cette adaptation a été motivée en invoquant l'augmentation de la qualité des gares et du nombre de voyageurs.

Diverses améliorations qui tiennent à la gestion ont en outre été apportées à ce contrat, telles que la désignation d'un directeur général indépendant des deux actionnaires.

Pour générer des recettes à partir de sa concession, Publifer doit notamment investir dans des panneaux publicitaires. Les coûts d'investissement principaux sont répartis entre Publifer et Clear Channel Belgium car il peut être plus avantageux pour les deux parties de commercialiser certains produits en commun. Le contrat tripartite conclu en 1995 en complément du contrat de concession entre Publifer, Clear Channel Belgium et la SNCB unitaire prévoit une répartition tant des charges et produits que des investissements.

Il n'apparaît pas clairement si une analyse coûts/bénéfices suffisante a été réalisée pour vérifier si les recettes potentiellement générées par une externalisation de ces activités après mise en concurrence seraient moindres que lorsqu'elles sont exécutées sur la base d'un contrat d'exclusivité conclu avec une filiale.

Le choix d'un partenariat avec le secteur privé au sein d'une filiale plutôt que l'externalisation de ces activités par le biais d'une mise en concurrence devra être examiné au terme du contrat afin d'opter pour la solution la plus avantageuse.

Collaboration mutuelle

Des parties du domaine ferroviaire étant actuellement gérées par Infrabel et la SNCB, leur collaboration s'impose également pour optimiser les recettes publicitaires du groupe. Or, il n'existe aucun accord contractuel formel sur ce plan avec Infrabel et la SNCB, qui ne perçoivent pas de redevance. Selon la SNCB-Holding, la direction Stations a coutume, chaque fois qu'elle place un panneau publicitaire, de consulter les services concernés au sein du groupe SNCB.

Infrabel signale être trop peu informée et associée au placement de nouveaux panneaux. De plus, elle est confrontée au déplacement d'installations sans qu'elle ait donné son accord préalable. Par ailleurs, Infrabel conteste l'application sur son propre domaine du contrat conclu par la SNCB unitaire. C'est pourquoi elle souhaite faire appel à la concurrence pour l'attribution de la concession publicitaire afin d'augmenter les recettes, tant pour elle-même que pour le groupe SNCB.

Lorsque des panneaux publicitaires numériques ont été installés à Bruxelles-Midi, le mécontentement d'Infrabel s'est traduit par une mise en demeure et une procédure judiciaire afin d'exiger entre autres l'enlèvement de ces panneaux. La Cour des comptes constate qu'une concertation au sein du groupe a précédé ce contentieux juridique (la question a même été examinée au sein du comité des trois CEO), mais qu'en l'absence d'une procédure

¹⁷² Le contrat de concession prévoit néanmoins en son article 14 la possibilité de négocier des redevances spécifiques en cas d'utilisation de nouvelles méthodes publicitaires ou d'application de nouvelles techniques nécessitant des frais de fonctionnement ou des investissements plus élevés.

de décision définitive au sein du groupe SNCB, il n'a pas été possible d'éviter les litiges devant les tribunaux. Les services de la SNCB-Holding ont signalé à la Cour des comptes que le tribunal de première instance¹⁷³ et la cour d'appel de Bruxelles¹⁷⁴ n'ont pas suivi le point de vue d'Infrabel.

2.3.3 Syntigo

2.3.3.1 Mission, statut et chiffres clés

Syntigo est la filiale de la SNCB-Holding qui propose des services informatiques et de télécommunication au sein et en dehors du groupe SNCB.

À la création de la société en 2002 (alors dénommée BeNe IT), ses activités étaient axées sur le développement de logiciels pour les systèmes de réservation de BeNe-Rail International¹⁷⁵.

Les actions de Syntigo sont détenues à 99,99 % par la SNCB-Holding et à 0,01 % par Railtour¹⁷⁶. En 2011, Syntigo affichait un chiffre d'affaires total de 86,1 millions d'euros avec un bénéfice de 0,2 million d'euros¹⁷⁷. Son chiffre d'affaires intragroupe s'élevait à 55,8 millions d'euros. Il a principalement été réalisé avec la SNCB-Holding (chiffre d'affaires opérationnel de 44,0 millions d'euros et investissements à hauteur de 0,3 million d'euros), Infrabel (chiffre d'affaires opérationnel de 5,4 millions d'euros et investissements à hauteur de 4,4 millions d'euros) et la SNCB (activités opérationnelles pour 0,4 million d'euros et investissements à hauteur de 0,4 million d'euros).

Les résultats de 2009 et de 2010 ont permis à Syntigo de verser 3,2 millions d'euros de dividendes à la SNCB-Holding (soit 1,6 million d'euros en 2009 et en 2010).

2.3.3.2 Maîtrise des risques potentiels

Création d'unités opérationnelles

Les compétences en matière de développement et de maintenance de logiciels pour les systèmes de réservation de BeNe-Rail ont été regroupées sous l'unité opérationnelle (*business unit*) dénommée B-Systems, dont BeNe-Rail International reste le principal client encore à l'heure actuelle.

En 2005, Syntigo a repris les activités de B-Telecom (une branche de la SNCB-Holding chargée de la gestion du réseau de fibres optiques). Ce transfert a permis de scinder les activités commerciales et les missions de service public de la SNCB-Holding et donc de favoriser la transparence. Syntigo verse une redevance de concession à la SNCB-Holding (3,6 millions

¹⁷³ Ordonnance du 21 octobre 2011.

¹⁷⁴ Arrêt du 26 avril 2012.

¹⁷⁵ BeNe-Rail International est une filiale commune de la SNCB et de la société des chemins de fer néerlandaise NS (Nederlandse Spoorwegmaatschappij), qui a pour objet de développer une plateforme de distribution commune pour la vente de titres de transport internationaux sur les deux réseaux ferroviaires.

¹⁷⁶ Railtour appartient à la SNCB à concurrence de 95,44 %.

¹⁷⁷ Voir annexe 8 pour les bilans et les comptes de résultat de 2008, 2009 et 2010. Les données de 2011 reposent sur un tableau récapitulatif présentant les résultats par unité opérationnelle.

d'euros en 2010) en échange de l'exploitation commerciale du réseau de fibres optiques. Ces activités représentent la source principale du chiffre d'affaires externe de Syntigo.

Une troisième unité opérationnelle, B-Excellence, a été créée pour répondre aux besoins en profils informatiques spécialisés pour le groupe SNCB. Le recrutement de collaborateurs par l'entremise de Syntigo offre l'avantage d'une politique plus flexible en matière de personnel. Outre ses collaborateurs, Syntigo fait aussi appel à des consultants pour les mettre à la disposition de B-Excellence. Les collaborateurs de B-Excellence sont affectés à des missions assurées par Ictra ou d'autres sociétés du groupe SNCB.

Enfin, une quatrième unité opérationnelle a vu le jour en 2010 (B-Watch), qui se concentre sur les tableaux d'information numériques.

Syntigo assure des missions pour le groupe SNCB (principalement via B-Excellence) et des tiers (principalement via B-Telecom). Il existe donc un risque de voir certaines ressources du groupe couvrir des coûts liés à des missions déficitaires pour le compte de tiers. Il est à noter à ce sujet que les résultats nets de 2011 des unités opérationnelles B-Telecom et B-Watch sont négatifs¹⁷⁸.

Création de filiales

Dans le cadre du développement de ses activités, Syntigo a acquis en 2010 des participations dans trois entreprises :

- Tant l'extension des activités B-Telecom de Syntigo que les besoins en capacité de centres de données du groupe SNCB ont présidé à la création d'AlphaCloud en collaboration avec un partenaire privé externe. Le but était de pouvoir disposer de capacités à des tarifs inférieurs à ceux du marché.
- Pour augmenter les recettes de la concession relative au réseau de fibres optiques du groupe SNCB, Syntigo recherche également de nouvelles activités susceptibles d'offrir une valeur ajoutée accrue. PortEyes a été créée en collaboration avec un tiers afin de proposer des activités de télésurveillance au port d'Anvers. Les objectifs inscrits dans le plan d'entreprise de PortEyes n'ont pas été atteints pour l'instant, mais ses activités sont encore en plein développement.
- Go-Mobile développe des applications multimodales en matière d'informations sur le trafic. Syntigo investit dans Go-Mobile aux côtés de Be-Mobile¹⁷⁹ qui est responsable de l'agrégation et de la distribution des informations. Les investissements dans les moyens d'information aux voyageurs s'inscrivent, aux yeux de la SNCB-Holding, dans sa mission qui consiste à jouer un rôle important en matière de mobilité.

La SNCB et Infrabel ont mis au point des systèmes en lien avec les objectifs de Go-Mobile, comme l'application Train Info pour smartphone et Railtime, site internet et application pour smartphone. Les trois sociétés mères du groupe SNCB sont donc actives dans les mêmes domaines, ce qui constitue un risque d'inefficience en termes d'opérationnalité et

¹⁷⁸ Si le flux de trésorerie opérationnel (Ebitda) de B-Telecom est positif, il ne tient notamment pas compte de charges d'amortissement considérables liées à des investissements en immobilisations qui sont très importantes pour cette unité opérationnelle.

¹⁷⁹ Selon les fiches d'information reçues par la Cour des comptes, Be-Mobile est une filiale à 22,5 % de la SNCB-Holding.

de maîtrise des coûts. Dans sa réponse au projet de rapport, la SNCB renvoie à son contrat de gestion (article 42) qui la charge explicitement de mettre les informations reçues relatives au service des trains à la disposition des utilisateurs du train par le biais d'un service SMS dédié et d'un site internet.

La SNCB-Holding doit aussi assurer un suivi permanent des filiales de Syntigo. En effet, les résultats de ces entreprises sont encore incertains étant donné le caractère récent de leur création.

2.3.4 Transurb Technirail

2.3.4.1 Mission, statut et chiffres clés

Créée en 1973, Transurb Technirail (TTR) a pour mission de valoriser le savoir-faire du secteur des transports publics dans le cadre de projets internationaux et de tâches de consultance. Depuis sa création, Transurb Technirail a mené des projets dans plus de 80 pays. En 2010, elle était active dans dix-sept pays. La vente de matériel roulant d'occasion fait également partie de ses activités. Les missions qu'elle exécute peuvent être très diverses. Elles englobent l'infrastructure, la signalisation, le développement des gares, etc. Elle assure la réalisation des activités elle-même ou en passant par des sociétés de projet internationales.

Ses actions sont détenues pour 92 % par la SNCB-Holding et pour 8 % par la Société des transports intercommunaux de Bruxelles (Stib).

En 2011, TTR affichait un chiffre d'affaires de 8,9 millions d'euros, avec une perte de 0,3 million d'euros.

En 2011, TTR a réalisé un chiffre d'affaires intragroupe de 0,4 million d'euros (chiffre d'affaires opérationnel de 0,2 million d'euros, investissements avec la SNCB à hauteur de 0,3 million d'euros et chiffre d'affaires pour les activités opérationnelles avec TUC Rail de 0,2 million d'euros). Pour ses activités opérationnelles (1,3 million d'euros), TTR a essentiellement fait appel au sein du groupe à la SNCB-Holding (0,4 million d'euros) et à la SNCB (0,4 million d'euros).

2.3.4.2 Maîtrise des risques potentiels

Collaboration avec les autres sociétés mères du groupe

Outre l'expertise commerciale pour les exportations vers des pays éloignés, TTR dispose d'un savoir-faire en matière de formation sur simulateurs. Elle doit faire appel à des tiers pour d'autres missions en rapport avec les chemins de fer¹⁸⁰. Au sein du groupe SNCB, TTR collabore essentiellement avec Infrabel, la SNCB, TUC Rail, Eurostation et Syntigo.

¹⁸⁰ En 2010, des projets ont notamment été menés à bien concernant l'infrastructure ferroviaire en Algérie, des études et un appui technique aux chemins de fer roumains CFR.

La SNCB-Holding considère la collaboration avec d'autres acteurs comme un avantage car, eu égard à la nature des projets, les missions internationales peuvent s'avérer des expériences utiles pour les ingénieurs qui y participent.

Les missions pour lesquelles TTR fait appel à d'autres sociétés du groupe SNCB sont négociées au cas par cas. Certains accords de base n'ont pourtant pas été formalisés. Ainsi, TTR ne peut solliciter qu'un nombre limité de collaborateurs à la fois et uniquement pour des missions à court terme.

La SNCB et Infrabel signalent toutes deux que la collaboration est compliquée par le fait que TTR est une filiale de la SNCB-Holding alors que les connaissances dont elle a besoin se trouvent essentiellement chez Infrabel et à la SNCB. Seuls des experts qui, dans leur domaine, sont indispensables à Infrabel et à la SNCB pour assurer leurs missions fondamentales répondent aux profils requis pour la réalisation des projets de TTR. Cette dernière s'efforce de pallier le problème en recourant à davantage de personnel local lors de l'exécution de projets internationaux pour ainsi limiter le nombre de collaborateurs du groupe SNCB.

La SNCB-Holding fait observer qu'elle a pris diverses initiatives pour impliquer Infrabel et la SNCB dans la politique de TTR, notamment par la présence d'un membre du personnel de la SNCB au conseil d'administration de TTR et la proposition d'un protocole de collaboration qui a été accepté en 2010 par d'autres sociétés de transport public.

Contrôle de la gestion financière et du fonctionnement de TTR

La SNCB-Holding assure le suivi des activités de Transurb Technirail principalement grâce à sa représentation majoritaire au conseil d'administration et par le biais du service Subsidiaries Management. Le service d'audit interne de la SNCB-Holding est également associé aux mesures structurelles visant à améliorer les résultats.

Les activités internationales peuvent se dérouler dans des environnements très différents, de sorte qu'une surveillance et une maîtrise des risques de qualité sont essentielles. La société signale que les risques sont systématiquement couverts à quatre niveaux :

- Les risques politiques et autres risques en matière de crédits sont assurés par l'Office national du ducroire.
- Les risques de taux de change sont limités par le biais de contrats à terme passés avec des organismes financiers.
- Les risques en matière de responsabilité juridique sont limités par les assurances.
- Les risques de nature juridique et fiscale sont analysés projet par projet par des avocats et des bureaux d'audit spécialisés.

En dépit de ces mesures, le risque zéro n'existe pas. Ainsi, une réduction de valeur de 3,1 millions d'euros a dû être actée en 2010 à la suite de problèmes survenus dans des projets en Algérie. L'assurance via l'Office du ducroire n'a pas pu être appelée en garantie, les services

fournis n'ayant pas été réceptionnés¹⁸¹. Pour limiter de tels risques dans le futur, il a été décidé en 2011 de n'entamer de projets que pour autant que leur financement en soit assuré (par exemple via des organismes internationaux).

Outre une perte de 0,3 million d'euros subie au terme de l'exercice 2011, Transurb Technirail a aussi réalisé en 2009 et 2010 une perte sur ses activités d'exploitation ordinaires avant imposition¹⁸² de respectivement 1,0 million d'euros et 3,1 millions d'euros. Elle signale que 2011 s'est également clôturée sur une perte. Diverses mesures structurelles ont été préconisées afin d'améliorer ces résultats. TTR s'attachera à rehausser son chiffre d'affaires, notamment en investissant dans de nouvelles technologies de simulateurs et en élargissant son portefeuille de produits. Une radiographie des coûts structurels est également prévue en mai 2012 en vue d'augmenter l'efficacité des coûts.

2.3.5 Ypto

2.3.5.1 Mission, statut et chiffres clés

Créée fin 2009 par la SNCB, Ypto a pour objet de soutenir tous les processus d'exploitation internes de la SNCB ou de ses filiales, pour autant que ces processus utilisent le progiciel ERP ou y soient couplés. Concrètement, Ypto fournit principalement des services de soutien SAP et assure la mise en œuvre de projets. Les services de soutien SAP consistent en un appui à la fois fonctionnel et technique des processus d'exploitation rédigés pour SAP depuis 2009. Outre la résolution des problèmes, les services incluent également la documentation et l'amélioration des processus. La mise en œuvre de projets SAP consiste à intégrer de nouveaux processus dans SAP, mais aussi à fournir divers autres services tels que la configuration et la formation.

Ypto est une filiale à 100 % de la SNCB.

En 2011, elle affichait un chiffre d'affaires de 66,9 millions d'euros, avec un bénéfice de 0,1 million d'euros¹⁸³. Au sein du groupe SNCB, Ypto a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 58,0 millions d'euros avec la SNCB, dont 31,4 millions d'euros proviennent d'activités opérationnelles et 26,6 millions d'euros d'investissements. Son chiffre d'affaires avec la SNCB-Logistics était de 1,0 million d'euros, ventilés entre 0,8 million d'euros de prestations opérationnelles et 0,2 million d'euros d'investissements. En 2011, la SNCB-Holding a imputé 7,1 millions d'euros de prestations d'investissement et 0,3 million d'euros de prestations opérationnelles. Les prestations opérationnelles imputées par la SNCB s'élèvent aussi à 0,3 million d'euros.

¹⁸¹ Le remplacement intégral de la représentation de la partie contractante a eu pour conséquence que Transurb Technirail a dû travailler de facto avec une nouvelle contrepartie, qui a refusé de réceptionner les services. Une réduction de valeur de 100 % a été actée par prudence pour l'ensemble des prestations qui, bien que déjà fournies, n'avaient pas encore donné lieu au paiement d'une avance.

¹⁸² Le résultat de l'exercice est néanmoins positif en 2009 et en 2010 grâce à des recettes exceptionnelles.

¹⁸³ Voir annexe 10 pour le bilan et le compte de résultats de 2010.

2.3.5.2 Maîtrise des risques potentiels

Intérêt d'une filiale distincte

En raison d'une approche axée sur les processus, l'option retenue a été de faire en sorte que le déploiement de SAP dans les trois sociétés mères soit assuré par chacune d'entre elles séparément avec le soutien technique d'Ictra.

Pour ce faire, la SNCB-Holding et Infrabel ont recouru aux services d'un consultant privé, tandis que la SNCB a préféré conserver le pilotage du projet. Ypto a été créée a posteriori au titre de soutien.

Les processus informatiques et le fonctionnement opérationnel de la SNCB étant étroitement imbriqués, il a été jugé logique que l'exécution du projet soit menée à bonne fin sous la responsabilité directe de l'organisation même¹⁸⁴. De plus, la pérennité des connaissances en matière de déploiement pour le fonctionnement de l'organisation est aussi considérée comme un élément essentiel pour justifier la réalisation de ces activités au sein de l'organisation même. Enfin, cette façon de travailler est censée limiter les coûts de mise en œuvre.

Deux pourvoyeurs de services informatiques (Ictra et Syntigo) étant déjà actifs au sein du groupe SNCB, il est permis de se demander s'il était encore souhaitable de créer une troisième société distincte pour le soutien informatique.

La SNCB signale que les activités confiées à Ypto ne relèvent pas du domaine de connaissance d'Ictra et de Syntigo. En effet, la connaissance par les collaborateurs des processus au sein de l'organisation détermine pour une grande part la valeur ajoutée du déploiement de SAP et d'autres outils d'optimisation. En outre, la SNCB fonde sa décision sur deux études réalisées par des consultants externes et concluant qu'il est plus avantageux, tant sur le plan financier qu'opérationnel, d'assurer l'organisation des services au sein de la SNCB plutôt que de confier cette tâche à Ictra/Syntigo ou à des tiers. Le choix d'une filiale plutôt que d'un service interne est, quant à lui, motivé par la possibilité d'offrir un ensemble salarial conforme au marché aux personnes disposant d'un profil SAP. La SNCB indique également qu'elle a aussi désigné au sein de son conseil d'administration le General Manager d'Ictra comme administrateur, afin d'assurer la meilleure coordination possible avec Ictra.

Quant à la nécessité de créer Ypto, la SNCB et la SNCB-Holding ne s'accordent pas entièrement sur le sujet. La position exprimée en conseil d'administration par la SNCB-Holding¹⁸⁵ est que Ictra est parfaitement à même d'assurer les services informatiques relatifs au déploiement de SAP pour les trois sociétés mères du groupe. À cet égard, il est notamment renvoyé à la définition des relations intragroupe contenues dans les contrats de gestion¹⁸⁶, aux termes de laquelle les trois sociétés mères doivent faire appel en priorité à leurs services mutuels. Ni Ictra ni la SNCB-Holding n'ont cependant le pouvoir de contraindre les autres sociétés mères à recourir aux services d'Ictra.

¹⁸⁴ En ce qui concerne la structure de SAP, la SNCB s'est fondée sur une analyse de processus poussée et sur d'éventuelles améliorations, qui forment la base de toute la configuration du système. Le service IT and Business Process Management a également vu le jour dans le but de tendre vers une intégration maximale des processus métier et IT, en vue notamment d'améliorer l'efficacité.

¹⁸⁵ Conseil d'administration de la SNCB-Holding du 25 septembre 2009.

¹⁸⁶ Article 99 du contrat de gestion de la SNCB.

Avant de créer Ypto, la SNCB s'était renseignée à ce propos auprès d'un conseil juridique externe, lequel lui a confirmé qu'il lui était possible de créer une filiale. L'éventuelle objection selon laquelle la création d'Ypto pourrait faire double emploi avec Ictra a été écartée en définissant clairement l'objet social d'Ypto dans ses statuts.

Le fait que toutes les prestations relatives au projet SAP soient centralisées auprès d'Ypto ne signifie pas pour autant qu'elles soient toutes exécutées par des collaborateurs d'Ypto. En effet, en fonction de ses besoins, Ypto fait également appel à Ictra, à Syntigo ou à des tiers pour réaliser ses missions.

Contrôle de la gestion financière et du fonctionnement d'Ypto

Le fonctionnement d'Ypto a été intégré au service *IT and Business Process Management*, de sorte que la maîtrise des risques et le rapportage est similaire pour Ypto au suivi des directions internes de la SNCB.

En vertu de son objet social, Ypto ne peut effectuer des prestations qu'en faveur de la SNCB (ou, le cas échéant, des filiales de cette dernière). Pareille délimitation des activités offre l'avantage que tous les risques d'exploitation sont directement liés aux activités en faveur de la SNCB, qu'il n'existe pas d'intérêts commerciaux en sus et que la SNCB appréhende clairement le total des coûts imputés pour la gestion SAP. D'un autre côté, les coûts des consultants externes et d'Ictra/Syntigo sont centralisés auprès d'Ypto et facturés à la SNCB. La transparence souffre de cette étape intermédiaire, tant au niveau de la structure des coûts que, le cas échéant, de la surveillance du respect de la législation sur les marchés publics.

2.3.6 SNCB-Logistics

2.3.6.1 Mission, statut et chiffres clés

Les activités de transport de marchandises de la SNCB rencontrent depuis de nombreuses années de sérieux problèmes commerciaux et financiers. Les volumes diminuent d'année en année, ce qui se traduit par des pertes de plus en plus importantes. Le fait que le transport par route et le transport par rail ne sont pas soumis aux mêmes conditions en matière de concurrence et la crise économique ont entraîné une aggravation de la situation.

Un plan de restructuration industriel, commercial et financier a été élaboré en 2008 en vue de garantir la viabilité à long terme de l'activité du transport de marchandises par rail au sein du groupe SNCB. Ce plan de restructuration a été soumis le 23 décembre 2009 à la Commission européenne, qui l'a approuvé le 26 mai 2010 conformément aux règles relatives aux aides d'État de l'Union européenne.

En vue de l'exécution de ce plan et de l'autonomisation prévue de l'activité de transport de marchandises, la SNCB a créé le 3 février 2010 la SNCB-Logistics en tant que filiale à 100 %. Le 1^{er} février 2011, les activités de transport de fret (à l'exception des ateliers de maintenance et des activités Rail Cargo Center (RCC)¹⁸⁷) ont été transférées à cette nouvelle entité. Lors de l'apport d'actifs, les participations relatives au transport de fret ont aussi été transférées à la SNCB-Logistics. Les principales participations sont Xpedys, IFB et TRW. L'apport

¹⁸⁷ Les activités RCC concernent l'exploitation des gares de marchandises.

total en nature et en espèces représentait au 31 décembre 2011 une valeur d'acquisition de 439,1 millions d'euros pour la SNCB et de 21,6 millions d'euros pour la SNCB-Holding.

La rétribution de l'apport était mixte : d'une part, des actions pour la SNCB (93,14 %) et la SNCB-Holding (6,86 %) et, d'autre part, une soulte en espèces à verser à la SNCB. Le paiement de cette soulte de 25 millions d'euros a été reporté. À cet effet, la SNCB a accordé à la SNCB-Logistics un prêt convertible d'un montant de 25 millions d'euros et d'une durée de cinq ans.

Au cours de l'exercice 2011 (du 1^{er} février au 31 décembre 2011), la SNCB-Logistics a subi une perte de 185,0 millions d'euros. Les résultats négatifs sont non seulement imputables aux activités opérationnelles, mais aussi à l'imputation de coûts exceptionnels (82,8 millions d'euros) pour corriger la valeur des locomotives en fonction de la valeur marchande estimée, à la réduction de valeur des immobilisations financières (IFB, Xpedys et TRW), et à la constitution de provisions d'un montant de 44,1 millions d'euros.

Eu égard à la situation financière précaire de la SNCB-Logistics, la SNCB a acté une réduction de valeur sur sa participation dans la SNCB-Logistics à concurrence de 254,5 millions d'euros et une réduction de valeur de 25 millions d'euros a été actée sur le prêt convertible subordonné accordé à la SNCB-Logistics.

La SNCB-Holding a aussi réduit de 8 millions d'euros la valeur de sa participation dans la SNCB-Logistics au 31 décembre 2011.

2.3.6.2 Maîtrise des risques potentiels

Contrôle de la gestion financière et du fonctionnement de la SNCB-Logistics

La SNCB-Holding et la SNCB assurent une surveillance des activités de la SNCB-Logistics par le biais de leurs représentants au conseil d'administration.

Le pacte d'actionnariat conclu entre la SNCB-Holding, la SNCB et la SNCB-Logistics le 31 janvier 2011 fixe le mode de rapportage vis-à-vis des organes de gestion des actionnaires. Ainsi, le comité de rapportage¹⁸⁸ se réunit cinq ou six fois par an afin de connaître la situation de la SNCB-Logistics et pour permettre aux représentants de faire rapport à leurs propres organes de gestion. Enfin, le comité de gestion de la SNCB reçoit un rapport mensuel à propos des activités de fret.

À cet égard, la SNCB-Logistics a informé le 16 février 2012 ses actionnaires du fait que ses résultats pour 2011 seraient inférieurs aux objectifs. La situation de trésorerie est alors clairement apparue inquiétante, ce qui a amené le conseil d'administration de la SNCB-Holding à proposer les deux mesures suivantes :

¹⁸⁸ Le comité de rapportage comprend une représentation permanente de la SNCB-Holding, de la SNCB et de la SNCB-Logistics. Les tâches de ce comité sont décrites au point 1.7.3 du pacte d'actionnariat.

- la reprise des droits d'utilisation du *Main Hub*¹⁸⁹ par la SNCB-Holding et le transfert de ces droits à une nouvelle société à créer qui donnerait à son tour ses droits en location à la SNCB-Logistics ;
- la reprise des droits d'utilisation des locomotives T77 par la SNCB-Holding.

Un conseil juridique externe a été consulté afin de vérifier que ces propositions n'impliquent pas une aide de l'État en infraction aux règles européennes applicables.

Selon cet avis, les mesures en question nécessitent de modifier le plan de restructuration approuvé par la Commission européenne, mais ne sont pas en porte-à-faux avec la mise en œuvre de ce plan. Elles ne constitueraient pas une aide d'État pour autant qu'elles soient exécutées à des prix conformes au marché.

Bien que les activités de fret aient été transférées à la SNCB-Logistics et à ses filiales, telles que IFB, Xpedys et TRW, les résultats de ce secteur hypothèquent le développement ultérieur de la SNCB en tant que telle ainsi que celui de tout le groupe SNCB. Il est dès lors indispensable de prendre d'autres mesures d'assainissement afin d'éviter toute nouvelle atteinte au patrimoine du groupe.

La brève description de la situation de la branche du fret de la SNCB, qui a été confiée à la SNCB-Logistics et à ses filiales, montre le risque financier majeur qui pèse sur la SNCB et sur l'ensemble du groupe. La situation doit faire l'objet d'un monitoring scrupuleux et d'une gestion des risques adéquate pour éviter que le transport de marchandises n'aggrave davantage la santé financière du groupe.

2.3.7 TUC Rail

2.3.7.1 *Mission, statut et chiffres clés*

TUC Rail est un bureau d'ingénierie et de gestion de projets spécialisé en technologie ferroviaire. Il a été créé en 1992 dans le but d'apporter un soutien à la SNCB de l'époque dans le cadre du développement des lignes à grande vitesse en Belgique. Il s'agissait d'accélérer leur construction grâce à une petite structure offrant une plus grande flexibilité. Par la suite, cet objectif initial a été étendu à d'autres projets d'infrastructure du groupe SNCB. L'expertise de TUC Rail est axée sur la réalisation d'études préliminaires et détaillées, ainsi que sur la surveillance de chantiers et la gestion de projets.

Cette entreprise appartient pour 75 % à Infrabel et pour 25 % à Transurb Technirail (qui est une filiale de la SNCB-Holding).

En 2011, TUC Rail affichait un chiffre d'affaires de 92,0 millions d'euros, avec un bénéfice de 0,1 million d'euros¹⁹⁰.

En 2011, ses recettes intragroupe étaient de 99,3 millions d'euros grâce à des investissements principalement réalisés auprès d'Infrabel (98,7 millions d'euros) et de 2,5 millions d'euros grâce à des prestations opérationnelles surtout auprès de la SNCB (1,7 million d'euros). Pour

¹⁸⁹ Actifs destinés aux activités de fret dans la gare de formation du port d'Anvers.

¹⁹⁰ Voir annexe 12 pour les bilans et les comptes de résultats de 2008, 2009 et 2010.

la même année, les coûts opérationnels intragroupe s'élevaient à 22,3 millions d'euros, dont 21,5 millions d'euros avec la SNCB-Holding.

TUC Rail n'a pas distribué de dividendes à ses actionnaires pour les exercices 2006 à 2010. Infrabel signale qu'il ne s'agit toutefois pas d'un point d'évaluation important étant donné que sa valeur ajoutée se situe surtout au niveau de la gestion de projets et de l'exécution.

2.3.7.2 Maîtrise des risques potentiels

Contrôle de la gestion financière et du fonctionnement de TUC Rail

L'extrême proximité des activités de TUC Rail avec les projets d'investissement d'Infrabel aboutit à une collaboration journalière entre les deux sociétés¹⁹¹. Infrabel voit un avantage manifeste dans le fait de pouvoir travailler avec un partenaire aussi axé sur ses propres procédures d'exploitation. Les membres du comité de direction d'Infrabel siègent au conseil d'administration de TUC Rail, permettant ainsi à Infrabel d'être associée de très près à la maîtrise des risques de sa filiale. TUC Rail comprend également un comité d'audit. Les audits internes sont effectués par son service d'audit interne.

La collaboration entre TUC Rail et Infrabel repose sur un contrat-cadre de 1992. Les prestations sont rémunérées sur la base de tarifs horaires ou forfaitaires selon le type de mission. Les tarifs appliqués par TUC Rail sont calculés en fonction des barèmes KVIV/FABI, sur lesquels une réduction a été convenue. Cette réduction a été augmentée depuis le 1^{er} janvier 2010, devant le constat que, sous l'influence de la crise économique, des tarifs plus bas pouvaient être convenus avec les sous-traitants de TUC Rail et compte tenu du fait qu'une tendance générale à la baisse a été observée sur l'ensemble du marché. Avant d'adapter ce contrat, Infrabel a procédé à une étude informelle de parangonnage (*benchmarking*).

TUC Rail a élaboré un plan d'entreprise (*business plan*) international définissant stratégie, objectifs et conditions. Bien que seule une faible part du chiffre d'affaires provienne de tiers, Infrabel comme TUC Rail considèrent ces projets comme importants étant donné qu'ils permettent à ce dernier de se lancer dans l'arène de la concurrence internationale et ainsi de se perfectionner. Pour les projets que TUC Rail mène à bien en dehors du groupe SNCB (à l'étranger, mais aussi en Belgique), il existe une analyse des risques standardisée et un suivi basé sur des réunions mensuelles du comité de gestion du risque (*Risk Board*). Par ailleurs, TUC Rail fait rapport chaque semestre à propos de sa stratégie internationale au conseil d'administration d'Infrabel.

Malgré l'existence des mécanismes ci-avant destinés à limiter les risques d'exploitation, il reste des incertitudes importantes susceptibles d'avoir des répercussions notables sur le fonctionnement et les résultats de TUC Rail. Ce dernier a dû acter dans ses comptes annuels des réductions de valeur sur ses travaux en cours pour un montant respectif de 6,3 millions d'euros (8,8 % des recettes d'exploitation) en 2008 et de 10,7 millions d'euros (10,5 % des recettes d'exploitation) en 2010. Cette opération a été nécessitée par le fait que, pour certains projets, les recettes escomptées étaient inférieures aux frais déjà exposés majorés des

¹⁹¹ Infrabel est le premier client de TUC Rail. Plus de 90 % de son chiffre d'affaires est réalisé au sein du groupe SNCB, mais seule une très faible part provient de la SNCB, de la SNCB-Holding, d'autres sociétés du groupe ou de tiers.

frais encore à prévoir¹⁹². Une partie (4,9 millions d'euros) des réductions de valeur de 2008 a pu être reprise en 2009.

Selon TUC Rail, ces réductions de valeur ont trait pour plus de 97 % à des projets intra-groupe et majoritairement aussi à des projets dont le prix est fixe. Déterminer le prix à l'avance peut générer une perte s'il s'avère, durant l'exécution effective du projet, que celui-ci nécessite davantage de temps et de moyens qu'initialement prévu dans le budget. Ce risque est à la charge de TUC Rail, qui ne peut le répercuter sur le client. Il est impératif, pour éviter pareilles pertes, que le calcul préalable soit effectué de manière rigoureuse.

Par ailleurs, il est également signalé que les projets font souvent partie de programmes d'investissement plus larges, où des volets bénéficiaires compensent les volets déficitaires. La proportion entre le chiffre d'affaires sur une base forfaitaire et le chiffre d'affaires sur la base d'un tarif horaire peut également varier d'une année à l'autre, en fonction de la phase d'exécution dans laquelle se trouvent les projets.

2.3.8 Transfert d'actifs de la SNCB-Holding vers ses filiales

2.3.8.1 Généralités

De 2005 à 2010, la SNCB-Holding a généré 161,1 millions d'euros de recettes à partir du transfert d'actifs vers ses filiales.

- En 2007, la SNCB-Holding a perçu 20,5 millions d'euros pour le transfert d'actif de sa branche d'activité B-Telecom vers Syntigo. La valeur comptable de cette branche d'activité s'élevait à 14,0 millions d'euros.
- En 2009, une « promesse irrévocable d'emphytéose » a été passée entre la SNCB-Holding et Eurostation pour les terrains situés avenue Fonsny et sur l'îlot France/Bara aux abords de la gare du Midi. Une avance de 100,0 millions d'euros a été versée dans ce cadre.
- Un droit d'emphytéose a été octroyé à Sofa pour la surface du parking sous-terrain de Gand-Saint-Pierre. En 2010, un canon initial de 8,9 millions d'euros a été perçu. La somme totale à recevoir pour la SNCB-Holding s'élèvera en principe à 25,0 millions d'euros, compte tenu du scénario selon lequel le développement des bureaux se fait sous emphytéose et Sofa acquiert la pleine propriété de la partie commerciale et habitable.
- La SNCB-Holding a reçu 31,7 millions d'euros d'Eurostation pour le transfert de l'aile nord du Kamgebouw situé à Bruges. Cette transaction, finalisée en 2011, sera examinée plus en détail ci-après.

Dans sa réponse au projet de rapport, le SPF Mobilité et Transports fait observer que les recettes provenant de la vente d'actifs sont considérées comme des recettes provenant des activités commerciales et sont par conséquent intégralement décomptées des dettes commerciales. Bien que cela semble logique, le SPF souligne à juste titre que cette pratique n'est correcte que pour autant que ces actifs matériels soient financés par des fonds propres et donc pas par des deniers publics.

¹⁹² Les règles d'évaluation reprises dans les comptes annuels en font mention en ces termes : « Des réductions de valeur seront actées si le prix de fabrication, majoré du montant estimé des charges encore à supporter, est supérieur au prix de vente net à la clôture ou au prix fixé contractuellement » [traduction].

2.3.8.2 Historique du Kamgebouw à Bruges

L'ensemble du projet du bâtiment Kamgebouw comprend un parking sous-terrain, des archives, un immeuble de bureaux en surface (réparti entre une aile nord, une aile sud et une partie médiane) ainsi qu'un nouveau hall et parking pour la gare. Ces deux dernières composantes n'étant pas reprises dans le développement immobilier, elles ne seront pas prises en considération ci-après.

La SNCB-Holding comptait à l'origine transférer le bâtiment à Eurostation, éventuellement au nom d'une société de réalisation de projets immobiliers encore à créer. En juin 2007, elle a conclu avec une tierce partie un contrat de location sans option d'achat pour l'aile sud. En 2008, un contrat de transfert a été passé avec Eurostation au nom d'une société à créer, Sobrug, pour l'aile nord uniquement. La SNCB-Holding a conservé la propriété de la partie médiane pour y abriter le service médical.

Créée en 2010, Sobrug a racheté l'aile nord à Eurostation. La SNCB-Holding explique que le fait de pouvoir proposer cette aile via une société immobilière distincte représentait un avantage compétitif. Le locataire s'intéressant également à la partie médiane, un protocole d'accord a été conclu entre la SNCB-Holding et Sobrug, par lequel cette dernière recevait cette partie médiane en échange d'un centre médical encore à construire. Finalement, un contrat de location à long terme a été conclu, avec une option d'achat pour à la fois l'aile nord et la partie médiane.

Dans l'intervalle, une recherche d'investisseurs internationaux a été lancée. Dans ce cadre, l'aile sud a été vendue par la SNCB-Holding et l'aile nord et la partie médiane par Sobrug. Même si les deux parties du bâtiment (l'aile sud, d'une part, et l'aile nord et la partie médiane, d'autre part) ont été proposées séparément, le fait qu'elles aient été vendues à un même investisseur a fourni le meilleur résultat.

En avril 2011, l'acte de base du Kamgebouw a été passé et la SNCB-Holding a octroyé à l'investisseur un droit d'emphytéose sur l'aile sud d'une durée de 99 ans. En juillet 2011, elle a octroyé un droit d'emphytéose sur l'aile nord et la partie médiane (comprenant notamment les parkings) à Sobrug, qui a revendu cette partie à l'investisseur. Cette vente a été finalisée en 2012. Le centre médical doit encore être construit.

2.3.8.3 Résultat de la transaction

Au regard des données chiffrées analysées par la Cour des comptes, le résultat total¹⁹³ de la SNCB-Holding est positif. Cependant, l'examen de la transaction partie par partie donne un tableau plus mitigé : la vente de l'aile sud à des tiers a généré un bénéfice ; en revanche, celle de l'aile nord à Eurostation a engendré une perte de 1,6 million d'euros. En outre, le résultat positif est presque entièrement expliqué par la valeur commerciale des terrains puisque le calcul du résultat du projet tient compte d'une valeur comptable historique des terrains très faible.

¹⁹³ Il est également tenu compte dans ce résultat d'une provision pour litiges juridiques.

La SNCB-Holding signale que le transfert initial de l'aile nord vers Eurostation reposait sur la valeur du gros œuvre, qui a été relevée ultérieurement à la suite d'une allocation supplémentaire de frais. Il est à remarquer que le montant de la vente mentionné comprend le prix de vente effectif de 27,0 millions d'euros, mais aussi des intérêts de retard et des dommages et intérêts à hauteur de 4,7 millions d'euros.

Outre le résultat de cette transaction pour la SNCB-Holding, il est aussi utile d'examiner le résultat total des transactions de vente pour le groupe SNCB. La perte réalisée par la SNCB-Holding sur l'aile nord a donc été compensée par les résultats positifs des filiales impliquées dans les transactions relatives au Kamgebouw (un bénéfice sur la vente du bâtiment pour Eurostation et Sobrug et une commission pour Euro Immo Star).

Le 24 juin 2011, la vente du Kamgebouw a été commentée auprès des membres du conseil d'administration. Étant donné que les données chiffrées fournies étaient incomplètes, des chiffres corrigés ont été présentés aux membres du conseil d'administration le 25 mai 2012.

Abstraction faite de la question de savoir si de telles transactions immobilières relèvent de l'ensemble des tâches dévolues au groupe SNCB, il est difficile de comprendre pourquoi la SNCB-Holding a réalisé une perte (sur l'aile nord) alors que le bénéfice va à sa filiale (à 100 %) et que, de cette façon, le risque demeure à la charge de la société mère au sein du groupe. La filiale pourrait développer d'autres activités avec ces bénéfices, tandis que la SNCB-Holding pourrait les affecter à ses propres activités ou à la réduction de la dette.

La Cour des comptes est d'avis que lors de telles transactions immobilières successives, les sociétés mères doivent porter une attention particulière à leur surveillance afin d'éviter d'encourir des pertes sur des transactions effectuées avec des filiales, alors que ces dernières réalisent finalement des bénéfices. La Cour estime en outre que la communication avec le conseil d'administration doit gagner en transparence et reposer sur des données chiffrées contrôlées et univoques.

La SNCB-Holding réplique que les bénéfices réalisés par sa filiale et sa sous-filiale sont destinés à lui revenir sous la forme de dividendes.

2.4 Conclusion

2.4.1 SLA conclus entre les trois entreprises publiques autonomes

En vertu des contrats de gestion 2008-2012, les sociétés mères du groupe SNCB doivent faire appel en priorité aux services des autres sociétés mères du groupe et leurs relations de travail doivent se fonder sur des accords contractuels. La plupart ont été intégrés depuis 2009 dans plus de 90 SLA.

La réalisation des SLA ne s'est pas faite sans mal. Il a notamment été fait appel à des consultants externes et les documents qui en ont résulté, d'une ampleur et d'une complexité variables, ont défini des KPI (indicateurs de performance clés) destinés à évaluer l'exécution des engagements. La complexité et le nombre important de KPI à atteindre risquent de favoriser les oppositions entre les sociétés mères. Cela résulte notamment du fait que certains SLA n'ont toujours pas été signés par les parties, bien qu'ils soient déjà appliqués.

L'instauration de SLA a tout de même contribué à l'amélioration des processus opérationnels relatifs aux opérations intragroupe. Des litiges subsistent pourtant entre les sociétés mères concernant la qualité des prestations fournies, la transparence du calcul des prix dans le cadre des SLA et les marges intragroupe appliquées, occasionnant des retards de facturation et de paiement.

La Cour des comptes a analysé plus précisément quatre SLA portant sur des tâches d'appui importantes et suscitant des conflits (les SLA Prestations HR, les SLA ICT, les SLA Électricité et les SLA Stations pour la mise à disposition des bâtiments). Une partie de ces SLA fait également l'objet d'un audit interne réalisé en 2012 par le service H-IA de la SNCB-Holding.

En ce qui concerne le SLA Prestations HR, le conseil d'administration de la SNCB a approuvé en juillet 2012 les prix pratiqués et le mode de facturation de la SNCB-Holding pour les diverses prestations figurant dans le SLA¹⁹⁴, qui n'est cependant pas encore signé par les parties. Aucun accord n'est par contre encore intervenu entre Infrabel et la SNCB-Holding. Le fait que les décisions en matière d'utilisation du budget dans le cadre des recrutements relèvent de la SNCB-Holding tandis que les coûts sont refacturés aux deux autres sociétés mères est également source de dissensions.

S'agissant du SLA ICT Build, les prestations débutent parfois avant que la procédure d'approbation ait abouti. De ce fait, les formalités nécessaires (offre, bon de commande) ne sont pas remplies à temps, ce qui entraîne des retards de facturation et de paiement. Quant aux prestations informatiques, la conformité des tarifs aux prix du marché, la qualité et le calendrier des prestations donnent matière à discussion.

En ce qui concerne le SLA qui prévoit la fourniture d'électricité par Infrabel aux autres sociétés mères, aucun accord formel n'est encore intervenu sur l'attribution des points de raccordement aux utilisateurs et sur les clés de répartition, ce qui a donné lieu à un litige entre la SNCB-Holding et Infrabel. D'autres litiges portent également sur la justification des montants facturés, ce qui est parfois dû à une mauvaise circulation de l'information dans la chaîne de facturation.

Enfin, le SLA Bâtiments a donné lieu à des litiges portant sur le calcul des prix utilisé pour l'occupation des bâtiments.

Les trois premières années d'expérience ont montré que bien qu'une grande partie des SLA donne satisfaction, des améliorations peuvent y être apportées : meilleure définition des prestations, documents simplifiés avec objectifs mesurables et KPI pertinents et en nombre limité. Davantage de transparence dans le calcul des prix et les marges pratiquées est en outre souhaitable.

Les SLA entre, d'une part, Infrabel et, d'autre part, la SNCB-Holding et la SNCB feront l'objet d'une renégociation en 2012.

¹⁹⁴ À l'exception des restaurants d'entreprise.

Les plans d'économie préparés par chaque société mère, notamment dans le cadre de la stabilisation de la dette, auront également des répercussions sur les contrats intragroupe et les flux financiers les concernant. De manière générale, les trois entreprises publiques doivent déterminer, dans le cadre de leurs plans d'économie, les activités qu'elles peuvent réaliser en gestion propre, celles qui doivent faire l'objet d'un SLA et celles qu'il est préférable de confier à des filiales ou à des tiers.

Le SPF Mobilité et Transports partage les conclusions de la Cour des comptes. Les difficultés éprouvées pour arriver à la conclusion de conventions réalisables dans la transparence constituent un élément problématique dans l'exécution des contrats de gestion. Il s'interroge en outre sur la pertinence de l'obligation de conclure des accords intragroupe dans les contrats de gestion.

2.4.2 Surveillance des filiales

Les sociétés mères du groupe SNCB soulignent que leurs filiales assurent leur gestion de façon autonome, comme toutes les sociétés. La surveillance exercée par les sociétés mères sur leurs filiales s'exerce essentiellement par leurs représentants dans les organes de gestion de ces filiales.

Au sein de la SNCB-Holding, le service Subsidiaries Management (HSM) a une fonction d'avis et de soutien vis-à-vis de ses filiales, notamment sur le plan de la budgétisation, de la gestion financière et des avis juridiques. Ce service n'intervient pas dans la gestion des filiales et n'exerce pas un contrôle proprement dit, mais joue plutôt un rôle de facilitateur pour les filiales de la SNCB-Holding. Il ne dispose d'aucune compétence à l'égard des filiales de la SNCB et d'Infrabel. À la SNCB, le service Change Office remplit un rôle identique.

Vu le nombre important de tâches que les trois sociétés mères délèguent aux filiales et les tâches de gestion supplémentaires qui en découlent, il est recommandé que le suivi des filiales soit organisé de façon systématique et uniforme au sein du groupe SNCB. Cela permettrait également au groupe SNCB de cartographier intégralement les risques financiers potentiels et les risques en matière de respect, d'une part, de la législation et de la réglementation et, d'autre part, des procédures internes. Les sociétés mères pourraient ainsi notamment vérifier dans quelle mesure le fonctionnement de leurs filiales contribue à la réalisation de leurs propres objectifs.

Au sein du groupe SNCB, une fonction d'audit interne existe au niveau de chaque société mère : le service H-IA pour le Holding, B-AD pour la SNCB et I-AI pour Infrabel. Seul l'audit interne de la SNCB-Holding (H-IA) exerce ses activités au sein de tout le groupe et éventuellement dans les filiales. Il n'a pourtant pas réalisé d'audit financier dans les filiales au cours des dernières années. En revanche, il y a identifié un certain nombre de processus susceptibles de faire l'objet d'une mission d'audit. Le conseil d'administration de la SNCB-Holding a demandé d'élaborer une proposition de programme d'audit.

Il convient de développer la fonction d'audit interne de façon équivalente dans les sociétés mères, en garantissant l'accès aux informations nécessaires, qui se trouvent tant dans les sociétés mères que dans les filiales. L'audit interne doit prêter une attention suffisante aux risques spécifiques liés aux activités des filiales.

En outre, il y a lieu de s'attacher au respect de la législation sur les marchés publics. Actuellement, le groupe SNCB part du principe que seules les trois sociétés mères relèvent du champ d'application de cette législation – hors marchés qui n'ont pas trait à leurs missions de service public –, et pas les filiales. Les contrats conclus entre les sociétés mères et leurs filiales ne font pas davantage l'objet de l'application de la législation précitée.

Il importe néanmoins de prendre en compte le fait que l'exception des entreprises liées, qui permet l'attribution de certains contrats intragroupe sans appliquer la législation sur les marchés publics, ne s'applique pas de façon générale. Ainsi, dans la pratique, il convient d'examiner pour chaque marché si les conditions d'application de l'exception sont remplies.

Au sein du groupe SNCB, il y aurait lieu également d'examiner si des filiales devraient être considérées comme des entreprises publiques au sens de la loi sur les marchés publics. La définition qu'elle contient s'écarte en effet de celle de la loi du 21 mars 1991 sur les entreprises publiques économiques. Le simple fait que les filiales n'exercent pas de missions de service public n'empêche pas que certains marchés relèvent bel et bien du champ d'application de la réglementation sur les marchés publics.

Il serait opportun que le groupe SNCB procède à une analyse globale et approfondie débouchant sur des lignes directrices univoques relatives à l'application de la réglementation sur les marchés publics, lesquelles tiendraient compte des principes évoqués dans ce rapport.

2.4.3 Maîtrise de certains risques

La Cour des comptes a analysé les relations entre les trois entreprises publiques et sept filiales sélectionnées afin de vérifier dans quelle mesure les activités des filiales comportent des risques financiers ou opérationnels potentiels pour leurs sociétés mères.

Cette analyse a seulement pour intention d'illustrer certains risques et ne vise pas l'exhaustivité. Étant donné que la compétence de contrôle de la Cour est limitée aux sociétés mères, l'analyse s'est uniquement fondée sur des questionnaires et des entretiens complémentaires avec des représentants des services concernés.

De manière générale, la création d'une filiale doit offrir par définition une plus-value par rapport à l'exécution des mêmes tâches en gestion propre. Les objectifs de toutes les filiales du groupe SNCB doivent aussi avoir un lien direct avec l'objet social des trois sociétés mères.

La Cour des comptes est d'avis que les missions confiées par les sociétés mères à leurs filiales doivent systématiquement se fonder sur des accords contractuels clairs et que des mesures de contrôle spécifiques doivent être prévues pour en vérifier le respect. Il faut en outre éviter que plusieurs entreprises du groupe développent chacune de leur côté des activités ayant trait au même domaine. Pareille situation comporte des risques en termes d'efficacité et de maîtrise des coûts.

Il y a lieu de s'attacher suffisamment, dans les relations entre les sociétés mères et leurs filiales, à remédier aux risques financiers et aux risques liés au respect de la législation et de la réglementation. Ainsi, concernant les filiales qui développent des activités commerciales au sein du groupe SNCB et en dehors, il existe un risque de voir certaines ressources du

groupe couvrir des coûts afférents à des missions déficitaires que les filiales exécutent pour des tiers.

Les concessions de domaines et de services qui ne relèvent pas du champ d'application *ratione materiae* de la législation sur les marchés publics doivent néanmoins être attribuées en respectant les principes fondamentaux du droit et de la bonne gouvernance. Ainsi faut-il tenir compte en particulier du principe du traitement équitable, de la transparence et de la mise en concurrence.

Dans le cas de transactions financières à risques, par exemple en matière d'investissements immobiliers, les sociétés mères doivent prendre les mesures nécessaires sur le plan de la surveillance afin d'éviter d'encourir des pertes sur des transactions avec les filiales, tandis que ces dernières réalisent des bénéfices.

Dette financière du groupe SNCB

Chapitre

3

3.1 Introduction

Au 31 décembre 2011, la dette financière nette consolidée au niveau du groupe SNCB (SNCB-Holding, Infrabel, SNCB, et SNCB-Logistics à partir de 2011) s'élevait à 3.072,0 millions d'euros. Cette dette financière nette consolidée résulte des flux financiers au sein des trois sociétés mères du groupe et entre celles-ci. Elle constitue un indicateur important de la santé financière. Ce chapitre du rapport analyse la genèse de cette dette au cours de la période 2008-2011. Les thèmes suivants sont examinés :

- 1° facteurs déterminants de l'évolution de la dette financière nette consolidée et part représentée par chacune des trois sociétés ;
- 2° dette financière nette consolidée faisant l'objet de la stabilisation suivant le mode de calcul imposé par les contrats de gestion et analyse de la marge existante pour parvenir à une stabilisation ;
- 3° dette financière nette consolidée ne relevant pas de la stabilisation, impact de modes de financement spécifiques (financement par des tiers par le biais de partenariats public-privé ou PPP, préfinancements par la SNCB-Holding) et conséquences des ajustements du budget du SPF Mobilité ;
- 4° répartition de la dette financière nette consolidée entre les missions de service public (secteur public) et les activités commerciales (secteur commercial) ;
- 5° part des opérations de financement alternatif (*cross border leasings*) dans la dette financière accumulée et analyse des risques éventuels pouvant avoir une incidence sur la stabilisation de cette dette.

Avant de pouvoir entamer cette analyse et pour situer le contexte de la dette financière nette consolidée, il convient d'aborder les deux points suivants :

- 1° délimitation et affectation de la dette financière au 1^{er} janvier 2005, date à laquelle la scission de la SNCB unitaire en trois sociétés est devenue opérationnelle ;
- 2° grandes lignes de l'évolution de la dette financière consolidée au cours de la période 2005-2007.

3.2 Dette financière du groupe SNCB au 1^{er} janvier 2005

Au 1^{er} janvier 2005, la dette financière nette consolidée, qui était aussi la dette financière nette de la SNCB-Holding, atteignait 2.057,9 millions d'euros. Ce montant résultait d'une réduction de la dette à concurrence de 7.400,0 millions d'euros effectuée par le législateur lors de la scission de la SNCB. Les éléments suivants sont explicités ci-dessous :

- 1° le cadre dans lequel la réduction de la dette a été effectuée ;
- 2° la composition et l'origine de la dette restée à la charge du groupe SNCB ;
- 3° l'affectation de la dette restante à la SNCB-Holding.

3.2.1. Cadre dans lequel la réduction de la dette a été effectuée

Au 31 décembre 2004, juste avant la répartition de l'actif et du passif entre les trois sociétés du groupe, la dette financière totale s'élevait à 9.457,9 millions d'euros. Afin de créer une base financière saine pour les trois sociétés et garantir leur viabilité économique, l'État

belge a décidé de diminuer la dette financière de 7.400,0 millions d'euros en application de la réglementation européenne, et plus particulièrement de la directive 91/440/CEE, qui dispose en son article 9.1 que les États membres doivent mettre en place, conjointement avec les entreprises ferroviaires publiques existantes, des mécanismes adéquats « *pour contribuer à réduire l'endettement de ces entreprises jusqu'à un niveau qui n'entrave pas une gestion financière saine et pour réaliser l'assainissement de la situation financière de celles-ci* ».

L'allègement de dette de 7.400,0 millions d'euros a été effectué par le biais d'un transfert vers un organisme d'intérêt public, à savoir le Fonds de l'infrastructure ferroviaire (FIF), auquel un actif d'une valeur quasi équivalente a été affecté. Cet actif était composé essentiellement d'actifs relatifs à l'infrastructure ferroviaire d'une valeur comptable de 7.237,3 millions d'euros et, pour le reste, de 34 terrains valorisables d'une valeur marchande estimée à 218,1 millions d'euros¹⁹⁵.

Cette dette transférée¹⁹⁶ comportait deux parties:

- 1 ° la dette financière historique au 31 décembre 1992 de 2.288,1 millions d'euros ;
- 2 ° la dette financière accumulée entre 1993 et 2004 de 5.111,9 millions d'euros relative au financement des marchés de service public (investissements dans l'infrastructure et le matériel roulant, préfinancement d'investissements à la charge de l'État, déficits d'exploitation).

3.2.2 Composition et origine de la dette financière qui est restée à la charge du groupe SNCB au 1^{er} janvier 2005

La dette financière qui est restée au sein du groupe SNCB au 1^{er} janvier 2005 concerne essentiellement les activités du secteur commercial¹⁹⁷ et pour une petite partie les activités de service public (secteur public). La composition de cette dette est résumée dans le tableau ci-après.

¹⁹⁵ En exécution de la loi-programme du 22 décembre 2003, le Fonds de l'infrastructure ferroviaire (FIF) a été créé par l'arrêté royal du 14 juin 2004 portant réforme des structures de gestion de l'infrastructure ferroviaire. Ensuite, l'arrêté royal du 28 septembre 2008 relatif à la restructuration du Fonds de l'infrastructure ferroviaire, pris en exécution de la loi-programme du 8 juin 2008, a transformé le Fonds en société anonyme, tandis que les actifs ferroviaires ont été transférés à Infrabel et, pour une petite partie, à la SNCB-Holding et que les dettes ont été transférées à l'État, de sorte que cette SA ne contenait plus que les « terrains commercialisables ».

¹⁹⁶ Le montant transféré a été calculé sur la base des données disponibles au cours du premier trimestre de 2004 et fixé comme montant maximum par l'arrêté royal du 14 juin 2004 portant réforme des structures de gestion de l'infrastructure ferroviaire.

¹⁹⁷ Le secteur commercial regroupe la dette des activités de transport de marchandises et de transport international de voyageurs qui a été attribuée à la SNCB-Holding le 1^{er} janvier 2005, ainsi que les activités commerciales proprement dites de la SNCB-Holding (concessions commerciales dans les gares et les environs, location de bâtiments et de terrains, relations avec les filiales commerciales).

Tableau 1 – Composition de la dette financière au 1^{er} janvier 2005 (en millions d'euros)

Secteur commercial, dont:	1.890,0
• ABX	1.210,8
• Autres activités commerciales (transport international de voyageurs et transport de marchandises)	679,2
Secteur public	167,9
Total	2.057,9

Source : comptes annuels des exercices 2004 et 2005 de la SNCB-Holding ; cash flow statements (états des flux de trésorerie) des exercices 2004 et 2005 de la SNCB-Holding ; rapports annuels sur l'exécution des missions de service public au cours des exercices 2008, 2009, 2010 et 2011, rédigés par la SNCB-Holding en application de l'article 94 du contrat de gestion 2008-2012

La partie de la dette financière qui se rapporte au secteur commercial résulte de deux éléments:

- 1 ° La dette financière relative à l'acquisition depuis 1998 d'immobilisations financières liées au groupe ABX. Au terme de la décision de la Commission européenne au sujet du dossier de restructuration, ce groupe a été vendu en 2006 en deux lots distincts, d'une part, ABX Logistics Worldwide et, d'autre part, ABX Belgium Distribution. La dette y afférente s'élevait à 1.210,8 millions d'euros au 1^{er} janvier 2005 et se composait des éléments suivants :
 - l'acquisition des immobilisations financières dans la période 1998-2004 pour 977,5 millions d'euros ;
 - les frais relatifs à la fourniture de services (formes diverses de consultance) dans la période 1998-2004 pour 61,3 millions d'euros ;
 - les coûts du financement des dépenses précitées: 172,0 millions d'euros.
- 2 ° La dette commerciale relative à l'ensemble des autres activités commerciales, d'un montant de 679,2 millions d'euros, provient du financement d'immobilisations incorporelles, corporelles et financières pour le transport de voyageurs en dehors de la mission de service public et le transport de marchandises dans la période 1993-2004¹⁹⁸.

La partie de la dette financière se rapportant au secteur public a trois composantes:

- 1 ° la partie de la dette financière publique qui n'a pas été transférée au FIF (- 188,1 millions d'euros) ;
- 2 ° les besoins restants en fonds de roulement¹⁹⁹ qui découlent des opérations effectuées au cours des exercices précédents (+ 29,0 millions d'euros) ;
- 3 ° la partie du prêt (+ intérêts) consenti en 2002 à ABX, qui fait partie du dossier de restructuration approuvé par la Commission européenne (- 8,8 millions d'euros).

¹⁹⁸ Les premiers calculs donnaient un montant légèrement supérieur (+62,1 millions d'euros), qui a ensuite été remplacé par le montant mentionné dans le tableau.

¹⁹⁹ Variation des créances et des dettes d'un exercice à l'autre, influencée par leur montant et le respect des délais de paiement.

3.2.3 Cadre dans lequel la dette financière a été affectée à la SNCB-Holding

Trois arrêtés royaux du 30 décembre 2004²⁰⁰ ont fixé les listes des actifs et des passifs qui devaient être apportés par la SNCB-Holding à Infrabel, à la SNCB et au FIF. Ces apports ont été effectués conformément à ces listes le 31 décembre 2004, de sorte que les sociétés puissent être opérationnelles le 1^{er} janvier 2005. Ces listes ont été établies de telle manière :

- qu'aucune branche d'activité complète n'a été transférée, mais uniquement les actifs et passifs sélectionnés;
- que les actifs et passifs non transférés sont restés au sein de la SNCB-Holding;
- que, plus particulièrement, la dette financière totale, dont la composition a été décrite ci-avant, est restée au sein de la SNCB-Holding et qu'Infrabel et la SNCB puissent démarrer sans dette financière.

Pour que la description de la restructuration soit complète, il convient d'ajouter que la SNCB-Holding devait souscrire à des augmentations de capital auprès de la SNCB pour un maximum de 540,0 millions d'euros en exécution du contrat-cadre conclu entre la SNCB-Holding et la SNCB au sujet de la participation au fonds de roulement de la SNCB. Les dispositions de ce contrat ont été reprises dans les contrats de gestion 2005-2007 de la SNCB-Holding et de la SNCB.

À plusieurs reprises²⁰¹, la SNCB a attiré l'attention sur sa sous-capitalisation²⁰², qui résulterait de la manière dont l'apport d'actifs et de passifs a été réglé dans l'arrêté royal du 30 décembre 2004 précité. Elle s'est notamment appuyée pour ce faire sur un avis externe. La SNCB-Holding a répliqué en se basant également sur un avis externe qu'en droit comme sur le fond, les bilans de départ ne peuvent être élaborés que sur la base des listes d'actifs et de passifs établies par le Roi dans son arrêté du 30 décembre 2004²⁰³.

La Cour commentera l'analyse de la dette financière dans le cadre légal et réglementaire au sein duquel les trois sociétés de droit public déploient leurs activités depuis le 1^{er} janvier 2005, d'autant que les comptes annuels (depuis 2005) et les plans d'entreprise 2006-2007 et 2008-2012 ont été élaborés sur cette base.

Dans sa réponse, la SNCB renvoie, à propos de ce qu'elle estime être une sous-capitalisation, à un courrier adressé par la ministre Vervotte à la Commission européenne (pour répondre à des questions au sujet d'une possible aide de l'État à B-Cargo et pour brosser l'histo-

²⁰⁰ Les trois arrêtés royaux trouvent leur assise légale dans la loi-programme du 9 juillet 2004 et l'arrêté royal du 18 octobre 2004 portant certaines mesures de réorganisation de la Société nationale des chemins de fer belges.

²⁰¹ Dans sa réponse au rapport de la Cour intitulé *Financement fédéral des missions de service public de la SNCB, d'Infrabel et de la SNCB-Holding* d'octobre 2008, lors de la séance du 21 janvier 2009 de la commission Infrastructure de la Chambre, en conseil d'administration du 4 septembre 2009 et lors de la séance du 7 juin 2011 de la commission Infrastructure de la Chambre.

²⁰² La SNCB a souligné à cet égard la non-réalisation de l'apport de 739 millions d'euros de créances prévu dans un plan financier antérieur.

²⁰³ Le conseil d'administration de la SNCB-Holding a pris acte de l'argumentation le 25 septembre 2009. En droit, il est fait référence à la base légale de l'arrêté royal du 30 décembre 2004, qui est fondée sur la loi-programme du 8 juillet 2004 et l'arrêté royal du 18 octobre 2004. Sur le fond, il est souligné que les créances mentionnées constituaient, pour la majeure partie, des créances relevant de la SNCB-Holding par nature.

rique de l'apport en capital)²⁰⁴. À la fin de son commentaire, la SNCB mentionne qu'elle ne conteste pas que l'arrêté royal du 30 décembre 2004 est à la base du bilan d'ouverture mais qu'elle tient simplement à indiquer que le plan financier initial n'a pas été respecté.

3.2.4 Conclusion

Parallèlement à la création de la nouvelle structure du groupe SNCB, qui a été scindé en trois sociétés de droit public, la dette financière a été allégée de 7.400,0 millions d'euros. Ce montant se composait de la totalité de la dette financière historique accumulée avant 1993 et de la dette financière afférente au secteur public contractée entre 1993 et 2004.

La dette restante de 2.057,9 millions d'euros a été affectée dans la nouvelle structure à la SNCB-Holding, tandis qu'Infrabel et la SNCB ont pu démarrer sans dette financière. Le fait que le solde de cette dette historique constitue essentiellement une dette du secteur commercial n'est pas sans importance étant donné que la SNCB-Holding a elle-même peu d'activités commerciales. Les conséquences de cette situation sont explicitées ci-après (point 3.7).

3.3 Grandes lignes de l'évolution de la dette financière consolidée entre 2005 et 2007

Entre le 1^{er} janvier 2005 et le 31 décembre 2007, la dette financière nette consolidée est passée²⁰⁵ de 2.057,9 millions d'euros à 2.593,5 millions d'euros (+535,6 millions d'euros). Cette évolution de la dette consolidée cache l'évolution réelle pour chaque société du groupe : la dette financière de la SNCB-Holding a augmenté de 1.136,4 millions d'euros au cours de cette période, tandis qu'Infrabel et la SNCB n'avaient pas de dette financière au 31 décembre 2007, mais bien une trésorerie positive de respectivement 577,0 millions d'euros et 23,8 millions d'euros. Les contrats de gestion 2005-2007 n'ont pas directement prévu d'obligation quant à un niveau de dette à atteindre. Les plans d'entreprise 2006-2007 de chacune des trois sociétés et le plan d'entreprise consolidé 2006-2007 ont toutefois fixé un objectif. La comparaison de la réalité avec ces plans révèle qu'au 31 décembre 2007, la position débi-trice du groupe était meilleure que celle prévue dans le plan à concurrence de 743,0 millions d'euros. La dette de la SNCB-Holding était inférieure de 334,0 millions d'euros par rapport au montant prévu dans le plan, la position de caisse d'Infrabel était supérieure de 370,0 mil-lions d'euros et la dette de la SNCB était inférieure de 28,6 millions d'euros. Cette situation était liée à des flux de trésorerie opérationnels (Ebitda) qui se sont avérés plus favorables que les calculs repris dans les plans d'entreprise 2006-2007.

3.3.1 Évolution de la dette financière de la SNCB-Holding

La dette financière de la SNCB-Holding est passée de 2.057,9 millions d'euros à 3.194,3 mil-lions d'euros entre le 1^{er} janvier 2005 et le 31 décembre 2007. Le tableau suivant présente cette évolution, répartie entre secteur public et secteur commercial.

²⁰⁴ Cette lettre était jointe en annexe 2 à la réponse de la SNCB.

²⁰⁵ La dette financière nette comprend tant la dette imputée au bilan que celle imputée parmi les droits et obligations hors bilan. Jusqu'en 2009, les dettes relatives à certaines opérations de financement alternatif étaient imputées hors bilan en application des normes comptables belges. Depuis l'application (complète) des normes IFRS en 2010, l'ensemble des dettes est comptabilisé au bilan.

Tableau 2 – Évolution de la dette financière de la SNCB-Holding entre 2005 et 2007 (en millions d'euros)

	Secteur commercial		Secteur public	Total
	ABX	Autres activités		
01.01.2005	1.210,8	679,2	167,9	2.057,9
31.12.2005	1.434,0	684,0	842,4	2.960,4
31.01.2006	1.411,5	754,3	659,7	2.825,5
31.12.2007	1.522,7	771,6	900,0	3.194,3
Δ 2005-2007	311,9	92,4	732,1	1.136,4

Source : comptes annuels des exercices 2005, 2006 et 2007 de la SNCB-Holding ; cash flow statements des exercices 2005, 2006 et 2007 de la SNCB-Holding ; rapports annuels sur l'exécution des missions de service public au cours des exercices 2008, 2009, 2010 et 2011 rédigés par la SNCB-Holding en application de l'article 94 du contrat de gestion 2008-2012

L'évolution de la dette financière dans le secteur public est imputable aux flux de trésorerie suivants :

- reprise des obligations de pensions par l'État en 2005, en échange de quoi la SNCB-Holding était redevable de -296,0 millions d'euros ;
- souscriptions à des augmentations de capital de la SNCB au cours de la période 2005-2007 avec une incidence de -552,4 millions d'euros sur la dette financière (dont -510,0 millions d'euros à titre nominal et -42,4 millions d'euros d'intérêts) ;
- souscriptions à des augmentations de capital d'Infrabel et d'un SPV²⁰⁶ pour le préfinancement d'investissements en 2007 avec une incidence de -75,7 millions d'euros sur la dette financière ;
- frais de restructuration d'ABX, dont le dossier a été approuvé par la Commission européenne (-175,2 millions d'euros) ;
- investissements en immobilisations incorporelles et corporelles (-24,9 millions d'euros) ;
- flux de trésorerie ayant comprimé la dette financière, à savoir les flux de trésorerie positifs provenant des activités opérationnelles (+131,8 millions d'euros) et les variations du fonds de roulement (+260,3 millions d'euros).

La dette financière relative à ABX a augmenté en raison des intérêts cumulés sur la dette existante (169,4 millions d'euros) et des flux de trésorerie afférents, d'une part, à des coûts ayant fait auparavant l'objet de la constitution de provisions (litiges juridiques, assainissement de sites pollués, garanties bancaires, frais de résiliation, pensions) et, d'autre part, au réajustement des immobilisations financières suite à la restructuration que la Commission européenne a acceptée (142,5 millions d'euros).

La dette financière du secteur commercial a, d'une part, augmenté en raison de deux éléments : 1) les coûts financiers sur la dette historique antérieure à 2005 et sur la dette après 2005 (100,7 millions d'euros), 2) les investissements sur fonds propres (74,8 millions d'euros). D'autre part, elle a diminué grâce aux flux de trésorerie opérationnels provenant des

²⁰⁶ Un SPV (*Special Purpose Vehicle*) est un véhicule de titrisation.

activités commerciales et des flux financiers entrants et sortants en relation avec les filiales (Eurostation, Publifer, Syntigo, Eurofima) (83,3 millions d'euros).

Le SPF Mobilité signale dans sa réponse qu'il estime que deux éléments ne peuvent pas être qualifiés de dette publique :

- une partie des obligations de pensions que l'État a reprises et pour lesquelles la SNCB-Holding a versé 296,0 millions d'euros en 2005, à savoir la partie qui a trait au personnel qui exerce des activités commerciales ;
- les frais de restructuration d'ABX dont la Commission européenne avait approuvé le dossier (175,2 millions d'euros).

La Cour des comptes souligne toutefois ce qui suit :

- L'arrêté royal du 28 décembre 2005 relatif à la reprise des obligations de pensions de la SNCB-Holding par l'État belge a mis l'ensemble des obligations en matière de pensions de retraite et de survie des membres du personnel statutaire et de leurs ayants droit à la charge du Trésor public, indépendamment du secteur d'activité auquel ils ont été affectés pendant leur carrière. Cette mise à la charge du Trésor a, par définition, pour conséquence que l'ensemble de la dette est une dette publique. La reprise a été clairement motivée dans le rapport au Roi relatif à cet arrêté royal.
- La partie de la dette publique financière relative au dossier ABX (175,2 millions d'euros) à laquelle le SPF Mobilité se réfère concerne des mesures financières que la Commission européenne a reconnues comme étant une aide d'État dans le cadre de la restructuration. Cette reconnaissance comme aide d'État a pour conséquence que le montant concerné doit être qualifié de dette publique.

Ces sujets ont été commentés en détail dans le rapport de la Cour des comptes relatif au financement fédéral des missions de service public de la SNCB, d'Infrabel et de la SNCB-Holding²⁰⁷. Le SPF Mobilité avait d'ailleurs à l'époque accepté ce rapport sans formuler de commentaire.

3.3.2 Part d'Infrabel dans la dette nette consolidée 2005-2007

Entre 2005 et 2007, Infrabel a pu acter chaque année une position de trésorerie positive. Le montant cumulé s'élevait à 577,0 millions d'euros au 31 décembre 2007 et se composait d'une marge cumulée liée aux activités opérationnelles (+233,7 millions d'euros), de la variation du fonds de roulement (+254,8 millions d'euros) et du surplus cumulé des financements par rapport aux investissements effectués (+88,5 millions d'euros).

Lors de la consolidation au niveau du groupe, la position de trésorerie positive a contribué à réduire la dette consolidée.

²⁰⁷ Cour des comptes, *Financement fédéral des missions de service public de la SNCB, d'Infrabel et de la SNCB-Holding*, rapport transmis à la Chambre des représentants, octobre 2008, p. 67-71 (points 7.4.1 et 7.4.2). Consultable sur www.courdescomptes.be.

3.3.3 Part de la SNCB dans la dette nette consolidée 2005-2007

À la fin de la période, soit le 31 décembre 2007, la SNCB n'avait pas de dette financière mais présentait une position de trésorerie positive de 23,8 millions d'euros, qui a contribué à réduire la dette financière nette consolidée. La position de trésorerie cumulée à cette date résulte de divers flux de trésorerie positifs et négatifs. En résumé, les flux de trésorerie négatifs résultant des activités opérationnelles liées au transport national et international de voyageurs et au transport de marchandises ainsi que des investissements sur fonds propres pour le transport international de voyageurs et le transport de marchandises ont été compensés par des augmentations de capital souscrites par la SNCB-Holding à concurrence de 510,0 millions d'euros, versés en 2005 (230,0 millions d'euros), 2006 (185,0 millions d'euros) et 2007 (95,0 millions d'euros). Ces augmentations de capital ont été réparties comme suit entre les secteurs d'activités²⁰⁸: 308,2 millions d'euros au secteur du transport de marchandises, 82,9 millions d'euros au secteur du transport national de voyageurs et 118,9 millions d'euros au secteur du transport international de voyageurs, ce qui a conduit au final à une position de trésorerie de +23,8 millions d'euros, soit -4,3 millions d'euros (transport de marchandises), +21,2 millions d'euros (transport national de voyageurs) et +6,9 millions d'euros (transport international de voyageurs).

3.3.4 Conclusion

La croissance de la dette financière nette consolidée (Δ 535,6 millions d'euros) au cours de la période 2005-2007 est entièrement imputable à la SNCB-Holding. En effet, elle résulte de la dette accumulée par la SNCB-Holding (Δ 1.136,4 millions d'euros) et de la position de trésorerie positive d'Infrabel (577,0 millions d'euros) et de la SNCB (23,8 millions d'euros).

L'augmentation de la dette financière de la SNCB-Holding est essentiellement la conséquence d'engagements contractés dans le secteur public (reprise d'obligations de pensions, augmentations de capital de la SNCB, aide d'État dans le dossier ABX) et est liée, pour le reste, aux intérêts sur la dette historique dans les secteurs commerciaux et à de nouveaux investissements sur fonds propres.

Au cours de la période 2005-2007, Infrabel a pu accroître ses valeurs disponibles grâce aux flux de trésorerie positifs générés par ses activités professionnelles.

Jusqu'au 31 décembre 2007, la SNCB a pu rester exempte de dettes financières grâce à l'injection de capitaux à concurrence de 510,0 millions d'euros par le biais d'augmentations de capital souscrites par la SNCB-Holding. Ces montants ont permis de couvrir les flux de trésorerie opérationnels négatifs des différentes activités, publiques et commerciales, ainsi que les investissements sur fonds propres.

²⁰⁸ Le capital et les primes d'émission apportées au 1^{er} janvier 2005 et les souscriptions de capital effectuées par la SNCB-Holding au cours de la période 2005-2007 ont été attribués aux secteurs d'activités sur la base d'un critère de technique comptable, plus particulièrement celui des besoins en financement de l'actif.

3.4 Facteurs déterminants de l'évolution de la dette financière nette consolidée entre 2008 et 2011 et part de chacune des trois sociétés

Les conseils d'administration des trois sociétés ont rédigé leurs plans d'entreprise 2008-2012 sur la base des perspectives 2005-2007. Un document consolidé a été établi par la SNCB-Holding. Ces plans, qui ont constitué la base pour la fixation des droits et obligations dans les contrats de gestion 2008-2012²⁰⁹, chiffrent notamment l'évolution de la dette financière nette en parallèle avec les flux de trésorerie opérationnels à atteindre par chaque société (Ebitda) et les investissements à effectuer sur fonds propres. La projection des flux de trésorerie opérationnels repose à son tour sur les prévisions de recettes (parmi lesquelles les interventions de l'État) et de dépenses.

Le tableau ci-après présente l'évolution de la dette financière nette consolidée globale entre le 1^{er} janvier 2008 et le 31 décembre 2011 et la compare pour chaque année avec le plan d'entreprise consolidé 2008-2012. Les chiffres consolidés pour l'exercice 2011 prennent en considération la SNCB-Logistics.

Tableau 3 – Évolution de la dette financière nette consolidée entre 2008 et 2011 et comparaison avec le plan d'entreprise consolidé 2008-2012 (en millions d'euros)

	01/01/2008	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
Dette financière nette globale	-2.593,5	-2.415,7	-2.722,9	-3.069,2	-3.072,0
Dette financière nette prévue dans le plan d'entreprise consolidé 2008-2012 ²¹⁰	-3.329,0	-2.744,0	-2.723,0	-2.680,0	-2.653,0
Différence entre la réalité et le plan d'entreprise	+735,5	+328,3	-0,1	-389,2	-419,0

Source : comptes annuels des exercices 2007, 2008, 2009, 2010 et 2011 de la SNCB-Holding, d'Infrabel et de la SNCB ; rapports annuels sur l'exécution des missions de service public au cours des exercices 2008, 2009, 2010 et 2011 rédigés par la SNCB-Holding en application de l'article 94 du contrat de gestion 2008-2012 ; plan d'entreprise consolidé 2005-2007 ; plan d'entreprise consolidé 2008-2012²¹⁰

Le tableau ci-avant montre que la dette financière nette consolidée a augmenté de 478,5 millions d'euros au cours de la période 2008-2012 et que, par conséquent, l'objectif fixé dans le plan d'entreprise consolidé 2008-2012, à savoir une quasi-stabilisation, n'a pas été atteint. La différence entre la réalité et le plan s'élève à -419,0 millions d'euros au 31 décembre 2011.

²⁰⁹ L'article 1^{er} des contrats de gestion de la SNCB et de la SNCB-Holding dispose que le contrat de gestion a été conclu en connaissance du plan d'entreprise qui a été établi par le conseil d'administration pour la période 2008-2012. Le contrat de gestion d'Infrabel ne reprend pas explicitement ce passage, mais son plan d'entreprise a aussi constitué une base pour la conclusion du contrat de gestion (voir la référence à l'article 75 au sujet de l'octroi des dotations d'exploitation et à l'article 82 sur la stabilisation de la dette).

²¹⁰ Pour la situation au 1^{er} janvier 2008, les chiffres proviennent du plan d'entreprise consolidé 2005-2007. À partir de 2008, les chiffres proviennent du plan d'entreprise consolidé 2008-2012. D'après ce plan, la dette financière nette consolidée devrait encore diminuer pour atteindre 2.450,0 millions d'euros en 2012. En d'autres termes, le plan d'entreprise consolidé 2008-2012 prévoyait une quasi-stabilisation (diminution moyenne de - 1,2 % par an) d'ici 2012 par rapport à la situation réelle au 1^{er} janvier 2008.

La comparaison entre la réalité et le plan d'entreprise n'est pas analysée ici, car elle nécessiterait l'examen des paramètres et hypothèses utilisés, ce qui va au-delà de la portée du présent audit. Par contre, les facteurs (à savoir les principaux flux de trésorerie) ayant déterminé l'évolution de la dette financière nette par société sont mentionnés ci-après. Ces flux de trésorerie peuvent être classés comme suit :

- 1 ° Les flux de trésorerie relatifs aux activités professionnelles, appelés flux de trésorerie opérationnels ou Ebitda. Ils se composent eux-mêmes, d'une part, des revenus des activités auxquels s'ajoutent des dotations d'exploitation et, d'autre part, des frais encourus (frais de personnel, frais relatifs à des services et biens divers, etc.).
- 2 ° Les flux de trésorerie relatifs aux activités financières, à savoir les intérêts sur la dette existante ainsi que les intérêts de placements, et les dividendes.
- 3 ° Les flux de trésorerie relatifs aux investissements (non subventionnés) sur fonds propres pour acquérir, d'une part, des immobilisations corporelles et incorporelles et, d'autre part, des immobilisations financières.
- 4 ° Les flux de trésorerie exceptionnels résultant principalement de la vente d'actifs.
- 5 ° Les autres flux de trésorerie: variation du fonds de roulement.

3.4.1 Évolution de la dette financière nette de la SNCB-Holding entre 2008 et 2011

Entre le 1^{er} janvier 2008 et le 31 décembre 2011, la dette financière nette globale a diminué de 450,3 millions d'euros, ce qui est chaque année en deçà des prévisions chiffrées du plan d'entreprise. Le tableau ci-après présente ces évolutions et les compare avec les chiffres mentionnés dans le plan d'entreprise 2008-2012.

Tableau 4 – Évolution de la dette financière nette de la SNCB-Holding entre 2008 et 2011 et comparaison avec le plan d'entreprise 2008-2012 (en millions d'euros)

	01/01/2008	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
Dette financière nette globale	- 3.194,3	- 2.933,9	- 2.787,6	- 2.822,9	- 2.744,0
Dette financière nette prévue dans le plan d'entreprise 2008-2012	- 3.531,0	- 3.244,0	- 3.232,0	- 3.324,0	- 3.422,0
Différence entre la réalité et le plan d'entreprise	+ 336,7	+ 310,1	+ 444,4	+ 501,1	+ 678,0

Source : comptes annuels des exercices 2007, 2008, 2009, 2010 et 2011 de la SNCB-Holding ; cash flow statements des exercices 2007, 2008, 2009, 2010 et 2011 de la SNCB-Holding ; rapports annuels sur l'exécution des missions de service public au cours des exercices 2008, 2009, 2010 et 2011 rédigés par la SNCB-Holding en application de l'article 94 du contrat de gestion 2008-2012 ; plan d'entreprise 2005-2007 de la SNCB-Holding ; plan d'entreprise 2008-2012 de la SNCB-Holding

Les principaux flux de trésorerie, sans tenir compte des variations du fonds de roulement et des différences positives (temporaires) entre les frais d'investissement et les dotations

d'investissement perçues²¹¹, qui sont à la base de la constitution de la dette financière nette au cours de la période considérée peuvent être résumés comme suit :

- 1 ° Deux phénomènes récurrents ont entraîné une baisse de la dette financière, à savoir :
 - Les Ebitda positifs, qui sont relativement constants pendant toute la période (+111,1 millions d'euros en 2008, +121,6 millions d'euros en 2009, +120,4 millions d'euros en 2010 et +128,5 millions d'euros en 2011) et se situent ainsi au-dessus des prévisions du plan d'entreprise 2008-2012 en 2008 et 2009 et en dessous de celles-ci en 2010 et 2011.
 - Les recettes financières en cash provenant des dividendes des filiales (surtout Eurostation, Syntigo et PubliFer) et de placements, qui atteignent respectivement +32,8 millions d'euros et +44,7 millions d'euros en 2008 et 2009 et respectivement +17,9 millions d'euros et +7,6 millions d'euros en 2010 et 2011. La différence entre les deux périodes résulte de l'incidence des dividendes distribués.
- 2 ° Deux facteurs récurrents ont entraîné une augmentation de la dette financière, à savoir :
 - Les intérêts dus sur la dette financière, qui dépendent du montant de celle-ci et des taux d'intérêt sur les marchés financiers. Les charges d'intérêt liées à la dette financière nette globale sont les suivantes au cours de la période examinée: -140,1 millions d'euros en 2008, -112,7 millions d'euros en 2009, -108,4 millions d'euros en 2010 et -108,3 millions d'euros en 2011.
 - Les frais pour les investissements sur fonds propres relatifs à des immobilisations corporelles et incorporelles, qui se sont élevés à -13,1 millions d'euros en 2008, -29,8 millions d'euros en 2009, -37,7 millions d'euros en 2010 et -21,8 millions d'euros en 2011.
- 3 ° Les frais nets d'investissement en matière d'immobilisations financières ont un caractère récurrent ou non en fonction de leur nature, selon qu'ils découlent ou non d'investissements prévus dans le contrat de gestion (investissements par le biais des SPV, souscriptions aux augmentations de capital de la SNCB et d'Infrabel). Au cours de la période examinée, les flux de trésorerie sortants pour l'acquisition d'immobilisations financières étaient les suivants : -27,3 millions d'euros (essentiellement SPV) en 2008, -75,5 millions d'euros (principalement SPV et Infrabel) en 2009, -61,1 millions d'euros (principalement SPV et Infrabel, et B-Mobile pour -1,7 million d'euros) en 2010 et -65,0 millions d'euros (essentiellement SNCB, SNCB-Logistics, Infrabel pour un montant global de -64,6 millions d'euros, et South Station et Transurb Technirail) en 2011.
- 4 ° Des flux de trésorerie non récurrents qui résultent principalement: 1) de la vente d'immobilisations corporelles qui génèrent au moment de la vente un flux de trésorerie entrant et pour lesquelles des frais d'investissement ont été enregistrés par le passé au titre de flux de trésorerie sortants ; 2) d'autres opérations exceptionnelles. Les principaux flux de trésorerie afférents aux ventes ont été les suivants au cours de la période considérée: +23,0 millions d'euros en 2008 pour les bâtiments et les terrains, +142,0 millions d'euros pour la vente de terrains et de bâtiments (dont Bara/Fonsny pour 100,0 millions d'euros et une partie du Kamgebouw pour 31,7 millions d'euros) en 2009, +5,7 millions d'euros

²¹¹ Le décalage entre les investissements effectués et les dotations d'investissement octroyées par l'État est, en principe, minime à la fin de l'exercice, parce que le législateur a imposé une mesure spécifique à partir de l'année budgétaire 2006. En effet, l'article 288 de la loi-programme du 27 décembre 2006 prévoit des reversements temporaires dans le Fonds des investissements ferroviaires au plus tard le 15 décembre de l'année en cours. Les montants sont à nouveau mis à la disposition des sociétés au début de l'année suivante. En 2008 et 2010, les trois sociétés ont chaque fois effectué des reversements.

pour la vente d'actifs (Hôtel Terminus) en 2010 et +83,8 millions d'euros pour la vente de terrains et de bâtiments (dont une partie du Kamgebouw pour 54,9 millions d'euros) en 2011. Outre les ventes, des recettes exceptionnelles ont été réalisées grâce au « *earn-out* »²¹² d'ABX en 2008 (+30,0 millions d'euros).

En résumé, il peut être souligné ce qui suit²¹³ :

- Les Ebitda positifs et les recettes financières récurrentes permettent globalement de couvrir les charges d'intérêts nettes sur la dette et les investissements récurrents sur fonds propres.
- Les flux de trésorerie non récurrents ont notamment permis d'amortir/de réduire la dette financière nette.

3.4.2 Évolution de la position de caisse d'Infrabel entre 2008 et 2011

Au cours de la période 2008-2011, Infrabel n'a pas contracté de dette financière, mais a au contraire clôturé chaque année sur une position de caisse positive, dont le montant cumulé s'élevait à 484,4 millions d'euros au 31 décembre 2011. Elle a ainsi contribué à concurrence d'un montant correspondant à réduire la dette financière nette consolidée. Le tableau ci-après présente l'évolution de cette position de caisse et la compare avec les chiffres du plan d'entreprise 2008-2012.

Tableau 5 – Évolution de la position de caisse d'Infrabel entre 2008 et 2011 et comparaison avec le plan d'entreprise 2008-2012 (en millions d'euros)

	01/01/2008	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
Position de caisse	+577,0	+571,7	+559,8	+536,7	+484,4
Position de caisse prévue dans le plan d'entreprise 2008-2012	+207,0	+546,0	+617,0	+702,0	+803,0
Différence entre la réalité et le plan d'entreprise	+370,0	+25,7	-57,2	-165,3	-318,6

Source : comptes annuels des exercices 2007, 2008, 2009, 2010 et 2011 d'Infrabel ; cash flow statements des exercices 2007, 2008, 2009, 2010 et 2011 d'Infrabel ; rapports annuels sur l'exécution des missions de service public au cours des exercices 2008, 2009, 2010 et 2011 rédigés par la SNCB-Holding en application de l'article 94 du contrat de gestion 2008-2012 ; plan d'entreprise 2005-2007 d'Infrabel ; plan d'entreprise 2008-2012 d'Infrabel

Le tableau montre une position de caisse quasi stable en 2008 et qui diminue très progressivement entre 2009 et 2011, contrairement au plan d'entreprise qui prévoyait une augmentation systématique. Les facteurs qui expliquent cette évolution sont moins importants qu'au niveau de la SNCB-Holding en raison de la structure moins complexe des coûts et produits. Abstraction faite des variations du fonds de roulement et de la différence (temporaire) entre

²¹² Un règlement *earn-out* est une manière particulière de fixer le prix de vente d'une entreprise. Il prévoit que le prix de vente n'est pas payé au moment du transfert, mais fixé ultérieurement sur la base des résultats que l'entreprise atteint après le transfert.

²¹³ La répartition entre la dette publique et la dette commerciale est explicitée au point 3.7.

les subsides de capital versés et les investissements effectués, les éléments explicatifs sont les suivants :

- 1 ° Les Ebitda positifs tout au long de la période, qui diminuent progressivement d'année en année. Ils passent en effet de +84,0 millions d'euros en 2008 à +55,0 millions d'euros en 2009, +25,1 millions d'euros en 2010 et +13,0 millions d'euros en 2011, soit une tendance inverse de celle prévue dans le plan d'entreprise 2008-2012.
- 2 ° Deux décisions budgétaires de l'État ont comprimé la position de trésorerie d'Infrabel, à savoir les décisions prises en 2009 et 2011 visant à réduire les dotations d'investissement à concurrence de respectivement 200,0 millions d'euros (réduction assortie d'une compensation répartie dans le temps via les dotations d'exploitation à partir de 2010) et 90,0 millions d'euros (sans compensation) par le biais d'un prélèvement sur les résultats reportés, tandis que le programme d'investissement a été exécuté dans sa globalité. En ce qui concerne les flux de trésorerie réels, ces décisions ont eu une incidence sur la position de trésorerie à concurrence de -164,1 millions d'euros en 2009, -200,0 millions d'euros en 2010 et -248,5 millions d'euros en 2011 (ce sujet est traité ci-après aux points 3.5 et 3.6 concernant la dette financière suivant la définition du contrat de gestion et « hors contrat de gestion »).

3.4.3 Évolution de la dette financière nette de la SNCB entre 2008 et 2011

La dette financière nette globale de la SNCB s'est créée et accrue entre le 1^{er} janvier 2008 et le 31 décembre 2011. Le tableau ci-après présente ces évolutions et les compare avec les chiffres repris dans le plan d'entreprise 2008-2012.

Tableau 6 – Évolution de la dette financière nette de la SNCB entre 2008 et 2011 et comparaison avec le plan d'entreprise 2008-2012 (en millions d'euros)

	01/01/2008	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
Dette financière nette	+23,8	-53,5	-495,1	-782,9	-725,9
Dette financière nette prévue dans le plan d'entreprise 2008-2012	-5,0	-13,0	-41,0	+11,0	+70,0
Différence entre la réalité et le plan d'entreprise	+28,8	-40,5	-454,1	-793,9	-795,9

Source : comptes annuels des exercices 2007, 2008, 2009, 2010 et 2011 de la SNCB ; cash flow statements des exercices 2007, 2008, 2009, 2010 et 2011 de la SNCB ; comptes par secteur d'activité de la SNCB pour les exercices 2008, 2009, 2010 et 2011 ; rapports annuels sur l'exécution des missions de service public au cours des exercices 2008, 2009, 2010 et 2011 rédigés par la SNCB-Holding en application de l'article 94 du contrat de gestion 2008-2012 ; plan d'entreprise 2005-2007 de la SNCB ; plan d'entreprise 2008-2012 de la SNCB

Entre le 1^{er} janvier 2008 et le 31 décembre 2011, la dette financière de la SNCB a augmenté de 749,7 millions d'euros, alors que le plan d'entreprise 2008-2012 prévoyait une position de trésorerie légèrement positive à la fin de la période précitée (les chiffres mentionnés dans le plan d'entreprise pour l'exercice 2011 tiennent compte de la SNCB-Logistics). Abstraction faite des variations du fonds de roulement et de la différence (temporaire) entre les subsides de capital versés et les investissements effectués, les principaux éléments explicatifs sont les suivants :

1 ° Les Ebitda négatifs tout au long de la période constituent le facteur le plus déterminant de la constitution de la dette financière. Ils ont évolué comme suit : -108,0 millions d'euros (2008), -287,8 millions d'euros (2009), -213,5 millions d'euros (2010)²¹⁴ et -169,3 millions d'euros (2011)²¹⁵. Ils sont ainsi demeurés bien en dessous des prévisions du plan d'entreprise 2008-2012.

La répartition des flux de trésorerie par secteur d'activités montre que le transport de marchandises et le transport national de voyageurs présentent des Ebitda négatifs pour toute la période, tandis que le transport international de voyageurs connaît des Ebitda positifs²¹⁶.

2 ° En 2010, des recettes non récurrentes ont été comptabilisées au niveau Ebitda à concurrence de 33,9 millions d'euros pour les amendes facturées à la suite de la livraison tardive de matériel roulant.

3 ° Tout au long de la période, les besoins en financement pour les investissements sur fonds propres dans des immobilisations corporelles et incorporelles dans les secteurs commerciaux se sont élevés à 120,2 millions d'euros.

4 ° L'acquisition d'immobilisations financières dans les secteurs commerciaux a engendré, au cours de la période concernée, un flux de trésorerie sortant de 64,0 millions d'euros.

5 ° Une décision budgétaire de l'État a comprimé la position de trésorerie de la SNCB, à savoir la décision prise en 2009 visant à réduire les dotations d'investissement à concurrence de 146,0 millions d'euros (réduction assortie d'une compensation répartie dans le temps via les dotations d'exploitation à partir de 2009), tandis que le programme d'investissement a été exécuté dans sa globalité. En ce qui concerne les flux de trésorerie réels, cette décision a eu une incidence sur la dette financière à concurrence de 140,0 millions d'euros en 2009, 137,0 millions d'euros en 2010 et 133,6 millions d'euros en 2011 (ce sujet est traité ci-après aux points 3.5 et 3.6 concernant la dette financière suivant la définition du contrat de gestion et « hors contrat de gestion »).

La SNCB souligne à ce sujet que le plan d'entreprise 2008-2012 a été établi en 2007, donc avant la crise économique (à partir de 2008) qui a affecté négativement le chiffre d'affaires du secteur transport de marchandises.

²¹⁴ Ebitda publiés pour l'exercice 2010 = -126,3 millions d'euros. Pour obtenir les Ebitda à normes comptables constantes, ce chiffre doit être corrigé à la lumière des éléments suivants : 1) les frais relatifs aux contrats de *sale and rent back* à verser à la SNCB-Holding, qui étaient comptabilisés comme frais d'exploitation avant 2010 et à présent comme frais financiers et amortissements de capital (-37,9 millions d'euros) ; 2) les recettes relatives aux voyageurs fraudeurs (PIM = *Passenger Irregularity Management*) étaient comptabilisées jusqu'en 2009 au moment de la perception. Depuis 2010, la totalité des créances est comptabilisée parmi les recettes au niveau Ebitda et, parallèlement, une réduction de valeur est comptabilisée sur les créances sous le niveau Ebitda. Finalement, seule la perception apparaît dans le résultat, mais la présentation Ebitda a changé. L'impact sur les Ebitda de 2010 est de -49,3 millions d'euros.

²¹⁵ Ebitda publiés pour l'exercice 2011 = -107,7 millions d'euros. Pour obtenir les Ebitda à normes comptables constantes, il convient d'apporter les mêmes corrections que pour l'exercice 2010, à savoir : 1) la comptabilisation des frais relatifs aux contrats SRB à concurrence de 33,5 millions d'euros et 2) la comptabilisation des créances relatives au dossier PIM parmi les recettes à concurrence de 28,1 millions d'euros.

²¹⁶ Les Ebitda par secteur d'activités ont évolué comme suit (en millions d'euros) :

	2008	2009	2010	2011
Transport national de voyageurs	-38,8	-154,3	-142,5	-121,1
Transport de fret	-97,1	-132,5	-78,8	-67,6
Transport international de voyageurs	+ 27,9	-1,0	+7,8	+19,4

3.4.4 Dette financière de la SNCB-Logistics en 2011

La SNCB-Logistics est opérationnelle depuis le 1^{er} février 2011, après le transfert par la SNCB des actifs et des passifs relatifs au transport de marchandises par chemin de fer. Au 31 décembre 2011, la SNCB-Logistics présentait une dette financière de 86,4 millions d'euros, dont 4,0 millions d'euros auprès d'un établissement de crédit et le reste au sein du périmètre de la SNCB et de ses filiales.

3.4.5 Conclusion

La dette financière nette consolidée a augmenté de 478,5 millions d'euros au cours de la période 2008-2011, de sorte que l'objectif fixé dans le plan d'entreprise consolidé 2008-2012, à savoir une quasi-stabilisation, n'a pas été atteint, en dépit de recettes non récurrentes importantes réalisées par la SNCB-Holding. Les chiffres consolidés cachent la divergence des chiffres par société.

Entre 2008 et 2011, la dette financière nette globale de la SNCB-Holding a diminué de 450,3 millions d'euros parce que les flux de trésorerie opérationnels positifs (Ebitda) et les recettes financières récurrentes ont permis globalement de couvrir les charges d'intérêts sur la dette et les investissements récurrents sur fonds propres, tandis que les flux de trésorerie non récurrents ont contribué à amortir la dette financière nette.

Les valeurs disponibles cumulées d'Infrabel diminuent progressivement chaque année au cours de la période 2008-2011 (Δ -92,6 millions d'euros), ce qui a une incidence négative sur la dette consolidée. Cette situation est imputable à deux phénomènes : d'une part, les flux de trésorerie opérationnels positifs qui diminuent en cours de période et, d'autre part, les investissements sur fonds propres en vue de la réalisation du programme d'investissement dans sa globalité, alors que les dotations d'investissement de l'État ont été réduites en 2009 et 2011 à concurrence de respectivement 200,0 millions d'euros (réduction compensée via les dotations d'exploitation annuelles) et 90,0 millions d'euros (sans compensation).

La dette financière de la SNCB est apparue en 2008 et s'élevait à 725,9 millions d'euros au 31 décembre 2011, dont 133,6 millions d'euros concernent le préfinancement imposé du matériel roulant après la réduction des dotations de l'État. La constitution de la dette financière résulte des flux de trésorerie opérationnels négatifs (Ebitda), surtout dans les secteurs du transport de marchandises et du transport national de voyageurs, et de l'exécution d'investissements sur fonds propres dans les secteurs commerciaux.

La SNCB-Logistics, qui assume les activités de transport de marchandises par chemin de fer qui faisaient auparavant partie de la SNCB sous la dénomination B-Cargo, est opérationnelle depuis le 1^{er} février 2011. Elle présentait au 31 décembre 2011 une dette financière de 86,4 millions d'euros.

3.5 Stabilisation de la dette financière nette consolidée suivant le mode de calcul des contrats de gestion et analyse de la marge existante pour parvenir à la stabiliser

Conformément aux contrats de gestion 2008-2012, la dette financière du groupe SNCB est répartie en deux types, à savoir :

- 1° la dette financière que les sociétés du groupe SNCB se sont engagées à stabiliser au niveau de juin 2008 et pour laquelle la norme et le mode de calcul sont fixés dans ces contrats de gestion ;
- 2° la dette financière sur laquelle les sociétés du groupe SNCB n'ont aucune prise directe parce qu'elle fait l'objet de modes de financement spécifiques imposés.

Le mode de calcul de la dette financière nette consolidée qui fait l'objet de la stabilisation est décrit à l'annexe 8 des contrats de gestion 2008-2012. Le calcul se résume à deux opérations :

- 1° Le calcul de la dette financière nette suppose d'additionner les dettes inscrites aux rubriques bilantaires concernées du passif et les droits et obligations hors bilan²¹⁷ et d'en soustraire les montants comptabilisés aux rubriques de l'actif « Valeurs disponibles » et « Placements de trésorerie – Autres placements » du bilan et la valeur des créances *back-to-back* visées par l'arrêté royal du 30 décembre 2004²¹⁸.
- 2° Il ne faut pas prendre en compte les dettes financières pour lesquelles des opérations de financement spécifiques ont été convenues avec l'État.

L'objectif fixé en matière de stabilisation de la dette est formulé comme suit dans les contrats de gestion²¹⁹ : « *L'État considère que la dette financière nette consolidée au niveau du groupe SNCB, sans tenir compte de financements spécifiquement convenus et si les normes comptables restent inchangées, sera stabilisée au niveau de juin 2008, et n'augmentera plus à partir de cette date.* » Les trois contrats de gestion 2008-2012 prévoient également que chacune des trois sociétés souscrit individuellement à la stabilisation de la dette financière nette au niveau de juin 2008.

Le maintien de la dette financière à un niveau stable constitue un des objectifs fondamentaux que les sociétés du groupe SNCB se sont imposés. Les plans d'entreprise 2008-2012, établis par les conseils d'administration des trois sociétés, et le plan d'entreprise consolidé, établi par le conseil d'administration de la SNCB-Holding, avaient élaboré un cadre dans lequel :

²¹⁷ Jusqu'à l'exercice 2009, certaines dettes, notamment les dettes relatives aux opérations de *sale and rent back*, ont été comptabilisées hors bilan en application des normes comptables belges. Depuis l'application des IFRS (exercice 2010), toutes les dettes sont comptabilisées au bilan.

²¹⁸ Il s'agit de dettes qui ont été transférées au FIF (voir point 3.2), mais dont les contrats sont restés à la SNCB-Holding : la SNCB-Holding liquide les dettes auprès du créancier, mais réclame le remboursement du montant correspondant au FIF et, depuis la restructuration du FIF en 2008, à l'État.

²¹⁹ Article 88 du contrat de gestion 2008-2012 de la SNCB-Holding, article 82 du contrat de gestion 2008-2012 d'Infrabel et article 83 du contrat de gestion 2008-2012 de la SNCB.

- la dette financière nette consolidée suivant la définition des contrats de gestion diminuerait de manière régulière de 8,5 % par an en moyenne, compte tenu du niveau de flux de trésorerie opérationnels à générer (Ebitda) par chacune des trois sociétés et des investissements sur fonds propres à effectuer;
- la dette financière de la SNCB-Holding diminuerait progressivement, la SNCB n'aurait plus de dette à l'horizon 2012 et présenterait une position de caisse légèrement positive et Infrabel constituerait des flux de trésorerie positifs chaque année.

Dans ce contexte, il a aussi été inscrit dans les contrats de gestion que le plan d'entreprise consolidé doit être conforme à l'objectif de stabilisation de la dette²²⁰.

Les contrats de gestion 2008-2012 fixent la stabilisation de la dette au niveau de juin 2008. La prise en compte de cette date comme point de départ comporte des problèmes conceptuels et techniques :

- le mois de juin de chaque année présente, par définition, un niveau de dette relativement inférieur en raison du calendrier de paiement des dotations d'exploitation de l'État²²¹;
- les plans d'entreprise sont établis par exercice;
- les comptes audités sont établis par exercice.

Eu égard à ces constatations, l'analyse qui suit a été effectuée en fin d'exercice.

Dans sa réponse, la SNCB-Holding signale qu'il ne lui apparaît pas clairement pourquoi la Cour a basé son analyse de la stabilisation de la dette contrat de gestion sur la position de la dette fin 2008, et non début 2008 et début 2005.

La Cour des comptes renvoie à ce sujet aux paragraphes ci-avant. En effet, la norme de stabilisation de la dette n'est reprise dans les contrats de gestion qu'à partir de la période 2008-2012. Ce n'est donc qu'à partir de là qu'une distinction est opérée entre la dette financière contrat de gestion et la dette financière hors contrat de gestion.

La Cour fait aussi référence aux informations détaillées au sujet de l'évolution, depuis 2005, de la dette financière nette consolidée et de l'évolution de la dette financière de chacune des trois sociétés (point 3.3).

²²⁰ Ibid.

²²¹ Conformément aux dispositions des contrats de gestion, les dotations d'exploitation des quatre premiers mois sont versées par mois, celles des mois de mai à août sont versées le 8 mai et celles des quatre derniers mois en janvier de l'année suivante.

3.5.1 Évolution de la dette financière nette consolidée suivant le mode de calcul des contrats de gestion entre 2008 et 2011

L'évolution de la dette financière nette consolidée, au sujet de laquelle il doit être fait rapport chaque trimestre en application de l'article 88 du contrat de gestion de la SNCB-Holding, est présentée dans le tableau ci-après. Celui-ci compare également cette évolution aux prévisions chiffrées dans le plan d'entreprise consolidé 2008-2012. Pour l'exercice 2011, la dette financière de la SNCB-Logistics est comprise dans la dette financière nette selon le contrat de gestion.

Tableau 7 – Évolution de la dette financière nette consolidée entre 2008 et 2011 et comparaison avec le plan d'entreprise 2008-2012 (en millions d'euros)

	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
Dette financière nette contrat de gestion	-1.963,5	-1.964,2	-2.246,8	-2.141,9
Dette financière nette contrat de gestion dans le plan d'entreprise consolidé 2008-2012	-2.437,0	-2.309,0	-2.067,0	-1.838,0
Différence entre la réalité et le plan d'entreprise	+473,5	+344,8	-179,8	-303,9

Source : comptes annuels des exercices 2008, 2009, 2010 et 2011 de la SNCB-Holding, d'Infrabel et de la SNCB ; rapports financiers rédigés par trimestre par la SNCB-Holding pour les exercices 2008, 2009, 2010 et 2011 en application de l'article 88 du contrat de gestion 2008-2012 ; plan d'entreprise consolidé 2008-2012

Ce tableau montre que :

- 1° la norme imposée par les contrats de gestion 2008-2012 (stabilisation au niveau de 2008) n'a pas été atteinte. En effet, cette dette a augmenté de 178,4 millions d'euros entre fin 2008 et fin 2011 ;
- 2° l'objectif fixé dans le plan d'entreprise consolidé 2008-2012 (diminution régulière de la dette financière consolidée à raison de 8,5 % par an en moyenne) n'a pas davantage été atteint. La différence entre la réalité et le plan représentait -303,9 millions d'euros au 31 décembre 2011.

L'évolution de la dette financière nette a été différente pour chacune des trois sociétés du groupe. Le tableau suivant présente cette évolution et la compare aux prévisions chiffrées des plans d'entreprise 2008-2012.

Tableau 8 – Évolution de la dette financière nette entre 2008 et 2011 par société et comparaison avec le plan d'entreprise consolidé 2008-2012 (en millions d'euros)

	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
SNCB-Holding				
Dette financière nette contrat de gestion	-2.541,4	-2.443,1	-2.443,8	-2.273,9
Dette financière nette contrat de gestion dans le plan d'entreprise consolidé 2008-2012	-2.938,0	-2.818,0	-2.711,0	-2.607,0
Différence entre la réalité et le plan d'entreprise	+396,6	+374,9	+267,2	+333,1
Infrabel				
Position de caisse/impact dette contrat de gestion	+631,5	+820,7	+838,4	+776,4
Position de caisse prévue dans le plan d'entreprise 2008-2012	+546,0	+617,0	+702,0	+803,0
Différence entre la réalité et le plan d'entreprise	+85,5	+203,7	+136,4	-26,6
SNCB				
Dette financière nette contrat de gestion	-53,5	-341,8	-641,3	-592,3
Dette financière nette contrat de gestion dans le plan d'entreprise consolidé 2008-2012	-13,0	-41,0	+11,0	+70,0
Différence entre la réalité et le plan d'entreprise	-40,5	-300,8	-652,3	-662,3
SNCB-Logistics				
Dette financière nette contrat de gestion	-	-	-	-52,1

Source : comptes annuels des exercices 2008, 2009, 2010 et 2011 de la SNCB-Holding, d'Infrabel et de la SNCB ; rapports financiers rédigés par trimestre par la SNCB-Holding pour les exercices 2008, 2009, 2010 et 2011 en application de l'article 88 du contrat de gestion 2008-2012 ; plans d'entreprise 2008-2012 de la SNCB-Holding, d'Infrabel et de la SNCB

Ce tableau conduit aux constatations suivantes :

- 1° La dette financière telle que définie dans le contrat de gestion de la SNCB-Holding a diminué de 267,5 millions d'euros au cours de la période 2008-2011, ce qui va au-delà des prévisions du plan d'entreprise 2008-2012.
- 2° Compte tenu de la définition de la dette financière dans le contrat de gestion, la position de caisse/dette financière d'Infrabel a une incidence positive sur la stabilisation de la dette, qui, jusqu'en 2010, dépasse les prévisions du plan d'entreprise 2008-2012. La décision de réduire de 90,0 millions d'euros la dotation d'investissement d'Infrabel en 2011, sans compensation²²², fait baisser sa position de caisse en 2011 et l'année suivante, puisqu'elle a exécuté le programme d'investissement dans sa globalité et a eu un impact négatif correspondant sur la dette financière nette consolidée.

²²² La réduction des dotations d'investissement en 2009 à concurrence de 200,0 millions d'euros est imputée à la dette financière « hors contrat de gestion », parce qu'elle a été assortie d'un financement spécifique (compensation par des dotations d'exploitation annuelles). Cette réduction ne comprime donc pas la position de caisse telle que définie dans le contrat de gestion.

- 3° La dette financière selon le contrat de gestion de la SNCB et de la SNCB-Logistics a augmenté de 590,9 millions d'euros entre 2008 et 2011, alors que le plan d'entreprise 2008-2012 prévoyait une position de caisse légèrement positive. Cette augmentation s'est amorcée en 2008 et est devenue plus prononcée à partir de 2009. Une autre partie de cette augmentation (52,1 millions d'euros) est apparue après que la SNCB-Logistics, qui s'occupe du secteur des marchandises, est devenue autonome en 2011.
- 4° Ces chiffres des sociétés mis ensemble conduisent à une augmentation de la dette financière nette consolidée entre 2008 et 2011. L'augmentation était encore limitée en 2008 et 2009 grâce à la compensation des flux positifs et négatifs au niveau du groupe.

Les causes de l'augmentation/la diminution de la dette ont été exposées au point 3.4 lors de l'examen de l'évolution de la dette financière globale par société. Elles sont identiques pour cette partie de la dette financière, à savoir l'impact des Ebitda, les investissements sur fonds propres, etc., et ce, abstraction faite des facettes spécifiques (modes de financement imposés par l'État ou les contrats de gestion).

3.5.2 Marge existante pour stabiliser la dette financière nette consolidée suivant le mode de calcul des contrats de gestion

Le constat que la dette financière nette a commencé en 2008 à s'écarter de l'objectif de stabilisation de la dette fixé dans les contrats de gestion 2008-2012 et a continué à s'en écarter de manière plus prononcée à partir de 2009 a amené à réviser l'objectif en 2010 dans le cadre d'accords conclus entre les trois sociétés du groupe et la ministre des Entreprises publiques. Cette opération s'est déroulée en deux phases : tout d'abord, formulation et acceptation par les parties d'un nouvel objectif basé sur des hypothèses ajustées et prévoyant une stabilisation de la dette à l'horizon 2012 et, ensuite, constatation de nouveaux développements qui compromettent également cet objectif. Ces deux phases et les contours d'une possible stabilisation de la dette sont explicités ci-après par phase. La question centrale est de savoir s'il existe une marge pour stabiliser la dette à un autre niveau que celui prévu à l'horizon 2012 dans les contrats de gestion, étant donné que cet objectif ne pourra pas être atteint. Le niveau n'est, en effet, pas extensible si on vise une base financière saine.

3.5.2.1 Stabilisation de la dette financière nette consolidée à partir de 2012

La révision de l'objectif de stabilisation de la dette financière nette trouve son origine dans une série de décisions qui remontent jusqu'en septembre 2009. Elles ont été initiées par la SNCB-Holding en application de l'article 109 de son contrat de gestion²²³. Les moments clés de ce processus sont résumés dans l'aperçu ci-après²²⁴.

²²³ L'article 109 du contrat de gestion 2008-2012 de la SNCB-Holding prévoit notamment que la SNCB-Holding est chargée de :

- « suivre étroitement l'évolution de la situation financière d'Infrabel, de la SNCB et du périmètre de consolidation des trois sociétés. Afin d'assurer l'unicité de la gestion financière du groupe SNCB, une concertation régulière est mise sur pied par la SNCB-Holding sur l'élaboration et l'exécution des plans d'entreprise, les budgets et les plans d'investissement, à l'exclusion des fonctions essentielles exercées par Infrabel ;
- si elle constate que la situation financière de l'une d'entre elles évolue ou risque d'évoluer jusqu'à un niveau constituant un obstacle à une gestion financière saine, d'en faire rapport auprès du ministre des Entreprises publiques, après concertation avec la société concernée qui émet un avis motivé sur ce rapport. »

²²⁴ La stabilisation de la dette a fait l'objet d'une correspondance plus étendue entre les sociétés du groupe et entre les sociétés et la ministre des Entreprises publiques. L'aperçu mentionne uniquement les étapes au cours desquelles une décision définitive a été prise.

Période	Nature de la décision
7 septembre 2009	La SNCB-Holding informe la ministre des Entreprises publiques de l'abaissement de la note de la SNCB-Holding de AA+ à AA et signale les problèmes de B-Cargo.
16 septembre 2009	La ministre demande à la SNCB-Holding de prendre les initiatives nécessaires à l'égard des administrateurs de la SNCB afin que des mesures soient prises pour éviter que l'évolution négative de B-Cargo ne compromette la situation globale du groupe SNCB.
17 décembre 2009	La SNCB-Holding signale à la ministre des Entreprises publiques que le cadre financier de la restructuration de B-Cargo a été approuvé le 15 décembre 2009. La société souligne l'aggravation de la situation financière de la SNCB, et plus particulièrement de B-Cargo et B-Mobility. Elle attire l'attention sur le fait que l'objectif de stabiliser la dette financière nette du groupe SNCB ne pourra plus être réalisé.
22 décembre 2009	La ministre répond par lettre qu'elle partage l'inquiétude au sujet de l'aggravation de la dette financière du groupe et souhaite examiner en janvier 2010 les analyses et des solutions éventuelles.
janvier 2010	Sur l'initiative de la SNCB-Holding, une étude est commandée auprès du Boston Consulting Group (BCG) en vue: - d'analyser la différence entre les chiffres clés financiers réels et prévus du groupe SNCB pour la période 2005-2012, en mettant l'accent sur les années 2008-2012; - d'analyser les Ebitda et les autres éléments ayant une incidence sur l'évolution de la dette totale et la dette telle que définie dans le contrat de gestion.
janvier-mars 2010	Exécution de l'étude par BCG en collaboration avec les directions financières des trois sociétés du groupe.
5 mars 2010	La SNCB-Holding envoie le projet de « <i>Diagnostic groupe SNCB réel – plan</i> » à la ministre, résume les conditions proposées par l'étude pour parvenir à stabiliser la dette et propose une solution pour répartir les efforts entre les trois sociétés du groupe.
19/20 avril 2010	Lettre du 19 avril 2010 de la SNCB-Holding à la ministre et lettres du 20 avril 2010 d'Infrabel et de la SNCB à la ministre dans lesquelles les sociétés marquent leur accord sur les engagements de chaque société proposés par la SNCB-Holding pour parvenir à stabiliser la dette.
6 mai 2010	Lettre de la SNCB-Holding aux administrateurs d'Infrabel et de la SNCB avec copie à la ministre décrivant les engagements de chaque société sur la base de l'étude de BCG.
mai 2010	Le conseil d'administration d'Infrabel du 27 mai 2010 et le conseil d'administration de la SNCB du 21 mai 2010 ont approuvé des plans d'action pour leur société afin d'atteindre le nouvel objectif de stabilisation de la dette consolidée.
6 mai 2010	Lettre de confort de la SNCB-Holding dans le cadre de la certification des comptes annuels 2009 de la SNCB, dans laquelle la SNCB-Holding garantit la continuité de la SNCB jusqu'à la prochaine assemblée générale de 2011 à condition qu'un plan de relance soit approuvé.
15 juin 2010	Réunion commune des conseils d'administration des trois sociétés: confirmation de l'engagement relatif à la stabilisation de la dette telle que proposée dans l'étude de BCG et de la répartition des efforts entre les trois sociétés proposée par la SNCB-Holding.

Le processus décisionnel décrit ci-avant est important car il met en exergue les engagements pris par les trois sociétés du groupe en vue d'atteindre un (nouveau) niveau de stabilisation de la dette différent de celui convenu dans les contrats de gestion 2008-2012 et des prévisions antérieures mentionnées dans les plans d'entreprise 2008-2012.

Sur la base des données fournies par la direction financière de chaque société, BCG a analysé en détail les différences de niveau de la dette entre, d'une part, la réalité et, d'autre part, les plans d'entreprise. Il a aussi examiné les raisons pour lesquelles les prévisions des plans d'entreprise n'ont pas été atteintes et a chiffré les flux de trésorerie opérationnels (Ebitda) nécessaires, à normes comptables inchangées (2008), pour parvenir à une stabilisation de la dette consolidée en 2012, compte tenu de la dette accumulée depuis 2008. Cette analyse a montré que l'Ebitda consolidé du groupe devrait s'élever à +150,0 millions d'euros calculés à normes comptables inchangées. L'Ebitda a été choisi comme référence parce qu'il s'agit de l'indicateur le plus approprié des flux de trésorerie opérationnels et qu'il peut être directement déduit des comptes. La dette financière ne pourra en effet être stabilisée que lorsque les flux de trésorerie opérationnels seront suffisamment élevés pour couvrir les intérêts sur la dette financière et les flux de trésorerie sortants relatifs aux investissements sur fonds propres.

Lors de la communication de l'étude de BCG à la ministre le 5 mars 2010, la SNCB-Holding a proposé les engagements que chaque société devrait prendre pour atteindre en 2012 un niveau Ebitda consolidé de +150,0 millions d'euros à normes comptables inchangées (2008), à savoir²²⁵ :

- le respect par la SNCB-Holding et Infrabel des engagements initiaux prévus dans leurs plans d'entreprise 2008-2012, à savoir la réalisation en 2012 d'Ebitda de respectivement +141,0 millions d'euros et +81,0 millions d'euros ;
- la réalisation par la SNCB du solde, c'est-à-dire un Ebitda de -48,0 millions d'euros, soit 149,0 millions d'euros sous le niveau du plan d'entreprise 2008-2012. Cet objectif est réparti comme suit :
 - la SNCB-Logistics doit réaliser son plan « scénario de base », c'est-à-dire un Ebitda de +30,0 millions d'euros en 2012 ;
 - la SNCB réalise un Ebitda cumulé de -78,0 millions d'euros en 2012 et, après 2012 (d'ici 2015), elle visera un Ebitda en équilibre.

L'ajustement des perspectives de la SNCB a été justifié par le fait qu'il fallait tenir compte, à juste titre, des observations suivantes :

- La SNCB a probablement établi un plan d'entreprise trop ambitieux²²⁶.
- La SNCB est plus sensible aux variations conjoncturelles que les autres sociétés du groupe.
- La SNCB ne peut pas se permettre de procéder à un assainissement drastique de son offre de services.

²²⁵ La différence entre la somme des Ebitda individuels de chaque société et l'Ebitda consolidé est imputable à des opérations de consolidation.

²²⁶ La SNCB précise à ce sujet que son plan d'entreprise a été établi avant la crise économique de 2008, voir point 3.4.3.

Les trois sociétés se sont engagées à réaliser un Ebitda de +150,0 millions d'euros (normes comptables 2008) pour le groupe SNCB en 2012 (comme suggéré par l'étude de BCG). Elles ont marqué leur accord sur la répartition des efforts proposée par la SNCB-Holding. L'accord commun a été entériné lors d'une réunion commune des conseils d'administration des trois sociétés le 15 juin 2010.

Derrière les chiffres purs et simples des Ebitda se cache un niveau de dépenses/coûts et de recettes à atteindre. À cet égard, les conseils d'administration ont adopté des plans d'action prévoyant des mesures d'économie et des améliorations de l'efficacité afin de respecter leur engagement de stabiliser la dette à l'horizon 2012.

Si les engagements visant à atteindre un Ebitda consolidé de +150,0 millions d'euros en 2012 sont respectés, la dette, calculée suivant la définition des contrats de gestion, s'élèverait à 2.472,0 millions d'euros. Ce niveau de la dette et l'ensemble des engagements convenus entre les trois sociétés avec l'accord de la ministre signifient dans les faits que :

- La dette financière consolidée à stabiliser est fixée à 2.472,0 millions d'euros, ce qui s'écarte de l'objectif préconisé dans les contrats de gestion 2008-2012, qui prévoyait une stabilisation au niveau de 2008 (1.964,0 millions d'euros), alors que les contrats de gestion n'ont pas été modifiés en ce sens.
- La limite de la dette financière à stabiliser est fixée au niveau consolidé et plus au niveau de chaque société, comme dans les contrats de gestion.
- Les Ebitda à réaliser à l'horizon 2012 par la SNCB et au niveau du groupe ne correspondent plus au plan d'entreprise de la SNCB (-48,0 millions d'euros contre +101,0 millions d'euros) ni au plan d'entreprise consolidé (+150,0 millions d'euros contre +299,0 millions d'euros).

3.5.2.2 Limites de la stabilisation de la dette financière nette consolidée à partir de 2012

Sur la base des résultats de l'exercice 2010 et des prévisions du budget d'exploitation consolidé 2011, qui faisaient apparaître que le groupe SNCB n'était pas sur la bonne voie pour atteindre le nouvel objectif de stabilisation de la dette à partir de 2012, un nouveau processus décisionnel a été organisé entre les sociétés et entre les sociétés et la ministre compétente. Ce processus n'a finalement pas conduit à un consensus complet sur les engagements à prendre par chaque société pour atteindre l'objectif convenu antérieurement.

L'aperçu ci-après résume les moments clés du processus décisionnel par ordre chronologique²²⁷.

²²⁷ La stabilisation de la dette a fait l'objet d'une correspondance plus étendue entre les sociétés du groupe et entre les sociétés et la ministre des Entreprises publiques. L'aperçu mentionne uniquement les étapes au cours desquelles une décision définitive a été prise.

Période	Nature de la décision
25 février 2011	Le conseil d'administration de la SNCB-Holding constate, à la lumière du budget consolidé 2011, que les prévisions ne permettront pas d'atteindre l'objectif visé pour le groupe – à savoir un Ebitda de +150,0 millions d'euros en 2012 – et décide de charger BCG d'une étude limitée sur la situation financière des sociétés du groupe SNCB pour pouvoir se concerter sur cette base avec la SNCB et Infrabel et informer la ministre conformément à l'article 109 du contrat de gestion.
mars/avril 2011	BCG réalise l'étude et présente un rapport provisoire fin avril.
mai/septembre 2011	BCG poursuit son analyse pour répondre à différentes demandes d'éclaircissements émanant du groupe au sujet de la méthode utilisée dans son étude.
18 mars 2011	Lettre de la SNCB aux administrateurs de la SNCB-Holding leur demandant de lui donner une garantie de continuité, que la SNCB est tenue de demander à son actionnaire (la SNCB-Holding) pour obtenir la certification de ses comptes 2010.
29 avril 2011	Lettre de la SNCB-Holding à la SNCB avec copie à la ministre des Entreprises publiques dans laquelle la SNCB-Holding accepte d'émettre une lettre de confort à condition (notamment) que le conseil d'administration approuve un plan de relance financier qui soit conforme à l'objectif d'Ebitda de -48,0 millions d'euros en 2012 pour l'ensemble de la SNCB/SNCB-Logistics (à règles comptables inchangées 2008).
11 mai 2011	Lettre du collège des commissaires de la SNCB-Holding demandant que le conseil d'administration de la SNCB-Holding se prononce sur la version adaptée du plan de relance financier, tel qu'adopté par le groupe SNCB en mai 2010 en vue de stabiliser l'Ebitda du groupe à +150,0 millions d'euros en 2012, compte tenu de l'aggravation de la situation des filiales Cargo.
13 mai 2011	Lettre de la SNCB-Holding à la ministre des Entreprises publiques contenant des informations sur la situation financière du groupe SNCB et de la SNCB en particulier et sur les conditions que la SNCB-Holding pose pour émettre une lettre de confort garantissant la continuité de la SNCB.
17 mai 2011	Lettre de la ministre des Entreprises publiques aux présidents des conseils d'administration et aux administrateurs délégués de la SNCB-Holding, d'Infrabel et de la SNCB communiquant ce qui suit: <i>« Dans les lettres de la SNCB-Holding du 19 avril 2010 et de la SNCB et d'Infrabel du 20 avril, les trois sociétés se sont engagées, comme proposé dans l'étude du Boston Consulting Group d'avril 2010, à réaliser un Ebitda positif de 150 millions d'euros pour le groupe SNCB et à ainsi parvenir à stabiliser la dette du groupe. Les sociétés ont convenu entre elles qu'en 2012, la SNCB-Holding réaliserait un Ebitda de +141 millions d'euros, Infrabel de +81 millions d'euros et la SNCB de -48 millions d'euros (normes comptables 2008). [...] Les résultats financiers du groupe SNCB pour l'année 2010 se sont, certes, améliorés, mais l'écart par rapport à l'objectif fixé est encore important, ce qui m'inquiète.</i> <i>Je souhaite que les trois sociétés du groupe SNCB collaborent de manière intensive pendant la période cruciale qui va suivre afin d'assainir la situation financière du groupe et, en particulier, de stabiliser effectivement la dette du groupe. »</i> [traduction]
10 mai/19 mai 2011	Approbation par le conseil d'administration de la SNCB d'un plan de relance prévoyant un Ebitda de -78,0 millions d'euros pour la fin 2012 et un Ebitda en équilibre pour 2015 ²²⁸ .

²²⁸ Le conseil d'administration du 18 octobre 2011 a approuvé des mesures d'exécution concrètes pour atteindre cet objectif.

Période	Nature de la décision
12 mai/20 mai 2011	Approbation par le conseil d'administration de la SNCB-Logistics d'un plan de relance prévoyant un Ebitda de +30,0 millions d'euros pour la fin 2012.
19 mai 2011	Lettre de confort assortie de conditions (exécution du plan de relance) adressée par la SNCB-Holding à la SNCB et garantissant la continuité jusqu'à l'assemblée générale ordinaire de 2012.
6 juin/13 juillet 2011	Le conseil d'administration d'Infrabel examine la situation financière du groupe SNCB à la suite de la modification de certains éléments la concernant (réduction de la dotation d'exploitation à la suite de la suppression du FIF, impact de la crise économique qui fait baisser les revenus extérieurs – conseil du 6 juin) et à la suite de l'étude de BCG (conseil du 13 juillet). Le conseil propose au management d'analyser avec les deux autres sociétés les objectifs fixés et, en attendant le résultat de cette négociation, de maintenir comme cadre de travail l'objectif de +150,0 millions d'euros pour un Ebitda du groupe et le seul objectif connu au niveau d'Infrabel, à savoir +81,0 millions d'euros.
23 septembre 2011	Rapport final de BCG
septembre/ octobre 2011	Examen du rapport final de BCG au sein des différents conseils d'administration: 1) Le conseil d'administration de la SNCB-Holding du 30 septembre prend acte du rapport final. 2) Le conseil d'administration de la SNCB du 7 octobre 2011 estime que les objectifs fixés en 2010 doivent être conservés, s'inquiète que toutes les sociétés du groupe n'aient pas confirmé la réalisation en 2010 de l'objectif qui leur avait été fixé et est d'avis que la conséquence des efforts non réalisés par les autres sociétés du groupe ne doit pas être supportée par la SNCB. 3) Le conseil d'administration d'Infrabel du 13 octobre 2011 prend acte du document et le conseil d'administration du 24 novembre 2011 demande un second avis au sujet de la contribution d'Infrabel à la dette consolidée, notamment aussi à la lumière d'une éventuelle répartition de cette dette. Le conseil d'administration estime qu'il est souhaitable que l'administrateur délégué ou le président prenne une initiative pour examiner cette problématique au niveau du groupe.
14 octobre 2011	Lettre de la ministre des Entreprises publiques faisant référence à sa lettre du 17 mai 2011 et constatant que l'étude indique que des efforts supplémentaires seront nécessaires pour stabiliser la dette en 2012. Elle formule la demande suivante : <i>« Les trois conseils d'administration doivent me fournir rapidement et de commun accord l'objectif financier définitif du groupe pour 2012 et sa répartition entre les trois sociétés du groupe SNCB (et la SNCB-Logistics). Cet objectif doit garantir la stabilisation de la dette consolidée en 2012. En attendant, l'engagement que chacune des sociétés a pris en avril/mai 2010 reste valable à mes yeux. »</i> [traduction]

Période	Nature de la décision
18 octobre 2011	Réponse de la SNCB-Holding à la lettre de la ministre avec copie aux présidents des conseils d'administration et aux administrateurs délégués d'Infrabel et de la SNCB: • Le rapport de BCG a reçu l'accord de fait de toutes les directions financières. • Les organes de la SNCB-Holding et de la SNCB ont confirmé leur objectif respectif, à savoir un Ebitda de +141,0 millions d'euros et un Ebitda de -78,0 millions d'euros. • Il existe des incertitudes quant à l'objectif d'un Ebitda de +30,0 millions d'euros pour la SNCB-Logistics. • Lors de l'actualisation de l'étude de BCG, Infrabel a indiqué qu'elle ne confirmait pas l'objectif d'un Ebitda de +81,0 millions d'euros en 2012 et qu'elle procédait à un exercice visant à revoir son objectif.

À la suite des décisions décrites ci-avant, BCG a actualisé son étude en y intégrant les chiffres réels de 2010 et les budgets d'exploitation 2011 et en ajustant la définition de l'Ebitda. En effet, le lien entre l'Ebitda et les flux de trésorerie opérationnels s'était estompé en raison de la modification des normes comptables, c'est-à-dire le passage aux IFRS. Pour résoudre ce problème, BCG propose d'utiliser l'Ebitda *cash recurrent*, parce que cette notion se base sur les normes comptables 2008²²⁹. En outre, il a été estimé nécessaire, notamment à la demande des sociétés, d'ajouter un objectif ou plutôt une précision, à savoir les besoins en liquidités pour couvrir les charges d'intérêts de la dette nette suivant le mode de calcul des contrats de gestion, appelés aussi « *free cash flow* »²³⁰ après la couverture des investissements sur fonds propres.

L'actualisation par BCG de son étude précédente visait à éclaircir certains points, mais n'a pas modifié le fond de la question: si l'objectif est de stabiliser la dette financière nette, les activités opérationnelles doivent générer des flux de trésorerie suffisants pour pouvoir financer la charge d'intérêts sur la dette et les flux de trésorerie nets relatifs aux investissements sur fonds propres. Dans ce cadre, les indicateurs utilisés, à savoir Ebitda, Ebitda *cash recurrent*, *free cash flow*, etc., ou les normes comptables modifiées ne peuvent pas mettre en péril un reporting transparent et comparable d'année en année. Cette constatation est tout à fait logique et les sociétés ne devraient pas avoir de doute sur l'objectif Ebitda pour les raisons suivantes :

- Les contrats de gestion ont fixé le niveau de la dette financière nette à stabiliser au niveau de juin 2008 à *normes comptables inchangées*.
- L'Ebitda peut être déduit rapidement des comptes de résultats et les directions financières des sociétés peuvent chiffrer rapidement et simplement l'incidence de la modification des normes comptables ou de leur application. Par ailleurs, en droit comptable, la règle veut que les normes comptables et les règles d'évaluation soient appliquées de manière constante et qu'en cas de modification éventuelle, l'incidence exacte de celle-ci soit communiquée.

²²⁹ La notion d'« Ebitda *cash recurrent* » est importante en ce sens qu'elle comprend les flux de trésorerie *réguliers* relatifs à l'exploitation. En effet, en application des IFRS, les résultats, qui étaient comptabilisés parmi les frais/produits exceptionnels sous les normes BGAAP, sont comptabilisés dans le cadre de l'exploitation régulière. La SNCB-Holding, qui applique pleinement les IFRS, utilise cette notion dans le reporting.

²³⁰ La notion de « *free cash flow* » est définie comme étant la somme des flux de trésorerie provenant des opérations (flux de trésorerie opérationnels) et des flux de trésorerie relatifs aux investissements, en l'occurrence les investissements sur fonds propres.

- Il est évident que les Ebitda réels repris dans les comptes annuels doivent concorder avec les Ebitda prévus dans les plans d'entreprise, à normes comptables et règles d'évaluation inchangées, de manière à atteindre une transparence parfaite.
- Les sociétés interprètent de la même manière l'indicateur utilisé.
- Au final, la réalité des flux de trésorerie et des besoins en financement ne dépend pas des normes comptables et des règles d'évaluation appliquées.

Après avoir calculé l'incidence de la modification des normes comptables sur les Ebitda publiés²³¹, BCG ne formule pas, dans son étude actualisée, de conclusion finale différente de la recommandation de base mentionnée dans l'étude précédente. Cette conclusion est la suivante: la « vision actuelle » des sociétés au sujet des flux de trésorerie 2012 entraîne un déficit pour couvrir les flux de trésorerie sortants afférents aux charges d'intérêts et aux investissements sur fonds propres, ce qui a comme conséquence que la dette financière nette continuera à augmenter à partir de 2012 au lieu de se stabiliser.

La « vision actuelle » mentionnée par BCG dans son rapport final du 23 septembre 2011 se résume comme suit :

- La SNCB-Holding a confirmé qu'elle maintient l'objectif d'Ebitda de +141,0 millions d'euros en 2012 (rapport annuel relatif aux comptes annuels 2010, conseil d'administration du 27 mai 2011).
- La SNCB a confirmé qu'elle conserve l'objectif d'Ebitda de -78,0 millions d'euros en 2012 pour B-Mobility et B-Europe (rapport annuel relatif aux comptes annuels 2010, confirmé par le conseil d'administration du 19 mai 2011).
- L'objectif Ebitda de la SNCB-Logistics pour 2012 a été maintenu à +30,0 millions d'euros (rapport annuel relatif aux comptes annuels 2010 de la SNCB, confirmé par le conseil d'administration de la SNCB-Logistics des 12 et 20 mai 2011).
- L'objectif Ebitda prévu pour la SNCB (B-Mobility et B-Europe) et la SNCB-Logistics s'élève à -48,0 millions d'euros pour 2012²³².
- En conseil d'administration du 13 juillet 2011, Infrabel a ajusté son objectif Ebitda pour le fixer à +5,7 millions d'euros, au lieu de +81,0 millions d'euros.

Les trois sociétés sont d'accord sur l'analyse de BCG, qui a été réalisée en collaboration avec les directions financières de chaque société, mais elles ne parviennent pas à s'entendre sur la concrétisation des engagements de chaque société, comme le démontre l'aperçu décisionnel ci-avant. Actuellement, elles n'ont toujours pas atteint de consensus à ce sujet, de sorte qu'il n'est pas garanti que le nouvel objectif de stabilisation de la dette financière nette consolidée sera atteint.

Entretemps, les comptes annuels 2011 ont été établis par les sociétés et ceux-ci montrent que les Ebitda de chaque société du groupe sont les suivants²³³ :

²³¹ BCG a calculé qu'un Ebitda *cash recurrent* de +141,0 millions d'euros en 2012 correspond à un Ebitda de +150,0 millions d'euros selon la définition précitée à normes comptables constantes 2008.

²³² Pour sa conclusion finale, BCG a utilisé des éléments correctifs afin d'harmoniser les chiffres avec les normes comptables 2008 (voir pour plus de détails les comptes annuels 2011 et le budget d'exploitation 2011).

²³³ Ces données n'ont pas encore fait l'objet d'un audit.

- SNCB-Holding: +128,5 millions d'euros, ce qui constitue pratiquement le montant du budget (+ 127,9 millions d'euros)²³⁴ ;
- Infrabel: +13,0 millions d'euros contre un montant budgété de +42,3 millions d'euros ;
- SNCB (et 1 mois SNCB-Logistics): -107,7 millions d'euros, soit 18,9 millions de mieux que le montant prévu dans le budget 2011 publié. Afin de pouvoir comparer ce chiffre avec l'objectif initial (Ebitda normes comptables 2008), il convient de tenir compte de deux flux de trésorerie négatifs, à savoir :
 - 1) -33,5 millions d'euros pour les charges locatives des contrats de *sale and rent back* conclus avec la SNCB-Holding²³⁵ ;
 - 2) le traitement comptable des recettes relatives aux dossiers *Passenger Irregularity Management* (PIM) à concurrence de -28,1 millions d'euros²³⁶ ;
- SNCB-Logistics: -34,5 millions d'euros contre un montant budgété de -21,0 millions d'euros.

On peut se demander si, sur la base des chiffres réels de 2011, il est possible d'atteindre en 2012 un objectif d'Ebitda garantissant la stabilisation de la dette au niveau de 2012. Les budgets d'exploitation 2012, qui ont été récemment élaborés par les conseils d'administration, peuvent fournir des éléments de réponse.

- La SNCB-Holding prévoit que, grâce à des économies supplémentaires, un Ebitda *cash recurrent* de +140,6 millions d'euros doit être atteint (conseil d'administration du 23 décembre 2011).
- Infrabel a budgété un Ebitda de +13,3 millions d'euros en 2012 et renvoie aux circonstances modifiées précitées qui l'empêchent d'atteindre un Ebitda de +81,0 millions d'euros (conseil d'administration du 7 décembre 2011).
- La SNCB prévoit un Ebitda de -74,9 millions d'euros en 2012 et estime que ce chiffre, qui tient compte des mesures de relance adoptées par le conseil d'administration du 18 octobre 2011, lui permettra de respecter l'objectif fixé par la SNCB-Holding (Ebitda de -78,0 millions d'euros) (conseil d'administration du 17 janvier 2012). Pour pouvoir comparer ce chiffre avec l'objectif initial (Ebitda normes comptables 2008), il convient d'ajouter à ces prévisions, comme en 2010 et 2011, des flux de trésorerie négatifs relatifs aux contrats SRB et au dossier PIM, qui représentent environ -61,0 millions d'euros.
- La SNCB-Logistics prévoit dans son budget d'exploitation 2012 un Ebitda de -0,8 million d'euros, tandis que l'engagement initial pris dans le cadre de la stabilisation de la dette financière prévoyait un Ebitda de +30,0 millions d'euros pour la même année.

Si la stabilisation de la dette financière nette consolidée à l'horizon 2012 suppose des Ebitda consolidés de +150,0 millions d'euros (normes comptables 2008), les budgets d'exploitation

²³⁴ L'Ebitda est exprimé en tant que Ebitda *cash recurrent*, soit les recettes et les dépenses d'exploitation régulières.

²³⁵ L'objectif initial proposé pour la SNCB, à savoir - 78,0 millions d'euros, comprenait les coûts relatifs aux contrats de *sale and rent back*, à payer à la SNCB-Holding. À la suite de l'introduction des IFRS, les coûts en question sont comptabilisés sous le niveau des Ebitda comme coûts financiers. Pour davantage d'explications au sujet de ces contrats, il y a lieu de consulter le passage consacré aux *cross border leasings* au point 3.8.

²³⁶ PIM = recettes liées aux voyageurs fraudeurs. Jusqu'en 2009, ces recettes étaient comptabilisées au moment de leur perception. Depuis 2010, la totalité des créances est comptabilisée parmi les recettes au niveau Ebitda et, parallèlement, une réduction de valeur est comptabilisée sur les créances sous le niveau Ebitda. Finalement, seule la perception apparaît dans le résultat, mais la présentation Ebitda a changé.

des sociétés afférents à 2012 permettent de déduire qu'il manquera 125,0 millions d'euros (normes comptables 2008) pour atteindre cet objectif.

Deux autres facteurs risquent de mettre en péril la stabilisation de la dette financière nette consolidée à partir de 2012. Ils concernent deux mesures budgétaires :

- La réduction prévue de la dotation d'investissement 2012 d'Infrabel à raison de 95,0 millions d'euros (sans compensation) fera augmenter la dette financière nette consolidée à concurrence d'un montant identique si le programme d'investissement est exécuté dans sa totalité avec les valeurs disponibles propres d'Infrabel.
- La réduction de l'intervention de l'État en 2012 à raison de 50,0 millions d'euros pour le groupe SNCB et l'accord conclu entre les trois sociétés au sujet de la répartition de ce montant et du principe de l'imputer intégralement aux dotations d'investissement influencent la dette financière à concurrence d'un montant identique, sauf si certains investissements (d'un montant correspondant) sont reportés²³⁷.

Enfin, dans un avenir proche, le dossier Cargo pourrait aussi compromettre la stabilisation de la dette financière. En effet, l'évolution de la situation financière de la SNCB-Logistics influence la situation financière du groupe SNCB parce qu'elle fait appel à ses actionnaires (la SNCB et la SNCB-Holding) pour résoudre les problèmes urgents/immédiats de liquidités. À cet égard, il convient de noter les facteurs suivants :

- L'examen, effectué en 2012 par la SNCB-Holding, des pistes existantes pour la reprise/ le rachat de certains actifs de la SNCB-Logistics (avec une attention particulière pour la réglementation européenne).
- Un nouveau prêt de 25,0 millions d'euros accordé en 2012 par la SNCB à la SNCB-Logistics. Lors du transfert au 1^{er} février 2011 de l'actif et du passif des activités de fret de la SNCB à la SNCB-Logistics, un contrat de prêt de type « compte courant » d'une durée d'un an a été conclu avec la SNCB-Logistics pour 25,0 millions d'euros sans possibilité de renouvellement pour financer les frais de démarrage. Eu égard aux problèmes de liquidités de la SNCB-Logistics, un nouvel emprunt de 25,0 millions d'euros a été conclu en remplacement du prêt précédent à certaines conditions (prêt aux conditions du marché, couvert par une garantie).

Par souci d'exhaustivité, il convient d'ajouter que, lors du transfert de la branche du transport de marchandises de la SNCB à la SNCB-Logistics, dans le cadre de l'augmentation de capital, une créance de la SNCB de 25,0 millions d'euros a été reconnue comme un prêt à cinq ans convertible subordonné. La SNCB a amorti la totalité de ce montant au cours de l'exercice 2011.

Finalement, le financement revient à la charge de la SNCB-Holding, eu égard à la position de trésorerie de la SNCB même.

En outre, la SNCB-Holding a pris des engagements dans ce dossier à l'occasion de l'approbation du plan de restructuration de la SNCB-Logistics par la Commission européenne et l'aide d'État y associée. Au total, la contribution de la SNCB-Holding s'élève à 135,0 millions d'euros pour la période 2011-2017. Le flux de trésorerie sortant en 2011 atteint 30,2 mil-

²³⁷ L'économie de 50,0 millions d'euros a été répartie comme suit entre les trois sociétés : 6,24 millions d'euros pour la SNCB-Holding, 18,16 millions d'euros pour Infrabel et 25,60 millions d'euros pour la SNCB.

lions d'euros dont 0,2 million d'euros pour la souscription à l'augmentation de capital de la SNCB-Logistics²³⁸ et 30,0 millions d'euros pour la souscription à l'augmentation de capital de la SNCB, qui a utilisé ce montant pour souscrire, à son tour, à l'augmentation de capital de la SNCB-Logistics.

3.5.3 Conclusion

Les contrats de gestion 2008-2012 ont imposé comme norme que la dette financière nette consolidée et la dette financière de chaque société doivent être stabilisées au niveau de 2008, suivant le calcul prévu dans les contrats de gestion (« dette financière contrat de gestion »). Le maintien de la dette financière à un niveau stable constitue l'un des objectifs fondamentaux que les trois sociétés du groupe SNCB se sont fixés dans leurs plans d'entreprise 2008-2012.

L'analyse des chiffres montre que la situation au 31 décembre 2011 est telle que l'objectif fixé au niveau consolidé n'est pas atteint. La « dette financière contrat de gestion » nette consolidée a, en effet, augmenté de 1.963,5 millions d'euros au 31 décembre 2008 à 2.141,9 millions d'euros au 31 décembre 2011 (Δ 178,4 millions d'euros). L'analyse par société permet de constater ce qui suit :

- La « dette financière contrat de gestion » de la SNCB-Holding diminue au cours de la période 2008-2011 (Δ 267,5 millions d'euros) et est ainsi plus favorable que les prévisions du plan d'entreprise 2008-2012.
- La position de caisse d'Infrabel suivant le mode de calcul du contrat de gestion 2008-2012 augmente au cours de la période 2008-2011 (Δ 144,9 millions d'euros) et est, jusqu'en 2010, plus favorable que les prévisions du plan d'entreprise 2008-2012.
- La « dette financière contrat de gestion » de la SNCB + SNCB-Logistics augmente (Δ 590,9 millions d'euros, dont 52,1 millions d'euros afférents à la SNCB-Logistics en 2011) au cours de la période 2008-2011 et s'écarte ainsi des prévisions du plan d'entreprise 2008-2012.

Après avoir constaté la situation financière précaire à partir de 2009 et le risque de s'écarter de plus en plus de la stabilisation de la dette, les trois sociétés se sont engagées, moyennant l'accord de la ministre des Entreprises publiques, à stabiliser la dette financière nette au niveau consolidé à l'horizon 2012 et non au niveau fixé dans les contrats de gestion 2008-2012 (niveau 2008). Pour atteindre ce nouvel objectif, les trois sociétés se sont engagées en 2010 à ajuster l'Ebitda à atteindre par la SNCB pour le fixer à -48,0 millions d'euros (-78,0 millions pour la SNCB et +30,0 millions pour la SNCB-Logistics), contre +101,0 millions d'euros prévus dans le plan d'entreprise 2008-2012, et à ne pas modifier les Ebitda de la SNCB-Holding et d'Infrabel tels que prévus dans les plans d'entreprise 2008-2012 et fixés respectivement à +141,0 millions d'euros et +81,0 millions d'euros.

Le consensus relatif à ces engagements a été rompu en 2011 et aucune nouvelle perspective commune n'a encore été soumise. Les conseils d'administration de la SNCB-Holding et de la

²³⁸ La souscription à l'augmentation de capital de la SNCB-Logistics par la SNCB-Holding s'élevait au total à 21,6 millions d'euros en 2011, dont 0,2 million d'euros en cash et 21,4 millions d'euros sous la forme d'une créance à apurer en 2012.

SNCB ont confirmé leur engagement de 2010 concernant l'objectif Ebitda à atteindre et l'ont transposé dans leurs budgets d'exploitation 2012. Le conseil d'administration d'Infrabel, se référant aux circonstances modifiées, et le conseil d'administration de la SNCB-Logistics, sous la pression de la situation financière précaire, ont revu le niveau d'Ebitda à la baisse pour le fixer à respectivement +13,3 millions d'euros et -0,8 million d'euros.

Sur la base des budgets d'exploitation 2012 de chaque société, il peut être déduit que le nouvel objectif, à savoir une stabilisation de la dette financière nette consolidée fin 2012, ne sera pas atteint, ni a fortiori l'objectif initial des contrats de gestion. En effet, les Ebitda des trois sociétés sont inférieurs de 125,0 millions d'euros aux engagements pris en 2010 (compte tenu de l'adaptation de l'Ebitda de la SNCB aux normes comptables 2008).

Les engagements connus jusqu'à présent dans le cadre du dossier relatif à la SNCB-Logistics et approuvé par la Commission européenne impliquent que la SNCB-Holding doit encore intervenir à hauteur de 104,8 millions d'euros au cours de la période 2012-2017.

La stabilisation de la « dette financière contrat de gestion » est en outre menacée par la réduction des dotations d'investissement (sans compensation) liée à l'exécution du programme d'investissement dans son intégralité et au financement de ce programme sur fonds propres (liquidités). En 2011, les dotations d'investissement d'Infrabel ont été réduites (sans compensation) de 90,0 millions d'euros et, en 2012, les mesures budgétaires prévoient une diminution (sans compensation) des dotations d'investissement d'Infrabel à raison de 95,0 millions d'euros et de celles de l'ensemble du groupe SNCB à raison de 50,0 millions d'euros.

Finalement, les différents facteurs précités combinés peuvent avoir comme conséquence qu'à politique inchangée, la « dette financière contrat de gestion » nette consolidée augmentera au cours des deux ou trois prochaines années d'environ 400,0 millions d'euros.

3.6 Dette financière nette consolidée qui ne relève pas de la stabilisation (dette « hors contrat de gestion »)

Pour atteindre l'objectif de stabilisation de la dette, une partie de la dette financière nette consolidée est exclue, conformément aux contrats de gestion et selon le mode de calcul défini à l'annexe 8 de ces contrats. Ce point traite de cette partie de la dette financière nette et s'ouvre sur sa définition et son évolution telle qu'elle ressort des comptes. La méthode spécifique de financement par PPP, dont l'incidence sur la dette financière ne figure pas dans les comptes, est examinée ensuite.

3.6.1 Définition et évolution de la dette financière consolidée « hors contrat de gestion »

La dette financière nette « hors contrat de gestion » se définit comme la dette pour laquelle des financements spécifiques ont été convenus dans les contrats de gestion. Elle procède du préfinancement de projets d'investissement par les sociétés du groupe SNCB, dont l'État et éventuellement d'autres pouvoirs publics remboursent les coûts à terme.

Les éléments constitutifs de cette dette sont décrits dans l'aperçu ci-après, ainsi que le mécanisme de couverture convenu et la société à laquelle cette dette est affectée.

²³⁹

Référence	Description	Mécanisme de couverture
Déficit TGV	Emprunt par la SNCB-Holding des montants nécessaires à l'achèvement (par la SNCB-Holding et Infrabel) de l'infrastructure à grande vitesse de frontière à frontière	L'État rembourse le capital et les intérêts sur 30 ans. Ce mécanisme fonctionne depuis 2007 à la suite de la convention passée entre l'État, la SNCB-Holding et Infrabel et figure dans les contrats de gestion 2005-2007 et 2008-2012.
Préfinancement	Mise en œuvre accélérée prioritaire de projets à la demande des régions ²³⁹ . Des véhicules de titrisation (<i>Special Purpose Vehicles</i> - SPV) créés par la SNCB-Holding réalisent la mise en œuvre des investissements. La SNCB-Holding finance ces SPV par le biais d'emprunts qu'elle contracte en son propre nom.	Emprunts de la SNCB-Holding destinés à financer les SPV. L'État en rembourse le capital et les régions les intérêts. Conventions par SPV entre l'État, les régions concernées et la SNCB-Holding. Mécanisme fixé dans les contrats de gestion 2008-2012.
Matériel roulant RER	Financement par la SNCB-Holding au moyen d'emprunts pour l'achat de matériel roulant destiné à la SNCB en vue de l'exploitation du RER	L'État rembourse capital et intérêts sur trente ans. Mécanisme fixé dans les contrats de gestion 2008-2012.
Récupération fonds RER	Le fonds RER est un fonds géré par la SNCB-Holding pour les besoins de l'État, qui y verse ses interventions et dont le capital et les intérêts doivent servir à l'exécution des travaux d'infrastructure nécessaires au RER (lignes, gares et parkings). Les montants du fonds servent au remboursement des coûts vérifiés des investissements réalisés. Le délai entre l'exécution effective et le remboursement donne lieu à un préfinancement.	Les investissements réalisés sont imputés à la charge du fonds après vérification des coûts afférents aux investissements réalisés. Mécanisme fixé dans les contrats de gestion 2005-2007 et 2008-2012.

²³⁹ Le comité de concertation État fédéral/régions a identifié six projets d'infrastructure dont l'exécution rapide est considérée comme prioritaire : 1) modernisation de l'axe Bruxelles-Luxembourg ; 2) modernisation des infrastructures ferroviaires du port de Zeebrugge ; 3) raccordement ferroviaire du port de Bruxelles ; 4) construction d'un parking à Louvain-La-Neuve ; 5) desserte ferroviaire de l'aéroport de Gosselies ; 6) construction de la Liefkenshoek-spoorverbinding sous l'Escaut dans le port d'Anvers. Pour les trois premiers projets, des accords ont été conclus entre l'État, les régions concernées et la SNCB-Holding, un SPV a été créé et les investissements sont en cours d'exécution. Pour le quatrième projet, un accord a été conclu entre le gouvernement fédéral, la région concernée et la SNCB-Holding, un SPV a également été créé, mais les investissements ne sont pas encore en exécution. Le cinquième projet n'a pas encore été entamé. Quant au sixième projet, il est financé par le biais d'une formule de partenariat public-privé (voir point 3.6.2).

Référence	Description	Mécanisme de couverture
Conclave budgétaire 2009 (SNCB)	Réduction en 2009 de la dotation d'investissement de la SNCB à concurrence de 146,0 millions d'euros et augmentation annuelle des dotations d'exploitation	La compensation pour la réduction de la dotation d'investissement est versée à la SNCB sous la forme d'une dotation d'exploitation de 6,0 millions d'euros en 2009 et de 10 millions d'euros à partir de 2010, ces montants étant indexables annuellement. Le contrat de gestion 2008-2012 a été adapté.
Conclave budgétaire 2009 (Infrabel)	Réduction en 2009 de la dotation d'investissement d'Infrabel à concurrence de 200,0 millions d'euros par le biais de la diminution des résultats reportés et d'un transfert vers les subsides en capital. Augmentation annuelle des dotations d'exploitation.	La compensation pour la réduction de la dotation d'investissement est versée à Infrabel sous la forme d'une dotation d'exploitation annuelle de 10,0 millions d'euros, annuellement indexable. Le contrat de gestion 2008-2012 a été adapté.
Dettes vis-à-vis des filiales	Dettes/avances vis-à-vis de filiales autres que la SNCB et Infrabel	Aucun mécanisme de remboursement n'a été prévu. La dette est maintenue hors du champ de la définition du contrat de gestion portant sur la dette, comme explicitement stipulé à l'annexe 8 des contrats de gestion 2008-2012.

En ce qui concerne la définition et la délimitation de la dette financière nette « hors contrat de gestion », il y a lieu de formuler les remarques et commentaires suivants :

- 1° Le fait que les préfinancements spécifiques soient maintenus hors du périmètre de stabilisation de la dette est logique, d'une part, parce qu'il s'agit d'une méthode de financement imposée aux sociétés et, d'autre part, parce qu'un mécanisme de remboursement a été prévu.
- 2° Les dettes vis-à-vis de filiales autres que la SNCB et Infrabel sont reprises dans la dette financière « hors contrat de gestion » en application du mode de calcul défini à l'annexe 8 des contrats de gestion. Aucun mécanisme de remboursement n'est prévu, de sorte qu'en réalité, la dette financière augmente et les sociétés doivent elles-mêmes assurer le remboursement du capital et des intérêts.
- 3° Les dotations d'exploitation octroyées à titre de compensation des dotations d'investissement réduites font l'objet d'un traitement comptable différent par la SNCB et par Infrabel. La SNCB comptabilise les compensations concernées en accumulation de subsides en capital pour la partie capital et en recettes d'intérêts pour la partie intérêts, tandis qu'Infrabel les inscrit comme dotations d'exploitation au motif que la réduction des dotations d'investissement découle du transfert des résultats reportés vers les subsides en capital. Par conséquent, dans un cas (SNCB), la dette financière diminue systématiquement et, dans l'autre (Infrabel), la dette financière ne varie pas, et ce, pour une durée indéterminée. D'un point de vue conceptuel, cette distinction est difficilement défendable puisqu'une dette demeure inchangée tandis que des compensations de facto sont octroyées.
- 4° La classification des décisions budgétaires précitées dans la dette « hors contrat de gestion » paraît logique vu l'imposition de conditions qui n'étaient pas prévues lors de l'élaboration des plans d'entreprise 2008-2012 et des contrats de gestion 2008-2012, mais elle

n'est pas explicitement prévue dans le mode de calcul prescrit à l'annexe 8. D'un point de vue formel, cette annexe devrait être adaptée afin de respecter ce concept.

La diminution des dotations d'investissement pour la SNCB donne lieu à un préfinancement réel, tandis qu'elle se traduit pour Infrabel par un financement sur fonds propres.

L'aperçu ci-après présente l'évolution en 2008-2011 de la dette financière « hors contrat de gestion », et ce, pour chaque élément constitutif.

Tableau 9 – Évolution de la dette financière « hors contrat de gestion » (en millions d'euros)

Référence	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
Déficit TGV	- 122,8	- 159,3	- 177,1	- 191,3
Préfinancement	- 57,8	- 81,4	- 101,2	- 130,2
Matériel roulant RER	- 29,1	- 46,1	- 57,1	- 84,7
Fonds RER	- 39,3	- 85,3	- 88,9	- 81,7
Conclave 2009 (SNCB)	-	- 140,0	- 137,0	- 133,6
Conclave 2009 (Infrabel)	-	- 164,1	- 200,0	- 200,0
Financement de/par des filiales(*)	- 203,2	- 82,5	- 61,1	- 108,6
Total	- 452,2	- 758,7	- 822,4	- 930,1

Source : comptes annuels des exercices 2008, 2009, 2010 et 2011 de la SNCB-Holding, d'Infrabel et de la SNCB ; rapports financiers rédigés par trimestre par la SNCB-Holding pour les exercices 2008, 2009, 2010 et 2011 en application de l'article 88 du contrat de gestion 2008-2012

(*) Dettes vis-à-vis de filiales autres qu'Infrabel et la SNCB

Cet aperçu montre clairement que, mis à part le financement de/par des filiales du groupe SNCB, la dette financière nette qui fait l'objet de (pré)financements spécifiques est en constante augmentation. Pareille évolution résulte de la politique menée par les autorités dans le but d'étaler dans le temps leurs interventions dans le financement des investissements et de se décharger du financement intermédiaire sur les sociétés du groupe SNCB, et plus particulièrement sur la SNCB-Holding. Cette technique est appelée à s'intensifier dans le futur en raison d'une mesure budgétaire récente prise pour 2012, à savoir le financement de l'achat de matériel roulant pour la SNCB. Cet achat de 108,0 millions d'euros a été réalisé par le biais d'un emprunt contracté par la SNCB-Holding selon le même mécanisme que celui qui s'applique à l'acquisition du matériel roulant destiné au RER. Selon ce mécanisme, le remboursement par l'État des annuités à la SNCB-Holding se fera de façon échelonnée, de sorte que la dette financière « hors contrat » augmentera en conséquence.

3.6.2 Financements par PPP

Le mode de calcul de la dette financière nette qui fait l'objet de la stabilisation ne tient pas compte non plus des dettes bilantaires et hors bilan éventuelles qui découleraient des projets PPP Diabolo et Liefkenshoek Rail Link (LHRL). Jusqu'en fin 2010, Infrabel n'a inscrit aucune dette dans ses comptes, ni au bilan, ni hors bilan, ni par conséquent dans les comptes consolidés. Depuis 2011, les obligations afférentes au projet Diabolo, dont les travaux ont entre-temps été achevés, figurent hors bilan. Ce mode de comptabilisation intervient en principe conformément aux normes comptables en vigueur, et n'est pas repris dans

la présente analyse, ni les constructions juridiques et financières complexes mises sur pied par Infrabel. En revanche, les flux de trésorerie sortants (prévus) des sociétés concernées du groupe SNCB sont examinés par projet PPP, de même que les obligations financières de l'État, et les risques potentiels sont identifiés.

3.6.2.1 *Financement du projet Diabolo*

Le PPP Diabolo²⁴⁰ est une collaboration structurée entre Infrabel et un partenaire privé, la SA Northern Diabolo, conclue le 28 septembre 2007. Elle a pour objet le financement, la conception, la construction et l'exploitation par un tiers de l'infrastructure ferroviaire qui relie l'aéroport de Zaventem à la ligne 25N Schaerbeek-Malines. Les travaux ont débuté le 29 octobre 2007 selon le principe du « clé-sur-porte » et sont achevés le 8 juin 2012.

En résumé, la structure se présente comme suit²⁴¹ :

- Infrabel transfère la propriété des terrains et du sous-sol à la SA Northern Diabolo ou confère des droits réels sur ces terrains.
- La SA Northern Diabolo assure la conception et le financement du projet.
- La SA Northern Diabolo est responsable de la construction de l'infrastructure, reçoit la concession d'exploitation pour 35 ans et assure l'entretien durant cette période.
- La SA Northern Diabolo a conclu un contrat avec Infrabel et l'a désigné comme sous-traitant pour l'entretien de l'infrastructure²⁴².
- La propriété de l'infrastructure reviendra à Infrabel au bout de 35 ans (8 juin 2047) contre le paiement d'un euro symbolique.

Les revenus (flux de trésorerie) qui doivent financer le projet sont de triple nature et découlent d'un modèle financier reposant sur une étude du trafic futur²⁴³ :

- 1° Infrabel verse un montant fixe indexable de 9,0 millions d'euros par an à la SA Northern Diabolo.
- 2° Les opérateurs ferroviaires payent une indemnité de 0,5 % de leur chiffre d'affaires (hors TVA) réalisé sur l'utilisation de l'infrastructure ferroviaire belge destinée au transport national de voyageurs, avec un minimum annuel garanti de 1,9 millions d'euros (à indexer selon l'indice santé de 2004). Cette contribution perçue par Infrabel est reversée à la SA Northern Diabolo.
- 3° Une redevance des voyageurs utilisant l'infrastructure Diabolo sous la forme d'un supplément de prix à percevoir par les opérateurs et à reverser à la SA Northern Diabolo.

Les dotations d'exploitation de l'État sont adaptées (partiellement) à cette construction financière dans les contrats de gestion²⁴⁴ :

²⁴⁰ La loi du 30 avril 2007 portant dispositions urgentes concernant le chemin de fer, la loi dite « Diabolo », décrit le périmètre et les principes de ce projet.

²⁴¹ Le projet fait l'objet de treize contrats liant les différentes parties.

²⁴² Pour l'entretien, Infrabel perçoit un montant (à indexer) qui s'élève annuellement à 5,6 millions d'euros en moyenne (le montant total pour la période s'élève à 199,47 millions d'euros₂₀₀₅).

²⁴³ Dans le modèle financier, le pourcentage de ces sources de revenus s'élève respectivement à 23 %, 11 % et 67 %.

²⁴⁴ Cette question est examinée ci-après dans l'aperçu des risques potentiels.

- Depuis 2009, Infrabel perçoit annuellement une dotation d'exploitation supplémentaire de 9,0 millions d'euros à indexer, qui équivaut à l'indemnité de disponibilité due par Infrabel à la SA Northern Diabolo.
- La SNCB perçoit une dotation lui permettant de financer l'utilisation gratuite du tronçon Diabolo par certains bénéficiaires (0,2 million d'euros en 2012).

L'aperçu ci-après synthétise les risques potentiels pour les parties concernées du point de vue des flux de trésorerie.

Nature du risque	Partie qui supporte le risque
Risque de construction	L'investisseur privé supporte le risque de construction. Cela comprend les dépassements de coûts, mais pas certains risques non assurables de type « force majeure ». Si Infrabel sollicite des investissements supplémentaires par rapport aux plans initiaux, il doit en supporter le coût.
Risque de non-disponibilité de l'infrastructure	Ce risque est supporté par Infrabel en vertu du contrat d'entretien, hors la responsabilité décennale de l'entrepreneur.
Défaut des partenaires privés	L'investisseur privé doit chercher un repreneur et si le PPP ne peut se prolonger, Infrabel est tenu de reprendre l'infrastructure à concurrence de la valeur des dettes.
Risque de demande	Une part importante des revenus doit provenir de la redevance des voyageurs (supplément de prix) et le risque de demande est supporté par la SA Northern Diabolo. Toutefois : 1) les investisseurs ont exigé la garantie, d'une part, que l'État et la SNCB mettent tout en œuvre pour assurer un seuil minimum concernant le nombre de trains ainsi que la qualité du service et des informations dispensées aux clients potentiels et, d'autre part, qu'Infrabel mette les sillons nécessaires à disposition. Cette garantie a été formalisée dans une lettre de confort entre l'État et la SNCB, d'un côté, et Infrabel, de l'autre. Aux termes de cette lettre de confort, l'État est tenu de verser une indemnité à Infrabel pour les coûts que ce dernier devra supporter vis-à-vis de la SA Northern Diabolo en cas de non-respect des dispositions de la lettre de confort par l'État ou la SNCB, de modification de la gestion du réseau par Infrabel ou de changement des conditions d'exploitation en vertu de lois ou de règlements ; 2) le montant du supplément à payer par les voyageurs peut être revu en cas de baisse du trafic au-dessous de seuils prédéterminés.

La SNCB a effectué une analyse coûts/bénéfices de l'importance du surcoût éventuel que les obligations formalisées dans la lettre de confort susmentionnée entraînent dans son chef. Cette lettre de confort stipule en effet que l'État doit fournir à la SNCB les moyens financiers nécessaires pour lui permettre de compenser la perte nette découlant de l'offre imposée. Il ressort de cette analyse que le coût annuel net non indexé pour les années 2013 à 2015 s'élèvera à un montant minimum qui oscillera entre 9,0 millions d'euros et 9,7 millions d'euros et, pour la moitié de l'année d'exploitation 2012, à 3,1 millions d'euros. Ces données n'ont pas encore été fixées dans le contrat de gestion 2008-2012 existant. Elles devront être convenues dans les futurs contrats de gestion en respectant les termes de la lettre de confort.

3.6.2.2 *Financement du Liefkenshoek Rail Link (LHRL)*

Le principe du PPP LHRL est comparable à celui du PPP Diabolo au niveau de la structure générale, étant entendu qu'il ne s'agit pas en l'occurrence d'une concession, mais d'un véritable contrat DBFM²⁴⁵ dans le cadre duquel le risque de demande a été remplacé par un risque de disponibilité à la charge du partenaire privé. Le PPP LHRL est également une forme de collaboration structurée entre Infrabel et le partenaire privé SA Locorail conclue le 5 novembre 2008, qui a pour objet de faire assurer par une tierce partie la conception, le financement, la construction et l'entretien du volet génie civil du tunnel ferroviaire reliant les installations ferroviaires des rives gauche et droite de l'Escaut. Les travaux ont débuté le 12 novembre 2008 selon le principe du « clé-sur-porte » et devraient s'achever mi-2013. La mise en service de l'exploitation ferroviaire est, quant à elle, prévue pour la mi-2014.

En résumé, la structure se présente comme suit :

- Infrabel est propriétaire ou détient les droits des terrains et du sous-sol, tandis que la SA Locorail s'occupe de construire une infrastructure conformément aux conventions prises.
- La SA Locorail assure la conception et le financement du projet de tunnel et de la superstructure sur toute la longueur de la liaison ferroviaire.
- Infrabel assure le financement et s'occupe de la partie qui correspond à la construction de l'infrastructure ferroviaire proprement dite, dont elle assurera aussi l'entretien ultérieurement.
- La SA Locorail est responsable des travaux de génie civil et assure l'entretien pour la durée de cette période, avec une obligation de disponibilité permanente (risque de disponibilité).
- La Région flamande cofinance le projet PPP pour 107,0 millions d'euros²⁴⁶.
- Au bout de 38 ans (2051-2052), la propriété de l'infrastructure ira à Infrabel contre le paiement d'un euro symbolique.

Les revenus (flux de trésorerie) qui doivent permettre le financement du projet PPP LHRL sont plus simples que ceux du PPP Diabolo. Par contrat, Infrabel devra payer (à partir de 2013) une indemnité de disponibilité annuelle de 50,6 millions d'euros (éventuellement réduite en cas de disponibilité incomplète). Elle sera indexable partiellement (fraction des frais d'entretien dans l'indemnité de disponibilité).

Les dotations d'exploitation de l'État correspondent à cette construction financière. En vertu du contrat de gestion 2008-2012, le montant de la dotation d'investissement et de la fraction de cette dotation destinée à Infrabel sera diminué chaque année à dater de 2013 à concurrence de l'indemnité de disponibilité due par Infrabel à la SA Locorail en exécution du contrat DBFM du 5 novembre 2008. Ce montant, estimé à 50,6 millions d'euros₂₀₀₈ sur base annuelle, sera octroyé à Infrabel par le biais d'une dotation d'exploitation spécifique (indexable pour la fraction des frais d'entretien).

²⁴⁵ DBFM = Design, Build, Finance, Maintenance.

²⁴⁶ Conformément à l'accord de cofinancement du 20 décembre 2007 entre la Région flamande, Infrabel et la SNCB-Holding, cette dernière gère les fonds reçus de la Région flamande sur un compte spécifique.

L'aperçu ci-après synthétise les risques potentiels pour les parties concernées du point de vue des flux de trésorerie :

Nature du risque	Partie qui supporte le risque
Risque de construction	Le risque est à la charge du partenaire privé, à l'exception des dédommagements pour des modifications à la demande d'Infrabel, de risques liés au sous-sol qui sont impossibles à prévoir, d'erreurs dans le chef des pouvoirs publics, de retards autorisés (sites archéologiques, etc.) ou de cas de force majeure.
Entretien et risque de non-disponibilité de l'infrastructure	Ce risque est supporté par la SA Locorail pour le volet génie civil ayant trait au sous-sol et au terrain en surface.
Défaut des partenaires privés	L'investisseur privé doit chercher un repreneur et, si le PPP ne peut se prolonger, Infrabel est tenu de reprendre l'infrastructure à concurrence de la valeur des dettes.
Risque de demande	Pas d'application.

3.6.3 Conclusion

Durant la période 2008-2011, la part de la dette financière qui ne relève pas de la définition figurant dans les contrats de gestion en vue de sa stabilisation, à savoir la dette qui fait l'objet de financements spécifiques, a progressé de 477,9 millions d'euros.

Cette évolution résulte de la politique menée par les autorités dans le but d'étaler dans le temps leurs interventions dans le financement des investissements et de se décharger du financement intermédiaire sur la SNCB-Holding.

La récente mesure budgétaire par laquelle la SNCB-Holding assurera, à partir de 2012, le préfinancement de l'achat de matériel roulant pour la SNCB à hauteur de 108,0 millions d'euros, entraînera une augmentation équivalente de la dette financière.

En ce qui concerne les projets Diabolo et Liefkenshoek Rail Link (LHRL), financés par un partenariat public-privé (PPP), Infrabel n'a inscrit aucune dette financière ni obligation hors bilan dans ses comptes jusque fin 2010. Depuis 2011, les obligations afférentes au projet Diabolo, dont les travaux ont entre-temps été achevés, figurent hors bilan.

Dans le cadre de la construction financière du Diabolo, il est prévu dans les contrats de gestion 2008-2012 que l'État octroie des dotations d'exploitation à Infrabel (9,0 millions d'euros₂₀₀₇) ainsi qu'à la SNCB (0,2 million d'euros₂₀₀₇), tandis que le reste du financement proviendrait d'une redevance payée par les opérateurs ferroviaires et d'un supplément de prix à payer par les voyageurs. L'État a encore deux risques à couvrir, qui sont repris dans une lettre de confort liant les investisseurs, l'État, la SNCB et Infrabel et pour lesquels des moyens devront être réservés dans les futurs contrats de gestion :

- une amende/indemnité à payer si les conditions convenues avec les investisseurs concernant l'offre de trains minimale ne sont pas atteintes ou en cas de modification dans la gestion du réseau ;
- le surcoût que représente l'offre de trains pour la SNCB et qu'elle a estimé à un montant qui oscillera, à tout le moins, entre 8,9 millions d'euros₂₀₁₁ et 9,6 millions d'euros₂₀₁₁ par an.

L'indemnité à la charge d'Infrabel (50,6 millions d'euros₂₀₀₈) dans le cadre de la construction financière afférente au LHRL s'est traduite en dotations d'exploitation dans le contrat de gestion.

3.7 Ventilation de la dette financière nette consolidée entre les missions de service public (secteur public) et les activités commerciales (secteur commercial)

La ventilation de la dette financière entre le secteur public, chargé de l'exécution des tâches de service public, et le secteur commercial est liée aux obligations en matière de transparence financière imposées par les réglementations européenne et nationale.

La directive européenne 91/440/CEE relative au développement de chemins de fer communautaires, telle que modifiée par la directive 2001/12/CE²⁴⁷ et la directive 2006/111/CE relative à la transparence des relations financières entre les États membres et les entreprises publiques ainsi qu'à la transparence financière dans certaines entreprises²⁴⁸ ont imposé aux entreprises ferroviaires un système de règles à double finalité :

- 1° veiller à la transparence en distinguant dans la comptabilité les activités de service public et les activités commerciales ;
- 2° démontrer, par la tenue de comptes séparés, que les ressources publiques octroyées pour assurer des services de transport aux voyageurs dans le cadre des missions de service public ne sont pas transférées vers des activités liées à d'autres services de transport ou activités.

Ces obligations de transparence s'appliquent à la SNCB-Holding et à la SNCB qui combinent toutes deux des activités de service public et des activités commerciales. Elles ont été transposées en droit belge, dans la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, notamment dans son article 27, § 1^{er}, libellé comme suit : « *Les entreprises publiques autonomes sont soumises à la loi du 17 juillet 1975 relative à la comptabilité et aux comptes annuels des entreprises. [...] Elles établissent un système distinct de comptes pour les activités ayant trait à leurs tâches de service public, d'une part, et pour les autres activités, d'autre part.* »

Cette loi du 21 mars 1991 et les contrats de gestion 2008-2012 ont imposé des règles spécifiques en matière de transparence financière tant à la SNCB-Holding qu'à la SNCB. Une description de ces règles est présentée ci-après. Elle est suivie d'une vérification, respectivement pour la SNCB-Holding et la SNCB, de :

- 1° l'existence, pour la période 2008-2011, d'une ventilation entre le secteur public et le secteur commercial des flux de trésorerie enregistrés dans les comptes séparés ;
- 2° la façon dont la dette financière est constituée/réduite respectivement pour le secteur public et le secteur commercial.

²⁴⁷ Article 9.4 de la directive 91/440/CEE, tel que modifié par la directive 2001/12/CE.

²⁴⁸ Cette directive est le texte codifié de la directive 80/723/CEE qui a été profondément remanié à diverses reprises. Les détails de la tenue de comptes séparés figurent aux articles 1^{er}, 3 et 4.

3.7.1 Ventilation de la dette financière nette entre le secteur public et le secteur commercial au niveau de la SNCB-Holding

La SNCB-Holding déploie un éventail d'activités au titre de missions de service public. Elles sont synthétisées comme suit à l'article 4 du contrat de gestion :

- 1° la détention et la gestion de ses participations dans le capital de la SNCB et d'Infrabel ;
- 2° les activités de sécurité et de gardiennage dans le domaine ferroviaire ;
- 3° l'acquisition, la construction, l'entretien et la gestion des gares et leurs dépendances ;
- 4° la conservation du patrimoine historique relatif à l'exploitation ferroviaire ;
- 5° les autres missions dont elle est chargée par ou en vertu de la loi.

Au titre de ces « autres missions » visées au point 5°, la SNCB-Holding assure :

- des activités d'appui et de coordination pour les trois sociétés du groupe SNCB (harmonisation des programmes d'investissement, relations avec les autorités publiques, gestion du réseau de technologies de l'information, coordination de toute la communication, soutien juridique et affaires internationales, gestion financière, etc.) ;
- la mise à disposition de personnel aux deux autres sociétés en qualité d'employeur unique de la totalité du personnel ;
- l'exécution de prestations pour les besoins de la Nation (prestations en matière de protection civile, de sécurité publique, etc., à la demande d'institutions mandatées).

La SNCB-Holding exerce une activité commerciale limitée, à savoir la mise en location de terrains et bâtiments ainsi que la gestion de concessions octroyées et d'autres facilités dans le domaine ferroviaire, que ce soit en gestion propre ou par l'intermédiaire de filiales (Eurostation, PubliFer, Syntigo, B-Parking, B-Mobile).

Lors de la restructuration du groupe SNCB le 1^{er} janvier 2005, le groupe ABX a été absorbé par la SNCB-Holding pour en sortir en 2006, lorsqu'il a été vendu à la suite de la restructuration imposée par la Commission européenne. Toutefois, le groupe ABX a laissé derrière lui sa dette financière, que la SNCB-Holding doit à présent gérer.

L'article 94 du contrat de gestion 2008-2012 contraint la SNCB-Holding à rédiger un rapport annuel sur l'exécution des missions de service public (secteur public), qui doit contenir les éléments suivants :

- des comptes de résultats séparés pour les activités de sécurité et de gardiennage sur le domaine des chemins de fer et pour l'ensemble des missions de service public ;
- le relevé détaillé des flux de trésorerie pour l'entreprise et les relevés séparés des flux de trésorerie pour les activités de sécurité et de gardiennage sur le domaine des chemins de fer et pour l'ensemble des missions de service public ;
- un aperçu de l'évolution, depuis le 1^{er} janvier 2005, de la dette financière nette consolidée, telle que définie à l'annexe 8 reprenant tant les dettes financières bilantaires que hors bilan.

L'établissement obligatoire de relevés des flux de trésorerie pour les missions de service public combinées au mélange d'activités décrit ci-avant a finalement amené à répartir les rapports sur les flux de trésorerie en trois secteurs :

- 1° le secteur public, qui regroupe les activités de service public ;
- 2° le secteur commercial, qui regroupe les activités commerciales ;
- 3° le secteur ABX, qui ne comporte plus d'activité opérationnelle.

L'établissement de relevés des flux de trésorerie entraîne également une nécessité de donner une meilleure vue de la constitution/réduction de la dette financière. En effet, les flux de trésorerie entrants et sortants qui sont générés révèlent les besoins de (re)financement. Le système des comptes permet d'attribuer les flux de trésorerie par secteur et de ventiler la dette financière.

Le tableau ci-après synthétise la constitution/réduction de la dette financière durant la période 2008-2011 pour chacun des trois secteurs susmentionnés.

Tableau 10 – Dette financière nette de la SNCB-Holding, ventilée par secteur (en millions d'euros)

	01/01/2008	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
Secteur public	- 900,0	- 635,5	- 588,3	- 559,7	- 481,4
Secteur commercial	- 771,6	- 736,1	- 584,2	- 593,1	- 532,9
Secteur ABX	- 1.522,7	- 1.561,9	- 1.615,2	- 1.670,1	- 1.729,7
Total	- 3.194,3	- 2.933,5	- 2.787,7	- 2.822,9	- 2.744,0

Source : comptes annuels des exercices 2008, 2009, 2010 et 2011 de la SNCB-Holding ; cash flow statements des exercices 2008, 2009, 2010 et 2011 de la SNCB-Holding ; rapports annuels sur l'exécution des missions de service public au cours des exercices 2008, 2009, 2010 et 2011, rédigés par la SNCB-Holding en application de l'article 94 du contrat de gestion 2008-2012

Les principaux flux de trésorerie – hors variations du fonds de roulement et du surplus (temporaire) entre les subsides en capital versés et les investissements réalisés – qui sont déterminants pour la constitution/réduction de la dette financière sont commentés ci-après par secteur.

Secteur public

S'agissant des flux financiers du secteur public, les facteurs suivants ont une incidence déterminante sur la situation de la dette :

- À l'exception des flux de trésorerie opérationnels (Ebitda) pour les activités commerciales, qui s'élèvent à quelque 20,0 millions d'euros par an, les flux de trésorerie opérationnels décrits au point 3.4 peuvent être intégralement affectés au secteur public²⁴⁹. Ils peuvent faire baisser la dette financière à concurrence du montant correspondant.

²⁴⁹ Les revenus externes du département Technologie de l'information de la SNCB-Holding (Ictra) sont faibles. De ce fait, les flux de trésorerie sont entièrement affectés au secteur public.

- En revanche, il existe des facteurs qui ont une influence négative sur la dette financière :
 - les intérêts à payer sur la dette : -51,1 millions d'euros (2008), -43,0 millions d'euros (2009), -39,1 millions d'euros (2010), -33,3 millions d'euros (2011)²⁵⁰;
 - les investissements non subventionnés dans des immobilisations financières (SNCB : -30,0 millions d'euros en 2011, SNCB-Logistics²⁵¹ : -0,2 million d'euros en 2011), les préfinancements d'Infrabel en vue de l'achèvement du TGV ainsi que les préfinancements par le biais de SPV pour toute la période.
- Enfin, la diminution en 2008 de la dette financière du secteur public est due pour une grande part (+160,0 millions d'euros) à des garanties en cash reversées afférentes à des transactions transférées vers l'État/le FIF le 1^{er} janvier 2005.

Il ressort de l'analyse des flux de trésorerie que les activités relatives aux missions de service public permettent de couvrir les coûts de la dette financière et même de conserver une marge en vue de réduire la dette financière du secteur public.

Secteur commercial

La diminution de la dette financière du secteur commercial durant la période concernée résulte des facteurs suivants :

- Trois éléments ont permis de réduire la dette financière :
 - la marge issue des activités opérationnelles qui génèrent un flux de trésorerie de quelque 20,0 millions d'euros par an ;
 - les dividendes des filiales : +31,8 millions d'euros (2008), +43,7 millions d'euros (2009), +16,9 millions d'euros (2010), +6,8 millions d'euros (2011) ;
 - la vente de terrains et bâtiments commercialisables, dont l'importance est décrite au point 3.4.1 ;
- Trois éléments ont rehaussé la dette financière :
 - les intérêts sur la dette : -27,2 millions d'euros (2008), -17,4 millions d'euros (2009), -16,9 millions d'euros (2010), -17,6 millions d'euros (2011) ;
 - les investissements dans des immobilisations corporelles et incorporelles pour un total de -102,5 millions d'euros durant la période 2008-2011 ;
 - les investissements dans des immobilisations financières pour un total de -2,2 millions d'euros durant la période 2008-2011.

Combinés aux dividendes provenant des filiales (qui ne sont pas toujours cohérents d'une année à l'autre), les flux de trésorerie opérationnels entrants générés par les activités commerciales ont à peu près suffi, durant la période concernée, à payer les intérêts sur la dette et à couvrir les investissements sur fonds propres. La réduction de la dette financière du

²⁵⁰ Les charges d'intérêts sont allégées par le biais de compensations versées par l'État pour les préfinancements : +22,1 millions d'euros (2008), +30,7 millions d'euros (2009), +30,8 millions d'euros (2010), +31,3 millions d'euros (2011).

²⁵¹ L'approbation par la Commission européenne du dossier de restructuration de la SNCB-Logistics prévoyant une intervention de 135,0 millions d'euros de la SNCB-Holding fait de cette intervention une aide d'État autorisée. Les souscriptions à des augmentations de capital de la SNCB et de la SNCB-Logistics en 2011 ont fait partie de l'intervention totale (135,0 millions d'euros) de la SNCB-Holding dans le dossier de restructuration de la SNCB-Logistics. La souscription à l'augmentation de capital s'est élevée à 21,6 millions d'euros en 2011, dont 0,2 million d'euros cash et 21,4 millions d'euros sous la forme d'une créance dans le chef de la SNCB-Holding qui est apurée en 2012.

secteur commercial a pu avoir lieu, durant la période concernée, grâce à des revenus non récurrents provenant de la vente de terrains et bâtiments commercialisables.

Secteur ABX

La dette financière afférente au groupe ABX ne peut que croître étant donné que plus aucun flux de trésorerie positif n'est généré de façon récurrente. Cette augmentation est essentiellement due aux intérêts à payer (Δ 224,0 millions d'euros en 2008-2011) sur la dette, calculés sur la base du taux d'intérêt implicite de la dette à long terme de la SNCB-Holding. Par ailleurs, des flux de trésorerie sortants servent encore à couvrir des frais ayant auparavant fait l'objet de la constitution de provisions (litiges juridiques, garanties bancaires, frais de résiliation). En 2008, un flux de trésorerie entrant de 30,0 millions d'euros relatif à la clause *earn-out* d'ABX, convenue lors de la vente d'ABX World Wide en 2006, a été enregistré.

3.7.2 Ventilation de la dette financière nette entre le secteur public et le secteur commercial au niveau de la SNCB

Conformément à l'article 5 du contrat de gestion 2008-2012, la SNCB est chargée de trois missions de service public :

- 1° le transport intérieur de voyageurs assuré par les trains du service ordinaire, ainsi que les dessertes intérieures par trains à grande vitesse ;
- 2° le transport transfrontalier de voyageurs, c'est-à-dire le transport assuré par les trains du service ordinaire pour la partie du trajet national non couverte au titre du point 1 ;
- 3° les prestations que la SNCB est tenue de fournir pour les besoins de la Nation.

L'entretien et la rénovation du matériel roulant affecté à ce service font également partie des missions de service public.

Depuis le 1^{er} février 2011, le transport de marchandises a été retiré de la SNCB pour être confié à la SNCB-Logistics. La SNCB a néanmoins gardé une partie de ses activités dans ce domaine, à savoir l'entretien des wagons de marchandises et du matériel de traction.

Les règles spécifiques imposées à la SNCB pour assurer la transparence des flux financiers provenant de ses diverses activités découlent de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques et du contrat de gestion 2008-2012.

L'article 221, § 2, de la loi du 21 mars 1991, tel qu'inséré par l'arrêté royal du 18 octobre 2004 portant certaines mesures de réorganisation de la Société nationale des chemins de fer belges, est libellé comme suit : « *Sans préjudice de l'article 27, § 1^{er}, la Nouvelle SNCB tient, dans sa comptabilité interne, des comptes séparés pour ses activités relatives au transport de marchandises par chemin de fer. Les comptes annuels de la Nouvelle SNCB reprennent, dans leur annexe, un bilan et un compte de résultats séparés pour ces activités* ». En outre, l'article 221, § 3, de la même loi fixe l'interdiction de transférer des fonds publics aux activités commerciales.

Dans son article 87, le contrat de gestion a notamment imposé l'obligation d'établir un relevé annuel détaillé des flux de trésorerie selon le modèle défini dans les normes IFRS pour l'entreprise ainsi que des relevés de trésorerie distincts pour (a) les activités liées à

l'exécution des missions de service public imposées par la loi, (b) les activités liées au reste du transport de voyageurs et (c) les activités relatives au transport de marchandises.

L'application de la règle générale prévue à l'article 27, § 1^{er}, de la loi du 21 mars 1991 et des règles spécifiques énumérées ci-dessus font en sorte que la SNCB doit établir des bilans, des comptes de résultats et des relevés de flux de trésorerie pour les secteurs du transport national de voyageurs, du transport de marchandises et du transport de voyageurs autre (constitué, pour l'essentiel, du transport international de voyageurs). L'élaboration obligatoire de tableaux de flux de trésorerie entraîne également une nécessité de donner une meilleure vue de la constitution/réduction de la dette financière de chaque secteur d'activités.

Il est démontré au point 3.3 que, fin 2007, la SNCB n'a pas dû acter de dette financière, mais une position de trésorerie positive de 23,8 millions d'euros, et ce après imputation aux trois secteurs d'activités de 510,0 millions d'euros au titre d'augmentation de capital souscrite par la SNCB-Holding.

La dette financière constituée par la SNCB depuis 2008 (selon la définition du contrat de gestion) a découlé des besoins de financement pour compenser les flux de trésorerie opérationnels négatifs et les dépenses d'investissements sur fonds propres (voir point 3.4). La SNCB-Holding a pourvu aux besoins de financement, d'abord par l'utilisation de lignes de crédit (financement à court terme) et ensuite, à partir de 2010 et 2011, par des lignes de crédit et des emprunts à long terme. À la fin de l'exercice, les dettes financières de la SNCB vis-à-vis de la SNCB-Holding se présentaient comme suit :

Tableau 11 – Financement de la SNCB par la SNCB-Holding (en millions d'euros)

	Crédit à court terme	Prêts à long terme	Total
31/12/2008	64,6	-	64,6
31/12/2009	357,1	-	357,1
31/12/2010	550,0	125,0	675,0
31/12/2011	304,5	365,0	669,5

Source : comptes annuels des exercices 2008, 2009, 2010 et 2011 de la SNCB-Holding et de la SNCB ; cash flow statements des exercices 2008, 2009, 2010 et 2011 de la SNCB-Holding et de la SNCB ; comptes par secteur d'activités de la SNCB pour les exercices 2008, 2009, 2010 et 2011

La SNCB-Holding octroie les crédits/prêts pour l'ensemble des besoins de financement à couvrir²⁵². Le système de comptes séparés (bilans et comptes de résultats) et de relevés de flux de trésorerie des trois secteurs d'activités de la SNCB doit permettre d'identifier les besoins de financement par secteur d'activités.

D'un point de vue comptable, le financement global de la SNCB-Holding est comptabilisé par la SNCB dans le secteur d'activités du transport national de voyageurs, qui est une mis-

²⁵² Ces besoins de financement sont indépendants du (pré)financement par la SNCB-Holding de la diminution des dotations d'investissement de la SNCB en 2009 à concurrence de 146,0 millions d'euros. À cet égard, la SNCB-Holding a signé avec l'État un accord de financement sur 25 ans et a comptabilisé une créance à long terme dans le chef de la SNCB (voir point 3.6).

sion de service public²⁵³. Ce secteur « prête » à son tour les montants nécessaires aux deux autres secteurs d'activités à un taux dit « de marché ». Celui-ci est défini comme le taux payé par la SNCB-Holding pour ses dettes à long terme +1 %.

Eu égard à ces modes de comptabilisation, la dette financière cumulée (interne) des secteurs commerciaux vis-à-vis du secteur public s'élève à 292,7 millions d'euros au 31 décembre 2011. Elle est ventilée comme suit entre les deux secteurs commerciaux :

- transport de marchandises : 233,9 millions d'euros ;
- transport de voyageurs qui ne fait pas partie du service public : 58,8 millions d'euros.

L'amortissement de la dette financière des secteurs commerciaux vis-à-vis du secteur public au sein de la SNCB prend une tournure précaire, en toute hypothèse pour le secteur du transport de marchandises. C'est ce qui est apparu après la filialisation de la SNCB-Logistics à partir du 1^{er} février 2011, dans le cadre de laquelle :

- ce n'est pas une branche d'activités complète qui a été intégrée dans la SNCB-Logistics, mais des actifs et passifs sélectionnés en rapport avec le transport de marchandises, à l'exception des créances et dettes (autres que les dettes de leasing relatives au matériel roulant apporté) et a fortiori de la dette financière (interne) constituée depuis 2008 ;
- l'activité restante, qui inclut l'entretien du matériel roulant, se voit imputer les actifs concernés restants, les créances et dettes, la dette financière (interne) « historique » et les résultats reportés (pertes)²⁵⁴.

Savoir si cette activité en rapport avec le transport de marchandises qui demeure au sein de la SNCB a une portée suffisante pour lui permettre d'apurer, à partir de 2011, la dette financière (interne) à l'égard du secteur public est une question qui appelle difficilement une réponse positive, et ce, pour les raisons suivantes :

- la faible importance des activités, avec la SNCB-Logistics comme client quasi exclusif ;
- le fait que les prévisions de flux de trésorerie opérationnels positifs (Ebitda) ne sont pas favorables, compte tenu de la réalité de l'Ebitda en 2011 (- 67,6 millions d'euros) et de la situation financière de la SNCB-Logistics (voir point 3.5).

Si l'on tient compte de ces données, le risque existe qu'il soit impossible de générer suffisamment de flux de trésorerie pour couvrir les intérêts de la dette financière et son amortissement, de sorte que cette dette ne fera que croître à l'avenir.

²⁵³ La SNCB-Holding ne peut pas directement affecter aux secteurs d'activités les montants qui ont été empruntés auprès d'elle, car elle ignore les besoins de financement par secteur et la SNCB ne peut affecter les montants qu'après l'établissement des relevés de flux de trésorerie par secteur d'activités.

La position de caisse à la fin de l'exercice est également imputée sur le secteur du transport national de voyageurs. La situation pour la période concernée était la suivante : +16,7 millions d'euros (2008), +7,9 millions d'euros (2009), +33,6 millions d'euros (2010), +27,2 millions d'euros (2011).

L'augmentation de capital à hauteur de 30,0 millions d'euros à laquelle la SNCB-Holding a souscrit en 2011 a également été imputée sur le secteur du transport national de voyageurs.

²⁵⁴ Les pertes reportées, qui sont restées dans le secteur du transport de marchandises de la SNCB lors de la création de la SNCB-Logistics, ont entraîné, avec les pertes reportées de 2011, un patrimoine propre négatif pour ce secteur au 31 décembre 2011.

3.7.3 Conclusion

Les réglementations européenne et nationale, de même que les contrats de gestion 2008-2012, ont imposé des obligations visant à tenir une comptabilité transparente permettant de distinguer les activités de service public des activités commerciales. Tant la SNCB-Holding que la SNCB ont mis ces règles en pratique de façon à ventiler aussi la dette financière entre les différentes activités.

SNCB-Holding

La dette financière « historique » qui est revenue à la SNCB-Holding lors de l'opérationnalisation de la nouvelle structure du groupe SNCB le 1^{er} janvier 2005 représente un problème structurel de grande ampleur. Il est structurel car :

- les activités et les flux de trésorerie opérationnels de la SNCB-Holding ne permettent pas, dans le contexte de l'interdiction de subventionnement croisé, d'amortir cette dette ;
- le problème est survenu dès le début et n'a jamais été résolu. La Cour des comptes a abordé cette question dans son rapport *Financement fédéral des missions de service public de la SNCB, d'Infrabel et de la SNCB-Holding* d'octobre 2008. La ministre des Entreprises publiques a fait savoir qu'une solution doit être élaborée dans le respect de la réglementation européenne, mais la situation n'a pas progressé en la matière.

La dette financière « historique » afférente au dossier ABX est passée de 1.210,8 millions d'euros au 1^{er} janvier 2005 à 1.522,7 millions d'euros au 1^{er} janvier 2008, pour encore progresser jusqu'à 1.729,7 millions d'euros au 31 décembre 2011. Cette dette, qui ne peut pas être compensée par des activités ou des flux de trésorerie opérationnels, ne peut pas être apurée.

La dette financière « historique » afférente aux activités commerciales du transport de marchandises et du transport international de voyageurs a été jointe aux activités commerciales propres de la SNCB-Holding. Les flux de trésorerie opérationnels provenant des activités d'exploitation de la SNCB-Holding conjugués aux dividendes des filiales suffisent à peine à couvrir les intérêts sur la dette et les investissements sur fonds propres. La dette financière concernée n'a pu être réduite (de 771,6 millions d'euros début 2008 à 532,9 millions d'euros fin 2011) qu'en utilisant des revenus non récurrents générés par la vente d'actifs.

Les activités de service public entraînent des flux de trésorerie opérationnels qui permettent de couvrir les intérêts sur la dette et d'amortir le montant nominal de la dette de façon telle que la dette financière du secteur public a reculé pour passer de 900,0 millions d'euros début 2008 à 481,4 millions d'euros fin 2011²⁵⁵. Tant que le secteur public présentera encore une dette, il n'y aura aucun risque de subventionnement croisé entre le secteur public et le secteur commercial pourvu que le traitement comptable se fasse correctement.

SNCB

Les besoins de financement cumulés de la SNCB depuis le 1^{er} janvier 2008 s'élèvent, si on exclut les préfinancements destinés à couvrir la diminution des dotations d'investissement, à 669,5 millions d'euros au 31 décembre 2011 et ont été souscrits par la SNCB-Holding au

²⁵⁵ Cette évolution a également été influencée par le remboursement non récurrent des garanties en cash qui a eu lieu en 2008.

moyen de crédits à court et à long terme. La SNCB a imputé cette dette financière sur le secteur public, qui consent à son tour un « prêt » aux secteurs commerciaux. La dette des secteurs commerciaux vis-à-vis du secteur public s'élevait à 292,7 millions d'euros au 31 décembre 2011.

L'amortissement de la dette financière par les secteurs commerciaux vis-à-vis du secteur public devient problématique, en toute hypothèse pour le secteur du transport de marchandises (233,9 millions d'euros au 31 décembre 2011). Compte tenu des prévisions désormais connues, l'activité relative au transport de marchandises que la SNCB a conservée en son sein ne peut pas générer suffisamment de flux de trésorerie pour couvrir les intérêts sur la dette et a fortiori permettre son amortissement, de sorte que cette dette ne fera que croître.

3.8 Part des opérations de financement alternatif dans la dette financière constituée et analyse des risques potentiels pour la stabilisation de cette dette

Les termes de « financement alternatif » sont apposés sur une multitude de modes de financement allant des leasings transfrontaliers (*cross-border leasings*) aux financements convenus avec les pouvoirs publics au titre d'alternative aux interventions classiques de l'État dans les investissements (financements par PPP, préfinancements par emprunts, emprunts garantis par le matériel roulant). Le dernier type de financement est explicité au point 3.6. Sont ici examinés de près les leasings transfrontaliers qui ont été conclus dans le passé dans le but de couvrir les besoins de financement globaux. Cette analyse s'articule autour d'une double question :

- 1° L'ensemble des dettes financières (nettes) afférentes à ces opérations figurent-elles dans les comptes et quelle est leur proportion par rapport à la dette financière nette globale ?
- 2° Les risques liés à la situation des marchés financiers et pouvant découler de la façon dont les constructions financières sont conçues sont-ils couverts ?

3.8.1 Dette financière nette relative aux leasings transfrontaliers

Qui dit leasing transfrontalier dit vente ou location d'actifs à un trust qui les reloue à son tour. Le but est de partager un avantage fiscal pour l'investisseur entre le trust et la société sous la forme d'une recette en cash immédiate (VAN = valeur actuelle nette). Les contrats de leasings transfrontaliers (fiscaux) ont tous été conclus par la SNCB unitaire à partir de 1988. Avec la restructuration du groupe SNCB, ils sont passés à la SNCB-Holding au 31 décembre 2004. Les deux contrats de *sale and lease back* qui ont encore été signés après cette date sont des financements classiques par le biais d'Eurofima²⁵⁶ garantis par le matériel roulant.

²⁵⁶ Eurofima (Société européenne pour le financement de matériel ferroviaire) est une société anonyme de droit suisse constituée en 1956 par une convention entre États. Il s'agit d'une société commune regroupant les opérateurs ferroviaires historiques. Elle permet à ces sociétés de financer l'acquisition de matériel roulant à des conditions favorables liées à sa notation AAA, dont elle dispose toujours (situation début 2012). La SNCB-Holding est actionnaire à 9,8 %. D'autres réseaux le sont à 9,2 %.

Sur le total des 80 opérations réalisées, 49 sont encore actives au 31 décembre 2011. Les immobilisations corporelles sous-jacentes peuvent être subdivisées en quatre groupes :

- matériel roulant dont les contrats ont une durée initiale de 12 à 28 ans ;
- matériel de télécommunication dont les contrats ont une durée initiale de 16 ans ;
- infrastructure ferroviaire (gares de formation et lignes à grande vitesse) dont les contrats ont une durée initiale de 20 à 31,5 ans ;
- bâtiments administratifs dont les contrats ont une durée initiale de 29,5 ans.

À l'exception des bâtiments administratifs, ces actifs font l'objet de contrats de sous-location avec les sociétés du groupe SNCB²⁵⁷.

La construction financière est conçue de façon telle en matière de flux de trésorerie que, pour la grande majorité²⁵⁸ des contrats, la dette est compensée par des placements dont le montant nominal et les intérêts doivent couvrir les amortissements et la levée de l'option.

L'ensemble des dettes et placements des leasings transfrontaliers et des emprunts classiques garantis par le matériel roulant ont été portés au bilan²⁵⁹. La dette nette à cet égard se présente comme suit au 31 décembre 2011 :

²⁵⁷ Un régime spécifique s'applique à certains actifs, qui trouve son fondement dans l'arrêté royal du 30 décembre 2004 arrêtant les listes des actifs et passifs apportés par la Société nationale des chemins de fer belges à la SA de droit public Nouvelle SNCB. L'annexe 1 de cet arrêté royal dispose que « *les biens dont la SNCB ne possède que la propriété économique ne feront toutefois pas l'objet d'un apport à la Nouvelle SNCB. [...] Il est cependant entendu que la SNCB fera apport à la Nouvelle SNCB de ses droits contractuels de jouissance en sa qualité de locataire ou de sous-locataire du matériel roulant repris en annexe 1. 2. Des accords spécifiques seront conclus entre la SNCB et la Nouvelle SNCB afin de régler les modalités concrètes de cet apport* ». Il s'agit de facto de contrats de *sale and rent back* pour le matériel roulant.

À cet égard, la SNCB-Holding et la SNCB ont conclu le 31 décembre 2004 un accord de sous-location (*sublease agreement*) qui régit les conditions de sous-location du matériel roulant concerné par la SNCB-Holding à la SNCB. Le conseil d'administration de la SNCB du 14 janvier 2005 a approuvé les contrats de *subleasing/subgranting* et celui du 15 février 2005 a donné son aval au paiement d'une indemnité annuelle, conformément aux frais d'amortissement et sur la base de la valeur comptable que les actifs auraient eue en l'absence de leasings transfrontaliers.

Les conditions concrètes en matière de paiement reviennent à ce que la SNCB-Holding facture des frais de location à la SNCB calculés selon la méthode décrite ci-dessus et supporte elle-même la partie restante des charges. Les plans d'entreprise 2006-2007 et 2008-2012 de la SNCB reprennent explicitement les charges locatives des contrats *sale and rent back* comme des charges d'exploitation. Celles-ci jouent ainsi un rôle dans l'octroi des dotations d'exploitation de l'État.

²⁵⁸ Il n'existe pas de placement correspondant pour quatre contrats. Leur financement initial s'élève à 109,3 millions d'euros.

²⁵⁹ Avec l'instauration des normes IRFS en 2010, les dettes afférentes à tous les contrats ont été inscrites au bilan. Auparavant, les dettes des contrats *sale and rent back* étaient comptabilisées dans les droits et obligations hors bilan en application des normes comptables belges. Ces contrats étaient néanmoins pris en compte pour le calcul de la dette nette.

Tableau 12 – Dette financière nette des leasings transfrontaliers au 31 décembre 2011²⁶⁰ (en millions d'euros)

Dette financière brute	- 2.246,9
Actifs financiers	+ 1.071,4
Valeur des produits dérivés/devises	+ 77,3
Dette financière nette	- 1.098,2

Source : comptes annuels de l'exercice 2011 de la SNCB-Holding ; rapport annuel de la SNCB-Holding à l'assemblée générale sur l'exercice 2011

3.8.2 Risques afférents aux constructions financières

Les placements qui doivent permettre le paiement des locations et la levée éventuelle des options de leasings transfrontaliers ont été fixés, soit par des engagements contractuels avec les investisseurs, soit en exécution de la politique financière du groupe SNCB. Ces placements se subdivisent en quatre catégories :

1° Placements donnés en nantissement

Dans certaines transactions de leasing, la SNCB unitaire a été contrainte de constituer un placement permettant d'assurer les futurs paiements exigés et répondant à des critères fixés contractuellement. En vertu de ces critères, le placement devait être donné en nantissement au trust créé par l'investisseur et/ou était garanti par un accord de reprise des obligations de paiement par un organisme financier.

2° Placements non donnés en nantissement

Pour d'autres transactions de leasing, l'investisseur n'a pas imposé d'obligations de placements destinés à couvrir les paiements futurs. La SNCB unitaire a elle-même constitué de tels placements – dans certains cas, avec des accords de reprise des obligations de paiement – afin de couvrir l'intégralité du risque de change, surtout entre le dollar américain (USD) et l'euro (EUR), et ainsi bénéficier de l'avantage VAN à la souscription du contrat de leasing.

3° Paiements anticipés dans le cadre du leasing

Les paiements futurs ont été payés anticipativement à un tiers selon l'un des scénarios suivants :

- soit toutes les obligations de paiement au tiers ont été transférées, de sorte que plus aucun risque de crédit vis-à-vis du tiers n'est désormais à la charge de la SNCB-Holding ;
- soit la SNCB-Holding supporte encore le risque de faillite du tiers.

4° Paiement anticipé des swaps à Eurofima

Il s'agit de placements auprès d'Eurofima destinés à couvrir les paiements futurs. Ces placements ont été fixés contractuellement au titre de swap payé anticipativement.

Ce sont surtout les placements énumérés ci-avant aux points 1°, 2° et 3° constitués sous la forme de dépôt ou de produit financier, de même que les instruments financiers dérivés qui y sont éventuellement liés, qui peuvent induire un risque financier dans le chef de la

²⁶⁰ Les chiffres comprennent, outre les montants nominaux, les intérêts encourus et les adaptations de la « valeur réelle » selon les normes IFRS.

SNCB-Holding. Ces risques et leurs conséquences sont apparus avec la crise du crédit et des marchés financiers.

La direction financière de la SNCB-Holding a suivi régulièrement les conséquences de la crise du crédit depuis septembre 2007 et en a fait rapport au conseil d'administration et à la ministre des Entreprises publiques. Il a été constaté, avec la persistance de la crise du crédit en 2008, qu'un certain nombre de placements ne suffisaient plus à couvrir :

- 1° les engagements contractuels avec les investisseurs ;
- 2° les conditions en matière de politique financière fixées par le conseil d'administration.

Placements à risques concernant les engagements contractuels

En raison de l'abaissement de la note de certains organismes financiers par Moody's et Standard and Poor's, les placements effectués dans le cadre de six leasings transfrontaliers passés avec des contreparties américaines n'ont plus pu satisfaire aux exigences de notation minimales fixées contractuellement. Ces placements ont dès lors dû être remplacés par une notation supérieure. De la fin 2008 au début de 2012, la SNCB-Holding a clôturé ces obligations comme suit :

- 1° Pour une transaction, la garantie de l'État a été demandée et obtenue le 14 avril 2009 sur la base de l'arrêté royal du 31 mars 2009 octroyant la garantie de l'État à des opérations de financement alternatives de la SNCB-Holding, contre le paiement d'une prime annuelle de 52,5 points de base sur le montant nominal²⁶¹.
- 2° Pour deux transactions, les accords d'obligations de paiement passés avec les organismes financiers concernés ont été remplacés le 16 avril 2009 par des accords d'obligations de paiement avec Eurofima contre le paiement d'une commission annuelle.
- 3° Pour une transaction, la lettre de garantie de l'organisme concerné a été remplacée le 3 décembre 2008 par une lettre de crédit (*letter of credit*) d'Eurofima, contre le paiement d'une commission annuelle.
- 4° Pour une transaction, le dépôt a été clôturé (par rachat) et remplacé dans la transaction par l'achat de titres du Trésor américain démembrés (*US Treasury strips*) le 13 juillet 2009.
- 5° Pour une transaction, un accord de swap existant ne suffisait plus depuis le 11 décembre 2009 à assurer la qualité convenue par contrat dans le chef de l'investisseur en raison de la baisse de solvabilité de l'organisme financier concerné. La reprise de cet organisme par une autre banque systémique américaine, qui a accepté de conserver la contrepartie de swap, permet de couvrir le risque tant que la solvabilité de cette banque ne chute pas sous un seuil déterminé.

Un autre aspect des risques tient à la solvabilité de la SNCB-Holding même, qui doit également répondre à des critères fixés par contrat. La direction financière de la SNCB-Holding en a examiné les conséquences à la suite des derniers abaissements de sa note. Les précisions suivantes sont à apporter pour toute clarté :

²⁶¹ Le montant nominal s'élevait à 21,2 millions de dollars américains (USD) en 2011 et grimpera jusqu'à 60,6 millions de dollars américains (USD) en 2028 pour se clôturer à 45,6 millions de dollars américains (USD) en 2029.

- Standard and Poor's a abaissé la note AA+ « stable » octroyée le 5 septembre 2005 à AA « stable » le 10 août 2009, à AA « négative » le 16 décembre 2010, à AA- « négative » le 4 juillet 2011 et à A+ « négative » le 29 novembre 2011 ;
- Moody's a, pour sa part, abaissé la note le 26 juillet 2011 de Aa1 à Aa2 et, le 20 décembre 2011, à A1.

L'analyse a démontré que, pour la plupart des leasings transfrontaliers en cours avec des investisseurs américains, l'abaissement de la note de la SNCB-Holding est neutralisé par la clause applicable selon laquelle *« plus de 50 % des actions sont détenues par le royaume de Belgique et il y a un contrat payant pour l'exécution du service public »*.

Pour une transaction avec des investisseurs américains, le seuil minimum de solvabilité fixé contractuellement a été dépassé. Dès lors, un accord a pu être conclu avec une contrepartie en vue d'abaisser la note exigée fixée par contrat jusque début 2017 contre le paiement d'une commission de 0,5 million de dollars américains (USD) en 2012 et de 0,4 million de dollars américains (USD) de 2013 à 2016. Les négociations sont toujours en cours avec l'autre contrepartie à la transaction.

Pour deux autres transactions avec des investisseurs américains, le seuil minimum de solvabilité a été atteint et, dans l'hypothèse où la baisse se poursuivrait, il est aussi impératif de couvrir le risque.

En ce qui concerne les leasings transfrontaliers européens en cours avec des contreparties françaises, irlandaises, allemandes et suédoises, les risques sont inexistantes étant donné que l'abaissement de la notation est neutralisé par la clause contractuelle précitée.

Placements à risques concernant la politique financière

Les risques ont trait aux dépôts ou aux produits financiers qui, à la suite de l'abaissement de la note de l'organisme financier auprès duquel ils ont été contractés, ne sont plus conformes à la limite fixée dans la politique financière du groupe SNCB telle qu'adoptée par le conseil d'administration. En vertu de cette politique, si elle veut effectuer un placement à plus de six mois, la contrepartie doit disposer à ce moment-là d'une notation financière (*credit rating*) minimale de AA- auprès de Standard and Poor's et de Aa3 auprès de Moody's, de même qu'elle ne peut pas faire l'objet d'une surveillance négative (*negative credit watch*) de la part d'une de ces deux agences de notation financière.

Il apparaît, après vérification de la direction financière de la SNCB-Holding, que trois situations sont à distinguer :

- 1° De fin 2008 à ce jour, des placements ont été effectués auprès d'organismes financiers dont la note est inférieure aux conditions fixées dans la politique financière du groupe SNCB. Les risques étant sous contrôle, il a été proposé régulièrement au conseil d'administration de s'écarter temporairement de la politique financière, vu la situation générale sur les marchés financiers et la restructuration des organismes financiers nationaux et étrangers concernés.
- 2° Dans un cas, une procédure en justice a été engagée le 8 avril 2011 à Londres contre un organisme financier en vue d'obtenir des dommages et intérêts pour inexécution des prestations et non-respect des obligations contractuelles. Ce sont les infractions

constatées en 2009 et l'absence de solution à la suite des négociations qui ont amorcé la procédure. Par prudence, la SNCB-Holding a acté une réduction de valeur de 40 % du placement en 2010, bien qu'elle s'attende à récupérer une part substantielle du produit financier par la voie judiciaire. Si la SNCB-Holding en venait quand même à perdre le procès, elle devrait affecter un montant de l'ordre de 25,0 millions de dollars américains (USD) (soit 17,3 millions d'euros) à l'achat de titres du Trésor américain démembrés.

- 3° Sur les différents types de placements énumérés ci-avant, des swaps de devises et/ou de taux d'intérêt ont encore souvent été conclus avec des contreparties liées à la SNCB-Holding par un accord de CSA²⁶². L'existence de cet accord de CSA avec l'ensemble des contreparties, à une exception près, supprime tout risque de crédit supplémentaire.

Coûts supportés par la SNCB-Holding concernant les leasings transfrontaliers existants à la suite de la crise du crédit

Le coût total découlant de la couverture des risques peut être estimé fin 2011 à un montant actualisé de 9,6 millions de dollars américains, soit 6,9 millions d'euros, ventilés entre le coût de la transformation du placement d'une transaction (5,6 millions de dollars américains ou 4,0 millions d'euros) et le coût actualisé des commissions annuelles à payer pour le remplacement de l'organisme financier concerné par un autre pour la durée restante des contrats (entre 2009 et 2030) de 4,0 millions de dollars américains (2,9 millions d'euros).

Les frais d'avocats s'élèvent à 1,3 million d'euros fin 2011.

3.8.3 Conclusion

Les financements alternatifs sous forme de leasings transfrontaliers ont été par le passé (avant 2005) une source importante de moyens permettant de couvrir les besoins de financement. La dette nette au 31 décembre 2011 s'élevait encore à 1.098,2 millions d'euros et a été portée intégralement au bilan.

La structure de la construction financière des opérations comporte des risques, comme on a pu le constater lors de l'apparition de la crise du crédit et des marchés financiers. Les risques financiers sont inhérents aux placements destinés à rembourser les dettes existantes. La SNCB-Holding a pu résoudre les problèmes existants par une réorganisation des obligations vis-à-vis des contreparties et, dans un cas, une procédure judiciaire est en cours contre un organisme financier.

Fin 2011, le coût actualisé de la crise du crédit sur la réorganisation des obligations s'élevait à 6,9 millions d'euros et celui de l'intervention des cabinets d'avocats à 1,3 million d'euros.

Il n'est pas exclu qu'il soit encore nécessaire de couvrir des risques supplémentaires. Cela dépendra de la note octroyée aux contreparties et à la SNCB-Holding même.

²⁶² Un CSA (*Credit Support Annex*) est un contrat standardisé qui a pour objet de réduire le risque de crédit vis-à-vis de tiers. Cette limitation du risque est réalisée par l'imposition d'une garantie (souvent en cash) d'une valeur équivalant à la différence entre la valeur actuelle de tous les contrats et le risque maximum que l'on est prêt à prendre vis-à-vis d'un tiers.

En outre, la note attribuée à la SNCB-Holding joue un rôle dans la détermination du niveau des intérêts à payer sur la dette financière au moment où les (re)financements doivent avoir lieu. L'ensemble de ces (re)financements s'est élevé à 600,0 millions d'euros en 2011 et se montera à quelque 650,0 millions d'euros en 2012.

3.9 Conclusions générales

Entre 2005 et 2007 (période des premiers contrats de gestion), la dette financière nette consolidée est passée de 2.057,9 à 2.593,5 millions d'euros. Ce chiffre global correspond à l'augmentation de la dette de la SNCB-Holding (Δ 1.136,4 millions d'euros) compensée par la position de trésorerie positive d'Infrabel (577,0 millions d'euros) et de la SNCB (23,8 millions d'euros). Ces deux dernières sociétés n'avaient pas de dette financière au 31 décembre 2007 grâce, d'une part, aux flux de trésorerie positifs provenant des activités d'exploitation (Infrabel) et, d'autre part, à l'injection de capital de 510,0 millions d'euros par le biais d'augmentations de capital souscrites par la SNCB-Holding (SNCB).

Au cours de la période 2008-2011 (couverte par les deuxièmes contrats de gestion), la dette financière nette consolidée a continué à croître pour atteindre 3.072,0 millions d'euros. Ce montant global correspond à une évolution contrastée entre les trois sociétés du groupe SNCB. Si la dette financière nette de la SNCB-Holding a diminué pendant cette période, les valeurs disponibles cumulées d'Infrabel ont progressivement diminué et la dette financière de la SNCB est apparue en 2008, essentiellement en raison de flux de trésorerie opérationnels négatifs dans les secteurs du transport de marchandises et du transport national de voyageurs.

Cinq caractéristiques de la structure et de l'évolution de la dette financière nette consolidée requièrent une attention spécifique de la part des sociétés concernées et de l'État dans le cadre de la politique à suivre.

3.9.1 Stabilisation de la dette financière nette consolidée

Les contrats de gestion 2008-2012 ont imposé comme norme que la dette financière nette consolidée et la dette financière de chaque société soient stabilisées au niveau de 2008, un calcul effectué suivant les prescriptions des contrats de gestion (« dette financière contrat de gestion »). Le maintien de la dette financière à un niveau stable constitue aussi un des objectifs fondamentaux que les trois sociétés du groupe SNCB se sont imposés dans leurs plans d'entreprise 2008-2012. La maîtrise de la « dette financière contrat de gestion » constitue en effet un indicateur important de la santé financière et relève de la responsabilité des sociétés mêmes.

D'après l'analyse des chiffres, l'objectif fixé au niveau consolidé n'est pas atteint au 31 décembre 2011. La « dette financière contrat de gestion » nette consolidée a augmenté de 178,4 millions d'euros, pour passer de 1.963,5 millions d'euros au 31 décembre 2008 à 2.141,9 millions d'euros au 31 décembre 2011. L'analyse par société montre qu'entre 2008 et 2011, la « dette financière contrat de gestion » de la SNCB-Holding diminue de 267,5 millions d'euros, la position de caisse d'Infrabel, calculée suivant les prescriptions du contrat de gestion 2008-2012, augmente de 144,9 millions d'euros et la « dette financière contrat

de gestion » de la SNCB (y compris la SNCB-Logistics en 2011) augmente de 590,9 millions d'euros (dont 52,1 millions d'euros afférents à la SNCB-Logistics).

Après avoir constaté la situation financière préoccupante à partir de 2009 et le risque de s'écarter de plus en plus de la stabilisation de la dette, les trois sociétés se sont engagées, avec l'accord de la ministre des Entreprises publiques, à stabiliser la dette financière nette au niveau consolidé à l'horizon 2012 et non au niveau fixé dans les contrats de gestion 2008-2012 (niveau 2008). Pour atteindre ce nouvel objectif, les trois sociétés se sont engagées en 2010 à ajuster l'Ebitda à atteindre par la SNCB pour le fixer à -48,0 millions d'euros (-78,0 millions d'euros pour la SNCB et +30,0 millions d'euros pour la SNCB-Logistics), contre +101,0 millions d'euros prévus dans le plan d'entreprise 2008-2012, et à ne pas modifier les Ebitda de la SNCB-Holding et d'Infrabel tels que prévus dans les plans d'entreprise 2008-2012 et fixés respectivement à +141,0 millions d'euros et +81,0 millions d'euros.

Le consensus relatif à ces engagements a été rompu en 2011 et aucune nouvelle perspective commune n'a encore été soumise. Les conseils d'administration de la SNCB-Holding et de la SNCB ont confirmé leur engagement de 2010 concernant l'objectif d'Ebitda à atteindre et l'ont transposé dans leurs budgets d'exploitation de 2012. Le conseil d'administration d'Infrabel, se référant aux circonstances modifiées, et le conseil d'administration de la SNCB-Logistics, sous la pression de la situation financière précaire, ont revu le niveau d'Ebitda à la baisse pour le fixer respectivement à +13,3 millions d'euros et -0,8 million d'euros.

Les perspectives des budgets d'exploitation 2012 de chaque société, combinées à plusieurs facteurs externes déjà connus (la réduction des dotations d'investissement d'Infrabel et du groupe SNCB dans son ensemble, le soutien de la SNCB-Logistics dans le cadre du dossier approuvé par la Commission européenne et de la position de liquidité précaire) peuvent avoir comme conséquence qu'à politique inchangée, la « dette financière contrat de gestion » nette consolidée augmentera dans les prochaines années d'environ 400,0 millions d'euros. Il en résultera que l'objectif d'une stabilisation de la dette financière nette consolidée fin 2012 ne sera pas atteint, ni a fortiori l'objectif initial des contrats de gestion.

3.9.2 Dette financière nette consolidée « hors contrat de gestion »

La partie de la dette financière qui ne répond pas à la définition reprise dans les contrats de gestion en vue de la stabilisation (dette financière « hors contrat de gestion ») est la partie qui ne relève en général pas de la responsabilité politique des sociétés mais découle de la politique des pouvoirs publics visant à étaler leurs interventions dans le financement des investissements et à se décharger du financement intermédiaire sur les trois sociétés de droit public.

Au cours de la période 2008-2011, la dette financière « hors contrat de gestion » a augmenté de 477,9 millions d'euros et la récente mesure budgétaire prévoyant, à partir de 2012, le pré-financement par la SNCB-Holding de l'achat de matériel roulant pour la SNCB à hauteur de 108,0 millions d'euros entraînera une progression équivalente de la dette financière.

Les projets de partenariat public-privé (PPP) Diabolo et Liefkenshoek Rail Link (LHRL) ont des conséquences financières pour les sociétés et, au final, pour l'État par le biais des dotations d'exploitation. Certaines de ces dotations ont déjà été calculées et prévues dans les

contrats de gestion d’Infrabel (50,6 millions d’euros sur 38 ans pour le LHRL et 9,0 millions d’euros sur 35 ans pour le Diabolo) et de la SNCB (0,2 million d’euros pour le Diabolo). Pour le projet Diabolo, des dépenses sont à prévoir en raison d’accords conclus entre les investisseurs, les sociétés concernées et l’État, plus particulièrement les surcoûts pour la SNCB (estimés à une fourchette de 8,9 à 9,6 millions d’euros par an) et d’éventuelles indemnités pour le non-respect par la SNCB de l’offre minimale qui doivent encore être prévues dans les futurs contrats de gestion.

3.9.3 Dette financière du secteur public et des secteurs commerciaux

Les réglementations européennes et nationales ainsi que les contrats de gestion 2008-2012 ont imposé des obligations en vue de tenir une comptabilité transparente permettant de distinguer les activités de service public et les activités commerciales et de démontrer ainsi qu’il n’y a pas de subventionnement croisé.

Tant la SNCB-Holding que la SNCB tiennent une comptabilité séparée qui permet de ventiler la dette financière entre les différentes activités.

- Les activités de service public de la SNCB-Holding entraînent des flux de trésorerie opérationnels qui permettent de couvrir les intérêts sur la dette et d’amortir le montant nominal de la dette de façon telle que la dette financière du secteur public a reculé pour passer de 900,0 millions d’euros début 2008 à 481,4 millions d’euros fin 2011. Le niveau de la dette financière début 2008 résultait de la dette financière « historique » au 1^{er} janvier 2005 (167,9 millions d’euros) et de la hausse entre 2005 et 2007 du financement des engagements imposés et contractés.

Tant que le secteur public présentera encore une dette financière, il n’y aura aucun risque de subventionnement croisé entre le secteur public et le secteur commercial pourvu que le traitement comptable se fasse correctement.

- La dette financière du secteur commercial de la SNCB-Holding est étroitement liée à la dette financière « historique » relative au dossier ABX, d’une part, et au transport de marchandises ainsi qu’au transport international de voyageurs, d’autre part. Les problèmes structurels y afférents constituent un point d’attention décrit ci-après.
- Les besoins de financement cumulés de la SNCB depuis le 1^{er} janvier 2008 s’élèvent, si on exclut les préfinancements destinés à couvrir la diminution des dotations d’investissement, à 669,5 millions d’euros au 31 décembre 2011 et ont été souscrits par la SNCB-Holding au moyen de crédits à court et à long terme. La SNCB a imputé cette dette financière sur le secteur public, qui consent à son tour un « prêt » aux secteurs commerciaux. La dette des secteurs commerciaux vis-à-vis du secteur public s’élevait à 292,7 millions d’euros au 31 décembre 2011.

L’amortissement de la dette financière par les secteurs commerciaux vis-à-vis du secteur public devient problématique, en toute hypothèse pour le secteur du transport de marchandises (233,9 millions d’euros au 31 décembre 2011). Compte tenu des prévisions désormais connues, l’activité relative au transport de marchandises que la SNCB a conservée en son sein ne peut pas générer suffisamment de flux de trésorerie pour couvrir les intérêts sur la dette et a fortiori permettre son amortissement, de sorte que cette dette ne fera que croître.

3.9.4 Dette financière historique

Lors de la scission du groupe SNCB en trois sociétés de droit public à compter du 1^{er} janvier 2005, la dette financière historique a été attribuée à la SNCB-Holding pour 2.057,9 millions d'euros. Cette dette, qui provient essentiellement (1.890,0 millions d'euros) des secteurs commerciaux, constitue un problème structurel considérable.

- La dette financière historique afférente au dossier ABX est passée de 1.210,8 millions d'euros au 1^{er} janvier 2005 à 1.729,7 millions d'euros au 31 décembre 2011. Cette dette, qui ne peut pas être compensée par des activités ou des flux de trésorerie opérationnels, ne peut pas être apurée.
- La dette financière historique afférente aux secteurs du transport de marchandises par rail et du transport international de voyageurs (activités restées au sein du groupe) a été jointe aux activités commerciales propres de la SNCB-Holding. Les flux de trésorerie opérationnels de la SNCB-Holding conjugués aux recettes des dividendes des filiales suffisent à peine à couvrir les intérêts sur la dette et les investissements sur fonds propres. Cette partie de la dette financière n'a pu être réduite (de 679,2 millions d'euros au 1^{er} janvier 2005 à 532,9 millions d'euros au 31 décembre 2011) qu'en utilisant des revenus non récurrents générés par la vente d'actifs au cours de la période 2008-2011.

La Cour des comptes a abordé la problématique de la dette historique dans son rapport d'octobre 2008 intitulé *Financement fédéral des missions de service public de la SNCB, d'Infrabel et de la SNCB-Holding*. Aucun pas décisif n'a toutefois été franchi entre-temps dans ce dossier dans le sens d'un respect de la réglementation européenne.

3.9.5 Leasings transfrontaliers et conséquences de la crise du crédit

Avant 2005, les financements alternatifs sous la forme de leasings transfrontaliers ont été une source importante de moyens permettant de couvrir les besoins de financement. La dette nette s'élevait à 1.098,2 millions d'euros au 31 décembre 2011 et a été portée intégralement au bilan. Les constructions financières de ces opérations ne sont pas demeurées insensibles à la crise du crédit et des marchés financiers. Elles requièrent une analyse de risque permanente.

La SNCB-Holding gère l'impact de cette crise grâce à une réorganisation des obligations vis-à-vis des contreparties et, dans un cas, une procédure judiciaire est en cours contre un organisme financier.

Fin 2011, le coût actualisé de la crise du crédit sur la réorganisation des obligations s'élevait à 6,9 millions d'euros et celui de l'intervention des cabinets d'avocats à 1,3 million d'euros.

Il n'est pas exclu qu'il soit encore nécessaire de couvrir des risques supplémentaires. Cela dépendra du rating octroyé aux contreparties et à la SNCB-Holding. En outre, le rating attribué à la SNCB-Holding joue un rôle dans la détermination du niveau des intérêts à payer sur la dette financière au moment où les (re)financements doivent avoir lieu. Ces (re)financements se sont élevés à 600,0 millions d'euros en 2011 et se monteront à quelque 650,0 millions d'euros en 2012.

Consultance au sein des sociétés du groupe SNCB

Chapitre

4

4.1 Introduction

Les premiers chapitres de ce rapport se sont principalement focalisés sur les relations et flux intragroupe, d'une part, entre les sociétés mères et, d'autre part, avec les filiales du groupe. Les charges externes (hors salaires) représentent aussi une part importante du total des charges d'exploitation des sociétés mères (respectivement 50,5 % pour la SNCB-Holding, 22,1 % pour la SNCB et 36,4 % pour Infrabel en 2010)²⁶³. Elles n'ont cessé d'augmenter sur la période 2005-2010. Parmi celles-ci, les frais de consultance ont retenu l'attention ces dernières années, aussi bien au sein du groupe SNCB qu'à l'extérieur.

Dans ce chapitre, la Cour présente une analyse des missions de consultance au sens large au sein des sociétés du groupe SNCB (sociétés mères et filiales) sur la période 2005-2011, soit depuis la scission de la SNCB unitaire. Bien que les données transmises par les sociétés manquent d'homogénéité et que le niveau de détail souhaité n'ait pas pu être atteint, la tendance générale d'évolution de ces coûts et l'importance du recours à la consultance au sein du groupe ont pu être dégagées des chiffres communiqués.

Si les charges de consultance sont, avant tout, des charges externes au groupe, les chiffres transmis comprennent aussi les charges de consultance refacturées ou prestées directement par les sociétés mères ou une de leurs filiales²⁶⁴. Celles-ci sont par conséquent comprises dans les chiffres présentés dans le diagramme de flux opérationnels et d'investissement du point 1.4.2.1. Ce chapitre ainsi que le chapitre 2 abordent plus en détail certains aspects de cette consultance « intragroupe ».

La première partie de ce chapitre expose la façon dont le groupe SNCB conçoit la consultance en termes de définition et de politique de recours, ainsi que les procédures de contrôle et de reporting qui lui sont liées. Ensuite, la Cour présente une évolution chiffrée de la consultance dans les sociétés mères entre 2005 et 2011, elle décrit les thèmes des missions de consultance, elle examine plus en détail quelques thèmes directement ou indirectement liés à l'évolution du groupe SNCB après la scission de la SNCB unitaire et elle explore les perspectives d'évolution de ces frais dans les années à venir.

4.2 Consultance dans les sociétés mères

4.2.1 Conception générale de la consultance

4.2.1.1 Définition de la consultance

De façon générale, la consultance est un concept relativement multiforme et mal défini. Ainsi, il n'en existe pas de définition comptable ou juridique. Un « consultant » peut être défini comme une personne qui donne des consultations, des avis, des conseils, voire des éléments en faveur d'une cause. Ce terme est à distinguer de celui de « sous-traitant », à savoir une personne qui est chargée d'un travail pour le compte et selon les directives d'un entrepreneur principal. La frontière entre ces deux concepts est ténue dans bien des cas,

²⁶³ Selon la note de la SNCB-Holding « Charges d'exploitation groupe SNCB – Évolution 2005-2010 et perspectives 2011-2012 » présentée au conseil d'administration du 17 février 2012.

²⁶⁴ Principalement Syntigo et Ypto.

surtout lorsqu'il s'agit de projets informatiques, pour lesquels de la consultance et de la sous-traitance sont bien souvent fournies simultanément par les mêmes sociétés.

Les sociétés mères du groupe SNCB ne peuvent pas non plus s'appuyer sur une définition commune au groupe. Elles peuvent uniquement se référer à la description succincte que le plan comptable arrêté par la SNCB-Holding lors du passage aux normes IFRS et à SAP donne des comptes suivants²⁶⁵ :

- 61530100 – consultance ICT : prestations de consultance en rapport avec le domaine informatique, comprenant coaching et assistance ;
- 61530200 – consultance financière : prestations de consultance en rapport avec le domaine financier²⁶⁶ ;
- 61530000 – consultance opérationnelle : prestations de consultance autres qu'en rapport avec le domaine informatique et financier ;
- 61530300 – consultances diverses : non défini.

Les sociétés ont donc chacune développé leur propre définition du concept de consultance et leurs propres critères d'enregistrement sur les différents comptes, tout en essayant de respecter au mieux le plan comptable, sachant que seuls les quatre premiers chiffres des comptes leur sont imposés²⁶⁷. Ceci, ajouté à la difficulté d'effectuer des recherches ciblées dans les systèmes informatiques antérieurs à SAP, explique le manque d'homogénéité des chiffres communiqués par les trois sociétés pour la période 2005-2011²⁶⁸.

Les trois sociétés s'accordent néanmoins sur deux points :

- Le terme consultance est souvent galvaudé, si bien que tout appel à un externe pour des prestations intellectuelles, particulièrement en matière informatique, est considéré à tort comme de la consultance. Ceci donne une vision faussée de la réalité et porte atteinte à l'image des sociétés à l'extérieur.
- Les charges enregistrées dans les comptes 6153 recouvrent un éventail beaucoup plus large que la consultance « pure » de type stratégique, c'est-à-dire celle impliquant un avis ou des recommandations sur la manière de fonctionner de la société ou de gérer un projet, sur les options stratégiques qui se présentent à elle, sur la façon de réduire ses coûts et de maîtriser les risques auxquels elle doit faire face. La grande majorité de ces charges vise en réalité à contribuer à l'implémentation de logiciels ou à rencontrer un manque temporaire de personnel qualifié dans des domaines spécialisés, c'est-à-dire à soutenir les activités opérationnelles de la société²⁶⁹.

²⁶⁵ Auparavant, les frais de consultance à charge du compte de résultats devaient être enregistrés dans les comptes 61601, sans instructions plus détaillées.

²⁶⁶ Ce compte est destiné à enregistrer des prestations de consultance de type financier, mais aussi des missions qui conjuguent approche financière et management stratégique.

²⁶⁷ Par ailleurs, comme détaillé au point 4.2.1.4, les sociétés usent de la possibilité offerte par la législation comptable de porter à l'actif de leur bilan, sous certaines conditions, une partie de leurs frais de consultance.

²⁶⁸ Voir point 4.2.2.

²⁶⁹ Dans sa présentation des frais de consultance des trois sociétés aux points 4.2.2 et 4.2.3, la Cour a adopté cette distinction entre consultance stratégique et consultance opérationnelle.

4.2.1.2 *Politique et raisons du recours à la consultance*

Au niveau du groupe

De la même façon qu'il n'y a pas de réelle définition commune du terme « consultance » au sein du groupe SNCB, il n'existe pas de politique d'appel à la consultance commune au groupe. En effet, une autonomie des organes de gestion de chaque société est garantie par la structure et la gouvernance du groupe. En conséquence, la politique d'appel à la consultance est du ressort des organes de gestion respectifs de chaque société.

Au niveau des sociétés mères

Au sein des sociétés, il n'existe pas non plus de document formel définissant la politique d'appel à la consultance. Lorsque les missions couvrent des besoins durables, les sociétés s'orientent néanmoins le plus souvent vers une internalisation. Le récent intérêt porté à la consultance par le Parlement et les médias a enjoint les trois sociétés à accorder plus d'attention aux contrats de consultance tout en maintenant, dans l'ensemble, les anciennes procédures.

La première raison du recours à la consultance invoquée par les trois sociétés est que les membres du personnel ne disposent pas des connaissances et compétences requises²⁷⁰ ou qu'ils ne sont pas disponibles au moment voulu. C'est dans cette optique que s'inscrit la politique de recours à la consultance du département Ictra de la SNCB-Holding pour les projets qu'il réalise : Ictra fait appel, dans l'ordre, à son personnel interne, puis à Syntigo et, enfin, à des consultants externes au groupe en fonction du planning des ressources et d'une analyse des compétences nécessaires par rapport aux compétences disponibles.

Par ailleurs, pour réaliser des missions temporaires et spécifiques, il n'est pas économiquement pertinent d'engager du personnel supplémentaire, qu'il conviendra ensuite de reclasser une fois le projet terminé. Ce sera d'autant plus difficile en cas de profil spécialisé.

À l'époque de la SNCB unitaire, la tendance était de développer les projets en interne, surtout dans le domaine informatique. Actuellement, la politique consiste plutôt à considérer que, si un produit a fait ses preuves sur le marché et que l'appel à des consultants permet de mener rapidement à bien le projet et à un coût globalement plus faible, cette solution doit être privilégiée.

La seconde raison du recours à la consultance est que, dans certains domaines, l'avis d'experts indépendants apparaît souhaitable ou obligatoire aux trois sociétés. Il en va ainsi des avis juridiques²⁷¹ demandés dans le cadre de la restructuration SNCB-Logistics afin de s'assurer du respect des directives européennes.

Ces deux raisons ont été évoquées pour justifier les frais de consultance qui peuvent être attribués indirectement à la structure du groupe à la suite de la scission de la SNCB unitaire. En effet, les différentes sociétés estiment nécessaire ou ont été forcées de faire appel à des consultants pour préserver leurs intérêts face aux autres sociétés du groupe, par exemple dans la négociation des relations intragroupe, pour avoir un avis externe et neutre pour

²⁷⁰ Ceci vaut particulièrement pour les domaines IT, financier et juridique.

²⁷¹ Voir notamment point 2.3.6.2.

confirmer celui d'une des sociétés sur une question donnée ou parce que le savoir-faire n'est pas suffisamment partagé entre les sociétés, notamment en raison du manque de confiance qu'elles éprouvent mutuellement. Ces éléments seront abordés plus en détail au point 4.2.4.

4.2.1.3 Contrôles *a priori* et *a posteriori*

Contrôle de gestion

L'analyse *a priori* (pertinence, priorité des missions, respect des enveloppes budgétaires, retour sur investissement attendu, etc.), tout comme le suivi, le contrôle et le rapportage sur les missions de consultance relèvent, dans chacune des sociétés, des personnes en charge du contrôle de gestion, comme c'est le cas pour les autres types de dépenses.

La responsabilité de l'analyse de pertinence et de retour sur investissement des projets n'est pas centralisée. Elle est du ressort des directions opérationnelles à l'origine du projet²⁷². Il ne semble toutefois pas exister de politique formelle donnant instruction et méthode aux directions opérationnelles de réaliser pour chaque projet une analyse de pertinence et de retour sur investissement.

Dans sa réponse, le SPF Mobilité et Transports précise que les remarques formulées par la Cour en matière d'évaluation des coûts/bénéfices lors des missions de consultance sont confirmées par ses propres constatations concernant le manque d'évaluation socio-économique (coûts/bénéfices) des investissements, et l'absence d'un cadre transparent et des instruments nécessaires pour réaliser une telle évaluation de façon standardisée.

À la SNCB-Holding, les procédures d'approbation diffèrent selon le type de missions et les montants en jeu²⁷³. Les grands projets comme l'ERP ont fait l'objet d'études approfondies durant plusieurs mois. Ces études ont été présentées aux organes de gestion pour validation. Pour les missions stratégiques, le comité de direction évalue la pertinence de l'appel à un consultant, le coût et le retour sur investissement (pas toujours quantifiable). Il informe les comités d'audit et d'administration des résultats et rapports produits par ces missions. Pour les missions techniques non informatiques, la direction financière intègre l'analyse et la justification des missions dans l'exercice budgétaire. Enfin, les missions informatiques sont en général des mises à disposition de consultants dont le coût s'intègre dans le coût global d'un projet. Les analyses de pertinence doivent donc plutôt être considérées au niveau du projet. Dans tous les cas, une attention particulière est portée au respect des budgets.

Les organes de gestion des sociétés sont de plus en plus sensibles à la question de la consultance²⁷⁴. Ils ont exprimé la volonté de voir diminuer les charges de consultance des différentes sociétés et du groupe.

²⁷² Il existe une exception à la SNCB : en matière ICT, les besoins sont analysés en commun au sein de l'*IT Strategy Board*, qui rassemble le management des directions, le directeur financier et le directeur des systèmes d'information de la SNCB.

²⁷³ Dans les deux autres sociétés, les procédures d'approbation sont comparables à celles de la SNCB-Holding.

²⁷⁴ Ainsi, jusque fin 2011, l'administrateur délégué d'Infrabel avait expressément demandé de voir toutes les demandes de missions de consultance.

Audit interne

Le service d'audit interne de la SNCB-Holding formule un avis préalable sur tous les contrats de consultance des trois sociétés mères supérieurs à 250.000 euros, au même titre que les autres types de dépenses²⁷⁵. Cet avis ne porte toutefois que sur le respect de la législation en matière de marchés publics et non sur l'opportunité de recourir à la consultance plutôt qu'aux ressources internes au groupe²⁷⁶.

En outre, le service d'audit interne de la SNCB-Holding (en 2011) et celui d'Infrabel (en 2009) ont effectué une mission d'audit, respectivement à la SNCB et chez Infrabel, sur les contrats de consultance. Ces missions ont permis d'améliorer les procédures internes de suivi des contrats. Le service d'audit interne de la SNCB-Holding a également préconisé une gestion administrative centralisée des marchés de consultance. La Cour estime que cela contribuerait en effet à harmoniser et optimiser les politiques d'appel à la consultance ainsi que les coûts horaires des consultants pour les missions d'un même type.

Contrôle récurrent de la Cour des comptes

Il ressort par ailleurs de contrôles de la Cour que la législation sur les marchés publics n'est parfois pas correctement appliquée lors de l'attribution par procédure négociée sans publicité. Plusieurs exemples concernant des marchés de consultance ont été relevés sur la période 2005-2011, pour lesquels les règles en matière de mise en concurrence n'ont pas été respectées, avec le risque que certains fournisseurs soient favorisés et que le groupe SNCB ne contracte pas aux meilleures conditions. Outre le contrat relatif à la mission de diagnostic de la situation financière du groupe SNCB pour 1,5 million d'euros développé au point 4.2.4.4, les exemples relevés concernent une série de missions de nature juridique attribuées à la même personne par l'intermédiaire de plusieurs prolongations de contrat pour 0,6 million d'euros, d'une part, et les prolongations successives du contrat d'un manager intérimaire pour 0,3 million d'euros, d'autre part²⁷⁷.

4.2.1.4 Rapportage financier

Traduction des frais de consultance dans la comptabilité et dans le rapportage financier

Les frais de consultance au sens large sont enregistrés, d'une part, dans les charges d'exploitation et, d'autre part, dans les comptes d'actifs immobilisés incorporels (c'est principalement le cas des projets informatiques). La législation comptable permet en effet aux sociétés de porter à l'actif, sous certaines conditions, en immobilisations incorporelles²⁷⁸, une partie de la consultance affectée au développement de projets informatiques.

À la suite de la mise en place progressive des normes comptables IFRS à partir du 1^{er} janvier 2010, une série de dépenses, telles que les études de faisabilité ou les formations

²⁷⁵ Voir point 2.2.2.

²⁷⁶ Le service attire tout au plus l'attention sur la nécessité de définir précisément les besoins, l'étendue de la mission et les coûts estimés dans le dossier du marché.

²⁷⁷ D'après les informations en possession de la Cour, ces dossiers n'ont pas fait l'objet d'un avis préalable du service d'audit interne de la SNCB-Holding.

²⁷⁸ Et, beaucoup plus rarement, en immobilisations corporelles (programmes liés à la sécurité du rail ETCS et TBL1+ chez Infrabel, par exemple).

liées aux projets informatiques, sont désormais comptabilisées en charges d'exploitation²⁷⁹, alors qu'elles étaient reprises auparavant dans les investissements.

Ce passage aux normes IFRS ainsi que la mise en place des ERP ont entraîné des évolutions dans la présentation des charges de consultance dans le rapportage financier interne : les comptes utilisés et les mécaniques d'enregistrement comptable diffèrent.

Avant le passage aux IFRS, tous les frais de consultance liés aux projets étaient portés à l'actif avec les autres frais indistinctement, ce qui rend leur identification a posteriori difficile.

Par ailleurs, la mécanique d'enregistrement est différente selon la relation contractuelle liant la société au consultant (travailler à la réalisation d'un projet précis, être recruté pour renforcer les équipes d'Ictra, etc.) et selon que la consultance est refacturée à une autre société ou pas.

Les différentes méthodes d'enregistrement comptable de la consultance couplées à la difficulté de définir ce qui doit en faire partie rendent malaisés son identification et, par conséquent, le rapportage qui la concerne. Ceci se reflète dans les chiffres présentés aux points 4.2.2 et 4.2.3.

Si le passage aux IFRS, l'adoption de SAP et l'intérêt porté à cette thématique au sein et en dehors du groupe SNCB ont permis des progrès dans la transparence du rapportage sur les frais de consultance, notamment via la création de comptes spécifiquement affectés à celle-ci, l'identification des frais de consultance est encore insuffisante. Les efforts doivent donc se poursuivre pour que l'enregistrement de ces frais soit le plus correct possible, de préférence via une harmonisation des instructions au niveau du groupe.

Périodicité du rapportage

À la SNCB et chez Infrabel, les frais de consultance font l'objet d'un rapportage mensuel et trimestriel²⁸⁰ du management dans le cadre de l'information aux organes de gestion sur l'évolution des charges et produits par rapport aux périodes antérieures et aux budgets. En plus de ce rapportage général, la SNCB-Holding effectue depuis 2010 à chaque clôture statutaire un rapportage spécifique à destination de ses organes de gestion sur la consultance en son sein (nombre de consultants, nombre d'heures prestées et coût). Elle réalise par ailleurs un rapportage trimestriel consolidé au niveau des sociétés mères du groupe SNCB (+ SNCB-Logistics)²⁸¹.

Ces différents rapportages ont pu amener à arrêter un projet, à étendre son budget ou à en changer le périmètre. Ces rapports ont eu un effet bénéfique : ils ont permis de mettre la pression en interne pour diminuer les coûts de consultance.

²⁷⁹ Afin de compenser partiellement ce changement de normes comptables, des transferts en provenance des dotations d'investissement ont été opérés à destination des dotations d'exploitation.

²⁸⁰ Le rapportage trimestriel est plus étendu que le rapportage mensuel. Il couvre notamment plusieurs années.

²⁸¹ Pour rappel, celui-ci est toutefois limité par la définition même de la consultance et par la difficulté à acquérir auprès des différentes sociétés les informations nécessaires au rapportage.

4.2.2 Évolution générale des frais de consultance au sens large pour la période 2005-2011

4.2.2.1 Généralités

La prudence est de mise dans l'analyse des frais de consultance globaux communiqués dans cette partie (et, par conséquent, dans l'analyse des chiffres plus détaillés présentés au point 4.2.3) pour deux raisons. Tout d'abord, la conception parfois différente au sein du groupe de ce qui doit être considéré comme de la consultance et de ce qui ne doit pas l'être a conduit les trois sociétés à fournir des chiffres de consultance non homogènes en termes d'étendue du champ couvert. Par ailleurs, l'architecture des systèmes informatiques antérieurs à SAP (donc à 2010) n'a pas toujours permis d'identifier l'ensemble des frais de consultance (particulièrement en ce qui concerne les projets activés²⁸²). Même s'ils se veulent un reflet le plus fidèle de la réalité, les chiffres communiqués traduisent donc à la fois la vision que chaque société a de la consultance et la difficulté pour elle d'identifier certains types de frais de consultance. Une comparaison du recours à la consultance dans les différentes sociétés sur cette base serait par conséquent fortement biaisée.

Dans sa réponse, la SNCB-Holding insiste sur l'absence de pertinence de toute comparaison entre les sociétés mères en matière de recours à la consultance sur la base des chiffres communiqués par celles-ci. En effet, le champ couvert est plus large à la SNCB-Holding puisqu'il recouvre un périmètre incluant notamment toutes les sous-traitances informatiques externes, en ce compris le support ERP, ce qui n'est pas le cas pour la SNCB et Infrabel. Ainsi, alors que la SNCB-Holding a considéré l'ensemble des dépenses externes réalisées pour l'ERP (Mind³, HR et – pour la SNCB – CRM) comme de la « consultance », le tableau 6 de ce chapitre montre que la SNCB et Infrabel n'ont considéré respectivement que 21 % et 28 % de ces dépenses comme de la « consultance »²⁸³. De plus, une part importante des charges supportées par la SNCB-Holding consiste en des sous-traitances informatiques externes nécessaires pour honorer les commandes de prestations effectuées par Ictra pour la SNCB et Infrabel, qui font l'objet d'une refacturation sur la base de tarifs négociés dans les SLA.

La Cour souscrit au point de vue de la SNCB-Holding tout en apportant quelques précisions. Tout d'abord, s'il est vrai que les frais de consultance de 55,5 millions d'euros supportés par Ypto et refacturés à la SNCB ne se trouvent pas intégralement dans le tableau 3 du point 4.2.3.2, ces frais sont bel et bien inclus pour partie dans les chiffres de la SNCB repris dans ce tableau mais aussi dans le tableau 4. Pour ce qui est des sous-traitances informatiques nécessaires pour honorer des commandes de la SNCB et Infrabel, la Cour attire l'attention sur le point de vue de ces deux sociétés. D'après elles, la décision de la SNCB-Holding de recourir à la consultance ou à la sous-traitance externes plutôt qu'à son propre personnel pour exécuter une mission qui lui est confiée relève entièrement de sa responsabilité.

La Cour rappelle également qu'elle a demandé aux sociétés de communiquer l'ensemble des frais liés à des missions de consultance enregistrés dans leur comptabilité selon la conception qu'elles en avaient et selon leur capacité à identifier ces frais dans leurs systèmes informatiques. Le manque d'homogénéité dans les données communiquées illustre l'absence de définition et de méthodes comptables communes au sein du groupe en ce qui concerne la consultance.

²⁸² Dans ce chapitre, le verbe « activer » est toujours à comprendre dans le sens d'« enregistrer dans les comptes d'immobilisations incorporelles (ou beaucoup plus rarement corporelles) à l'actif du bilan ».

²⁸³ La raison en est expliquée à la note de bas de page 336.

Elle souligne enfin que l'objectif de ce chapitre n'est pas d'établir une comparaison entre sociétés du groupe SNCB mais de donner la tendance générale d'évolution de ces coûts au niveau du groupe²⁸⁴ et de permettre au lecteur de se faire une opinion sur le recours à la consultance au sens large (y compris certains frais pouvant être considérés comme de la sous-traitance informatique) au sein des sociétés du groupe SNCB tant en termes de coûts que de nature des missions. En ce sens, les restrictions énoncées ci-avant n'empêchent pas la réalisation de cet objectif²⁸⁵.

Le tableau suivant précise les types de consultance inclus dans les chiffres globaux de chacune des trois sociétés et dans les chiffres détaillés figurant dans les autres parties de ce chapitre²⁸⁶. Ces chiffres doivent toujours être lus à la lumière de ce tableau ainsi que des précisions données en commentaire des graphiques relatifs à la SNCB-Holding au point 4.2.2.2.

Tableau 1 – Types de consultance dans les chiffres fournis par les sociétés²⁸⁷

Types de consultance	Sociétés		
	SNCB-Holding	SNCB	Infrabel
Comptes services et biens divers réservés à la consultance	X	X	X
Avis juridiques ²⁸⁸	X	(X) ⁽¹⁾	(X) ⁽¹⁾
Consultance activée (hors cas ci-dessous)	X	(X) ⁽²⁾	(2)
Consultance (principalement informatique) ne pouvant plus être activée à la suite du passage aux IFRS	X	X	(3)
Frais de consultance supportés par la SNCB-Holding (surtout Ictra) pour la réalisation de projets (principalement informatiques) refacturés en externe ou réalloués en interne	X	(4)	(4)
Consultants avec profils spécifiques engagés directement par la société mère ou via une autre société du groupe pour remplir une fonction précise (<i>bodyshopping</i>) ²⁸⁹	X	(X) ⁽⁵⁾	(X) ^{(5) (6)}

Source : tableau établi par la Cour des comptes en croisant différentes sources de données de la SNCB-Holding, de la SNCB et d'Infrabel

²⁸⁴ La question de savoir à quelle entité comptable rattacher ces frais n'intervenant que subsidiairement.

²⁸⁵ Il est encore utile de signaler que, si les chiffres présentés dans ce rapport sont presque toujours significativement différents de ceux figurant jusqu'à présent dans la presse et dans les réponses aux questions parlementaires, c'est parce que l'étendue du champ d'application du terme « consultance » et le degré de précision des travaux d'identification de ces frais ont été beaucoup plus importants dans le cadre de la mission d'audit de la Cour.

²⁸⁶ Les tableaux détaillés ayant servi de base à l'ensemble des tableaux et graphiques de ce chapitre (à l'exception du graphique 3) se trouvent à l'annexe 13.

²⁸⁷ « X » signifie que ce type de consultance est complètement inclus dans les chiffres communiqués par la société. « (X) » veut dire que ce type de consultance est partiellement compris dans les chiffres transmis par la société. Ce signe est accompagné d'un renvoi vers une note explicative en dessous du tableau. L'absence de « X » ou de « (X) » signifie que ce type de consultance n'est pas du tout repris dans les chiffres envoyés par la société. Dans ce cas également figure un renvoi vers une note explicative en dessous du tableau.

²⁸⁸ Ces frais juridiques sont soit inclus dans les comptes 61601/6153, soit enregistrés dans d'autres comptes 61.

²⁸⁹ En principe, ces consultants sont engagés pour une durée limitée. Il arrive toutefois que leur contrat soit prolongé de nombreuses fois (voir aussi point 4.2.1.3).

- (1) Les chiffres de la SNCB et d'Infrabel comprennent certains avis juridiques, mais le champ est moins étendu qu'à la SNCB-Holding.
- (2) Les chiffres repris dans le rapport concernant la SNCB comprennent une partie de la consultance activée, à savoir les consultants identifiés comme tels dans les comptes 6153. Par contre, la distinction de la part de consultance n'a pas été possible lorsque les frais de consultance sont affectés à des projets opérationnels informatiques entièrement réalisés par des externes à la SNCB (SNCB-Holding, Syntigo, Ypto et fournisseurs externes au groupe SNCB) et enregistrés dans les comptes 21 (jusque 2009) ou 6198 (à partir de 2010). À l'exception de l'ERP, ce sont quasi uniquement des projets qui concernent seulement la SNCB. Pour ce qui est d'Infrabel, aucun montant enregistré sur des éléments de coûts destinés à être activés, qu'il concerne de la consultance ou non, n'est repris dans les chiffres communiqués. Pour la SNCB comme pour Infrabel, les montants relatifs à de la consultance dans ces projets ne sont certainement pas négligeables, sans qu'on puisse les évaluer précisément.
- (3) Les montants concernés pour la période 2005-2009 ne sont pas identifiables. Par souci de cohérence, les montants relatifs à 2010 et 2011 n'ont pas non plus été inclus dans les tableaux transmis par Infrabel. Ils représentent respectivement 8,4 et 1,5 millions d'euros.
- (4) La SNCB et Infrabel considèrent la SNCB-Holding comme tout autre fournisseur. Le choix pour la SNCB-Holding de recourir à la consultance externe ou à son propre personnel pour exécuter une mission qui lui est confiée relève entièrement de sa responsabilité. La SNCB et Infrabel ne connaissent pas la part de consultance dans la facturation de la SNCB-Holding et n'estiment pas nécessaire de disposer de cette information. Ces frais ne sont en principe pas inclus dans les frais de consultance de la SNCB et d'Infrabel. Étant donné qu'ils font partie des frais de consultance de la SNCB-Holding avant refacturation, ceci n'affecte pas l'image globale des frais de consultance au sein du groupe.
- (5) Les frais de consultance de ce type affectés à un projet activé ne sont pas inclus.
- (6) De plus, pour Infrabel, les honoraires du personnel mis à disposition pour des tâches opérationnelles (managers intérimaires, par exemple) ne sont pas inclus, car elle estime qu'il ne s'agit pas de consultance pure. Pour la SNCB-Holding et la SNCB, ces frais seraient inclus selon les informations à la disposition de la Cour.

Le tableau montre que, si la quasi-totalité des dépenses de consultance enregistrées dans le compte de résultats des trois sociétés fait partie des chiffres communiqués, il n'en va pas de même de la consultance activée, mis à part pour la SNCB-Holding. Dans la suite du chapitre, la Cour n'opérera plus de distinction entre dépenses enregistrées dans le compte de résultats et dépenses activées²⁹⁰.

Par ailleurs, il est difficile de construire un indicateur économiquement pertinent, permettant une comparaison entre les sociétés et au fil du temps, afin de mettre les frais de consultance en perspective par rapport à l'ensemble de l'activité des trois sociétés. De plus, le recours à la consultance doit être vu dans le contexte plus large d'une politique de gestion des ressources en fonction des besoins, compte tenu du fait qu'engager du personnel interne a des conséquences à plus long terme que faire appel à des externes. Les conclusions qui pourraient être tirées de la lecture de ces ratios seraient biaisées.

À ce sujet, la SNCB-Holding souligne dans sa réponse qu'elle a fait délibérément le choix, lorsque les activités de son département informatique, Ictra, se sont développées sous l'effet de la demande des trois sociétés mères du groupe, de ne pas recruter de personnel fixe additionnel, sous statut ou contrat d'emploi, et de recourir à des sous-traitances informatiques externes²⁹¹ compte tenu du niveau élevé de spécialisation requis et du caractère temporaire des besoins en la matière. À défaut de ce choix stratégique, la SNCB-Holding se serait retrouvée dans la situation de disposer d'un effectif spécialisé largement excédentaire une fois les grands projets informatiques terminés, comme c'est le cas actuellement. Le conseil

²⁹⁰ Dans le cadre de cette analyse, la différence entre ces deux types de dépenses se situe en effet uniquement au niveau de la durée de prise en charge dans les comptes : une seule année pour les dépenses enregistrées dans le compte de résultats contre plusieurs années pour les dépenses activées (en fonction de la durée d'amortissement définie par type de projet).

²⁹¹ Selon la SNCB-Holding, la nature intrinsèque des prestations informatiques externes ne relève en réalité pas de la « consultance » mais de la « sous-traitance ».

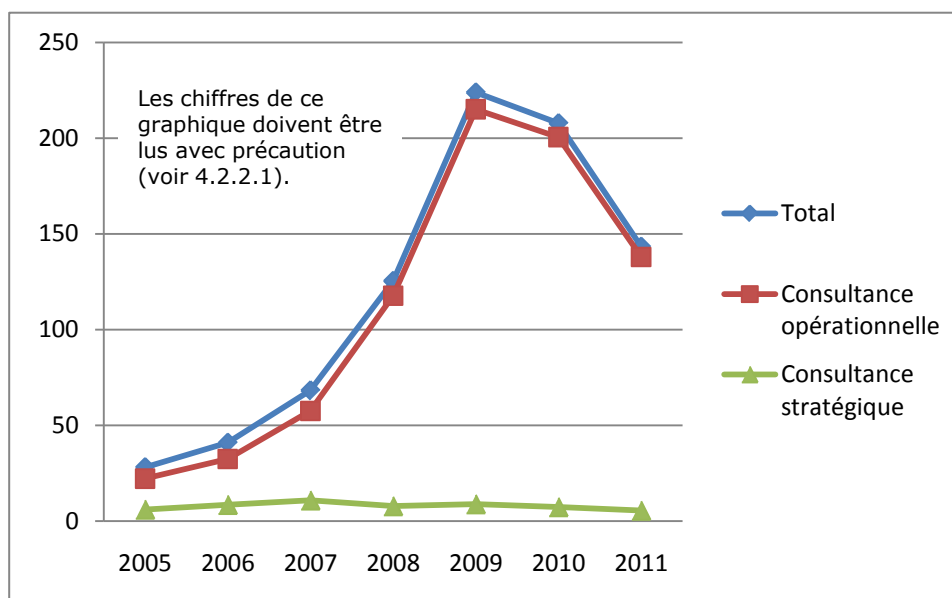
d'administration de la SNCB-Holding souhaite reconfrmer sa politique relative à Ictra. Selon lui, maintenir un équilibre sain entre le personnel interne et la sous-traitance réduit les risques pour la SNCB-Holding et pour le groupe.

4.2.2.2 Évolution chiffrée

Évolution globale

Au niveau globalisé des trois sociétés mères, l'évolution des frais de consultance au sens large se présente comme suit (total et frais par type de consultance)²⁹².

Graphique 1 – Frais de consultance enregistrés dans les sociétés mères de 2005 à 2011
(en millions d'euros)



Source : directions Finances de la SNCB-Holding, de la SNCB et d'Infrabel

Le graphique montre que la consultance stratégique, c'est-à-dire la seule consultance « pure » selon la conception que les sociétés ont de ce type de dépenses, ne représente qu'une part (très) faible de la consultance totale²⁹³. Sur la période 2005-2011, la consultance stratégique oscille entre 6,0 et 10,8 millions d'euros au total selon les années.

Vu la faible part de la consultance stratégique, l'évolution à la hausse des frais de consultance est à chercher du côté de la consultance opérationnelle. La courbe de la consultance opérationnelle est d'ailleurs exactement identique à celle de la consultance totale.

Le total des frais de consultance cumulés pour la période 2005-2011 s'élève à 837,5 millions d'euros. La hausse de 143 % de ces frais entre 2005 (28,1 millions d'euros) et 2007 (68,2 mil-

²⁹² La Cour a laissé le soin à la SNCB-Holding, à la SNCB et à Infrabel de répartir les différents thèmes de consultance entre consultance stratégique et opérationnelle. Elle a uniquement effectué quelques retraitements afin d'assurer la cohérence de présentation entre les trois sociétés.

²⁹³ Entre 3 % et 21 % du total cumulé des dépenses globales de consultance des trois sociétés, selon les années.

lions d'euros) est principalement due à une série de projets informatiques non liés aux ERP ainsi qu'aux premiers frais liés aux projets ERP et au passage aux IFRS à partir de 2007.

En 2008 et en 2009, les frais de consultance ont augmenté de façon exponentielle au niveau des trois sociétés mères du groupe. Le total est de 125,4 millions d'euros en 2008 et culmine à 223,8 millions d'euros en 2009. Par rapport à 2007, ceci représente une hausse de 57,2 millions d'euros (84 %) pour 2008 et de 155,6 millions d'euros (228 %) pour 2009²⁹⁴.

La hausse s'explique principalement par de gros projets d'investissement:

- les projets ERP dans leurs composantes Mind³, H²R groupe, HR SNCB et HR Infrabel²⁹⁵ ;
- une série d'autres projets de refonte des processus et des systèmes informatiques, la plupart du temps dans la foulée du passage aux ERP.

Les facteurs suivants l'expliquent également dans une moindre mesure :

- l'adoption des normes IFRS ;
- la négociation et la rédaction des SLA²⁹⁶ ;
- les différentes missions de consultance stratégique et opérationnelle liées à la refonte du pôle logistique de la SNCB.

Après 2009, les frais de consultance commencent à baisser, légèrement en 2010, puis de manière nettement plus marquée en 2011. En 2010, ils s'élèvent à 207,8 millions d'euros (-16,1 millions par rapport à 2009) et, en 2011, à 143,3 millions (-80,6 millions par rapport à 2009). Toutefois, ces frais sont encore nettement supérieurs aux niveaux de 2007 et a fortiori de 2005.

Cette diminution s'explique principalement par le fait que les projets susmentionnés pour la période 2008-2009 sont terminés ou à un stade avancé²⁹⁷ et que des plans d'économies, notamment sur ces frais, ont été mis en œuvre à partir du second semestre 2010²⁹⁸. Les principaux postes restants, qui constituent le total des frais de consultance de ces deux années, concernent la composante HR des projets ERP (projets H²R groupe, HR SNCB et HR Infrabel), la composante *Customer Relationship Management* du projet ERP à la SNCB²⁹⁹, la poursuite du changement des processus à la suite du passage aux ERP et aux normes IFRS (surtout à la SNCB) et l'informatisation d'autres processus à la SNCB (en lien avec l'ERP ou non).

Évolution par société

Les graphiques suivants rendent compte de l'évolution des frais de consultance au sens large enregistrés dans chacune des trois sociétés entre 2005 et 2011.

²⁹⁴ Par rapport à 2005, la hausse est de 97,7 millions (346 %) pour 2008 et de 195,7 millions (697 %) pour 2009.

²⁹⁵ Voir point 4.2.4.2.

²⁹⁶ Voir point 4.2.4.3.

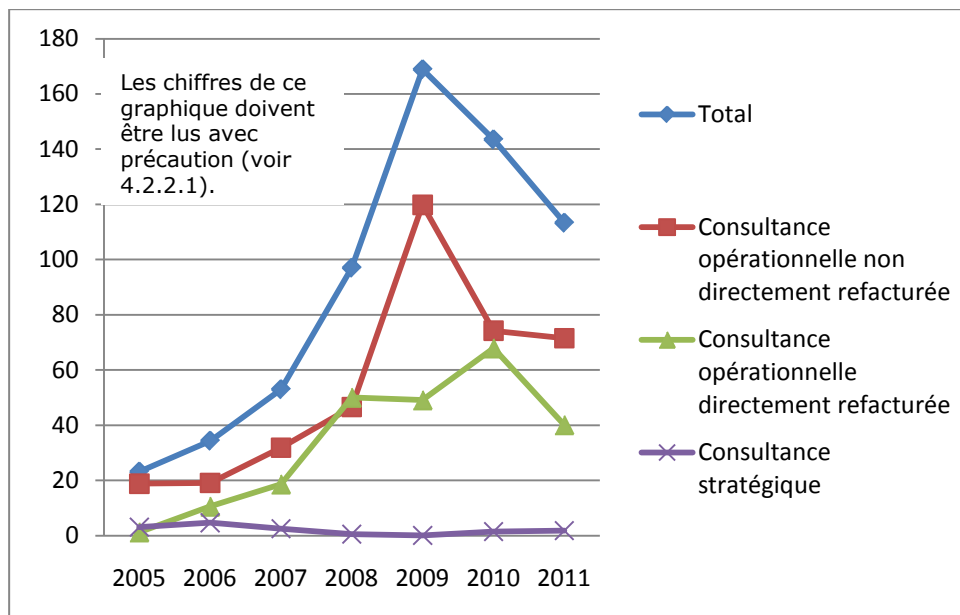
²⁹⁷ Fin de la période de test et de maintenance évolutive.

²⁹⁸ Voir points 4.2.4.2 et 4.2.5.

²⁹⁹ Voir point 4.2.4.2.

SNCB-Holding

Graphique 2 – Frais de consultance enregistrés à la SNCB-Holding de 2005 à 2011 (en millions d'euros)



Source : direction Finances de la SNCB-Holding

Les frais de consultance identifiés enregistrés par la SNCB-Holding entre 2005 et 2011 s'élèvent au total à 633,2 millions d'euros. Ils se répartissent entre 23,1 millions en 2005, 34,3 millions en 2006, 53,0 millions en 2007, 97,0 millions en 2008, 169,0 millions en 2009, 143,5 millions en 2010 et 113,3 millions en 2011.

Ces chiffres bruts, qui forment la base de la présentation et de l'analyse ultérieure de la Cour en ce qui concerne la SNCB-Holding³⁰⁰, nécessitent quelques explications afin de relativiser la part nettement plus importante de la SNCB-Holding dans le total des frais de consultance des trois sociétés mères.

Tout d'abord, comme le montre le graphique 2 ci-avant, une partie de la consultance opérationnelle contractée par la SNCB-Holding l'est uniquement pour les besoins propres des autres sociétés du groupe (majoritairement la SNCB et Infrabel) et leur est directement refacturée³⁰¹. Ces charges s'élèvent à 237,4 millions pour la période 2005-2011. Leur part dans les charges totales de consultance comptabilisées par la SNCB-Holding s'élève à 37 %. Elle oscille entre 5 % et 52 % selon les années³⁰².

³⁰⁰ Et qui sont détaillés plus avant dans les tableaux du point 4.2.3 et de l'annexe 13a.

³⁰¹ Pour leur part, la SNCB et Infrabel n'ont refacturé pour ainsi dire aucune partie de leurs frais de consultance aux autres sociétés du groupe. À titre d'exception, signalons qu'Infrabel a refacturé à la SNCB une partie des études sur la ponctualité qu'elle a commanditées.

³⁰² Les charges refacturées directement connaissent un pic en 2010 en raison du mécanisme « B-Excellence ». B-Excellence concerne des charges de consultance *bodyshopping* ICT ; les consultants en question, engagés par Syntigo, travaillent directement sous la supervision de la société concernée. En 2009 et 2010, ces charges ont transité via la SNCB-Holding d'un point de vue comptable : la SNCB-Holding enregistrerait les charges et les refacturait directement aux autres sociétés, ce qui gonfle artificiellement ses frais de consultance.

Ces charges n'ont pas été déduites des charges de la SNCB-Holding et n'ont pas été ajoutées aux charges de la SNCB et d'Infrabel. Tout d'abord, d'un point de vue pratique, les systèmes informatiques avant SAP ne permettaient pas à la SNCB-Holding de faire une distinction entre les destinataires des charges refacturées³⁰³. De plus, comme signalé ci-avant, la SNCB et Infrabel estiment ne pas pouvoir être tenues responsables d'une augmentation du recours à des consultants et sous-traitants par la SNCB-Holding en lieu et place de leur propre personnel.

Le tableau suivant détaille par thème les frais de consultance totaux refacturés directement par la SNCB-Holding sur la période 2005-2011³⁰⁴. Ces frais concernent en très grande majorité le domaine ICT (dont les postes principaux sont les ERP) et ont été pour la plupart contractés au départ par Ictra. La variation de ces charges d'une année à l'autre dépend non seulement des demandes et projets des clients finaux mais aussi de la proportion relative de consultants affectés à ceux-ci, en fonction notamment de la disponibilité du personnel interne de la SNCB-Holding³⁰⁵.

Tableau 2 – Détail par thème des frais de consultance totaux directement refacturés par la SNCB-Holding sur la période 2005-2011 (en millions d'euros)

Type de consultance refacturée	Période	Montant
Refacturé Run	2005-2009	95,9
Immobilisations incorporelles en cours pour la SNCB et Infrabel (« Consulting 61972 refacturé Build »)	2005-2011	37,2
Ictra Build SNCB	2010-2011	24,0
Ictra Run SNCB	2010-2011	12,0
Ictra B-Excellence SNCB (Run)	2010-2011	14,5
Ictra Build Infrabel	2010-2011	36,5
Ictra Run Infrabel	2010-2011	11,5
Ictra B-Excellence Infrabel (Run)	2010-2011	5,1
Ictra Build autres clients	2010-2011	0,7
Total		237,4

Source : direction Finances de la SNCB-Holding

Par ailleurs, la consultance opérationnelle non directement facturée (381,8 millions d'euros) comprend différentes natures de charges. Outre de la consultance non liée à des projets informatiques (consultance comptable, juridique, etc.), elle comprend surtout des frais que la SNCB-Holding range plutôt du côté de la sous-traitance informatique. Parmi ces frais, la SNCB-Holding fait la différence entre la sous-traitance informatique pour ses investissements, et celle pour ses besoins opérationnels propres mais aussi des besoins partagés par l'ensemble du groupe. Ces derniers frais comprennent, d'une part, des charges indirecte-

³⁰³ A fortiori, affecter ces frais de consultance refacturés à des projets précis (par exemple le projet SAP Mind³) n'est pas possible non plus, et ce, même pour les années 2010 et 2011 en raison de la méconnaissance de la SNCB-Holding de l'affectation finale à un projet des charges refacturées aux autres sociétés du groupe.

³⁰⁴ L'annexe 13 ventile les différents montants par année quand cette distinction a été possible.

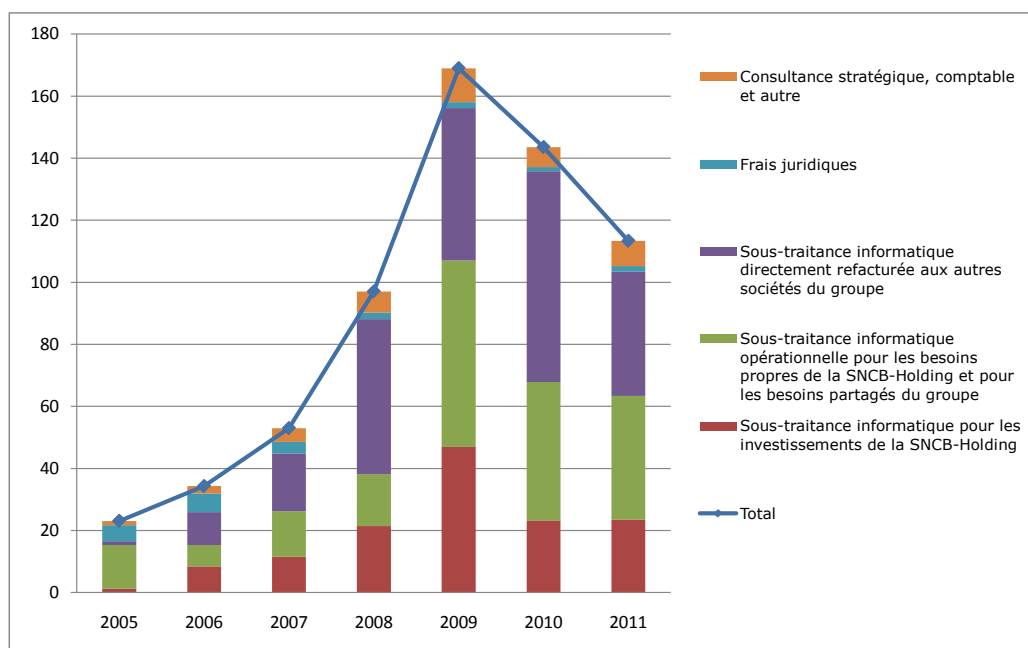
³⁰⁵ Voir point 4.2.3.2, sous *SNCB-Holding, SNCB et Infrabel*, pour plus de détails sur les thèmes couverts par ces refacturations.

ment refacturées dans le cadre des SLA³⁰⁶ et, d'autre part, des charges n'ayant pas pu être refacturées³⁰⁷.

Enfin, comme annoncé dans le point 4.2.2.1, l'ensemble de la sous-traitance informatique a été inclus dans les chiffres communiqués par la SNCB-Holding, ce qui n'est pas le cas pour les deux autres sociétés mères.

Ces différents éléments ont amené la SNCB-Holding à donner dans sa réponse une présentation différente de celle de la Cour des charges de consultance au sens large enregistrées dans ses comptes entre 2005 et 2011, afin d'éviter que le lecteur ne tire des conclusions biaisées. Le graphique suivant rend compte de cette présentation.

Graphique 3 – Frais de consultance répartis par nature enregistrés à la SNCB-Holding de 2005 à 2011 (en millions d'euros)



Source : direction Finances de la SNCB-Holding

Les 633,2 millions d'euros de frais communiqués à la Cour pour la période 2005-2011 se répartissent comme suit (l'indication entre parenthèses permet de situer les montants sur le graphique 2) :

- sous-traitance informatique pour les investissements de la SNCB-Holding : 136,6 millions (montant compris dans la consultance opérationnelle non directement refacturée sur le graphique 2) ;

³⁰⁶ Voir point 2.1.

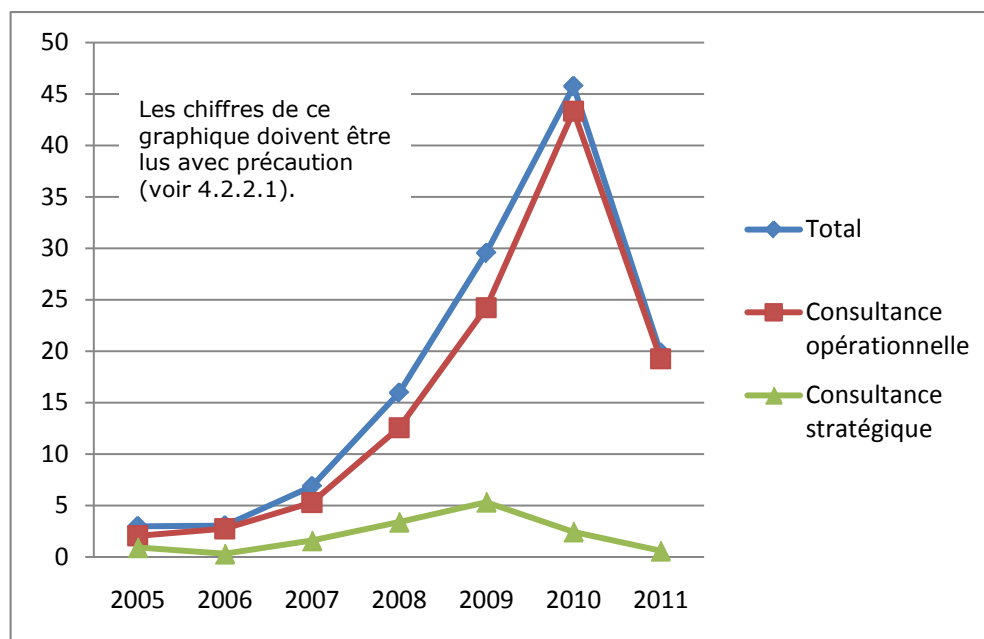
³⁰⁷ Ainsi, pour 2010, un montant estimé entre 10 et 12 millions d'euros (consultance externe et charges propres à l'etra confondues) n'a pas pu être refacturé à Infrabel et à la SNCB vu la difficulté à refacturer certaines prestations à la suite de l'implémentation des nouvelles procédures de pointage des prestations dans le cadre de la mise en place des SLA et de SAP. Pour 2011, il s'agirait d'environ 5 millions d'euros.

- sous-traitance informatique opérationnelle pour les besoins propres de la SNCB-Holding et pour les besoins partagés du groupe : 196,8 millions (idem) ;
- sous-traitance informatique directement refacturée aux autres sociétés du groupe : 237,4 millions (montant correspondant à la consultance opérationnelle directement refacturée) ;
- frais juridiques : 22,0 millions (sur le graphique 2, consultance stratégique pour 11,0 millions d'euros – dossiers ABX et Cargo/SNCB-Logistics – et consultance opérationnelle non directement refacturée pour 11,0 millions) ;
- consultance stratégique, comptable et autre : 40,4 millions (consultance stratégique pour 3,0 millions et consultance opérationnelle non directement refacturée pour 37,4 millions).

La Cour des comptes n'a pas d'objection à la présentation que la SNCB-Holding donne de ses frais de consultance au sens large. Néanmoins, elle ne l'a pas utilisée dans son analyse afin de maintenir la cohérence de présentation entre les trois sociétés.

SNCB

Graphique 4 – Frais de consultance enregistrés à la SNCB de 2005 à 2011 (en millions d'euros)



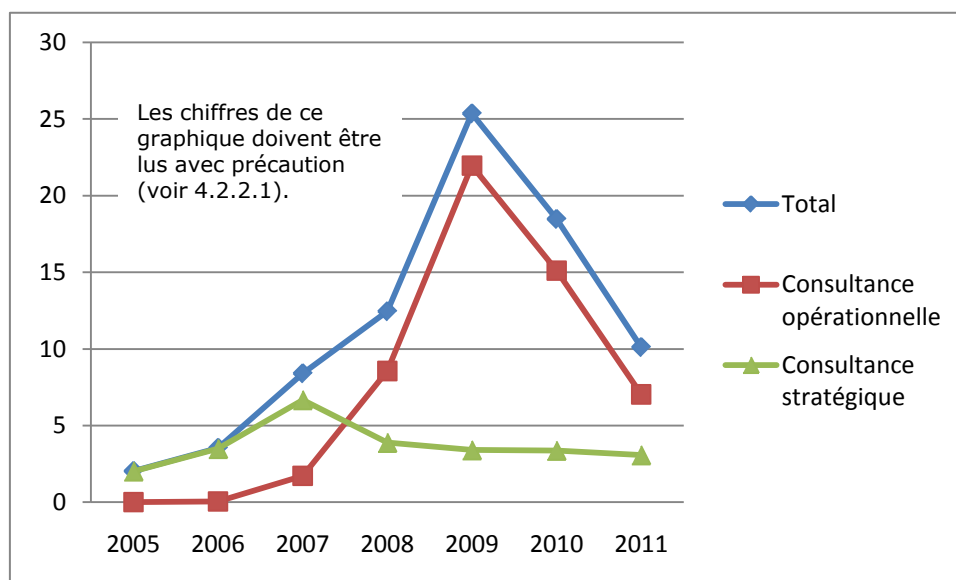
Source : direction Finances de la SNCB

Les frais de consultance identifiés enregistrés par la SNCB entre 2005 et 2011 s'élèvent au total à 123,9 millions d'euros, répartis entre 3,0 millions en 2005, 3,0 millions en 2006, 6,9 millions en 2007, 15,9 millions en 2008, 29,6 millions en 2009, 45,7 millions en 2010 et 19,8 millions en 2011.

À la SNCB, la baisse des frais de consultance ne s'est amorcée qu'à partir de 2011 alors qu'à la SNCB-Holding et chez Infrabel, celle-ci a débuté dès 2010.

Infrabel

Graphique 5 – Frais de consultance enregistrés chez Infrabel de 2005 à 2011 (en millions d’euros)



Source : direction Finances d’Infrabel

Les frais de consultance identifiés enregistrés par Infrabel entre 2005 et 2011 s’élèvent au total à 80,4 millions d’euros, répartis entre 2,0 millions en 2005, 3,5 millions en 2006, 8,4 millions en 2007, 12,5 millions en 2008, 25,4 millions en 2009, 18,5 millions en 2010 et 10,1 millions en 2011.

4.2.3 Présentation des principaux thèmes

4.2.3.1 Introduction

Cette partie présente, dans un premier temps, les thèmes de consultance dont la portée s’étend au-delà d’une seule des trois sociétés, sans pour cela que le projet ait nécessairement été réalisé en commun par les sociétés concernées. Dans un second temps, elle donne un aperçu des thèmes de consultance propres à chaque société. Dans les deux cas, une distinction est opérée entre consultances stratégique et opérationnelle. Les tableaux reprennent les montants totaux par thème enregistrés par chaque société sur la période 2005-2011 ainsi que le total pour la ou les société(s) concernée(s), et ce, en fonction de la présentation fournie par les sociétés elles-mêmes. Les frais de consultance sont rattachés à la société du groupe qui les a comptabilisés, que ces frais aient ensuite été refacturés ou non et qu’ils concernent des besoins propres ou des besoins partagés.

4.2.3.2 Thèmes communs à plusieurs sociétés

Le tableau ci-après offre un aperçu des thèmes communs à plusieurs sociétés³⁰⁸.

³⁰⁸ Pour la SNCB, certains thèmes renseignés comme de la consultance stratégique ont été reclassés en consultance opérationnelle, et inversement, pour assurer la cohérence avec les données transmises par les deux autres sociétés.

Tableau 3 – Thèmes de consultance communs à plusieurs sociétés (en millions d'euros)

Thèmes	Montants (Les chiffres des trois sociétés ne sont pas comparables pour les raisons développées aux points 4.2.2.1 et 4.2.2.2.)			
	SNCB-Holding	SNCB	Infrabel	Total
SNCB-Holding+SNCB+Infrabel	622,2	31,8	41,2	695,3
1 Consultance stratégique	3,0		0,9	3,9
Diagnostic de la situation financière du groupe SNCB	2,7			2,7
Autres	0,3		0,9	1,2
2 Consultance opérationnelle	619,2	31,8	40,3	691,4
2.1 Projets informatiques	570,8	25,5	37,4	633,7
ERP (coûts directement supportés par la société)	98,6	25,5	17,3	141,4
Projets IT fournis par la SNCB-Holding à elle-même (hors ERP) ou aux autres sociétés (ERP compris)	464,9			464,9
Support ERP Mind³ SNCB-Holding	7,3			7,3
Autres projets IT			20,1	20,1
2.2 Autres projets	48,4	6,3	2,9	57,7
Passage aux IFRS	12,9	0,0		12,9
Négociation et rédaction des SLA	3,9	6,3	2,6	12,8
Frais juridiques liés aux activités opérationnelles	11,0			11,0
Autres	20,6		0,3	21,0
SNCB-Holding+SNCB	11,0	3,6		14,6
1 Consultance stratégique	11,0	3,6		14,6
Dossier ABX	10,7			10,7
Dossier Cargo/SNCB-Logistics	0,3	3,6		3,9
SNCB-Holding+Infrabel			4,5	4,5
2 Consultance opérationnelle			4,5	4,5
Gestion des ressources humaines			4,1	4,1
Développement des ressources humaines			0,2	0,2
Rating agences de notation			0,2	0,2
SNCB+Infrabel		0,1	18,3	18,4
1 Consultance stratégique			18,1	18,1
Partenariats public-privé			11,4	11,4
Sécurité			4,8	4,8
Analyse capacité et marché ³⁰⁹			1,0	1,0
Études ponctualité			0,5	0,5
Enquête satisfaction des clients			0,4	0,4
2 Consultance opérationnelle		0,1	0,2	0,3
Total	633,2	35,5	64,0	732,8

Source : directions Finances SNCB-Holding, SNCB et Infrabel

³⁰⁹ Détermination des nœuds ferroviaires et étude de la saturation du réseau en fonction du trafic attendu.

SNCB-Holding, SNCB et Infrabel

Le principal thème de consultance stratégique concernant les trois sociétés est celui relatif au diagnostic de la situation financière du groupe SNCB (2,7 millions d'euros). Il est traité plus longuement au point 4.2.4.4³¹⁰.

Les principaux coûts liés à la consultance opérationnelle commune au groupe ont trait aux projets informatiques. Les plus grands d'entre eux concernent les projets ERP (y compris les volets HR). Pour ces projets, des coûts ont été directement supportés par les sociétés (141,4 millions d'euros), et d'autres ont été pris en charge par la SNCB-Holding, puis refacturés (une part importante mais non identifiable du montant de 464,9 millions d'euros mentionné dans le tableau ci-avant). Les projets ERP sont traités plus en détail au point 4.2.4.2.

Les frais de consultance des projets IT fournis par la SNCB-Holding³¹¹ comprennent les montants refacturés aux autres sociétés (voir point 4.2.2.3), les investissements pour les besoins propres d'Ictra, les prestations via Ictra pour des projets Build des autres directions de la SNCB-Holding, la maintenance corrective des applications IT de la SNCB-Holding, le personnel externe qui travaille pour l'exploitation des différents produits qu'Ictra livre au groupe SNCB³¹² et pour les coûts indirects opérationnels et structurels d'Ictra³¹³.

Les projets³¹⁴ réalisés à la demande de la SNCB et d'Infrabel recouvrent, entre autres, pour la SNCB et Infrabel, le développement et l'exploitation du système ERP, la sécurisation des bâtiments, divers développements informatiques demandés par les directions opérationnelles des deux sociétés et, pour Infrabel uniquement, la sécurisation informatique des systèmes, la migration des systèmes de suivi du trafic ferroviaire et l'installation d'un système intégré pour les écrans d'affichage dans les gares. Abstraction faite de celle liée aux projets ERP, la consultance utilisée pour les prestations informatiques d'Ictra pour la SNCB-Holding³¹⁵ porte principalement sur la sécurisation des gares et des bâtiments de service et de bureaux.

Le dernier type de consultance relative à des projets informatiques supporté par la SNCB-Holding concerne le support de l'ERP Mind³ de la SNCB-Holding après la phase de projet, attribué actuellement par *bodyshopping*. L'objectif est d'internaliser à terme ce support au maximum.

Chez Infrabel, les autres projets IT sont liés à la gestion de l'information, de l'infrastructure, du trafic et des risques en matière de sécurité et d'incident, aux relations commerciales avec

³¹⁰ Les autres missions sont notamment relatives aux autres projets de management de la SNCB-Holding, au *business continuity plan* d'Infrabel en cas de pannes ou d'accidents majeurs et à une étude commanditée par Infrabel sur le niveau nécessaire d'investissements dans le renouvellement des infrastructures afin de garantir la sécurité, la ponctualité, la qualité.

³¹¹ La plupart des consultants impliqués dans ces projets sont des analystes informatiques, des testeurs, des chefs de projet informatiques, des développeurs et des ingénieurs système.

³¹² Une partie significative de ces prestations n'a cependant pas pu être refacturée en l'absence de commandes approuvant les prestations à réaliser ou de détails justifiant les prestations réalisées.

³¹³ Voir point 2.1.2.3.

³¹⁴ Au nombre, pour 2010, de 230 pour la SNCB (155 projets d'investissement et 75 projets de maintenance/exploitation) et de 316 pour Infrabel (258+58).

³¹⁵ 168 projets pour 2010 (144 projets d'investissement et 24 projets de maintenance/exploitation), y compris les projets relatifs à l'ERP.

les clients et à l'étanchéité des systèmes informatiques des trois sociétés. Ces projets ont été principalement réalisés par le SNCB-Holding et par Syntigo.

Parmi les projets non informatiques communs, épinglons l'adoption des normes comptables IFRS (12,9 millions d'euros), la négociation et la rédaction des SLA (12,8 millions d'euros), une série de missions de conseil juridique demandées par la SNCB-Holding (11,0 millions d'euros) et d'autres missions diverses pour 20,6 millions d'euros³¹⁶.

SNCB-Holding et SNCB, SNCB-Holding et Infrabel, SNCB et Infrabel

Les projets touchant à la fois la SNCB-Holding et la SNCB sont à trouver du côté de la consultance stratégique et concernent la restructuration du pôle logistique de la SNCB³¹⁷ : suite du dossier ABX (10,7 millions d'euros) et dossier Cargo/SNCB-Logistics³¹⁸ (3,9 millions d'euros).

Les projets touchant la SNCB-Holding et Infrabel sont, quant à eux, à ranger dans la consultance opérationnelle. Le plus important concerne la gestion des ressources humaines (4,1 millions d'euros chez Infrabel)³¹⁹.

Enfin, les plus grands thèmes de consultance touchant la SNCB et Infrabel sont d'ordre stratégique. Ils sont liés aux partenariats public-privé (11,4 millions d'euros)³²⁰ et à la sécurité (4,8 millions d'euros).

4.2.3.3 Thèmes propres

SNCB-Holding

La majorité des thèmes de consultance de la SNCB-Holding concerne au moins une autre société du groupe également. Il arrive néanmoins que la consultance Ictra ou autre soit également utilisée pour des projets internes. Dans ce cas, elle fait l'objet d'une « facturation » interne aux directions de la SNCB-Holding³²¹.

Les informations communiquées par la SNCB-Holding ne permettent pas de faire la distinction entre thèmes propres et thèmes communs, de sorte que tous les montants ont été inclus dans les thèmes communs. Ces projets internes représentent des montants moins

³¹⁶ Dont des frais juridiques sans déclaration d'honoraires à la SNCB-Holding et des frais de conseil pour la négociation des contrats avec les fournisseurs d'énergie électrique chez Infrabel.

³¹⁷ La Cour a choisi de placer la consultance stratégique liée à ABX et à SNCB-Logistics dans les thèmes communs à la SNCB-Holding et à la SNCB. Par contre, la consultance opérationnelle liée à SNCB-Logistics, ainsi que les consultances stratégique et opérationnelle liées à ses filiales sont placées dans les thèmes propres à la SNCB.

³¹⁸ Il s'agit d'avis stratégiques, comptables et juridiques portant sur la réorganisation du pôle logistique de la SNCB, sur les mesures envisagées par la SNCB-Holding afin de remédier aux difficultés de trésorerie rencontrées par SNCB Logistics, sur la conformité avec la législation européenne des solutions envisagées, etc.

³¹⁹ Ce thème est placé par Infrabel dans les projets communs parce qu'il traite des ressources humaines, qui sont de la responsabilité principale de la SNCB-Holding, et qu'Infrabel a supporté ces coûts parce que la SNCB-Holding n'a pas proposé le service souhaité.

³²⁰ Assistance d'avocats, juristes et experts dans le cadre de la conclusion des contrats pour les projets majeurs PPP Diabolo et Liefkenshoek.

³²¹ Cette « facturation » consiste en une allocation comptable des coûts à la direction cliente et a seulement un impact au niveau de la comptabilité analytique de la SNCB-Holding.

élevés en comparaison avec les grands programmes et projets réalisés à l'échelle du groupe ou pour les autres sociétés.

SNCB

Le tableau suivant donne un aperçu des thèmes de consultance propres à la SNCB.

Tableau 4 – Thèmes de consultance propres à la SNCB (en millions d'euros)

Thèmes	Montant
1 Consultance stratégique	10,9
1.1 Voyageurs internationaux	5,7
Stratégie Voyageurs internationaux (projet Foundation)	3,9
Stratégie Trafic international à grande vitesse	1,8
1.2 Cargo	2,8
Cobra	2,3
Sibelit	0,5
1.3 Autres thèmes	2,4
Maîtrise des coûts	1,5
Autres	0,9
2 Consultance opérationnelle	77,5
2.1 Projets informatiques	25,1
Informatisation générale directions SNCB	9,5
Autres projets IT non liés à l'ERP	6,9
Informatisation SNCB-Logistics	4,8
Projets en lien avec l'ERP	2,6
Carte Mobib	1,0
Autres	0,4
2.2 Cargo	5,3
Service Agreement IFB	4,8
Autres	0,5
2.3 Autres thèmes	13,7
Soutien opérationnel pour les domaines relevant de la direction Finances lors de la transition vers SAP et les IFRS	2,6
Tableaux de bord prospectifs	1,5
Analyse du fonctionnement des différents canaux de vente des titres de transport	1,1
Projets Voyageurs internationaux	1,1
Gestion de la sécurité	0,9
Autres	6,5
2.4 Consultance non ventilée	33,4
Total	88,4

Source : direction Finances de la SNCB

Les missions de consultance stratégique les plus importantes concernent le pôle Voyageurs internationaux (5,7 millions d'euros). Elles visaient à définir la stratégie générale de ce pôle ou celle d'un des composants du trafic international à grande vitesse³²². Le soutien à la création et/ou la définition de la stratégie de deux filiales du pôle logistique de la SNCB (Cobra et Sibelit) a également entraîné des frais de consultance pour 2,8 millions d'euros. Le principal autre thème a trait à la maîtrise des coûts au sein de la SNCB.

Abstraction faite de la consultance non ventilée (33,4 millions d'euros)³²³, les principaux thèmes de consultance opérationnelle ont trait à des projets informatiques (25,1 millions d'euros) : des projets d'informatisation de différentes directions de la SNCB³²⁴ ainsi que de SNCB-Logistics, des projets IT non liés à l'ERP, des projets IT liés à l'ERP (tels qu'ECM, le système informatique pour la gestion de la maintenance du matériel roulant, et le centre de connaissance SAP), le développement de la carte Mobib, etc.

Le principal thème de consultance opérationnelle du pôle logistique a trait au soutien d'IFB à la SNCB dans l'élaboration et l'exécution de plans d'action pour le pôle logistique pour 4,8 millions d'euros. Ces dépenses étaient compensées par les recettes issues de la mise à disposition du personnel disposant du savoir-faire nécessaire par la SNCB. Ce montage a pris fin lorsque SNCB-Logistics est devenue active le 1^{er} février 2011.

Les 13,7 millions d'euros restants sont constitués de projets non informatiques liés au soutien opérationnel de la direction Finances lors du passage à l'ERP et aux normes IFRS, à la mise en place de tableaux de bord prospectifs, etc.

Infrabel

Le tableau ci-après présente les thèmes de consultance propres à Infrabel.

Tableau 5 – Thèmes de consultance propres à Infrabel (en millions d'euros)

Thèmes	Montant
1 Consultance stratégique	6,8
Assistance plan stratégique	5,7
Réorganisation interne	0,9
Corporate governance	0,1
KPI de ponctualité, sécurité, respect des budgets, etc.	0,1
2 Consultance opérationnelle	9,5
Communication	3,5
Logistique	1,6
Better WorkPlace	1,1
Assistance opérationnelle	1,0
Audit	0,4

³²² Thalys et Eurostar.

³²³ Celle-ci recouvre principalement de la consultance non identifiée, activée ou non activée, liée pour la majorité à des projets informatiques et au changement des processus dans le cadre du passage aux ERP.

³²⁴ SNCB Mobility (vente dans les gares et autres canaux de vente, information aux voyageurs, etc.), SNCB Technics et SNCB Europe.

Thèmes	Montant
ISO	0,4
Traduction	0,1
Autres	1,4
Total	16,3

Source : direction Finances d'Infrabel

Du côté de la consultance stratégique, les principaux montants concernent, d'une part, l'assistance au plan stratégique (5,7 millions d'euros), c'est-à-dire la confection du plan financier 2005-2007 et la mise en place des priorités du plan stratégique et de leur suivi et, d'autre part, la réorganisation interne (0,9 million d'euros), soit la réforme interne de la structure organisationnelle d'Infrabel pour plus d'efficacité et de cohérence.

La consultance opérationnelle se compose tout d'abord des frais d'honoraires relatifs à la communication externe et interne de l'entreprise ainsi que pour toutes les matières de communication avec les différents *stakeholders* (3,4 millions d'euros). Le deuxième thème en importance concerne l'amélioration de la chaîne logistique et de la gestion des stocks (1,6 million d'euros). Viennent ensuite l'amélioration de l'environnement de travail et de la sécurité des lieux de travail (1,1 million d'euros) et l'assistance opérationnelle, c'est-à-dire le recours à des profils spécifiques pour des postes clés pour lesquels un recrutement rapide n'est pas possible (1,0 million d'euros). Parmi les autres thèmes, citons l'aide externe pour les missions du service d'audit interne d'Infrabel, les audits dans le cadre des normes ISO de certification des directions Infrastructure, Réseau et Accès au réseau et la traduction de documents dans des cas très urgents³²⁵.

4.2.4 Lien entre les frais de consultance et la scission de la SNCB unitaire en 2005

4.2.4.1 Coûts de consultance directs vs indirects liés à la scission

Les frais de prestations externes relatifs à la scission sont essentiellement des frais de prestations juridiques et de conseil juridique, qui se situent à la limite de la définition du champ de la consultance. Par ailleurs, la majorité de ces frais a été supportée par la SNCB unitaire avant le 1^{er} janvier 2005.

Par contre, une série de coûts peuvent être attribués, partiellement et indirectement, à la structure du groupe SNCB à partir de 2005.

Tout d'abord, une politique globale commune pilotant l'informatisation fait défaut depuis la scission. Les risques de coûts supplémentaires et de gaspillage sont importants. C'est ainsi que différents systèmes d'information aux voyageurs ont été parallèlement développés. En outre, comme expliqué au point 4.2.4.2, sans remettre en cause l'opportunité des projets ERP, la façon dont ils se sont déroulés est symptomatique des surcoûts de consultance liés à la structure.

Deux autres exemples sont la négociation, la rédaction et la mise en œuvre de SLA complexes en comparaison du coût qu'aurait représenté la mise en place de SLA standard au sein d'une société unique ou d'un groupe cohérent (voir point 4.2.4.3) et la prolongation de

³²⁵ Ce dernier thème n'est clairement pas à proprement parler de la consultance. S'il est inclus dans les chiffres ci-avant, c'est uniquement parce que le plan comptable ne dispose pas d'endroit plus approprié pour l'enregistrer.

la mission de diagnostic de la situation financière du groupe à la suite de désaccords entre les sociétés sur les conclusions provisoires (voir point 4.2.4.4).

Par ailleurs, certains services qui ont été dédoublés lors la scission font chacun appel à la consultance (communication, service juridique, stratégie, etc.).

Enfin, certains coûts de consultance liés à la structure de la SNCB après 2005 ont été générés en dehors du groupe. Ainsi, en 2008, le SPF Mobilité et Transports a commandité et enregistré dans sa comptabilité une étude sur l'évaluation de la collaboration entre la SNCB-Holding, la SNCB et Infrabel³²⁶.

4.2.4.2 Projets ERP

Origine des projets

En 2005, le groupe SNCB est progressivement parvenu à la conclusion que l'obsolescence de nombreux systèmes ICT dans le domaine de la gestion rendait leur remplacement inévitable³²⁷.

Les trois sociétés ont alors opté en septembre 2005³²⁸ pour le remplacement d'une part importante de ces anciens systèmes par un ERP commun. En effet, un ERP permet d'automatiser les processus opérationnels d'une entreprise (production, approvisionnements, marketing, vente, ressources humaines, comptabilité, finances, etc.) et d'intégrer l'ensemble de ces processus via une même banque de données et une même plateforme informatique.

Même si chacune des sociétés a mené ses propres projets en la matière, les trois sociétés ont fait le choix commun d'une solution externe ayant fait ses preuves, à savoir SAP. Le recours intensif à la consultance est dès lors devenu inévitable. En effet, au sein du groupe, personne ne disposait des compétences spécifiques nécessaires pour mener ces projets à bien, et l'appel à la consultance devait conduire à un coût global plus faible.

Ce chapitre ne s'intéresse pas à l'opportunité des projets ERP ni à la question de savoir si les résultats attendus ont été atteints. À cet effet, une analyse coûts/bénéfices réalisée en commun par les trois sociétés et présentée au conseil d'administration de la SNCB-Holding du 30 septembre 2011 a montré que, dans l'ensemble, les projets ont été menés dans les délais et les budgets prévus (à l'exception notable du projet H²R³²⁹) et qu'ils ont atteint voire dépassé presque tous leurs objectifs de départ. Il ne remet pas en cause non plus le recours à la consultance en soi, habituelle sur ce type de projets, et ne porte pas sur l'attribution du marché aux consultants retenus. Il vise plutôt à illustrer comment certains facteurs ont généré des surcoûts, particulièrement en termes de consultance (vu que la grande majorité des frais liés à ces projets relève de ce type de dépenses). Ces surcoûts sont difficilement chiffrables et sont parfois contestés par les sociétés. Néanmoins, il est indéniable qu'il en existe.

³²⁶ Voir point 1.1.3.

³²⁷ Parmi les problèmes posés par les anciens systèmes, citons la perte de connaissance de ces systèmes par les nouveaux collaborateurs au niveau des directions Finances et ICT des trois sociétés, le manque de fiabilité des données, la difficulté à les contrôler, l'éparpillement des informations, le manque d'accessibilité et de disponibilité des informations pour la gestion, d'intégration entre les systèmes, de rapportage de gestion adéquat et de convivialité.

³²⁸ Voir procès-verbal du comité des trois CEO du 14 septembre 2005.

³²⁹ Voir point Projet H²R ci-après.

Dans sa réponse, le SPF Mobilité et Transports souligne que les conclusions de la Cour des comptes concordent dans une large mesure avec celles du rapport d'analyse et d'avis réalisé par le SPF sur l'analyse coûts/bénéfices de la SNCB-Holding sur le projet ERP. Le SPF précise également que cette analyse a été effectuée en 2011 à la demande de la ministre des Entreprises publiques de l'époque dans le but de justifier la bonne utilisation du financement public de ce projet. Il ajoute que la SNCB-Holding a compilé les résultats pertinents des trois sociétés mères du groupe SNCB, sans toutefois fournir une véritable analyse coûts/bénéfices.

Description des projets

Les projets ERP du groupe SNCB sont les suivants :

- Le projet ERP Mind³ de base découpé en trois projets, spécifiques à chaque société. À la SNCB-Holding, le programme est surtout relatif aux applications financières au sens large³³⁰ ; à la SNCB, aux applications financières et logistiques et à la maintenance ; chez Infrabel, aux applications financières, logistiques et production³³¹.
- Le projet H²R, géré par la SNCB-Holding, relatif aux applications de gestion et d'administration des ressources humaines de l'ensemble du groupe³³².
- Les projets HR spécifiques à la SNCB et Infrabel³³³, permettant entre autres les interfaces avec le projet H²R mais reprenant également des volets propres tels que la gestion des formations et des certificats de sécurité, le management des compétences et des performances et, en ce qui concerne la SNCB, les liens avec les systèmes de planification.
- Le projet CRM (Customer Relationship Management), qui ne concerne que la SNCB et qui est un outil de gestion des relations avec les clients³³⁴.

³³⁰ Le passage aux normes IFRS pour le groupe SNCB, projet géré par la SNCB-Holding, était également inclus dans le périmètre de l'ERP Mind³.

³³¹ Le projet Mind³ de la SNCB-Holding a fait l'objet de décisions lors des conseils d'administration des 24 novembre 2006, 12 juillet 2007 et 18 juillet 2008 ainsi que lors du comité de direction du 16 juin 2008. Le projet SNCB Mind³ a été approuvé par le comité de direction du 16 juin 2007 et le conseil d'administration du 5 novembre 2007. L'approbation du projet Infrabel Mind³ a été donnée par le conseil d'administration du 28 juillet 2007.

³³² Décisions des conseils d'administration des 27 juin 2008, 28 novembre 2008 et 14 juillet 2011.

³³³ Pour la SNCB, décisions du comité de direction du 27 janvier 2009 et des conseils d'administration des 25 septembre 2009 et 5 novembre 2010 ; pour Infrabel, décision du conseil d'administration du 17 décembre 2009.

³³⁴ Décisions des conseils d'administration des 25 septembre 2009 et 5 novembre 2010, du management comité d'octobre 2009, du *strategy board* du 22 février 2011 et du comité de direction du 1^{er} mars 2011.

Coûts des projets

Le tableau ci-après détaille les coûts d'investissement³³⁵ et de consultance identifiée³³⁶ liés aux différents projets ERP. Il doit être analysé en tenant compte des précisions mentionnées sous le tableau.

Tableau 6 – Dépenses d'investissement liées aux différents projets ERP et frais de consultance identifiés qui s'y rapportent (en millions d'euros)

Projet	Société concernée	Budget initial	Budget révisé ⁽⁴⁾	Écart budg. rév. vs budg. initial	Réalisations au 31/12/11	Écart réalisations vs budget révisé	Consultance identifiée au 31/12/2011	% consultance identifiée par rapport à réalisations 31/12/2011
ERP Mind ³	SNCB-Holding	73,6	56,9	-16,7	56,8	-0,1	60,3	106 % ⁽²⁾
	SNCB	96,3	106,8	10,5	98,9	-7,9	23,6	24 %
	Infrabel	65,7	58,9	-6,8	53,9	-5	16,4	30 %
	Total	235,6	222,6	-13	209,6	-13	100,3	48 %
Pro-jets HR	H ² R	22,7	55,2	32,5	49,1	-6,1	51,2	104 % ⁽³⁾
	SNCB-Holding							
	HR SNCB	30,7	26,6	-4,1	16,9	-9,7	1,4	8 %
	HR Infrabel	8,3	10,1	1,8	8,2	-1,9	0,9	11 %
	Total	61,7	91,9	30,2	74,2	-17,7	53,5	72 %
CRM	SNCB	2,8	9,7	6,9 ⁽⁴⁾	5,7	-4	0,5	9 %
Total		300,1	324,2	24,1	289,5	-34,7	154,3	53 %

Source : directions Finances de la SNCB-Holding, de la SNCB et d'Infrabel

(1) Au 30 septembre 2011 pour la SNCB-Holding et la SNCB, et au 31 décembre 2011 pour Infrabel.

(2) Ce pourcentage supérieur à 100 % s'explique par le fait que les frais de consultance liés au projet IFRS sont inclus (12,9 millions d'euros). Ceux-ci comprennent en effet une part significative de frais non activés.

(3) Ce pourcentage supérieur à 100 % s'explique par le fait que les dépenses du projet H²R concernent presque exclusivement la consultance et qu'elles se rapportent également à la part non activée du projet, qui, par rapport aux autres projets, est plus importante (3,8 millions d'euros en 2010 et 3,3 millions d'euros en 2011).

(4) En ce qui concerne le projet CRM de la SNCB, le budget initial ne comprenait pas les coûts d'implémentation.

³³⁵ Les coûts repris dans le tableau ne concernent que les dépenses d'investissement liées aux projets, les dépenses non activées étant difficilement identifiables. Ceci ne remet pas en cause l'analyse qui peut être faite des projets, étant donné que les dépenses non activées y relatives constituent une faible part. En effet, jusqu'au passage aux normes IFRS en 2010, quasi toutes les dépenses étaient enregistrées en investissements. Par la suite, une série de dépenses n'ont plus pu être activées (frais de formation, de pré-études, de *data cleaning*, etc.). Elles ne représentent toutefois qu'une part minoritaire de l'ensemble des coûts. Ainsi, Infrabel estime à 2 ou 3 % cette part dans les projets ERP la concernant.

³³⁶ Les données relatives à la consultance et au pourcentage de celle-ci dans les projets ne sont fournies qu'à titre indicatif, surtout pour la SNCB et Infrabel. En effet, les frais de consultance englobent, d'un côté, également de la consultance non activée en plus de la consultance activée figurant dans les dépenses d'investissement. D'un autre côté, comme expliqué par ailleurs, pour Infrabel et la SNCB, les frais de consultance liés aux projets ERP ne comprennent pas les coûts de consultance supportés par la SNCB-Holding qui leur sont refacturés ni une bonne part de la consultance activée, en raison de la difficulté à les identifier.

Le budget initial des projets SAP était de 300,1 millions d'euros. Ce budget global a été revu de 8 % à la hausse pour atteindre 324,2 millions d'euros, selon les estimations les plus récentes. Toutefois, si certaines composantes du projet ont vu leur coût revu à la hausse, principalement en raison d'ajout de fonctionnalités par rapport à la commande de départ ou de retards dans la réalisation de certains projets³³⁷, d'autres ont vu leur budget revu à la baisse. Au 31 décembre 2011, les coûts effectifs des projets atteignaient 289,5 millions d'euros, soit 89 % du budget révisé. Les coûts de consultance activée et non activée identifiés s'élèvent à 154,3 millions d'euros, soit 53 % des coûts totaux. Compte tenu des remarques formulées à la note de bas de page 336, la part de la consultance totale liée aux projets ERP se situe toutefois plutôt entre 70 et 80 %³³⁸.

Les fournisseurs actifs sur les projets ERP étaient de différents types : sociétés externes au groupe SNCB, Ictra, Syntigo et Ypto³³⁹. Plus les projets approchent ou franchissent le cap de la mise en production, plus la part de consultants externes au groupe diminue. En raison de la diversité des profils et de leur dénomination selon les fournisseurs, de la composition des équipes, etc., une comparaison fine des tarifs pratiqués par ceux-ci est malaisée. La Cour n'a cependant pas constaté d'écart anormal entre les tarifs des différents fournisseurs. Les tarifs horaires de quelques consultants sont compris entre 200 et 250 euros. Toutefois, ceux-ci disposent d'une très haute qualification, sont rares et travaillent à un rythme élevé et irrégulier, sans que cela se reflète nécessairement dans le coût.

Déroulement des principaux projets

Projets Mind³

À l'origine du projet en 2006³⁴⁰, les trois sociétés avaient choisi de travailler avec une seule plateforme SAP commune (« mandant³⁴¹»). Les avantages d'avoir un seul mandant sont, entre autres, qu'un paramétrage réalisé au niveau du mandant est valable pour toutes les données organisationnelles sous-jacentes et ne doit être effectué qu'une seule fois et que toutes les données de base peuvent être partagées (un compte général, un tiers, un article, etc.). En juin 2007³⁴², les sociétés ont changé de cap et opté pour trois plateformes SAP distinctes. Cette décision fait, d'une part, suite à la volonté de la SNCB et d'Infrabel et a été, d'autre part, rendue nécessaire par le souhait de la SNCB d'anticiper d'un an³⁴³ la mise en production de certains modules liés aux ateliers.

S'il est vrai que la création de différents mandants peut apporter plus de garanties à long terme quant à l'étanchéité des systèmes informatiques de l'opérateur ferroviaire et du ges-

³³⁷ Le projet H²R géré par la SNCB-Holding, par exemple.

³³⁸ Le reste des coûts est lié aux rémunérations du personnel interne, aux licences, etc.

³³⁹ Uniquement pour la SNCB.

³⁴⁰ Voir notamment *Document 3 CEO 2006/26 « ERP-Finances Présentation CD B-Holding 20/03/06 »* du 19 avril 2006, *Document 3 CEO 2006/76 « Business Case ERP Financier Présentation d'rie CEO's »* du 8 novembre 2006 et *Document CA SNCB-Holding 2006/206 « Business Case ERP Finances Présentation Conseil d'Administration »* du 24 novembre 2006, portant chacun le logo des trois sociétés du groupe.

³⁴¹ Dans la terminologie SAP, un mandant est une « unité structurante d'un point de vue commercial, organisationnel et technique ». Dans un système SAP, il n'y a pas de liens de manière standard entre différents mandants.

³⁴² Voir notamment *Document 3 CEO 2007/43 « ERP Update 3 CEO's »* du 6 juin 2007 et procès-verbal du comité des trois CEO du 6 juin 2007.

³⁴³ 1^{er} janvier 2009 au lieu de 1^{er} janvier 2010.

tionnaire de l'infrastructure³⁴⁴ exigée par la législation européenne, cette étanchéité aurait pu être atteinte avec une seule plateforme, via la création de *company codes* et de *controlling areas* différents pour chaque société. Cet avis est partagé par le service d'audit interne de la SNCB-Holding. L'approche retenue a généré des coûts d'implémentation supplémentaires³⁴⁵, supportés pour la majorité par la SNCB et Infrabel, à l'origine de la demande. Par ailleurs, la SNCB-Holding est convaincue que cette décision a mis à mal l'objectif d'avoir des processus standard et intégrés de clôture comptable et de consolidation.

Étant donné que la mise en place de SAP exige une approche centrée sur les processus et leur amélioration³⁴⁶, le choix s'est porté sur une implémentation pilotée par chaque société, avec un soutien technique d'Ictra. La SNCB-Holding et Infrabel ont confié la gestion du projet à une société externe. La SNCB, de son côté, a piloté elle-même complètement le projet, tout en se faisant soutenir par des consultants externes et par Ictra.

La SNCB-Holding et Infrabel ont fait appel à un consultant commun, tout en préservant la scission des systèmes. Il s'agissait d'un marché de consultance et d'assistance, portant sur l'analyse, la conception, la réalisation et la mise en service de SAP avec configuration effective des programmes, rédaction d'un support de formation et de manuels d'utilisation, dispense de formations aux utilisateurs et analyse et conversion des données des anciens systèmes vers le nouveau système SAP. Le marché a été attribué via des contrats-cadres de quatre ans avec des lots séparés pour la SNCB-Holding et Infrabel. Comme les consultants ont donné satisfaction, le contrat de base a fait l'objet de plusieurs extensions. Pour sa part, la SNCB a choisi d'attribuer son propre marché à un autre consultant. Il s'agit également d'un contrat-cadre de quatre ans, couvrant en grande partie le même champ que celui des deux autres sociétés.

La SNCB-Holding regrette que les projets ERP reflètent l'absence d'une politique globale commune pilotant l'informatisation, ce qui engendre des coûts supplémentaires du fait de la perte de synergies et d'économies d'échelle. La conduite par la SNCB de ses projets en gestion propre et à part des autres sociétés en fait partie. La SNCB répond que le contrôle des coûts ICT ne peut se faire que lorsque les choix incombent au responsable du budget. La SNCB conteste un impact significatif lié à la perte de synergies, d'économies d'échelle et de transfert de connaissances et à la création de doublons. Elle affirme au contraire que la conduite de ses projets (dont le projet ERP) en gestion propre a généré des économies sensibles et a permis de soutenir d'une meilleure façon ses processus. En effet, les prestations des développeurs de l'*ERP Shared Services* d'Ictra chargés principalement du soutien technique du projet n'ont pas donné satisfaction, en raison du manque de connaissances des développeurs quant aux développements réalisés et aux besoins fonctionnels de la SNCB, ce qui est source de coûts.

³⁴⁴ C'est-à-dire le fait pour la SNCB-Holding et la SNCB de ne pas pouvoir accéder aux données et modules d'Infrabel, et inversement.

³⁴⁵ Les coûts supplémentaires liés à la complexification du projet – la création de trois mandants plutôt qu'un seul étant un des éléments de cette complexification – ont été évalués à l'époque à 31,6 millions d'euros.

³⁴⁶ Par opposition aux anciens systèmes, qui étaient centrés sur les applications.

Projet H²R

Le budget initial du projet H²R approuvé par le conseil d'administration de la SNCB-Holding du 28 novembre 2008 s'élevait à 22,7 millions d'euros. Il a été révisé lors du conseil d'administration du 14 juillet 2011 et s'élève désormais à 55,2 millions d'euros. Ceci représente une augmentation de 32,5 millions d'euros, soit 143 %. Par ailleurs, la majorité des modules du projet était supposée être mise en production pour le 1^{er} janvier 2011. Si plusieurs modules sont bien opérationnels à la clôture de ce rapport³⁴⁷, un des plus importants, le module lié au calcul et au paiement des salaires, ne le sera pas avant le 1^{er} janvier 2013. Ces retards ont indirectement une incidence sur le planning des projets HR de la SNCB et d'Infrabel. Les retards dans le projet H²R entraînent par ailleurs des coûts supplémentaires liés à la nécessité de faire fonctionner en parallèle l'ancien et le nouveau système et d'entretenir l'ancien système.

Les raisons de l'augmentation des coûts et des délais sont multiples. Parmi elles, citons :

- la sous-évaluation de la complexité des anciennes applications devant alimenter le *payroll* et des adaptations exigées ;
- l'absence de réévaluation et de simplification des nombreux éléments de rémunération en vigueur au sein du groupe SNCB, qui nécessite des adaptations importantes de la solution SAP standard ;
- la sous-évaluation de la complexité des interfaces avec les ERP Mind³ ;
- la nécessité d'étendre et de prolonger les tests pour garantir la fiabilité des données de base indispensables pour calculer les rémunérations.

À cela s'ajoute une raison reflétant les divergences de vues entre les sociétés, particulièrement entre la SNCB-Holding et la SNCB. En effet, si la SNCB-Holding et Infrabel travaillent en matière de *payroll* sur la plateforme H²R commune, la SNCB utilise son propre ERP, contrairement à ce qui avait été convenu au départ. Par conséquent, le principe selon lequel H²R serait maître de toutes les données communes a été abandonné, et une interface bidirectionnelle entre les deux plateformes a dû être développée. Cette interface rend l'architecture totale plus complexe, ce qui a des conséquences sur les coûts d'exploitation et de maintenance. La SNCB justifie son choix par le fait qu'il est essentiel pour elle de disposer immédiatement dans ses systèmes de planification opérationnelle des modifications liées au personnel (congrés, mutations, compétences, etc.). Ses besoins sont donc différents de ceux de la SNCB-Holding, plus axée sur l'administration pure du personnel. Ils justifient l'utilisation d'une plateforme propre avec une structuration différente des informations. Dans sa réponse au projet de rapport, la SNCB rappelle ses motivations. Elle souligne également qu'elle n'est pas occupée à mettre en place son propre *payroll* mais qu'elle tient à maîtriser toute la chaîne d'alimentation opérationnelle de celui-ci.

La SNCB-Holding regrette par ailleurs que, depuis que la SNCB et Infrabel disposent de la plateforme administrative, elles n'accordent plus la priorité à la poursuite du développement du module de calcul et de paiement des salaires, module clé pour la SNCB-Holding,

³⁴⁷ Gestion de la carrière administrative et pécuniaire du personnel, principalement.

mais plutôt aux modules de leurs propres projets HR, tels que la gestion des talents³⁴⁸. Dans sa réponse, la SNCB conteste ce point de vue.

4.2.4.3 *Négociation et rédaction des SLA*

Comme mentionné au point 2.1.1.2, les sociétés mères du groupe SNCB ont eu recours à des consultants pour les aider dans la négociation et la rédaction des SLA encadrant leurs flux réciproques, particulièrement dans la définition des prestations et des KPI destinés à les mesurer.

Au total, 12,8 millions d'euros ont été affectés à cette consultance, répartis entre 3,9 millions pour la SNCB-Holding, 6,3 millions pour la SNCB et 2,6 millions pour Infrabel. Les missions se sont principalement étalées sur la période 2008-2010. Les chiffres bruts doivent être notamment mis en perspective avec le nombre de SLA dans lesquels chaque société est partie prenante³⁴⁹, à savoir 73 pour la SNCB-Holding³⁵⁰, 64 pour la SNCB³⁵¹ et 47 pour Infrabel³⁵². Ils doivent également l'être avec la complexité des différents SLA conclus et avec le contexte de chaque SLA.

Ce type de consultance est symptomatique du manque de coopération entre les trois sociétés mères et du manque de confiance qu'elles éprouvent mutuellement. Ainsi, les trois sociétés n'ont pas opté pour un appel commun à la consultance. Dans un premier temps, la SNCB-Holding avait proposé de procéder, au départ de la situation existante, à une optimisation progressive des contrats intragroupe dans un processus évolutif, ce qui n'a pas été accepté par Infrabel. Infrabel s'est fait assister le premier par des consultants lors des réunions de négociation des SLA. Il a ensuite été suivi par la SNCB et, enfin, par la SNCB-Holding³⁵³.

Par ailleurs, la SNCB avance plusieurs raisons pour expliquer que le montant qu'elle a payé pour ce type de consultance est significativement plus élevé que celui payé par les deux autres sociétés. Tout d'abord, elle se considère comme un client captif au sein du groupe en ce sens qu'environ 80 % de ses charges proviennent de l'intérieur du groupe et qu'elle n'est par conséquent pas en position de force dans les négociations avec les deux sociétés, notamment pour obtenir des réductions sur les facturations. Les consultants ont donc dû travailler sur le fond des dossiers pour lui fournir les éléments objectifs à l'appui de ses revendications d'économies afin de contribuer à la maîtrise de ses coûts. En outre, une partie des frais de consultance rattachés au thème « SLA » a porté sur divers autres travaux indirectement liés à ce thème: réalisation d'un inventaire des terrains et bâtiments relevant de l'activité de la SNCB pour étayer son dossier dans le cadre de la conclusion des SLA sur la gestion des bâtiments et des terrains, amélioration des processus de contrôle des facturations intragroupe, fourniture par les consultants de références de marché (*benchmarks*) pour faire pression sur les prix, analyse, en association avec le management, des divers flux de charges et de financement de la société, etc. Selon les estimations de la SNCB, ces frais

³⁴⁸ Voir notamment le procès-verbal du conseil d'administration de la SNCB-Holding du 25 novembre 2011.

³⁴⁹ Voir point 2.1.1.3.

³⁵⁰ 50 en tant que fournisseur et 23 en tant que client.

³⁵¹ 31 en tant que fournisseur et 33 en tant que client. À cela s'ajoute un certain nombre de SLA conclus à l'origine par la SNCB et transférés à la SNCB-Logistics.

³⁵² 11 en tant que fournisseur et 36 en tant que client.

³⁵³ Dans sa réponse, la SNCB-Holding souhaite rappeler qu'elle n'était nullement demandeuse d'avoir un recours massif à des consultants en vue de l'élaboration des SLA.

indirectement liés aux SLA représenteraient un quart à un tiers du coût total de ce thème. Enfin, le nombre de cadres supérieurs (en valeur absolue ou au prorata de l'effectif total) est plus restreint que dans les autres sociétés et ceux-ci sont focalisés sur la gestion opérationnelle, ce qui explique que le recours à la consultance ait dû être plus intensif.

Si le recours à des consultants a permis selon le groupe SNCB d'accélérer la conclusion des SLA, il a engendré des coûts importants et entraîné une complexification de ceux-ci. Par ailleurs, à l'heure actuelle, la plupart des KPI définis dans les SLA, un des éléments importants pour lesquels le recours à la consultance a été estimé nécessaire, n'ont toujours pas été mis en place. Il conviendra de tenir compte de tous ces paramètres lors de la renégociation des SLA venant à échéance fin 2012.

4.2.4.4 Diagnostic de la situation financière du groupe SNCB

Ce point traite du déroulement des missions de consultance liées au diagnostic de la situation financière du groupe SNCB. Pour une analyse plus poussée du thème des missions et de leurs conclusions, nous renvoyons le lecteur aux points 3.5.2.1 et 3.5.2.2.

La SNCB-Holding a confié, au premier semestre 2010, à une société de consultance en management stratégique (Boston Consulting Group), pour 1,2 million d'euros, une première mission de diagnostic financier de la situation financière du groupe SNCB³⁵⁴. Elle faisait suite à la constatation que les objectifs de stabilisation de la dette consolidée et des dettes des différentes sociétés ne pourraient être tenus. Cette première mission avait conduit, pour les différentes sociétés, à des plans d'économies et à des objectifs de flux de trésorerie opérationnels (Ebitda) proposés par la SNCB-Holding pour 2012.

À la suite de la constatation, sur la base des résultats 2010, que l'objectif d'Ebitda pour 2012 ne pouvait pas être assuré, une mission d'actualisation qui avait pour vocation d'être de courte durée (six semaines) a été confiée au même consultant fin mars 2011. Lors de la phase de clôture de la mission fin juin 2011, Infrabel, bien qu'ayant été associée à celle-ci dès son commencement, a unilatéralement remis en cause le niveau d'Ebitda nécessaire pour stabiliser la dette consolidée et le niveau des charges d'intérêt consolidées en 2012 proposés par la SNCB-Holding. Par conséquent, il a été décidé de prolonger la mission afin d'apporter la clarification nécessaire sur ces points. À l'issue de ces travaux complémentaires, le consultant a remis son rapport final validé par les trois sociétés fin septembre 2011. Celui-ci conclut respectivement à un niveau d'Ebitda nécessaire inférieur de 9 millions d'euros (6 %) et à des charges d'intérêt inférieures d'un million d'euros (1 %) par rapport aux chiffres estimés trois mois plus tôt. Au total, cette seconde mission aura coûté 1,5 million d'euros.

Par ailleurs, comme signalé au point 4.2.1.3, la législation sur les marchés publics n'a pas été respectée pour la seconde mission. En effet, le marché a été attribué au consultant sur la base d'une lettre de mission de fin mars 2011 après une décision de principe du conseil d'administration du 25 février 2011. Les arguments avancés selon lesquels l'adjudicataire est une autorité en la matière et le sujet de la mission est sensible et doit rester confidentiel

³⁵⁴ En exécution de l'article 109 du contrat de gestion qu'elle a conclu avec l'État.

ne justifient pas l'absence de mise en concurrence et de respect des procédures de contrôle préalable des dépenses en vigueur au sein du groupe.

4.2.5 Perspectives d'évolution des frais de consultance

Comme détaillé au point 2.1.3.2, dans le cadre du programme de stabilisation de la dette à l'horizon 2012, de l'atteinte en 2015, pour la SNCB, de l'équilibre en termes de flux de trésorerie opérationnels (Ebitda), et plus généralement d'une politique financière saine, les trois sociétés mères ont adopté des plans d'économies en 2010. Ces plans comportent divers piliers, parfois différents d'une société à l'autre, mais tous visent à réduire le poids des charges externes, au rang desquelles figure la consultance. Cet objectif devait être entre autres atteint via une réduction du nombre de consultants, des heures prestées et des tarifs journaliers, particulièrement dans le domaine ICT. Ces plans, mis notamment en œuvre par l'intermédiaire de contrôles plus stricts des responsables du contrôle de gestion avant l'établissement des bons de commande, ont commencé à produire leurs effets à partir du second semestre 2010. Une des premières mesures visibles à la SNCB-Holding a été la réduction du nombre de consultants externes et d'heures prestées chez Ictra³⁵⁵, d'une part, en raison de la baisse de la demande de projets informatiques de la part de la SNCB-Holding et des deux autres sociétés et, d'autre part, via l'internalisation des compétences³⁵⁶, la responsabilisation des acheteurs et la diminution du nombre d'utilisateurs SAP³⁵⁷. Ces plans, ainsi que la mise en production ou l'arrivée en phase finale des grands projets informatiques lancés en 2007, ont entraîné une baisse significative des dépenses de consultance à partir de 2010 (pour rappel, -25,4 millions d'euros entre 2009 et 2010 et -30,2 millions d'euros entre 2010 et 2011). Cette tendance devrait se poursuivre dans les prochaines années. Ainsi, la SNCB-Holding prévoit un budget de consultance de 85 millions d'euros pour 2012³⁵⁸.

Comme le souligne par ailleurs le service d'audit interne de la SNCB-Holding³⁵⁹, une autre piste d'économies est d'accorder une attention particulière au transfert de connaissances³⁶⁰ dans les missions de consultance, de façon à internaliser le plus rapidement possible les compétences et à réduire la dépendance vis-à-vis des fournisseurs externes ainsi que l'influence permanente qu'ils pourraient avoir sur la façon de penser et d'agir des sociétés du groupe SNCB.

Ceci dit, comme le relève également l'audit interne, pour les domaines d'activité qui ne s'inscrivent pas dans le cœur de métier du groupe SNCB, plus particulièrement les aspects financiers, informatiques, stratégiques et juridiques spécialisés, le recours à des consultants externes peut difficilement être complètement évité. En effet, les sociétés opèrent dans un

³⁵⁵ Ictra consomme environ 90 % du budget de consultance de la SNCB-Holding. Au 31 décembre 2011, Ictra comptait 600 consultants externes contre 699 au 1^{er} janvier 2010. Le nombre d'heures prestées en décembre 2011 était de 74.559, contre 97.246 en janvier 2010. La baisse du nombre d'heures prestées n'est toutefois pas linéaire en raison du caractère saisonnier de ces prestations. Source : États financiers SNCB-Holding au 31 décembre 2011, p. 42.

³⁵⁶ C'est également le cas pour d'autres domaines, tels que les normes IFRS.

³⁵⁷ Le coût du support ERP est en effet principalement fonction du nombre et du type d'utilisateurs (*heavy*, *light* ou *very light*).

³⁵⁸ Précisons que le champ couvert par ce budget est moins étendu que les chiffres réels transmis pour 2011, raison pour laquelle la Cour n'a pas chiffré l'ampleur de la baisse.

³⁵⁹ Voir l'audit 10.25 « Dépendance aux fournisseurs (consultance) au sein de la SNCB » du 17 juin 2011.

³⁶⁰ Qu'il s'agisse d'une mise en œuvre des recommandations des consultants, de l'acquisition d'une nouvelle méthode de travail, etc.

environnement socioéconomique où les règlements ont tendance à se multiplier, la technique et la technologie à évoluer très rapidement, la demande de spécificité à primer et où un grand besoin d'information en temps réel se fait sentir. La question qui se pose est plutôt de déterminer la nature prioritaire du projet et de la consultance qui sera nécessaire, les besoins précis, l'étendue des missions et les coûts estimés. À cet effet, l'idée de mettre en place des questionnaires standard (de préférence au niveau du groupe), tel que proposé par le service d'audit interne de la SNCB-Holding dans son audit susmentionné, afin de déterminer la pertinence d'une mission d'audit, doit être explorée et renforcée. Il est également important d'évaluer les projets par la suite et de déterminer dans quelle mesure la consultance a contribué à la réalisation des objectifs de la société.

Pour ce qui est de la consultance purement opérationnelle, c'est-à-dire des personnes qui bénéficient d'une expérience particulière dans un domaine donné, recrutées pour une tâche ou une période déterminée afin d'exécuter le travail opérationnel sur le terrain³⁶¹, dont le contrat est souvent prolongé à maintes reprises, des solutions structurelles, telles que l'internalisation dont question ci-dessus, peuvent être trouvées.

4.3 Consultance dans les filiales

Afin de compléter l'analyse de la consultance au sein du groupe SNCB, la Cour des comptes s'est également penchée sur les missions de consultance au sein des filiales des sociétés mères. Bien que l'analyse se soit bornée à quelques données chiffrées, la Cour dispose d'indications suffisantes pour conclure que la conception de la consultance au sein des filiales n'est pas fondamentalement différente de celle décrite pour les sociétés mères au point 4.2.1.

La présentation des missions de consultance dans les filiales souffre de plusieurs limites significatives, principalement dues au rapportage lacunaire des filiales vis-à-vis des sociétés mères du groupe SNCB. En effet, les informations ont quasi exclusivement été obtenues par l'intermédiaire des fiches d'information envoyées par la Cour des comptes aux filiales via leur société mère. Seules quatorze filiales ont communiqué des informations chiffrées concernant la consultance. Pour les autres, soit la question est restée sans réponse, soit il a été répondu que les frais de consultance ne sont pas identifiables dans les comptes de la filiale, soit la filiale a explicitement affirmé qu'elle n'avait pas supporté de frais de consultance. Par ailleurs, contrairement au cas des sociétés mères, la période couverte ne s'étend que de 2007 à 2011, et les quatorze filiales n'ont pu fournir de chiffres pour toutes les années.

Le tableau ci-après détaille les principaux frais de consultance supportés par les quatorze filiales susmentionnées pour la période 2007-2011 composant le total de 62,2 millions d'euros.

³⁶¹ La gestion des stocks dans les ateliers, par exemple.

Tableau 7 – Principaux frais de consultance supportés par les quatorze filiales ayant communiqué des chiffres pour la période 2007-2011 (en milliers d'euros)

Nom de la filiale	Total par filiale	Types de consultance				
		IT	Spécifique aux activités	Organisation interne	HR	Non ventilée
SNCB-Holding						
Eurostation	1.342	1.342				
Be-Mobile	103					103
SNCB hors pôle SNCB-Logistics						
Ypto	55.469	55.469				
Railteam	108		69			39
Railtour	38				38	
SNCB pôle SNCB-Logistics						
TRW	1.553	57				1.496
RKE	827	21	782			24
Sibelit	196			174	22	
Inter Ferry Boats	87					87
Sea-Rail	86					86
Cobra	30			30		
Liège Logistics Intermodal	17					17
SNCB-Logistics	13	13				
Infrabel						
TUC Rail	2.380	225	576	794	785	
Total	62.249	57.127	1.427	998	845	1.852

Source : filiales du groupe SNCB (via les fiches d'information les concernant)

Le principal type de consultance communiqué est la consultance IT, qui recouvre les prestations et la consultance relatives à des projets informatiques. Le poste identifié le plus important concerne les consultants engagés par Ypto en 2010 et 2011 pour la configuration, le développement, les tests et le support de SAP au sein de la SNCB pour 55,5 millions d'euros³⁶². Dans sa réponse, la SNCB précise que lorsqu'Ypto fait appel à de la consultance externe pour réaliser les projets ERP de la SNCB, les appels que devrait faire Ictra pour assurer le travail sont en principe réduits d'autant.

Pour toutes les filiales ayant recours à la consultance pour des missions qu'elles prestent à leur tour pour d'autres sociétés du groupe, le principal risque se situe dans le manque de transparence de ce type de coûts dans le rapportage financier des sociétés bénéficiant de ces services et dans les marges que cette étape intermédiaire peut contribuer à créer. Par

³⁶² L'autre mission significative identifiée a trait à la mise en place d'un système de gestion des documents chez TUC Rail pour 137.000 euros.

ailleurs, se pose également la question de l'intérêt de recourir aux services d'une filiale si celle-ci externalise en partie les missions. Le fait que la filiale soit ou non soumise à la législation sur les marchés publics peut notamment jouer un rôle. La Cour a abordé, entre autres, ces questions aux points 2.3.3 et 2.3.5 relatifs aux filiales Syntigo et Ypto, et, pour ce qui concerne le respect de la législation sur les marchés publics, au point 2.2.3.3.

4.4 Conclusion

Au sein du groupe SNCB, il n'existe pas de définition commune de la consultance. Les sociétés mères ont chacune développé leur propre définition et leurs propres critères d'enregistrement sur les différents comptes, tout en respectant au mieux le plan comptable qu'elles partagent. Elles s'accordent néanmoins sur le fait que tout appel à un externe pour des prestations intellectuelles, particulièrement en matière informatique, ne doit pas être considéré comme de la consultance pure, ce terme devant être réservé à la consultance de nature stratégique.

La consultance ne fait pas non plus l'objet d'une politique commune au groupe. En effet, l'autonomie des organes de gestion de chaque société est garantie par la structure et la gouvernance du groupe. Au sein des sociétés, la politique de recours à la consultance n'est pas formalisée.

Les sociétés font principalement appel à la consultance quand elles estiment que les membres du personnel ne disposent pas des connaissances et compétences requises ou qu'ils ne sont pas disponibles au moment voulu, ou parce que, dans certains domaines, l'avis d'experts indépendants leur apparaît souhaitable ou obligatoire.

L'analyse a priori (pertinence, priorité des missions, respect des enveloppes budgétaires, retour sur investissement attendu, etc.), tout comme le suivi, le contrôle et le rapportage sur les missions de consultance relèvent, dans chacune des sociétés, des personnes en charge du contrôle de gestion dans les directions opérationnelles à l'origine du projet, comme c'est le cas pour les autres types de dépenses. En outre, le service d'audit interne de la SNCB-Holding émet un avis préalable sur le respect de la législation en matière de marchés publics pour les contrats supérieurs à 250.000 euros.

Ces différentes mesures de contrôle doivent être maintenues et renforcées, notamment pour s'assurer que la nature prioritaire du projet et de la consultance qui sera nécessaire, les besoins précis, l'étendue des missions et les coûts sont systématiquement évalués, et que la législation sur les marchés publics est toujours respectée, particulièrement lors de l'attribution par procédure négociée sans publicité. Il est également important d'évaluer les projets par la suite et de déterminer dans quelle mesure la consultance a contribué à la réalisation des objectifs de la société.

Les frais de consultance au sens large font l'objet de reportages réguliers du management des différentes sociétés à leurs organes de gestion, soit spécifiquement, soit dans le cadre de l'évolution globale des charges et des produits. Ces organes sont de plus en plus sensibles à la question de la consultance. Pour les grands projets tels que les ERP, une analyse coûts/bénéfices a également été réalisée. Ces différents reportages ont pu amener à arrêter un projet, à étendre son budget ou à en changer le périmètre.

Les différentes méthodes d'enregistrement comptable de la consultance, couplées à la difficulté de définir ce qui doit en faire partie, compliquent toutefois son identification et, par conséquent, le rapportage la concernant. Si le passage aux IFRS, l'adoption de SAP et l'intérêt porté à cette thématique au sein et en dehors du groupe SNCB ont permis des progrès dans la transparence du rapportage sur les frais de consultance, les efforts doivent se poursuivre pour que l'enregistrement de ces frais soit le plus correct possible, de préférence via une harmonisation des instructions au niveau du groupe.

Le total des frais de consultance au sens large identifiés dans les trois sociétés mères pour la période 2005-2011 s'élève à 837,5 millions d'euros. La consultance stratégique ne représente qu'une faible part de la consultance totale. Une part importante de la consultance contractée par la SNCB-Holding ne l'est pas pour ses propres besoins mais pour des besoins partagés à l'échelle du groupe ou pour les besoins propres d'autres sociétés du groupe (majoritairement la SNCB et Infrabel).

Les frais ont continuellement augmenté entre 2005 et 2009 avec une nette accélération à partir de 2008. La hausse est principalement due aux projets ERP et à une série de projets informatiques en lien ou non avec ces ERP. Après 2009, les frais de consultance ont commencé à diminuer, légèrement en 2010, puis de manière nettement plus marquée en 2011. Cette baisse s'explique principalement par le fait que les projets susmentionnés ont été en grande partie ou entièrement terminés et que des plans d'économies, notamment sur ces frais, ont été mis en œuvre à partir du second semestre 2010 dans le cadre du programme de stabilisation de la dette à l'horizon 2012.

Pour les domaines d'activité qui ne s'inscrivent pas dans le cœur de métier du groupe SNCB, plus particulièrement les aspects financiers, informatiques, stratégiques et juridiques spécialisés, le recours à des consultants externes peut difficilement être évité, vu l'environnement socioéconomique complexe dans lequel les sociétés opèrent. Pour ce qui est de la consultance purement opérationnelle, des solutions structurelles peuvent être trouvées, telles que l'internalisation des compétences en engageant du personnel ayant un profil spécialisé et/ou en formant le personnel existant. À cet effet, une attention particulière doit être accordée au transfert de connaissances, de façon à réduire la dépendance vis-à-vis des fournisseurs externes (par exemple en ce qui concerne SAP), ainsi qu'à l'influence permanente qu'ils pourraient avoir sur la façon de penser et d'agir des sociétés du groupe SNCB.

Le recours à la consultance doit cependant être replacé dans le contexte plus large d'une politique de gestion des ressources en fonction des besoins. Même si un consultant externe coûte nettement plus cher qu'un interne, engager du personnel interne a effectivement des conséquences à plus long terme, particulièrement s'il s'agit de personnel statutaire.

Par ailleurs, une part des frais de consultance peut être indirectement attribuée à la structure du groupe SNCB à partir de 2005. En effet, les différentes sociétés estiment nécessaire ou ont été forcées de faire appel à des consultants pour préserver leurs intérêts face aux autres, pour avoir un avis externe et neutre pour confirmer celui d'une des sociétés sur une question donnée ou parce que le savoir-faire n'est pas suffisamment partagé. Par ailleurs, la scission a amené à dédoubler certains services, qui font chacun appel à la consultance (communication, service juridique, stratégie, etc.).

Au-delà de la question de la consultance, ce sont aussi les ressources perdues en raison de la complexité de la structure qui doivent être prises en compte. Les économies doivent résulter d'un meilleur alignement des sociétés et de la suppression des doublons. Les sociétés estiment néanmoins que travailler plus en groupe en matière de consultance ne diminuera pas beaucoup les frais qui s'y rapportent, étant donné que les besoins des sociétés peuvent être différents, et que des synergies dans le recours à la consultance seraient dès lors difficiles à réaliser.

L'analyse partielle de la consultance dans les filiales a également permis de mettre en évidence deux risques relatifs aux filiales ayant recours à la consultance pour des missions qu'elles prestent à leur tour pour d'autres sociétés du groupe : le manque de transparence de ce type de coûts dans le rapportage financier des sociétés bénéficiant de ces services et les marges que cette étape intermédiaire peut contribuer à créer. L'intérêt de recourir aux services d'une filiale si celle-ci externalise en partie les missions peut par ailleurs être mis en question.

L'incidence de l'évolution future de la structure du groupe SNCB sur la consultance est difficile à évaluer. En effet, il serait erroné de déduire qu'un changement de structure entraînerait automatiquement une économie de l'ordre de grandeur des surcoûts liés à l'ancienne structure. Au contraire, une nouvelle réforme de la structure pourrait générer des frais de consultance supplémentaires. Ainsi, l'architecture des ERP nécessiterait vraisemblablement d'être en partie revue. Les coûts seront différents selon qu'on se basera sur une des configurations existantes ou que l'on repartira de zéro. Il en va de même des SLA, qui peuvent soit être adaptés, soit complètement renégociés, avec ou sans aide de consultants.

Une clarification et une répartition plus rationnelle des compétences entre les sociétés du groupe pourraient avoir un impact positif. Toutefois, quelle que soit l'option retenue en tant que telle, c'est surtout une amélioration de la collaboration et du pilotage au sein du groupe qui pourrait avoir un effet favorable sur l'évolution des frais de consultance.

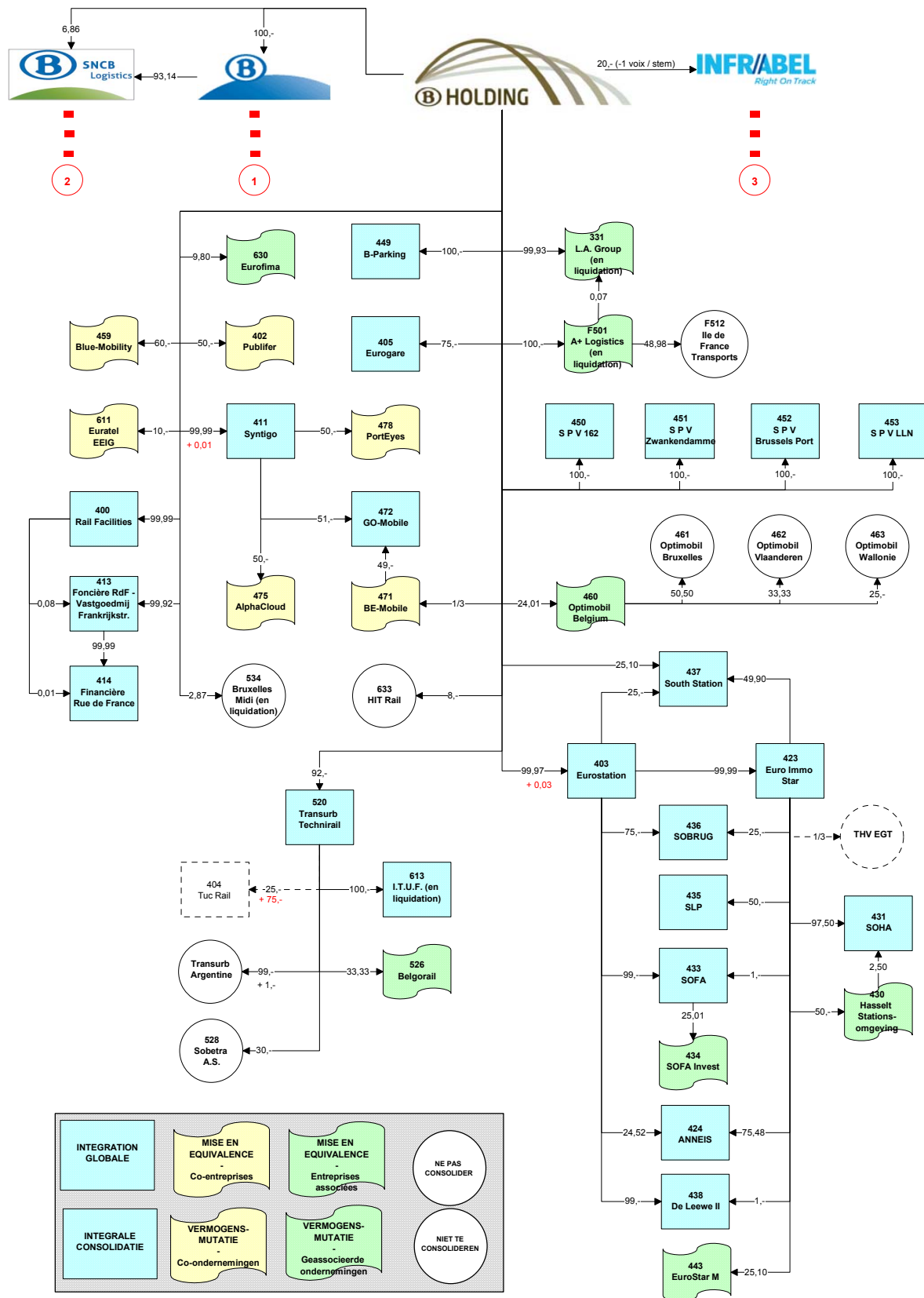
Annexe 1	
Organigramme du groupe SNCB	211
Annexe 2	
Sociétés du groupe SNCB : données clés	217
Annexe 3	
Objet social et missions de service public des trois entreprises publiques	225
Annexe 4	
Sous-groupes et sociétés	229
Annexe 5	
<i>Service Level Agreements (SLA)</i>	233
Annexe 6	
Bilan et compte de résultats d'Eurostation	241
Annexe 7	
Bilan et compte de résultats de PubliFer	245
Annexe 8	
Bilan et compte de résultats de Syntigo	247
Annexe 9	
Bilan et compte de résultats de Transurb Technirail	251
Annexe 10	
Bilan et compte de résultats d'Ypto	255
Annexe 11	
Bilan et compte de résultats de SNCB-Logistics	257
Annexe 12	
Bilan et compte de résultats de TUC Rail	261
Annexe 13	
Détail des frais de consultance enregistrés par la SNCB-Holding, la SNCB et Infrabel entre 2005 et 2011	265
Annexe 14	
Réponses de la SNCB-Holding, de la SNCB, d'Infrabel, du SPF Mobilité et Transports et du ministre des Entreprises publiques	279

Organigramme du groupe SNCB



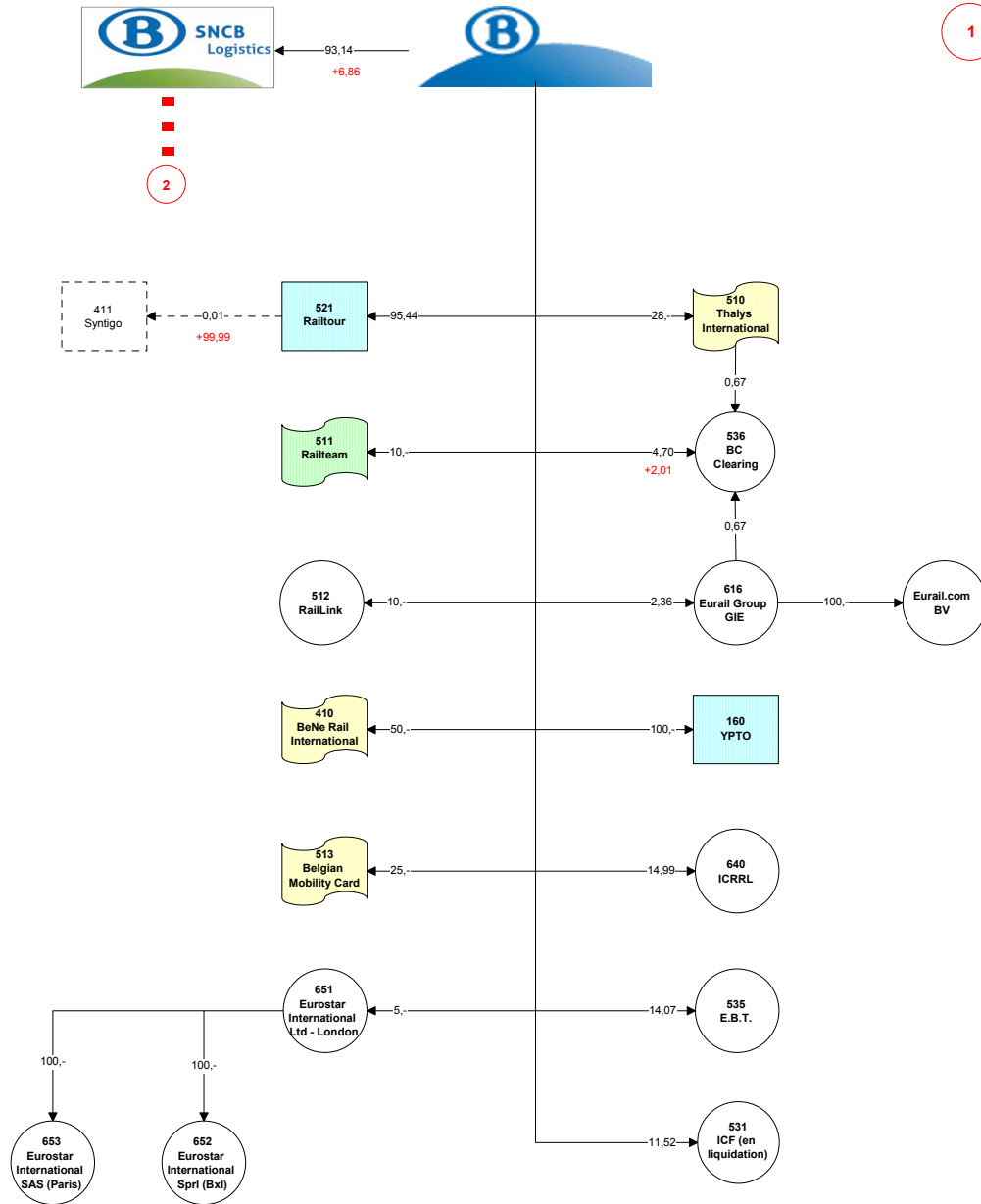
Situation 31 décembre 2011 - Toestand 31 december 2011

(Pourcentage de détention & méthode de consolidation sur base des informations en notre possession)
(Houderschappercentage & consolidatiemethode op basis van de informatie in ons bezit)



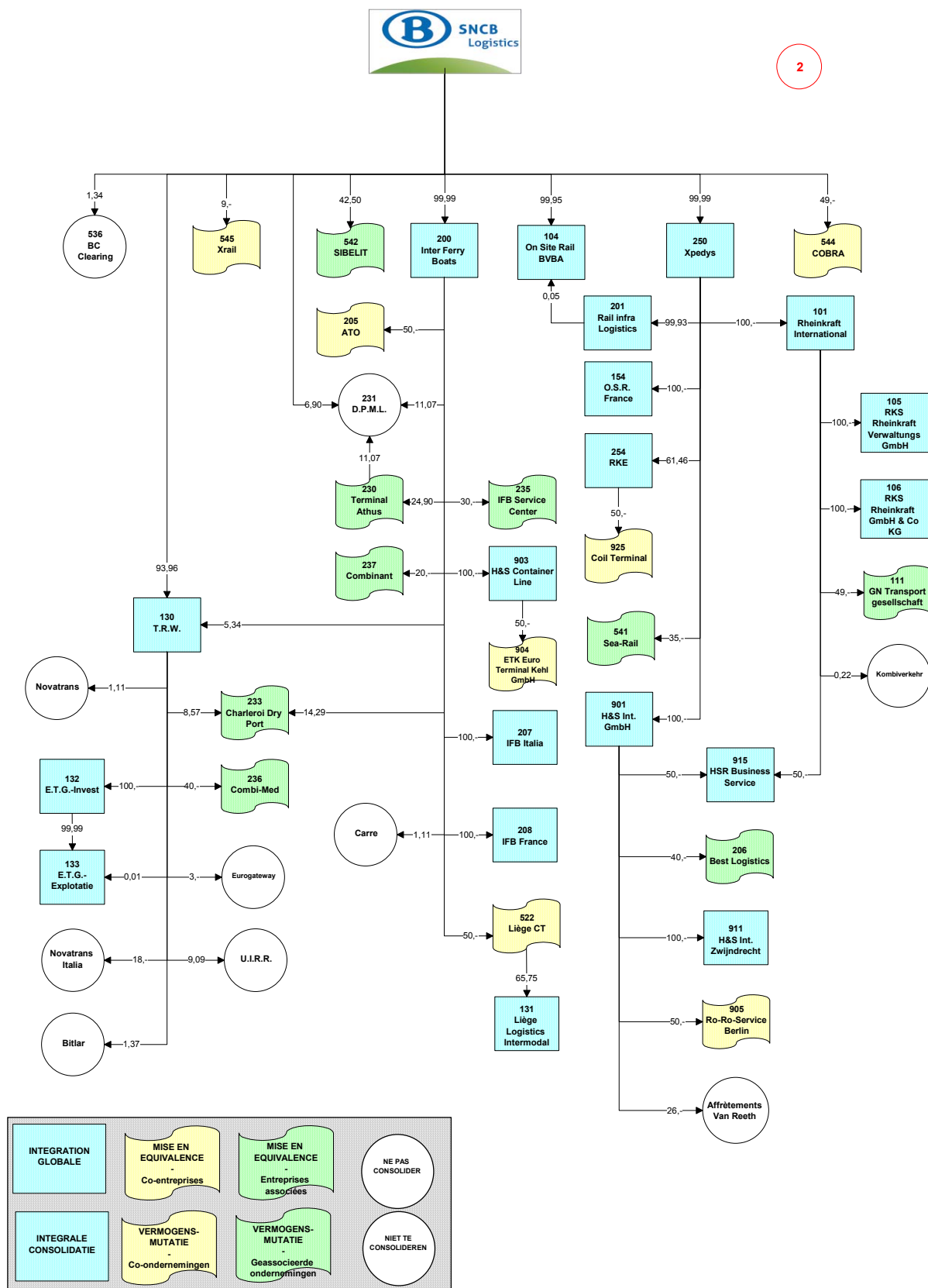
Situation 31 décembre 2011 - Toestand 31 december 2011

(Pourcentage de détention & méthode de consolidation sur base des informations en notre possession)
(Houderschappercentage & consolidatiemethode op basis van de informatie in ons bezit)



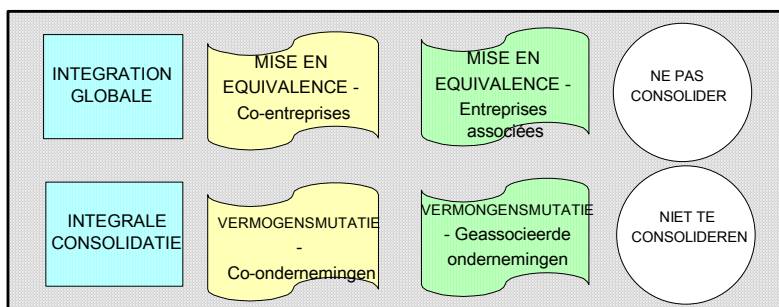
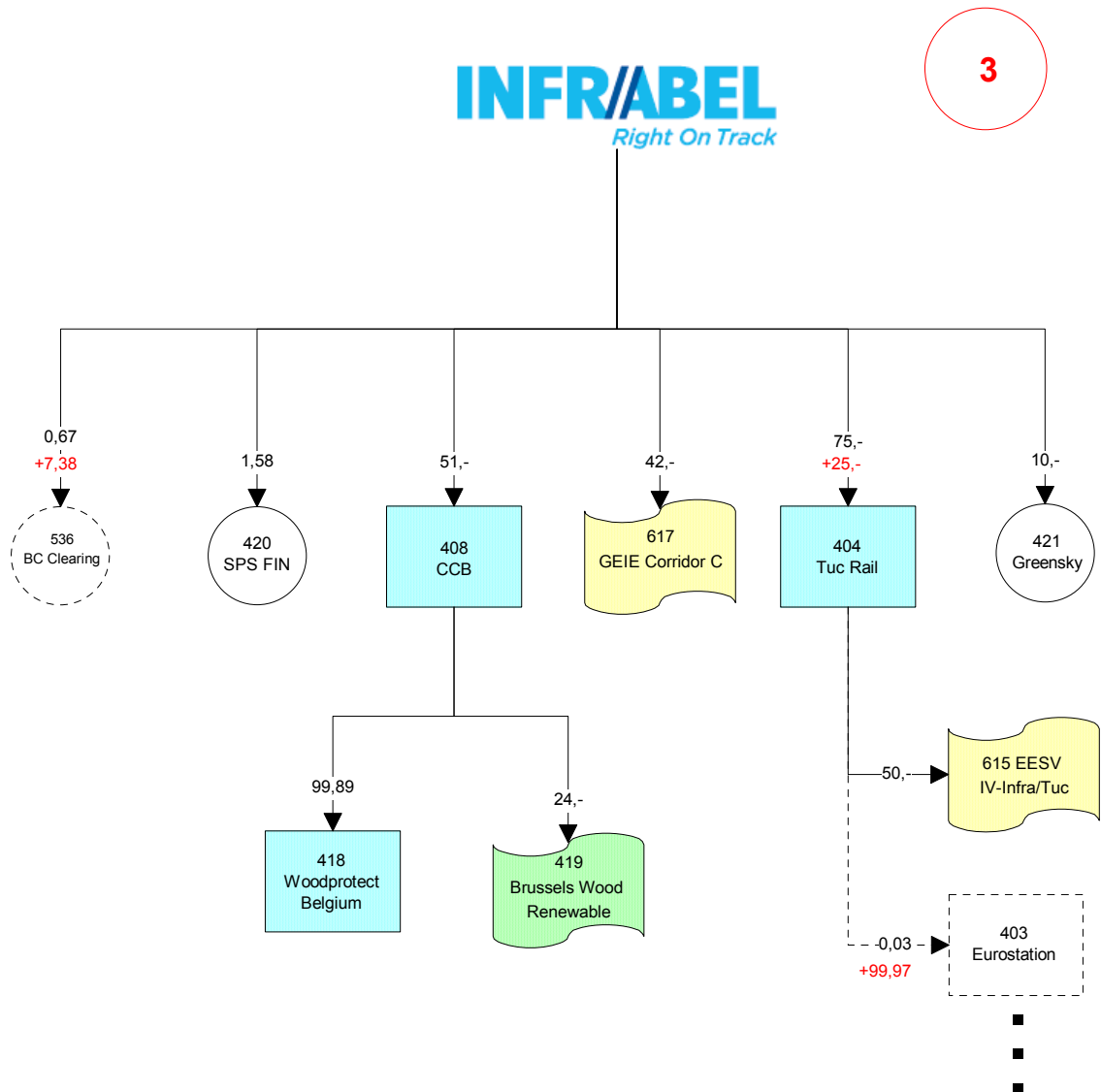
Situation 31 décembre 2011 - Toestand 31 december 2011

(Pourcentage de détention & méthode de consolidation sur base des informations en notre possession)
(Houderschapspercentage & consolidatiemethode op basis van de informatie in ons bezit)



Situation 31 décembre 2011 - Toestand 31 december 2011

(Pourcentage de détention & méthode de consolidation sur base des informations en notre possession)
(Houderschapspercentage & consolidatiemethode op basis van de informatie in ons bezit)



Sociétés du groupe SNCB :
données clés
(en millions d'euros)

2

Code	Nom	Pays	Année de constitution ou d'acquisition	Activités	Bilan total 2011	Chiffres d'affaires 2011	Résultat à affecter 2011
1 Repris selon la consolidation intégrale							
1.1 Sociétés belges (39 entités)							
424	Anneis	Belgique	2001	Société de réalisation de projets immobiliers	8,5	0,0	0,3
449	B-Parking	Belgique	2008	Gestion des places de parking	5,4	3,9	0,2
408	CCB	Belgique	1997	Produits en bois (traverses)	7,6	12,9	0,3
438	De Leewe II	Belgique	2011	Société de réalisation de projets immobiliers	0,7	0,0	0,0
133	ETG Exploitation	Belgique	1994	Transport de marchandises	2,1	1,5	0,1
132	ETG Invest	Belgique	1994	Transport de marchandises	1,4	0,0	-0,6
423	Euro Immo Star	Belgique	1994	Bureau d'étude et société immobilière	43,9	8,7	0,2
405	Euro gare	Belgique	1993	Bureau d'étude et société immobilière	31,8	14,9	2,9
403	Euro station	Belgique	1992	Bureau d'étude et société immobilière	288,9	78,6	0,4
414	Financière Rue de France	Belgique	2005	Société de financement	5,0	0,0	0,1
413	Foncière rdF- Vastgoedmij Fran-krijkstr.	Belgique	1995	Société immobilière	12,7	1,0	0,3
472	Go-Mobile	Belgique	2010	Informatique (info trafic)	0,7	1,2	0,0
998	Infrabel	Belgique	2004	Infrastructure ferroviaire	15.386,5	1.125,1	-6,0
200	Inter Ferry Boats	Belgique	1923	Transport de marchandises	80,9	152,0	-15,1
131	Liège Logistics Intermodal	Belgique	2002	Transport de marchandises	2,0	0,7	0,0
997	SNCB	Belgique	2004	Exploitant ferroviaire	5.925,7	2.057,2	-514,6
999	SNCB-Holding	Belgique	1926	Holding	10.130,2	2.435,5	-15,7

Code	Nom	Pays	Année de constitution ou d'acquisition	Activités	Bilan total 2011	Chiffres d'affaires 2011	Résultat à affecter 2011
970	SNCB-Logistics	Belgique	2010	Transport de marchandises	608,2	403,9	-185,0
104	On Site Rail SPRL	Belgique	2006	Transport de marchandises	4,1	6,6	0,3
400	Rail Facilities	Belgique	1930	Avantages au personnel	19,7	3,6	0,4
201	Rail Infra Logistics	Belgique	1979	Transport de marchandises	3,4	9,0	0,2
521	Railtour	Belgique	1996	Transport international de voyageurs	4,6	4,8	0,1
254	RKE	Belgique	1958	Transport de marchandises	6,1	2,1	-0,4
435	Schelde-landschapspark	Belgique	2010	Société de réalisation de projets immobiliers	2,7	0,0	0,0
436	Sobrug	Belgique	2010	Société de réalisation de projets immobiliers	85,7	0,0	-0,1
433	Sofa	Belgique	2009	Société de réalisation de projets immobiliers	31,9	0,0	0,1
431	Soha	Belgique	2009	Société de réalisation de projets immobiliers	64,3	3,3	-0,7
437	South Station	Belgique	2008	Gestion des concessions Bruxelles-Midi	5,5	10,2	0,0
450	SPV 162	Belgique	2006	Special Purpose Vehicle (SPV)	41,8	43,8	0,0
452	SPV Brussels Port	Belgique	2007	Special Purpose Vehicle (SPV)	4,3	0,0	0,0
453	SPV LLN	Belgique	2010	Special Purpose Vehicle (SPV)	1,6	0,0	0,0
451	SPV Zwankendamme	Belgique	2007	Special Purpose Vehicle (SPV)	26,5	0,0	0,0
411	Syntigo	Belgique	2002	Informatique	93,7	86,1	0,2
130	TRW	Belgique	1968	Transport de marchandises	47,5	24,5	-4,5
520	Transurb Technirail	Belgique	1973	Bureau d'étude (surtout exportation)	18,2	8,9	-0,3
404	TUC Rail	Belgique	1992	Bureau d'étude	128,4	92,0	0,1

Code	Nom	Pays	Année de constitution ou d'acquisition	Activités	Bilan total 2011	Chiffres d'affaires 2011	Résultat à affecter 2011
418	Woodprotect Belgium	Belgique	1997	Produits en bois (traverses)	2,9	3,9	0,2
250	Xpedys	Belgique	2008	Transport de marchandises	175,4	104,0	-4,0
160	Ypto	Belgique	2009	Informatique	23,4	66,9	0,1
1.2 Sociétés étrangères (11 entités)							
903	H&S Container Line	Allemagne	2005	Transport de marchandises	10,2	42,4	0,5
901	H&S Int. GmbH	Allemagne	1998	Transport de marchandises	19,5	61,7	0,6
911	H&S Int. Zwijndrecht	Pays-Bas	2006	Transport de marchandises	0,1	1,1	0,0
915	HSR Business Service	Allemagne	2010	Transport de marchandises	0,7	0,5	0,0
613	ITUF	Roumanie	1999	En liquidation	n.d.	n.d.	n.d.
208	IFB France	France	2010	Transport de marchandises	1,2	1,0	-1,0
207	IFB Italia	Italie	2009	Transport de marchandises	0,7	0,0	0,2
154	OSR France	France	2008	Transport de marchandises	3,0	2,9	-2,5
101	Rheinkraft	Allemagne	1998	Transport de marchandises	25,5	67,1	0,4
106	RKS Rheinkraft GmbH & Co KG*	Allemagne	2006	Transport de marchandises	51,4	435,7	1,4
105	RKS Rheinkraft Verwaltungs GmbH*	Allemagne	2006	Transport de marchandises	33,3	80,3	-13,5
2 Repris selon la méthode de la mise en équivalence							
2.1 Sociétés belges (25 entités)							
475	Alphacloud	Belgique	2010	Informatique (centre de données)	3,9	0,0	-0,2
205	ATO	Belgique	2006	Transport de marchandises	4,3	9,8	0,4
513	Belgian Mobility Card	Belgique	2010	Développement de titres de transport	0,2	0,2	0,0

Code	Nom	Pays	Année de constitution ou d'acquisition	Activités	Bilan total 2011	Chiffres d'affaires 2011	Résultat à affecter 2011
526	Belgorail	Belgique	2004	Instance de contrôle et de certification	6,3	5,0	0,6
471	BE-Mobile	Belgique	2010	Diffusion info-traffic	2,9	4,6	0,3
410	BeNe-Rail International	Belgique	2003	Transport international de voyageurs	19,9	19,9	0,0
459	Blue-Mobility	Belgique	2010	Projet de vélos partagés	0,3	0,3	0,0
419	Brussels Wood Renewable	Belgique	2008	Énergie alternative	0,3	0,0	-0,0
233	Charleroi Dry Port	Belgique	1999	Transport de marchandises	1,3	2,2	-0,3
544	Cobra	Belgique	2010	Transport de marchandises	11,4	33,7	0,6
925	Coil Terminal	Belgique	1974	Transport de marchandises	2,7	5,9	-0,2
236	Combi-Med	Belgique	1992	Transport de marchandises	0,1	0,0	0,0
237	Combinant	Belgique	2008	Transport de marchandises	27,7	4,6	-2,0
430	Hasselt Stationsomgeving	Belgique	2003	Société de réalisation de projets immobiliers	1,1	0,5	0,0
235	IFB Service Center	Belgique	2000	Transport de marchandises	0,1	0,3	0,0
331	LA Group	Belgique	1999	En liquidation	0,0	0,0	-0,8
522	Liège CT	Belgique	2005	Terminaux de transport de marchandises	4,4	4,7	0,0
460	Optimobil Belgium	Belgique	2009	Projet de voitures partagées	0,3	0,1	0,0
478	PortEyes	Belgique	2010	Informatique (surveillance vidéo)	0,4	0,5	0,0
402	Publifer	Belgique	1992	Publicité	7,0	7,5	0,6
541	Sea-Rail	Belgique	1999	Transport de marchandises	11,8	6,5	0,9
434	Sofa Invest	Belgique	2009	Société de réalisation de projets immobiliers	12,0	0,0	-0,0
230	Terminal Athus	Belgique	1990	Transport de marchandises	10,8	21,7	1,5

Code	Nom	Pays	Année de constitution ou d'acquisition	Activités	Bilan total 2011	Chiffres d'affaires 2011	Résultat à affecter 2011
510	Thalys International	Belgique	1995	Transport international de voyageurs	29,0	13,0	0,2
545	Xrail	Belgique	2010	Transport de marchandises	1,7	2,9	0,1
2.2 Sociétés étrangères (12 entités)							
F501	A+ logistics	France	1998	En liquidation	1,0	0,0	3,6
206	Best Logistics	Pologne	n.d.	Transport de marchandises	0,5	2,3	0,0
615	EESV IV-Infra/TUC	Pays-Bas	2002	Bureau d'étude	0,2	0,9	0,0
904	ETK Euro Terminal Kehl GmbH	Allemagne	2006	Transport de marchandises	2,0	7,2	0,2
611	Euratel EEIG	Autriche	1980	Collaboration opérateurs ferroviaires	0,1	0,0	-0,1
630	Eurofima	Suisse	1955	Organisme de financement	34.366,8 mio CHF	1.400,3 mio CHF	40,6 mio CHF
443	Eurostar M	Russie	2011	Société de réalisation de projets immobiliers	n.d.	n.d.	n.d.
617	GEIE Corridor C	Luxembourg	2007	Collaboration gestionnaires de l'infrastructure	3,1	0,1	0,0
111	GN Transport Gesellschaft	Allemagne	2009	Transport de marchandises	n.d.	n.d.	n.d.
511	Railteam	Pays-Bas	2007	Transport international de voyageurs	1,7	1,7	-0,0
905	Ro-Ro-Service Berlin	Allemagne	2009	Transport de marchandises	0,2	0,1	0,0
542	Sibelit	Luxembourg	2006	Transport de marchandises	13,0	69,0	0,3

Code	Nom	Pays	Année de constitution ou d'acquisition	Activités	Bilan total 2011	Chiffres d'affaires 2011	Résultat à affecter 2011
3 Non repris dans la consolidation (30 entités)							
	Affrètements Van Reeth	France	n.d.	Transport de marchandises	1,7	7,9	0,0
536	BC Clearing	Belgique	1996	Collaboration opérateurs ferroviaires	0,2	0,0	0,0
	Bitlar	Belgique	1984	Transport de marchandises	0,1	0,0	0,0
534	Bruxelles Midi	Belgique	1992	En liquidation	6,2	1,1	-0,2
	Carre	Maroc	1947	Transport de marchandises	n.d.	n.d.	n.d.
231	DPML	Belgique	1997	Transport de marchandises	0,4	0,3	-0,1
535	EBT	Belgique	1992	Transport de marchandises	78,4	1,1	1,0
616	Eurail Group GIE	Pays-Bas	2001	Transport international de voyageurs	6,9	0,0	0,0
	Eurail.com BV	Pays-Bas	2006	Transport international de voyageurs	7,9	49,1	3,5
	Eurogateway	Italie	n.d.	Transport de marchandises	3,6	7,6	0,0
651	Eurostar International Ltd London	Royaume-Uni	2010	Transport international de voyageurs	739,3 mio GBP	824,7 mio GBP	20,8 mio GBP
653	Eurostar International SAS (Paris)	France	2010	Transport international de voyageurs	4,7	19,2	0,9
652	Eurostar International SPRL (Bxl)	Belgique	2010	Transport international de voyageurs	0,7	2,4	0,1
421	Greensky	Belgique	2009	Énergie alternative	0,0	0,0	-0,0
633	HIT Rail*	Pays-Bas	1990	Collaboration opérateurs ferroviaires	3,7	1,1	0,1
531	ICF	Belgique	n.d.	En liquidation	11,7	2,1	-8,5
640	ICRRL	Royaume-Uni	1998	En liquidation	n.d.	n.d.	n.d.
F512	Ile de France Transport	France	1997	Transport de marchandises	n.d.	n.d.	n.d.
	Kombiverkehr	Allemagne	1969	Transport de marchandises	51,4	435,7	1,4
	Novatrans	France	1967	Transport de marchandises	33,3	80,3	-13,5

Code	Nom	Pays	Année de constitution ou d'acquisition	Activités	Bilan total 2011	Chiffres d'affaires 2011	Résultat à affecter 2011
	Novatrans Italia	Italie	1966	Transport de marchandises	0,9	0,8	0,0
461	Optimobil Bruxelles	Belgique	2003	Projet de voitures partagées	2,2	1,1	0,1
462	Optimobil Flandres	Belgique	2004	Projet de voitures partagées	1,8	1,7	0,1
463	Optimobil Wallonie	Belgique	2009	Projet de voitures partagées	0,6	0,3	0,0
512	RailLink*	Pays-Bas	2008	Transport international de voyageurs	0,2	0,0	0,0
	Sobetra AS	Slovaquie	2005	Vente de matériel ferroviaire d'occasion	n.d.	n.d.	n.d.
420	SPS FIN	Belgique	2009	Énergie alternative	17,2	1,0	-0,2
	THV EGT	Belgique	2011	Société de réalisation de projets immobiliers	n.d.	n.d.	n.d.
	Transurb Argentine	Argentine	1994	Société de projet	n.d.	n.d.	n.d.
	UIRR	Belgique	1991	Transport de marchandises	0,8	0,4	0,0

* : donnée 2010

n.d. : non disponible

Objet social et missions de
service public des
trois entreprises publiques



SNCB-Holding

L'**objet social** de la SNCB-Holding (article 2 de ses statuts¹) est décrit comme suit :

- 1 d'acquérir, de détenir et de gérer des participations dans des sociétés ou associations, belges ou étrangères, dont l'activité se situe, en tout ou en partie, directement ou indirectement, dans les domaines du transport ferroviaire de voyageurs ou de marchandises, du transport de marchandises en général et des services de logistique y relatifs, ou de l'acquisition, de la construction, de l'entretien, de la gestion ou du financement d'infrastructures ou de matériel roulant ferroviaires, et de réaliser toutes opérations liées, directement ou indirectement, à ces participations ;
- 2 d'exercer toutes activités de coordination, de financement et de support pour des sociétés liées ou avec lesquelles il existe un lien de participation, y compris la mise à disposition de personnel à ces sociétés et la constitution de sûretés pour dettes de celles-ci ;
- 3 d'exercer des activités de sécurité et de gardiennage dans le domaine ferroviaire ;
- 4 d'acquérir, de construire, d'entretenir, de gérer et d'exploiter des gares et leurs dépendances ;
- 5 d'acquérir, de développer, d'entretenir, de gérer et d'exploiter des ressources informatiques et des réseaux de télécommunication et, de manière générale, de valoriser son patrimoine immobilier et mobilier ;
- 6 d'exercer toutes autres activités dans le domaine ferroviaire qui sont susceptibles de créer une valeur ajoutée pour son groupe.

La société peut, en Belgique comme à l'étranger, accomplir tous actes et opérations nécessaires ou utiles à la réalisation de son objet social.

Les **missions de service public** de la SNCB-Holding comprennent (article 156 de la loi du 21 mars 1991 et article 4 du contrat de gestion 2008-2012) :

- 1 la détention et la gestion de ses participations dans le capital de la Société nationale des chemins de fer belges et d'Infrabel ;
- 2 les activités de sécurité et de gardiennage dans le domaine ferroviaire ;
- 3 l'acquisition, la construction, l'entretien et la gestion des gares et de leurs dépendances ;
- 4 la conservation du patrimoine historique relatif à l'exploitation ferroviaire ;
- 5 les autres missions de service public dont elle est chargée par ou en vertu de la loi.

SNCB

La SNCB a pour **objet social** (article 217 de la loi du 21 mars 1991) :

- 1 le transport de voyageurs et de marchandises par chemin de fer ;
- 2 le transport de marchandises en général et les services de logistique y relatifs ;
- 3 l'acquisition, la construction, l'entretien, la gestion et le financement de matériel roulant ferroviaire.

¹ Nouveaux statuts coordonnés de la SNCB-Holding suite aux modifications approuvées par l'assemblée générale extraordinaire du 31 décembre 2004, approuvés par arrêté royal du 7 avril 2005. Avant, l'objet social de la SNCB-Holding était également repris dans la loi du 21 mars 1991 (article 155, abrogé par l'article 27, § 8, de l'arrêté royal du 18 octobre 2004).

La SNCB peut, par elle-même ou par voie de participation à des organismes existants ou à créer, belges, étrangers ou internationaux, faire toutes opérations commerciales, industrielles ou financières se rapportant directement ou indirectement, en tout ou en partie, à son objet social ou qui seraient susceptibles d'en faciliter ou d'en favoriser la réalisation ou le développement, y compris la constitution de sûretés pour dettes de sociétés liées ou avec lesquelles il existe un lien de participation.

Sont notamment considérées comme susceptibles de favoriser la réalisation ou le développement de l'objet social, la fabrication et la vente de biens ou services ayant trait directement ou indirectement à l'activité ferroviaire.

Les **missions de service public** de la SNCB comprennent (article 218 de la loi du 21 mars 1991 et article 5 du contrat de gestion 2008-2012) :

- 1 le transport intérieur de voyageurs assuré par les trains du service ordinaire, ainsi que les dessertes intérieures par trains à grande vitesse ;
- 2 le transport transfrontalier de voyageurs, c'est-à-dire le transport assuré par les trains du service ordinaire pour la partie du trajet national non couverte au titre du point 1 et jusqu'aux gares situées sur les réseaux voisins définies à l'article 24 de ce contrat ;
- 3 les prestations que la SNCB est tenue de fournir pour les besoins de la Nation.

Infrabel

L'**objet social** et les **missions de service public** d'Infrabel comprennent (article 199 de la loi du 21 mars 1991, telle que modifiée, article 5 des statuts² et article 3 du contrat de gestion) :

- 1 l'acquisition, la construction, le renouvellement, l'entretien et la gestion de l'infrastructure ferroviaire ;
- 2 la gestion des systèmes de régulation et de sécurité de cette infrastructure ;
- 3 la fourniture aux entreprises ferroviaires des services définis par le Roi, par arrêté délibéré en conseil des ministres, en exécution des dispositions de l'arrêté royal du 12 mars 2003 relatif aux conditions d'utilisation de l'infrastructure ferroviaire ;
- 4 la répartition des capacités de l'infrastructure ferroviaire disponibles, dans le respect des principes et procédures définis par le Roi, par arrêté délibéré en conseil des ministres ;
- 5 la tarification, la facturation et la perception des redevances d'utilisation de l'infrastructure ferroviaire et des services visés au 3, dans le respect des principes et procédures définis par le Roi, par arrêté délibéré en conseil des ministres.

La société peut prendre des participations dans toute société ou association, de droit public ou privé, en Belgique comme à l'étranger, qui peuvent contribuer directement ou indirectement à son objet social.

La société peut également constituer des sûretés pour dettes de sociétés liées.

² Fixés par arrêté royal du 19 octobre 2004.

La société peut en outre agir comme administrateur, porteur d'une procuration, mandataire ou liquidateur dans d'autres sociétés ou entreprises.

Elle peut, en Belgique comme à l'étranger, accomplir tous actes et opérations nécessaires ou utiles à la réalisation de son objet.

Sous-groupes et sociétés



Sous-groupe		Sociétés
SNCB-Holding	999	SNCB-Holding
SNCB	997	SNCB
Infrabel	998	Infrabel
Voyageurs internationaux	510	Thalys International
	521	Railtour
SNCB-Logistics	970	SNCB-Logistics
Syntigo	411	Syntigo
	472	Go-Mobile
B-Parking	449	B-Parking
Transurb Technirail	520	Transurb Technirail
TUC Rail	404	TUC Rail
Ypto	160	Ypto
Cargo (hors SNCB-Logistics)	101	Rheinkraft
	104	On Site Rail SPRL
	106	RKS Rheinkraft GmbH & Co KG
	130	TRW
	133	ETG Exploitation
	154	OSR France
	200	Inter Ferry Boats
	201	Rail Infra Logistics
	207	IFB Italia
	208	IFB France
	250	Xpedys
	254	RKE
	901	H&S Int. GmbH
	903	H&S Container Line
	911	H&S Int. Zwijndrecht
	915	HSR Business Service
	925	Coil Terminal
Publifer	402	Publifer
SPV	450	SPV 162
	451	SPV Zwankendamme
	452	SPV Brussels Port
	453	SPV LLN
Immo	403	Eurostation
	405	Euro gare
	413	Foncière rdF- Vastgoedmij Frankrijkstr.
	423	Euro Immo Star
	431	Soha
	433	Sofa
	436	Sobrug

Sous-groupe		Sociétés
	437	South Station
CCB/Woodprotect	408	CCB
	418	Woodprotect Belgium

Service Level Agreements (SLA)

5

Fournisseur	Client	Numéro de convention (fournisseur)	SLA/Convention	Titre	Signature	Prise d'effet	Échéance
SNCB-Holding	SNCB		C	Diverse verkopen	Non		
SNCB-Holding	SNCB	HB20100708	SLA	Algemene voorwaarden voor de intragroeps-overeenkomsten tussen B en H	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB-Holding	SNCB	HB20101001	SLA	Documentatiecentrum	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB-Holding	SNCB	HB20101002	SLA	Représentation UIC	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB-Holding	SNCB	HB20101009	SLA	Beheer van historisch materieel	Non		
SNCB-Holding	SNCB	HB20101010	SLA	Directiecatering	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB-Holding	SNCB	HB20101015	SLA	Vertaaldienst	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB-Holding	SNCB	HB20101030	SLA	Makelaardij verzekeringen	Oui	01/01/2010	31/03/2011
SNCB-Holding	SNCB	HB20103001	SLA	Trésorerie	Oui	01/01/2009	31/12/2011
SNCB-Holding	SNCB	HB20103002	SLA	Overige Prestaties	Non	01/01/2010	31/12/9999
SNCB-Holding	SNCB	HB20104101	SLA	Labo	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB-Holding	SNCB	HB20104201	SLA	Milieuzaken	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB-Holding	SNCB	HB20104301	SLA	Corporate Security Service (CSS)	Oui	03/12/2010	31/12/9999
SNCB-Holding	SNCB	HB20104401	SLA	CPS	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB-Holding	SNCB	HB20105001	SLA	Addendum – Dienstencatalogus ICT Build en Run Services	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB-Holding	SNCB	HB20105002	SLA	Addendum – Ondersteunende diensten	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB-Holding	SNCB	HB20105003	SLA	ICT1 – SLA IT Build (Build)	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB-Holding	SNCB	HB20105004	SLA	ICT2 – SLA Basisinfrastructuur (Run)	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB-Holding	SNCB	HB20105005	SLA	ICT3 – SLA Fysische beveiligingsinfrastructuur (Run)	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB-Holding	SNCB	HB20105006	SLA	ICT4 – SLA PC Software (Run)	Oui	01/01/2010	31/12/9999

Fournisseur	Client	Numéro de convention (fournisseur)	SLA/Convention	Titre	Signature	Prise d'effet	Échéance
SNCB-Holding	SNCB	HB20105007	SLA	ICT5 – SLA Media (Run)	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB-Holding	SNCB	HB20105008	SLA	ICT6 – SLA Radio (Run)	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB-Holding	SNCB	HB20105009	SLA	ICT7 – SLA Telefonie (Run)	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB-Holding	SNCB	HB20105010	SLA	ICT8 – SLA Telecom Build (Build)	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB-Holding	SNCB	HB20105011	SLA	ICT9 – SLA Applicaties (Run)	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB-Holding	SNCB		C	SLA Ictra Governance	Non	01/01/2010	31/12/9999
SNCB-Holding	SNCB	HB20106001	SLA	Bureautica	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB-Holding	SNCB	HB20106002	SLA	Stationsgebouwen Mobility	Oui	01/01/2009	31/12/9999
SNCB-Holding	SNCB	HB20106003	SLA	Dienstgebouwen	Non		
SNCB-Holding	SNCB	HB20106004	SLA	Facility Management	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB-Holding	SNCB	HB20106005	SLA	Convention générale marchés	Oui	01/01/2009	31/12/9999
SNCB-Holding	SNCB	HB20106006	SLA	Parkings et emplacement pour vélo	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB-Holding	SNCB	HB20106007	C	Stations Europe	Non		
SNCB-Holding	SNCB	HB20107002	SLA	SLA HR diensten (à partir de 2011)	Non	01/01/2010	31/12/2010
SNCB-Holding	SNCB	HB20108101	C	Conventie terbeschikking stelling personeel	Non	01/01/2005	31/12/9999
SNCB-Holding	Infrabel		C	Diverse verkopen			
SNCB-Holding	Infrabel	HI20091001	SLA	Bureautica	Oui	01/01/2010	31/12/2012
SNCB-Holding	Infrabel	HI20091002	SLA	Stationsgebouwen Mobility	Oui	01/01/2010	31/12/2012
SNCB-Holding	Infrabel	HI20091003	SLA	Dienstgebouwen	Oui	01/01/2010	31/12/2012
SNCB-Holding	Infrabel	HI20091005	C	Convention générale relative aux marchés			
SNCB-Holding	Infrabel	HI20092001	SLA	Facility Management	Oui	01/01/2010	31/12/2012
SNCB-Holding	Infrabel	HI20093002	SLA	SLA ICT Run	Oui	01/01/2010	31/12/2012

Fournisseur	Client	Numéro de convention (fournisseur)	SLA/Convention	Titre	Signature	Prise d'effet	Échéance
SNCB-Holding	Infrabel	HI20093003	SLA	SLA ICT Build	Oui	01/01/2010	31/12/2012
SNCB-Holding	Infrabel	HI20093004	SLA	SLA ICT Run			
SNCB-Holding	Infrabel	HI20094001	SLA	SLA HR diensten (à partir de 2011)	Non	01/01/2010	31/12/2010
SNCB-Holding	Infrabel	HI20094002	C	Convention ter beschikking stelling personeel		01/01/2005	31/12/9999
SNCB-Holding	Infrabel	HI20096001	SLA	Trésorerie	Oui	01/01/2009	31/12/2011
SNCB-Holding	Infrabel	HI20096002	SLA	Overige Prestaties	Non		
SNCB-Holding	Infrabel	HI20096003	SLA	Sous-location relative à QTE et Antwerpen Noord	Non		
SNCB-Holding	Infrabel	HI20096004	SLA	Sous-location relative au SRB matériel roulant	Non		
SNCB-Holding	Infrabel	HI20097001	SLA	CPS	Oui	01/01/2009	31/12/2011
SNCB-Holding	Infrabel	HI20097002	SLA	Documentatiecentrum	Oui	01/01/2010	31/12/2012
SNCB-Holding	Infrabel	HI20097004	SLA	Milieuzaken	Oui	01/01/2010	31/12/2012
SNCB-Holding	Infrabel	HI20097005	SLA	CSS	Oui	01/01/2010	31/12/2012
SNCB-Holding	Infrabel	HI20097006	SLA	Labo	Oui	01/01/2010	31/12/2012
SNCB-Holding	Infrabel	HI20097007	SLA	Evenementen	Oui	01/01/2010	31/12/2012
SNCB-Holding	Infrabel	HI20097008	SLA	Directiecatering	Oui	01/01/2010	31/12/2012
SNCB-Holding	Infrabel	HI20097009	SLA	Vertaaldienst	Oui	01/01/2010	31/12/2012
SNCB-Holding	Infrabel	HI20097011	SLA	UIC	Non		
SNCB	SNCB-Holding	BH20101001	SLA	Vervoersbewijzen	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB	SNCB-Holding	BH20101002	SLA	Biljetten Eurostar & Thalys	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB	SNCB-Holding	BH20101003	SLA	Internationale dienstreizen	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB	SNCB-Holding	BH20101004	SLA	Verdeling maaltijdcheques voor personeel	Oui	01/01/2010	31/12/9999

Fournisseur	Client	Numéro de convention (fournisseur)	SLA/Convention	Titre	Signature	Prise d'effet	Échéance
SNCB	SNCB-Holding	BH20101005	SLA	Signaletica	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB	SNCB-Holding	BH20101007	SLA	Beheer raamovereenkomsten voor NMBS Holding	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB	SNCB-Holding	BH20101009	SLA	Voorzieningen van communicatiediensten en materialen	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB	SNCB-Holding	BH20101011	SLA	Voorraad: aankoop en distributie van voorraadartikelen van NMBS naar NMBS Holding	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB	SNCB-Holding	BH20101012	SLA	Bouwen van standen	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB	SNCB-Holding	BH20101014	SLA	Drukkerij	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB	SNCB-Holding	BH20103020	SLA	Overige prestaties	Non	01/01/2010	31/12/9999
SNCB	SNCB-Holding	BH20101015	SLA	Nettoyage des espaces communs dans les gares B	Non		
SNCB	SNCB-Holding	BH20101006	SLA	Onderhoud historisch materieel	Non		
SNCB	SNCB-Holding	BH20101008	SLA	Factage	Non		
SNCB	SNCB-Holding	BH20101016	SLA	Restaurantpersoneel	Non		
SNCB	SNCB-Holding	/	/				
SNCB	SNCB-Holding	/	/				
SNCB	Infrabel	NI20095002	SLA	Huur van tractiematerieel en personeel NMBS en Infrabel	Oui	01/01/2010	31/12/2012
SNCB	Infrabel	NI20095005	SLA	Preventief en curatief onderhoud van wagens Infrabel directie infrastructuur door NMBS	Oui	01/01/2010	31/12/2012
SNCB	Infrabel	NI20095006	SLA	Onderhoud en herstellingen diesel locomotieven en motorwagens (type ES 400)	Oui	01/01/2010	31/12/2012

Fournisseur	Client	Numéro de convention (fournisseur)	SLA/Convention	Titre	Signature	Prise d'effet	Échéance
SNCB	Infrabel	NI20095008	SLA	Levering van voorraadartikelen door NMBS aan Infrabel	Oui	01/01/2010	31/12/2012
SNCB	Infrabel	NI20095009	SLA	Signaletica	Oui	01/01/2010	31/12/2012
SNCB	Infrabel	NI20095010	SLA	Vorming en certificatie van het besturingspersoneel van Infrabel Directie Infrastructuur	Oui	01/01/2010	31/12/2012
SNCB	Infrabel	NI20095011	SLA	Personeelsvervoer van Infrabel personeel, met dienstvoertuigen van NMBS	Oui	01/01/2010	31/12/2012
SNCB	Infrabel	NI20095013	SLA	Huur van diesel locomotieven met bestuurders voor evacuatie doeleinden en infrastructuurwerken	Oui	01/01/2010	31/12/2012
SNCB	Infrabel	NI20095014	SLA	Le relevage des véhicules ferroviaires entravant la circulation sur le réseau ferroviaire	Oui	01/01/2010	31/12/9999
SNCB	Infrabel	NI20095015	SLA	Inzet van veegtreinen	Oui	01/01/2010	31/12/2012
SNCB	Infrabel	NI20095016	SLA	Huur kranen en hulptreinen	Oui	01/01/2010	31/12/2012
SNCB	Infrabel	SLA	SLA	Transports train personnel SNCB	Non		
SNCB	Infrabel	SLA	SLA	Prestations voyages internationaux	Non		
SNCB	Infrabel	SLA	SLA	Gasol	Non		
SNCB	Infrabel	SLA	SLA	Transports train personnel SNCB	Non		
SNCB	Infrabel	SLA	SLA	Info-kiosques FBMZ	Non		
SNCB	Infrabel	Conventie	C	Sensibilisering aan de stiptheid			
Infrabel	SNCB-Holding	IHZ0093005	SLA	Contrat de concession relatif au réseau fibres optiques, aux terrains, aux locaux ainsi qu'à d'autres locations	Non	01/01/2010	31/12/2014

Fournisseur	Client	Numéro de convention (fournisseur)	SLA/Convention	Titre	Signature	Prise d'effet	Échéance
Infrabel	SNCB-Holding	IHZ0095004	SLA	VVDK, aanleveren van distributie-electriciteit en onderhoud van installaties voor NMBS-Holding	Oui	01/01/2010	31/12/2012
Infrabel	SNCB-Holding	IHZ0095014	SLA	Aanleveren van continue stroom en onderhoud van installaties voor NMBS Holding	Oui	01/01/2010	31/12/2012
Infrabel	SNCB-Holding	IHZ0097001	SLA	Schoonmaak van de parkings van de onbewaakte stopplaatsen	Oui	01/01/2010	31/12/2012
Infrabel	SNCB-Holding	HI20096001	SLA	Thesaurie	Oui	01/01/2009	31/12/2011
Infrabel	SNCB-Holding	IHZ0097012	SLA	Historisch materieel	Non	indeterminé, pas d'info	31/12/999
Infrabel	SNCB-Holding	IHZ0120001	SLA	Inspection des ouvrages d'art appartenant à la SNCB-Holding	Non	01/01/2011	31/12/2013
Infrabel	SNCB-Holding	IHZ0120002	SLA	Voorraad/ aankoop en distributie van voorraadartikelen van I naar H	Non	01/01/2010	01/01/2012
Infrabel	SNCB	IN20095001	SLA	Onderhoud NMBS-infrastructuur door I	Oui	01/01/2010	31/12/2012
Infrabel	SNCB	IN20095003	SLA	VVDK, aanleveren van distributie-electriciteit en onderhoud van installaties voor NMBS	Oui	01/01/2010	31/12/2012
Infrabel	SNCB	IN20095008	SLA	Levering van voorraadartikelen door Infrabel aan NMBS	Oui	01/01/2010	31/12/2012

Bilan et compte de résultats
d'Eurostation

6

Ces tableaux peuvent présenter des différences (maximum 0,1 million d'euros) par rapport aux comptes annuels publiés en raison des règles d'arrondis utilisées.

Bilan Eurostation (millions d'euros)	2008	2009	2010	2011
Immobilisations incorporelles	10,7	4,7	0,6	0,4
Immobilisations corporelles	3,6	31,3	4,7	4,8
Immobilisations financières	17,5	42,3	46,0	50,7
Actifs immobilisés	31,8	78,3	51,3	55,9
Stocks et commandes en cours d'exécution	7,7	107,9	130,0	112,5
Créances commerciales	66,2	73,8	60,9	50,8
Autres créances	0,5	0,1	0,1	3,1
Placements de trésorerie et valeurs disponibles	192,3	44,7	54,1	66,2
Comptes de régularisation	0,5	0,8	0,4	0,5
Actifs circulants	267,2	227,3	245,5	233,1
Total de l'actif	299,0	305,6	296,8	289,0
Capital	74,5	74,5	74,5	74,5
Réserves	7,5	7,7	7,7	7,7
Bénéfice (Perte) reporté(e)	54,4	57,5	52,7	53,1
Capitaux propres	136,4	139,7	134,9	135,3
Provisions et impôts différés	15,0	20,9	16,5	15,1
Dettes commerciales	26,1	16,7	16,7	15,9
Acomptes reçus sur commandes	41,6	94,3	102,8	111,8
Impôts	2,4	7,9	7,9	2,2
Rémunérations et charges sociales	1,0	1,3	1,5	1,5
Autres dettes	67,3	15,1	5,2	0,2
Comptes de régularisation	9,2	9,7	11,3	7,0
Dettes	147,6	145,0	145,4	138,6
Total du passif	299,0	305,6	296,8	289,0

Compte de résultats Eurostation (millions d'euros)	2008	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires	59,5	63,4	60,9	78,6
En-cours de fabrication, produits finis et commandes en cours d'exécution : augmentation/réduction	4,0	100,2	27,4	-27,6
Production immobilisée	0,0	0,3	0,0	0,0
Autres produits d'exploitation	0,2	0,3	0,5	0,5
Ventes et prestations	63,7	164,2	88,8	51,5
Approvisionnements et marchandises	-31,3	-127,6	-50,9	-20,6
Services et biens divers	-13,5	-19,3	-22,7	-14,8
Rémunérations, charges sociales et pensions	-8,3	-10,4	-12,8	-14,9
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	-3,3	-3,3	-3,7	-1,0
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales : dotations/reprises	0,0	-2,7	-2,8	0,0
Provisions pour risques et charges : dotations/utilisations et reprises	-0,7	-0,5	4,5	0,6
Autres charges d'exploitation	-6,1	-0,1	-0,1	-0,7
Bénéfice (perte) d'exploitation	0,5	0,3	0,3	0,1
Produits financiers	7,6	1,8	0,3	0,9
Charges financières	0,0	-0,1	-0,1	-0,8
Bénéfice (perte) courant(e) avant impôts	8,1	2,0	0,5	0,2
Produits exceptionnels	101,4	25,9	1,9	0,1
Charges exceptionnelles	-6,4	-9,3	-2,2	0,1
Bénéfice (perte) de l'exercice avant impôts	103,1	18,6	0,2	0,4
Impôts sur le résultat	0,1	-0,3	0,0	0,0
Bénéfice (perte) de l'exercice	103,2	18,3	0,2	0,4
Prélèvements sur les/ transfert aux réserves immunisées	0,0	-0,3	0,0	0,0
Bénéfice (perte) de l'exercice à affecter	103,2	18,0	0,2	0,4

Bilan et compte de résultats de PubliFer

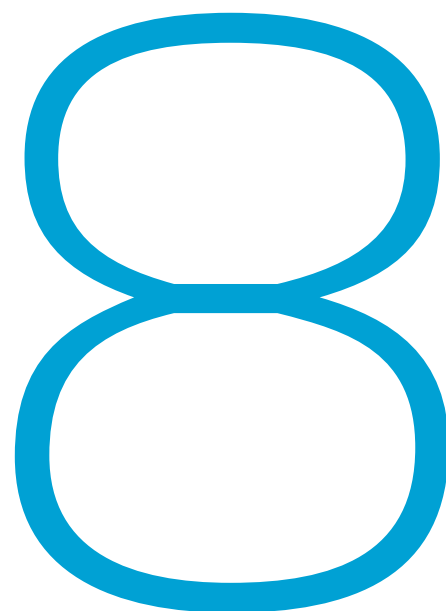


Ces tableaux peuvent présenter des différences (maximum 0,1 million d'euros) par rapport aux comptes annuels publiés en raison des règles d'arrondis utilisées.

Bilan Publiker (millions d'euros)	2008	2009	2010	2011
Immobilisations corporelles	0,4	0,4	0,3	0,9
Immobilisations financières	0,0	0,3	0,6	0,9
Actifs immobilisés	0,4	0,7	0,9	1,8
Créances commerciales	2,4	2,4	3,2	4,1
Autres créances	0,1	0,1	0,0	0,0
Placements de trésorerie et valeurs disponibles	0,6	0,8	1,3	1,0
Comptes de régularisation	0,1	0,1	0,1	0,1
Actifs circulants	3,2	3,4	4,6	5,2
Total de l'actif	3,6	4,1	5,5	7,0
Capital	0,8	0,8	0,8	0,8
Réserves	0,4	0,4	0,4	0,4
Bénéfice (Perte) reporté(e)	0,1	0,1	0,4	0,5
Capitaux propres	1,3	1,3	1,6	1,7
Provisions et impôts différés	0,1	0,0	0,0	0,0
Dettes commerciales	1,6	1,7	2,5	3,2
Impôts	0,2	0,3	0,2	0,4
Rémunérations et charges sociales	0,2	0,1	0,2	0,2
Autres dettes	0,2	0,6	0,9	1,4
Comptes de régularisation	0,0	0,1	0,1	0,1
Dettes	2,2	2,8	3,9	5,3
Total du passif	3,6	4,1	5,5	7,0

Compte de résultats Publiker (millions d'euros)	2008	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires	7,0	6,6	7,8	7,5
Autres produits d'exploitation	0,4	0,4	0,4	0,4
Ventes et prestations	7,4	7,0	8,2	7,9
Approvisionnements et marchandises	-5,4	-5,0	-5,6	-5,3
Services et biens divers	-0,7	-0,7	-0,7	-0,7
Rémunérations, charges sociales et pensions	-0,5	-0,6	-0,6	-0,7
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	-0,3	-0,2	-0,2	-0,2
Autres charges d'exploitation	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2
Bénéfice (perte) d'exploitation	0,3	0,3	0,9	0,8
Bénéfice (perte) courant(e) avant impôts	0,3	0,3	0,9	0,8
Bénéfice (perte) de l'exercice avant impôts	0,3	0,3	0,9	0,8
Impôts sur le résultat	-0,1	-0,1	-0,3	-0,2
Bénéfice (perte) de l'exercice	0,2	0,2	0,6	0,6
Bénéfice (perte) de l'exercice à affecter	0,2	0,2	0,6	0,6

Bilan et compte de résultats de Syntigo

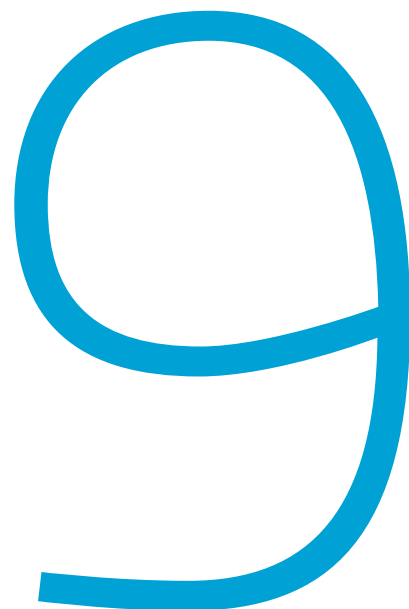


Ces tableaux peuvent présenter des différences (maximum 0,1 million d'euros) par rapport aux comptes annuels publiés en raison des règles d'arrondis utilisées.

Bilan Syntigo (millions d'euros)	2008	2009	2010	2011
Immobilisations incorporelles	2,4	1,8	2,3	3,4
Immobilisations corporelles	24,9	24,9	28,6	35,9
Immobilisations financières	0,0	0,0	0,2	0,2
Actifs immobilisés	27,3	26,7	31,1	39,5
Créances commerciales	16,2	28,8	37,7	40,3
Autres créances	0,6	1,0	0,0	0,0
Placements de trésorerie et valeurs disponibles	11,7	15,0	9,4	4,7
Comptes de régularisation	0,8	0,5	0,6	9,2
Actifs circulants	29,3	45,3	47,7	54,2
Total de l'actif	56,6	72,0	78,8	93,7
Capital	14,9	14,9	14,9	14,9
Primes d'émission	6,3	6,2	6,3	6,2
Réserves	2,0	2,0	2,7	2,7
Capitaux propres	23,2	23,1	23,9	23,8
Dettes à plus d'un an	8,0	7,9	7,9	7,9
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	0,1	0,1	0,0	0,0
Dettes commerciales	20,0	31,9	36,9	32,0
Impôts	0,4	0,7	1,3	3,6
Rémunérations et charges sociales	2,3	3,8	4,7	6,2
Autres dettes	0,0	1,6	1,6	5,5
Comptes de régularisation	2,6	2,9	2,5	14,7
Dettes	33,4	48,9	54,9	69,9
Total du passif	56,6	72,0	78,8	93,7

Compte de résultats Syntigo (millions d'euros)	2008	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires	57,9	90,1	102,3	86,1
Autres produits d'exploitation	0,0	0,1	0,2	0,4
Ventes et prestations	57,9	90,2	102,5	86,5
Services et biens divers	-39,6	-66,4	-72,9	-52,2
Rémunérations, charges sociales et pensions	-11,1	-16,3	-20,8	-27,7
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	-3,9	-4,0	-4,5	-5,7
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales : dotations/reprises	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Autres charges d'exploitation	-0,3	-0,8	-0,3	-0,1
Bénéfice (perte) d'exploitation	2,9	2,6	3,9	0,7
Produits financiers	0,4	0,1	0,1	0,1
Charges financières	-0,5	-0,5	-0,4	-0,5
Bénéfice (perte) courant(e) avant impôts	2,8	2,2	3,5	0,3
Bénéfice (perte) de l'exercice avant impôts	2,8	2,2	3,5	0,3
Impôts sur le résultat	0,0	-0,6	-1,2	-0,1
Bénéfice (perte) de l'exercice	2,8	1,6	2,3	0,2
Bénéfice (perte) de l'exercice à affecter	2,8	1,6	2,3	0,2

Bilan et compte de résultats de Transurb Technirail



Ces tableaux peuvent présenter des différences (maximum 0,1 million d'euros) par rapport aux comptes annuels publiés en raison des règles d'arrondis utilisées.

Bilan Transurb Technirail (millions d'euros)	2008	2009	2010	2011
Immobilisations corporelles	0,2	0,2	0,2	0,1
Immobilisations financières	1,9	1,8	0,8	0,8
Actifs immobilisés	2,1	2,0	1,0	0,9
Stocks et commandes en cours d'exécution	1,6	4,1	2,0	4,6
Créances commerciales	8,7	7,4	8,5	6,6
Autres créances	0,7	0,9	0,9	0,8
Placements de trésorerie et valeurs disponibles	8,9	7,9	7,9	5,0
Comptes de régularisation	0,2	0,2	0,1	0,2
Actifs circulants	20,1	20,5	19,4	17,2
Total de l'actif	22,2	22,5	20,4	18,1
Capital	6,2	6,2	6,2	6,2
Réserves	0,6	0,6	0,6	0,6
Bénéfice (Perte) reporté(e)	1,4	2,8	2,8	2,5
Capitaux propres	8,2	9,6	9,6	9,3
Provisions et impôts différés	2,3	1,5	0,9	0,3
Dettes commerciales	7,7	6,0	5,3	4,0
Acomptes reçus sur commandes	3,0	4,2	2,9	3,4
Impôts	0,1	0,1	0,5	0,4
Rémunérations et charges sociales	0,6	0,5	0,4	0,4
Autres dettes	0,3	0,5	0,5	0,0
Comptes de régularisation	0,0	0,1	0,3	0,3
Dettes	11,7	11,4	9,9	8,5
Total du passif	22,2	22,5	20,4	18,1

Compte de résultats Transurb Technirail (millions d'euros)	2008	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires	19,5	10,5	11,9	8,9
En-cours de fabrication, produits finis et commandes en cours d'exécution : augmentation/réduction	-0,8	2,9	1,6	2,5
Autres produits d'exploitation	0,6	0,3	0,7	0,3
Ventes et prestations	19,3	13,7	14,2	11,7
Approvisionnements et marchandises	-9,9	-4,0	-2,9	-1,9
Services et biens divers	-5,5	-6,7	-7,8	-6,7
Rémunérations, charges sociales et pensions	-3,0	-3,8	-4,1	-3,7
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	-0,1	-0,1	-0,1	0,0
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales : dotations/reprises	0,2	-0,8	-3,1	0,0
Provisions pour risques et charges : dotations/utilisations et reprises	-0,2	-0,4	0,6	0,6
Bénéfice (perte) d'exploitation	0,8	-2,1	-3,2	0,0
Produits financiers	2,0	1,6	0,2	0,0
Charges financières	-0,7	-0,5	-0,1	-0,1
Bénéfice (perte) courant(e) avant impôts	2,1	-1,0	-3,1	-0,1
Produits exceptionnels	0,0	2,3	3,5	0,0
Charges exceptionnelles	-1,2	0,0	0,0	0,0
Bénéfice (perte) de l'exercice avant impôts	0,9	1,3	0,4	-0,1
Impôts sur le résultat	0,0	0,3	-0,3	-0,2
Bénéfice (perte) de l'exercice	0,9	1,6	0,1	-0,3
Bénéfice (perte) de l'exercice à affecter	0,9	1,6	0,1	-0,3

Bilan et compte de résultats
d'Ypto

10

Ces tableaux peuvent présenter des différences (maximum 0,1 million d'euros) par rapport aux comptes annuels publiés en raison des règles d'arrondis utilisées.

Bilan Ypto (millions d'euros)	2010	2011
Immobilisations incorporelles	0,0	0,2
Immobilisations corporelles	0,0	0,5
Immobilisations financières	0,0	0,0
Actifs immobilisés	0,0	0,7
Créances commerciales	18,1	13,1
Autres créances	0,0	1,5
Placements de trésorerie et valeurs disponibles	9,6	8,0
Comptes de régularisation	0,0	0,1
Actifs circulants	27,7	22,7
Total de l'actif	27,7	23,4
Capital	3,0	3,0
Réserves	0,1	0,2
Capitaux propres	3,1	3,2
Provisions et impôts différés	0,0	0,0
Dettes commerciales	24,4	20,0
Impôts	0,2	0,0
Rémunérations et charges sociales	0,0	0,2
Dettes	24,6	20,2
Total du passif	27,7	23,4

Compte de résultats Ypto (millions d'euros)	2010	2011
Chiffre d'affaires	49,7	66,9
Ventes et prestations	49,7	66,9
Services et biens divers	-49,4	-64,9
Rémunérations, charges sociales et pensions	-0,2	-1,7
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	0,0	-0,2
Bénéfice (perte) d'exploitation	0,1	0,1
Bénéfice (perte) courant(e) avant impôts	0,1	0,1
Bénéfice (perte) de l'exercice avant impôts	0,1	0,1
Bénéfice (perte) de l'exercice	0,1	0,1
Bénéfice (perte) de l'exercice à affecter	0,1	0,1

Bilan et compte de résultats de SNCB-Logistics



Ces tableaux peuvent présenter des différences (maximum 0,1 million d'euros) par rapport aux comptes annuels publiés en raison des règles d'arrondis utilisées.

Bilan SNCB-Logistics (millions d'euros)	2010	2011
Immobilisations incorporelles	1,1	15,2
Immobilisations corporelles	0,0	291,0
Immobilisations financières	0,0	151,2
Actifs immobilisés	1,1	457,4
Créances commerciales	0,0	81,0
Autres créances	0,0	24,5
Placements de trésorerie et valeurs disponibles	0,1	1,9
Comptes de régularisation	0,4	43,4
Actifs circulants	0,5	150,8
Total de l'actif	1,6	608,2
Capital	0,1	471,5
Bénéfice (Perte) reporté(e)	0,0	-185,0
Capitaux propres	0,1	286,5
Provisions et impôts différés	0,0	45,7
Dettes à plus d'un an	0,0	100,6
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	0,0	2,2
Dettes financières à un an au plus	0,0	4,0
Dettes commerciales	1,3	99,9
Rémunérations et charges sociales	0,0	2,2
Autres dettes	0,2	57,8
Comptes de régularisation	0,0	9,3
Dettes	1,5	276,0
Total du passif	1,6	608,2

Compte de résultats SNCB-Logistics (millions d'euros)	2010	2011
Chiffre d'affaires	0,0	403,9
Production immobilisée	0,0	2,2
Autres produits d'exploitation	0,0	16,4
Ventes et prestations	0,0	422,5
Services et biens divers	0,0	-443,8
Rémunérations, charges sociales et pensions	0,0	-13,3
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	0,0	-20,7
Provisions pour risques et charges : dotations/utilisations et reprises	0,0	-44,1
Bénéfice (perte) d'exploitation	0,0	-99,4
Produits financiers	0,0	0,7
Charges financières	0,0	-5,1
Bénéfice (perte) courant(e) avant impôts	0,0	-103,8
Produits exceptionnels	0,0	1,7
Charges exceptionnelles	0,0	-82,8
Bénéfice (perte) de l'exercice avant impôts	0,0	-184,9
Impôts sur le résultat	0,0	-0,1
Bénéfice (perte) de l'exercice	0,0	-185,0
Bénéfice (perte) de l'exercice à affecter	0,0	-185,0

Bilan et compte de résultats de TUC Rail

12

Ces tableaux peuvent présenter des différences (maximum 0,1 million d'euros) par rapport aux comptes annuels publiés en raison des règles d'arrondis utilisées.

Bilan TUC Rail (millions d'euros)	2008	2009	2010	2011
Immobilisations incorporelles	1,0	0,8	0,6	1,2
Immobilisations corporelles	4,0	4,9	4,4	4,3
Immobilisations financières	0,1	0,1	0,1	0,1
Actifs immobilisés	5,1	5,8	5,1	5,6
Stocks et commandes en cours d'exécution	58,0	54,4	78,9	88,4
Créances commerciales	74,5	49,1	44,2	33,3
Autres créances	0,8	3,6	0,0	0,0
Placements de trésorerie et valeurs disponibles	0,2	0,1	0,2	0,3
Comptes de régularisation	0,3	1,3	0,3	0,8
Actifs circulants	133,8	108,5	123,6	122,8
Total de l'actif	138,9	114,3	128,7	128,4
Capital	2,0	2,0	2,0	2,0
Réserves	0,2	0,2	0,2	0,2
Bénéfice (Perte) reporté(e)	0,3	0,5	0,6	0,7
Capitaux propres	2,5	2,7	2,8	2,9
Provisions et impôts différés	2,8	2,1	2,2	2,2
Dettes à plus d'un an	70,1	70,3	70,6	48,5
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	49,7	24,2	33,6	55,3
Dettes commerciales	7,9	8,7	11,4	9,0
Impôts	1,2	0,5	1,0	1,0
Rémunérations et charges sociales	4,0	3,4	6,0	7,1
Autres dettes	0,5	0,0	0,0	0,0
Comptes de régularisation	0,2	2,4	1,1	2,4
Dettes	133,6	109,5	123,7	123,3
Total du passif	138,9	114,3	128,7	128,4

Compte de résultats TUC Rail (millions d'euros)	2008	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires	87,5	80,9	65,7	92,0
En-cours de fabrication, produits finis et commandes en cours d'exécution : augmentation/réduction	-16,2	-8,5	35,2	7,8
Autres produits d'exploitation	0,4	1,0	1,5	2,2
Ventes et prestations	71,7	73,4	102,4	102,0
Services et biens divers	-38,5	-46,6	-54,0	-58,8
Rémunérations, charges sociales et pensions	-24,0	-29,7	-34,0	-41,0
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	-0,7	-1,2	-1,3	-1,5
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales : dotations/reprises	-6,3	4,9	-10,7	1,7
Provisions pour risques et charges : dotations/utilisations et reprises	-0,3	0,7	-0,1	0,0
Autres charges d'exploitation	-0,7	-0,4	-1,1	-1,0
Bénéfice (perte) d'exploitation	1,2	1,1	1,2	1,4
Charges financières	-0,2	-0,3	-0,3	-0,4
Bénéfice (perte) courant(e) avant impôts	1,0	0,8	0,9	1,0
Charges exceptionnelles	-0,3	0,0	-0,1	0,0
Bénéfice (perte) de l'exercice avant impôts	0,7	0,8	0,8	1,0
Impôts sur le résultat	-0,6	-0,7	-0,7	-0,9
Bénéfice (perte) de l'exercice	0,1	0,1	0,1	0,1
Bénéfice (perte) de l'exercice à affecter	0,1	0,1	0,1	0,1

Détail des frais
de consultance enregistrés par
la SNCB-Holding, la SNCB et
Infrabel entre 2005 et 2011

13

Certains totaux repris dans les différents tableaux de cette annexe s'écartent de la somme arithmétique des montants concernés. Ces écarts, d'un millier d'euros maximum, s'expliquent par les règles d'arrondis utilisées. Les calculs de la Cour pour obtenir les montants individuels mentionnés dans les tableaux ont, quant à eux, été réalisés à partir des montants exacts en euros.

Annexe 13a – Détail des frais de consultation enregistrés par la SNCB-Holding par année (en milliers d'euros)

Thèmes	Montants							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
SNCB-Holding+SNCB+Infrabel	20.059	29.653	50.451	96.534	168.887	143.391	113.242	622.216
1 Consultance stratégique						1.308	1.696	3.004
Diagnostic de la situation financière du groupe SNCB						1.196	1.542	2.738
Autres projets de management stratégique						112	154	266
2 Consultance opérationnelle	20.059	29.653	50.451	96.534	168.887	142.083	111.546	619.212
2.1 Projets informatiques	16.613	25.909	44.841	88.147	156.136	135.745	103.415	570.806
ERP (coûts directement supportés par la société)			3.399	15.034	40.559	19.127	20.437	98.556
ERP Mind ³			3.399	13.940	28.282	1.369	399	47.389
ERP H ² R				1.094	12.277	17.758	20.038	51.167
Consultance Ictra (y compris Mind³ et H²R)	15.630	23.947	36.640	54.860	116.612	117.915	82.653	448.258
Ictra Build ⁽¹⁾	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	5.813	3.662	n.d.
Ictra Build SNCB-Holding incluant Mind ³ /H ² R ⁽²⁾	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	12.076	10.060	n.d.
Ictra Run SNCB-Holding incluant Mind ³ /H ² R ⁽³⁾	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	6.659	7.221	n.d.
Ictra SNCB-Holding Exploitation ⁽⁴⁾	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	25.586	25.142	n.d.
Ictra Build SNCB	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	13.180	10.809	n.d.
Ictra Run SNCB	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	7.754	4.266	n.d.
Ictra B-Excellence SNCB (Run)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	14.497		n.d.
Ictra Build Infrabel	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	19.963	16.606	n.d.

Thèmes	Montants							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Ictra Run Infrabel	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	7.062	4.453	n.d.
Ictra B-Excellence Infrabel (Run)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	5.056	⁽⁵⁾	n.d.
Ictra Build autres clients	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	268	433	n.d.
- Coûts de consultation propres à la SNCB-Holding pour Mind ³ et H ² R ⁽⁶⁾			-377	-4.871	-9.043	-5.542	-6.321	-26.153
Consultance Ictra sans coûts propres à la SNCB-Holding pour Mind ³ et H ² R ⁽⁷⁾	15.630	23.947	36.264	49.989	107.569	112.373	76.333	422.105
Immobilisations incorporelles en cours pour la SNCB et Infrabel (« Consulting 61972 refacturé Build »)		1.194	4.690	20.644	7.088	80	3.503	37.200
Immobilisations incorporelles diverses	983	767	487	2.480	920			5.637
Support ERP Mind ³						4.165	3.143	7.308
2.2 Autres projets	3.446	3.744	5.610	8.387	12.751	6.338	8.130	48.406
Passage aux IFRS			1.049	3.802	5.057	2.962		12.870
Rédaction des SLA				350	2.620	892		3.862
Frais juridiques liés aux activités opérationnelles	2.065	1.380	1.188	1.563	1.862	1.263	1.682	11.005
Autres	1.381	2.364	3.372	2.672	3.211	1.221	6.448	20.669
SNCB-Holding+SNCB	3.044	4.658	2.526	488	64	149	81	11.011
1 Consultance stratégique	3.044	4.658	2.526	488	64	149	81	11.011
Dossier ABX	3.044	4.658	2.526	488	5			10.722
Dossier Cargo/SNCB-Logistics					59	149	81	289
Total consultation stratégique	3.044	4.658	2.526	488	64	1.457	1.777	14.015
Total consultation opérationnelle	20.059	29.653	50.451	96.534	168.887	142.083	111.546	619.212
Total brut avant refacturations directes	23.104	34.311	52.976	97.022	168.951	143.539	113.323	633.226

Thèmes	Montants							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Consultance directement refacturée	-1.263	-10.565	-18.606	-50.003	-49.073	-67.861	-40.071	-237.442
Refacturé Run	-1.263	-9.371	-13.916	-29.359	-41.985			-95.893
Immobilisations incorporelles en cours pour la SNCB et Infrabel (« Consulting 61972 refacturé Build »)		-1.194	-4.690	-20.644	-7.088	-80	-3.503	-37.200
Ictra Build SNCB	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-13.180	-10.809	n.d.
Ictra Run SNCB	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-7.754	-4.266	n.d.
Ictra B-Excellence SNCB (Run)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-14.497	0	n.d.
Ictra Build Infrabel	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-19.963	-16.606	n.d.
Ictra Run Infrabel	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-7.062	-4.453	n.d.
Ictra B-Excellence Infrabel (Run)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-5.056	(6)	n.d.
Ictra Build autres clients	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-268	-433	n.d.
Total net	21.841	23.746	34.370	47.019	119.878	75.678	73.252	395.784
Pourcentage consultation stratégique dans total brut	13 %	14 %	5 %	1 %	0 %	1 %	2 %	2 %
Pourcentage consultation stratégique dans total net(9)	14 %	20 %	7 %	1 %	0 %	2 %	2 %	4 %

n.d. : non disponible

⁽¹⁾ Investissements pour les besoins propres d'Ictra

⁽²⁾ Prestations via Ictra pour des projets Build des autres directions de la SNCB-Holding

⁽³⁾ Maintenance corrective des applications IT de la SNCB-Holding

⁽⁴⁾ Personnel externe travaillant pour l'exploitation des différents produits qu'Ictra livre au groupe SNCB et pour les coûts indirects opérationnels et structurels d'Ictra (voir point 4.2.3.2 pour plus de précisions)

⁽⁵⁾ Inclus dans Ictra Run Infrabel

⁽⁶⁾ Ces montants sont principalement compris dans Ictra Build et Run incluant Mind³ et H²R, mais aussi dans Ictra Build, Ictra exploitation et Ictra Overhead.

⁽⁷⁾ Dans le tableau 3 du chapitre 4, les thèmes « Consultance Ictra sans coûts de consultation propres à la SNCB-Holding pour Mind³ et H²R », « Immobilisations incorporelles en cours pour la SNCB et Infrabel (« *Consulting 61972 refacturé Build* ») » et « Immobilisations incorporelles diverses » ont été regroupés sous l'intitulé « Projets IT fournis par la SNCB-Holding à elle-même (hors ERP) ou aux autres sociétés (ERP compris) ».

⁽⁸⁾ Inclus dans Ictra Run Infrabel.

⁽⁹⁾ La consultation refacturée est entièrement de nature opérationnelle.

Annexe 13b – Détail des frais de consultance enregistrés par la SNCB par année (en milliers d'euros)

Thèmes	Montants							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Thèmes communs à plusieurs sociétés	31	273	260	7.555	16.284	11.098	-9	35.492
SNCB-Holding+SNCB+Infrabel	21	262	54	6.054	14.809	10.714	-110	31.804
<i>1 Consultance stratégique</i>								
<i>2 Consultance opérationnelle</i>	21	262	54	6.054	14.809	10.714	-110	31.804
<i>2.1 Projets informatiques</i>	21	262	54	5.760	10.661	8.811	-110	25.459
ERP (coûts directement supportés par la société)	21	262	54	5.760	10.661	8.811	-110	25.459
ERP Mind ³	21	248	27	5.423	10.395	7.609	-110	23.614
ERP HR		2		329	266	767		1.363
ERP CRM		11	27	9		435		482
<i>2.2 Autres projets</i>				294	4.148	1.903		6.345
Passage aux IFRS				3	11			14
Rédaction des SLA				291	4.137	1.903		6.331
SNCB-Holding+SNCB	10	1	191	1.500	1.476	304	101	3.583
<i>1 Consultance stratégique⁽¹⁾</i>	10	1	191	1.500	1.476	304	101	3.583
Projet Restructuration SNCB-Logistics						93		93
Projet SNCB/SNCB-Logistics (aspects UE)							78	78
SNCB-Logistics : stratégie, analyses, organisation future pôle logistique, avis comptables, etc.)	10	1	191	1.500	1.476	211	23	3.412
<i>2 Consultance opérationnelle</i>								
SNCB+Infrabel		10	15			80		105

Thèmes	Montants							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
1 Consultance stratégique								
2 Consultance opérationnelle		10	15			80		105
Projet Diabolo ⁽²⁾		10	15			80		105
Thèmes propres à la SNCB	2.931	2.754	6.587	8.385	13.244	34.648	19.844	88.392
1 Consultance stratégique	901	295	1.384	1.880	3.843	2.133	480	10.916
1.1 Voyageurs internationaux⁽³⁾	714	240	580	378	3.126	442	175	5.655
Stratégie Voyageurs internationaux (projet Foundation)				258	3.040	442	143	3.883
Thalys	552		22					574
Stratégie Trafic à grande vitesse			560					560
Eurostar	162	240	-2	120				520
TGV Bruxelles-France				86				86
Analyse stratégique du centre de ravitaillement pour le catering TGV/Eurostar/Thalys							32	32
1.2 Cargo	55	772	1.503	525				2.855
Cobra	55	679	1.102	500				2.336
Sibelit		94	400	26				519
1.3 Autres thèmes⁽⁴⁾	187	31	191	1.692	305	2.406		
Maîtrise des coûts				1.355	197			1.553
Business plan Mobility	187		154					341
Stratégie à long terme de la SNCB (Projet Concept LT 2020-30)				189				189
Projet Launch Ypto				147				147

Thèmes	Montants							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Plan d'entreprise 2012-2015							108	108
Autres			31		37			68
2 Consultance opérationnelle	2.030	2.459	5.204	6.505	9.401	32.515	19.363	77.476
2.1 Projets informatiques⁽⁵⁾	6	1	223	554	1.211	16.790	6.343	25.129
Informatisation SNCB Mobility						3.884	2.703	6.587
Informatisation SNCB Technics						551	1.157	1.708
Informatisation SNCB Europe						434	156	590
Projets informatiques opérationnels Voyageurs nationaux						586		586
Projets IT non liés à l'ERP						5.169	158	5.327
Procédure de départ						169	325	494
Transformations matériel roulant ETCS + GSM-R							415	415
Nouvel atelier polyvalent Melle						134	199	333
SNCB Mobility - Plan de transport	6	1					276	282
Informatisation SNCB-Logistics						4.789	22	4.812
Centre de connaissances pour SAP			223	477	950			1.651
Développement système informatique pour la gestion de la maintenance du matériel roulant (ECM)						897		897
Carte Mobib						177	868	1.045
Revue processus et aspects informatiques du cycle <i>Accounts payable</i>				77	261			338
Installation du logiciel de <i>business intelligence</i> QlikView							63	63
2.2 Cargo⁽⁶⁾	23	218	143			4.167	719	5.269

Thèmes	Montants							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Service Agreement IFB						4.034	719	4.753
Projets d'améliorations opérationnelles de l'activité cargo (reconnaissance du chiffre d'affaires, etc.)	23	218	143					384
Projet Axe Bruxelles-Suisse (analyse du transport de marchandises vers la Suisse)						133		133
2.3 Autres thèmes ⁽⁷⁾	1.112	1.636	2.822	2.735	2.609	1.819	977	13.709
Soutien opérationnel pour les domaines relevant de la direction Finances lors de la transition vers SAP et les IFRS	22	1.168	685	192	561			2.629
Tableaux de bord prospectifs			780	678	40			1.498
Analyse du fonctionnement des différents canaux de vente des titres de transport	463	128	35	374	5	76		1.082
Analyse du fonctionnement du centre d'appel de SNCB Europe et propositions d'amélioration			200	412	19			631
Organisation trafic Thalys vers Paris							249	249
Analyse activités d'entretien atelier Forest (Voyageurs internationaux)						212		212
Gestion de la sécurité			403	507				910
Contrôle de gestion					596	292		887
Baromètre de qualité	89	89	311	73	96	93	87	837
Analyse du processus de clôture de la comptabilité générale et soutien		83	121	96	333			634
Projets marketing			23	178		341	276	819
Changements uniformes Mobility (Projet Strelli, etc.)	125		99		9	286		518
Projets d'amélioration du fonctionnement du trafic Voyageurs nationaux					503			503

Thèmes	Montants							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Projet Horaires 2013						128	295	423
ISO	50	60	52	74	56	9	70	372
Études de marché	115	64	9	11	138			335
Communication	6	44	103	106	66			325
Accueil voyageurs	243				4			246
Contrôle crédit				34	182			216
<i>Corporate identity</i>						157		157
Élasticité prix						152		152
Analyse des risques et des activités devant être assurées						74		74
2.4 Consultance non ventilée	888	605	2.016	3.216	5.581	9.738	11.324	33.368
Total consultance stratégique	911	296	1.575	3.381	5.318	2.437	581	14.499
Total consultance opérationnelle	2.050	2.731	5.272	12.559	24.210	43.309	19.254	109.384
Total	2.961	3.027	6.847	15.940	29.528	45.746	19.835	123.884
Pourcentage consultance stratégique dans total	31 %	10 %	23 %	21 %	18 %	5 %	3 %	12 %

(1) Dans le tableau 3 du chapitre 4, ces trois thèmes ont été regroupés sous l'intitulé « Dossier Cargo/ SNCB-Logistics ».

(2) Dans le tableau 3 du chapitre 4, ce thème a été repris sous l'intitulé « Consultance opérationnelle ».

(3) Dans le tableau 4 du chapitre 4, les thèmes « Thalys », « Stratégie trafic à grande vitesse », « Eurostar », « TGV Bruxelles-France » et « Analyse stratégique du centre de ravitaillement pour le catering TGV/Eurostar/Thalys » ont été regroupés sous l'intitulé « Stratégie trafic international à grande vitesse ».

(4) Dans le tableau 4 du chapitre 4, tous les thèmes à l'exception de « Maîtrise des coûts » ont été regroupés sous l'intitulé « Autres ».

(5) Dans le tableau 4 du chapitre 4, les thèmes « Informatisation SNCB Mobility », « Informatisation SNCB Technics », « Informatisation SNCB Europe » et « Projets informatiques opérationnels Voyageurs nationaux » ont été regroupés sous l'intitulé « Informatisation générale des directions de la SNCB ». Les thèmes « Projets IT non liés à l'ERP », « Procédure de départ », « Transforma-

tions matériel roulant ETCS + GSM-R », « Nouvel atelier polyvalent Melle » et « SNCB Mobility – Plan de transport » ont, quant à eux, été regroupés sous l'intitulé « Autres projets IT non liés à l'ERP ». Les thèmes « Centre de connaissances pour SAP et « Développement système informatique pour la gestion de la maintenance du matériel roulant (ECM) » ont, pour leur part, été regroupés sous l'intitulé « Projets en lien avec l'ERP ». Enfin, les thèmes « Revue processus et aspects informatiques du cycle *Accounts payable* » et « Installation logiciel de *business intelligence* QlikView » ont été regroupés sous l'intitulé « Autres ».

(6) Dans le tableau 4 du chapitre 4, les thèmes « Projets d'améliorations opérationnelles de l'activité cargo (reconnaissance du chiffre d'affaires, etc.) » et « Projet Axe Bruxelles-Suisse (Analyse du transport de marchandises vers la Suisse) » ont été regroupés sous l'intitulé « Autres ».

(7) Dans le tableau 4 du chapitre 4, les thèmes « Analyse du fonctionnement du centre d'appel de SNCB Europe et propositions d'amélioration », « Organisation trafic Thalys vers Paris » et « Analyse activités d'entretien atelier Forest (Voyageurs internationaux) » ont été regroupés sous l'intitulé « Projets Voyageurs internationaux ». Tous les thèmes après « Gestion de la sécurité » ont, quant à eux, été regroupés sous l'intitulé « Autres ».

Thèmes	Montants							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Thèmes communs à plusieurs sociétés	1.003	1.923	6.764	10.033	22.860	13.961	7.547	64.091
SNCB-Holding+SNCB+Infrabel			1.125	6.318	19.461	10.091	4.294	41.288
1 Consultance stratégique ⁽¹⁾				217	244	129	355	945
Business Continuity Plan				217	244	98	221	780
Plan d'investissement						30	134	165
2 Consultance opérationnelle			1.125	6.101	19.217	9.962	3.939	40.344
2.1 Projets informatiques			1.062	4.948	17.883	9.774	3.774	37.441
ERP (coûts directement supportés par la société)			1.062	4.948	9.210	789	1.313	17.323
ERP Mind ³			1.062	4.948	9.210	789	434	16.444
ERP HR							879	879
Autres projets IT					8.673	8.984	2.461	20.119
2.2 Autres projets			63	1.152	1.333	188	165	2.902
Rédaction des SLA			63	1.127	1.333	32	19	2.575
Énergie ⁽²⁾				25		156	146	327
SNCB-Holding+Infrabel	36	47	927	927	469	1.385	1.614	4.478
1 Consultance stratégique								
2 Consultance opérationnelle	36	47	927	927	469	1.385	1.614	4.478
Gestion des ressources humaines	36	37	889	410	1.332	1.370	4.073	
Développement des ressources humaines		11	38	59	-42	100	166	

Thèmes	Montants							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Rating agences de notation						95	145	239
SNCB+Infrabel	1.003	1.887	5.591	2.789	2.930	2.486	1.638	18.324
1 Consultance stratégique	1.003	1.887	5.591	2.789	2.930	2.417	1.555	18.172
Partenariats public-privé	1.003	1.596	4.805	1.969	1.999	4		11.376
Sécurité		291	787	702	265	1.769	982	4.795
Analyse capacité et marché				28	666	265	83	1.042
Études ponctualité				90		298	131	519
Enquête satisfaction des clients						81	359	439
2 Consultance opérationnelle						69	84	152
Centre d'appels travaux ⁽³⁾						69	84	152
Thèmes propres à Infrabel	1.030	1.617	1.641	2.422	2.502	4.515	2.568	16.294
1 Consultance stratégique	1.019	1.604	1.086	886	229	829	1.169	6.822
Assistance plan stratégique	1.019	1.604	1.086	886	122	722	265	5.704
Réorganisation interne							896	896
Corporate governance						107	8	115
KPI de ponctualité, sécurité, respect des budgets, etc.					107			107
2 Consultance opérationnelle	11	12	555	1.536	2.273	3.686	1.399	9.472
Communication			442	1.061	714	742	479	3.439
Logistique				20	1	1.449	120	1.590
Better WorkPlace					1.027	50	20	1.098
Assistance opérationnelle						828	181	1.009
Audit				77		96	236	410

Thèmes	Montants							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
ISO	11	12	26	34		220	90	394
Traduction						18	72	90
Autres			87	343	530	282	201	1.443
Total consultance stratégique	2.022	3.491	6.677	3.892	3.403	3.374	3.079	25.938
Total consultance opérationnelle	11	49	1.728	8.563	21.958	15.101	7.036	54.446
Total	2.033	3.540	8.405	12.455	25.362	18.475	10.115	80.384
Pourcentage consultance stratégique dans total	99 %	99 %	79 %	31 %	13 %	18 %	30 %	32 %

(1) Dans le tableau 3 du chapitre 4, les thèmes « *Business Continuity Plan* » et « *Plan d'investissement* » ont été regroupés sous l'intitulé « *Autres* ».

(2) Dans le tableau 3 du chapitre 4, ce thème a été repris sous l'intitulé « *Autres* ».

(3) Dans le tableau 3 du chapitre 4, ce thème a été repris sous l'intitulé « *Consultance opérationnelle* ».

Annexe 13d – Totaux par société et par année pour les différents types de consultation (en milliers d'euros)

Thèmes	Montants										
	Totaux par société			Totaux par année							Total général
	SNCB-Holding	SNCB	Infrabel	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Thèmes communs à plusieurs sociétés	633.226	35.492	64.091	24.138	36.507	60.001	114.610	208.095	168.598	120.861	732.809
SNCB-Holding+SNCB+Infrabel	622.216	31.804	41.288	20.080	29.914	51.630	108.906	203.156	164.196	117.426	695.308
1 Consultance stratégique	3.004		945				217	244	1.437	2.051	3.949
2 Consultance opérationnelle	619.212	31.804	40.344	20.080	29.914	51.630	108.689	202.912	162.759	115.375	691.359
2.1 Projets informatiques	570.806	25.459	37.441	16.634	26.170	45.957	98.856	184.681	154.330	107.080	633.707
2.2 Autres projets	48.406	6.345	2.902	3.446	3.744	5.673	9.809	18.232	8.273	8.149	57.326
SNCB-Holding+SNCB	11.011	3.583		3.054	4.660	2.717	1.988	1.540	452	182	14.594
1 Consultance stratégique	11.011	3.583		3.054	4.660	2.717	1.988	1.540	452	182	14.594
2 Consultance opérationnelle											
SNCB-Holding+Infrabel			4.478		36	47	927	469	1.385	1.614	4.478
1 Consultance stratégique											
2 Consultance opérationnelle			4.478		36	47	927	469	1.385	1.614	4.478
SNCB+Infrabel		105	18.324	1.003	1.897	5.606	2.789	2.930	2.565	1.638	18.429
1 Consultance stratégique			18.172	1.003	1.887	5.591	2.789	2.930	2.417	1.555	18.172
2 Consultance opérationnelle		105	152		10	15			148	84	257
Thèmes propres à la SNCB-Holding											
Thèmes propres à la SNCB		88.392		2.931	2.754	6.587	8.385	13.244	34.648	19.844	88.392
1 Consultance stratégique		10.916		901	295	1.384	1.880	3.843	2.133	480	10.916

Thèmes	Montants										
	Totaux par société			Totaux par année							Total général
	SNCB-Holding	SNCB	Infrabel	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
1.1 Voyageurs internationaux	5.655			714	240	580	378	3.126	442	175	5.655
1.2 Cargo	2.855				55	772	1.503	525			2.855
1.3 Autres thèmes	2.406			187		31		191	1.692	305	2.406
2 Consultance opérationnelle	77.476			2.030	2.459	5.204	6.505	9.401	32.515	19.363	77.476
2.1 Projets informatiques	25.129			6	1	223	554	1.211	16.790	6.343	25.129
2.2 Cargo	5.269			23	218	143			4.167	719	5.269
2.3 Autres thèmes	13.709			1.112	1.636	2.822	2.735	2.609	1.819	977	13.709
2.4 Consultance non ventilée	33.368			888	605	2.016	3.216	5.581	9.738	11.324	33.368
Thèmes propres à Infrabel			16.294	1.030	1.617	1.641	2.422	2.502	4.515	2.568	16.294
1 Consultance stratégique			6.822	1.019	1.604	1.086	886	229	829	1.169	6.822
2 Consultance opérationnelle			9.472	11	12	555	1.536	2.273	3.686	1.399	9.472
Total consultance stratégique	14.015	14.499	25.938	5.977	8.446	10.778	7.760	8.785	7.268	5.438	54.452
Total consultance opérationnelle	619.212	109.384	54.446	22.121	32.432	57.450	117.656	215.055	200.492	137.835	783.042
Total	633.226	123.884	80.384	28.098	40.878	68.228	125.416	223.841	207.760	143.273	837.494
Pourcentage consultance stratégique dans total	2 %	12 %	32 %	21 %	21 %	16 %	6 %	4 %	3 %	4 %	7 %

Réponses de la SNCB-Holding,
de la SNCB, d'Infrabel,
du SPF Mobilité et Transports
et du ministre des Entreprises
publiques

14

Réponse de la SNCB-Holding



Bruxelles, le 26 juin 2012

Monsieur Philippe ROLAND
Premier Président de la Cour des Comptes
Rue de la Régence 2
1000 Bruxelles

Rapport de la Cour des Comptes sur les “flux financiers entre les sociétés du groupe SNCB”

Monsieur le Premier Président,

En réponse à votre lettre du 1er juin 2012 (réf. A3/5-3.695.456 B17) nous avons l'honneur de vous faire parvenir par la présente l'extrait du procès-verbal avec les remarques du Conseil d'Administration de la SNCB Holding dans le cadre du rapport de la Cour des Comptes sur “les flux financiers entre les sociétés du groupe SNCB”.

En complément aux observations du Conseil d'Administration nous attirons votre attention à nos remarques plus spécifiques relatives aux constatations de la Cour des Comptes. Vous pouvez retrouver celles-ci dans le document en annexe.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Premier Président, l'expression de nos sentiments distingués.

Jannie HAEK
Administrateur Délégué

Jean-Claude FONTINOY
Président du Conseil d'Administration



EXTRAIT DU PROCES-VERBAL DE LA REUNION DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 13 JUIN 2012

III. AUDIT DE LA COUR DE COMPTES : FLUX FINANCIERS ENTRE LES SOCIÉTÉS DU GROUPE SNCB (doc. [CA 2012/132](#) , [CA 2012/132 complémentaire](#) et [CA 2012/132 complémentaire 2](#)).

Le Conseil d'Administration de la SNCB Holding prend acte du rapport de la Cour des Comptes relatif aux "Flux financiers entre les sociétés du groupe SNCB".

En premier lieu, le Conseil regrette que ce projet confidentiel ait été prématurément commenté dans la presse. Cela a eu pour conséquence que les constatations de la Cour des Comptes n'ont pas toujours été présentées de la manière la plus pertinente ni exacte. Le rapport pourtant circonstancié de la Cour des Comptes risque ainsi de manquer le but visé par le Gouvernement, qui consiste à objectiver correctement les flux financiers au sein du Groupe.

Le Conseil d'Administration souscrit aux principales constatations de la Cour des Comptes :

1. En ce qui concerne les risques du Groupe, il s'indique en effet d'être attentif à l'évolution des contrats intragroupe / SLA, à l'évolution des coûts externes et à l'organisation de la surveillance des filiales et de leur performance.
- 1.1. Depuis quelque temps, les prestations intragroupe sont réglées sur une base contractuelle. La SNCB-Holding est ainsi partie concernée comme fournisseur ou client dans 83 contrats / SLA. Ceux-ci ont effectivement contribué à augmenter la transparence et la responsabilisation. En même temps, ces contrats / SLA ont été établis, probablement sous l'influence de la consultance externe, de manière trop ambitieuse et trop lourde. De par ce fait, on doit, dans une mesure relativement trop importante, consacrer de l'énergie à la négociation de ces contrats et au respect des processus internes autour de ces contrats. Cela conduit au constat bizarre que les procédures de commande, de reporting et de facturation sont plus lourdes pour les fournisseurs intragroupe que pour les fournisseurs externes. Le Conseil souhaite rappeler que la SNCB-Holding n'était nullement demandeuse pour avoir un recours massif à des consultants en vue de l'élaboration des SLA.

La SNCB-Holding souhaite souligner qu'on peut déduire du rapport de la Cour des Comptes que, pour ce qui concerne ses prestations de services d'exploitation à la SNCB et à Infrabel :

- 1) celles-ci représentent 10,1 % (138 Mio EUR₂₀₁₁) dans les charges d'exploitation totales d'Infrabel, et 5,1% (137 Mio EUR₂₀₁₁) pour la SNCB, et représentent par conséquent une part relativement limitée dans la structure des coûts et les facteurs de risque.
- 2) celles-ci présentent en outre, grâce aux mesures de productivité nécessaires, une évolution maîtrisée au fil des années, avec respectivement 1,7 % de croissance par an hors inflation pour Infrabel et 2,0 % pour la SNCB.

Le Conseil demande un reporting périodique explicite concernant l'évolution de ces éléments de coûts ainsi qu'un rapport sur le coût des restaurants d'entreprise.

- 1.2. Aussi la Cour des Comptes soulève-t-elle à juste titre les charges d'exploitation accrues suite à la fourniture de services et de biens par des tiers entre 2005 et 2010. Non seulement il s'agit en l'occurrence d'un montant très important de 543 Mio EUR₂₀₁₁ pour le Groupe, mais en même temps nous constatons sur ce plan une évolution plutôt préoccupante en ce qui concerne les « autres charges externes »¹:

Holding: 2005-2010: + 32 Mio€₂₀₁₁ hors inflation, soit +2,9% par an

Infrabel: 2005-2010: + 90 Mio€₂₀₁₁ hors inflation, soit +13,7% par an

SNCB: 2005-2010: + 157 Mio€₂₀₁₁ hors inflation, soit +10,5% par an

Le Conseil arrive à la conclusion que le poids des charges intragroupe est faible dans les charges totales aussi bien d'Infrabel que de la SNCB et que le dérapage des charges totales est essentiellement imputable aux autres charges externes dont chaque entité a la pleine maîtrise.

Le Conseil demande à la Direction de procéder elle-même à une actualisation du rapport BCG relatif aux principaux éléments de coûts au sein du Groupe, à leur évolution et à leurs causes.

- 1.3. Le Conseil prend acte des constatations et des recommandations de la Cour des Comptes concernant la surveillance des filiales de droit privé.

Le Conseil d'Administration souligne la contribution positive que ces filiales ont apportée à la maîtrise de la dette du Groupe. Pour les filiales de la SNCB-Holding, cette contribution (dividendes, plus-values sur actifs, redevances de concession,...) doit être estimée à 264,8 Mio EUR depuis 2005.

Le Conseil d'Administration demande :

- de poursuivre cette politique de commercialisation avec limitation des risques;
- de poursuivre les efforts en matière de surveillance et de reporting via le Service Subsidiaries Management;
- de proposer à la SNCB, conformément à la recommandation de la Cour des Comptes, d'étendre ce suivi à ses filiales;
- d'élaborer une proposition de programme d'audit (H-AI) pour les besoins des organes de gestion respectifs.

¹ Charges d'exploitation totales hors charges de personnel, intragroupe, électricité, approvisionnements, sous-traitance transport, charges locatives. Dans la pratique, on retrouve notamment ici : services & biens externes tels que entretien & réparations, consultation, honoraires, assurances, commissions, fournitures, communication, activités d'exploitation, frais de projet opérationnels, ...

Le Conseil exprime son étonnement quant à l'importance relativement faible que la Cour des Comptes a accordée aux risques liés au pôle "Logistics et RFS²", étant donné qu'actuellement, ces activités risquent même de mettre en cause la continuité de la SNCB et du Groupe.

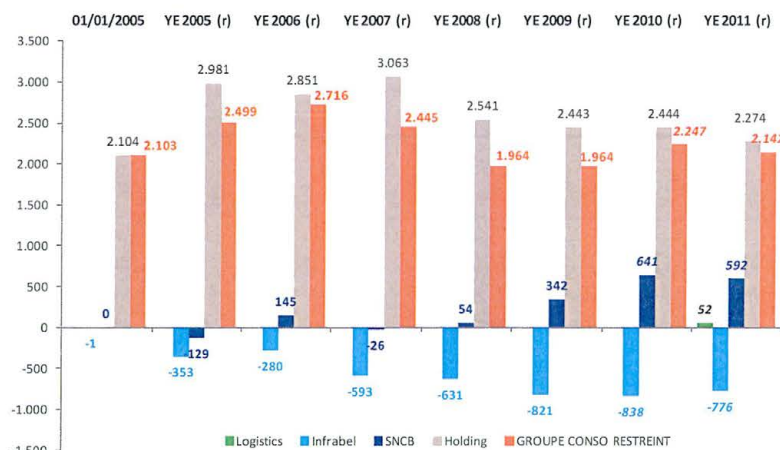
Dans ce cadre, l'aperçu suivant du poids et du risque liés aux filiales est clarifiant:

Top-7 in fuctie van participatie in kapitaal	Participatie in kapitaal (direct* of indirect**)			Netto Resultaten (op basis van IFRS-regels)
Sncb Logistics	100,0%	€	471.454.809	* € 184.970.701-
Xpedys	100,0%	€	118.128.001	** € 4.003.115-
Eurostation	100,0%	€	74.500.000	* € 74.366
T.R.W.	100,0%	€	52.183.707	** € 4.518.187-
Eurofima	9,8%	€	50.960.000	* € 40.587.435
Inter Ferry Boats	100,0%	€	37.498.285	** € 15.146.307-
SOFA	100,0%	€	25.000.000	** € 145.930

Le Conseil d'Administration demande qu'en vue de la réunion de crise des deux Conseils d'Administration (SNCB et SNCB-Holding) du 19 juin 2012, une note à l'attention du Ministre soit établie.

- En ce qui concerne la dette financière du Groupe, le Conseil prend connaissance des constatations de la Cour des Comptes et s'y associe:

Schuld Beheerscontract - Groep NMBS 2005-2011 (Restated IFRS)



² RFS: "Rail Freight Services" – activités de fret, principalement de nature déficitaire, qui sont restées dans la SNCB (activités de formation, etc...)

- 2.1. Le niveau de la dette tant de la SNCB-Holding que du Groupe est toujours, au 31/12/2011, inférieur de respectivement 707 Mio€ et 357 Mio€ au niveau du 31/12/2005.
- 2.2. A partir de 2009, après la diminution précédente, le niveau de la dette présente de nouveau un risque très important d'augmenter sensiblement. Cela est principalement dû à la détérioration du résultat d'exploitation de Logistics/RFS et de voyageurs ainsi qu'aux investissements dans les activités fret commerciales.

Le non-respect d'engagements en matière de résultats d'exploitation en est toutefois la cause directe. Les résultats 2005-2008 démontrent aussi que la dette est et reste maîtrisable si l'on arrive à renouer avec ces engagements.

3. Le Conseil prend acte des constatations de la Cour des Comptes concernant la "consultance". Le Conseil souhaite d'abord souligner que, lorsque les activités de son service informatique ICTRA se sont développées sous l'effet de la demande des trois entités du Groupe, la SNCB-Holding a fait délibérément le choix de ne pas recruter de personnel statutaire ou contractuel additionnel. Compte tenu du niveau élevé de spécialisation et du caractère temporaire des besoins en la matière, elle a opté pour des sous-traitances informatiques externes. A défaut de ce choix stratégique, la SNCB-Holding se serait retrouvée dans la situation de disposer d'un effectif spécialisé largement excédentaire une fois les grands projets informatiques terminés (comme c'est le cas maintenant). La nature intrinsèque des prestations informatiques externes ne relève en réalité pas de la « consultance » mais bien de la « sous-traitance ».

Dans ce cadre, le Conseil souhaite reconfirmer sa politique relative à ICTRA. Maintenir un équilibre sain entre le personnel interne et la sous-traitance réduit les risques pour la SNCB-Holding et pour le Groupe.

En outre, la Cour des Comptes fait une constatation correcte en évoquant les approches comptables différentes des trois sociétés en matière de consultance.

Il est dès lors étrange que la Cour des Comptes fasse quand même ce tableau comparatif.

Si l'on fait, dans les 633 Mio€ repris dans le rapport de la Cour des Comptes, clairement la distinction entre la sous-traitance informatique et les charges de consultance, on a, pour la période 2005-2011 cumulée, les montants suivants pour la SNCB Holding :

Coût total mentionné dans le rapport de la Cour des Comptes:	633 Mio €
- Dépenses opérationnelles IT	- 571 Mio €
Dont 237 Mio€ refacturés directement aux filiales	
Dont 197 Mio€ pour des coûts partagés entre la Holding et les filiales	
Dont 137 mio€ pour les investissements de la Holding	
- Coûts juridiques	- 22 Mio €
Solde: Consulting	40 Mio €

FLUX FINANCIERS ENTRE LES SOCIÉTÉS DU GROUPE SNCB

Audit effectué par la Cour des Comptes à la demande de la Chambre des représentants

REACTION DE LA SNCB HOLDING

**Remarques spécifiques accompagnant la lettre du Conseil
d'Administration de la SNCB Holding à la Cour des Comptes**

L'audit de la Cour des Comptes doit être analysé au regard des objectifs financiers majeurs que s'était fixé l'Etat lors de la restructuration de 2005 et que celui-ci a confirmé dans les contrats de gestion 2008-2012, à savoir :

- une politique de groupe cohérente dans laquelle les trois sociétés SNCB Holding, SNCB et Infrabel veillent à mener des stratégies harmonisées ;
- une gestion financière axée vers l'unité et l'harmonie¹ ;
- la stabilisation de la dette financière nette du Groupe SNCB à laquelle ont souscrit les trois sociétés SNCB Holding, SNCB et Infrabel dans leurs contrats de gestion respectifs².

La SNCB Holding partage sans réserve les conclusions principales et les données de l'audit de la Cour des Comptes sur ces sujets.

¹ Voir en particulier art. 109 du contrat de gestion 2008-2012

² Art 88. du contrat de gestion 2008-2012 de la SNCB Holding, art. 82 du contrat de gestion 2008-2012 d'Infrabel, art. 83 du contrat de gestion 2008-2012 de la SNCB.

CHAPITRE 1 – Organisation du Groupe SNCB et aperçu des principaux flux financiers

Coordination - Gestion financière visant à l'unité et l'harmonie

La Cour rappelle à juste titre (1.1.3) le rôle de coordination global assigné en 2005 à la SNCB Holding et rappelé dans les contrats de gestion 2008-2012.

On a vu que ce rôle n'a pu être exercé conformément aux engagements souscrits en ce qui concerne la stabilisation de la dette. La Cour a constaté d'autres déficiences à cet égard :

- *«En dépit du rôle de coordinateur de la SNCB-Holding, des organes de concertation et des contrats intragroupe, qui doivent garantir la recherche d'une stratégie commune, la pratique a montré que la collaboration entre les trois sociétés mères du groupe SNCB est parfois laborieuse.» (1.1.3)*
- *«Etablir les comptes consolidés du consortium SNCB-Holding et Infrabel est laborieux. Jusqu'en 2009, l'élimination des prestations réciproques entre les trois sociétés mères était automatique grâce à l'utilisation d'un système informatique comptable commun. Depuis l'exercice comptable 2010, à la suite de la mise en place de trois applications comptables (SAP) distinctes (...) les éliminations s'opèrent manuellement (...).» (1.3.1)*
- *«Enfin, malgré leur engagement, certaines sociétés consolidées n'établissent pas leurs comptes selon les normes IFRS³.» (1.3.1)*

La mise en place d'un système d'informatique performant (ERP) et le passage aux normes comptables internationales IFRS auront donc conduit à supprimer l'accès de la société consolidante à la comptabilité des sociétés consolidées et l'élimination automatique des prestations intragroupe, principes unanimement reconnus de bonnes pratiques au sein de groupes d'entreprise.

1.2.3.1. Aperçu général des filiales, tableau 2

La Cour des comptes donne, dans le tableau 2, au point 1.2.3.1, un aperçu des participations qui ont été créées ou reprises depuis 2005 au sein du Groupe SNCB.

En ce qui concerne le volet SNCB-Holding, la Cour des comptes arrive à un nombre total de 25 nouvelles entités juridiques. Bien que l'énumération soit correcte dans les faits, ce nombre d'entités juridiques doit être interprété de manière nuancée :

- les Special Purpose Vehicles ont été créés dans le cadre du préfinancement de divers projets prioritaires, tels que définis dans le contrat de gestion conclu entre l'Etat belge et la SNCB-Holding;
- les sociétés de réalisation, dans lesquelles Eurostation et/ou Euro Immo Star sont actionnaires, correspondent à la pratique standard au sein du secteur immobilier consistant à développer des grands projets dans une société distincte;
- la participation indirecte de la SNCB-Holding dans Optimobil Bruxelles, Optimobil Vlaanderen et Optimobil Wallonie résulte du fait que ces trois sociétés existaient déjà lorsque la SNCB-Holding a pris une participation minoritaire dans Optimobil Belgium.

³ Il s'agit en particulier d'Infrabel et de la SNCB qui s'étaient engagées à établir leurs comptes en normes IFRS à partir de 2010.

Dans le cadre de sa mission, la SNCB-Holding a, en vue de promouvoir la mobilité en réseau, créé deux filiales et pris deux participations, à savoir :

- B-Parking⁴ (gestion professionnelle de parkings avec une attention particulière pour les moyens de transport intermodaux en connexion avec les transports publics) ;
- Blue Mobility (vélos partagés) ;
- Optimobil Belgium (voitures partagées "Cambio") ;
- Be-Mobile (développement d'une plate-forme de mobilité multimodale).

Le capital investi à cette fin entre 2006 et 2010 était inférieur à 2 millions d'euros et s'inscrit parfaitement dans le développement de la Gare en tant que noeud intermodal, comme décrit dans le contrat de gestion.

CHAPITRE 2 – Maîtrise des risques au sein du groupe SNCB

2.1. Contrats intragroupe (SLA)

Le débat relatif aux contrats intragroupe relève en grande part des dysfonctionnements évoqués ci-avant. Afin de le repositionner dans son juste cadre il est utile de rappeler les ordres de grandeur principaux (document CA SNCB Holding 2012/33) :

- Les **charges d'exploitation** du Groupe SNCB ont augmenté, hors inflation, de **3,5% par an** de 2005 à 2010 (soit **+543 millions d'euros 2011**) ;
- Hors personnel, énergie, sous-traitance transport et marchandises, les seules «**autres charges externes**» ont augmenté, hors inflation, de **8,6% par an**, (soit **+279 millions d'euros 2011** à savoir **+157 Millions d'euros** pour la SNCB, **+90 millions d'euros** pour Infrabel et **+32 millions d'euros** pour la Holding) ;
- Ces «**autres charges externes**» représentent en 2010 13,8% des charges totales d'Infrabel et 15,0 % des charges totales de la SNCB et ont augmenté, hors inflation, de respectivement 13,7% par an chez Infrabel et 10,5% par an chez SNCB ;
- En ce qui concerne le personnel, Infrabel et la SNCB sont maîtres de fixer le niveau de l'effectif et de chaque recrutement. Les charges de personnel représentent l'essentiel des prestations intragroupe citées usuellement par les CEO de ces sociétés à l'appui de leur argumentation sur le «**poids excessif**» des charges de la Holding (respectivement **52,4%** et **42,2%** des charges totales d'Infrabel et de la SNCB en 2010) ;
- En 2010, les charges intragroupe (Holding) représentent **10,1%** des charges totales d'exploitation d'Infrabel et **5,1%** de celles de la SNCB ;
- De 2005 à 2010 les **charges intragroupe (Holding) d'exploitation d'Infrabel** ont augmenté de **11 millions d'euros 2011** ;
- De 2005 à 2010 les **charges intragroupe (Holding) d'exploitation de la SNCB** ont augmenté de **13 millions d'euros 2011**.

La SNCB Holding tient donc à souligner que le poids des charges intragroupe est faible dans les charges totales aussi bien d'Infrabel que de la SNCB et que le dérapage des charges totales est essentiellement imputable aux autres charges externes dont chaque entité a la pleine maîtrise.

⁴ En ce qui concerne le tableau 2, il convient de noter en marge que B-Parking a été créée en 2008.

Au-delà de ces constatations, la SNCB Holding constate que l'audit de la Cour ne comporte pas de conclusion en ce qui concerne les SLA. Elle partage cependant plusieurs des constatations de la Cour :

- **«(...) le processus est lourd et a conduit à des SLA complexes et malaisés à mettre en œuvre, notamment du fait de la difficulté de mettre en place des indicateurs clés de performance (KPI). Certains SLA comprennent en effet des dizaines d'indicateurs.» (2.1.1.2)**
- **«La mise en œuvre des SLA actuels a provoqué un nombre d'arbitrages importants, que ce soit au stade de la commande, de la prestation, de la facturation ou du paiement.» (2.1.1.4)**
- De nombreux litiges sont nés de ces contrats qui nécessitent des arbitrages fréquents.

Le litige initié par Infrabel dans le domaine de l'affichage publicitaire électronique et de la fourniture d'électricité à cet effet en gare de Bruxelles-Midi est exemplatif des dysfonctionnements dans la collaboration intragroupe.

Dans le cadre de la réorganisation du Groupe, en 2005, la responsabilité de la publicité sur le domaine ferroviaire a été confiée à la SNCB Holding au travers de sa filiale Publifer. Jusqu'en 2011, l'exercice de cette mission en bonne collaboration avec les services opérationnels des autres entités du Groupe n'a pas posé de problème. Fin 2011, à l'occasion de l'installation de panneaux d'affichage publicitaire dans les dix gares principales du pays, Infrabel a fait sauter cette collaboration. Infrabel a mis Publifer et la SNCB Holding en demeure de démonter ces écrans et a agi, le 13 octobre 2011 par requête unilatérale auprès du Tribunal de première instance de Bruxelles sans avertissement préalable.

Malgré une décision judiciaire qui lui était défavorable le 21 octobre 2011, Infrabel a interrompu l'alimentation électrique le premier jour de l'exploitation commerciale, le 28 octobre, pour ne la rétablir le même jour que suite à l'introduction d'un référé par Publifer. Par la suite, Infrabel a encore été déboutée ou a perdu devant les tribunaux à trois reprises à ce sujet.

La Cour trouvera en annexe un résumé de ce dossier ainsi que le jugement. La SNCB-Holding laisse à l'appréciation de la Cour s'il s'agit d'un fonctionnement normal au sein d'un groupe d'entreprises.

En conclusion, la SNCB Holding considère que le recours aux consultants a rendu inutilement complexes les SLA. En outre cette complexité n'a pas favorisé la bonne collaboration entre entités, condition indispensable pour atteindre les meilleures performances opérationnelles.

2.2. Contribution et Maîtrise des risques des filiales

La Cour a rapporté (1.4.3.1) la contribution des filiales en termes de dividendes aux résultats du Groupe SNCB. C'est ainsi que de 2005 à 2010 un total de 105,5 millions d'euros ont été perçus par ces sociétés mères dont 103,7 millions d'euros payés par des filiales de la SNCB-Holding à celle-ci (**Tableau 6, page 39**). Ces dividendes ont contribué

à la maîtrise de la dette consolidée et reflètent la contribution positive de ces filiales au Groupe SNCB dans son ensemble.

La Cour a aussi rapporté (2.3.8.1) que de 2005 à 2010, la SNCB-Holding a généré 161,1 millions d'euros de recettes à partir de transfert d'actifs vers ses filiales (20,5 millions d'euros vers Syntigo, 140,6 millions d'euros vers Eurostation et une filiale de celle-ci pour des droits sur des terrains et des bâtiments). Ces opérations ayant été financées par la trésorerie propre de ces entités (qui ne sont pas endettées), ces opérations ont également contribué à la maîtrise de la dette consolidée.

La SNCB Holding tient à rappeler que la création de filiales de droit privé vise à réaliser les objectifs qui sont les siens, le cas échéant avec des partenaires tiers. Ces filiales permettent aussi d'assurer la transparence de la contribution de chaque activité, via une comptabilité propre, et, grâce à cette comptabilité propre et à un suivi professionnel, une maîtrise maximale des risques. Elle tient à souligner qu'aucune de ces filiales n'a donné lieu à des préoccupations financières depuis 2005. La SNCB Holding veillera à maintenir cette attention constante à l'égard de la maîtrise des risques des filiales et implémentera les recommandations additionnelles faites par la Cour dans son audit.

La SNCB Holding relève que la Cour s'est livrée en particulier à une analyse de cas détaillée de l'opération de développement du bâtiment «Kam» situé à Bruges. La Cour a relevé que le résultat global pour la SNCB Holding et ses filiales, soit 14,2 millions d'euros après provision maximale pour litiges, est de loin supérieur à la valeur de marché des terrains valorisés⁵. La SNCB Holding tient à souligner que les bénéfices réalisés par ses filiale et sous-filiale dans ce cadre sont destinés à lui revenir sous forme de dividendes.

De manière générale, la méthodologie retenue, vu les délais extrêmement serrés, a conduit la Cour à analyser de manière semblable des filiales dont les risques sont sans commune mesure. Comme le montre le Tableau ci-après, une analyse préalable des enjeux aurait conduit à concentrer l'attention sur les filiales représentant les participations les plus importantes et/ou générant le plus de pertes :

Top-7 in fuctie van participatie in kapitaal	Participatie in kapitaal (direct* of indirect**)			Netto Resultaten (op basis van IFRS-regels)
Sncb Logistics	100,0%	€ 471.454.809	*	€ 184.970.701-
Xpedys	100,0%	€ 118.128.001	**	€ 4.003.115-
Eurostation	100,0%	€ 74.500.000	*	€ 74.366
T.R.W.	100,0%	€ 52.183.707	**	€ 4.518.187-
Eurofima	9,8%	€ 50.960.000	*	€ 40.587.435
Inter Ferry Boats	100,0%	€ 37.498.285	**	€ 15.146.307-
SOFA	100,0%	€ 25.000.000	**	€ 145.930

La SNCB Holding recommande donc un approfondissement urgent de l'analyse des risques et de leur maîtrise pour ce qui concerne la SNCB Logistics, dont la SNCB est le fondateur et l'actionnaire principal pour 93,14%, et ce d'autant plus que ces risques ne sont pas seulement potentiels. Les pertes enregistrées en 2011 sont le reflet de la très grande difficulté à atteindre les objectifs fixés lors de la création de la société, même pour le scénario pessimiste. Les réductions de valeur qui ont du être pratiquées dans les livres

⁵ Soit au maximum 7,3 millions d'euros.

de la SNCB et de la SNCB Holding, pour respectivement 279,5 millions d'euros et 8 millions d'euros, traduisent, comme le relève la Cour, la situation financière précaire de la SNCB Logistics, et ce à peine 11 mois après l'apport des actifs et le démarrage des activités. Enfin, les informations disponibles sur les cinq premiers mois de l'exercice 2012 confirment l'évolution négative.

A ces risques propres à la SNCB Logistics se rajoutent les conséquences pour la SNCB du maintien en son sein de l'activité Rail Freight Services laquelle présente en 2011 un EBITDA négatif de -64,2 millions d'euros. Le budget pour 2012 présente lui un EBITDA significativement négatif.

La SNCB Holding tient à souligner qu'aux conséquences très négatives potentielles sur les résultats et la situation financière de la SNCB de cette évolution, se rajoutent des conséquences également négatives en terme de capacité de financement du Groupe sur les marchés.

2.2.1. Conflits d'intérêts liés aux administrateurs

La Cour des comptes énonce, au 3ème paragraphe de ce point, que l'intervention des administrateurs de filiales, qui revêtent également des fonctions dans une société mère, peut donner lieu à des conflits d'intérêts entre la société mère et la filiale.

Il y a lieu d'observer à cet égard que le fait que des représentants de la société mère siègent au conseil d'administration des filiales, est une pratique généralement répandue dans les groupes de sociétés. L'exercice d'un tel mandat n'est pas, en soi, une source de conflits d'intérêts entre la société mère et la filiale; l'existence de conflits d'intérêts est plutôt inhérente à l'existence de relations contractuelles entre les deux sociétés. L'application d'une bonne politique de gouvernance d'entreprise permet de parer à tout conflit d'intérêts fonctionnel qui pourrait exister dans le chef d'un administrateur d'une filiale, qui exerce également une fonction dirigeante au sein de la société mère.

2.3.1. Eurostation

Page 72, paragraphes 4 et 5

La Cour des comptes recommande que les marchés attribués par les sociétés mères à leurs filiales se fondent systématiquement sur des accords contractuels clairs. A titre d'illustration, la Cour des comptes renvoie à une remarque formulée au Conseil d'administration du 30 septembre 2011 selon laquelle, dans le cadre de la rénovation de la gare de Bruxelles-Midi, des études avaient déjà été effectuées pour un montant de 11 millions d'euros sans contrat signé.

Il semble indiqué de nuancer quelque peu cette illustration, conformément aux informations qui avaient déjà été transmises par la Cour des comptes. En effet, il n'est pas exact d'affirmer que des prestations d'étude ont été effectuées pour un montant de 11 millions d'euros sans contrat signé. Les prestations d'étude qui ont été réalisées jusqu'à présent par Eurostation et Euro Immo Star, comportent trois grands volets :

- l'étude de faisabilité pour l'extension de l'actuelle jonction Nord-Midi entre les trois grandes gares bruxelloises : à cette fin, une déclaration d'intention a été signée le 9 décembre 2009 par Infrabel, TUC Rail et Eurostation. Le 18 janvier 2010, la commande de projet (d'une valeur de 4,7 millions EUR) a été signée par Infrabel et Eurostation, Eurostation ayant été chargée de réaliser une étude de faisabilité pour cette jonction Nord-Midi;
- les études pour la rénovation de la gare de Bruxelles-Midi : ce volet comprend à son tour plusieurs parties :
 - travaux urgents à la gare existante et travaux qui ne sont pas soumis à l'obligation de permis : les études y relatives ont été réalisées en application d'un contrat de promotion conclu entre Eurostation et la SNCB-Holding le 4 novembre 2010;
 - quadrilatères : le 12 décembre 2010, la SNCB-Holding a décidé de faire élaborer par Eurostation une pré-étude pour les quadrilatères; la commande de projet (d'une valeur de 1,4 millions EUR) a été signée le 26 janvier 2011;
 - adaptation de la zone internationale de la gare et de la salle de contrôle : par sa décision du 4 juillet 2011, la SNCB-Holding a chargé Eurostation d'effectuer les études y relatives (pour une valeur de 1,5 millions EUR);
 - rénovation complète de la gare : pour ce volet uniquement, aucun accord formel n'a encore été conclu entre Eurostation et la SNCB-Holding;
- les études pour les abords de la gare de Bruxelles-Midi : ces études ne font effectivement pas l'objet d'un quelconque contrat avec la SNCB-Holding ou Infrabel. Cela s'inscrit dans le cadre du contrat conclu entre la SNCB-Holding et Eurostation visant à céder à Eurostation les droits réels sur un certain nombre de terrains de la SNCB-Holding aux abords de la gare de Bruxelles-Midi (notamment, les terrains situés entre la rue Bara, la rue de l'Instruction, la rue de France et la rue Charles Parenté, et des terrains à l'avenue Fonsny) afin de permettre à Eurostation de développer des projets immobiliers sur ces terrains. Compte tenu de ce contrat, il est parfaitement logique qu'Eurostation supporte seule les frais des études pour ces promotions immobilières et ne les répercute pas sur la SNCB-Holding ou Infrabel.

Page 72, dernier paragraphe - page 73, paragraphe 1

En ce qui concerne les barèmes appliqués par Eurostation, EIS, Eurogare et TUC Rail pour les prestations d'étude, la Cour des comptes estime souhaitable de procéder à une analyse et à une évaluation des tarifs appliqués afin de vérifier si ces barèmes donnent lieu à une juste rétribution des prestations d'étude.

Il convient d'observer que les tarifs appliqués sont basés sur les barèmes KVIV/FABI auxquels une réduction est appliquée. Etant donné que les barèmes KVIV/FABI proprement dits constituent le standard du marché et sont revus périodiquement en

fonction des conditions du marché, il convient de souligner que la rétribution des prestations s'effectue sur une base correcte. La négociation de réductions supplémentaires est un processus commercial entre la société mère et les filiales, un équilibre étant recherché entre les intérêts financiers de la société mère et la continuité de la filiale.

Page 74, 2ème alinéa

La Cour des comptes rappelle que les objectifs de toutes les filiales du groupe SNCB doivent avoir un lien direct avec l'objet social des trois sociétés mères.

Bien qu'il soit exact que l'objet social d'une participation doit toujours cadrer avec l'objet social de la société mère, il importe que ce cadre soit interprété de manière suffisamment large pour permettre un développement de savoir-faire et d'expertise par le biais de projets avec des tiers. De tels développements peuvent, en effet, profiter aux sociétés mères, tant sur le plan financier que du point de vue de la technique de projets.

Cette vision est partagée par les sociétés mères au sein du Groupe SNCB. Comme l'indique à juste titre la Cour des comptes, TUC Rail développe, par exemple, des projets à l'étranger, et ce dans le but d'affiner son organisation. Une motivation similaire vaut également pour Eurostation ou Euro Immo Star lorsqu'elles prennent part, via une filiale ou non, à des projets locaux et internationaux en matière de développement des abords de gares.

2.3.3. Syntigo

Page 77, paragraphe 5

La Cour des comptes déclare qu'il existe un risque de voir certaines ressources du groupe couvrir des coûts afférents à des missions déficitaires pour le compte de tiers. Il est à noter à ce sujet que les résultats nets de 2011 des unités opérationnelles B-Telecom et B-Watch sont négatifs.

Il est vrai effectivement que l'unité opérationnelle B-Watch, qui n'a été créée qu'en 2011 et se trouve donc toujours en phase de démarrage, enregistre un résultat net négatif (- 1,1 mio €). En ce qui concerne l'activité B-Telecom, le résultat doit toutefois être nuancé : le cash flow opérationnel (ebitda) de cette unité est bel et bien positif (+ 4,3 mio €).

2.3.4. Transurb - Technirail

Page 79, paragraphe 4

La SNCB et Infrabel signalent toutes deux que la collaboration est compliquée par le fait que Transurb Technirail (TTR) est une filiale de la SNCB-Holding, alors que les connaissances dont elle a besoin se trouvent essentiellement chez Infrabel et à la SNCB.

Cette réaction ne cadre pas avec la dynamique normale d'une structure de groupe. Il est en effet évident qu'en tant qu'entité faitière, la SNCB-Holding joue un rôle de coordination si les connaissances et compétences requises sont réparties dans l'ensemble du groupe. Il convient de souligner en la matière que les compétences ne sont pas uniquement présentes auprès d'Infrabel et de la SNCB : le savoir-faire d'Eurostation et de Syntigo, par

exemple, a également été valorisé dans divers projets et a contribué très substantiellement aux résultats de TTR depuis 2005.

De plus, la SNCB-Holding souhaite faire observer qu'elle a pris diverses initiatives pour impliquer intensivement Infrabel et la SNCB dans la politique de TTR, notamment :

- 1) la possibilité a été offerte de prendre une participation dans le capital;
- 2) en 2010, un protocole de collaboration a été proposé à toutes les sociétés de transport public en présence de l'ancien Secrétaire d'Etat à la Mobilité. Ce protocole a d'ailleurs été accepté par d'autres sociétés de transport public;
- 3) la SNCB est impliquée sur le plan stratégique via la présence d'un membre du personnel de la SNCB au Conseil d'administration de TTR.

2.3.8.3. Résultat bâtiment Kam Bruges

Page 89, paragraphe 2

La Cour des comptes se demande pourquoi la SNCB-Holding a réalisé une perte sur la vente de l'aile nord alors que le bénéfice va à sa filiale à 100 % et que, de cette façon, le risque demeure à la charge de la société mère au sein du groupe. La filiale pourrait développer d'autres activités avec ces bénéfices, tandis que la SNCB-Holding pourrait les affecter à ses propres activités ou à la réduction de la dette.

La SNCB-Holding déplore que la Cour des Comptes expose de manière très détaillée les chiffres relatifs au coût de construction et aux prix de vente du bâtiment "Kam" à Bruges. Outre le fait que cela pourrait être considéré comme une violation de la clause de confidentialité qui est d'usage pour de telles opérations immobilières, cela signifie en effet aussi que l'on diffuse des informations qui, dans de telles transactions, peuvent s'avérer utiles pour les acheteurs potentiels, mais pourraient porter préjudice à la SNCB-Holding et à ses filiales lors de la négociation d'une prochaine transaction.

Il convient de souligner que le projet global 'bâtiment Kam' a finalement été un succès. La remarque concrète de la Cour des comptes selon laquelle le risque était à la charge de la société mère parce qu'elle a réalisé une perte sur la vente intragroupe de l'aile nord du bâtiment 'Kam', n'est correcte que si la réalisation du bâtiment 'Kam' est scindée en plusieurs sous-projets ("aile nord et aile sud"). Si le projet est considéré comme un tout, ce qui était effectivement le cas lors de son lancement par l'ancienne SNCB unitaire, il y a lieu de préciser que la SNCB-Holding savait qu'elle réalisait une plus-value sur le tout (par le biais de l'aile sud) au moment où elle a cédé l'aile nord à sa filiale. Il convient, en outre, de faire remarquer que, lors de la cession de l'aile nord, la SNCB-Holding a également transféré à Eurostation bon nombre de points de discussion en suspens avec des entrepreneurs, et a ainsi pu réduire davantage ses risques. Eurostation a ensuite résolu ces points de discussion de manière experte et a terminé le projet de construction. Le fait qu'elle soit parvenue à réaliser une plus-value supplémentaire par la vente de l'aile nord, est positif dans le sens où des moyens supplémentaires reviendront à la société mère via la politique d'affectation des résultats qui est appliquée par la SNCB-Holding.

CHAPITRE 3 – Dette financière du groupe SNCB

3.4.5. Stabilisation de la dette financière nette du Groupe SNCB

Sur ce sujet la Cour conclut (3.4.5), e.a., que :

- *«La dette financière nette consolidée a augmenté de 478,5 millions d'euros au cours de la période 2008-2011, de sorte que l'objectif fixé dans le plan d'entreprise consolidé 2008-2012, à savoir une quasi-stabilisation, n'a pas été atteint, en dépit de recettes non récurrentes importantes réalisées par la SNCB-Holding.»*
- *«Les chiffres consolidés cachent la divergence des chiffres par société.»*
- *«Entre 2008 et 2011, la dette financière nette globale de la SNCB Holding a diminué de 450,3 millions d'euros (...)»*
- *«La dette financière de la SNCB est apparue en 2008 et s'élevait à 725,9 millions d'euros au 31 décembre 2011, dont 133,6 millions d'euros concernent le préfinancement imposé du matériel roulant imposé du matériel roulant après la réduction des dotations de l'Etat.»*
- *«La constitution de la dette financière (de la SNCB) résulte des flux de trésorerie opérationnels négatifs (EBITDA), surtout dans les secteurs du transport de marchandises et du transport national de voyageurs, et de l'exécution d'investissements sur fonds propres dans les secteurs commerciaux.»*

La SNCB-Holding s'est efforcée, comme le constate l'audit de façon détaillée, d'exercer les responsabilités qui lui sont attribuées par son contrat de gestion ayant pour objet de veiller à la stabilisation de la dette nette consolidée. Elle a reçu sur ce sujet le soutien et l'accord, répétés à de multiples reprises, de la ministre des Entreprises Publiques. Force est cependant de constater comme l'a fait la Cour (3.9.1) que :

- *«Après avoir constaté la situation financière préoccupante à partir de 2009 et le risque de s'écarter de plus en plus en plus de la stabilisation de la dette, les trois sociétés se sont engagées, avec l'accord de la ministre des Entreprises publiques, à stabiliser la dette nette au niveau consolidé à l'horizon 2012 (...)»*
- *«Pour atteindre cet objectif, les trois sociétés se sont engagées en 2010 (...) à un EBITDA 2012 de -78 millions d'euros pour la SNCB, + 30 millions d'euros pour la SNCB Logistics, (...) et à ne pas modifier les EBITDA de la SNCB-Holding et d'Infrabel tels que prévus dans les plans d'entreprise 2008-2012 et fixés respectivement à +141 millions d'euros et + 81 millions d'euros.»*
- *«Le consensus relatif à ces engagements a été rompu en 2011 (...). Les conseils d'administration de la SNCB-Holding et de la SNCB ont confirmé leur engagement de 2010 (...). Le conseil d'administration d'Infrabel, se référant aux circonstances modifiées, et le conseil d'administration de la SNCB-Logistics, sous la pression de la situation financière précaire, ont revu le niveau d'EBITDA à la baisse pour le fixer respectivement à +13,3 millions d'euros et - 0,8 million d'euros.»*

CHAPITRE 4 – Consultance au sein du groupe SNCB

La SNCB Holding tient tout d'abord à souligner qu'elle a fait délibérément le choix, lorsque les activités de son service informatique, ICTRA, se sont développées sous l'effet de la demande des trois entités du Groupe, de ne pas recruter de personnel fixe additionnel, sous statut ou contrat d'emploi, et de recourir à des sous-traitances informatiques externes compte tenu du niveau élevé de spécialisation requis et du caractère temporaire des besoins en la matière. A défaut de ce choix stratégique, la SNCB Holding se serait retrouvée dans la situation de disposer d'un effectif spécialisé largement excédentaire une fois les grands projets informatiques terminés, comme c'est le cas actuellement.

La nature intrinsèque des prestations informatiques externes ne relève en réalité pas de la « consultation » mais bien de la « sous-traitance ». A titre de précautions initiales en matière de « consultation », la Cour est du même avis et relève d'ailleurs (4.2.2.1) que :

- *« La prudence est de mise dans l'analyse des frais de consultation globaux communiqués dans cette partie (...), et ce, pour deux raisons. Tout d'abord, leur conception parfois différente de ce qui doit être considéré comme de la consultation et de ce qui ne doit pas l'être a conduit les trois sociétés à fournir des chiffres de consultation non homogènes en termes d'étendue du champ couvert. Par ailleurs, l'architecture des systèmes informatiques antérieurs à 2010 n'a pas toujours permis d'identifier les frais de consultation (...). »*
- *« Une comparaison du recours à la consultation dans les différentes sociétés sur cette base serait par conséquent biaisée. »*

Cependant, malgré ces constatations, le rapport d'audit contient des comparaisons entre sociétés (en particulier dans le Tableau 3, page 159). Ces comparaisons ne sont pas pertinentes pour les raisons évoquées par la Cour et notamment parce que :

- Le champ couvert est plus large à la SNCB Holding où il recouvre un périmètre incluant notamment toutes les sous-traitances informatiques externes, en ce compris le support ERP, ce qui n'est pas le cas pour la SNCB et Infrabel (tableau 6 page 168). Alors que la SNCB Holding a considéré l'ensemble des dépenses externes réalisées pour l'ERP comme de la « consultation »⁶, SNCB et Infrabel n'ont considéré respectivement que 21% et 28% de leur dépenses externes ERP comme de la consultation ;
- On relèvera en particulier que les frais de consultation de 55,469 millions d'euros supportés par YPTO (4.3 page 175) et refacturés à la SNCB ne sont pas inclus dans le Tableau 3 ;
- Une part importante des charges supportées par la SNCB Holding consiste en des sous-traitances informatiques externes nécessaires pour honorer les commandes de prestations effectuées par ICTRA pour la SNCB et Infrabel ;
- Le graphique 4 page 157 et le tableau 2, page 158 ne présentent pas une image correcte des refacturations. La catégorie « charges refacturées » ne reprend que les charges directes réalisées pour honorer ces commandes de SNCB & Infrabel. La catégorie appelée « charges propres » contient tant des charges propres de la Holding que des frais partagés, qui font également l'objet d'une refacturation sur base de tarifs négociés dans les SLA.

⁶ Comme on l'a vu, il est plus correct de les qualifier de sous-traitance informatique.

Cela aurait dû amener la Cour des Comptes à ne pas publier le graphique 4 page 157, ni les tableaux 2 et 3 pages 158 et 159/160. De plus, en l'absence d'information sur la méthodologie utilisée par Infrabel et la SNCB, il est impossible d'établir toute comparaison.

Coût total mentionné dans le rapport de la Cour des comptes : 633 Mio €	
- Sous-traitance informatique opérationnelle	- 571 Mio €
Dont 237 Mio€ directement facturés aux filiales	
Dont 197 Mio€ pour des frais partagés entre la Holding & les filiales	
Dont 137 Mio€ pour les investissements de la Holding	
- frais juridiques	- 22 Mio €
Solde : Consultance	40 Mio €

Si l'on devait considérer souhaitable une comparaison entre sociétés, celle-ci devrait se fonder sur un audit approfondi à méthodologie identique dans les trois sociétés et contenir les corrections d'imputations comptables rendant les chiffres réellement comparables.

Afin de contribuer au développement de cette vision non biaisée, la SNCB Holding communiquera directement à la Cour les éléments suivants :

- La ventilation pour la SNCB Holding, de 2005 à 2011, entre consultance proprement dite et sous-traitance informatique ;
- Pour la sous-traitance informatique la ventilation entre les charges d'exploitation et les charges activées en investissements ;
- Les données complètes de refacturation de prestations informatiques par la SNCB Holding à Infrabel et à la SNCB..

En synthèse, au vu de ces données, sur un total de 434 millions d'euros de sous-traitance informatiques externes pour la période 2005-2011 (hors investissements Holding), quelque 55% sont des sous-traitances directement refacturées et 45% des sous-traitances pour les besoins propres de la Holding mais aussi pour des besoins partagés, ces dernières étant refacturées dans le cadre des SLA.

Réponse de la SNCB



Monsieur Philippe ROLAND
Premier Président de la Cour des comptes
Rue de la Régence 2
1000 BRUXELLES

Bruxelles, le 26 juin 2012

Concerne : **Projet de rapport de la Cour des comptes du 31 mai 2012 portant sur les flux financiers du groupe SNCB**

Marc Descheemaeker
Administrateur délégué

Avenue de la Porte de Hal 40
B - 1060 Bruxelles

Tél : + 32 2 528 20 00
Fax : + 32 2 528 20 09
marc.descheemaeker@sncb.be
www.sncb.be

Monsieur le Premier Président,

La SNCB a examiné avec attention votre projet de rapport dont question sous rubrique, en se concentrant sur les éléments la concernant.

Ce rapport est très sérieusement documenté et constitué.

Pour notre part, nous nous contenterons, au travers de la présente, d'apporter simplement quelques éclaircissements et précisions complémentaires.

Pour votre facilité, nous reprenons ci-dessous ces éléments en utilisant la numérotation reprise dans le rapport.

Référence

1.2. Filialisation

1.2.3.5. Informatique

La SNCB souhaite préciser que la constitution de la SA YPTO découle d'une analyse menée par deux parties indépendantes qui ont examiné le fonctionnement de l'organisation du support SAP, identifié les risques possibles et formulé des solutions.

Les processus informatiques et le fonctionnement opérationnel de la SNCB étant étroitement imbriqués, il a été jugé logique que l'exécution du projet soit menée à bonne fin sous la responsabilité directe de la SNCB.

Par ailleurs, afin d'assurer la meilleure coordination possible avec ICTRA, le Conseil d'administration SNCB du 12 novembre 2009 a proposé, sous réserve de l'accord du Holding, que Monsieur Giovanni PALMIERI, General Manager ICTRA, soit membre du Conseil d'administration YPTO.

Le Conseil d'administration SNCB-Holding du 18 décembre 2009 a donné mandat à son administrateur délégué « de désigner, si nécessaire, en fonction de l'évolution du dossier YPTO, un représentant de la SNCB-Holding au Conseil d'administration YPTO ».



Il s'est encore écoulé quelques semaines avant que M. PALMIERI ne soit autorisé par sa hiérarchie à participer au Conseil d'administration YPTO.

Monsieur PALMIERI a assisté en tant qu'observateur au premier Conseil d'administration YPTO du 11 mars 2010 et a ensuite été nommé administrateur par l'assemblée générale extraordinaire du 28 mai 2010.

Pour le surplus, la SNCB renvoie à la description donnée par la Cour en page 81 (version F) et 82 (version NL) (point 2.3.5.2. – maîtrise des risques potentiels).

1.3. Rapportage financier

1.3.1. Consolidation

La SNCB souhaite rappeler qu'en Belgique, les comptes sociaux (statutaires) doivent être établis et déposés à la Banque Nationale en normes belges. Le Collège des commissaires rappelle d'ailleurs dans ses rapports à l'assemblée, aussi bien pour la SNCB (rapport du 8 mai 2012) que pour la SNCB-Holding (rapport du 15 mai 2012) :

« Malgré les nombreuses références faites au IAS/IFRS dans les comptes annuels, nous insistons sur le fait que notre mission est de vérifier, strictement et uniquement, la conformité des comptes annuels au référentiel comptable et légal généralement applicable en Belgique et à celui spécifique à la société ».

La SNCB respecte toutefois la politique du groupe en terme de consolidation selon les normes IFRS.

En effet, pour autant que la réglementation IFRS ne soit pas en contradiction avec le référentiel comptable belge, les règles d'évaluation ont été adaptées, ce qui facilite le travail de consolidation au niveau du Holding.

En terme de délai, la SNCB tient à rappeler que ses comptes statutaires 2011 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 23 mars 2011 et que toutes les informations nécessaires à la consolidation en IFRS ont été fournies selon les canevas proposés par la cellule de consolidation, avec laquelle un contact permanent et constructif a toujours existé.

Dans sa lettre du 27 avril 2012¹, la SNCB-Holding souligne d'ailleurs à cet égard :

« le Conseil d'administration de la SNCB-Holding tient à remercier la SNCB et en particulier la direction financière de la collaboration positive dans la préparation des comptes IFRS consolidés ».

1.4. Flux financiers au sein du groupe SNCB

1.4.3.1. Dividendes 2005-2010

En 2005, la SA Railtour (transport international de voyageurs) a distribué un dividende de 596.100 € dont 568.900,00 €, attribué à la SNCB (paiement le 13 juin 2005).

Le total des dividendes perçus par la SNCB entre 2005 et 2011 s'élève donc à 2,4 mio € (au lieu de 1,8 mio €).



Marc Descheemaeker
Administrateur délégué

Avenue de la Porte de Hal 40
B - 1060 Bruxelles

Tél : + 32 2 528 20 00
Fax : + 32 2 528 20 09
marc.descheemaeker@sncb.be
www.sncb.be

SNCB SA de droit public
TVA BE 0869 763 069
RPM Bruxelles
IBAN BE46 0014 4036 6336
BIC GEBABEBB

2.1. Relations et contrats intragroupe entre les trois sociétés mères

2.1.2.2. SLA Prestations HR

A propos des restaurants d'entreprise, la SNCB conçoit parfaitement qu'une demande existe au niveau du personnel et estime que là où la demande est suffisamment importante, il faut pouvoir y répondre selon une formule de gestion moins coûteuse.

Elle rappelle à cet égard que le déficit de gestion 2011 présenté par la SNCB-Holding a été de 6,6 mio € dont 3,6 mio € ont été facturés à la SNCB.

Pour ce qui concerne les autres prestations H-HR, un accord vient d'être trouvé.

2.2. Contrôle des sociétés mères sur les filiales

2.2.1. Subsidiaries Management

2.4.2. Surveillance des filiales

La SNCB tient à préciser clairement que son service « Change Office » assure pour les filiales SNCB, un rôle identique à celui joué par le service « subsidiaries management » du Holding à savoir :

- Le suivi, au sens général, des filiales de la SNCB ;
- L'apport d'un soutien à tout ce qui a trait aux modifications structurelles au sein des filiales dans lesquelles la SNCB est impliquée en tant qu'actionnaire ;
- La contribution au développement de la stratégie de la SNCB à l'égard de ses filiales et le soutien de ses représentants dans les conseils d'administration ;
- L'établissement des rapports périodiques aux organes de gestion.

Dans le contexte particulier de la restructuration du secteur marchandises, cette cellule a joué un rôle essentiel dans l'accompagnement du dossier européen.

Elle suit l'évolution de la situation de la SA SNCB Logistics et de ses filiales de façon très pointue, en concertation permanente avec le comité de direction et la direction Finances SNCB.

Mensuellement, un reporting détaillé portant sur le groupe Logistics (résultats opérationnels et financiers, suivi des paiements des factures SNCB ...) est en outre présenté au Conseil d'administration.

2.3.3. Syntigo

2.3.3.2. « Maîtrise des risques potentiels »

En matière de gestion de la communication vers les utilisateurs du train que sont les clients de la SNCB, le contrat de gestion de la SNCB prévoit en son article 42 que « Infrabel joue son rôle de fournisseur d'accès au réseau et d'information auprès de la SNCB qui doit, elle-même, enrichir cette information et la mettre à disposition de ses clients, les navetteurs. »



Dans ce cadre, la SNCB a poursuivi le développement du « route planner » qui existait avant 2005 et dont la gestion a été confiée à la SNCB lors de la scission.

En mai 2009, la SNCB a lancé diverses applications (SMS, ...) sous le nom générique de « My Train info » afin d'améliorer l'information à la clientèle. Elle a complété cette gamme de produits en lançant fin 2010 les applications pour smartphones qui connaissent un grand succès.

Les autres sociétés du groupe ont ensuite embrayé dans ce domaine de compétences qui ne leur était pas spécifiquement attribué dans le cadre des contrats de gestion : en janvier 2009, Infrabel a lancé son application Railtime et, en juillet 2010, la SNCB Holding crée une filiale commune avec Be-Mobile qui aura également pour objectif de donner accès à une information de type route planning aux clients.

Marc Descheemaeker
Administrateur délégué

Avenue de la Porte de Hal 40
B - 1060 Bruxelles

Tél : + 32 2 528 20 00
Fax : + 32 2 528 20 09
marc.descheemaeker@sncb.be
www.sncb.be

3. Dette financière du groupe SNCB

3.2.3. Cadre dans lequel la dette financière a été affectée à la SNCB-Holding

A propos de sa sous-capitalisation rappelée à plusieurs reprises, la SNCB vous informe que dans son courrier du 2 décembre 2008 (référence IND 5246/MB/mcb) adressé à la Commission Européenne, Madame la Ministre Vervotte écrivait ce qui suit :

« 11. Aansluitend daarop doet de NMBS opmerken dat de kapitaalverhogingen ten bedrage van 510 miljoen euro teruggaan op eigen bestanddelen van de bedrijfstak vervoer, zijnde handelsvorderingen en liquiditeiten, die niet per 1 januari 2005 doch op uitgestelde wijze werden ingebracht naar aanleiding van de reorganisatie.»

« 12. Bij de conceptie van de reorganisatie van 2005 zat inderdaad de bedoeling voor om het spoorvervoer als bedrijfstak (« branche d'activité ») bij de nieuwe dochtervennootschap, de NMBS, in te brengen. Deze bedoeling spreekt nog duidelijk uit de betreffende toelichting in het verslag aan de Koning bij voornoemd koninklijk besluit van 19 oktober 2004 (*biilage III* pagina's 72944 en 72946). Tot de bedrijfstak behoren normaliter ook de handelsvorderingen op het cliënteel van de betrokken tak van werkzaamheid.

Zo ging de raad van bestuur van de (toen nog geïntegreerde) NMBS er in haar financiële planning op 1 oktober 2004 van uit dat, als onderdeel van de bedrijfstak spoorvervoer, onder andere 739 miljoen euro aan vorderingen op minder dan één jaar, op cliënteel van de divisies vervoer van reizigers en vervoer van vracht, en 500 miljoen euro aan liquiditeiten per 1 januari 2005 in de nieuwe dochtervennootschap zouden worden ingebracht. Mede op grond hiervan werd toen voor de dochtervennootschap vervoer een initiële kapitalisatie van 1.895 miljoen euro in het vooruitzicht gesteld.

In de definitieve financiële planning weerhouden door de raad van bestuur van de NMBS op 17 december 2004 werden de in te brengen handelsvorderingen evenwel van 739 miljoen euro teruggebracht tot 85 miljoen euro en werd niet langer een inbreng van 500 miljoen aan liquiditeiten opgenomen. Een en ander had tot gevolg dat de inbreng van de bedrijfstak spoorvervoer per 1 januari 2005 slechts aanleiding gaf tot een kapitaalverhoging van 700 miljoen euro.

SNB SA de droit public
TVA BE 0869 763 069
RPM Bruxelles
IBAN BE46 0014 4036 6336
BIC GEBABEBB



Wel besliste de raad van bestuur terzelfder tijd om tegen einde maart 2005 bij de NMBS in geld in te schrijven op een verdere kapitaalverhoging van (maximum) 500 miljoen euro. Deze verdere kapitaalverhoging werd uiteindelijk in de overeenkomst van 1 juni 2005 tussen NMBS Holding en de NMBS (Bijlage IV) op maximum 540 miljoen euro gesteld en meer gefaseerd in de tijd, over een periode gaande van juni 2005 tot april 2008.»

«13. In deze optiek beantwoorden de kapitaalverhogingen van 510 miljoen euro in de periode 2005-2007 dus aan een uitgestelde inbreng van bestanddelen van de bedrijfstak spoorvervoer, namelijk handelsvorderingen en liquiditeiten, die normaliter per 1 januari 2005 als onderdeel van die bedrijfstak in het kader van de reorganisatie hadden moeten overgaan op de NMBS.»

De NMBS wijst er overigens op dat zij, omwille van deze uitgestelde kapitaalstorting, werd genoodzaakt om bepaalde eenmalige maatregelen te nemen om het tijdelijk kastekort op te vangen, onder andere de verkoop van activa voor een bedrag van 98 miljoen euro en de vermindering van investeringsprogramma's met 193 miljoen euro in de commerciële activiteitssectoren. »

Marc Descheemaeker
Administrateur délégué

Avenue de la Porte de Hal 40
B - 1060 Bruxelles

Tél : + 32 2 528 20 00
Fax : + 32 2 528 20 09
marc.descheemaeker@sncb.be
www.sncb.be

Ce courrier qui n'a peut-être pas été porté à votre connaissance est joint en annexe à la présente². Nous soulignons toutefois le caractère confidentiel des autres informations qu'il contient.

Il va de soi que la SNCB ne conteste pas que l'AR de décembre 2004 ait été à la base de son bilan d'ouverture. Elle tient simplement à indiquer que le document « Réforme structurelle de la SNCB – perspectives financières des nouvelles entités à l'horizon 2008 », approuvé par le Conseil d'administration de l'ancienne SNCB et déposé chez le notaire en tant que plan financier dans le cadre de la constitution de la nouvelle SNCB le 29 octobre 2004 n'a pas été respecté, ce qui a conduit à une sous-capitalisation.

3.3.3. Part de la SNCB dans la dette nette consolidée 2005-2007

Il convient d'ajouter à ce qui est déjà mentionné par la Cour que, durant cette période, et plus précisément le 20 juillet 2005, la SNCB a vendu pour 50 mio € sa participation de 33% dans SCT Noord, dégageant au passage une plus-value de 42 mio €.

Par ailleurs, pendant cette période, dans le cadre de la restructuration du capital IFB approuvé par la Commission Européenne, la SNCB a dû racheter à la SNCB-Holding pour un montant de 25,9³ mio €, la créance détenue par la SNCB-Holding sur IFB, pour une valeur de plus de 90 mio €.

Cette créance sur IFB avait fait l'objet d'une réduction de valeur complète dans les livres de l'ancienne SNCB (31 décembre 2004) mais n'a pas été apportée lors de la restructuration.

Ces deux éléments complémentaires nous paraissent utiles à connaître dans le cadre de l'appréciation de l'évolution de l'endettement au cours de cette période.



Marc Descheemaeker
Administrateur délégué

Avenue de la Porte de Hal 40
B - 1060 Bruxelles

Tél : + 32 2 528 20 00
Fax : + 32 2 528 20 09
marc.descheemaeker@sncb.be
www.sncb.be

3.4.3. Evolution de la dette financière nette de la SNCB entre 2008 et 2011

Evoquer la dégradation de l'EBITDA entre 2008 et 2011 sans rappeler ni le timing du plan d'entreprise 2008 – 2012, ni les causes principales de la dégradation donne une image incomplète de la réalité. Le caractère incomplet ouvre alors la porte à des interprétations négatives de la gestion de la société.

Pour éviter une telle déduction, il nous semble utile de rappeler ce qui a été communiqué à la Commission Infrastructure du 7 juin 2011, à savoir que le plan d'entreprise 2008 – 2012 a été établi en 2007, soit bien avant la crise économique qui survient fin 2008 et qui a affecté le chiffre d'affaires sur plusieurs années pour un total de -145 mio EUR entre 2008 et 2011.

Par ailleurs, l'application de l'accord social, mais surtout le mécanisme de l'indexation (dont 3 sauts en 2008), a augmenté les frais de personnel de 106,7 mio EUR entre 2008 et 2011.

Enfin, l'augmentation des frais d'énergie, non négociée par la SNCB, se monte à 98,2 mio EUR sur la période 2008 – 2011.

Malgré ces éléments, la SNCB a pu réaliser en 2011 un EBITDA de - 107,7 mio EUR, alors que l'objectif budgétaire visait un EBITDA de -126,5 millions d'euros.

Ceci traduit les efforts déjà accomplis par la SNCB dans le cadre du plan de redressement financier.

3.5.2.1. Stabilisation de la dette financière nette consolidée à partir de 2012

A la page 111 (version F) et 115 (version NL), il est indiqué qu'à propos de l'objectif EBITDA SNCB que :

« Cet objectif est réparti comme suit :

- La SNCB Logistics doit réaliser son plan « scénario de base », c'est-à-dire un EBITDA de + 30 millions d'euros en 2012 ;
- La SNCB-Mobility et la SNCB-Europe doivent réaliser un EBITDA cumulé de -78,0 millions d'euros en 2012 et, après 2012 (d'ici 2015) la SNCB visera un EBITDA en équilibre ».

La SNCB estime que la formulation « la SNCB-Mobility et la SNCB-Europe » n'est pas appropriée mais qu'il convient d'indiquer « la SNCB ». En effet, d'autres directions et services font partie de la SNCB et notamment SNCB-Technics, qui est un élément essentiel du schéma industriel.

Par ailleurs, là où la Cour écrit que « la SNCB a probablement établi un plan d'entreprise trop ambitieux », la SNCB trouve essentiel de bien rappeler que ce plan a été arrêté avant le déclenchement de la crise économique et financière mondiale de fin 2008.

Frappé de plein fouet par la crise, le transport de marchandises a en effet vu son chiffre d'affaires diminuer par rapport à 2007 de 48,7 millions (- 12,2 %). Une grande partie de cette diminution se situe au niveau des deux derniers mois de 2008.



Pour mémoire, en 2009 la Belgique a aussi enregistré une diminution du PIB du 3%. Dans la zone euro, toutes les sociétés ferroviaires ont subi les conséquences de la crise et en particulier de l'effondrement de la production industrielle (DB -21%, SNCF -26% en tonnes-km). En Belgique, le trafic de marchandises par fer y a reculé de 31% (tonnes-km).

3.5.2.2. Limites de la stabilisation de la dette financière nette consolidée à partir de 2012

Par référence à ce qui vient d'être signalé pour le point 3.5.2.1., la SNCB estime que la formulation page 116 dernier § (version F) et 120 (version NL), « SNCB (SNCB-Mobility, SNCB-Europe et 1 mois SNCB Logistics) doit être remplacée par « SNCB + 1 mois SNCB Logistics ».

Enfin, pour l'ensemble des observations formulées par la Cour sous ce paragraphe, et spécifiquement le respect des objectifs financiers, la SNCB se réfère à la lettre de confort⁴ remise le 27 avril 2012 par le Conseil d'administration de la SNCB-Holding au Conseil d'administration de la SNCB, laquelle stipule notamment :

« Etant donné que les chiffres qui nous ont été communiqués indiquent que la SNCB est en ligne avec les objectifs financiers qui lui avait été fixés l'an dernier ... »

« Le Conseil de la SNCB-Holding a par conséquent suffisamment de confiance en l'existence, au sein du Conseil et du Management de la SNCB, de la ferme volonté de réaliser l'objectif en matière d'EBITDA 2012 et de stabiliser la dette de la SNCB à l'horizon 2015 ... »

Pour le surplus, la SNCB tient encore à ajouter que :

- Les limites trimestrielles de trésorerie fixées de commun accord entre les directions finances de la SNCB-Holding et de la SNCB sont respectées ;
- Le 1^{er} juin 2012, le Conseil d'administration a pris connaissance des résultats au 31 mars 2012, lesquels dégagent un EBITDA en avance de 5,5 mio € par rapport au budget (objectif annuel -75 mio €) et en amélioration de 28,4 mio € par rapport à la même période de 2011.
- Le 19 juin 2012, le Comité de direction a pris connaissance du rapport mensuel de progression de la situation financière au 30 avril 2012 d'où il appert que l'EBITDA est en avance de 8,2 mio par rapport au budget.

Ces éléments démontrent que la SNCB respecte les engagements pris pour stabiliser la dette du groupe.

4.2.4.2. Projets ERP – Projet H2R

La SNCB n'est pas occupée à mettre en place son propre pay roll.

Elle tient toutefois à maîtriser toute la chaîne d'alimentation opérationnelle de celui-ci.

Il est en effet indispensable pour l'opérateur de disposer à tout moment d'une vue correcte de la disponibilité du personnel, dans le cadre de la planification des activités.



Il n'est par ailleurs pas exact de prétendre, comme l'indique la SNCB Holding pour justifier les retards et le dépassement du budget initial que la SNCB n'accorde pas de priorité au développement du nouveau module de calcul des salaires.

La SNCB a en effet toujours souhaité que le projet H2R, développé sous la Responsabilité de la SNCB-Holding, soit opérationnel le 01/01/2012.

Comme cela est rappelé par la Cour, ces retards ont en effet indirectement une incidence sur le planning des projets HR de la SNCB.

Les problèmes internes de gestion du projet ne peuvent être imputés à la SNCB.

4.3. Consultance dans les filiales

La SNCB déplore que les filiales INFRABEL et SNCB aient été les seules à fournir des chiffres à la Cour (tableau 7 page 175 (version F) et 183 (NL)), ce qui ne permet pas une comparaison d'ensemble.

Elle tient à préciser que lorsque YPTO fait appel à de la consultation externe pour la réalisation des projets ERP/SAP, elle réduit en principe d'autant les appels que devrait faire ICTRA pour assurer le travail.

Nous vous demandons de bien vouloir tenir compte des éléments précités pour la rédaction de la version finale de votre rapport, afin de pouvoir mieux situer les compléments d'information et observations qui y figurent.

Nous restons bien entendu à votre disposition pour répondre à d'éventuelles autres demandes d'éclaircissements.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de notre haute considération.

Richard GAYETOT
Directeur général

Marc DESCHEEMAECER
Administrateur délégué

Réponse d'Infrabel


Luc LALLEMAND

Président du Comité de direction
Administrateur Délégué
Place Broodthaers 2
1060 Bruxelles
T + 32 2 525 22 00
luc.lallemand@infrabel.be

Monsieur ROLAND

Premier Président
Cour des Comptes
Rue de la Régence 2
1000 Bruxelles

vosre mail du
01062012

vosre référence
Rapport SNCB

annexe(s)

-

Bruxelles
28.06.2012

notre référence
20120622/ /CM/cm

Audit sur les flux financiers entre les sociétés du Groupe SNCB réalisé par la Cour des Comptes à la demande de la Chambre des Représentants

Commentaires d'Infrabel

Monsieur le Président,

C'est avec beaucoup d'intérêt qu'Infrabel a pris connaissance du projet de rapport adopté par l'Assemblée Générale de la Cour des Comptes le 31 mai 2012.

Infrabel souhaite tout d'abord remercier la Cour des Comptes pour le travail effectué par celle-ci, travail auquel Infrabel a contribué par une grande disponibilité et des réponses en toute transparence aux questions posées, comme l'a souligné à plusieurs reprises la Cour des Comptes.

Par la présente, Infrabel souhaite formuler quelques remarques et commentaires afin d'apporter dans certains cas des précisions ou des éclaircissements sur les analyses réalisées par la Cour des Comptes.

Pour la facilité de lecture, de la même manière que le rapport d'audit est subdivisé en 4 chapitres, les commentaires et les précisions suivront le même ordre.

Chapitre 1 – Organisation du Groupe SNCB et aperçu des principaux flux financiers

Point 1.1.3. – coordination et collaboration entre les sociétés mères - « ...La pratique a montré que la collaboration entre les trois sociétés mères du groupe est parfois laborieuse. En témoignent les divergences de vue entre les trois sociétés mères à propos de la maîtrise des dépenses et de leur impact sur la dette à consolider par la SNCB Holding, ainsi que sur les tarifs utilisés pour la facturation réciproque sur la base des contrats intragroupe. »

1. En ce qui concerne la maîtrise des dépenses

Infrabel mène depuis 2005 une politique financière saine. Depuis sa création, elle a toujours eu le souci d'exercer les missions de service public qui lui ont été dévolues tout en maîtrisant ses dépenses et en contribuant du mieux qu'elle peut à l'objectif de stabilisation de la dette.

Ainsi, sur la période 2005-2012, l'EBITDA cumulé d'Infrabel (près de +380 mio €) correspond environ aux prévisions retenues dans le volet financier de ses plans stratégiques BRIO I et BRIO II, qui ont d'ailleurs été intégrées dans les plans consolidés du Groupe SNCB qui devaient conduire à la stabilisation de la dette.

Ce résultat n'a pas été réalisé sans peine : notamment suite à la crise financière, Infrabel a déjà fourni en 2010 et en 2011 des efforts substantiels pour répondre à ses engagements en mettant en place des plans d'économies, sous le nom de « less is more ». Lors de la confection du budget 2012, il a aussi été décidé d'y incorporer des économies pour un montant de près de 60 mio €.

Les économies dont question ci-dessus se concentrent principalement sur les frais de consultation, les coûts informatiques, la maîtrise des volumes des prestations intragroupes où Infrabel est client et les charges de personnel.

Comme nous l'avons souligné dans la réponse à une question posée lors de l'audit, au-delà de ces économies à court terme, Infrabel a à cœur d'investir dans des projets industriels qui mènent structurellement à des économies de coûts importantes comme la concentration de 5 dispatchings en un seul trafic control, la concentration des cabines de signalisation (de 350 à 31 dans une première phase puis de 31 à 10 dans une seconde phase). Outre que ces investissements sont indispensables pour la mise en place de l'ETCS, ils devraient mener à terme à une économie d'environ 2000 équivalents temps pleins.

2. En ce qui concerne les tarifs utilisés pour la facturation réciproque sur la base des contrats intragroupe

En ce qui concerne les tarifs utilisés pour la facturation réciproque sur la base des contrats intragroupe, comme le souligne la Cour des Comptes plus loin dans son rapport, Infrabel déplore la hauteur des tarifs pratiqués: elle n'a aucune connaissance de la façon dont les prix sont calculés, ni des marges réalisées par le prestataire de services.



Point 1.2.3.5. - Informatique – « ...Le groupe SNCB dispose de services et d'infrastructures informatiques très étendus ainsi que d'un réseau de fibres optiques gérés par la SNCB Holding. Afin de valoriser au maximum ces équipements, Syntigo (filiale ICT de la SNCB Holding) a créé différentes entreprises... ».

Infrabel souhaite préciser que c'est elle qui détient la propriété des fibres optiques dans le cadre de ses missions de service public (c'est Infrabel qui investit sur dotation publique dans ces fibres optiques) et qu'elle vend à la SNCB Holding la capacité restante de ces fibres optiques qui, à son tour, la valorise commercialement par l'intermédiaire de ses filiales. Un litige entre Infrabel et la SNCB Holding subsiste sur la hauteur du montant de la mise à disposition par Infrabel. Ce montant est en effet très modeste à l'heure actuelle par rapport à la valeur commerciale que l'on peut en attendre.

1.3.1. - Rapportage financier – Consolidation – « ...Etablir les comptes consolidés du consortium SNCB Holding et Infrabel est laborieux...Enfin malgré leur engagement, certaines sociétés n'établissent pas leurs comptes selon les normes IFRS ».

Infrabel a appliqué les règles de valorisation selon les normes IFRS pour la première fois au 31/12/2009 tout en conservant une présentation des comptes en BGAAP.

En raison des impacts négatifs qu'une présentation en IFRS pourrait avoir sur les résultats suite notamment aux décisions de diminution de dotation d'investissement décidée par l'Etat sans diminution du programme d'investissement, Infrabel a été autorisée à publier ses comptes individuels annuels suivant les normes comptables Belges (BGAAP) pour les exercices 2011 et 2012.

En outre, il est à noter qu'Infrabel, hormis au travers de son contrat de gestion, n'est nullement tenue de passer aux normes IFRS pour ses comptes individuels. Au contraire, les comptes statutaires doivent légalement être déposés à la Banque National Belge sous le format BGAAP.

Enfin, Infrabel a collaboré intensivement pour permettre à la SNCB Holding de présenter les comptes du consortium sous le format IFRS dans les meilleurs délais.



1.3.2.- Rapportage des filiales aux sociétés mères – « ... En ce qui concerne les filiales d'Infrabel, aucun rapport régulier spécifique n'est actuellement produit. D'une part, une forte collaboration existe au quotidien entre Infrabel et Tuc Rail, sa principale filiale et d'autre part, les activités des autres filiales, dont le chiffre d'affaires est relativement faible, n'ont pas d'incidence sur les services publics.

En complément de l'étroite collaboration entre Tuc Rail et Infrabel et même si le chiffre d'affaires de ses autres filiales est très faible et qu'elles n'ont pas d'impact sur les missions de service public, Infrabel envisage de s'organiser dans les mois à venir pour obtenir un rapportage régulier officiel de ses filiales.

Point 1.4.3.1. Flux financiers au sein du Groupe SNCB – dividendes 2005-2010 – « ...pour les exercices 2005 à 2010, la SNCB Holding a perçu des dividendes de ses filiales à hauteur de 103,7 millions d'euros. Ce montant s'explique par les participations qu'elle détient dans des sociétés de droit privé, étant donné que la SNCB et Infrabel n'ont pas distribué de dividendes pour cette période... ».

Infrabel n'a en effet pas distribué de dividendes à la SNCB Holding mais elle a réinvesti ses surplus d'exploitation dans son outil industriel de sorte à pouvoir poursuivre les investissements nécessaires alors que sa dotation d'investissement avait été réduite.

Chapitre 2 – Maîtrise des risques au sein du Groupe SNCB

Point 2.1.1.4. Exécution des SLA et autres contrats – existence de marge intragroupe – « Infrabel a comparé les prix pratiqués par la SNCB Holding avec les prix de marché ...L'analyse indique qu'elle pourrait profiter de prix plus avantageux que ceux pratiqués par la SNCB holding...La SNCB Holding indique quant à elle qu'elle a réussi, de 2005 à 2010, à contenir l'augmentation des facturations intragroupe. »

Infrabel tient à préciser que si les coûts intragroupes ont été maîtrisés sur la période 2005 - 2010, c'est en très grande partie grâce aux efforts d'Infrabel pour contenir les volumes commandés à la SNCB Holding et notamment, suite à la diminution de son nombre d'équivalents temps plein de 14352 au 1^{er} janvier 2005 à 11888 au 31/12/2011, conséquence des mesures de rationalisation qu'elle a mises en oeuvre à court comme à moyen terme.

Point 2.1.1.4. Exécution des SLA et autres contrats – retards de facturation et de paiement – « ...En 2011, les retards de paiement portent principalement sur les factures de prestations informatiques effectuées par la SNCB Holding. Infrabel a effectué en janvier et février 2012 des paiements importants pour résorber les retards de paiement...»

Infrabel poursuit ses efforts pour payer les prestations intragroupes validées dans les meilleurs délais.

Infrabel tient toutefois à souligner qu'au 31/12/2011 (factures échues), si elle devait 28,7 mio € à la SNCB Holding, celle-ci lui devait à son tour 44 mio €.



Point 2.1.2.2. Analyse de certains contrats - SLA Prestations HR – « La SNCB Holding exerce des activités de gestion des ressources humaines pour les trois sociétés mères du groupe SNCB. Ces activités ont engendré en 2011 un revenu intragroupe de 60,2 millions d'euros...La SNCB et Infrabel estiment les tarifs trop élevés...la SNCB holding s'efforce de réduire ses coûts. En prix constants, les montants facturés sont d'ailleurs en légère diminution depuis quatre ans. »

En ce qui concerne Infrabel, le montant de la gestion HR est passé de 20,8 mio € en 2005 à 20,7 mio € en 2012. Cette stabilité est due principalement à la diminution du personnel d'Infrabel de 13.990 en moyenne en 2005 à 12.082 en moyenne en 2011.

Si l'on tient compte de l'indexation annuelle, les tarifs unitaires sont passés de 1609,87 € par ETP en 2005 à 1709,87 € par ETP en 2011, soit une augmentation de presque 7% en 4 ans au-delà de l'inflation.

Point 2.1.2.2. Analyse de certains contrats - SLA Electricité – Des plaintes se rapportent aux clés de répartition qui évoluent...D'autres plaintes concernent le détail des consommations et des prestations. Il n'est pas toujours joint à la facture envoyée par Infrabel, en raison de perte de ces informations à un endroit de la chaîne de transmission au sein de l'ERP d'Infrabel ou entre l'ERP d'Infrabel et celui du client. Pour sa part, le service opérationnel d'Infrabel envoie toujours l'information détaillée à la direction finances d'Infrabel... et aux personnes de contact dans les directions opérationnelles des deux sociétés clientes...»

- En ce qui concerne les clés de répartition des compteurs communs, des réunions d'alignement ont eu lieu avec les sociétés clientes et des rectifications ont ainsi été apportées à des clés de répartition. Le travail se poursuit à l'heure actuelle entre les opérationnels des sociétés mères concernées ;
- En ce qui concerne les détails, ils sont toujours joints à la facture par Infrabel. La facture est envoyée par le système SAP ; le détail quant à lui, vu son ampleur, n'est pas envoyé via SAP mais bien par voie électronique. Le client dispose donc de toute l'information nécessaire à l'approbation et au paiement de ces factures.
Il est à noter qu'à ce jour, un montant de 5,8 mio € n'a pas encore été payé par la SNCB Holding relatif l'électricité et aux frais d'entretien des installations de distribution. Cet élément devrait également être pris en considération dans l'analyse du dossier Publifer (voir point 2.3.2).

Point 2.2.1. Contrôle des sociétés mères sur les filiales – Subsidiaries management - « au sein de la SNCB Holding, le service subsidiaries management traite les dossiers en relation avec une filiale. Ce service doit fournir la transparence nécessaire aux organes de gestion de la SNCB holding au sujet de la gestion, des activités et des résultats des filiales. Le service HSM se limite à la SNCB holding. Il n'a aucune compétence directe vis-à-vis des filiales de la SNCB et d'Infrabel...Vu la multitude des tâches que les sociétés mères confient aux filiales et des tâches de gestion supplémentaires qui en découlent, il serait opportun d'étendre le rôle d'un tel service à l'ensemble du Groupe SNCB »

Infrabel est d'accord avec la Cour des Comptes que la stratégie des filiales doit être alignée sur celle de la maison mère. Il semble logique que ce soit le management de la société mère



qui assure ce suivi. Ainsi, même si les risques relatifs à ses filiales sont limités pour Infrabel, comme le souligne la Cour des Comptes dans son rapport, Infrabel portera une attention particulière à cette problématique.

Chapitre 3 – Dette financière du Groupe SNCB

3.9.1. Stabilisation de la dette financière nette consolidée – « ...les conseils d'Administration de la SNCB Holding et de la SNCB ont confirmé leur engagement de 2010 concernant l'objectif d'EBITDA à atteindre et l'ont transposé dans leurs budgets d'exploitation de 2012. Le conseil d'Administration d'Infrabel se référant aux circonstances modifiées, et le Conseil d'Administration de SNCB-Logistics, sous la pression de la situation financière précaire, ont revu le niveau d'EBITDA à la baisse pour le fixer respectivement à +13,3 millions d'euros et -0,8 millions d'euros ».

En ce qui concerne Infrabel, la modification de l'objectif d'Infrabel en termes d'EBITDA pour 2012 de +81 mio € (plan d'entreprise 2008-2012 réalisé en 2007 en période de haute conjoncture) à +13 mio € (budget 2012) s'explique principalement, comme le dit la Cour des Comptes, par « une modification des circonstances », à savoir :

- La suppression du Fonds des Infrastructures ferroviaires (FIF) qui entraîne pour 2012, une diminution de la dotation d'exploitation d'Infrabel de plus de 40 mio € par rapport à ce qui était prévu au plan d'entreprise 2008-2012 ;
- Une intensification de l'entretien du réseau visant plus de sécurité et de ponctualité.

En outre, plus que le résultat d'une seule année (2012), il importe, quand on parle d'évolution de la dette, de regarder le résultat cumulé sur une période. Ainsi, sur la période 2005-2012, Infrabel a tenu ses engagements avec un EBITDA cumulé positif d'environ 380 mio € et a ainsi contribué positivement à l'assainissement de la dette du Groupe SNCB.

La Cour des Comptes mentionne d'ailleurs que « la position de caisse d'Infrabel calculée selon les prescriptions du contrat de gestion 2008-2012 augmente de 144,9 mio € entre 2008 et 2011 ».

Mes équipes et moi-même restons à votre disposition pour d'éventuelles questions.

Je vous prie d'agréer, Monsieur Roland, l'expression de mes sentiments distingués.



Luc LALLEMAND
Administrateur Délégué

annexe(s)

•

personne de contact

Marc SMEETS

T + 32 2 525 36 00, marc.smeets@infrabel.be

I-Finance

Réponse du SPF Mobilité et Transports

(traduction)

*Direction Politique de Mobilité durable et ferroviaire
Service Entreprises publiques et Politique ferroviaire*

*City Atrium
rue du Progrès 56
local 5B35
1210 Bruxelles*

Tel. 02.277 31 11 - Fax 02.277 40 05

Monsieur Philippe Roland
Premier Président

Votre personne de contact

*Martine Serbruyns
Conseillère ff*

Tél.: 02.277 36 33 – Fax : 02.277 40 47

e-mail: martine.serbruyns@mobilite.fgov.be

Monsieur Jozef Van Ingelgem
Greffier en chef

Cour des comptes
Rue de la Régence, 2
1000 BRUXELLES

N° d'entreprise 0.308.357.852

*métro: Rogier
train : Gare du Nord
arrêt de bus et de tram : Rogier
Parking vélo gardé : Gare du Nord*

Votre communication du :	Vos références :	Nos références :	Annexe(s) :	Bruxelles
1 ^{er} juin 2012	A 3/5-3.695.456 B16	01705/MS/		28 juin 2012

Concerne : **Projet de rapport de la Cour des comptes « Flux financiers entre les sociétés du Groupe SNCB » – réaction du SPF Mobilité et Transports**

Monsieur le Premier Président,
Monsieur le Greffier en chef,

Le 1^{er} juin dernier, vous nous avez fait parvenir le projet de rapport en rubrique en vue d'une réaction. C'est volontiers que je fais usage de cette possibilité.

Les résultats de l'audit concordent dans l'ensemble avec les résultats des analyses qu'effectue le SPF Mobilité et Transports (ci-après : le SPFMT) lors du monitoring des contrats de gestion. Les données utilisées par la Cour des comptes sont cependant plus volumineuses que celles dont dispose le SPFMT, mais ne contredisent pas ces dernières pour autant qu'on ait pu le constater.

Outre les implications financières des décisions relatives à la structure et à l'organisation des sociétés mères et de leurs filiales, il existe aussi des implications dans d'autres domaines. Je pense par exemple aux avantages, mais aussi aux restrictions qui découlent des missions que l'on confie directement aux filiales. Je ne reprendrai pas ce type d'éléments dans le

présent commentaire, même si ces éléments ont bien évidemment leur importance dans le cadre d'une politique ferroviaire transparente, effective et efficace.

Ma réaction se concentre surtout sur les aspects qui concernent les contrats de gestion. En premier lieu, je vous fournis quelques remarques textuelles ; ensuite je traiterai un certain nombre de sujets se référant aux parties dont il est question dans le rapport.

Les numéros de page se réfèrent à la version néerlandaise du rapport.

Remarques textuelles

- La formulation concernant les missions de service public reprises dans la partie 1.1.2 (page 13) et dans l'annexe 3 (pages 191 à 193, surtout en ce qui concerne la SNCB) peut mener à une mauvaise interprétation. Les missions de service public des sociétés du groupe SNCB ne sont en fait pas définies dans les contrats de gestion, mais dans la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques (art. 153, 199 à 199ter et 218). Les contrats de gestion reprennent simplement ces missions ou donnent des précisions à leur propos.
- Le chapitre 4 a comme titre « Consultance au sein du groupe SNCB ». Cette formulation donne l'impression que cela concerne la consultance à l'intérieur du groupe SNCB, notamment entre les sociétés du groupe SNCB elles-mêmes et entre les sociétés et leurs filiales. Le contenu concerne toutefois aussi la consultance externe.
- Dans la partie 2.1.2.4, il est question de « referentiedocument van het net » au lieu de « netverklaring ». « Netverklaring » est le terme néerlandais officiel et généralement utilisé pour ce qui est appelé en français « document de référence de réseau ».
- Les organigrammes à l'Annexe 1 ne sont pas très lisibles et il manque, pour le graphique 1, une légende permettant une interprétation correcte.

Chapitre 1^{er} - 1.1 Structure du groupe SNCB à partir de 2005

Le règlement européen (CE) n° 1370/2007 du Parlement européen et du Conseil du 23 octobre 2007 relatif aux services publics de transport de voyageurs par chemin de fer et par route, et abrogeant les règlements (CEE) n° 1191/69 et (CEE) n° 1107/70 du Conseil a un impact direct sur les contrats de gestion et sur l'octroi des dotations publiques. Il serait utile de mentionner ici ce règlement.

Chapitre 1 – 1.1.4 Moyens financiers du groupe SNCB et structure financière

Dans le deuxième paragraphe, il est mentionné : « L'État verse encore à la SNCB-Holding une dotation au titre de contribution aux charges liées aux accidents du travail » ; et le tableau 1 – Crédits de liquidation pour le groupe SNCB (en millions d'euros) fait état d'une dotation de 0,7 million d'euros pour les accidents de travail en 2011 et 2012.

À ce propos, je voudrais faire la remarque suivante : la normalisation des comptes a fait en sorte que jusqu'à 2009, l'État devait intervenir pour les frais supplémentaires de la SNCB-Holding, occasionnés par les indemnisations des accidents de travail. En 2010 et 2011, le système de la SNCB-Holding en matière d'indemnisation des accidents de travail était cependant plus avantageux que le système légal général. Cette normalisation a dès lors donné

lieu à un versement à l'État de la part de la SNCB-Holding. Cela concerne un montant de 0,3 million d'euros en 2011 et un montant prévu de 0,2 million d'euros en 2012. Un passage définitif du système actuellement appliqué à la SNCB-Holding au système général, comme cela a déjà eu lieu pour les pensions, doit être étudié.

Le même paragraphe fait état d'un crédit pour la réalisation d'audits et d'études (209.000 euros pour les crédits de liquidation en 2012, sur l'AB 51 10 12.11.20). Ces montants ne sont cependant pas des dotations pour le groupe SNCB, mais sont destinés aux pouvoirs publics pour faire procéder à des audits et des études ayant trait aux entreprises publiques dans le secteur ferroviaire.

Enfin, je signale que les mesures d'économie décidées lors du conclave budgétaire de décembre 2011 (50 millions d'euros pour le groupe SNCB en 2012) n'ont pas encore été réparties de façon définitive parmi les sociétés, ni subdivisées entre exploitation et investissements.

Chapitre 1 - 1.2.3.3 *Special Purpose Vehicle (SPV)*

En exécution de l'accord de coopération entre l'État fédéral et les régions sur le plan d'investissement 2001-2012, le comité de concertation a décidé, le 7 décembre 2005, que les projets suivants, entre autres, entraient en ligne de compte pour le préfinancement par les régions :

- les investissements dans le port de Zeebruges (Zwankendamme) ;
- les investissements dans le port de Bruxelles ;
- la modernisation de l'axe Bruxelles-Luxembourg.

Les accords de préfinancement de ces projets ont été signés le 5 décembre 2006 entre l'État, la région concernée, Infrabel et la SNCB-Holding. Conformément à ce qui précède, la SNCB-Holding a créé un SPV pour chaque projet.

Les accords et les SPV sont devenus très complexes, entre autres parce qu'on a voulu éviter que ce modèle de préfinancement endette Infrabel.

Les différentes étapes intermédiaires et les transferts correspondants de biens immobiliers exigent à chaque fois un acte notarié authentique, accompagné des formalités d'enregistrement, des attestations du sol et d'éventuelles obligations d'assainissement. L'apport des travaux ainsi que l'augmentation de capital qui y est liée et la modification des statuts chez Infrabel exigent annuellement pour chaque projet de nombreuses formalités et attestations. Pour certains projets (SPV Zwankendamme et SPV Port de Bruxelles), des travaux ont été réalisés sans que la procédure décrite pour le SPV n'ait été suivie jusqu'au bout.

Cette complexité augmente les coûts de financement, et les retards entraînent en partie une autre utilisation des dotations publiques destinées à ces travaux.

Les effets positifs qu'on attendait des SPV, notamment en matière de transparence et d'exécution plus rapide des projets, ne se sont donc pas avérés.

À la lumière du nouveau plan d'investissement pluriannuel, où les régions pourraient à nouveau bénéficier de cette possibilité de cofinancer ou de préfinancer leurs projets priori-

taires, une meilleure technique, basée sur une bonne analyse des expériences passées, est à l'ordre du jour. Les préfinancements pourraient sans doute être fortement simplifiés et les coûts réduits par une implication plus directe ou exclusive de la part d'Infabel.

Chapitre 2 – 2.1 Relations et contrats intragroupe entre les trois sociétés mères

Diverses dispositions des contrats de gestion ont trait à la conclusion de conventions telles que les SLA. Les résultats de l'analyse de la Cour des comptes qui se concentrait sur les SLA comportant des conséquences financières concordent avec ce que le SPFMT constate, à savoir que les difficultés éprouvées pour arriver à la conclusion de conventions réalisables dans la transparence constituent un élément problématique dans l'exécution des contrats de gestion.

En complément de l'analyse de la Cour des comptes, on peut se demander si l'insertion de l'obligation de conclure des accords intragroupe dans les contrats de gestion est nécessaire et souhaitable.

Chapitre 3 – 3.2.1 Cadre dans lequel la réduction de la dette a été effectuée

Dans un souci de donner des chances égales aux entreprises ferroviaires publiques dans un marché ouvert, l'article 9, point 1 de la directive 91/440/CEE stipule : « *Les États membres mettent en place [...] des mécanismes adéquats [...]* ».

Pour satisfaire à cette obligation, la Belgique a choisi, à l'occasion de la réforme de la SNCB unitaire en date du 1^{er} janvier 2005, de placer une dette de 7,4 milliards d'euros dans le Fonds pour l'infrastructure ferroviaire (transférée ultérieurement à l'État) et de placer le restant de la dette dans la SNCB-Holding.

Le premier paragraphe de ce point fait référence à cet article 9.1. Contrairement à ce qu'on pourrait déduire de l'utilisation du mot « pouvoir » dans ce paragraphe (« kunnen » dans la version néerlandaise), la directive ne laisse pas de libre choix aux États membres, à l'exception du choix de la manière de remplir cette obligation.

Chapitre 3 - 3.3.1 Évolution de la dette financière de la SNCB-Holding

Cette partie du rapport esquisse l'évolution des dettes de la SNCB-Holding. L'évolution de la dette financière dans le secteur public, comme mentionné, est imputable, entre autres, aux flux de trésorerie suivants :

- la reprise des obligations de pensions par l'État en 2005, en échange de quoi la SNCB-Holding était redevable d'un montant de 296,0 millions d'euros;
- les frais de restructuration d'ABX, dont le dossier a été approuvé par la Commission européenne (-175,2 millions d'euros).

En ce qui concerne le premier point, je constate que certaines parts du montant précité n'ont pas vraiment leur place au niveau de la dette financière du secteur public de la SNCB-Holding.

- Le montant de 296,0 millions d'euros se rapporte à la compensation financière versée à l'État en contrepartie des charges de pensions supplémentaires découlant, pour l'État, de la prise en charge des dépenses de pensions de la SNCB-Holding qui, au moment du transfert vers l'État, n'ont pas été compensées en application du règlement européen 1192/69.
- Ces dépenses non compensées concernent :
 - d'une part, les pensions de retraite des membres du personnel roulant de la SNCB-Holding qui ont introduit leur demande de mise à la retraite dès 55 ans en application de l'article 115 de la loi du 14 février 1961 d'expansion économique, de progrès social et de redressement financier, et
 - d'autre part, les pensions du personnel statutaire de la SNCB-Holding qui ont bénéficié de mesures concernant la pension anticipée dans le cadre d'anciens plans de restructuration de la SNCB unitaire ou de mesures prises dans le cadre de la programmation sectorielle de 1989 qui avait un impact sur les pensions.
- Le montant versé concerne tant les obligations vis-à-vis des membres du personnel affectés à des missions de service public que vis-à-vis des membres du personnel exerçant des tâches commerciales.
- Les montants versés en rapport avec ce dernier groupe n'ont pas leur place au niveau de la dette financière dans le secteur public de la SNCB-Holding.

En ce qui concerne le deuxième point, je constate que le montant de 175,2 millions d'euros représente des dépenses en faveur de certaines filiales d'ABX, toutes actives dans le secteur commercial. Ce montant, dans son ensemble, ne doit pas se retrouver au niveau de la dette du secteur public de la SNCB-Holding.

Enfin, je signale aussi que les recettes provenant de la vente des actifs ont été décomptées des dettes commerciales : cela me semble logique, pour autant que ces actifs matériels soient financés par des fonds propres, et donc pas par des deniers publics.

Chapitre 3 – 3.6.1 Définition et évolution de la dette consolidée financière « hors contrat de gestion » (page 126)

D'un point de vue comptable, Infrabel et la SNCB ne traitent pas de la même manière les dotations d'exploitation, octroyées au titre de compensation pour la réduction des dotations d'investissement. Le SPFMT examinera cette différence de traitement, en particulier en ce qui concerne le respect des règles budgétaires en vigueur.

En outre, je prends note du fait qu'il serait recommandé d'adapter l'annexe 8 dans les futurs contrats de gestion, tel que spécifié sous 4°.

Chapitre 4 – 4.2.1.3 Contrôles a priori et a posteriori

Les remarques formulées dans le rapport en matière d'évaluation des coûts/bénéfices lors des missions de consultance sont confirmées par les constatations du SPFMT concernant le manque d'évaluation socio-économique (coûts/bénéfices) des investissements, et l'absence d'un cadre transparent et des instruments nécessaires pour réaliser une telle évaluation d'une façon standardisée.

Chapitre 4 - 4.2.4.2 Projets ERP

Les conclusions du rapport de la Cour des comptes concordent en grande partie avec les conclusions du rapport d'analyse et d'avis du SPFMT sur l'analyse coûts/bénéfices de la SNCB-Holding sur le projet ERP.

Cette analyse coûts/bénéfices a été réalisée en 2011 à la demande de la Ministre des Entreprises publiques, Madame Inge Vervotte, dans le but de justifier la bonne utilisation du financement public de ce projet. La SNCB-Holding a regroupé les résultats pertinents des trois sociétés du groupe SNCB, sans toutefois fournir une réelle analyse coûts/bénéfices.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Premier Président, Monsieur le Greffier en chef, l'expression de ma considération distinguée.

Marc Roman
Le Président du comité de direction, a.i.

Réponse du ministre des Entreprises publiques



ROYAUME DE BELGIQUE

Le Ministre des Entreprises publiques, de la Politique scientifique, et de la Coopération au développement, chargé des Grandes villes

Monsieur Philippe ROLAND
Premier Président
Cours des Comptes
Rue de la Régence 2

1000 Bruxelles

Personne de contact

Giovanni PALMIERI

Tél.: 02/501.41.04

Email: giovanni.palmieri@diplobel.fed.be

vos références

A 3/5-3.695.456 B14

nos références

PM/LL/FT/GP/VM/2012- 2458

à mentionner dans toute correspondance

date

10-07-2012

Concerne : Audit des flux financiers au sein du Groupe SNCB

Monsieur le Premier Président,

J'ai bien reçu, en date du 1^{er} juin 2012, votre projet de rapport relatif à l'analyse des flux financiers au sein du groupe SNCB.

Après une lecture attentive de ce projet de rapport, je n'ai pas de remarques ni de commentaires à apporter.

Je tiens néanmoins à souligner la qualité du travail fourni et à remercier personnellement la Cour de Comptes et ses collaborateurs.

Je vous prie de croire, Monsieur le Premier Président, en l'expression de mes sentiments distingués.

Paul MAGNETTE