

Chambre des Représentants de Belgique

SESSION EXTRAORDINAIRE 1995 (*)

14 SEPTEMBRE 1995

PROPOSITION

**d'institution d'une commission
d'enquête parlementaire chargée
d'examiner la situation financière de
la SNCB et de rédiger un rapport
d'évaluation concernant la haute
direction de la société**

(Déposée par M. Herman De Croo)

DEVELOPPEMENTS

MESDAMES, MESSIEURS,

Le déficit structurel des chemins de fer, c'est-à-dire la différence entre les recettes et les subventions de l'Etat, d'une part, et les dépenses courantes, d'autre part, croît d'année en année. La situation financière de la SNCB est désastreuse et des milliers d'emplois sont à nouveau menacés.

La direction et le conseil d'administration de la SNCB ont habilement dissimilé cette évolution négative au cours de ces dernières années en inscrivant chaque année des « recettes financières extraordinaires » au compte de résultats.

La SNCB abuse manifestement de l'autonomie qui lui a été accordée par la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, et ladite loi constitue un outil de gestion manifestement inadéquat pour une entreprise publique comme la SNCB.

(*) Première session de la 4^ge législature.

Belgische Kamer van Volksvertegenwoordigers

BUITENGEWONE ZITTING 1995 (*)

14 SEPTEMBER 1995

VOORSTEL

**totinstelling van een parlementaire
onderzoekscommissie belast met
het onderzoek van de financiële
situatie van de NMBS,
alsmede met de opstelling van een
evaluatie-rapport met betrekking tot
het topmanagement van de
maatschappij**

(Ingediend door de heer Herman De Croo)

TOELICHTING

DAMES EN HEREN,

Het structureel tekort van het spoorwegbedrijf, dit wil zeggen het verschil tussen de inkomsten en de staatssubsidies enerzijds, en de lopende uitgaven anderzijds, neemt jaar na jaar toe. De financiële situatie van de NMBS is uitzichtloos en er dreigen dan ook opnieuw duizenden jobs verloren te gaan.

In de afgelopen jaren hebben de NMBS-directie en de raad van bestuur deze ongunstige evolutie handig verborgen gehouden door jaarlijks op de resultatenrekening « buitengewone financiële inkomsten » te schrijven.

De NMBS maakt blijkbaar misbruik van de autonomie verleend door de wet van 21 maart 1991 op de autonome overheidsbedrijven. Deze wet is duidelijk ondoeltreffend als beheersinstrument voor een overheidsbedrijf als de NMBS.

(*) Eerste zitting van de 4^ge zittingsperiode.

Une transaction immobilière aussi importante et spectaculaire que le bail de l'Espace Léopold, qui a impliqué le recours à des procédés très discutables de haute technologie fiscale, a procuré à la SNCB d'importantes recettes supplémentaires, qui n'ont toutefois pas été affectées à l'assainissement de la société, mais ont été absorbées par le déficit de plus en plus incontrôlable résultant des pertes d'exploitation.

La plupart des «recettes financières extraordinaires» ont toutefois été générées par la pratique systématique d'opérations de *sale-and-lease-back* portant sur le matériel roulant (la quasi-totalité du parc ferroviaire est aujourd'hui vendue D.

Si elles procurent de l'argent frais dans l'immédiat, de telles opérations hypothèquent toutefois lourdement l'avenir en créant de lourdes charges supplémentaires. La preuve en est que dans les propositions budgétaires qu'elle a communiquées au ministre des Communications au début de l'année, la SNCB prévoit un poste de 9 milliards de francs pour le rachat de matériel roulant qu'elle a vendu dans le cadre de ses opérations de *sale-and-lease-back*. Ces opérations permettent en outre d'user d'artifices comptables permettant de présenter un compte de résultats apparemment en équilibre, alors qu'il correspond de moins en moins à la réalité économique.

La SNCB accumule par ailleurs une montagne colossale de dettes (voir le rapport Coopers & Lybrand), dues principalement au dérapage total de la politique d'investissement, dans laquelle le projet TGV joue évidemment un rôle important.

Le gouvernement avait décidé que ce projet devait être réalisé au sein de la SNCB et que sa mise en œuvre devait en outre aller de pair avec une amélioration de l'offre en matière de transports intérieurs. Il s'avère que l'on a opté dans ce dossier pour une approche technique plutôt qu'économique.

Les ingénieurs de la SNCB ont dès lors eu carte blanche et sont donc à l'origine d'un certain nombre de complications techniques extrêmement onéreuses. Le rapport Coopers & Lybrand quantifie cet impact sur la dette de la SNCB, mais n'insiste pas sur les décisions erronées de la direction qui en sont la cause.

Il est en outre frappant de constater que le nombre des participations de la SNCB est passé en très peu de temps d'une dizaine à plus de trente. Les activités concernées sont en l'occurrence très variées, allant de services d'études, de gestion immobilière, d'entreprises de transport, de gestion financière à une participation dans une entreprise marocaine. Certaines de ces filiales ont à leur tour évolué en sociétés à portefeuille, de sorte que l'ensemble est devenu totalement opaque et incontrôlable.

Il est permis de se demander à cet égard où une société déficitaire comme la SNCB, avec sa montagne de dettes, trouve les fonds pour prendre des partici-

Een belangrijke en spectaculaire immobiliëns-transaction als de verpachting van het Leopoldcomplex, waarbij gebruik gemaakt werd van een zeer betwistbare fiscale spijstechnologie, heeft aan de NMBS aanzienlijke extra-inkomsten geleverd die echter niet werden aangewend voor de gezondmaking van de maatschappij maar die opgeconsommeerd werden door steeds verder uit de hand lopende exploitatietekorten.

Veruit de meeste «buitengewone financiële inkomsten» werden evenwel gegenereerd door de systematische praktijk van *sale-and-lease-back* operaties met betrekking tot het rollend materieel (vandaag is ongeveer de volledige vloot verkocht D.

Deze operaties leveren onmiddellijk baar geld op, maar leggen een zware hypotheek op de toekomst. Ze leiden immers tot een zware extra-kost. In het verlanglijstje dat de NMBS begin dit jaar stuurde aan de minister van Verkeer is dan ook een uitgave voorzien van negen miljard frank voor de heraanloop van rollend materieel.. Materieel dat de NMBS in de loop der jaren verkocht heeft in het kader van haar *sale-and-lease-back* operaties. Bijkomend, laten ze toe boekhoudkundige truuks toe te passen waardoor een schijnbaar in evenwicht gebrachte resultaatrekening als maar verder afwijkt van de economische realiteit.

Daarenboven stapelt zich in de schoot van de NMBS een reusachtige schuldenberg op (cf. verslag Coopers & Lybrand) hoofdzakelijk ten gevolge van een totaal ontspoorde investeringspolitiek waarin het HST-project uiteraard een belangrijke rol speelt.

Wat dit project betreft, werd door de regering beslist dat het moest uitgevoerd worden in de schoot van de NMBS en dat de uitvoering ervan bovendien moest gekoppeld worden aan een verbetering van het binnenlands vervoeraanbod. Ten slotte werd gekozen voor een technische benadering in plaats van een economische.

Het gevolg hiervan is dat de NMBS-ingenieurs vrij spel kregen en aldus verantwoordelijk zijn voor een aantal technische complicaties die handenvol geld kosten. Het Coopers & Lybrand-rapport kwantificeert deze impact op de NMBS-schuld maar gaat niet in op de verkeerde managementsbeslissingen die aan de oorsprong liggen,

Opvallend verder in het NMBS-dossier is dat, in een vrij korte tijdspanne, het aantal participaties is opgelopen van een tiental tot meer dan dertig. Het gaat hier om een brede waaier van activiteiten gaande van studiediensten, immobiliënsbeheer, transport-bedrijven, financieel beheer tot en met een participatie in een Marokkaans bedrijf. Sommige van die filialen zijn op hun beurt geëvolueerd tot portefeuille-maatschappijen, zodat het geheel totaal ondoorzichtig en oncontroleerbaar is geworden.

Hierbij kan de vraag gesteld worden waar een verlieslatende maatschappij als de NMBS, met een berg van schulden, het geld haalt om te participeren

pations dans toutes ces initiatives privées, et ce que peut bien lui rapporter une telle construction.

Il est dès lors grand temps de procéder à une évaluation et, au besoin, à une modification fondamentale de la loi du 21 mars 1991 sur les entreprises publiques économiques et en particulier de son application à la SNCB.

Entre-temps, toute affectation de ressources budgétaires fédérales supplémentaires à la SNCB doit être exclue, même pour des missions de service public, et il faut commencer par vérifier l'usage que la SNCB a fait des moyens actuels qui ont été mis à sa disposition par le pouvoir fédéral.

Il est également exclu d'affecter des ressources budgétaires fédérales supplémentaires au projet TGV. La SNCB, qui a accaparé ce projet, doit à présent en porter la responsabilité. Il est temps que cette société veille à maîtriser ses coûts et il lui appartient de présenter éventuellement un projet dégraissé.

Les gouvernements qui se sont succédé depuis 1988 n'ont pas exercé un contrôle suffisant sur la SNCB. Le conseil d'administration de cette dernière est manifestement coresponsable de la mauvaise gestion et le comité de direction a failli à sa mission.

Il ne peut dès lors être question de prolonger, en octobre 1995, les mandats de la haute direction sans avoir établi au préalable un rapport d'évaluation convenable et indépendant sur la manière dont ses membres ont accompli leur mission.

La présente proposition vise dès lors à instituer une commission d'enquête parlementaire chargée d'examiner la situation financière de la SNCB, d'établir un rapport d'évaluation relatif à la haute direction de la société et de formuler une série de propositions en vue d'améliorer la qualité et l'efficacité de la gestion de la SNCB.

Cette commission d'enquête sera investie de tous les pouvoirs prévus par l'article 56 de la Constitution et par la loi du 3 mai 1880 sur les enquêtes parlementaires.

La commission d'enquête devra toutefois veiller, à ne pas créer de situation analogue à celle qui fut à l'origine de l'arrêt de la cour d'appel d'Anvers du 30 janvier 1992. C'est pourquoi elle devra s'imposer, le cas échéant, la discipline nécessaire afin de ne pas contrarier l'examen par la justice de dossiers qui font l'objet d'une instruction judiciaire.

in al deze privé-initiatieven en wat deze constructie de maatschappij uiteindelijk opbrengt.

Het is dan ook de hoogste tijd dat de wet van 21 maart 1991 op de autonome overheidsbedrijven, en meer in het bijzonder haar toepassing op de NMBS, wordt beoordeeld en desgevallend grondig gewijzigd.

In afwachting kunnen er op de federale begroting in elk geval geen bijkomende subsidies ten voordele van de NMBS ingeschreven worden, zelfs niet wanneer het opdrachten van openbare dienst betreft. Integendeel, dient eerst nagegaan te worden hoe de huidige middelen, door de overheid ter beschikking van de NMBS gesteld, aangewend werden.

Verder kan er ook sprake zijn van een bijkomende overheveling van middelen uit de federale begroting naar het HST-project. De NMBS, die dit project naar zich toehaalde, moet er nu ook de verantwoordelijkheid van dragen. De maatschappij moet eindelijk aan kostenbeheersing gaan doen en eventueel een afgeslankt project voorleggen.

De opeenvolgende regeringen hebben sedert 1988 onvoldoende toezicht uitgeoefend op de maatschappij. De raad van bestuur van de NMBS is duidelijk medeverantwoordelijke voor het slecht beheer en het directiecomité heeft in zijn opdracht gefaald.

Er kan dan ook geen sprake zijn van een verlening, in oktober 1995 van de mandaten van het topmanagement zonder dat er eerst een degelijk en onafhankelijk evaluatierapport wordt opgesteld over de wijze waarop zij hun opdracht hebben vervuld.

Dit voorstel beoogt dan ook de oprichting van een parlementaire onderzoekscommissie belast met het onderzoek naar de financiële situatie van de NMBS, de opstelling van een evaluatierapport met betrekking tot het topmanagement van de maatschappij en het formuleren van een reeks voorstellen met het oog op een beter en meer doeltreffend beheer van de NMBS.

De onderzoekscommissie zal over alle rechten beschikken, omschreven in artikel 56 van de Grondwet en de wet van 3 mei 1880 op het parlementair onderzoek.

De onderzoekscommissie moet er evenwel voor zorgen dat het arrest van het Hof van Beroep van Antwerpen van 30 januari 1992 geen navolging krijgt. Daarom dient zij zich desgevallend de nodige discipline op te leggen, zodat zij de gerechtelijke behandeling van dossiers, die het voorwerp vormen van een gerechtelijk onderzoek, niet in het gedrang zou brengen.

H. DE CROO

PROPOSITION

Article 1^{er}

Il est institué une commission d'enquête chargée:

- de rechercher les causes du déficit structurel croissant de la SNCB;
- d'examiner la haute technologie comptable appliquée par la direction afin d'équilibrer néanmoins, en apparence, le compte de résultats;
- d'étudier les conséquences des décisions de la direction sur l'endettement de la SNCB, plus particulièrement en ce qui concerne le projet TGV;
- d'examiner l'opportunité pour la SNCB de conserver des participations dans diverses filiales, de rechercher comment la SNCB a financé ces participations et quels avantages elle en retire;
- d'étudier l'application de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques aux entreprises publiques autonomes et en particulier à la SNCB, en vue d'une évaluation approfondie et, le cas échéant, de la modification de ladite loi;
- d'établir un rapport d'évaluation relatif à la manière dont la haute direction de la SNCB s'est acquittée de sa mission;
- de formuler une série de propositions en vue d'améliorer la qualité et l'efficacité de la gestion de la SNCB.

Art.2

La commission est investie de tous les pouvoirs prévus par l'article 56 de la Constitution et par la loi du 3 mai 1880 sur les enquêtes parlementaires.

La commission entend en particulier toutes les personnes qu'elle juge utile de convoquer; elle siège à huis clos.

Elle établit tous les contacts nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Elle ne peut s'immiscer dans aucune affaire judiciaire en cours procédant à des auditions, ni en faisant mettre des documents à sa disposition.

Art.3

La commission se compose de onze membres effectifs et de onze suppléants, désignés suivant le système de la représentation proportionnelle des groupes politiques ..

VOORSTEL

Artikel 1

Er wordt een onderzoekscommissie ingesteld belast met:

- het zoeken naar de oorzaken van het toenevend structureel tekort van de NMBS;
- het onderzoeken van de boekhoudkundige spijttechnologie, die het management heeft toegepast om de resultaatrekening niettemin schijnbaar in evenwicht te brengen;
- het bestuderen van de gevolgen van managementbeslissingen op de schuldpositie van de NMBS, meer bepaald met betrekking tot het HST-project;
- het onderzoeken van de opportuniteit voor de NMBS om participaties in diverse filialen aan te houden, hoe de NMBS deze participaties gefinancierd heeft en welke return deze voor de NMBS opleveren;
- het bestuderen van de toepassing van de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven op de autonome overheidsbedrijven, in het bijzonder op de NMBS, met het oog op een grondige evaluatie en desgevallend wijziging ervan;
- het opstellen van een evaluatierapport met betrekking tot de wijze waarop het topmanagement van de NMBS de haar toegewezen opdracht heeft vervuld;
- het formuleren van een reeks voorstellen met het oog op een beter en meer doeltreffend beheer van de NMBS.

Art.2

De commissie heeft alle bevoegdheden bepaald in artikel 56 van de Grondwet en in de wet van 3 mei 1880 op het parlementair onderzoek.

De commissie hoort inzonderheid alle personen die zij nuttig acht op te roepen; zij houdt zitting met gesloten deuren.

Zij legt alle contacten die voor het vervullen van haar taak noodzakelijk zijn.

Noch inzake hoorzittingen, noch wat het ter beschikking stellen van stukken betreft, mag zij zich mengen in eventueel opende rechtszaken.

Art.3

De commissie bestaat uit elf leden en elf plaatsvervangers, aangewezen volgens het stelsel van de evenredige vertegenwoordiging van de fracties.

Art.4

La commission fait rapport à la Chambre dans les six mois de son installation. Elle peut décider que tout ou partie du résultat de ses travaux soit publié ou non.

31 juillet 1995.

Art.4

De commissie brengt binnen zes maanden na haar installatie verslag uit aan de Kamer. Zij kan beslissen dat haar werkzaamheden, in hun geheel of gedeeltelijk, al dan niet worden bekendgemaakt.

31 juli 1995.

H.DE CROO