

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

3 mei 2016

**Evaluatie van de uitvoering van de
beheerscontracten met de NMBS,
Infrabel en de NMBS holding**

Gedachtewisseling met:

— de raadsheren Rudi Moens en
Michel de Fays van het Rekenhof;
— de heer Jo Cornu,
gedelegeerd bestuurder van de NMBS;
— de heer Luc Lallemant,
gedelegeerd bestuurder van Infrabel;
— de minister van Mobiliteit,
belast met Belgocontrol en de NMBS

VERSLAG

NAMENS DE COMMISSIE VOOR DE
INFRASTRUCTUUR, HET VERKEER
EN DE OVERHEIDSBEDRIJVEN EN
DE SUBCOMMISSIE REKENHOF
UITGEBRACHT DOOR
MEVROUW **Sabien LAHAYE-BATTHEU**
EN DE HEER **Marcel CHERON**

INHOUD

Blz.

I. Uiteenzettingen van de raadsheren van het Rekenhof	3
II. Uiteenzetting van de heer Jo Cornu, gedelegeerd bestuurder van de NMBS	24
III. Uiteenzetting van de heer Luc Lallemant, gede- legeerd bestuurder van Infrabel	26
IV. Uiteenzetting van de minister van Mobiliteit, belast met Belgocontrol en de NMBS	29
V. Vragen en opmerkingen van de leden	31
VI. Antwoorden van de sprekers	35

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

3 mai 2016

**Évaluation de la mise en œuvre des contrats
de gestion conclus avec la SNCB,
Infrabel et la SNCB-Holding**

Échange de vues avec:

— MM. Rudi Moens et Michel de Fays,
conseillers à la Cour des comptes;
— M. Jo Cornu,
administrateur délégué de la SNCB;
— M. Luc Lallemant,
administrateur délégué d'Infrabel;
— la ministre de la Mobilité,
chargée de Belgocontrol et de la SNCB

RAPPORT

FAIT AU NOM DE LA COMMISSION DE
L'INFRASTRUCTURE, DES COMMUNICATIONS ET
DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET DE LA
SOUS-COMMISSION "COUR DES COMPTES"
PAR
MME **Sabien LAHAYE-BATTHEU**
ET M. **Marcel CHERON**

SOMMAIRE

Pages

I. Exposé des conseillers de la Cour des comptes	3
II. Exposé de M. Jo Cornu, administrateur délégué de la SNCB	24
III. Exposé de M. Luc Lallemant, administrateur délè- gué d'Infrabel	26
IV. Exposé de la ministre de la Mobilité, chargée de Belgocontrol et de la SNCB	29
V. Questions et observations des membres	31
VI. Réponses des orateurs	35

3941

**Samenstelling van de commissie op de datum van indiening van het verslag/
Composition de la commission à la date de dépôt du rapport**
Voorzitter/Président: Luk Van Biesen

A. — Vaste leden / Titulaires:

N-VA	Robert Van de Velde
PS	Ahmed Laaouej
MR	Benoît Piedboeuf
CD&V	Eric Van Rompuy
Open Vld	Luk Van Biesen
sp.a	Karin Temmerman
Ecolo-Groen	Georges Gilkinet
cdH	Benoît Dispa

**Samenstelling van de commissie op de datum van indiening van het verslag/
Composition de la commission à la date de dépôt du rapport**
Voorzitter/Président: Karine Lalieux

A. — Vaste leden / Titulaires:

N-VA	Inez De Coninck, Peter Dedecker, Daphné Dumery, Wouter Raskin
PS	Laurent Devin, Emir Kir, Karine Lalieux
MR	Emmanuel Burton, Jean-Jacques Flahaux, Gilles Foret
CD&V	Jef Van den Bergh, Veli Yüksel
Open Vld	Sabien Lahaye-Battheu, Nele Lijnen
sp.a	David Geerts
Ecolo-Groen	Marcel Cheron
cdH	Isabelle Poncelet

B. — Plaatsvervangers / Suppléants:

An Capoen, Christoph D'Haese, Koenraad Degroote, Yoleen Van Camp, Bert Wollants
Julie Fernandez Fernandez, Gwenaëlle Grovonijs, Eric Massin, Daniel Senesael
Sybille de Coster-Bauchau, David Clarinval, Benoît Piedboeuf, Philippe Pivin
Roel Deseyn, Veerle Heeren, Stefaan Vercamer
Luk Van Biesen, Dirk Van Mechelen, Tim Vandenput
Karin Temmerman, Alain Top
Stefaan Van Hecke, Gilles Vanden Burre
Benoît Lutgen, Vanessa Matz

C. — Niet-stemgerechtigd lid / Membre sans voix délibérative:

VB	Jan Penris
----	------------

N-VA	:	Nieuw-Vlaamse Alliantie
PS	:	Parti Socialiste
MR	:	Mouvement Réformateur
CD&V	:	Christen-Democratisch en Vlaams
Open Vld	:	Open Vlaamse liberalen en democraten
sp.a	:	socialistische partij anders
Ecolo-Groen	:	Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales – Groen
cdH	:	centre démocrate Humaniste
VB	:	Vlaams Belang
PTB-GOI	:	Parti du Travail de Belgique – Gauche d'Ouverture
DéFI	:	Démocrate Fédéraliste Indépendant
PP	:	Parti Populaire

Afkortingen bij de nummering van de publicaties:

DOC 54 0000/000:	Parlementair document van de 54 ^e zittingsperiode + basisnummer en volgnummer
QRVA:	Schriftelijke Vragen en Antwoorden
CRIV:	Voorlopige versie van het Integraal Verslag
CRABV:	Beknopt Verslag
CRIV:	Integraal Verslag, met links het definitieve integraal verslag en rechts het vertaald beknopt verslag van de toespraken (met de bijlagen)
PLEN:	Plenum
COM:	Commissievergadering
MOT:	Moties tot besluit van interpellaties (beigekleurig papier)

Abréviations dans la numérotation des publications:

DOC 54 0000/000:	Document parlementaire de la 54 ^e législature, suivi du n° de base et du n° consécutif
QRVA:	Questions et Réponses écrites
CRIV:	Version Provisoire du Compte Rendu intégral
CRABV:	Compte Rendu Analytique
CRIV:	Compte Rendu Intégral, avec, à gauche, le compte rendu intégral et, à droite, le compte rendu analytique traduit des interventions (avec les annexes)
PLEN:	Séance plénière
COM:	Réunion de commission
MOT:	Motions déposées en conclusion d'interpellations (papier beige)

Officiële publicaties, uitgegeven door de Kamer van volksvertegenwoordigers

Bestellingen:
Natieplein 2
1008 Brussel
Tel.: 02/ 549 81 60
Fax : 02/549 82 74
www.dekamer.be
e-mail : publicaties@dekamer.be

De publicaties worden uitsluitend gedrukt op FSC gecertificeerd papier

Publications officielles éditées par la Chambre des représentants

Commandes:
Place de la Nation 2
1008 Bruxelles
Tél.: 02/ 549 81 60
Fax : 02/549 82 74
www.lachambre.be
courriel : publications@lachambre.be

Les publications sont imprimées exclusivement sur du papier certifié FSC

DAMES EN HEREN,

De commissie voor de Infrastructuur, het Verkeer en de Overheidsbedrijven en de subcommissie Rekenhof van de commissie voor de Financiën en de Begroting hebben op dinsdag 23 februari 2016 een gedachtewisseling georganiseerd over de uitvoering van de beheerscontracten met de NMBS, Infrabel en de NMBS Holding.

I. — UITEENZETTINGEN VAN DE RAADSHEREN VAN HET REKENHOF

A. Inleiding

De heer Michel de Fays, raadsheer bij het Rekenhof, legt uit dat de Kamer van Volksvertegenwoordigers in haar resolutie van 23 juli 2015 aan het Rekenhof heeft gevraagd:

— de naleving van de bepalingen en de uitvoering van de doelstellingen te onderzoeken van de beheerscontracten die de federale regering enerzijds en de NMBS, Infrabel en de NMBS Holding anderzijds hebben gesloten, voor de periode van 29 juni 2008 tot vandaag;

— te onderzoeken of de federale financiering van de opdrachten van openbare dienst volledig en uitsluitend aan de uitvoering van de vastgelegde doelstellingen werd toegewezen;

— na te gaan hoe de verplichte aard van de uitvoering van de beheerscontracten kon worden versterkt;

— na te gaan hoe de interne-auditprocedures nog konden worden verbeterd.

Het eerste deel van dit verslag beoogt een antwoord te bieden op de punten 1 en 3 van de resolutie van de Kamer van Volksvertegenwoordigers. Daarin onderzoekt het Rekenhof of de beheerscontracten die met de drie vennootschappen van de NMBS-groep gesloten werden voor de periode 2008-2012 en vervolgens werden verlengd tot 2016, beantwoorden aan de voorwaarden die van een beheerscontract worden verwacht binnen de context van een contractualisering van de opdrachten van openbare dienst.

Het tweede deel van het verslag beoogt een antwoord te bieden op punt 2 van de resolutie van de Kamer van Volksvertegenwoordigers. Daarin beschrijft het Rekenhof de evoluties van de federale financiering van de opdrachten van openbare dienst.

MESDAMES, MESSIEURS,

Le mardi 23 février 2016, la commission de l'Infrastructure, des Communications et des Entreprises publiques et la sous-commission "Cour des comptes" de la commission des Finances et du Budget ont procédé à un échange de vues sur la mise en œuvre des contrats de gestion conclus avec la SNCB, Infrabel et la SNCB-Holding.

I. — EXPOSÉ DES CONSEILLERS DE LA COUR DES COMPTES

A. Introduction

M. Michel de Fays, conseiller à la Cour des comptes, indique que, par résolution du 23 juillet 2015, la Chambre des représentants a demandé à la Cour des comptes:

— d'enquêter sur le respect des dispositions et sur la réalisation des objectifs des contrats de gestion respectivement conclus entre, d'une part, le gouvernement fédéral et, d'autre part, la SNCB, Infrabel et la SNCB-Holding, pour la période allant du 29 juin 2008 à aujourd'hui;

— d'examiner si le financement fédéral des missions de service public a été entièrement et exclusivement affecté à la réalisation des objectifs fixés;

— de vérifier comment le caractère obligatoire de la réalisation des contrats de gestion peut être renforcé;

— de vérifier comment les processus d'audit interne peuvent encore être améliorés.

La première partie de ce rapport vise à répondre aux points 1 et 3 de la résolution de la Chambre des représentants. Dans celle-ci, la Cour des comptes examine si les contrats de gestion conclus avec les trois sociétés du groupe SNCB pour la période 2008-2012, prolongés ensuite jusqu'en 2016, répondent aux conditions attendues d'un contrat de gestion, dans le contexte d'une contractualisation de missions de service public.

La deuxième partie de ce rapport vise à répondre au point 2 de la résolution de la Chambre des représentants. Dans celle-ci, la Cour des comptes décrit les évolutions intervenues dans le financement fédéral des missions de service public.

Het derde deel van het verslag beoogt een antwoord te bieden op punt 4 van de resolutie van de Kamer van Volksvertegenwoordigers over de interne doorlichting. Daarin verduidelijkt het Rekenhof het kader waarbinnen de interne-auditprocessen bij de NMBS en bij Infrabel werden geëvalueerd.

Om het onderzoek zo snel mogelijk uit te voeren, zoals de Kamer van Volksvertegenwoordigers heeft gevraagd, is op basis van een ontwerpverslag een gelijktijdige tegensprekelijke procedure gevoerd met de minister van Mobiliteit, belast met Belgocontrol en de Nationale Maatschappij der Belgische Spoorwegen, met de FOD Mobiliteit en Vervoer, en met de vennootschappen NMBS, Infrabel en HR Rail.

Vervolgens schetst de heer de Fays het onderzoeksverloop. Op 2 december 2015 werd het ontwerpverslag naar de betrokkenen. De antwoorden van alle betrokken partijen werden aan het verslag toegevoegd.

B. Beheerscontracten

De heer de Fays geeft aan dat de Kamer aan het Rekenhof de precieze opdracht heeft gegeven om de uitvoering en de opvolging van de beheerscontracten gesloten in 2008 en de zwakke punten ervan te detecteren met het oog op het formuleren van aanbevelingen voor de nieuwe beheerscontracten waarover men nu aan het onderhandelen is.

De spreker benadrukt dat het verslag geen algemene evaluatie bevat van de uitvoering van de taken van openbare dienstverlening door de NMBS en Infrabel.

Het eerste deel met betrekking tot de beheerscontracten valt uiteen in vier hoofdstukken: de finaliteit en kwaliteit van de beheerscontracten 2008, de opvolging van de beheerscontracten, de uitvoering van de beheerscontracten en de verplichte aard van de uitvoering van de beheerscontracten versterken en de aanbevelingen van het Rekenhof dienaangaande.

1. De finaliteit en kwaliteit van de beheerscontracten 2008

Conform de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven zijn de beheerscontracten zijn het voornaamste instrument waarmee de Staat zich ervan verzekert dat de activiteiten van de spoorwegmaatschappijen effectief bijdragen tot de publieke doelstellingen van het overheidsbeleid. Die contracten zijn het resultaat van onderhandelingen. Ze moeten komen tot een juist

La troisième partie de ce rapport vise à répondre au point 4 de la résolution de la Chambre des représentants relatif à l'audit interne. Dans celle-ci, la Cour des comptes précise le cadre de l'évaluation des processus d'audit interne de la SNCB et d'Infrabel.

Afin de répondre à la demande de la Chambre des représentants de réaliser cette enquête le plus rapidement possible, le projet de rapport a fait l'objet d'un débat contradictoire simultané avec la ministre de la Mobilité, chargée de Belgocontrol et de la Société nationale des chemins de fer belges, le SPF Mobilité et Transports, et les sociétés SNCB, Infrabel et HR Rail.

M. de Fays expose ensuite le calendrier de ces travaux. Le projet de rapport a été envoyé aux intéressés le 2 décembre 2015. Les réponses de tous les intéressés ont été jointes au rapport.

B. Contrats de gestion

M. de Fays indique que la Chambre a précisément chargé la Cour des comptes d'examiner la mise en œuvre et le suivi des contrats de gestion conclus en 2008 et d'en identifier les points faibles en vue de la formulation de recommandations pour les nouveaux contrats de gestion actuellement en cours de négociation.

L'orateur souligne que ce rapport ne comporte pas d'évaluation générale de la mise en œuvre des missions de service public de la SNCB et d'Infrabel.

Sa première partie, relative aux contrats de gestion, est subdivisée en quatre chapitres intitulés: Finalité et qualité des contrats de gestion 2008, Suivi des contrats de gestion, Réalisation des contrats de gestion, Renforcer le caractère obligatoire de la réalisation des contrats de gestion. La Cour des comptes formule ensuite des recommandations à ce sujet.

1. La finalité et la qualité des contrats de gestion de 2008

Conformément à la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques, les contrats de gestion sont l'instrument principal par lequel l'État s'assure que les activités des sociétés ferroviaires contribuent effectivement à la réalisation des objectifs de la politique publique définis par l'État. Ces contrats sont le résultat de négociations. Ils doivent aboutir à un juste équilibre entre les tâches et les obligations de

evenwicht tussen de taken en verplichtingen van elk van de partijen en de middelen vastleggen die hun ter beschikking worden gesteld om de goede uitvoering van die taken en verplichtingen mogelijk te maken.

Voor de federale Staat moeten de beheerscontracten vertalen in hoeverre het spoorvervoer tijdens de periode waarop ze betrekking hebben, zal bijdragen tot de mobiliteitsstrategie van de regering. Het is daarom belangrijk dat de beheerscontracten de strategie van de Staat doeltreffend ondersteunen door nauwkeurige en ambitieuze doelstellingen op te nemen en dat ze de Staat voldoende middelen bieden om te controleren of die doelstellingen goed worden gerealiseerd.

De financiële middelen die ter beschikking van de NMBS en Infrabel worden gesteld, moeten in verhouding staan tot de ambities en de verplichtingen die ze toegewezen krijgen.

De contracten die nu van toepassing zijn, werden goedgekeurd door de koninklijke besluiten van 29 juni 2008 en zijn op 1 juli 2008 van kracht geworden.

Aanvankelijk moesten ze de periode 2008-2012 afdekken, maar in 2013 zijn er geen nieuwe beheerscontracten gekomen. Er werden vijf opeenvolgende bijvoegsels (vier voor de NMBS Holding) aan de contracten toegevoegd en deze werden van rechtswege verlengd. Het koninklijk besluit van 21 december 2013 heeft voorlopige toepassingsregels vastgelegd tot de inwerkingtreding van de nieuwe beheerscontracten, die voor de eerste helft van 2016 werden aangekondigd.

Het Rekenhof stelt vast dat de beheerscontracten niet werden aangepast aan de structurele evolutie van de groep. Werken met bijvoegsels, hoe belangrijk ook, om de beheerscontracten te wijzigen, getuigt van een kortetermijnvisie, die meestal is ingegeven door dringendheid.

De Staat heeft tot slot de geldigheidsduur van de contracten tot vandaag verlengd, in plaats van in 2013 een contract te sluiten met nieuwe doelstellingen die waren afgestemd op de mobiliteitsbeproevingen van dat moment. Gelet op die vaststellingen blijkt dat de Staat sinds eind 2012 een instrument voor het beheer van het spoorwegaanbod niet gebruikt.

De opdrachten van openbare dienst worden meestal niet als specifieke en gekwantificeerde formele verplichtingen in de beheerscontracten opgenomen. De contracten bevatten middelenverbintenissen en zelden resultaatverbintenissen. Sommige artikelen zijn bijzonder weinigzeggend over wat het doel betreft. De algemene doelstellingen zijn niet altijd uitgewerkt in operationele

chacune des parties et définir les moyens mis à leur disposition pour permettre la bonne exécution de ces missions et obligations.

Pour l'État fédéral, les contrats de gestion doivent traduire dans quelle mesure le transport ferroviaire contribuera, durant la période à laquelle ils se rapportent, à la stratégie de mobilité du gouvernement. Il importe dès lors que les contrats de gestion soutiennent efficacement la stratégie de l'État, en incluant des objectifs précis et ambitieux et qu'ils offrent à l'État des moyens suffisants pour contrôler la bonne réalisation de ces objectifs.

Les moyens financiers mis à la disposition de la SNCB et d'Infrabel doivent être à la hauteur des ambitions et des obligations qui leur sont assignées.

Les contrats actuellement applicables ont été approuvés par les arrêtés royaux du 29 juin 2008 et sont entrés en vigueur le 1^{er} juillet 2008.

Ils devaient initialement couvrir la période 2008-2012, mais en 2013, aucun nouveau contrat de gestion n'a été conclu. Cinq avenants successifs (quatre pour la SNCB holding) ont été ajoutés au contrat et ceux-ci ont été prolongés d'office. L'arrêté royal du 21 décembre 2013 a fixé des règles d'application provisoires jusqu'à l'entrée en vigueur des nouveaux contrats de gestion, annoncés pour la première moitié de 2016.

La Cour des comptes constate que les contrats de gestion n'ont pas été adaptés à l'évolution structurelle du groupe. Le recours à des avenants, quelle que soit leur importance, pour modifier les contrats de gestion témoigne d'une vision à court terme, généralement dictée par l'urgence.

Finalement, l'État a prolongé jusqu'à aujourd'hui la durée de validité des contrats, plutôt que de conclure en 2013 un contrat avec de nouveaux objectifs, adaptés aux préoccupations du moment en matière de mobilité. Force est dès lors de constater que, depuis 2012, l'État se prive d'un instrument utile de gestion de la politique ferroviaire.

Les missions de service public ne sont le plus souvent pas traduites dans les contrats de gestion sous la forme d'obligations formelles spécifiques et quantifiées. Les contrats de gestion contiennent des obligations de moyens et rarement des obligations de résultats. Certains articles sont particulièrement peu explicites quant à l'objectif poursuivi. Les objectifs généraux ne

doelstellingen die tijdens de looptijd van het contract moeten worden bereikt en er zijn niet altijd indicatoren aan gekoppeld waarmee kan worden nagegaan of ze werden gerealiseerd.

Heel wat doelstellingen zijn niet SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden) geformuleerd. De contracten bevatten voor de opdrachten van openbare dienst evenmin een doelstelling die het verband meet tussen de geïnvesteerde middelen en de resultaten (de efficiëntie).

De contracten 2008 preciseren niet systematisch welk niveau van openbare dienst de Staat eist.

De drie beheerscontracten bevatten slechts heel weinig corrigerende of remediërende maatregelen of sancties die moeten worden toegepast als de doelstellingen niet worden gehaald.

Doordat de beheerscontracten 2008 de opdrachten van openbare dienst, het verwachte niveau van openbare dienstverlening en de te bereiken doelstellingen te algemeen definiëren, is het Rekenhof van mening dat ze geen toereikend kader scheppen voor de opdrachten van openbare dienst en de Staat niet de mogelijkheid bieden de opdrachten van openbare dienst doeltreffend op te volgen.

2. Opvolging van de beheerscontracten

In dit hoofdstuk analyseert het Rekenhof de manier waarop de beheerscontracten (NMBS, Infrabel en NMBS Holding) werden opgevolgd.

De opvolging van het directoraat-generaal Vervoer te Land (DGVL) stuit op een aantal problemen. Enerzijds bemoeilijkt de vertraging waarmee de vennootschappen de documenten vaak doorsturen de rapportering door het DGVL en anderzijds maken de grote hoeveelheden te verwerken gegevens de taak van het DGVL zwaarder.

Het DGVL heeft geen toegang tot de onbewerkte gegevens van de vennootschappen, zodat het niet kan nagaan of de bezorgde samengevoegde gegevens correct zijn (bijvoorbeeld de gegevens voor de kwaliteitsbarometer).

De verslagen over de vervulling van de taken van openbare dienst voor 2008, 2009, 2010 en 2013 werden overgezonden aan het Parlement; die voor 2011 en 2012 niet. De verslagen voor 2014 zijn door de vennootschappen opgesteld en aan de FOD Mobiliteit overgezonden maar nog niet bezorgd aan het Parlement. De onregelmatige verzending van het verslag verzwakt de rol die

sont pas toujours déclinés en objectifs opérationnels à atteindre pendant la période couverte par le contrat, ni assortis d'indicateurs permettant d'en vérifier la réalisation.

De nombreux objectifs ne répondent pas à la logique de formulation du référent Smart (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, temporellement défini). Les contrats ne contiennent pas non plus d'objectif mesurant le rapport entre les moyens investis et les résultats (l'efficacité) en matière de missions de service public.

Les dispositions des contrats 2008 ne précisent pas systématiquement le niveau de service public exigé par l'État.

Dans les trois contrats, on ne trouve que très peu de mesures correctrices, de remédiation ou de sanction à appliquer lorsque les objectifs ne sont pas atteints.

Du fait de la définition trop générale des missions de service public, du niveau de service public attendu et des objectifs à atteindre, La Cour des comptes estime que les contrats de gestion 2008 n'encadrent pas suffisamment les missions de service public et ne permettent pas un suivi efficace des missions de service public par l'État.

2. Suivi des contrats de gestion

Dans ce chapitre, la Cour des comptes analyse la façon dont les contrats de gestion (SNCB, Infrabel et SNCB Holding) ont été suivis.

Le suivi de la Direction générale du transport terrestre (DGTT) se heurte à certains obstacles. D'une part, des retards réguliers dans la transmission de documents par les sociétés compliquent le travail de rapportage de la DGTT. D'autre part, les volumes importants de données à traiter alourdissent la tâche de la DGTT.

La DGTT n'a pas accès aux données brutes produites par les sociétés, de sorte qu'elle ne peut pas vérifier l'exactitude des données agrégées qui lui sont fournies (par exemple, les données recueillies pour élaborer le baromètre de la qualité).

Les rapports relatifs à l'accomplissement des tâches de service public pour 2008, 2009, 2010 et 2013 ont été transmis au Parlement. Les rapports pour 2011 et 2012 ne l'ont pas été. Les rapports de 2014, établis par les sociétés et transmis au SPF Mobilité, n'ont pas encore été transmis au Parlement. La transmission irrégulière de ce rapport affaiblit le rôle que peut

het Parlement kan spelen bij het beleid op het vlak van spoorwegmobiliteit.

De verslagen geven een erg algemeen beeld op jaar-basis van de uitvoering van de opdrachten van openbare dienst. De evaluatie van de resultaten van het voorbije jaar ten opzichte van de voorgaande jaren, is er niet in opgenomen. De nadruk ligt veeleer op de naleving van de rapporteringsverplichtingen dan op de mate waarin de eigenlijke doelstellingen werden bereikt.

De jaarlijkse vergadering van de werkgroep voor de opvolging van de beheerscontracten vormt een goed middel waarmee de vennootschappen en de FOD rechtstreeks met elkaar kunnen overleggen. Het Rekenhof beveelt aan te overwegen om de frequentie van die vergaderingen te verhogen en daartegenover sommige rapporteringsverplichtingen in te perken die aanleiding geven tot een grote administratieve belasting zonder echt iets bij te dragen aan de opvolging.

Het Rekenhof is voorts van mening dat enkel de nuttige rapportering die een meerwaarde biedt voor de verbetering van de opdrachten van openbare dienst en voor de voortzetting van het mobiliteitsbeleid moet worden behouden.

3. Uitvoering van de beheerscontracten

In dit hoofdstuk onderzoekt het Rekenhof of de drie spoorwegmaatschappijen de verplichtingen en maatregelen uit de beheerscontracten 2008 hebben uitgevoerd.

Het eerste punt van dit hoofdstuk bevat algemene opmerkingen over de uitvoering van de contracten; het tweede behandelt de volgende specifieke thema's:

- veiligheid;
- treinaanbod;
- stiptheid;
- crisiscommunicatie;
- aanbod aan zitplaatsen;
- parkeeraanbod;
- investeringen;
- GEN.

Bij gebrek aan tijd, zal de spreker zich tot enkele themata beperken.

jouer le Parlement à l'égard de la politique de mobilité ferroviaire.

Ces rapports donnent une image très générale de l'exécution des missions de service public sur une base annuelle. L'évaluation des résultats de l'année écoulée par rapport aux années antérieures n'y figure pas. L'accent est davantage mis sur le respect des obligations de rapportage que sur le degré de réalisation des objectifs proprement dits.

La réunion annuelle du groupe de travail pour le suivi des contrats de gestion est un bon outil qui permet aux sociétés et au SPF de se concerter directement. La Cour des comptes recommande d'envisager d'augmenter la fréquence de ces réunions et, en contrepartie, de diminuer certaines obligations de rapportage qui entraînent une charge administrative importante sans réel apport pour le suivi.

Par ailleurs, pour la Cour, seuls les rapportages utiles et apportant une plus-value pour l'amélioration des missions de service public et la poursuite de la politique de mobilité doivent être conservés.

3. Réalisation des contrats de gestion

Dans ce chapitre, la Cour des comptes examine si les obligations et mesures des contrats de gestion 2008 des trois sociétés ferroviaires ont été réalisées.

Un premier point est consacré aux observations générales sur l'exécution des contrats. Le deuxième volet de ce chapitre est consacré à des thématiques particulières. Ces thématiques sont:

- la sécurité;
- l'offre de trains;
- la ponctualité;
- la communication de crise;
- l'offre de places assises;
- l'offre de parkings;
- les investissements;
- le RER.

Faute de temps, l'orateur se limitera à quelques-unes de ces thématiques.

a. Beheerscontracten en GEN

De heer de Fays preciseert dat het Rekenhof geen doorlichting heeft uitgevoerd naar de voortgang in de totstandkoming van het GEN. Het Rekenhof was van plan geweest daarover uit eigen beweging een doorlichting uit te voeren, voordat het door de Kamer van volksvertegenwoordigers met deze opdracht werd belast. Deze doorlichting in opdracht van de Kamer betreft de beheerscontracten. Daarom heeft is het Rekenhof nagegaan hoe die beheerscontracten 2008 hebben gezorgd voor een kader voor de verwezenlijking van het GEN.

Op 4 april 2003 sloten de federale regering en de gewestregeringen een overeenkomst over het programma voor de uitbouw van het Gewestelijk Expresnet (GEN) van, naar, in en rond Brussel.

Het Rekenhof constateert dat de artikelen van de beheerscontracten over het GEN en de rapportering over de uitvoering ervan op de financiering van de investeringen toegespitst zijn. Ze vermelden echter niet welke acties moeten worden ondernomen om het GEN-project overeenkomstig de conventie van 2003 te realiseren. In de contracten worden geen operationele doelstellingen met termijnen bepaald, maar eerder intentieverklaringen opgenomen, zoals: "Infrabel stelt alles in het werk om de laatste stedenbouwkundige vergunningen voor het GEN zo snel mogelijk te verkrijgen" of "De NMBS doet het nodige om over specifiek rollend materieel voor het GEN te beschikken om de GEN-bedieningen mogelijk te maken".

Daarenboven wordt het GEN-project begeleid buiten de beheerscontracten om, door het sturingscomité en het executief comité van de ministers van Mobiliteit. De beheerscontracten zijn geen instrumenten voor de opvolging van de verschillende implementeringsfasen van het GEN die afhangen van de spoorwegmaatschappijen.

Het Rekenhof beveelt aan dat de nieuwe beheerscontracten beter de verplichtingen van de NMBS en Infrabel tijdens de duur van het contract in verband met het GEN zouden weerspiegelen, meer bepaald de uit te voeren werken, het te verwerven en in gebruik te nemen rollend materieel, het minimaal aanbod en de verwachte kwaliteit van de dienstverlening.

b. Minimaal treinaanbod

Het beheerscontract van de NMBS bevat diverse bepalingen in verband met het treinaanbod voorgesteld. In het kader van haar achtereenvolgende jaarverslagen over de uitvoering van de opdrachten van openbare dienstverlening heeft de NMBS een dagelijks

a. Contrats de gestion et RER

Monsieur de Fays précise que la Cour des comptes n'a pas réalisé un audit de la mise en œuvre de l'état d'avancement du RER. La Cour avait envisagé de réaliser un audit à ce sujet à sa propre initiative avant que la Chambre des représentants ne charge la Cour de la présente mission. La présente mission confiée par la Chambre concerne les contrats de gestion. C'est pourquoi la Cour des comptes a examiné comment ces contrats de gestion 2008 ont encadré la mise en œuvre du RER.

Le programme de mise en œuvre du réseau express régional (RER) de, vers, dans et autour de Bruxelles a fait l'objet d'une convention du 4 avril 2003 conclue entre le gouvernement fédéral et les gouvernements régionaux.

La Cour des comptes constate que les articles des contrats de gestion consacrés au RER et le rapportage sur leur exécution sont centrés sur le financement de ces investissements. Par contre, ils ne mentionnent pas les actions à entreprendre pour réaliser le projet du RER conformément à la convention de 2003. Les contrats ne prévoient pas d'objectifs opérationnels avec des échéances, mais reprennent plutôt des déclarations d'intention: "Infrabel met tout en œuvre pour obtenir la délivrance des derniers permis d'urbanisme pour le RER dans les meilleurs délais", "La SNCB fait le nécessaire pour disposer de matériel roulant spécifique au RER afin de permettre les dessertes RER".

De plus, l'encadrement du projet RER se fait en dehors des contrats, par le comité de pilotage et le comité exécutif des ministres de la Mobilité. Les contrats de gestion ne sont pas des outils de suivi des différentes phases d'implémentation du RER dépendant des sociétés ferroviaires.

La Cour des comptes recommande que les nouveaux contrats de gestion traduisent mieux les obligations relatives au RER de la SNCB et d'Infrabel pendant la durée du contrat, notamment les travaux à réaliser, le matériel roulant à acquérir et à mettre en service, l'offre minimale et la qualité des services attendus.

b. Offre minimale de trains

Diverses dispositions relatives à l'offre de trains sont présentes dans le contrat de gestion de la SNCB. Dans le cadre de ses rapports annuels successifs sur l'exécution des missions de service public, la SNCB a transmis un aperçu journalier des trains-kilomètres. En général

treinkilometeroverzicht doorgezonden. In het algemeen is de NMBS haar verplichtingen inzake een minimum-aanbod van 220 000 trein/km op werkdagen en 110 000 trein/km tijdens weekenddagen en feestdagen nagekomen.

Het minimaal treinaanbod geeft in de beheerscontracten ook aanleiding tot verplichtingen in de vorm van klok vaste verbindingen tussen de hoofdhalttes, de secundaire halttes en de speciale halttes en tussen de provinciehoofdplaatsen, per werkdag of weekenddag. De informatie die de NMBS in dat verband verschaft, is algemeen per aantal treinen, en niet per lijn, en is gebaseerd op de in de dienstregelingen geprogrammeerde treinen.

Voor het Rekenhof biedt een dergelijke algemene, op geprogrammeerde treinen gebaseerde aanpak niet voldoende garantie dat het minimale treinaanbod op alle lijnen wordt nageleefd, met name als gevolg van de afgeschafte treinen.

In haar antwoord vindt de NMBS dat de contractuele verplichtingen betrekking hebben op de geprogrammeerde treinen en dat er geen enkele reden is om te denken dat de treinannuleringen op bepaalde lijnen significant hoger zijn. Volgens de NMBS zal in het ontwerp van het beheerscontract 2016-2020 moeten worden bepaald dat moet worden voldaan aan het geprogrammeerde aanbod en dat er een efficiëntie-indicator moet komen waarmee over de afgeschafte treinen wordt gerapporteerd.

Het Rekenhof herinnert eraan dat artikel 8 van het beheerscontract preciseert dat de NMBS de uitvoering van bepaalde bereiken en frequenties op werkdagen en weekenddagen moet waarborgen. Voor het Hof moet het treinaanbod zo veel mogelijk worden uitgedrukt en gecontroleerd op basis van de werkelijke prestaties. Het beveelt aan dat de rapportage in dat verband wordt opgebouwd uitgaande van de gegevens van de voor elke lijn geprogrammeerde treinen, gecorrigeerd door de gegevens van de afgeschafte treinen.

De FOD heeft ten andere tijdens de bijeenkomst over de evaluatie van de beheerscontracten in september 2015 opgemerkt dat de NMBS het initiatief had genomen om naar aanleiding van de invoering van de dienstregeling in december 2012 193 treinen af te schaffen, zonder voorafgaand overleg met de minister of met de administratie, en zonder ooit aan te tonen dat die afschaffingen in overeenstemming waren met het treinaanbod dat tijdens de week en in het weekend contractueel is geprogrammeerd. De NMBS is met die opmerking akkoord gegaan.

la SNCB a respecté les obligations d'offre minimale de 220 000 trains/km en semaine et de 110 000 trains/km pour les week-ends et les jours fériés.

L'offre minimale de trains donne lieu aussi dans les contrats de gestion à des obligations sous forme de cadences de trains entre les arrêts principaux, les arrêts secondaires, les arrêts spéciaux et entre les chefs-lieux de province par jour de semaine ou de weekend. L'information fournie par la SNCB à cet égard est globale par nombre de trains et non par ligne et est basée sur les trains programmés dans les horaires.

Pour la cour des comptes une telle approche globale basée sur les trains programmés n'offre pas une garantie suffisante que l'offre minimale de trains est respectée sur toutes les lignes, notamment en raison des trains supprimés.

Dans sa réponse, la SNCB estime que les obligations du contrat portent sur les trains programmés et qu'il n'y a aucune raison de penser que les suppressions de trains sont significativement plus élevées sur certaines lignes. Selon la SNCB, le projet de contrat de gestion 2016-2020 devra prévoir que c'est l'offre programmée qui doit être satisfaite et qu'il y aura un indicateur de performance rapportant les trains supprimés.

La Cour des comptes rappelle que l'article 8 du contrat de gestion précise que la SNCB doit garantir la mise en œuvre de certaines amplitudes et fréquences pour les jours ouvrables et les week-ends. Pour la Cour, l'offre de trains doit être, autant que possible, exprimée et vérifiée sur la base de prestations réelles. Elle recommande que le rapportage à cet égard soit construit au départ des données de trains programmés pour chaque ligne, corrigées par les données des trains supprimés.

Par ailleurs, le SPF a relevé lors de la réunion d'évaluation des contrats de gestion de septembre 2015 que la SNCB avait pris l'initiative de supprimer 193 trains lors de la mise en place de l'horaire de décembre 2012, sans consultation préalable avec le ministre ou l'administration et sans jamais démontrer que ces suppressions étaient conformes à l'offre de trains prévue contractuellement en semaine et le week-end. La SNCB a marqué son accord sur ce constat.

c. Stiptheid

De stiptheid van het treinverkeer is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de NMBS en Infrabel, waarbij Infrabel de stiptheidsstatistieken moet bijhouden en voor de rapportage ervan moet zorgen. De algemene stiptheid wordt gedefinieerd als de verhouding tussen het aantal treinen met een vertraging van minder dan zes minuten en het totale aantal treinen die hebben gereden.

Om het geneutraliseerde cijfer te verkrijgen, dient men bij het aantal treinen met een vertraging van minder dan zes minuten, het aantal treinen toe te voegen met een hogere vertraging als gevolg van belangrijke geprogrammeerde werken, van overmacht en van heel aanzienlijke vertragingen die verband houden met de veiligheid. De gewogen stiptheid geeft de stiptheidscijfers weer waarbij rekening wordt gehouden met het aantal reizigers aan boord.

Tijdens de periode van de beheersovereenkomst 2008 is de stiptheid er tussen 2008 en 2013 aanzienlijk op achteruitgegaan. Zij is in 2014 vooruitgegaan tot het niveau van 2006-2007. Tijdens de laatste maanden van 2015 valt in de maandelijkse cijfers echter weer een verslechtering waar te nemen.

Het Rekenhof merkt op dat de stiptheid met de nodige omzichtigheid dient te worden geanalyseerd. Wijzigingen in de dienstregeling, die de commerciële snelheid beïnvloeden, kunnen een mechanisch verbeteringseffect voor de stiptheid hebben.

Het Rekenhof herinnert eraan dat het in zijn verslag van juli 2008 erop had gewezen dat een verbetering van de stiptheid kan gepaard gaan met een verslechtering van de commerciële snelheid. Het stelde eveneens vast dat, in tegenstelling tot de vorige beheerscontracten, de beheerscontracten 2008 geen enkele doelstelling meer vooropstelden inzake commerciële snelheid. Het Rekenhof formuleerde tot slot de aanbeveling dat de commerciële snelheid in aanmerking moest worden genomen bij de onderhandeling van de beheerscontracten en aanleiding moest geven tot specifieke verplichtingen.

Het Rekenhof signaleert dat volgens de beheerscontracten 2008 de NMBS en Infrabel statistieken over de commerciële snelheid bezorgen aan de FOD. Deze gegevens zijn vertrouwelijke gegevens die onderworpen zijn aan een “*non disclosure agreement*”. Ze worden bijgevolg niet becommentarieerd in dit verslag.

d. Comfort in de treinen

Het inleidende artikel van elk beheerscontract maakt van de dagelijkse kwaliteit een prioriteit voor de

c. Ponctualité

La ponctualité du trafic ferroviaire est une responsabilité commune de la SNCB et d’Infrabel, tandis qu’il appartient à Infrabel de tenir les statistiques de ponctualité à jour et d’en assurer le rapportage. La ponctualité globale s’entend comme le rapport entre le nombre de trains affichant un retard de moins de six minutes et le nombre total de trains ayant roulé.

Pour obtenir le chiffre neutralisé, il convient d’augmenter le nombre de trains ayant un retard de moins de six minutes du nombre de trains ayant un retard supérieur occasionné par des grands travaux programmés, des cas de force majeure et par les retards très importants liés à la sécurité. La ponctualité pondérée reprend les chiffres de ponctualité qui tiennent compte du nombre de voyageurs à bord.

Pendant la période couverte par le contrat de gestion 2008, la ponctualité a connu un recul important entre 2008 et 2013. Elle a connu une amélioration en 2014 pour retrouver le niveau de 2006-2007. Dans les derniers mois de 2015 ces chiffres mensuels indiquent une détérioration.

La Cour des comptes observe que la ponctualité est à analyser avec la prudence nécessaire. Des modifications apportées aux horaires, qui affectent la vitesse commerciale, peuvent avoir un effet mécanique d’amélioration de la ponctualité.

La Cour des comptes rappelle que, dans son rapport de juillet 2008, elle signalait qu’une amélioration de la ponctualité peut aller de pair avec une dégradation de la vitesse commerciale. Elle constatait également que, contrairement aux contrats de gestion précédents, les contrats de gestion 2008 ne contenaient plus aucun objectif de vitesse commerciale. Elle recommandait enfin que la vitesse commerciale soit prise en considération lors d’une négociation des contrats de gestion et donne lieu à des obligations spécifiques.

La Cour précise que les contrats de gestion 2008 prévoient que des statistiques en matière de vitesse commerciale sont transmises par la SNCB et Infrabel au SPF. Ces données sont des données confidentielles soumises à un *non-disclosure agreement*. Elles ne sont dès lors pas commentées dans le cadre de ce rapport.

d. Confort dans les trains

L’article introductif de chaque contrat de gestion fait de la qualité au quotidien une priorité pour les sociétés

entiteiten van de NMBS groep. Het aanbod aan zitplaatsen is een van de kwaliteitsindicatoren bij de NMBS. De verwezenlijking van die doelstelling wordt gemeten aan de hand van een objectieve en een subjectieve indicator.

De objectieve indicator betreft het aantal staande passagiers gedurende een beperkte periode in het jaar. De door de NMBS bezorgde statistieken worden niet weergegeven per spoorverbinding, zoals het beheerscontract voorschrijft. De FOD Mobiliteit heeft voorbehoud geformuleerd bij de manier waarop de gegevens worden verzameld en geïnterpreteerd. De NMBS beschouwt ze echter als betrouwbaar en heeft met de administratie een *“non disclosure agreement”* gesloten. Het beheerscontract van de NMBS bepaalt nochtans dat de doelstellingen en de resultaten aan het publiek worden meegedeeld. De algemene tendens sinds 2008 is dat de reisomstandigheden achteruitgaan. Zo bereikte in 2013 geen enkele indicator het initiële niveau van 2008, met uitzondering van het aantal reizigers die tijdens de piekuren meer dan 30 minuten rechtstaan. Deze cijfers moeten echter met de nodige omzichtigheid worden geïnterpreteerd.

De subjectieve indicator heeft te maken met de algehele perceptie van de gebruikers. Volgens het beheerscontract moet de NMBS aantonen dat de tevredenheid van de klant er jaar na jaar op vooruitgaat. Het referentieniveau wordt bepaald door het gemiddelde van de indicator over de jaren 2006-2007. Die waarde werd nooit meer bereikt tijdens de looptijd van het huidige beheerscontract, al blijkt dat de tevredenheid van de reizigers er sinds 2011 op vooruitgaat.

Tijdens het beheerscontract is het aantal overvolle treinen afgenomen. Op de lijnen die de NMBS problematisch achtte, werden immers nieuwe treinstellen met grotere capaciteit ingezet. Dat heeft zeker bijgedragen tot de perceptie van comfort bij de reizigers. Eind 2014 beschikte de NMBS over meer dan 366 000 zitplaatsen. Dat aantal zou tegen 2030 met meer dan 160 000 eenheden moeten worden opgetrokken, meer bepaald dankzij een bestelling van dubbeldekstreinen. Volgens de NMBS zal de nettotoename aan zitplaatsen ook rekening moeten houden met het aantal zitplaatsen van het materiaal dat tegen 2030 buiten dienst moet worden gesteld.

4. De voorbereiding van de inhoud en de follow-up van de beheerscontracten verbeteren en de verplichte aard van de uitvoering van de beheerscontracten versterken

Voor zijn aanbevelingen daartoe heeft het Rekenhof zich gebaseerd op de vaststellingen uit het onderzoek

du groupe SNCB. L'offre de places assises fait partie des indicateurs de la qualité mis en place par la SNCB. La réalisation de cet objectif est mesurée par un indicateur objectif et par un indicateur subjectif.

L'indicateur objectif concerne le taux de voyageurs debout pendant une période limitée de l'année. Les statistiques fournies par la SNCB ne sont pas exprimées par relation ferroviaire comme prévue dans le contrat de gestion. Le SPF Mobilité a émis des réserves à la méthode de collecte de ces données et leur interprétation. Ces données sont considérées comme confidentielles par la SNCB et font l'objet d'un *non disclosure agreement* conclu avec l'administration. Le contrat de gestion de la SNCB indique pourtant que les objectifs et les résultats sont communiqués au public. On peut constater une tendance générale depuis 2008 à une dégradation des conditions de voyage. Ainsi en 2013 aucun indicateur n'a retrouvé le niveau initial de 2008, à l'exception du taux de voyageurs debout plus de trente minutes lors des heures de pointe. Ces chiffres doivent cependant être interprétés avec prudence.

L'indicateur subjectif dépend d'une perception d'ensemble des usagers. Selon le contrat de gestion, la SNCB doit démontrer qu'il y a une amélioration annuelle de satisfaction du client. Le niveau de référence est déterminé par la moyenne de l'indicateur sur les années 2006-2007. Cette valeur n'a plus été atteinte pendant la durée du contrat de gestion actuel, même si depuis 2011 la satisfaction des usagers s'améliore.

Durant le contrat de gestion, pour diminuer le nombre de trains en suroccupation, la SNCB a mis en circulation des nouvelles voitures à plus grande capacité sur les lignes jugées problématiques. La mise en circulation de ces nouvelles voitures a certainement contribué à la perception de confort des voyageurs. Fin 2014, la SNCB disposait de plus de 366 000 places assises. À l'horizon 2030, une commande de trains à double étage devrait fournir 160 000 places assises. Toutefois selon la SNCB, l'augmentation nette du total des places assises devra aussi tenir compte du nombre de sièges du matériel à mettre hors de service à l'horizon 2030.

4. L'amélioration de la préparation du contenu et le suivi des contrats de gestion et comment renforcer le caractère obligatoire de leur réalisation

Pour établir ses recommandations en la matière, la Cour des comptes est partie des constats qu'elle a

naar de uitvoering van de huidige beheerscontracten (2008-2015).

De heer de Fays wenst vooraf twee belangrijke opmerkingen te maken.

De uitvoering van deze aanbevelingen zou moeten leiden tot beheerscontracten met preciezere verplichtingen die beter worden opgevolgd en dwingender zijn. Volgens het Rekenhof moet die evolutie ertoe leiden dat de beide maatschappijen hun verplichtingen strikter nakomen. Ook zouden de financiële verbintenissen van de Staat in de beheerscontracten duidelijker moeten worden gelinkt aan de doelstellingen van openbare dienst die de maatschappijen moeten bereiken. Ze zijn er immers de tegenwaarde van en zouden daardoor dwingender van aard moeten worden.

Het Rekenhof benadrukt tot slot dat de aanbevelingen moeilijker uit te voeren zouden kunnen zijn binnen het nieuwe wettelijke kader dat werd ingesteld bij de wet van 10 augustus 2015. Het herinnert eraan dat de wet de wettelijke verplichting om verslagen op te stellen over de uitvoering van de taken van openbare dienst, die de vennootschappen moesten opsturen naar de minister, vervangt door een hoorzitting met de gedelegeerd bestuurders in de Kamer van volksvertegenwoordigers. Het Rekenhof heeft geen kritiek op het principe zelf van die jaarlijkse hoorzitting, maar het wijst het Parlement erop dat die hoorzitting efficiënter zou zijn als vooraf alleen de relevante elementen in een verslag zouden worden samengevat. Dat verslag zou een beoordeling door de FOD Mobiliteit en het standpunt van de minister moeten bevatten.

Het Rekenhof heeft herhaaldelijk aangestipt dat de beheerscontracten overdreven veel rapportering opleggen. Het benadrukt echter dat het jaarlijkse verslag over de uitvoering van de opdrachten van openbare dienst een algemeen beeld gaf van de uitvoering van de beheerscontracten, in tegenstelling tot andere verslagen, en dat het het enige document was dat aan de Kamer van volksvertegenwoordigers werd bezorgd.

De aanbevelingen van het Rekenhof betreffen drie actiedomeinen:

- de voorbereiding en de inhoud van de beheerscontracten verbeteren;
- de beheerscontracten beter opvolgen terwijl ze worden uitgevoerd;
- corrigerende maatregelen en sancties goedkeuren voor het geval de verplichtingen van de beheerscontracten niet worden nagekomen.

dressés lors de l'examen de l'exécution des contrats de gestion actuels (2008-2015).

M. de Fays tient à formuler deux remarques préalables importantes.

La mise en œuvre de ces recommandations devrait aboutir à des contrats de gestion contenant des obligations plus précises, mieux suivies et plus contraignantes. Pour la Cour, cette évolution doit mener à un respect plus strict de leurs obligations par chacune des deux sociétés concernées. De même, les engagements de financement pris par l'État fédéral dans ces contrats de gestion devraient être plus clairement liés aux objectifs de service public à atteindre par les sociétés, dont ils sont la contrepartie, et acquérir de ce fait un caractère contraignant renforcé.

La Cour des comptes souligne enfin que ces recommandations pourraient être plus difficiles à mettre en œuvre dans le cadre légal nouveau mis en place par la loi du 10 août 2015. Pour rappel, cette loi a remplacé l'obligation légale d'établir des rapports sur l'accomplissement des tâches de service public, que les sociétés étaient tenues d'adresser au ministre, par une audition des administrateurs délégués par la Chambre des représentants. La Cour des comptes ne critique pas le principe même de cette audition annuelle mais la cour attire l'attention du Parlement sur le fait qu'elle serait plus efficace si elle était précédée d'un rapport synthétique contenant uniquement les éléments pertinents. Un tel rapport devrait comporter une évaluation par le SPF Mobilité et la position du ministre.

La Cour des comptes a relevé à plusieurs reprises le caractère surabondant du rapportage prévu par les contrats de gestion. Elle souligne néanmoins que le rapport annuel sur l'accomplissement des missions de service public donnait, contrairement à d'autres rapports, une vision globale de l'exécution des contrats de gestion et était le seul document transmis à la Chambre des représentants.

Les recommandations de la Cour des comptes portent sur trois domaines d'action:

- l'amélioration de la préparation et du contenu des contrats de gestion;
- l'amélioration du suivi des contrats de gestion au cours de leur réalisation;
- l'adoption de mesures correctrices et de sanctions en cas de non-respect des obligations contenues dans les contrats de gestion.

De beheerscontracten vormen instrumenten voor de Staat om na te gaan of de spoorwegmaatschappijen zijn strategie inzake vervoer wel degelijk uitvoeren, door middel van de verplichtingen opgelegd tijdens de looptijd van die contracten.

Het Rekenhof beveelt aan die verplichtingen zo veel mogelijk in resultaatsverbintenissen te gieten, veeleer dan in middelenverbintenissen.

De minister, Infrabel, de NMBS en de FOD Mobiliteit sluiten zich in hun antwoorden aan bij de aanbeveling van het Rekenhof om in de toekomstige beheerscontracten resultaatsverbintenissen op te nemen.

Voor het Rekenhof is het essentieel, om de dienstverlening aan de gebruikers te verbeteren, dat de doelstellingen voldoende ambitieus zijn. Dat houdt in dat bij de opmaak van het contract een betrouwbare stand van zaken wordt opgesteld over de resultaten die de overheidsbedrijven hebben behaald. Overigens zouden voor de verwezenlijking van de opdrachten van openbare dienst doelstellingen inzake efficiëntie voorzien van specifieke indicatoren moeten worden bepaald.

De heer de Fays geeft aan dat die aanbeveling belangrijk is in het licht van het vierde Europese spoorwegpakket. Die aandacht voor efficiëntie is ook aanwezig in de wet houdende de Spoorcodex. Daarin wordt gepreciseerd dat de infrastructuurbeheerder aangemoedigd wordt de kosten voor het aanbieden van de infrastructuur en de gebruiksvergoedingen daarvoor te verminderen.

Het Rekenhof beveelt aan de vorm, termijnen en inhoud nauwkeurig te omschrijven en te eerbiedigen. Om te waarborgen dat de gegevens die de vennootschappen aan de FOD en aan de minister zenden, geldig zijn, meent het Rekenhof dat de regeringscommissarissen zich zouden moeten uitspreken over de kwaliteit van de verslagen die de vennootschappen voorleggen en over de mate waarin ze overeenstemmen met het beheerscontract.

Het Rekenhof beveelt aan te overwegen aan elke verplichting in de beheerscontracten een vorm van wijziging of sanctie te koppelen voor het geval de doelstellingen onvoldoende of laattijdig worden gehaald.

Elk beheerscontract zou een verbintenis vanwege het overheidsbedrijf kunnen bevatten om een belangrijk gedeelte van het variabele deel van de bezoldiging van haar directeurs te koppelen aan van de mate waarin de

Les contrats de gestion constituent des outils qui permettent à l'État de s'assurer que la stratégie qu'il a adoptée en matière de transport sera effectivement mise en œuvre par les sociétés ferroviaires au travers des obligations assignées pendant la période couverte par ces contrats.

La Cour des comptes recommande que ces obligations prennent la forme d'objectifs de résultats plutôt que d'objectifs de moyens, chaque fois que cela est possible.

Dans leurs réponses, la ministre, Infrabel, la SNCB et le SPF Mobilité soutiennent la recommandation de la Cour des comptes d'introduire des obligations de résultats dans les futurs contrats de gestion.

Pour la Cour des comptes, il est essentiel pour l'amélioration du service aux usagers que les objectifs poursuivis soient suffisamment ambitieux. Cela suppose qu'un état des lieux fiable des résultats atteints par les sociétés au moment de l'élaboration du contrat soit établi. Par ailleurs, des objectifs en matière d'efficacité devraient être prévus pour l'accomplissement des missions de service public, assortis d'indicateurs spécifiques.

Monsieur de Fays indique que cette recommandation est particulièrement importante dans la perspective du quatrième paquet ferroviaire européen. Ce souci d'efficacité est également présent dans la portant le code ferroviaire qui précise que le gestionnaire de l'infrastructure est encouragé à réduire les coûts de fourniture de l'infrastructure et le niveau de redevance d'utilisation de celle-ci.

La Cour des comptes recommande que la forme et les échéances et le contenu du rapportage soient définis précisément et respectés. Afin d'assurer la validité des données transmises par les sociétés au SPF et au ministre, la Cour des comptes estime que les commissaires du gouvernement devraient se prononcer sur la qualité des rapports produits par les sociétés et sur leur conformité au contrat de gestion.

La Cour des comptes recommande qu'une réflexion soit envisagée afin d'assortir chaque obligation reprise dans les contrats de gestion d'une forme de remédiation ou de sanction lorsque les objectifs sont insuffisamment ou tardivement réalisés.

Chaque contrat de gestion pourrait comprendre un engagement de la société de lier une part importante de la partie variable de la rémunération de ces directeurs au degré d'atteinte des obligations de service public. La

verplichtingen van openbare dienstverlening worden nagekomen. De minister, de NMBS en Infrabel hebben belangstelling getoond voor een dergelijke koppeling.

Volgens het Rekenhof zou het beheerscontract ook een uitgebreidere rapportering kunnen opleggen als de resultaten onvoldoende zijn.

Het Rekenhof is tot slot van oordeel dat als aan de overheidsbedrijven een doelstelling wordt opgelegd die betrekking heeft op de uitwerking van een actieplan of een studie, de FOD Mobiliteit zou kunnen worden belast met de uitvoering van die verplichting wanneer de doelstelling niet op tijd werd gehaald. Het overheidsbedrijf zou een boete kunnen krijgen die minstens de kosten voor die studie inhoudt.

Infrabel en de NMBS gaan in hun antwoord in tegen deze aanbeveling. Infrabel acht het delicaat om, in het kader van de autonomie en de verantwoordelijkheid van de beheersorganen van de onderneming, een verplichting van Infrabel door te schuiven naar de FOD Mobiliteit. De NMBS van haar kant is geen voorstander van een bevoegdheidsoverdracht naar de FOD omdat de Staat over andere hefboomen beschikt ingeval de verplichting om een studie of actieplan op te stellen niet werd nageleefd.

C. Federale financiering van de taken van openbare dienstverlening

De heer Rudi Moens, raadsheer bij het Rekenhof, geeft aan dat het tweede deel van de resolutie aan het Rekenhof vraagt te onderzoeken of de federale financiering van de opdrachten van openbare dienst volledig en uitsluitend werden toegewezen aan de uitvoering van de vastgelegde doelstellingen. Het Rekenhof heeft deze onderzoeksvraag vrij ruim geïnterpreteerd.

1. Situering van de federale financiering

Vervolgens geeft de spreker een situering van de federale financiering. De overheidsdotaties bestaan uit de twee delen: de investeringstoelagen en de exploitatietoelagen. Deze toelagen worden toegekend via de FOD Mobiliteit (programma 33 51 1). Het gaat om circa 3 miljard euro op jaarbasis. De bedragen zijn vrij stabiel gebleven in de periode 2008-2014 al zijn er wel verschuivingen tussen de exploitatietoelagen en de investeringstoelagen en tussen de maatschappijen onderling. Zowel in 2009 als in 2012 was er telkens een daling van de overheidsdotaties die werd gecompenseerd door compenserende maatregelen.

ministre, la SNCB et Infrabel ont manifesté leur intérêt pour l'instauration d'un tel lien.

Pour la Cour en cas de résultat insuffisant, le contrat de gestion pourrait aussi prévoir des obligations renforcées de rapportage.

Enfin, la Cour estime que lorsqu'un objectif assigné aux sociétés porte sur l'élaboration d'un plan d'action ou d'une étude, la mise en œuvre de cette obligation pourrait être attribuée au SPF Mobilité si l'objectif n'a pas été réalisé à l'échéance. Une pénalité couvrant au moins le coût de cette étude pourrait être mise à la charge de la société concernée.

Dans leurs réponses, Infrabel et la SNCB contestent cette recommandation. Pour Infrabel, il apparaît délicat, en termes d'autonomie et de responsabilité des organes de gestion de la société, qu'une obligation d'Infrabel puisse être transférée au SPF Mobilité. Quant à la SNCB, elle n'est pas favorable au transfert de compétences au SPF Mobilité, l'État disposant d'autres leviers en cas de manquement à l'obligation d'établir une étude ou un plan d'action.

C. Financement fédéral des missions de service public

M. Rudi Moens, conseiller à la Cour des comptes, indique que la deuxième partie de la résolution demandait à la Cour des comptes d'examiner si le financement fédéral des missions de service public était intégralement et exclusivement affecté à la mise en œuvre des objectifs assignés. La Cour des comptes a interprété cette question d'audit de manière relativement large.

1. Contexte du financement fédéral

L'orateur esquisse ensuite le contexte du financement fédéral. Les dotations publiques se composent de deux parties: les dotations d'investissement et les dotations d'exploitation. Ces dotations sont octroyées par l'intermédiaire du SPF Mobilité (programme 33 51 1) et leur hauteur avoisine les 3 milliards d'euros sur une base annuelle. Les montants sont restés relativement stables dans la période 2008-2014, même si certains glissements ont été opérés entre les dotations d'exploitation et les dotations d'investissement, ainsi qu'entre les sociétés. Tant en 2009 qu'en 2012, les dotations publiques ont été réduites et cette diminution a été neutralisée par des mesures compensatoires.

De federale dotaties zijn samengesteld uit 4 grote categorieën: de exploitatietoelagen, de investerings-toelagen, de speciale opdrachten en het GEN-fonds. Bij de speciale opdrachten zijn ondermeer de toelagen voor de publiek-private samenwerkingen (Diabolo en Liefkenshoek) terug te vinden. Het GEN-fonds bevat de toelage voor de uitbouw van het Gewestelijk Expresnet (GEN).

2. investeringstoelagen

De investeringsdotaties bedragen voor de periode 2008-2014 ongeveer 1,4 miljard euro op jaarbasis. Het grootste deel daarvan gaat naar Infrabel (60 %), het overige deel gaat naar de NMBS (40 %) (situatie 2014). Tot 2013 kreeg ook de NMBS-Holding een deel van de investeringsdotaties toegewezen die vooral werden geïnvesteerd in stations, dienstgebouwen, parkings, informatica, infrastructuur voor de HST, het GEN-fonds en de terugbetaling van een aantal SPV's (*Special Purpose Vehicles*) die werden voorgefinancierd door de NMBS-Holding en waarbij de gewesten tussenkwamen voor de intrestkosten.

Voor de periode 2008-2013 werd het grootste ge-deelte van de investeringen (ongeveer 80 %) van de NMBS-Holding gefinancierd door de toelage van de FOD Mobiliteit. 6 % was afkomstig van het GEN-fonds. De eigen middelen stonden in voor ongeveer 12 %.

In dezelfde periode investeerde Infrabel voornamelijk in het behoud en de uitbreiding van het spoorwegnet. Er ging ook relatief veel geld naar de concentratie sig-nalisatieposten en de uitbouw van het ETCS (*European Train Control System*)-veiligheidssysteem. Ongeveer 70 % van de investeringen van Infrabel zijn afkomstig van de toelage van de FOD Mobiliteit, ongeveer 20 % van het GEN-fonds en ongeveer 8 % van de eigen middelen.

Voor de periode 2008-2014 heeft de NMBS vooral geïnvesteerd in rollend materieel en dienstgebouwen. Sinds de hervorming van 2014 investeert de NMBS ook geleidelijk aan meer in stationsgebouwen en parkings. De financieringsbronnen van de investeringen van de NMBS zijn: de investeringstoelagen van de FOD (ten belope van 76 %), het GEN-fonds (ten belope van 16 %) en de eigen middelen (ten belope van 4 %).

De heer Moens besluit dat circa 90 % van de in-vesteringen van de Belgische Spoorwegen (exclusief publiek-private samenwerking (PPS) en alternatieve fi-nanciering) rechtstreeks wordt gefinancierd via federale overheidsgelden (via Begroting FOD Mobiliteit – inclusief

Les dotations fédérales se composent de quatre grandes catégories: les dotations d'exploitation, les dotations d'investissement, les missions spéciales et le fonds RER. Parmi les missions spéciales, on retrouve notamment les dotations destinées aux partenariats public – privé (Diabolo et Liefkenshoek). Le fonds RER contient les dotations pour le développement du réseau express régional (RER).

2. Subsidies d'investissement

Pour la période 2008-2014, les dotations d'inves-tissement s'élèvent à environ 1,4 milliard d'euros sur une base annuelle. La majeure partie de ce montant est allouée à Infrabel (60 %), et le reste est attribué à la SNCB (40 %) (situation 2014). Jusque 2013, la SNCB holding a également reçu une partie des dotations d'investissement, qui ont été surtout investies dans les gares, les bâtiments de service, les parkings, l'infor-matique, l'infrastructure du TGV, le fonds RER et le remboursement d'une série de SPV (*Special Purpose Vehicles*) qui avaient été préfinancés par le holding SNCB et pour lesquels les Régions étaient intervenues dans les charges d'intérêt.

Pour la période 2008-2013, la plus grande partie des investissements (environ 80 %) du holding SNCB a été financée par la dotation du SPF Mobilité, alors que 6 % provenaient du fonds RER. Les fonds propres représentaient environ 12 %.

Durant la même période, Infrabel a essentiellement investi dans la conservation et l'extension du réseau ferroviaire. Des montants relativement élevés ont éga-lement été affectés à la concentration de postes de signalisation et au déploiement du système de sécurité ETCS (*European Train Control System*). Près de 70 % des investissements d'Infrabel proviennent de la dota-tion du SPF Mobilité, près de 20 % du fonds RER et près de 8 % des fonds propres.

Durant la période 2008-2014, la SNCB a surtout investi dans le matériel roulant et les bâtiments de service. Depuis la réforme de 2014, la SNCB investit aussi de plus en plus dans les bâtiments des gares et les parkings. Les sources de financement des investis-sements de la SNCB sont les suivantes: les dotations d'investissement du SPF (à hauteur de 76 %), le fonds RER (à hauteur de 16 %) et les fonds propres (à hauteur de 4 %).

M. Moens conclut que près de 90 % des investis-sements des Chemins de fer belges (à l'exclusion du Partenariat Public-Privé (PPP) et du financement alter-natif) sont directement financés par des fonds publics fédéraux (par le biais du Budget du SPF Mobilité – y

het GEN-fonds). De andere financieringsbronnen zijn de eigen middelen en de Europese Unie.

De investeringstoelagen worden boekhoudtechnisch geboekt op een afzonderlijke rekening van de balans onder de rubriek “kapitaalsubsidies” (conform het Belgisch Boekhoudrecht). Sinds 2010 is er een zeer gedetailleerde opvolging per financieringsbron mogelijk via het ERP-pakket SAP. Er vindt ook een periodieke rapportering plaats aan de FOD Mobiliteit over uitvoering van de investeringstoelagen.

Met betrekking tot de investeringstoelagen heeft het Rekenhof een aantal vaststellingen gedaan:

— Als gevolg van de kapitaalsubsidies hebben ondoelmatige investeringen weinig of geen gevolg op het resultaat in de jaarrekening;

— Er is een belangrijke decalage tussen de uitvoering van de investeringen en de toekenning van de toelagen. Zo was er in 2012 bij NMBS een belangrijke achterstand m.b.t. de levering treinstellen Desiro en locomotieven T18, de uitvoering van de investeringen in de werkplaatsen en ICT. In 2014 werd er een belangrijk inhaalbeweging gedaan voor een belangrijk deel via de techniek van voorschotten aan Eurostation;

— Bepaalde dochterondernemingen (bv Eurostation, Eurogare en TUC-rail) zijn in belangrijke mate betrokken bij de uitvoering van een aantal investeringen met soms een aanzienlijke prefinanciering (Eurostation).

In het verlengde van deze vaststellingen komt het Rekenhof tot volgende aanbevelingen:

— Een analyse van geboekte waardeverminderingen en buitengebruikstellingen zou kunnen worden gebruikt om ondoelmatige investeringsuitgaven op te sporen en te remediëren;

— Het Rendement van niet aangewende maar ontvangen kapitaalsubsidies worden best niet in het resultaat genomen maar worden beter gereserveerd voor investeringen;

— De eventueel resterende kapitaalsubsidie bij verkoop van activa wordt eveneens beter gereserveerd voor investeringen;

— Er is nood aan een transparante rapportering over de toekenning van voorschotten voor investeringen (vooral aan Eurostation);

— Het gebruik van voorschotten aan dochterondernemingen wordt best beperkt tot de gevallen waarin de nood aan prefinanciering kan worden aangetoond;

compris le fonds RER). Les autres sources de financement sont les fonds propres et l'Union européenne.

Sur le plan comptable, les dotations d'investissement sont comptabilisées au compte distinct du bilan sous la rubrique “subsidies en capital” (conformément au droit comptable belge). Depuis 2010, il est possible d'effectuer un suivi très détaillé par source de financement grâce au progiciel ERP SAP. Il y a également un rapportage périodique au SPF Mobilité concernant l'exécution des dotations d'investissement.

En ce qui concerne les dotations d'investissement, la Cour des comptes a fait une série de constatations:

— en raison des subsides en capital, les investissements inefficaces n'ont (presque) pas d'effet sur le résultat dans les comptes annuels;

— il existe un décalage important entre l'exécution des investissements et l'octroi des dotations. Ainsi, en 2012, la SNCB accusait un retard important en ce qui concerne la livraison des rames Desiro et des locomotives T18 ainsi que l'exécution des investissements en matière d'ateliers et d'ICT. En 2014, un important mouvement de rattrapage a été effectué, en grande partie grâce à la technique des avances à Eurostation;

— certaines filiales (par exemple Eurostation, Eurogare et TUC-rail) sont associées dans une large mesure à l'exécution de certains investissements, avec un préfinancement parfois considérable (Eurostation).

Ces constatations ont amené la Cour des comptes à formuler les recommandations suivantes:

— une analyse des réductions de valeur et des désaffectations comptabilisées devrait permettre d'identifier les dépenses d'investissement inefficaces et d'y remédier;

— le rendement des subsides en capital perçus mais non utilisés ne devrait pas être incorporé dans le résultat, mais devrait être réservé à la réalisation d'investissements;

— l'éventuel subside en capital résiduel à la vente des actifs devrait également être réservé à la réalisation d'investissements;

— un rapportage transparent est nécessaire en ce qui concerne l'octroi d'avances pour des investissements (surtout à Eurostation);

— l'octroi d'avances à des filiales devrait être limité aux cas où le besoin de préfinancement peut être démontré;

— Het Rekenhof vraagt tenslotte bijzondere aandacht voor dochterondernemingen. Men dient erover te waken dat de prestaties plaatsvinden tegen marktvoorwaarden en er voldoende functiescheidingen zijn. Recent heeft de NMBS globale corporate governance regels vastgelegd voor alle filialen. Infrabel neemt ook initiatieven op dit vlak maar houdt het bij een *ad hoc* aanpak.

3. Exploitatietoelagen

De exploitatietoelagen zijn bedoeld om de algemene werkingskosten te dekken. Terwijl het grootste deel van de investeringsstoelagen naar Infrabel ging, gaat het grootste deel van de exploitatietoelagen naar de NMBS.

De exploitatietoelagen van Infrabel zijn opgesplitst in de basistoelage en de toelage voor de bijzondere opdrachten (voornamelijk de twee PPS-constructies Diabolo en Liefkenshoek).

De exploitatietoelagen van de NMBS worden opgedeeld in verschillende categorieën zoals reizigers, woon-werk, opleiding, veiligheid, speciale missies,... Sinds 2014 zijn de exploitatietoelagen van de NMBS opgesplitst in een vast en een variabel gedeelte. In 2014 bedroeg het vast gedeelte 864 miljoen euro, het variabele gedeelte 244,8 miljoen euro. Het variabel gedeelte kan als een commercieel inkomen beschouwd worden omdat het berekend wordt op basis van het volume van het binnenlands reizigersvervoer. Zo kan ervoor gezorgd worden dat, in toepassing van de ESR2010-regelgeving, de verkopen meer dan de helft van de kosten dekken. Als dat niet het geval is moeten de rekeningen worden geconsolideerd met de staat, met inbegrip van de schulden.

Het variabel gedeelte van de exploitatietoelage wordt berekend op basis van het volume van het binnenlands reizigersverkeer dat op zijn beurt ten belope van circa 1/3 wordt berekend op basis van in de verkoopsystemen geregistreerde vervoerbewijzen. Voor het overige gedeelte van het variabel gedeelte is men overgegaan tot een forfaitaire bepaling.

Het Rekenhof beveelt aan om de hypothesen voor de forfaitair berekende bedragen verder te onderbouwen. Er is ook een versterking van de interne controleprocedures voor de gegevens afkomstig van de verkoopsystemen nodig. Daarnaast raadt het Rekenhof een algemene reflectie aan over de objectieve en transparante parameters voor de toekenning van exploitatietoelagen in functie van de toekomstige (uiterlijk vanaf 2019) toepassing van Europese voorwaarden voor overheidscompensaties voor openbare dienstverlening (zie Europese

— la Cour des comptes demande enfin que l'on accorde une attention particulière aux filiales. Il faut veiller à ce que les prestations se déroulent aux conditions du marché et à ce qu'il y ait une séparation suffisante des fonctions. La SNCB a récemment fixé des règles globales de gouvernance d'entreprise pour toutes ses filiales. Infrabel prend également des initiatives dans ce domaine, mais conserve une approche *ad hoc*.

3. Dotations d'exploitation

Les dotations d'exploitation visent à couvrir les frais de fonctionnement généraux. Alors que la majeure partie des dotations d'investissement étaient octroyées à Infrabel, la majorité des dotations d'exploitation vont à la SNCB.

Les dotations d'exploitation d'Infrabel comprennent la dotation de base et la dotation pour les missions particulières (essentiellement les deux constructions PPP Diabolo et Liefkenshoek).

Les dotations d'exploitation de la SNCB sont subdivisées en différentes catégories, comme les voyageurs, le trafic domicile-travail, la formation, la sécurité, les missions spéciales,... Depuis 2014, les dotations d'exploitation de la SNCB ont été scindées en une partie fixe et une partie variable. En 2014, la part fixe s'élevait à 864 millions d'euros, et la part variable à 244,8 millions d'euros. Cette part variable est considérée par la Commission européenne comme un revenu commercial car elle est calculée sur la base du volume du transport intérieur de voyageurs. Cela permet de respecter la norme SEC 2010 selon laquelle les ventes doivent couvrir plus de la moitié des coûts, sinon les comptes doivent être consolidés avec l'État, en ce compris les dettes.

La part variable de la dotation d'exploitation est calculée sur la base du volume de transport intérieur de voyageurs, qui est à son tour calculé à concurrence d'environ 1/3 à partir des données reprises sur les titres de transport enregistrés par les systèmes de vente. Le reste de la part variable a été fixé forfaitairement.

La Cour des comptes recommande de mieux étayer les hypothèses relatives aux montants calculés de manière forfaitaire. Il convient également de renforcer les procédures de contrôle interne relatives aux données issues des systèmes de vente. Par ailleurs, la Cour des comptes recommande de mener une réflexion générale sur les paramètres objectifs et transparents liés à l'octroi des dotations d'exploitation en fonction de l'application future (au plus tard à partir de 2019) des conditions européennes en matière de compensations

verordening nr. 1370/2007). Dit impliceert dat de huidige werkwijze die enkel die voornamelijk tot doel heeft om te voldoen aan de ESR-norm en consolidatie te vermijden, wellicht zal moeten worden herzien. Er wordt dus best nagedacht over een globalere berekeningswijze op basis van meerdere parameters. Er kan gebruik gemaakt worden van parameters die het bereiken van bepaalde doelstellingen of de kostenefficiëntie reflecteren.

4. Financiële transparantie

De heer Moens schetst het wettelijk kader van de financiële transparantie.

De Europese regelgeving bevat specifieke bepalingen m.b.t. de scheiding tussen infrastructuur en vervoersactiviteiten, tussen goederenvervoer en personenvervoer en tussen openbare taken en commerciële activiteiten. Het Rekenhof stelt vast dat het Belgisch wetgevend kader in overeenstemming is met de Europese voorschriften.

Ook de beheerscontracten bevatten een aantal bepalingen om de financiële transparantie nog verder te verhogen. Zij bevatten specifieke rapporteringsverplichtingen voor de opsplitsing tussen de opdrachten van openbare dienst en de andere – zogenaamd commerciële – opdrachten. Het gaat dan om gescheiden rekeningen en rapportages en afzonderlijke balansen.

In de praktijk stelt het Rekenhof vast dat de boekhouding en de rapportering van de NMBS en de NMBS-Holding in de periode 2008-2013 in overeenstemming zijn met het Europees kader, de Belgische wetgeving en met de bepalingen van de beheerscontracten. Er zijn ERP-systemen in voege sinds 2009/2010 die een gedetailleerde opvolging en controle mogelijk maken. Op regelmatige basis vinden er controles plaats door het college van commissarissen waar het Rekenhof deel van uitmaakt. Uit deze controles bleek dat er geen materiële fouten werden vastgesteld, tenzij een correctie van een boeking van het verlies van de sites die het onderhoud doen van de goederenwagons in de sector “openbare dienst” in 2010.

Het Rekenhof raadt aan om een aantal verdeelsleutels nog verder te verfijnen, bijvoorbeeld op het vlak van de verdeling van overheadkosten.

Wat Infrabel betreft wijst de heer Moens erop dat er voor 2014 geen commerciële activiteiten waren. Vanaf 2014 heeft Infrabel een beperkte commerciële activiteit overgenomen van de NMBS-Holding, namelijk de ICT-activiteit (eind 2014: 6,5 % van omzet; daling volgende jaren). Sinds 2014 is ook Infrabel verplicht om een

publieke voor het service public (voir le règlement européen n° 1370/2007). Cela implique qu'il faudra sans doute revoir la méthode de travail actuelle, qui vise essentiellement à répondre à la norme SEC et à éviter la consolidation. Il convient donc de réfléchir à un mode de calcul plus global basé sur plusieurs paramètres. On peut utiliser des paramètres permettant d'atteindre certains objectifs ou reflétant l'efficacité des coûts.

4. Transparence financière

M. Moens esquisse le cadre légal de la transparence financière.

La réglementation européenne comporte des dispositions spécifiques relatives à la séparation entre infrastructures et activités de transport, entre transport de marchandises et transport de personnes et entre missions publiques et activités commerciales. La Cour des comptes constate que le cadre législatif belge est conforme aux prescriptions européennes.

Les contrats de gestion comportent, eux aussi, un certain nombre de dispositions visant à renforcer davantage la transparence financière grâce à la mise en place de comptes et reportages séparés et de bilans distincts pour les missions de service public, d'une part, et de l'autre les activités dites commerciales.

La Cour des comptes constate qu'en pratique, la comptabilité et le rapportage de la SNCB et de la SNCB Holding pendant la période 2008-2013 sont conformes au cadre européen, à la législation belge et aux dispositions des contrats de gestion. Des systèmes ERP en vigueur depuis 2009/2010 permettent un suivi et un contrôle détaillés. Des contrôles réguliers sont effectués par le collège des commissaires dont fait partie la Cour des comptes. Aucune faute matérielle n'a été constatée au cours de ces contrôles. La seule correction qui a dû être effectuée concerne une comptabilisation en 2010 des pertes des sites qui assurent la maintenance des wagons de marchandises dans le secteur “service public”.

La Cour des comptes recommande d'affiner davantage un certain nombre de clés de répartition, notamment pour ce qui est de la répartition des frais généraux.

En ce qui concerne Infrabel, M. Moens souligne que cette entreprise n'a pas développé d'activités commerciales avant 2014. Elle a repris cette année-là une activité commerciale limitée de la SNCB Holding, à savoir l'activité TIC (fin 2014: 6,5 % du chiffre d'affaires; baisse au cours des années suivantes). Depuis 2014,

afzonderlijk stelsel van rekeningen aan te houden voor de openbare sector en de commerciële sector. Het Rekenhof heeft bij de controle geen materiële fouten vastgesteld. Het Rekenhof merkt wel op dat een aantal materiële en immateriële activa volledig werden toegewezen aan openbare sector terwijl ze in beperkte mate ook werden gebruikt door de commerciële sector.

5. Financiële schuld

Begin 2014 werd de schuld verdeeld over de NMBS en Infrabel. Eind 2013 bedroeg de netto financiële schuld volgens beheerscontract 2,9 miljard euro, voornamelijk bij de NMBS-Holding en de NMBS. Infrabel had geen schuld voor 2014, maar integendeel een positieve kastoestand.

De schuld buiten beheerscontract bedroeg toen 1,4 miljard euro. Het gaat om financieringen voor rekening van publieke overheden die de aflossing van het kapitaal en de intresten verzekeren.

De geconsolideerde netto financiële schuld binnen het beheerscontract is in de periode 2008-2013 met 913 miljoen euro gestegen van 1,963 miljard euro naar 2,877 miljard euro. Deze stijging heeft zich volledig gesitueerd bij de NMBS. Bij de NMBS-Holding was er in die periode een daling van de schuld en bij Infrabel enkel een vermindering van de positieve kastoestand.

Een zelfde evolutie is merkbaar bij de geconsolideerde netto financiële schuld buiten het beheerscontract is in de periode 2008-2013. Het gaat om een stijging van bijna 900 miljoen euro.

De financiële schuld van de NMBS-Holding was voor het grootste gedeelte een commerciële schuld. De sector ABX neemt daarvan het grootste gedeelte voor zijn rekening. In de periode 2008-2013 is de sector ABX nog fors toegenomen ten gevolge van de intresten.

Eind 2013 bedroeg de netto financiële schuld van de NMBS per sector 1,015 miljard euro. De globale financieringsbehoeften van de NMBS werden gedekt door de NMBS-Holding en (in eerste instantie) integraal aangerekend aan publieke sector van de NMBS. De commerciële sectoren (goederenvervoer en ander reizigersvervoer) leenden van publieke sector. Eind 2013 was er een interne schuld van respectievelijk 261 miljoen euro (voor het goederenvervoer) en 63 miljoen euro (voor het internationaal reizigersvervoer).

Infrabel est, elle aussi, tenue d'appliquer des systèmes de comptes distincts pour le secteur public et le secteur commercial. La Cour des comptes n'a constaté aucune faute matérielle lors du contrôle. Elle souligne toutefois qu'un certain nombre d'actifs corporels et incorporels ont été attribués au secteur public, alors qu'ils ont également été utilisés dans une moindre mesure par le secteur commercial.

5. Dette financière

Début 2014, la dette a été répartie entre la SNCB et Infrabel. Fin 2013, la dette financière nette "contrat de gestion" s'élevait à 2,9 milliards d'euros, essentiellement auprès de la SNCB Holding et de la SNCB. Infrabel n'enregistrait pas de dette en 2014, sa situation de caisse étant au contraire positive.

La dette hors contrat de gestion se chiffrait alors à 1,4 milliard d'euros. Il s'agit de financements pour le compte d'autorités publiques qui assurent le paiement du capital et des intérêts.

Au cours de la période 2008-2013, la dette financière nette consolidée "contrat de gestion" s'est accrue de 913 millions d'euros, passant de 1,963 milliard d'euros à 2,877 milliards d'euros. Cette hausse a été intégralement enregistrée à la SNCB. Au cours de cette période, la SNCB Holding a enregistré une baisse de la dette, tandis qu'Infrabel a vu se réduire sa situation de caisse positive.

Une évolution identique s'observe en ce qui concerne la dette financière nette consolidée hors contrat de gestion au cours de la période 2008-2013. Il s'agit d'une hausse de près de 900 millions d'euros.

La dette financière de la SNCB Holding était essentiellement une dette commerciale. Le secteur ABX en assume la plus grande part. Au cours de la période 2008-2013, le secteur ABX s'est encore fortement accru en raison des intérêts.

Fin 2013, la dette financière nette de la SNCB par secteur s'élevait à 1,015 milliard d'euros. Les besoins de financement globaux de la SNCB étaient couverts par la SNCB Holding et (dans un premier temps) intégralement imputés au secteur public de la SNCB. Les secteurs commerciaux (transport de marchandises et autre transport de voyageurs) empruntaient au secteur public. Fin 2013, les dettes internes atteignaient respectivement 261 millions d'euros (pour le transport de marchandises) et 63 millions d'euros (pour le transport de voyageurs international).

Op 1 januari 2014 werd de schuld tussen de verschillende bedrijven verdeeld. Deze schuldverdeling was gebaseerd op twee grote principes: een aantal schulden werden direct toegewezen en een aantal andere schulden werden verdeeld volgens de verdeelsleutel 55 (voor de NMBS)/45 (voor Infrabel). Dit heeft ertoe geleid dat NMBS 2,6485 miljard euro aan schulden heeft overgenomen en Infrabel 1,5372 miljard euro (exclusief de schuld voor de Liefkenshoek rail link). Het is van belang op te merken dat bij de schuldverdeling abstractie werd gemaakt van de oorsprong van de schuld (geen opsplitsing meer openbare/commerciële schuld).

Het gevolg van deze schuldverdeling is dat de historische schuld door Infrabel volledig bij de openbare sector staat geboekt. Bij de NMBS is de historische schuld geboekt op een zogenaamde intersectorale rekening. Hierdoor wordt in beide gevallen de aflossing en betaling van de intresten van de (van oorsprong deels commerciële) schulden met overheidsmiddelen in de toekomst mogelijk. Het Rekenhof merkt daarbij op dat de resterende commerciële activiteiten onvoldoende zijn om wezenlijk bij te dragen tot de schuldafbouw.

In 2014 is de financiële schuld volgens het beheerscontract van de NMBS fors gestegen. Deze financiële schuld wordt sterk beïnvloed door het ritme van aanwending van de investeringsmiddelen en betalingen aan leveranciers. Economische schuld toont een positiever beeld (cfr. antwoord NMBS: +71 miljoen euro). Voor 2015 geeft de NMBS een vrij gunstige prognose over de evolutie van de schuld.

In 2014 is de financiële schuld van Infrabel licht gedaald met 20 miljoen euro.

6. Algemene conclusies

Het Rekenhof is van oordeel dat de federale financiering van de opdrachten van openbare dienst in haar geheel vrij volledig en uitsluitend toegewezen is aan de uitvoering van de vastgelegde doelstellingen.

Het Rekenhof komt tot een globaal positieve beoordeling omdat de boekhouding en de rapportering beantwoorden aan de Europese verplichtingen en de Belgische wetgeving, er een afzonderlijk stelsel van rekeningen en kasstroomtabellen is, er een gedetailleerde opvolging mogelijk is via het ERP-systeem er geen grote tekortkomingen zijn vastgesteld tijdens de controles.

Toch maakt het Rekenhof ook een aantal kanttekeningen. Er is soms een belangrijke tijdsperiode tussen de toekenning van de toelagen en aanwending ervan, bijvoorbeeld in het kader van prefinanciering (Eurostation).

Le 1^{er} janvier 2014, la dette a été répartie entre les différentes entreprises. Cette répartition de la dette était basée sur deux grands principes: un certain nombre de dettes ont été attribuées directement et un certain nombre d'autres dettes ont été réparties selon la clef de répartition 55 (pour la SNCB)/45 (pour Infrabel), ce qui a eu pour résultat que la SNCB a repris 2,6485 milliards d'euros de dettes et Infrabel 1,5372 milliard d'euros (la dette du *Liefkenshoek rail link* n'étant pas comprise). Il importe de signaler qu'il a été fait abstraction de l'origine de la dette (plus de scission dette publique/commerciale) lors de sa répartition.

Cette répartition de la dette a pour effet que la dette historique générée par Infrabel est entièrement comptabilisée dans le secteur public. En ce qui concerne la SNCB, la dette historique est comptabilisée sur un compte dit intersectoriel. Dès lors, dans les deux cas, le remboursement et le paiement des intérêts des dettes (dont l'origine est en partie commerciale) seront possibles avec des deniers publics à l'avenir. La Cour des comptes signale à cet égard que les activités commerciales restantes sont insuffisantes pour contribuer réellement à la réduction de la dette.

En 2014, la dette financière selon le contrat de gestion de la SNCB a fortement augmenté. Cette dette financière est considérablement influencée par le rythme d'utilisation des dotations d'investissement et les paiements des fournisseurs. La dette économique présente une image plus positive (cf. réponse de la SNCB: +71 millions d'euros). Pour 2015, l'évolution de la dette pronostiquée par la SNCB est assez favorable.

En 2014, la dette financière d'Infrabel a légèrement baissé de 20 millions d'euros.

6. Conclusions générales

La Cour des comptes estime que le financement fédéral des missions de service public est destiné dans sa globalité de manière relativement intégrale et exclusive à la réalisation des objectifs fixés.

La Cour des comptes arrive à une évaluation globalement positive pour les raisons suivantes: la comptabilité et le rapportage répondent aux obligations européennes et à la législation belge, il existe un système distinct de comptes et de tableaux des flux de caisse, un suivi détaillé est possible grâce au système ERP, aucun manquement important n'a été constaté lors des contrôles.

Cependant, la Cour des comptes formule également quelques remarques. Il s'écoule parfois un laps de temps important entre l'octroi et l'utilisation des subventions, par exemple dans le cadre de préfinancement

Verder zijn er een aantal verfijningen mogelijk van een aantal verdeelsleutels, bijvoorbeeld op het vlak van de overheadkosten. Bij de schuldverdeling naar aanleiding van de hervorming van 2014 is er abstractie gemaakt van de oorsprong van de schuld (commercieel/openbaar). Het logische gevolg daarvan is dat de aflossing van de historische commerciële schuld (ABX, goederenvervoer enzovoort) en de betaling van de intresten in de toekomst zullen gebeuren met overheidsgelden.

D. Interne audit

De heer Serge Roland, eerste auditeur-revisor bij het Rekenhof, geeft aan dat het Rekenhof ook heeft onderzocht hoe interne-doorlichtingsprocedures nog kunnen worden verbeterd. Dat onderzoek plaatst de interne-doorlichtingsprocedures binnen het raamwerk van het model van de drie “verdedigingslijnes” van de interne controle.

De eerste twee verdedigingslijnes zijn de door het management ingestelde controle en diens evaluatie hiervan. De interne doorlichting vormt de derde verdedigingslinie en evalueert de interne controle die het management heeft ingesteld.

De interne doorlichting valt onder de functionele autoriteit van een doorlichtingscomité. Het Rekenhof heeft een evaluatie verricht van de organisatie en werking van de interne-doorlichtingsdiensten sinds de reorganisatie van 2014. Tevens heeft het Hof de organisatie en werking geëvalueerd van de doorlichtingscomités binnen de domeinen van de interne controle en de interne doorlichting.

Dat onderzoek past vanzelfsprekend in de context van de reorganisatie van 2014. Voordien beschikte elk van de drie entiteiten van de NMBS-Groep over een doorlichtingscomité. Daarentegen bestond er één enkele interne-doorlichtingsdienst die was verbonden aan de NMBS-Holding. Sindsdien beschikken zowel de NMBS als Infrabel over hun volwaardig doorlichtingscomité en volwaardige doorlichtingsdienst.

De belangrijkste vaststelling van het Rekenhof betreft de rol van het management inzake interne controle. Afgezien van de verplichtingen op het vlak van spoorwegveiligheid beschikken noch de NMBS, noch Infrabel over een systeem van alomvattend risicobeheer. Die afwezigheid laat zich voelen in de planning van de werkzaamheden van de interne-doorlichtingsdiensten en het vermogen van de doorlichtingscomités om de interne controle bij het overheidsbedrijf te evalueren. Sinds 2013 lopen er projecten bij Infrabel en sinds 2015 bij de NMBS.

(Eurostation). De plus, un certain nombre de clés de répartition pourraient faire l'objet de quelques affinements, par exemple sur le plan des frais généraux. Lors de la répartition de la dette à la suite de la réforme de 2014, il a été fait abstraction de l'origine de la dette (commerciale/publique). Il s'ensuit logiquement que l'amortissement de la dette commerciale historique (ABX, transport de marchandises, ...) ainsi que le paiement des intérêts seront dorénavant financés par les deniers publics.

D. Audit interne

M. Serge Roland, premier auditeur-réviseur à la Cour des comptes, indique que la Cour des comptes a également examiné comment les processus d'audit interne de la SNCB et d'Infrabel peuvent encore être améliorés. Cet examen situe les processus d'audit interne dans le cadre du modèle des trois lignes de défense du contrôle interne.

Les deux premières lignes de défense sont le contrôle mis en place et son évaluation par le management. La troisième ligne de défense est représentée par l'audit interne qui évalue le contrôle interne mis en place par le management.

L'audit interne est placé sous l'autorité fonctionnelle d'un comité d'audit qui garantit son indépendance et son professionnalisme. La Cour des comptes a évalué l'organisation et le fonctionnement des services d'audit interne depuis la réorganisation de 2014. Elle a également examiné l'organisation et le fonctionnement des comités d'audit dans les domaines du contrôle et de l'audit interne.

Cet examen s'inscrit bien évidemment dans le contexte de la réorganisation de 2014. Auparavant chacune des trois sociétés du groupe SNCB disposaient d'un comité d'audit. Par contre il existait un seul service d'audit interne rattaché au SNCB-Holding. Depuis lors tant la SNCB, qu'Infrabel disposent de leur comité d'audit et de leur service d'audit interne à part entière.

La constatation principale de la Cour des comptes concerne le rôle du management en matière de contrôle interne. En effet à l'exception des obligations prévues en matière de sécurité ferroviaire, ni la SNCB, ni Infrabel ne disposent d'un système de gestion globale des risques. Cette absence pèse sur la planification des travaux des services d'audit interne et sur la capacité des comités à évaluer le contrôle interne. Des projets sont en cours depuis 2013 chez Infrabel et depuis 2015 chez la SNCB.

Bij het doorlichtingscomité van de NMBS heeft het Rekenhof een voortdurende betrokkenheid bij de interne-doorlichtingswerkzaamheden vastgesteld. Het doorlichtingscomité onderzoekt elk verslag. Er zijn verbeteringen mogelijk; deze hebben betrekking op de samenstelling van het comité, de onafhankelijkheid, de voorkoming van belangenconflicten en de evaluatie van de interne controle.

Het Rekenhof heeft geconstateerd dat de vergaderingen van het NMBS-doorlichtingscomité in te ruime mate openstonden voor de gedelegeerd bestuurder, de voorzitter van de raad van bestuur en alle andere belanghebbende bestuurders. Overeenkomstig de *good practices* moet het doorlichtingscomité zijn onafhankelijkheid tonen en kunnen beraadslagen zonder dat een uitvoerende manager aanwezig is.

In november 2015 heeft het NMBS-doorlichtingscomité een nieuw handvest aangenomen dat de goede richting uitgaat.

In verband met de taken van het doorlichtingscomité stelt het Rekenhof vast dat dit comité het intern controlesysteem van de NMBS niet evalueert. Wel klopt het dat het momenteel niet kan terugvallen op een alomvattend risicobeheersysteem of op een jaarverslag van het management over de interne controle. Volgens het Rekenhof is het nochtans belangrijk dat de doorlichtingscomités een drijvende kracht vormen door jaarlijks de maturiteit van de interne controle van het overheidsbedrijf te evalueren.

Aangaande het doorlichtingscomité van Infrabel heeft het Rekenhof al evenzeer een onafgebroken betrokkenheid bij de interne-doorlichtingswerkzaamheden geconstateerd. Het doorlichtingscomité onderzoekt elk verslag. Dat doorlichtingscomité heeft voorts een *good practice* ingesteld die erin bestaat stelselmatig de bij de onderzochte verslagen betrokken directeurs uit te nodigen. Volgens het Rekenhof kan dat initiatief het management responsabiliseren. Er zijn verbeteringen mogelijk; deze hebben betrekking op de samenstelling van het comité, de aanwezigheid van de regeringscommissaris, de onafhankelijkheid en de evaluatie van de interne controle. Met betrekking tot de samenstelling van het comité heeft het Rekenhof geconstateerd dat de vergaderingen van het Infrabel-doorlichtingscomité in te ruime mate openstonden voor de gedelegeerd bestuurder en de voorzitter van de raad van bestuur. Die laatste gaat niet op de uitnodigingen in, wat in dezen een goede aanpak is. De regeringscommissarissen daarentegen nemen zelden aan de vergaderingen van het Infrabel-doorlichtingscomité deel. Terwijl de regering over twee commissarissen beschikt, heeft tussen 1 januari 2014

Pour ce qui concerne le comité d'audit de la SNCB, la Cour des comptes a constaté une implication soutenue à l'égard des travaux de l'audit interne. Chaque rapport est examiné par le comité d'audit. Des améliorations sont possibles et concernent la composition du comité, l'indépendance, la prévention des conflits d'intérêt et l'évaluation du contrôle interne.

La Cour des comptes a constaté que les réunions du comité d'audit de la SNCB étaient trop largement ouvertes à l'administrateur délégué, au président du conseil d'administration et à tous autres administrateurs intéressés. Conformément aux bonnes pratiques le comité d'audit doit manifester son indépendance en délibérant en dehors du conseil d'administration et sans la présence d'un administrateur exécutif.

En novembre 2015 le comité d'audit de la SNCB a adopté une nouvelle charte qui va dans la bonne direction.

En ce qui concerne les missions du comité d'audit la Cour des comptes constate que le comité d'audit n'évalue pas le système de contrôle interne de la SNCB. Certes, il ne peut pas s'appuyer actuellement sur un système de gestion globale des risques ou sur un rapport annuel du management sur le contrôle interne. Pour la Cour des comptes il est toutefois important que les comités d'audit jouent un rôle moteur en évaluant chaque année la maturité du contrôle interne de la société.

Pour ce qui concerne le comité d'audit d'Infrabel, la Cour des comptes a également constaté une implication soutenue à l'égard des travaux de l'audit interne. Chaque rapport est examiné par le comité d'audit. Celui-ci a en outre installé une bonne pratique qui consiste à inviter systématiquement les directeurs concernés par les rapports examinés. Cette initiative est, selon la Cour des comptes, de nature à responsabiliser le management. Des améliorations sont possibles et concernent la composition du comité, la présence du commissaire du gouvernement, l'indépendance et l'évaluation du contrôle interne. Pour la composition du comité, la Cour des comptes a constaté que les réunions du comité d'audit d'Infrabel sont trop largement ouvertes à l'administrateur délégué et au président du conseil d'administration. Ce dernier s'abstient de répondre aux invitations ce qui ici est une bonne pratique. Par contre, les commissaires du gouvernement participent rarement aux réunions du comité d'audit d'Infrabel. Alors que le gouvernement dispose de deux commissaires, un seul d'entre eux a participé à une seule réunion entre le premier janvier 2014 et le 31 octobre 2015. La présence

en 31 oktober 2015 maar één van hen aan één enkele vergadering deelgenomen. De wet van 1991 bepaalt nochtans dat er systematisch een regeringscommissaris aanwezig behoort te zijn.

De interne-doorlichtingsdienst van de NMBS is ontstaan uit de interne-doorlichtingsdienst van de NMBS-Holding en doet zijn voordeel met de door die dienst verworven ervaring. Er zijn verbeteringen mogelijk inzake onafhankelijkheid, *resources* en *follow-up* van de aanbevelingen. Wat de onafhankelijkheid aangaat, merkt het Rekenhof op dat de verantwoordelijke van de interne-doorlichtingsdienst van de NMBS ook over drie andere diensten toezicht houdt.

Doordat het hoofd van de interne-doorlichtingsdienst verbonden is aan de dienst controle opdrachten en contracten – die ermee is belast is vooraf advies uit te brengen over de plaatsing van de overheidsopdrachten – kan dit diens eigen onafhankelijkheid en die van de interne-doorlichtingsdienst in het gedrang brengen. Het Rekenhof herinnert eraan dat die toestand al kritiek werd geacht in zijn verslag van 2001. Toentertijd had het Hof die situatie voorlopig toegestaan in afwachting dat in de andere diensten een toereikende interne controle werd ingesteld.

Wat *human resources* aangaat, stelt het Rekenhof vast dat het personeelsbestand van de interne doorlichtingsdienst van de NMBS kleiner is dan dat van de andere soortgelijke ondernemingen.

Ten slotte is sinds de reorganisatie de *follow-up* van de aanbevelingen ontoereikend. Niettemin heeft het hoofd van de interne-doorlichtingsdienst in 2015 initiatieven genomen om die situatie te verhelpen.

De interne-doorlichtingsdienst van Infrabel moet als een nieuwe dienst worden beschouwd. Nu al kunnen denksporen voor verbetering worden uitgestippeld. Deze hebben betrekking op de onafhankelijkheid en de *resources*.

Het Rekenhof stelt vast dat de huidige rang van de verantwoordelijke van de interne audits onvoldoende is in het licht van zijn verantwoordelijkheden. Voor de *human resources*, stelt het Rekenhof hetzelfde vast als bij de NMBS.

Wat de interne doorlichting van de filialen betreft merkt het Rekenhof op dat de NMBS sinds 2015 over gedragsregels beschikt. Deze regels zorgen ervoor dat de rol van het doorlichtingscomité van de NMBS worden versterkt. Infrabel daarentegen beschikt nog niet over dergelijke regels.

d'un commissaire du gouvernement est pourtant prévue par la loi de 1991 et devrait être systématique.

Le service d'audit interne de la SNCB est issue du service d'audit interne la SNCB-Holding et bénéficie de l'expérience acquise par ce service. Des améliorations sont possibles en matière d'indépendance, de ressource et de suivi des recommandations. En matière d'indépendance, la Cour des comptes observe que le responsable du service d'audit interne de la SNCB supervise également trois autres services.

Le rattachement au responsable du service d'audit interne de ce service de contrôle de marchés et des contrats qui est chargé de rendre un avis préalable sur la passation des marchés publics peut compromettre son indépendance et celle du service d'audit interne. La cour des comptes rappelle que cette situation était déjà jugée critique dans son rapport de 2001. A l'époque elle avait admis cette situation à titre provisoire en attendant la mise en place d'un contrôle interne suffisant dans les autres services.

Quant aux ressources humaines la Cour des comptes constate que l'effectif du service d'audit interne de la SNCB est inférieur aux autres entreprises similaires.

Enfin, le suivi des recommandations est insuffisant depuis la réorganisation. Le responsable du service d'audit interne a toutefois pris des initiatives en 2015 pour remédier à cette situation.

En ce qui concerne le service d'audit interne d'Infrabel, il doit être considéré comme un nouveau service. Dès à présent des pistes d'amélioration peuvent être mises en avant. Elles concernent l'indépendance et les ressources.

La Cour des comptes constate que le rang actuel du responsable du service d'audit interne n'est pas suffisant au regard de ses responsabilités. Pour les ressources humaines, la Cour des comptes fait le même constat qu'à la SNCB.

Pour ce qui est de l'audit interne des filiales, la Cour des comptes fait observer que depuis 2015, la SNCB dispose de règles de conduite. Ces règles assurent un renforcement du rôle du comité d'audit de la SNCB. En revanche, Infrabel ne dispose pas encore de telles règles.

In haar verslag van 2012 over de geldstromen tussen de entiteiten van de NMBS-groep heeft het Rekenhof al vastgesteld dat de interne doorlichtingsdiensten geen doorlichting deden van de filialen van de groep. Ondertussen is de situatie wel verbeterd, maar een doorlichting van de filialen gebeurt nog altijd enkel op aanvraag van het management van het moederbedrijf of van het filiaal zelf. De interne doorlichtingsdiensten hebben nog steeds geen analyse gemaakt van de risico's die aan deze filialen zijn verbonden en nemen zelf geen initiatieven ter zake.

Ten slotte stelt het Rekenhof nog vast dat HR Rail noch over een doorlichtingscomité, noch over een dienst voor interne doorlichting beschikt.

Het Rekenhof besluit dat er zowel bij de NMBS als bij Infrabel maar sprake zal zijn van een echte interne doorlichting als er een systeem van alomvattend risicobeheer zal worden geïmplementeerd. Het Rekenhof beveelt aan dat de doorlichtingscomités van beide bedrijven daarin een actievere rol zouden spelen. Om de doorlichtingscomités te versterken raadt het Hof aan beroep te doen op externe experts.

Deze aanbevelingen zijn eveneens van belang:

— de minister moet erover waken dat de regeringscommissaris deelneemt aan de vergaderingen van het auditcomité, zoals de wet voorschrijft;

— de bevoegdheden van de verantwoordelijke van de interne audit van de NMBS moeten opnieuw gefocust worden op de interne audit teneinde de dienst zijn onafhankelijkheid tegenover het management te garanderen;

— het auditcomité van Infrabel moet erop toezien dat de verantwoordelijke van de interne audit een rang bekleedt die meer in overeenstemming is met zijn verantwoordelijkheden.

II. — UITEENZETTING VAN DE HEER JO CORNU, GEDELEGEERD BESTUURDER VAN DE NMBS

De heer Jo Cornu, gedelegeerd bestuurder van de NMBS, drukt zijn ontgoocheling uit over het rapport van het Rekenhof. Het rapport dringt volgens de heer Cornu immers aan op bijkomende controlemechanismen, bovenop de al bestaande, en maakt geen melding van de rol van de raad van bestuur van de NMBS. Het is nochtans vooral aan de raad van bestuur om controle uit te oefenen over de onderneming.

Dans son rapport sur les flux financiers entre les sociétés du Groupe SNCB, rédigé en 2012, la Cour des comptes a déjà constaté que les services d'audit interne ne réalisaient pas d'audit des filiales du groupe. Entre-temps, la situation s'est certes améliorée, mais la réalisation d'un audit des filiales continue à se faire uniquement à la requête du management de la société mère ou de la filiale même. Les services d'audit interne n'ont toujours pas procédé à une analyse des risques liés à ces filiales et n'ont même pas pris d'initiatives en la matière.

Pour finir, la Cour des comptes constate encore que HR Rail ne dispose ni d'un comité d'audit, ni d'un service d'audit interne.

La Cour des comptes conclut que tant à la SNCB que chez Infrabel, il ne pourra seulement être question d'un véritable audit interne lorsqu'un système de gestion globale des risques sera implémenté. La Cour des comptes recommande que les comités d'audit des deux entreprises y jouent un rôle plus actif. Afin de renforcer les comités d'audit, la Cour des comptes recommande de faire appel à des experts externes.

D'autres recommandations ont également leur importance:

— le ministre doit veiller à ce que les commissaires du gouvernement participent aux réunions du Comité d'audit, comme le prévoit la loi;

— les attributions du responsable de l'audit interne de la SNCB doivent être recentrées sur l'audit interne proprement dit, pour garantir l'indépendance du service en maintenant une distance suffisante avec les responsabilités du management;

— le comité d'audit d'Infrabel doit veiller à ce que le responsable de l'audit interne soit revêtu d'un grade plus conforme à ses responsabilités.

II. — EXPOSÉ DE M. JO CORNU, ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ DE LA SNCB

M. Jo Cornu, administrateur délégué de la SNCB, se dit déçu du rapport de la Cour des comptes. Ce rapport insiste en effet sur l'instauration de mécanismes de contrôle supplémentaires, en sus des mécanismes de contrôle existants, et ne souffle mot du rôle du conseil d'administration de la SNCB. Or, c'est principalement ce dernier qui est chargé de contrôler l'entreprise.

Het Rekenhof heeft daarnaast te weinig oog gehad voor de financiële toestand van de NMBS, verschillend van die van Infrabel en met een sterk stijgende schuld. De redenen voor deze slechte financiële situatie worden in het rapport niet vermeld. Nochtans is de beheersovereenkomst de reden dat de NMBS zijn tarieven niet voldoende kon aanpassen aan de evolutie van de inflatie. De NMBS derft zo jaarlijks miljoen euro aan inkomsten.

Een hoofdopdracht van de spoorwegen is het garanderen van de veiligheid (TBL1+ en ETCS). De totale kost van ETCS zal bijna 16 000 euro per zitplaats bedragen. Inzake seinvoorbijrijdingen was er tot 2015 een gunstige evolutie. In 60 % van de gevallen ging het om plaatsen of materieel dat nog niet met TBL1+ was uitgerust (secundaire lijnen, TRAXX-locomotieven).

Inzake het treinaanbod wijst de heer Cornu er op dat de meeste afgeschafte treinen het gevolg zijn van de stakingsacties: 2015 telde 19 stakingsaanzeggingen. Daarnaast zijn er externe oorzaken, zoals personen op de sporen of zelfdodingen. De NMBS heeft dergelijke oorzaken niet in de hand.

Bij de opmaak van het huidige transportplan (2012-2013) kon de samenwerking met andere betrokken partijen, waaronder de regionale vervoersmaatschappijen, inderdaad beter. Dit is anders in de aanloop naar het volgende transportplan voor 2017. Het transportplan 2014 is grotendeels tegemoet gekomen aan de verplichtingen voor de NMBS met betrekking tot de treinamplitude op weekdagen.

De stiptheid bereikte een dieptepunt in 2013. Sindsdien gaat de evolutie, gepaard met een volgehouden productiviteitsverbetering van Infrabel en de NMBS, de goede kant op en bereikt men opnieuw de goede resultaten van 2006.

Bij de start van het nieuwe transportplan 2014 waren er inderdaad problemen met de overbezetting van sommige treinen. De NMBS heeft toen effectief enkele aanpassingen doorgevoerd en het probleem is sindsdien afgenomen.

De NMBS moet veel aandacht besteden aan de bereikbaarheid van de stations, waaronder het parkeeraanbod, om de trein te laten aansluiten op andere vervoersmodi. Het aantal parkeerplaatsen, zowel voor auto's als fietsers, is de afgelopen jaren stelselmatig toegenomen.

En outre, la Cour des comptes ne s'est pas suffisamment intéressée à la situation financière de la SNCB, qui diffère de celle d'Infrabel et dont la dette est en forte augmentation. Les raisons de cette situation financière déplorable ne sont pas citées dans le rapport. C'est pourtant le contrat de gestion qui explique pourquoi la SNCB n'a pas pu augmenter suffisamment ses tarifs à l'évolution de l'inflation. Chaque année, le manque à gagner se chiffre, pour la SNCB, à plusieurs millions d'euros.

Une mission essentielle des chemins de fer est de garantir la sécurité (TBL1+ et ETCS). Le coût total de l'ETCS s'élèvera à près de 16 000 euros par place assise. En ce qui concerne les franchissements de signal, on observait une évolution positive jusqu'en 2015. Dans 60 % des cas, il s'agissait de lieux ou de matériel qui n'étaient pas encore dotés du TBL1+ (lignes secondaires, locomotives TRAXX).

En ce qui concerne l'offre ferroviaire, M. Cornu fait observer que la plupart des suppressions de trains découlent des actions de grève: 2015 a connu 19 préavis de grève. À cela s'ajoutent des causes externes, comme des piétons sur les voies ou des suicides. La SNCB n'a aucune prise sur ce genre d'incidents.

Il est exact que la collaboration avec d'autres parties concernées telles que les sociétés régionales de transport aurait pu être plus optimale lors de la confection de l'actuel plan de transport (2012-2013). La situation sera différente en ce qui concerne l'élaboration du futur plan de transport 2017. Grâce au plan de transport 2014, la SNCB satisfait en grande partie aux obligations qui lui incombent en matière d'amplitude des horaires de train en semaine.

La ponctualité était au plus bas en 2013. La situation a évolué positivement depuis, avec simultanément une amélioration de la productivité en continu d'Infrabel et de la SNCB, et un retour aux bons résultats de 2006.

Des problèmes de suroccupation de certains trains se sont effectivement présentés lors du lancement du nouveau plan de transport 2014. La SNCB a à l'époque procédé à quelques adaptations, qui ont permis de remédier en partie à cette situation.

La SNCB doit accorder une attention accrue à l'accessibilité des gares et notamment à l'offre de stationnement, afin de permettre aux usagers de combiner le train avec d'autres modes de transport. Le nombre de places de parking réservées aux voitures ou aux vélos a régulièrement augmenté au cours de ces dernières années.

Met betrekking het Brusselse GEN moet de NMBS de bezettingsgraad van de treinen, zelfs in de spits, nog verder kunnen opdrijven. Met de aankoop van de M7-treinen moet de treincapaciteit kunnen stijgen. Er moeten bovendien meer treinen kunnen rijden over het bestaande netwerk. Een verdere groei van het aanbod moet mogelijk zijn met het transportplan 2017.

De financiële schuld van de NMBS geeft volgens de heer Cornu niet het volledige beeld van de passiefzijde van de onderneming en daartoe werd het concept van de economische schuld uitgewerkt. Met de maatregelen sinds 2014 kon de economische schuld in 2015 worden gestabiliseerd, terwijl de strikt financiële schuld verder opliep.

Met betrekking tot de bepalingen uit het beheerscontract vraagt de heer Cornu prioriteit voor de doelstellingen die de klanten aanbelangen. Een grote fout in het huidige beheerscontract is de koppeling geweest tussen de evolutie van de tarieven en de stiptheid.

Het is de Staat die de leden en de voorzitter van de raad van bestuur benoemt. Het is in de eerste plaats aan deze raad van bestuur om te waken over het goede beheer van de onderneming. De heer Cornu betreurt dan ook dat het Rekenhof het in zijn doorlichting amper heeft over de raad van bestuur. Daarnaast is er de door de Staat benoemde gedelegeerde bestuurder en de regeringscommissaris. De Staat is bovendien aanwezig in de algemene vergadering. Controlemechanismen zijn er dus voldoende voorhanden.

De spreker gaat niet akkoord met de opmerkingen van het Rekenhof over de organisatie van de interne audit. Er is integendeel geen nood aan de creatie van bijkomende structuren. Het gezond verstand doelt veeleer op een vereenvoudiging van de structuur om de productiviteit ervan te verhogen.

III. — UITEENZETTING VAN DE HEER LUC LALLEMAND, GEDELEGEERD BESTUURDER VAN INFRABEL

A. Tijdlijn en procedure

De heer LucALLEMAND, CEO van Infrabel, geeft aan dat de doorlichting door het Rekenhof in alle onafhankelijkheid op zeer korte tijd – tussen 23 juli 2015, dag waarop de Kamer de resolutie aanneemt die het Rekenhof opdracht geeft de aflopende beheerscontracten door te lichten, en 27 januari 2016, dag waarop het eindverslag, na rekening te hebben gehouden met opmerkingen van beide spoorbedrijven, de minister en

En ce qui concerne le RER bruxellois, la SNCB devrait encore pouvoir augmenter le taux d'occupation des trains, même aux heures de pointe. L'achat des trains M7 devrait permettre d'accroître la capacité des trains. De plus, davantage de trains doivent pouvoir circuler sur le réseau existant. L'offre devrait pouvoir être à nouveau augmentée grâce au plan de transport 2017.

M. Cornu estime que la dette financière de la SNCB ne reflète pas exactement le passif de l'entreprise. C'est à cet effet que le concept de dette économique a été créé. Les mesures prises depuis 2014 ont permis de stabiliser la dette économique en 2015, alors que la dette strictement financière continuait à s'accroître.

Concernant les dispositions du contrat de gestion, M. Cornu demande d'accorder la priorité aux objectifs qui intéressent les clients. Une grosse erreur qui a été commise dans le contrat de gestion actuel est le lien effectué entre l'évolution des tarifs et la ponctualité.

C'est l'État qui nomme les membres et le président du conseil d'administration. Il appartient tout d'abord à ce conseil d'administration de veiller à la bonne gestion de l'entreprise. M. Cornu déplore dès lors que l'audit de la Cour des comptes mentionne à peine le conseil d'administration. Par ailleurs, il y a l'administrateur délégué nommé par l'État et le commissaire du gouvernement. L'État est en outre présent à l'assemblée générale. Par conséquent, un nombre suffisant de mécanismes de contrôle sont disponibles.

L'orateur conteste les remarques formulées par la Cour des comptes concernant l'organisation de l'audit interne. Il n'est, au contraire, pas nécessaire de créer des structures supplémentaires, le bon sens voudrait que l'on simplifie plutôt cette structure pour en augmenter la productivité.

III. — EXPOSÉ DE M. LUC LALLEMAND, ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ D'INFRABEL

A. Ligne du temps et procédure

M. LucALLEMAND, CEO d'Infrabel, indique que l'audit a été réalisé par la Cour des comptes en toute indépendance sur un laps de temps très court – entre le 23 juillet 2015, jour où la Chambre a adopté la résolution qui charge la Cour des comptes de soumettre les contrats de gestion précédents à un audit approfondi, et le 27 janvier 2016, jour où le rapport final a été validé par la plus haute instance de la Cour des comptes, après

de FOD Mobiliteit, door de hoogste instantie van het Rekenhof wordt goedgekeurd – werd uitgevoerd.

B. Bevindingen en aanbevelingen van het Rekenhof over de aflopende beheerscontracten

1. Niet adequaat gebruik als beleidsinstrument

Het Rekenhof constateert dat de beheerscontracten van 2008 niet zijn herzien ingevolge de herstructurering die op 1 januari 2014 van kracht werd. Sinds de splitsing van de unitaire NMBS hebben een aantal gebeurtenissen tot gevolg gehad dat de beheerscontracten bij middel van vijf bijvoegsels dienden te worden aangepast. Oorspronkelijk zouden de beheerscontracten vier jaar meegaan, van 2008 tot 2012. In 2010 had het ongeval in Buizingen plaats. En vanaf 2014 werd de NMBS-Groep (en dus ook de NMBS en Infabel) hervormd. Hier kwam in 2015 de strategische visie van de minister van Mobiliteit nog bij, die tot gevolg had dat beide spoorbedrijven forse besparingen en productiviteitsverhogingen werden opgelegd. De link tussen de investeringsprojecten en het mobiliteitsbeleid van de regering, gewenst door het Rekenhof, was dan ook verre van evident. Op tien jaar tijd waren er twaalf opeenvolgende ministers bevoegd voor Mobiliteit.

2. Te vage doelstellingen

Infrabel is bereid becijferde SMART-doelstellingen (SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch en Tijdsgebonden) na te leven maar de manier waarop de doelstellingen worden geïmplementeerd moet de verantwoordelijkheid van de beheersorganen blijven. Bovendien moet iedere precieze doelstelling toekomstgericht zijn en economisch onderbouwd. Een voorbeeld: de indicatoren voor het onderhoud van de infrastructuur moeten rekening houden met de technologische evolutie alsook met de verschuiving naar predictief onderhoud (project SMARTER-M).

3. Teveel rapportering, te weinig opvolging en evaluatie

Infrabel is het eens met het feit dat minder rapportering en meer opvolging en evaluatie noodzakelijk is. De recentelijk opgerichte gemeenschappelijke investeringscel heeft net tot doel de investeringen beter op de strategische beleidsopties af te stemmen. Er zijn meer overlegmomenten nodig over de stand van zaken van specifieke sleutelprojecten.

qu'il a été tenu compte des remarques formulées par les deux entreprises ferroviaires, la ministre et le SPF Mobilité.

B. Constatations et recommandations de la Cour des comptes concernant les contrats de gestion arrivant à leur terme

1. Utilisation inadéquate en tant qu'instrument politique

La Cour des comptes constate que les contrats de gestion de 2008 n'ont pas été revus à la suite de la restructuration entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2014. Depuis la scission de la SNCB unitaire, un certain nombre d'événements ont eu pour effet que les contrats de gestion ont dû être adaptés par la voie de cinq avenants. Initialement, les contrats de gestion avaient une durée de quatre ans, de 2008 à 2012. En 2010, l'accident de Buizingen est survenu. Et dès 2014, le Groupe SNCB (et donc également la SNCB et Infrabel) a été réformé. La vision stratégique de la ministre de la Mobilité s'y est ensuite ajoutée en 2015, les deux entreprises ferroviaires étant contraintes de procéder à d'importantes économies et hausses de productivité. Il était dès lors loin d'être évident de créer le lien entre les projets d'investissement et la politique de mobilité du gouvernement, souhaité par la Cour des comptes. En l'espace de dix ans, douze ministres ont été successivement en charge de la Mobilité.

2. Objectifs trop vagues

Infrabel est disposé à respecter des objectifs chiffrés répondant à la logique de formulation du référent Smart (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, temporellement défini), mais les organes de gestion doivent demeurer responsables des modalités de réalisation des objectifs. En outre, chaque objectif précis doit être axé sur l'avenir et économiquement fondé. Un exemple: les indicateurs relatifs à la maintenance de l'infrastructure doivent tenir compte de l'évolution technologique ainsi que du glissement vers la maintenance prédictive (projet SMARTER-M).

3. Trop de rapportage, trop peu de suivi et d'évaluation

Infrabel reconnaît qu'il faudrait moins de rapportage et plus de suivi et d'évaluation. La cellule d'investissement commune créée récemment a précisément pour objectif de mieux mettre les investissements en concordance avec les options politiques stratégiques. Il faudrait prévoir davantage de moments de concertation concernant l'état d'avancement de projets clefs spécifiques.

4. Een financieel gezonde onderneming

Tot de schuldovername van de NMBS-Holding – 1,5 miljard euro – was Infrabel schuldenvrij. Bovendien werd over de periode 2008-2015 in totaal meer dan 626 miljoen euro bespaard op dotaties, zowel op investerings- als op exploitatiedotaties.

5. Het financieel evenwicht is geen verworvenheid

De gebruiksheffing en de dotatie samen dekken alle exploitatiekosten van Infrabel, toch moeten de eigen inkomsten meer dan de helft van dit totaal bedragen, anders wordt de schuld van Infrabel geconsolideerd met die van de Belgische Staat.

6. Initiatieven tot productiviteitsverhoging

De leeftijdspiramide, een ruim aantal gerichte besparingen, de optimalisering van het spoorwegnet en het treinverkeer alsook een oordeelkundig investeringsbeleid zullen hoge productiviteitswinsten tot gevolg hebben.

7. Interne doorlichting voor verbetering vatbaar

Het doorlichtingscomité, waar de afgevaardigde bestuurder slechts wordt op uitgenodigd om uitleg te verschaffen zonder er formeel lid van te zijn, heeft een grondige analyse gemaakt van het rapport van het Rekenhof (zie bijlage).

C. Toekomstperspectieven

1. Lange-termijnvisie

De rol van het spoor moet worden ingeschreven in een mobiliteitsbeleid dat op lange termijn wordt uitgestippeld.

2. Ondernemingsplan

Een nieuw meerjareninvesteringsplan – voor een periode van vijf jaar – en een hierop aansluitend financieel plan moet worden opgesteld.

3. Beheerscontract

Het nieuwe beheerscontract moet voldoen aan een aantal gezonde basisprincipes:

— Wederzijdse engagementen: er zijn duidelijke strategische afspraken, conform de Europese regelgeving

4. Une entreprise financièrement saine

La société Infrabel était exempte de dettes jusqu'à la reprise de la dette de la Holding SNCB de 1,5 milliard d'euros. En outre, durant la période 2008-2015, plus de 626 millions d'euros ont été économisés au total sur les dotations, tant sur les dotations d'investissement que sur les dotations d'exploitation.

5. L'équilibre financier n'est pas un acquis

La redevance d'utilisation et la dotation couvrent ensemble toutes les charges d'exploitation d'Infrabel. Pourtant les recettes propres doivent s'élever à plus de la moitié de ce total, sinon la dette d'Infrabel est consolidée avec celle de l'État belge.

6. Initiatives visant à augmenter la productivité

La pyramide des âges, un grand nombre d'économies ciblées, l'optimisation du réseau et du trafic ferroviaires ainsi qu'une politique d'investissement judicieuse généreront des gains de productivité élevés.

7. Audit interne perfectible

Le Comité d'audit, au sein duquel l'administrateur délégué n'est invité que pour fournir des explications sans en être membre formellement, a réalisé une analyse approfondie du rapport de la Cour des comptes (voir annexe).

C. Perspectives d'avenir

1. Vision à long terme

Le rôle du rail doit s'inscrire dans une politique de mobilité définie sur le long terme.

2. Plan d'entreprise

Un nouveau plan d'investissement pluriannuel doit être rédigé pour cinq ans, ainsi qu'un plan financier *ad hoc*.

3. Contrat de gestion

Le nouveau contrat de gestion doit satisfaire à une série de principes de base sains:

— des engagements mutuels: des accords stratégiques clairs conformément à la réglementation

en de Spoorcodex nodig alsook afspraken over sancties en correctiemaatregelen bij het niet naleven van contractuele verplichtingen;

— Billijk: er moet een correct evenwicht zijn tussen opdrachten van openbare dienst en dotaties;

— Stabiel: de gemaakte afspraken worden loyaal uitgevoerd en gelden voor de hele geldigheidsduur van de beheerscontracten;

— SMART: de doelstellingen zijn in de mate van het mogelijke specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realistisch en tijdsgebonden;

— Realistisch en praktisch: de omschrijvingen zijn functioneel en helder, de verantwoordelijkheden worden duidelijk afgebakend en de administratieve last wordt tot een minimum herleid;

— Naleving principes deugdelijk bestuur: ieder beheersorgaan heeft een specifieke rol en moet zijn verantwoordelijkheid opnemen.

4. **Conclusies**

Infrabel is bereid haar deel van de verantwoordelijkheid op zich te nemen. Het bedrijf is trouwens al gestart met een drastische vermindering van de exploitatiekosten (-50 % dochterondernemingen en -43 % consultancykosten tussen 2015 en 2019). Infrabel past het strikt budgetmanagement toe van investeringsprojecten. Dit alles conform de aanbevelingen van het Rekenhof en de nieuwe Europese regels. Het nieuw beheerscontract moet duidelijke KPI's opnemen voor strategische onderwerpen zoals stiptheid en veiligheid. De belangrijkste hefboomen blijven de omvang van het netwerk, de gebruiksheffing, de dotatie, een hoge productiviteit van zowel het industrieel apparaat als de human resources, gekoppeld aan de performantie van het net en het vervoersplan. Dit alles impliceert evenwel dat Infrabel zelf inzicht krijgt in het door de overheid bepaalde mobiliteitsbeleid alsook binnen welk budgettair kader dit gebeurt en mits alle gemaakte afspraken worden nageleefd.

IV. — **UITEENZETTING VAN DE MINISTER VAN MOBILITEIT, BELAST MET BELGOCONTROL EN DE NMBS**

Mevrouw Jacqueline Galant, minister van Mobiliteit, belast met Belgocontrol en de NMBS, geeft aan dat in haar antwoord aan het Rekenhof wordt beklemtoond dat

européenne et au Code ferroviaire sont nécessaires, ainsi que des accords concernant les sanctions et mesures de correction en cas de non-respect des obligations contractuelles;

— équitable: il faut tendre vers un juste équilibre entre les missions de service public et les dotations;

— stable: les accords pris doivent être exécutés loyalement et s'appliquent à toute la durée de validité des contrats de gestion;

— SMART: les objectifs seront, dans la mesure du possible, spécifiques, mesurables, accessibles, réalistes et temporels;

— réaliste et pratique: les définitions sont fonctionnelles et claires, les responsabilités sont clairement délimitées et la charge administrative est réduite au maximum;

— respecter les principes de bonne gouvernance: chaque organe de gestion a un rôle spécifique à jouer et doit prendre ses responsabilités.

4. **Conclusions**

Infrabel est disposé à assumer sa part de responsabilité. L'entreprise a d'ailleurs déjà entamé une réduction drastique de ses coûts d'exploitation (-50 % pour les filiales et -43 % pour les frais de consultance entre 2015 et 2019). Infrabel applique la gestion budgétaire stricte de projets d'investissement. Et ce, conformément aux recommandations de la Cour des comptes et aux nouvelles règles européennes. Le nouveau contrat de gestion doit fixer des KPI précis concernant des aspects stratégiques tels que la ponctualité et la sécurité. Les principaux leviers demeurent la taille du réseau, la redevance d'utilisation, la dotation, la productivité élevée tant de l'appareil industriel que des ressources humaines, en combinaison avec la performance du réseau et le plan de transport. Ceci implique toutefois qu'Infrabel puisse avoir connaissance de la politique de mobilité définie par l'autorité ainsi que du cadre budgétaire prévu à cet effet et que tous les accords pris soient respectés.

IV. — **EXPOSÉ DE LA MINISTRE DE LA MOBILITÉ, CHARGÉE DE BELGOCONTROL ET DE LA SNCB**

La ministre de la Mobilité, chargée de Belgocontrol et de la Société nationale des chemins de fer belges, madame Jacqueline Galant, indique que sa réponse à la

de beheerscontracten niet zijn afgestemd op de institutionele werkelijkheid van de NMBS en Infrabel ingevolge de herstructurering op 1 januari 2014. Daardoor werd de Staat, vooral sinds eind 2012, een beheersinstrument ten behoeve van het spoorwegbeleid ontnomen.

Daarom worden momenteel besprekingen gevoerd over een nieuw beheerscontract en een nieuw meerjareninvesteringsplan; deze zouden in werking moeten treden in de loop van 2016. Vanzelfsprekend zullen de aanbevelingen van het Rekenhof behulpzaam zijn om die doelstelling te halen.

De minister benadrukt dat het belangrijk is dat de beheerscontracten verder evolueren naar resultaatsverbintenissen overeenkomstig de strategische visie die zij heeft ontwikkeld. De minister zal erop toezien dat duidelijk geformuleerde doelstellingen worden bereikt. Binnen het budgettair kader dat door de regering wordt bepaald is het aan de twee spoorwegbedrijven, de NMBS en Infrabel, om hun bedrijfsvoering hierop af te stemmen en binnen de grenzen van een autonoom beheer, de klant centraal te stellen door hem een zo goed mogelijke kwaliteit van dienstverlening aan te bieden.

Tot die dienstverlening behoort het veilig en stipt laten rijden van de treinen. Daartoe is het noodzakelijk dat het spoornet bijtijds wordt onderhouden en vernieuwd. Indien dit niet het geval is, heeft dit onvermijdelijk een weerslag op de spoorwegexploitatie. De minister zal dit jaarlijks opvolgen.

Zoals het Rekenhof in zijn verslag aanbeveelt, kiest de minister er resoluut voor om in de beide beheerscontracten duidelijk omschreven prestatie-indicatoren (KPI) op te nemen. Die KPI's moeten direct verband houden met de manier waarop de klanten de dienstverlening ervaren.

Voor de keuze van die KPI's schenkt de minister in het bijzonder aandacht aan de veiligheid, de stiptheid, de netheid, de informatieverstrekking aan de klant, de gebruiksvriendelijkheid van het vervoer per trein (bijvoorbeeld wat de perronhoogte betreft), de beschikbaarheid van absoluut onontbeerlijke voorzieningen, zoals parkeerterreinen en functionele stationsgebouwen. Aan die KPI's zullen verschillende informatie-elementen worden gekoppeld.

Aangaande de follow-up van de investeringen is de minister op de hoogte van de nieuwe methodologie voor de monitoring van investeringen, die door de FOD werd uitgewerkt in samenspraak met de beide ondernemingen. Bij die methodologie wordt de nadruk gelegd op "strategische projecten". Die methodologie moet ervoor

Cour des Comptes souligne que l'absence d'adaptation des contrats de gestion à la réalité institutionnelle de la SNCB et d'Infrabel, suite à la restructuration intervenue le 1^{er} janvier 2014, a privé l'État, en particulier depuis la fin de l'année 2012, d'un outil de gestion de politique ferroviaire.

C'est la raison pour laquelle, un nouveau contrat de gestion, ainsi qu'un nouveau plan pluriannuel d'investissement, sont en discussion et devraient entrer en vigueur dans le courant de l'année 2016. Les recommandations de la Cour des comptes vont évidemment aider dans cet objectif.

La ministre souligne qu'il est important que les contrats de gestion évoluent en obligations de résultats en ligne avec la vision stratégique qu'elle a développée. La ministre veillera à ce qu'on atteigne des objectifs clairement définis. Dans le cadre budgétaire défini par le gouvernement, il appartient aux deux entreprises ferroviaires, la SNCB et Infrabel, d'y adapter leur exploitation et de placer, dans les limites de l'autonomie de gestion, le client au centre de leurs préoccupations en lui offrant un service de la meilleure qualité.

La ponctualité et la sécurité des trains relèvent de ce service. À cet effet, il est indispensable que le réseau ferroviaire soit entretenu et rénové en temps utile. Si tel n'est pas le cas, des répercussions se font inéluctablement sentir sur l'exploitation ferroviaire. La ministre en assurera un suivi annuel.

Comme le recommande le rapport de la Cour des comptes, la ministre opte résolument pour l'inscription de KPI (indicateurs de performance) clairement définis dans les deux contrats de gestion. Il doit s'agir de KPI en lien direct avec la manière dont les clients ressentent la prestation de services.

Pour le choix de ces KPI, le ministre accorde notamment une attention particulière à la sécurité, à la ponctualité, à la propreté, à l'information au client, à la convivialité d'utilisation du train – par exemple la problématique de la hauteur des quais –, ainsi qu'à la disponibilité des infrastructures strictement indispensables, telles que des parkings et des bâtiments de gare fonctionnels. Les KPI seront complétés par plusieurs éléments d'information.

En matière de suivi des investissements, la ministre a connaissance de la nouvelle méthodologie de monitoring de ceux-ci, telle qu'elle a été élaborée par le SPF conjointement avec les deux entreprises. Cette méthodologie met l'accent sur des 'projets stratégiques'. Elle doit permettre que les futurs investissements puissent

zorgen dat de toekomstige investeringen kunnen worden uitgevoerd binnen de perken van het budget en binnen de geplande periode, dankzij een professionalisering van het management.

Het verslag van het Rekenhof overweegt de toepassing van financiële sancties op de ondernemingen ingeval de bepalingen van het beheerscontract niet in acht worden genomen. De minister van haar kant is van mening dat een financiële sanctie die wordt opgelegd aan een door de Staat ruim betoelaagd overheidsbedrijf, een averechts effect zou kunnen hebben doordat ze dat bedrijf middelen zou ontfangen op het ogenblik dat het opduiken van een manco het juist noodzakelijk maakt dat toereikende financiële middelen worden vrijgemaakt om de situatie recht te trekken.

Voor bedrijven die maar nipt het evenwicht handhaafden, heeft die maatregel in de praktijk steeds geleid tot een schuld, waarvoor uiteindelijk de Staat borg staat. Daarom verkiest de minister goed gekozen KPI's te koppelen aan het variabele gedeelte van de vergoeding van de hogere kaderleden. Aldus zal worden geappelleerd aan de motivatie bij het management en zullen noch de Staat noch de klanten van de NMBS langer worden benadeeld.

De minister hecht belang aan een goed omschreven treinaanbod dat garanties biedt dat op alle lijnen – ook de meer landelijke lijnen – er voldoende verbindingen zijn. De details ter zake zullen in het beheerscontract worden opgenomen.

Het verslag van het Rekenhof behelst een terechte analyse van de redenen en de ontwikkeling van de schuld bij de twee bedrijven. Die evolutie is verontrustend aangezien achter de schuld exploitatietekorten schuilgaan.

Daarom kan niet lichtzinnig worden gehandeld wanneer het erom gaat de financieringscapaciteit voor het uitbaten van de beide bedrijven in overeenstemming te brengen met de financieringscapaciteit voor absoluut noodzakelijke investeringsprojecten. De oprichting van een Investeringscel waarbinnen de verschillende investeringsprojecten op objectieve en neutrale wijze grondig zullen kunnen worden onderzocht, lijkt een belangrijke stap te zijn om conclusies te kunnen trekken inzake de gewenste investeringen.

Meer bepaald stelt het Rekenhof: “[d]e artikelen van de beheerscontracten over het GEN en de rapportering over de uitvoering ervan concentreren zich op de financiering van de investeringen. In de contracten worden geen operationele doelstellingen met termijnen bepaald, maar eerder intentieverklaringen opgenomen. (...) Het

être réalisés dans les limites du budget avancé et endéans la période planifiée, ce grâce à une professionnalisation du management.

Le rapport de la Cour des comptes envisage l'application de sanctions financières aux entreprises en cas de non-respect de prescriptions du contrat de gestion. Pour sa part, la ministre considère qu'une pénalité financière imposée à une entreprise publique largement subventionnée par l'État pourrait être contre-productive en ce sens qu'elle la priverait de moyens, au moment où l'apparition d'une faiblesse requiert justement de mobiliser des moyens financiers suffisants pour redresser la situation.

Pour des entreprises tout juste à l'équilibre, la mesure s'est systématiquement traduite, dans la pratique, par une création de dette dont l'État est *in fine* le garant. C'est pour cette raison que la ministre préfère la création d'un lien entre des KPI bien choisis et la part variable de la rémunération des cadres supérieurs. L'élément de motivation est ainsi créé dans le chef du management, et ni l'État ni les clients de la SNCB ne sont plus pénalisés.

La ministre juge essentiel que l'offre de trains soit bien définie et garantisse des liaisons suffisantes sur toutes les lignes – y compris les lignes en milieu rural. Le contrat de gestion précisera les détails en la matière.

Le rapport de la Cour des comptes pointe à juste titre les raisons et l'évolution de la dette dans le chef des deux entreprises. Cette évolution est préoccupante dans la mesure où cette dette couvre des déficits d'exploitation.

C'est la raison pour laquelle on ne peut pas faire preuve de légèreté pour la mise en adéquation de la capacité de financement de l'exploitation des deux entreprises avec la capacité de financement de projets d'investissement indispensables. La création d'une Cellule d'investissement au sein de laquelle les différents projets d'investissement pourront être passés au crible d'une façon objective et neutre, paraît être une étape importante pour aboutir à des conclusions en matière d'investissements souhaités.

Plus spécifiquement, selon la Cour des Comptes, “les articles des contrats de gestion consacrés au RER et le rapportage sur leur exécution ne mentionnent pas les actions à entreprendre pour réaliser le projet du RER. Les contrats ne prévoient pas d'objectifs opérationnels avec des échéances, mais reprennent

Rekenhof is van oordeel dat het openbare beleid met betrekking tot het GEN (...) niet voldoende werd vertaald in de beheerscontracten 2008". Voorts merkt het Rekenhof op dat in "de nieuwe beheerscontracten de verplichtingen van de NMBS en van Infrabel met betrekking tot het GEN gedurende de looptijd van de contracten beter [zullen] moeten worden omschreven, onder meer de uit te voeren werkzaamheden, het aan te schaffen en in dienst te stellen rollend materieel, het minimumaanbod en de kwaliteit van de verwachte diensten. Die twee laatste verplichtingen kunnen verschillen van die voor het treinaanbod op de andere lijnen. De nieuwe beheerscontracten moeten een instrument zijn dat de uitbouw van het GEN ondersteunt". Opnieuw gaat de minister akkoord met de vaststelling van het Rekenhof.

V. — VRAGEN EN OPMERKINGEN VAN DE LEDEN

Mevrouw Inez De Coninck (N-VA) vraagt naar de suggesties van het Rekenhof om de resultatenverbintenis in het kader van een beheersovereenkomst dwingend te maken, namelijk een koppeling met de dotatie, met het variabel loon van het management en een meer intensieve rapportering bij tegenvallende resultaten. Wat zou idealiter het deel van het managementloon zijn dat wordt afhankelijk gemaakt van de behaalde resultaten? Hoeveel in de hiërarchie kan dit worden opgelegd? Kan de rol van de Kamer van volksvertegenwoordigers worden uitgebreid? *Mevrouw De Coninck* merkt ook op dat HR Rail in dit debat onvermeld blijft. Kan gesteld worden dat de stiptheid is verbeterd omdat structurele vertragingen in het recente vervoersplan zijn verwerkt? Waar en wanneer worden de lege zitplaatsen geteld? Worden dergelijke meetmodaliteiten niet beter expliciet opgenomen in de beheersovereenkomst? Is het zo dat de Belgische spoorbedrijven relatief minder Europese geldstromen aanspreken dan hun buitenlandse tegenhangers? Wat is de reden voor de grote voorschotten aan de dochterondernemingen, bijvoorbeeld in 2014? Uit het rapport van het Rekenhof is nog maar eens gebleken hoe commerciële avonturen van dochterondernemingen de NMBS financiële schade hebben berokkend.

De heer Laurent Devin (PS) erkent dat niet de omvang van de rapportering mag primeren op de efficiëntie ervan. De dienstverlening van het spoor, waaronder de stiptheid, is kennelijk sinds 2008 achteruit gegaan, dus onder opeenvolgende regeringen. Het is nog steeds niet helemaal duidelijk in hoeverre de resterende werken aan het Brusselse GEN nog over de nodige fondsen beschikken. Misschien kan een geografische opsplitsing van de problematische werven leerrijk zijn. Toont de Staat eigenlijk voldoende betrokkenheid bij het beheer van de

plutôt des déclarations d'intention. (...) Pour la Cour des comptes, la politique publique liée au RER n'a pas été suffisamment traduite dans les contrats de gestion 2008". Toujours selon la Cour des comptes, les "nouveaux contrats de gestion devront mieux traduire les obligations relatives au RER de la SNCB et d'Infrabel, pendant la durée du contrat, notamment les travaux à réaliser, le matériel roulant à acquérir et à mettre en service, l'offre minimale et la qualité des services attendus. Ces deux dernières obligations peuvent être différentes de celles prévues pour l'offre de trains sur les autres lignes. Les nouveaux contrats de gestion doivent être un instrument soutenant la mise en œuvre du RER". La ministre indique qu'elle partage à nouveau le constat de la Cour des Comptes.

V. — QUESTIONS ET OBSERVATIONS DES MEMBRES

Mme Inez De Coninck (N-VA) s'enquiert des suggestions émises par la Cour des comptes afin de rendre plus contraignante l'obligation de résultat dans le cadre d'un contrat de gestion, à savoir en prévoyant une liaison à la dotation et au salaire variable du management ainsi qu'un rapportage plus intensif en cas de résultats décevants. Idéalement, quelle serait la part du salaire des dirigeants qui devrait dépendre des résultats obtenus? Jusqu'à quel niveau de la hiérarchie peut-on imposer ce système? Le rôle de la Chambre des représentants peut-il être étendu? *Mme De Coninck* fait également remarquer que HR Rail n'est pas citée dans ce débat. Observe-t-on une amélioration de la ponctualité parce que les retards structurels ont été intégrés dans le plan de transport récent? Où et quand les places assises inoccupées sont-elles comptées? Ne vaudrait-il pas mieux reprendre de telles modalités de mesurage dans le contrat de gestion? Est-ce que les entreprises ferroviaires belges font moins appel aux flux financiers européens que leurs homologues étrangères? Pourquoi des avances importantes ont-elles été octroyées aux filiales, par exemple en 2014? Il est ressorti une fois de plus du rapport de la Cour des comptes à quel point les déboires commerciaux des filiales ont occasionné des dégâts financiers à la SNCB.

M. Laurent Devin (PS) reconnaît que l'étendue du rapportage ne peut primer sur son efficacité. Les services soumis par les chemins de fer, dont la ponctualité, se sont manifestement dégradés depuis 2008, donc sous les gouvernements successifs. Il subsiste encore un manque de clarté quant à savoir dans quelle mesure les travaux restant à effectuer pour le RER bruxellois disposent encore des fonds nécessaires. Une ventilation géographique des chantiers problématiques pourrait peut-être être instructive. L'État s'implique-t-il suffisamment

NMBS en de opvolging van de beheersovereenkomst? Wat houdt de regering daarbij tegen? De spreker hoopt dat deze doorlichting van het Rekenhof en de aansluitende hoorzitting tot een beter uitgewerkte volgende beheersovereenkomst kan leiden.

De heer Gilles Foret (MR) stelt dat de doorlichting van het Rekenhof als een nieuwe etappe kan dienen in de realisatie van de strategische visie die de regering voor het Belgische spoor heeft ontwikkeld. De opmaak van de nieuwe beheersovereenkomsten zal daarbij een volgende etappe vormen, waarbij inderdaad sommige punten van het Rekenhof zullen moeten worden opgenomen. Hoe kan de interne doorlichting worden aangewend zonder tot meer administratieve rompslomp te leiden? Hoe kan de opvolging van de beheersovereenkomst verbeteren? Financiële sancties dreigen zelf de dienstverlening negatief te beïnvloeden.

De heer Jef Van den Bergh (CD&V) stelt het fundamentele meningsverschil vast tussen het bestuur van de NMBS en het Rekenhof over de aanpak van de organisatie en de opvolging van het beheer van de spoorbedrijven. Het spooraanbod zal ten gronde afhankelijk blijven van de hervorming van de infrastructuurvergoeding. Een nieuwe Europese richtlijn ter zake zal moeten worden toegepast. Infrabel wijst terecht op de link met de dotaties en de eventuele consolidatie van de schuld binnen de perimeter van de Staat. Hoe denkt het Rekenhof daar over?

Mevrouw Sabien Lahaye-Battheu (Open Vld) merkt op dat Infrabel en NMBS niet op dezelfde golflengte blijken te zitten in hun appreciatie van het rapport van het Rekenhof. Er is overduidelijk nood aan meer meetbare indicatoren en rapportering zodat de resultaten met een grotere nauwkeurigheid kunnen worden opgevolgd. Het regeringsbeleid gaat voor een grotere regisserende rol voor de Staat met operationele vrijheid voor de spoorbedrijven. Een volgende beheersovereenkomst moet inderdaad het SMART-principe volgen. Tegelijk is er kennelijk ruimte voor administratieve vereenvoudiging, met een gebrek aan mankracht bij de FOD Mobiliteit en Vervoer om de bestaande rapporten door te nemen. Hoe kan de rol van de regeringscommissarissen worden verbeterd, met name waar het gaat over de openbare dienst? Een pijnpunt blijft de vrije beschikbaarheid van sommige gegevens uit de spoorbedrijven. Welke soort correctiemechanismen en sancties zijn reëel mogelijk? De historische schuld wordt kennelijk onvoldoende gecompenseerd door commerciële inkomsten. Een globaal risicobeheer ontbreekt en de gegarandeerde onafhankelijkheid van de leden van het doorlichtingscomité laat te wensen over. Hoe zal men reageren op deze bemerkingen van het Rekenhof?

dans la gestion de la SNCB et dans le suivi du contrat de gestion? Qu'est-ce qui l'en empêche? L'orateur espère que cet audit de la Cour des comptes et l'audition qui l'a suivi permettront d'établir un prochain contrat de gestion plus abouti.

M. Gilles Foret (MR) estime que l'audit réalisé par la Cour des comptes pourrait constituer une nouvelle étape dans la réalisation de la vision stratégique que le gouvernement a développée pour le rail belge. Une autre étape sera l'élaboration des nouveaux contrats de gestion, dans lesquels certains points de l'audit devront effectivement être intégrés. Comment l'audit interne pourrait-il être stimulé sans que cela implique encore des charges administratives supplémentaires? Comment améliorer le suivi des contrats de gestion? L'application de sanctions financières risque d'avoir des effets négatifs sur la prestation de services.

M. Jef Van den Bergh (CD&V) constate l'existence d'un désaccord fondamental entre l'administration de la SNCB et la Cour des comptes quant à la façon d'appréhender l'organisation et le suivi de la gestion des entreprises ferroviaires. L'offre ferroviaire restera sur le fond dépendante de la réforme de la redevance d'infrastructure. Il faudra appliquer en la matière une nouvelle directive européenne. C'est à juste titre qu'Infrabel souligne le lien avec les dotations et la consolidation éventuelle de la dette au sein du périmètre de l'État. Qu'en pense la Cour des comptes?

Mme Sabien Lahaye-Battheu (Open Vld) fait observer qu'Infrabel et la SNCB ne semblent pas être sur la même longueur d'onde en ce qui concerne le rapport de la Cour des comptes. Il est manifestement nécessaire de disposer de plus d'indicateurs mesurables et de rapports, afin de pouvoir assurer un suivi plus précis des résultats. La politique du gouvernement vise à renforcer le rôle de régisseur de l'État tout en octroyant une liberté opérationnelle aux entreprises ferroviaires. Le principe SMART devra effectivement être appliqué aux futurs contrats de gestion. Il y a par ailleurs des possibilités manifestes de simplification administrative, le SPF Mobilité et Transports ne disposant du reste pas de suffisamment d'effectifs pour étudier les rapports existants. Comment le rôle des commissaires du gouvernement pourrait-il être amélioré, en particulier lorsqu'il s'agit du service public? La libre disponibilité de certaines données provenant des entreprises ferroviaires continue de poser problème. Quel type de mécanismes de correction et de sanctions pourrait-on réellement mettre en place? Les recettes commerciales ne compensent manifestement pas à suffisance la dette historique. Il n'y a pas de gestion globale des risques et l'indépendance garantie des membres du comité d'audit laisse à désirer. Comment va-t-on réagir à ces observations de la Cour des comptes?

De heer David Geerts (sp.a) ijvert ervoor om de globale vaststelling van het Rekenhof, over de rapportering en de opvolging die voor verbetering vatbaar is, op te nemen in een volgende beheersovereenkomst maar daar ook de nodige middelen voor ter beschikking te stellen. De inhoudelijke opmerkingen van het Rekenhof zullen ongetwijfeld verder aan bod blijven komen in de bevoegde Kamercommissie bij de controle van het regeringsbeleid. Op de achtergrond is het budgettaire kader nooit veraf. Welke impact zullen de opgelegde besparingen op deze pijnpunten hebben? De schuld van de NMBS en het verschuiven van overheidsdotaties naar commerciële activiteiten is al een oud zeer. Het Rekenhof is daar spijtig genoeg niet erg diep op ingegaan. De nieuwe beheersovereenkomsten zijn er bijna. In hoeverre kunnen dan nog rekening houden met het voorliggende debat?

De hoge veiligheidskost is aangehaald, maar geen enkele verantwoordelijke zou een nieuwe Buizingenramp op zijn geweten willen hebben. Welke mogelijke alternatieve metingen inzake stiptheid zijn mogelijk en hoort er geen band te zijn met de gerealiseerde commerciële snelheid? Wat is het standpunt over een eventuele tariefvrijheid voor de NMBS? Hoeveel dochterondernemingen zijn de spoorbedrijven rijk en wat is hun financiële impact op het bedrijfsresultaat? Is het Railway Operations Center, de samenwerking tussen Traffic control van Infrabel en RDV van NMBS, een voorbeeld voor andere diensten van Infrabel en NMBS die kunnen samenwerken?

De heer Marcel Cheron (Ecolo-Groen) stelt de weinige middelen van de FOD Mobiliteit en Vervoer ter controle van de spoorbedrijven vast. Er is gewezen op de rol van de raad van bestuur, de regeringscommissarissen en het schimmige bestaan van sommige dochterondernemingen. De huidige dotaties en beheersovereenkomsten zijn trouwens sinds 2012 'voorlopig' verlengd. Dit is geen ideale context voor een goed beheer. In de schuld van de NMBS is nog steeds een grote rol weggelegd voor de erfenis van ABX. Dient de overheidsdotatie dan om schulden van een commerciële operatie weg te werken? Er is gesproken over cijfermateriaal over het aantal reizigers zonder zitplaatsen. Dit is tot dusver nooit meegedeeld. Toch lijkt dit een belangrijke en relevante indicator voor de resultaten van de spoorbedrijven? Over hoeveel reizigers gaat het? Kennelijk is het op heden erg moeilijk om een evaluatie te maken van het beheer van de werken aan het Brusselse GEN. De FOD Mobiliteit en Vervoer is kennelijk niet bij machte om veel toezicht of controle uit te oefenen over de spoorinvesteringen. Er is al gesproken over een grondige haalbaarheidsstudie bij investeringen boven 25 miljoen euro. Bij de werken aan het nieuwe stationsgebouw in Bergen, die de initiële

M. David Geerts (sp.a) entend faire figurer la constatation globale de la Cour des comptes, selon laquelle le rapportage et le suivi sont perfectibles, dans un prochain contrat de gestion, mais aussi mettre les moyens nécessaires à disposition à cet effet. Les remarques de la Cour des comptes sur le fond continueront certainement à être abordées au sein de la commission compétente de la Chambre lors du contrôle de la politique du gouvernement. Le cadre budgétaire n'est jamais éloigné en arrière-plan. Quel impact auront les économies imposées sur ces problèmes? La dette de la SNCB et le transfert des dotations publiques vers des activités commerciales constituent déjà un mal ancien que la Cour des comptes n'a malheureusement pas traité de manière vraiment approfondie. Les nouveaux contrats de gestions sont pratiquement prêts. Dans quelle mesure peuvent-ils encore tenir compte du débat actuel?

Le coût élevé de la sécurité a été évoqué, mais aucun responsable ne voudrait avoir une nouvelle catastrophe de Buizingen sur sa conscience. Quelles sont les mesures alternatives possibles en matière de ponctualité et ne doit-il pas y avoir un rapport avec la vitesse commerciale réalisée? Quel est le point de vue concernant une éventuelle liberté tarifaire pour la SNCB? Combien de filiales les entreprises ferroviaires comptent-elles et quel est leur impact financier sur le résultat d'exploitation? Le *Railway Operations Center*, la collaboration entre le *Traffic control* d'Infrabel et le RDV de la SNCB, est-il un exemple pour d'autres services d'Infrabel et de la SNCB qui peuvent collaborer?

M. Marcel Cheron (Ecolo-Groen) constate le peu de moyens dont dispose le SPF Mobilité et Transports pour contrôler les entreprises ferroviaires. Le rôle du conseil d'administration, celui des commissaires du gouvernement et l'existence fantomatique de certaines filiales ont été soulignés. Les dotations et les contrats de gestion actuels ont d'ailleurs été prolongés 'provisoirement' depuis 2012, ce qui n'est pas un contexte idéal pour une bonne gestion. L'héritage d'ABX joue encore un rôle important dans la dette de la SNCB. La dotation publique sert-elle à résorber les dettes générées par une opération commerciale? Il a été question de chiffres concernant le nombre de voyageurs ne disposant pas de place assise. Ils n'ont jamais été communiqués jusqu'à présent. Ils semblent toutefois constituer un indicateur important et pertinent pour les résultats des entreprises ferroviaires? De combien de voyageurs s'agit-il? Manifestement, il est très difficile jusqu'à présent de réaliser une évaluation de la gestion des travaux du RER bruxellois. Le SPF Mobilité et Transports n'est manifestement pas en mesure d'exercer un contrôle approfondi sur les investissements ferroviaires. Il a déjà été question d'une étude de faisabilité approfondie

kostenramingen ferm overstegen, is iets dergelijks niet gebeurd.

Mevrouw Isabelle Poncelet (cdH) benadrukt dat dergelijke doorlichtingen geen overbodige luxe vormen. Het overleg met alle belanghebbenden moet worden opgedreven. Het is dan ook een positieve evolutie dat dit al bezig is tussen de NMBS en de gewestelijke vervoersmaatschappijen in het kader van het volgende vervoersplan. Dergelijk overleg tussen de diverse ministers van Mobiliteit heeft nog niet tot tastbare resultaten kunnen leiden. De spoorbedrijven en het Rekenhof zitten kennelijk niet op dezelfde golflengte over de interne doorlichting. Is het niet aan de bevoegde minister van Mobiliteit om de knoop door te hakken? Is dit alles zinvol gezien de zware besparingen die de regering het spoor deze legislatuur wil opleggen? De minister mag dan wel aankondigen hiermee rekening te houden bij de opmaak van de nieuwe beheersovereenkomsten, maar met welke financiële middelen? Zal de rol van de regeringscommissarissen worden versterkt?

VI. — ANTWOORDEN VAN DE SPREKERS

A. Antwoorden van de raadsheren van het Rekenhof

1. Strategische visie

De heer Michel De Fays, raadsheer bij het Rekenhof, antwoordt dat de voogdijminister in februari 2015 een onafhankelijke bestuurder heeft benoemd die haar strategische visie in de raad van bestuur van de NMBS wel zal behartigen.

2. De rol van het parlement

Het jaarverslag inzake de uitvoering van de opdrachten van openbare dienst was nuttig maar werd conform een wet van 2015 vervangen door een hoorzitting van de ceo's. Voor het Rekenhof is het van belang dat het parlementair debat wordt gevoerd op basis van een door de bedrijven gepresenteerd jaarverslag, waar de regering haar advies over heeft gegeven.

3. Rol raad van bestuur

Wanneer het Rekenhof het over de NMBS en Infrabel heeft, bedoelt het meer specifiek de raden van bestuur van beide spoorwegbedrijven.

concernant les investissements supérieurs à 25 millions d'euros. Rien de tel n'a eu lieu pour les travaux à la nouvelle gare de Mons dont le coût a largement dépassé les estimations initiales.

Mme Isabelle Poncelet (cdH) souligne que de tels audits ne sont pas un luxe inutile. Il convient d'intensifier la concertation avec toutes les parties prenantes. On peut dès lors qualifier d'évolution positive le fait que ce soit déjà le cas entre la SNCB et les sociétés régionales de transport dans le cadre du plan de transport à venir. Une telle concertation entre les divers ministres de la Mobilité n'a pas encore pu déboucher sur de résultats tangibles. Les entreprises ferroviaires et la Cour des comptes ne sont manifestement pas sur la même longueur d'onde en ce qui concerne l'audit interne. N'est-ce pas au ministre de la Mobilité compétent qu'il revient de trancher? Tout cela a-t-il un sens, au vu des coupes sombres que le gouvernement veut imposer au chemin de fer durant cette législature? La ministre peut bien annoncer en tenir compte lors de l'établissement des nouveaux contrats de gestion, mais avec quels moyens financiers? Le rôle des commissaires du gouvernement va-t-il être renforcé?

VI. — RÉPONSES DES ORATEURS

A. Réponses des conseillers à la Cour des comptes

1. Vision stratégique

M. Michel De Fays, conseiller à la Cour des comptes, répond que la ministre de tutelle a nommé en février 2015 un administrateur indépendant qui défendra sa vision stratégique au sein du conseil d'administration de la SNCB.

2. Le rôle du parlement

Le rapport annuel sur la mise en œuvre des missions de service public avait son utilité mais, conformément à une loi de 2015, il a été remplacé par une audition des CEO. Pour la Cour des comptes, il est important que le débat parlementaire puisse se baser sur un rapport annuel présenté par les sociétés et sur lequel le gouvernement donne un avis.

3. Rôle du conseil d'administration

Lorsque la Cour des comptes évoque la SNCB et Infrabel, elle vise plus spécifiquement les conseils d'administration de ces deux entreprises ferroviaires.

4. **Dochterondernemingen**

Hiervan werd geen uitvoerige analyse gemaakt. Het aantal dochterondernemingen van de NMBS is tussen 2012 en 2014 gedaald van 81 naar 43. Ze werden verkocht, opgeslorpt of overgeheveld naar Infrabel.

5. **Doorlichting van Eurostation**

De heer Rudi Moens, raadsheer bij het Rekenhof, antwoordt dat het Rekenhof niet bevoegd is voor dochterondernemingen als Eurostation.

6. **Voorschotten Eurostation**

Deze bedragen zullen later worden aangewend. Het Rekenhof heeft hier geen verklaring voor. De vraag dient aan de NMBS te worden gesteld. De twee mogelijke redenen zijn de 60/40-verdeelsleutel en het veilig stellen van bedragen die anders bij besparingsoperaties zouden kunnen sneuvelen.

7. **Investerings**

Nieuwe investeringen die meer dan 25 miljoen euro bedragen moeten conform het beheerscontract het voorwerp uitmaken van een studie.

8. **Impact besparingen**

Het Rekenhof heeft zich hier niet over uitgesproken.

9. **Risicobeheer en onafhankelijkheid doorlichting**

Het Rekenhof spreekt zich niet uit over de individuele onafhankelijkheid. Het Wetboek van vennootschappen geeft hiervan een precieze definitie.

10. **Correctiemaatregelen en sancties**

Het Rekenhof heeft – op bladzijde 92 en op bladzijde 22 – een aantal maatregelen beschreven. Het kan hierover evenwel geen beslissing nemen. Alleen over het variabel gedeelte van de bezoldiging van het management bestaat consensus.

11. **Reductie van de dotatie en de verhoging van de tarieven**

Dit is een delicate kwestie waar het Rekenhof zich niet over kan uitspreken. Toch kan gezegd worden dat een dergelijke verschuiving de treinreizigers niet ten goede zou komen. In ieder geval behoren de dotaties niet te stijgen of te dalen naargelang van de behaalde resultaten, veeleer moet kostenefficiëntie in de vorm van

4. **Filiales**

Celles-ci n'ont fait l'objet d'aucune analyse détaillée. Le nombre de filiales de la SNCB a chuté entre 2012 et 2014, passant de 81 à 43. Celles-ci ont été vendues, absorbées ou transférées à Infrabel.

5. **Audit d'Eurostation**

M. Rudi Moens, conseiller à la Cour des comptes, répond que la Cour n'est pas compétente pour des filiales comme Eurostation.

6. **Avances à Eurostation**

Ces montants seront utilisés ultérieurement. La Cour des comptes n'a pas d'explication à ce propos. La question doit être adressée à la SNCB. Les deux raisons possibles sont la clé de répartition 60/40 et la mise à l'abri des montants qui, sinon, risquent de faire les frais des opérations d'économie.

7. **Investissements**

De nouveaux investissements qui s'élèvent à plus de 25 millions d'euros doivent conformément au contrat de gestion faire l'objet d'une étude.

8. **Impact des économies**

La Cour des comptes ne s'est pas prononcée à ce sujet.

9. **Gestion des risques et indépendance de l'audit**

La Cour des comptes ne se prononce pas sur l'indépendance individuelle. Le Code des sociétés donne une définition précise à ce sujet.

10. **Mesures correctrices et sanctions**

La Cour des comptes a décrit un certain nombre de mesures – aux pages 91 et 21. Elle ne peut toutefois prendre de décision en la matière. Seule la part variable de la rémunération du management fait l'objet d'un consensus.

11. **Réduction de la dotation et augmentation des tarifs**

Il s'agit en l'espèce d'une question délicate sur laquelle la Cour des comptes ne peut se prononcer. Il peut néanmoins être précisé qu'un tel glissement ne serait pas profitable aux voyageurs. En tout cas, les dotations ne doivent pas augmenter ou diminuer selon les résultats obtenus, l'efficacité économique en termes

de kostprijs per reizigerskilometer de doorslaggevende factor zijn.

12. *Tarievenbeleid*

Het parlement heeft het Rekenhof niet gevraagd de rol van de raad van bestuur in het tarievenbeleid door te lichten. De door de NMBS gevraagde tariefvrijheid heeft tot gevolg dat de belangen van de Staat tegen die van de reizigers worden geplaatst. Bovendien dient dit te worden geëvalueerd in het kader van het mobiliteitsbeleid.

13. *Infrastructuurvergoeding*

In deze is er geen magische oplossing. Volgens de ESR-norm zijn de eigen inkomsten van Infrabel bijna tot de 50 %-drempel gezakt. De gebruiksheffing moet dus beter worden berekend. De berekening van de gebruiksheffing zal moeten worden herbekeken, zonder de impact ervan op de exploitatiedotatie uit het oog te verliezen. Een daling van de infrastructuur gecompenseerd door een stijging van de dotatie zou deze ratio verder in gevaar brengen. Het gedeeltelijk variabel maken van de dotatie zou onderzocht kunnen worden.

14. *Stiptheid/commerciële snelheid*

In de doorlichting van het Rekenhof uit 2008 werden hier al opmerkingen over gemaakt. Blijkbaar is de commerciële snelheid geen doel op zich meer. Hoe zal dit in het nieuw beheerscontract worden verwoord? Het is niet goed teveel doelstellingen op te nemen op gevaar af er veel te weinig te kunnen concretiseren. Toch zou het opnemen van een doelstelling inzake commerciële snelheid in het beheerscontract een nuttige aanvulling vormen op de stiptheidsdoelstelling omdat deze niet beïnvloed wordt door de wijzigingen van de reistijden.

15. *Vertrouwelijke gegevens*

Uiteraard begrijpt het Rekenhof dat de NMBS zijn commerciële data niet zonder meer wil prijsgeven. De vertrouwelijkheid moet echter restrictief worden geïnterpreteerd.

16. *Fictieve data*

Voor de in het rapport vermelde fictieve data moet de methodologie worden nagegaan.

17. *Rapporteringsverplichtingen*

Het Rekenhof wil de NMBS geenszins bijkomende rapporteringsverplichtingen opleggen. Het gaat er in de eerste plaats om de pijnpunten te identificeren.

de coût par kilomètre-voyageur devant plutôt être le facteur déterminant.

12. *Politique tarifaire*

Le parlement n'a pas demandé à la Cour des comptes d'analyser le rôle du conseil d'administration en matière de politique tarifaire. La liberté tarifaire demandée par la SNCB a pour effet d'opposer les intérêts de l'État à ceux des voyageurs. En outre, celle-ci doit être évaluée dans le cadre de la politique de mobilité.

13. *Redevance d'infrastructure*

Dans cette matière, il n'y a pas de solution magique. Selon les normes ESR, les recettes propres d'Infrabel sont presque passées à 50 %. Le calcul de la redevance d'utilisation doit être revu, sans perdre de vue l'impact sur la dotation d'exploitation. Une baisse de l'infrastructure compensée par une augmentation de la dotation mettrait en péril ce ratio. L'on pourrait étudier la possibilité de rendre la dotation partiellement variable.

14. *Ponctualité /vitesse commerciale*

L'audit réalisé par la Cour des comptes en 2008 comportait déjà une série d'observations à ce sujet. La vitesse commerciale n'est manifestement plus un but en soi. Comment cela se traduira-t-il dans le nouveau contrat de gestion? Fixer trop d'objectifs n'est pas une bonne chose car les réalisations risquent d'être bien trop peu nombreuses. Il n'en demeure pas moins que l'intégration d'un objectif en matière de vitesse commerciale constituerait un complément utile à l'objectif de ponctualité étant donné qu'il ne dépend pas de la variation des temps de parcours.

15. *Données confidentielles*

La Cour des comptes comprend tout à fait que la SNCB n'est pas prête à divulguer ses données commerciales. La confidentialité doit toutefois être interprétée de manière restrictive.

16. *Données fictives*

Pour les données fictives mentionnées dans le rapport, la méthodologie doit être examinée.

17. *Obligations de rapportage*

La Cour des comptes ne veut en aucun cas imposer des obligations de rapportage supplémentaires à la SNCB. Il s'agit avant tout d'identifier les problèmes.

18. Oorzaken van de schuld

De financiële stromen en de oorzaken die tot de huidige situatie hebben geleid werden in vorige rapporten van het Rekenhof behandeld. De historische schuld bestaat uit de ABX- en de commerciële schuld van het goederenvervoer. Aangezien slechts 6 % van de activiteiten van Infrabel en 18 % van die van de NMBS commerciële activiteiten zijn, en die in dalende lijn gaan, wordt de aanzuivering van de historisch opgebouwde schuld nagenoeg onmogelijk.

19. Het GEN-fonds

Het Rekenhof heeft zich over de financiering van het GEN niet uitgesproken. Het beheerscontract zegt hier nauwelijks iets over. In het verleden werd dit fonds correct gespijsd, zelfs indien de aanwending ervan vertraagde.

20. Spoorveiligheid

De planning van de spoorveiligheidsaudits is al in een vergevorderd stadium. Het systeem van het veiligheidsbeheer werd onderverdeeld in kritieke en gehierarchiseerde processen. Deze laatste moeten om de vijf jaar worden doorgelicht.

B. Antwoorden van de heer Luc Lallemand, gedelegeerd bestuurder van Infrabel

1. Doelstellingen

De heer Luc Lallemand, gedelegeerd bestuurder van Infrabel, antwoordt dat Infrabel sinds 2008 eigen kwaliteitscriteria (KPI's) hanteert om de realisatie van de doelstellingen op de volgende gebieden te monitoren door het directiecomité:

- Veiligheid
- stiptheid
- financieel evenwicht (schuldafbouw)
- uitvoering van de investeringen
- uitvoering van het beheerscontract
- uitvoering van het strategisch plan

Iedere werknemer heeft een stuk variabele bezoldiging.

18. Causes de la dette

Les flux financiers et les causes qui ont conduit à la situation actuelle ont été traités dans des rapports précédents de la Cour des comptes. La dette historique se compose de la dette ABX et de la dette commerciale du transport de marchandises. Étant donné que seulement 6 % des activités d'Infrabel et 18 % de celles de la SNCB sont des activités commerciales, et que celles-ci sont en régression, l'apurement de la dette commerciale historique devient quasiment impossible.

19. Le fonds RER

La Cour des comptes ne s'est pas prononcée sur le financement du RER. Le contrat de gestion est quasiment muet à cet égard. Par le passé, ce fonds a été correctement alimenté, même si son affectation a pris du retard.

20. Sécurité du rail

La planification des audits relatifs à la sécurité ferroviaire est plus avancée. Le système de gestion de la sécurité a été décliné en processus critiques et hiérarchisés. Ces processus doivent être audités tous les cinq ans.

B. Réponses de Monsieur Luc Lallemand, administrateur délégué d'Infrabel

1. Objectifs

M. Luc Lallemand, administrateur délégué d'Infrabel, répond que, depuis 2008, Infrabel utilise ses propres critères qualitatifs (ICP) pour contrôler la réalisation, par le comité de direction, des objectifs dans les domaines suivants:

- sécurité
- ponctualité
- équilibre financier (réduction de la dette)
- exécution des investissements
- exécution du contrat de gestion
- réalisation du plan stratégique

Chaque travailleur perçoit une part de rémunération variable.

2. Kerntaken

Infrabel wil zich tot zijn core business beperken.

3. Stiptheidsmetingen

Er is regelmatig overleg met de gebruikersorganisaties. Thans worden statistieken ontwikkeld die rekening houden met alle reizigers in een trein, en dit vanaf 2006-2007. Een trein wordt gewogen op een schaal van 1 tot 4. Welke statistieken men ook hanteert, ze moeten altijd vergelijkbaar blijven. De verbetering van de stiptheid komt er duidelijk uit naar voren.

4. Samenwerking met de NMBS

Het ROC (*"Railway Operation Center"*) bewijst dat operationele samenwerking mogelijk is. Er is teveel geknipt en te weinig geplakt. Er werd ook voorzien in een ruimte voor andere en zelfs toekomstige operatoren. Het is moeilijk zich globaal uit te spreken over een verbetering want het is niet altijd eenvoudig door de bomen het bos te zien.

5. Voorlopige dotaties

De voorlopige dotaties vertonen een sterke tendens definitief te worden. Er moet steeds rekening worden gehouden met verschillende hypothesen.

C. Antwoorden van de heer Jo Cornu, gedelegeerd bestuurder van de NMBS

1. Economische schuld

De heer Jo Cornu, gedelegeerd bestuurder van de NMBS, antwoordt dat deze schuld niet alleen voor de NMBS wordt berekend. Ze wordt ook geconsolideerd met de schuld van de dochterondernemingen. Deze cijfers zijn beschikbaar.

2. Commerciële snelheid

De transparantie van de gegevens met betrekking tot de commerciële snelheid is bij de NMBS gegarandeerd. Daarentegen moet wel aandacht worden geschonken aan de bijkomende kostprijs hiervan.

3. Rapportering aan FOD

Er worden jaarlijks 10 000 bladzijden in alle soorten formaten geproduceerd. Waarom deze niet benutten?

2. Missions de base

Infrabel souhaite se limiter à son *core business*.

3. Mesure de la ponctualité

Une concertation est régulièrement organisée avec les organisations d'usagers. Les statistiques qui sont développées aujourd'hui tiennent compte de tous les voyageurs présents dans un train, et ce, depuis 2006-2007. Un train est pondéré selon une échelle allant de 1 à 4. Quelles que soient les statistiques utilisées, elles doivent toujours rester comparables. L'amélioration de la ponctualité est clairement mise en avant.

4. Collaboration avec la SNCB

Le ROC (*"Railway Operation Center"*) prouve que la collaboration opérationnelle est possible. Il y a trop de "couper" et pas assez de "coller". Un espace a également été prévu pour les autres opérateurs, et même pour les opérateurs futurs. Il est difficile de se prononcer globalement sur une amélioration, car il n'est pas toujours aisé de s'y retrouver.

5. Dotations provisoires

Les dotations provisoires tendent fortement à devenir définitives. Il faut toujours tenir compte de diverses hypothèses.

C. Réponses de M. Jo Cornu, administrateur délégué de la SNCB

1. Dette économique

M. Jo Cornu, administrateur délégué de la SNCB, répond que cette dette n'est pas seulement calculée pour la SNCB. Elle est également consolidée avec la dette des filiales. Ces chiffres sont disponibles.

2. Vitesse commerciale

La transparence des données relatives à la vitesse commerciale ne pose pas de problème à la SNCB. Il importe, par contre, d'être attentif au coût supplémentaire que cela peut générer.

3. Rapportage au SPF

Des dizaines de milliers de pages sont produites chaque année sous tous types de format. Pourquoi ne pas utiliser ces documents existants?

4. *Open data*

De uurregelingen zullen krachtens de eerlang besproken wet als “open data” worden beschouwd. Commercieel gevoelige gegevens behoren vertrouwelijk te blijven.

5. *Dochterondernemingen*

De NMBS ontvangt geen inkomsten meer uit activiteiten van Thalys (THI Factory), maar dient ook niet meer op te draaien voor investeringen in hst's. NMBS Logistics is mits een kapitaalsverhoging samen met privépartners verzelfstandigd; de NMBS behoudt 31 %. Een aantal prestaties wordt tegen marktvoorwaarden gedaan, maar de NMBS draagt geenszins het verlies. Bij Eurostation worden een aantal stappen gezet om haar activiteit te concentreren op de kernactiviteiten van de NMBS.

6. *Controle van de investeringen*

De budgetten worden vaak overschreden. Er is wel een verandering van cultuur nodig in het belang van de reizigers waarvan de behoeften veranderen, zowel met betrekking tot de tijd (er moet niet op te lange termijn worden gepland, 5 jaar is al een lange periode) als met betrekking tot de ruimte (stations moeten voldoen aan regels van ruimtelijke ordening en stedenbouw en dit is zeer kostelijk).

7. *Vervoersplan*

De samenstelling van een aantal treinen werd aangepast om het niveau van 2014 opnieuw te halen. Op dagelijks 3 500 circulerende treinen, kunnen er 25 als overvol worden bestempeld. Het volstaat trouwens dat een trein meer dan 95 % bezet is om als “overvol” te worden beschouwd.

8. *ETCS*

Het betreft hier een investering van 16 000 euro per zitplaats. Over een periode van twintig jaar zijn er van ETCS meer dan vijftig verschillende, onderling niet compatibele versies geweest. Een gestandaardiseerde

4. *Données ouvertes*

Les horaires seront considérés comme des données ouvertes, conformément à la loi qui sera examinée sous peu. Les données sensibles sur le plan commercial doivent demeurer confidentielles.

5. *Filiales*

La SNCB ne perçoit plus de recettes liées aux activités de Thalys (THI Factory), mais ne doit plus assumer les investissements liés aux trains à grande vitesse. La SNCB-Logistics s'est autonomisée au moyen d'une augmentation de capital réalisée de concert avec des partenaires privés; la SNCB conserve 31 %. Un certain nombre de prestations sont fournies aux conditions du marché, mais la SNCB ne supporte aucunement les pertes. Un certain nombre de mesures ont été prises pour concentrer l'activité d'Eurostation sur le coeur des activités SNCB.

6. *Contrôle des investissements*

Les dépassements budgétaires sont fréquents. Un changement de culture s'impose toutefois dans l'intérêt des voyageurs dont les besoins évoluent, tant en termes de temps (il ne faut pas planifier à long terme, 5 ans étant déjà une longue période) qu'en termes d'espace (les gares doivent répondre aux règles en matière d'aménagement du territoire et d'urbanisme, ce qui est très onéreux).

7. *Plan de transport*

La composition d'un certain nombre de trains a été adaptée afin d'atteindre à nouveau le niveau de 2014. Il est à noter que, sur 3 500 trains par jour, on compte 25 trains suroccupés. En outre, un train est “suroccupé” lorsque son occupation est de plus de 95 %.

8. *ETCS*

Il s'agit d'un investissement de 16 000 euros par place assise. En l'espace de vingt ans, l'ETCS a connu plus de 50 versions différentes incompatibles entre elles. Il est nécessaire de disposer d'une version

versie is nodig. Aanpassingen zijn duur. De remcurves in Luxemburg zijn bijvoorbeeld anders dan die in België. ETCS kan capaciteitsverhogend werken, maar de tenuitvoerlegging ervan is verre van perfect.

standardisée. Les adaptations coûtent cher. Les courbes de freinage au Luxembourg sont par exemple différentes de ce qu'elles sont en Belgique. L'ETCS peut augmenter les capacités, mais sa mise en œuvre est loin d'être parfaite.

De voorzitters,

Karine LALIEUX
Luk VAN BIESEN

De rapporteurs,

Sabien LAHAYE-BATTHEU
Marcel CHERON

Les présidents,

Karine LALIEUX
Luk VAN BIESEN

Les rapporteurs,

Sabien LAHAYE-BATTHEU
Marcel CHERON