

Kamer van Volksvertegenwoordigers

ZITTING 1982-1983

10 JUNI 1983

COCKERILL-SAMBRE

Opdrachtverslag van de heer J. Gandois, Regeringsconsultant

(Eerste deel)

INHOUD

	Blz.
Eerste deel: Het industriële schema	2
Hoofdstuk I: Het industriële schema van Cockerill-Sambre	4
I. — Doelstelling en methode	4
II. — De markt en de eisen van de E.G.	5
III. — De huidige toestand van Cockerill-Sambre	12
IV. — Het industriële schema	25
V. — Industriële gevolgen	49
VI. — Sociale gevolgen	53
VII. — De financiële kosten	59
Bijlagen	69

Chambre des Représentants

SESSION 1982-1983

10 JUIN 1983

COCKERILL-SAMBRE

Rapport de mission de M. J. Gandois, consultant du Gouvernement

(Première partie)

SOMMAIRE

	Pages
Première partie: Le schéma industriel	2
Chapitre I ^{er} : Le schéma industriel de Cockerill-Sambre	4
I. — Objectif et méthode	4
II. — Le marché et les demandes de la C.E.E.	5
III. — L'état actuel de Cockerill-Sambre	12
IV. — Le schéma industriel	25
V. — Conséquences industrielles	49
VI. — Conséquences sociales	53
VII. — Le coût financier	59
Annexes	69

DAMES EN HEREN,

EERSTE DEEL

HET INDUSTRIELE SCHEMA

(1 februari - 30 april 1983)

Met zijn schrijven van 4 januari 1983, verleende de heer Mark Eyskens, Minister van Economische Zaken, mij namens de Belgische Regering, de volgende opdrachten :

— Het opstellen van een industrieel schema voor de N.V. Cockerill-Sambre teneinde, aan de horizon van 1985, eerst de leefbaarheid en vervolgens de rendabiliteit van deze onderneming te verzekeren. Dit schema moet tevens de doelstellingen vastleggen welke de onderneming in verschillende domeinen tot stand zal moeten brengen.

— Het aanvatten van de onderhandelingen met betrekking tot de nodige synergieën.

— Het voorbereiden van de beheersing door de onderneming van het commercialiseren van haar produkten en de herorganisatie van haar interne structuur waarbij de eenheid van de onderneming en de op filialisatie gerichte modaliteiten met elkaar in overeenstemming gebracht worden.

Deze opdracht diende plaats te vinden tussen 1 februari en 30 juni 1983. Intussen is het gebleken dat de opstelling van een industrieel schema een bijzonder dringend karakter vertoonde wegens de termijnen, vastgelegd door de Commissie van de Europese Gemeenschappen en de gebiedende eisen zelf van de Belgische Regering.

De omstandigheden hebben mij ertoe gebracht aan deze kwestie een algehele voorrang te verlenen en conclusies over dit punt voor te stellen, alvorens een onderzoek te hebben kunnen instellen naar alle eventuele synergieën en alvorens, tot in de bijzonderheden, de besluiten te hebben kunnen bestuderen die, in het domein van de organisatie en het beheer, een voorwaarde voor het succes vormen. De tekst die u hierna te lezen wordt aangeboden, vormt dus slechts het eerste deel van mijn verslag en ik hecht eraan de aandacht te vestigen op het feit dat het niet voldoende is, voor het verzekeren van de toekomst van Cockerill-Sambre, het industriële schema vast te stellen. Dit vormt weliswaar een inleiding, doch het is ongetwijfeld nog belangrijker te voorzien in de organisatie, de mensen en de actieplannen en van alle betrokken de noodzakelijke verandering van ingesteldheid en gedrag te bekomen zonder dewelke er zich geen enkele ommekeer zal voltrekken.

Inleidende opmerkingen

Ik heb vele moeilijkheden ondervonden om, in enkele weken, een samenvatting op te stellen waarmee een oordeel voor de toekomst van Cockerill-Sambre mogelijk is.

Het betreft hier uiteraard een grote en ingewikkelde vennootschap doch waarvan het begrijpen moeilijk gemaakt wordt door zeer bijzondere omstandigheden :

— Cockerill-Sambre is niet echt een onderneming doch een naast elkaar plaatsing van vennootschappen waarvan de samensmeltingen nog lang niet zijn « verteerd »;

MESDAMES, MESSIEURS,

PREMIERE PARTIE

LE SCHEMA INDUSTRIEL

(1^{er} février - 30 avril 1983)

Par lettre, en date du 4 janvier 1983, M. Mark Eyskens, Ministre des Affaires économiques, me confiait au nom du Gouvernement Belge, les missions suivantes :

— Définir un schéma industriel pour la S. A. Cockerill-Sambre, assurant à l'horizon 1985, d'abord la viabilité, ensuite la rentabilité de cette entreprise. Ce schéma doit également fixer les objectifs que l'entreprise devra réaliser dans divers domaines.

— Entamer les négociations concernant les synergies nécessaires.

— Préparer la maîtrise par l'entreprise de la commercialisation de ses produits et la réorganisation de sa structure interne en conciliant l'unité de l'entreprise et les modalités de filialisation.

Cette mission devait se dérouler entre le 1^{er} février et le 30 juin 1983. Il est apparu entretemps, que la définition d'un schéma industriel revêtait une urgence extrême, du fait des délais fixés par la Commission des Communautés Européennes et des impératifs propres du Gouvernement Belge.

Les circonstances m'ont conduit à donner à cette question une priorité totale et à proposer des conclusions sur ce point, avant d'avoir pu explorer l'ensemble des synergies possibles, et avant d'avoir pu étudier, dans le détail les décisions qui, dans le domaine de l'organisation et de la gestion, conditionnent le succès. Le texte que l'on va lire ci-après ne constitue donc que la première partie de mon rapport, et je tiens à attirer l'attention sur le fait qu'il ne suffit pas, pour assurer l'avenir de Cockerill-Sambre, de fixer le schéma industriel. Celui-ci constitue certes un préalable, mais il est sans doute encore plus important de mettre en place l'organisation, les hommes et les plans d'action qui doivent l'accompagner et d'obtenir de tous les changements d'attitude et de comportement sans lesquels aucune transformation ne se produira.

Remarques liminaires

J'ai éprouvé beaucoup de difficultés à établir, en quelques semaines, une synthèse permettant une évaluation du potentiel d'avenir de Cockerill-Sambre.

C'est évidemment une société importante et complexe, mais dont la compréhension est rendue difficile par des circonstances très particulières :

— Cockerill-Sambre n'est pas vraiment une entreprise, mais une juxtaposition de sociétés, dont les fusions sont loin d'être « digérées »;

— juist door dit feit, zijn de op beheer gerichte methoden en de structuren verschillend in de beide bekken Luik en Charleroi en zelfs soms in elk van de gedeelten van eenzelfde bekken;

— uit een en ander vloeit voort dat de cijfers niet altijd dezelfde betekenis en dezelfde inhoud hebben en dat snelle vergelijkingen onmogelijk en misleidend zijn; bovendien geven de zeer logge, bestaande boordtabellen geen duidelijk en helder zicht op de belangrijkste parameters en zijn niet gemakkelijk te gebruiken voor het begrijpen van de verschijnselen en het nemen van beslissingen voor nodige acties ter verbetering;

— de beslommingen van teveel personen in de vennootschap zelf zijn niet op de werkelijkheden gecentreerd. Veel energie wordt gemobiliseerd voor strategische vooruitzichten die niet meer in overeenstemming zijn met de gegevens van de markt en de concurrentie alsof de veranderingen die zich in de wereld sinds 1974 voltrokken hebben, slechts een onderbreking zijn die weldra zal worden afgesloten. Moet eigenlijk nog wel toegevoegd worden dat deze vooruitzichten nog minder verenigbaar zijn met de middelen van de vennootschap? Deze geestesgesteldheid maakt de dialoog moeilijk, zoals dit steeds het geval is tussen gesprekspartners die geen belang aan dezelfde dingen hechten;

— hierdoor zijn de vooruitzichten op korte termijn niet altijd aanwezig of zijn deze weinig betrouwbaar omdat ze onvolledig zijn of opgesteld met een onvoldoende gestrengheid. Dit heeft mij ertoe verplicht om voortdurend verificaties langs andere wegen tussen technische ratio's, economische resultaten en financiële gegevens te verrichten voor het kunnen becrediteren van de geloofwaardigheid, of liever, van de verklaring en uitleg die aan een reeks cijfers moet worden gegeven en voor het identificeren van hetgeen nagelaten of vergeten werd.

In het vervolg van dit rapport, zal ik er dus voor zorgen om herhaalde malen onderscheid te maken tussen de onweerlegbare feiten en welke de waarde-oordelen zijn die ik heb kunnen maken en welke ik als in hoge mate waarschijnlijk beschouw hoewel ik hiervan niet het onweerlegbare, met cijfers omklede bewijs bezit.

Deze voorzorgen zijn er niet toe bestemd de draagwijdte van de gevolgtrekkingen af te zwakken welke ik zal moeten maken doch om mijzelf en de lezer van dit rapport ertoe aan te zetten blijf te geven van een grotere rechtlijnigheid dan die welke ik soms bij Cockerill-Sambre zelf heb ontmoet.

HOOFDSTUK EEN

Het industriële schema van Cockerill-Sambre

In het eerste hoofdstuk gaan we, achtereenvolgens, de volgende aspecten bespreken :

— de doelstelling van het industriële plan en de in aanmerking genomen methode deze te benaderen;

— de marktvereisten en de vragen van de E. E. G.;

— de huidige toestand van de vennootschap, enerzijds uit economisch en industrieel oogpunt en, anderzijds, uit financieel oogpunt;

— de ce fait même, les méthodes de gestion et les structures sont différentes dans les deux bassins de Liège et de Charleroi et même parfois dans chacune des parties d'un même bassin;

— il en résulte que les chiffres n'ont souvent pas le même sens et le même contenu et que des comparaisons rapides sont impossibles et trompeuses; de plus, les tableaux de bord existants, très touffus, ne donnent pas une vision claire des paramètres les plus importants et ne sont pas faciles à utiliser pour comprendre les phénomènes et pour décider des actions correctrices nécessaires;

— les préoccupations de trop de personnes à l'intérieur de la société ne sont pas centrées sur les réalités. Beaucoup d'énergies sont mobilisées sur des perspectives stratégiques qui ne correspondent plus aux données du marché et de la concurrence, comme si les changements intervenus dans le monde depuis 1974 n'étaient qu'une parenthèse qui va bientôt être fermée. Est-il besoin d'ajouter que ces perspectives sont encore moins compatibles avec les moyens de la société? Cet état d'esprit rend le dialogue difficile, comme cela se produit toujours entre des interlocuteurs qui n'attachent pas de l'importance aux mêmes choses;

— de ce fait, les prévisions à court terme n'existent pas toujours, ou sont peu fiables, parce qu'incomplètes ou établies avec une rigueur insuffisante. Ceci m'a obligé à opérer en permanence des recoupements entre des ratios techniques, des résultats économiques et des données financières pour apprécier la crédibilité ou plutôt l'interprétation que l'on doit donner à une série de chiffres et pour identifier ce qui a été négligé ou oublié.

Je prendrai donc soin, dans la suite de ce rapport, de distinguer à diverses reprises, quels sont les faits indiscutables et quelles sont les appréciations que j'ai pu porter et que je considère comme hautement probables, bien que je n'en possède pas la preuve chiffrée irréfutable.

Ces précautions ne sont pas destinées à atténuer la portée des conclusions que je serai amené à tirer, mais à m'inciter moi-même et à inciter le lecteur de ce rapport à faire preuve d'une rigueur plus grande que celle que j'ai rencontrée parfois à l'intérieur de Cockerill-Sambre.

CHAPITRE PREMIER

Le schéma industriel de Cockerill-Sambre

Nous allons, successivement, dans le premier chapitre, aborder les aspects suivants :

— l'objectif du plan industriel et la méthode d'approche retenue;

— les contraintes du marché et les demandes de la C. E. E.;

— l'état actuel de la société, d'une part du point de vue économique et industriel, d'autre part du point de vue financier;

- de voorstelling van het industriële schema met de mogelijke varianten en de nodige of wenselijke synergieën;
- de industriële gevolgen en hun verwezenlijkingstermijnen;
- de sociale gevolgen;
- de financiële kosten.

I. Doelstelling en methode

De doelstelling die wij ons voor ogen stellen, is om de vennootschap Cockerill-Sambre, op termijn, leefbaar en, zo mogelijk, winstgevend te maken.

Op meer concrete manier uitgedrukt, komt dit streven overeen :

— op het vlak van de resultaten, met een evenwichtig of positief netto resultaat, dat wil zeggen, een bruto bedrijfsresultaat dat ten minste de netto financiële lasten en het normale jaarlijkse bedrag aan afschrijvingen dekt;

— op het vlak van de financiering, met een onderneming die in haar eigen behoeften kan voorzien, dat wil zeggen, dat wanneer de onderneming tot een stabiel evenwicht is gekomen, zij haar schuldenlast niet verder verhoogt. Dit betekent dat zij in staat is via zelffinanciering, door haar cash-flow, te voorzien in haar investeringen en de eventuele groei van haar bedrijfskapitaal.

Het volgende stadium, waarvan wij vandaag de dag nog zeer ver verwijderd zijn, zodanig dat het misschien wel voorbarig is het hierover nu reeds te hebben, is dat van de winstgevendheid, dat wil zeggen, het stadium waarin men het kan aanvaarden dat een gedeelte van de groei (investeringen + bedrijfskapitaal) wordt gefinancierd door een verhoging van de schuldenlast, omdat de terugkeer op geïnvesteerde kapitalen dusdanig geworden is dat de op deze manier tot stand gebrachte ontwikkeling niet op duurzame wijze een verslechtering van de ratio's van de balans tot gevolg heeft.

Hetgeen wij hier zo juist gezegd hebben, vindt zijn plaats in een liberale opzet volgens dewelke de Europese ijzer- en staalindustrie — in elk geval, het grootste gedeelte van de bedrijven die deze industrie samenstellen — binnen enkele jaren, moet terugkeren tot werkingsregels van de vrije markteconomie.

Dat is de geest zelf van het E. G. K. S. verdrag. Dat zijn tevens de bedoelingen zoals deze zowel door de Commissie van de Europese Gemeenschappen als door alle Regeringen van de Lid-Staten kenbaar gemaakt zijn.

Men kan zich met reden afvragen, hoewel deze vraag niet meer binnen de grenzen van ons rapport valt, of deze doelstelling wel realistisch is, rekening gehouden met de toestand van deze industriële sector in 1983, met zijn vooruitzichten en de reusachtige subsidies die deze sector van de Overheid ontvangt. Wat wij betreft, ik ben van mening, wegens talrijke redenen, dat deze doelstelling gebiedenderwijs gehandhaafd moet blijven doch ik geloof tevens dat de industriële en sociale aanpassingen die noodzakelijk zullen blijken te zijn, ten minste drie tot vier jaar zullen vragen en dat de termijn van 1985 die was vastgesteld om tot dit resultaat te komen, vandaag de dag niet meer geloofwaardig

- la proposition de schéma industriel avec les variantes possibles et les synergies nécessaires ou souhaitables;
- les conséquences industrielles et leurs échéances;
- les conséquences sociales;
- le coût financier.

I. Objectif et méthode

L'objectif que nous nous fixons est de rendre, à terme, la société Cockerill-Sambre viable et, si possible, profitable.

Exprimée de manière plus concrète, cette ambition correspond :

— au niveau des résultats, à un résultat net équilibré ou positif, c'est-à-dire à un résultat d'exploitation brut qui couvre au minimum les charges financières nettes et l'annuité normale d'amortissements;

— au niveau du financement, à une entreprise autoportante, c'est-à-dire qui, une fois parvenue à un équilibre stable, n'accroît plus son endettement. Ceci signifie qu'elle est capable d'autofinancer par son cash-flow ses investissements et la croissance éventuelle de son fonds de roulement.

Le stade suivant, dont nous sommes aujourd'hui tellement éloignés, qu'il est peut-être prématuré de l'évoquer, est celui de la rentabilité, c'est-à-dire celui où l'on peut accepter qu'une partie de la croissance (investissements + fonds de roulement) soit financée par une augmentation de la dette, parce que le retour sur capitaux investis est devenu tel que le développement réalisé de cette manière n'entraîne pas, de façon durable, une détérioration des ratios du bilan.

Ce que nous venons de dire s'inscrit dans une conception libérale suivant laquelle la sidérurgie européenne — en tout cas la majeure partie des entreprises qui la composent — doit revenir, d'ici quelques années, aux règles de fonctionnement de l'économie de marché.

C'est l'esprit même du traité C. E. C. A. Ce sont aussi les intentions affichées, aussi bien par la Commission des Communautés Européennes que par tous les Gouvernements des Etats membres.

On peut se demander légitimement, bien que cette question sorte du cadre de notre rapport, si cet objectif est réaliste, compte tenu de l'état de ce secteur industriel en 1983, de ses perspectives et des énormes subventions qu'il reçoit des Pouvoirs Publics. En ce qui me concerne, je pense, pour de multiples raisons, que ce cap doit être impérativement maintenu, mais je crois aussi que les adaptations industrielles et sociales qui s'avèreront nécessaires, demanderont au minimum trois à quatre ans et que le terme de 1985 qui a été fixé pour arriver à ce résultat n'est plus aujourd'hui crédible. Peut-être n'est-il pas bon, pour des raisons d'efficacité, d'avouer dès maintenant que cette

is. Misschien is het dan ook wel goed, wegens redenen van doeltreffendheid, om nu reeds toe te geven dat deze vervaldatum niet in acht genomen zal kunnen worden. Het is, in elk geval, een zekerheid, hoe snel er ook wordt opgetreden, voor Cockerill-Sambre zoals ook voor een aantal andere Europese ijzer- en staalbedrijven.

Deze overtuiging mag niet tot ontmoediging leiden doch moet, daarentegen, een aanvullende motivering vormen om, op een termijn die zo nabij mogelijk ligt, tot het evenwicht te komen.

De « officiële » wijziging van de vervaldagen is een politiek probleem. Het ligt op de weg van de Commissie en de Regeringen van de Lidstaten om het beste compromis tussen de doeltreffendheid en de geloofwaardigheid te vinden.

Na deze opmerking gemaakt te hebben, is het verkrijgen voor Cockerill-Sambre van de economische leefbaarheid, in wezen van twee factoren afhankelijk :

— de toestand van de markt in hoeveelheden uitgedrukt alsmede in prijzen en het aandeel van de Europese en wereldmarkt dat door Cockerill-Sambre kan worden verzorgd;

— de fabricagekosten waartoe men met het industriële schema voor de toekomst zal komen.

De methode die ik heb gevolgd, bestaat in de eerste plaats uit het schatten van de afzetmogelijkheden van Cockerill-Sambre voor de produkten die zij fabriceert en, vervolgens, het waarderen van het concurrentievermogen van haar produktiekosten in vergelijking met die van haar voornaamste Europese concurrenten. Dit punt wil mij van het allerhoogste belang voorkomen.

Indien Cockerill-Sambre kostprijzen zou hebben die, wat platte produkten betreft, behoorlijk de vergelijking kunnen doorstaan met die van Thyssen, Usinor, Sidmar, Hoogovens en Italsider en qua lange produkten met die van Arbed, Thyssen of bepaalde mini-fabrieken, kunnen wij, naar mijn mening, vertrouwen stellen in haar leefbaarheid voor de toekomst. Indien deze stelling onjuist zou zijn, zou in Europa geen enkele ijzer- en staalactiviteit, op duurzame wijze, meer mogelijk zijn. Bij wijze van verificatie zal ik vervolgens een veronderstelling uitbrengen over de verkoopprijzen en de ontwikkeling van de verschillende elementen van de bedrijfsrekening, uitgedrukt in Belgische frank bij lopende prijzen. Deze ramingen zijn volstrekt noodzakelijk, al was het alleen maar voor het beoordelen van de financiële fluxen, doch deze moeten voorzichtig gebeuren want zij bevatten, uitdrukkelijk of stilzwijgend, veronderstellingen over de inflatie en de ontwikkeling van de monetaire pariteiten alsmede over de evolutie van de verkoopprijzen in reële termen. Hoe verder men in de tijd gaat, des te onnauwkeuriger zijn de resultaten van de berekeningen en des te groter wordt hun gevoeligheid voor de veronderstellingen. Een licht optimisme volstaat voor het aantonen van de leefbaarheid op vijf jaar van ongeacht welke onderneming zoals een zeker pessimisme voldoende is om tot zeer slechte toestanden te komen. Ik ben overtuigd, niet alleen van de noodzakelijkheid van een dergelijke benadering, doch tevens van zijn broosheid in een periode waar de structurele en conjuncturele veranderingen diepgaand zijn.

II. De markt en de eisen van de E. G.

1. De markt

Er zijn verschillende studies uitgevoerd over de ontwikkeling van de Europese staalproductie. De gevolgtrekkingen van deze studies zijn niet altijd met elkaar in overeenstem-

me. C'est, en tout cas, une certitude, aussi vite que l'on agisse, pour Cockerill-Sambre comme pour un certain nombre d'autres sociétés sidérurgiques européennes.

Cette conviction ne doit pas engendrer le découragement, mais elle doit être au contraire, une motivation supplémentaire pour arriver à l'équilibre à un terme aussi rapproché que possible.

La modification « officielle » des échéances est un problème politique. C'est à la Commission et aux Gouvernements des Etats membres de trouver le meilleur compromis entre l'efficacité et la crédibilité.

Cette remarque étant faite, l'obtention pour Cockerill-Sambre de la viabilité économique, dépend essentiellement de deux facteurs :

— la situation du marché en tonnages et en prix et la part du marché européen et mondial que Cockerill-Sambre pourra desservir;

— les coûts de fabrication auxquels l'on parviendra avec le schéma industriel d'avenir.

La méthode que j'ai suivie consiste d'abord à évaluer ce que pourront être les débouchés de Cockerill-Sambre pour les produits qu'elle fabrique et ensuite à apprécier la compétitivité de ses coûts de production par rapport à ceux de ses principaux concurrents européens. Ce point me paraît capital.

Si Cockerill-Sambre a des prix de revient qui se comparent convenablement en produits plats à ceux de Thyssen, d'Usinor, de Sidmar, de Hoogovens et d'Italsider, en produits longs à ceux d'Arbed, de Thyssen ou de certaines mini-usines, nous pouvons, à mon avis, être confiants dans sa viabilité pour l'avenir. Si ce postulat était faux, aucune activité sidérurgique ne serait plus possible, de manière durable, en Europe. C'est à titre de recoupement et de vérification que je ferai ensuite une hypothèse sur les prix de vente et sur l'évolution des différents éléments du compte d'exploitation, exprimés en francs belges courants. Ces projections sont indispensables, ne serait-ce que pour évaluer les flux financiers, mais il faut les interpréter avec précaution, car elles contiennent, explicitement ou implicitement, des hypothèses sur l'inflation et sur l'évolution des parités monétaires, ainsi que sur l'évolution des prix de vente en termes réels. Plus on s'éloigne dans le temps, plus les résultats des calculs sont aléatoires et plus leur sensibilité aux hypothèses devient grande. Il suffit d'un léger optimisme pour démontrer la viabilité à cinq ans de n'importe quelle entreprise, ou d'un certain pessimisme pour arriver à des situations très mauvaises. Je suis convaincu, à la fois, de la nécessité d'une telle approche, mais également de sa fragilité dans une période où les changements structurels et conjoncturels sont profonds.

II. Le marché et les demandes de la C. E. E.

1. Le marché

Diverses études ont été conduites sur l'évolution de la production européenne d'acier. Leurs conclusions ne sont pas toujours concordantes. J'estime que, dans le cas de

ming. Ik ben van mening dat, in het geval van Cockerill-Sambre, wij blijk van voorzichtigheid en zin voor de werkelijkheid moeten geven.

Op globaal vlak, zou het staalverbruik in West-Europa tijdens de jaren 1983 tot 1990 een geringe stijging te zien moeten geven. Dit globale vooruitzicht varieert naargelang de verschillende produkten. Bedoeld vooruitzicht moet, voor wat het referentieniveau betreft, worden geïnterpreteerd rekening houdende met de bijzonder slechte conjunctuur van het jaar 1983.

De West-Europese producenten zullen niet op evenredige manier aan de groei van het wereldverbruik deelnemen.

Als gevolg van het naar voren komen van bepaalde ontwikkelingslanden en maatregelen met een min of meer protectionistisch karakter, zoals die welke momenteel in de Verenigde Staten toegepast worden, zal hun aandeel in de wereldhandel van de ijzer- en staalprodukten een bepaalde erosie ondergaan.

Daartegenover, zelfs indien Europa zich beschermt tegen ongeregelde import welke onder abnormale concurrentievoorwaarden plaatsvindt, zal het aandeel van het Europese verbruik, verzorgd door staal afkomstig uit de derde landen, de neiging vertonen te gaan stijgen. Tenslotte zullen, in Europa zelf, de bestaande overcapaciteiten, zelfs wanneer zij in sterke mate verminderd zullen zijn, een vinnige mededinging voor het handhaven van de marktaandeelen tot gevolg hebben.

De Benelux is in deze strijd, politiek gezien, in een zwakke positie aangezien zijn staalproductiecapaciteit relatief veel groter is dan zijn binnenlandse markt. Zelfs indien — hetgeen gehoopt moet worden — de nationalistische reacties die in de landen met een grotere binnenlandse markt de kop opsteken, in de loop van de tijd afzwakken, kan en mag niet gerekend worden op een groei van het marktaandeel voor de Belgische producenten in vergelijking met de andere Europese ijzer- en staalbedrijven.

Cockerill-Sambre heeft, gelukkig, een gunstig « product mix », rekening gehouden met haar betrekkelijk groot aandeel in warm- en koudgewalste platte produkten en beklede produkten.

De leveranties van walsprodukten in elke keuze voor 1982 bereikten 3 977 000 ton doch deze periode werd beïnvloed door de lange staking van februari-maart en, zonder deze gebeurtenis met een uitzonderlijk karakter, kan gemeend worden dat de leveranties tussen 4 300 000 en 4 400 000 ton zouden hebben gelegen.

Zonder dat het vandaag de dag mogelijk is om met zekerheid de leveranties van het jaar 1983 te voorspellen, is het waarschijnlijk dat deze tussen 4 000 000 en 4 300 000 ton zullen liggen.

Indien tegelijkertijd rekening gehouden wordt met :

- de conjuncturele depressie in het tweede deel van het jaar 1982 en aan het begin van 1983;
- de hierboven aangehaalde algemene overwegingen;
- de « product mix » van Cockerill-Sambre die tot een gemiddeld groeipercentage, gelegen tussen 0,5 % en 1 % per jaar zou moeten voeren;

ben ik van mening dat de leveranties van gewalste eindprodukten van Cockerill-Sambre, in een gemiddeld jaar, voor de periode van 1984-1990, een orde van grootte van 4 450 000 ton per jaar te zien zouden moeten geven.

Cockerill-Sambre, nous devons faire preuve de prudence et de réalisme.

Sur le plan global, la consommation d'acier en Europe occidentale devrait croître faiblement au cours des années 1983 à 1990. Cette perspective d'ensemble recouvre des situations différentes suivant les produits. Elle doit être interprétée, en ce qui concerne le niveau de référence, en tenant compte du point conjoncturel particulièrement bas de l'année 1983.

Les producteurs d'Europe occidentale ne participeront pas de manière proportionnelle à la croissance de la consommation mondiale.

A cause de l'émergence de certains pays en voie de développement et de mesures plus ou moins protectionnistes, comme celles qui sont appliquées actuellement par les États-Unis, leur part dans le commerce mondial des produits sidérurgiques subira une certaine érosion.

A l'inverse, même si l'Europe se protège contre des importations sauvages faites dans des conditions de concurrence anormale, la part de la consommation européenne desservie par des aciers en provenance des pays tiers aura tendance à augmenter. Enfin, en Europe même, les surcapacités existantes, même lorsqu'elles auront été fortement diminuées, entraîneront une dure compétition pour le maintien des parts de marché.

Dans cette lutte, le Benelux est politiquement en position de faiblesse puisque sa puissance sidérurgique est relativement beaucoup plus grande que son marché intérieur. Même si — ce que l'on doit espérer — les réactions nationalistes qui se font jour dans les pays à plus grand marché intérieur s'atténuent au fil du temps, on ne peut pas escompter une croissance de la part de marché des producteurs belges par rapport aux autres sidérurgies européennes.

Cockerill-Sambre a, heureusement, un « product mix » favorable, compte tenu de sa part relativement importante de produits plats à chaud et à froid et de produits revêtus.

Les livraisons de produits laminés tous choix en 1982 ont atteint 3 977 000 tonnes, mais cette période a été affectée par la longue grève de février-mars et, sans cet événement de caractère exceptionnel, on peut penser que les livraisons auraient été comprises entre 4 300 000 et 4 400 000 tonnes.

Sans qu'il soit possible aujourd'hui de prévoir avec certitude les livraisons de l'année 1983, il est vraisemblable qu'elles se situeront entre 4 000 000 et 4 300 000 tonnes.

Si l'on tient compte à la fois :

- du creux conjoncturel de la deuxième partie de l'année 1982 et du début de 1983;
- des considérations générales évoquées ci-dessus;
- du « product mix » de Cockerill-Sambre qui devrait conduire à un taux moyen de croissance compris entre 0,5 % et 1 % par an;

j'estime que les livraisons de produits finis laminés de Cockerill-Sambre, en année moyenne, pour la période 1984-1990 devraient être de l'ordre de 4 450 000 tonnes par an.

Dit cijfer vereist een reeks nadere preciseringen :

— het vertegenwoordigt de mogelijkheden voor globale verkopen, alle markten en alle produkten dooreen, van Cockerill-Sambre, met inbegrip van Carlam en Valfil, voor het aandeel van Cockerill-Sambre in deze vennootschappen;

— het omvat niet de leveranties, uitgevoerd door de walsen van de Ruau en door Phenix Works. Het omvat, daarentegen, de leveranties van warm- of koudgewalste rollen voor verzinking, gedaan bij Phenix Works;

— het is dus niet homogeen met de door de E. G. aan de Groep Cockerill-Sambre gegeven quota's krachtens artikel 58 van het E. G. K. S. verdrag.

Bij wijze van voorbeeld, in de quota's komen de hoeveelheden verzinkte of voorgeverfde produkten van Phenix voor doch niet de warmgewalste rollen die voor de fabricage van genoemde produkten bestemd zijn. Evenzo, en nog steeds bij wijze van voorbeeld, de aan Beautor of de P.U.M. geleverde rollen voor nawalsen, zijn in deze hoeveelheden opgenomen doch niet in de quota's waarin zij voorkomen in de vorm van het koudgewalste produkt waaraan zij het ontstaan verlenen.

— Deze 4 450 000 ton omvatten bij benadering :

— 3 100 000 ton rollen (waarvan een belangrijk gedeelte verwerkt door koudwalsen);

— 1 350 000 ton lange produkten (draad inbegrepen).

De halfprodukten (plakken, blokken en knuppels), afgeleverd aan bedrijven buiten de vennootschap (waarbij de Ruau als bedrijf buiten de vennootschap beschouwd wordt) zijn in deze cijfers niet opgenomen.

We doen hier een eerste vaststelling, namelijk dat Cockerill-Sambre theoretische afzetmogelijkheden heeft die aanzienlijk groter zijn dan die welke zij vandaag de dag verzorgt. Hoogovens levert een aanzienlijk gedeelte van de rollen voor verzinking aan Phenix Works. Hetzelfde geldt voor Beautor waarvan Usinor een belangrijke leverancier is en voor Froncles dat door Sollac, Usinor en Kloeckner wordt voorzien.

Cockerill-Sambre voorziet haar dochteronderneming Profilafroid slechts voor een gering gedeelte in rollen en dekt slechts een gedeelte, vaak zelfs een minoritair gedeelte, van de aankopen die door de ijzerhandels en de steel service centers, die zij in Frankrijk en de Benelux bezit, uitgevoerd worden.

Daar is sprake van een onloochenbare gunstige mogelijkheid en een onloochenbare soepelheid doch indien men pragmatisch wil zijn, dan moet het belang hiervan niet worden overtrokken. Dit probleem wordt door de huidige akkoorden van Eurofer geïllustreerd.

Deze akkoorden voorzien quota's (zoals de Commissie zelf doet doch met bepaalde verschillen) voor elke categorie platte produkten : warmgewalste produkten voor rechtstreeks gebruik, onbeklede koudgewalste produkten, verzinkte koudgewalste produkten en andere beklede produkten.

Eurofer heeft echter een andere bepaling vastgesteld die, in haar vaktaal, de naam draagt van de « pilier coils » en welke een grens bepaalt voor de totale productie aan warmgewalste rollen voor elke onderneming.

Indien men, in het geval van de Groep Cockerill-Sambre het totaal opmaakt van de vier quota's aan platte produkten, afkomstig van rollen, door deze in equivalente tonnen rollen om te rekenen, stelt men vast dat in een normaal jaar dit totaal 4 tot 500 000 ton groter is dan de toegelaten totale productie van rollen. Dit is slechts een andere manier voor het weergeven van het feit dat een bepaald aantal dochterondernemingen, gericht op nawalsen of bekleden,

Ce chiffre nécessite une série de précisions :

— il représente les possibilités de ventes globales, tous marchés et tous produits confondus, de Cockerill-Sambre, y compris Carlam et Valfil, pour la part de Cockerill-Sambre dans ces sociétés;

— il ne comprend pas les livraisons effectuées par les laminoirs du Ruau et par Phenix Works. Il comprend, par contre, les livraisons de coils à chaud ou à froid pour galvanisation faites à Phenix;

— il n'est donc pas homogène avec les quotas donnés par la C.E.E. au titre de l'article 58 du traité Ceca au Groupe Cockerill-Sambre. A titre d'exemple figurent dans les quotas les tonnages de produits galvanisés ou prépeints de Phenix, mais pas la coils à chaud destinés à les fabriquer. Du même, et toujours à titre d'exemple, les coils de relaminage livrés à Beautor ou à la P.U.M. sont compris dans ces tonnages, mais pas dans les quotas où ils apparaissent sous forme du produit laminé à froid auquel ils donnent naissance.

— Ces 4 450 000 tonnes comprennent approximativement :

— 3 100 000 tonnes de coils (dont une partie importante transformés par laminage à froid);

— 1 350 000 tonnes de produits longs (fil inclus).

Les demi-produits (brames, blooms et billettes) livrés à l'extérieur de la société (le Ruau étant considéré comme extérieur) ne sont pas compris dans ces chiffres.

Nous faisons ici une première constatation, c'est que Cockerill-Sambre a théoriquement des débouchés captifs sensiblement supérieurs à ceux qu'elle dessert aujourd'hui. Hoogovens approvisionne une part importante des coils pour galvanisation qui sont nécessaires à Phenix. Il en est de même pour Beautor dont Usinor est un important fournisseur, et pour Froncles qui est alimenté par Sollac, Usinor et Kloeckner.

Cockerill-Smambre n'alimente en coils que pour une faible part sa filiale Profilafroid et ne couvre qu'une partie, souvent minoritaires, des achats faits par les marchands de fer et les steel service centers qu'elle détient en France et dans la Benelux.

Il existe là une opportunité et une souplesse certaines, mais si l'on veut être pragmatique, on ne doit pas exagérer l'importance. Ce problème est illustré par des accords actuels d'Eurofer.

Ces accords prévoient des quotas (comme fait la Commission elle-même mais avec certaines différences) pour chaque catégorie de produits plats : produits laminés à chaud pour utilisation directe, produits laminés à froid non revêtus, galvanisés et autres produits revêtus.

Mais, Eurofer a également fixé une autre disposition que, dans son jargon, l'on appelle le « pilier coils » et qui fixe une limite à la production totale de coils à chaud pour chaque entreprise.

Dans le cas du Groupe Cockerill-Sambre, si l'on fait la somme des quatre quotas de produits plats issus de coils, en les transformant en « coils équivalents », on constate qu'en année normale, cette somme est supérieure de 4 à 500 000 tonnes à la production totale de coils autorisée. Ceci n'est qu'une autre façon de traduire le fait qu'un certain nombre de filiales de relaminage ou de revêtement du Groupe Cockerill-Sambre sont partiellement approvisionnées

van de Groep Cockerill-Sambre voor een gedeelte door andere Europese producenten in rollen bevoorrad worden. Men ziet duidelijk dat Eurofer ernaar gestreefd heeft, zowel de verplaatsingen van handelsstromen te voorkomen als te verhinderen dat onnodige investeringen zouden uitgevoerd worden, hetzij stroomopwaarts, hetzij stroomafwaarts. Wanneer een producent van rollen geen voldoende afnemers heeft, dan heeft hij inderdaad geen andere mogelijkheid dan zelf stroomafwaarts te gaan investeren waardoor overcapaciteiten ontstaan ofwel afzetmogelijkheden te zoeken door zelf leverancier te worden van stroomafwaartse afdelingen van andere producenten.

Weliswaar mag gedacht worden dat deze starre regels slechts gedurende een bepaalde tijd van kracht zullen zijn en dat, hetgeen wenselijk is, een ietsje meer soepelheid teruggewonnen zal worden, maar men moet zich hierover niet al te veel illusies maken. Op een stagnerende markt of één die slechts een zwakke groei te zien geeft en waarbij nog voor talrijke jaren overproductievermogens zullen bestaan, worden traditionele handelsstromen niet ongestraft verplaatst. Het uitschakelen van de Franse ijzer- en staalproducenten bij de leveranties aan de Franse dochterondernemingen van Cockerill-Sambre of zelfs een aanzienlijk verminderen van hun aandeel, zou gevaarlijk zijn en, afgezien van een prijzenoorlog, verplaatsingen van hoeveelheden bij andere klanten tot gevolg hebben. Geloof men tevens dat, zelfs buiten de contractuele verbintenissen om, het wenselijk zou zijn een einde te maken aan de leveranties van IJmuiden aan Phenix? Een dergelijke houding en opstelling zou overigens belangrijke nadelen voor de dochterondernemingen zelf hebben.

We houden dus voor ogen dat de belangrijke afnemers van Cockerill-Sambre aan deze vennootschap een kracht, een veiligheid en een zekere soepelheid geven doch dat hiervan helaas niet kan worden geprofiteerd voor een aanzienlijk opvoeren van de 4 450 000 ton aan leveranties welke wij, in een gemiddeld jaar, voorzien.

Laten wij thans komen tot de aangegeven productievermogens voor de voornaamste warmwalserijen van Cockerill-Sambre die betrekkelijk modern zijn en welke na 1985 in dienst zouden moeten blijven. We treffen hier aan :

in warmgewalste platte produkten

Breedbandwalserij (Chertal) ...	2 600 kt
Carlam	2 600 kt
ofwel	5 200 kt

in lange produkten

Walserij 3 — Charleroi	750 kt
Walserij 600 — Charleroi	525 kt
Valfil	1 150 kt
Algemeen totaal	7 625 kt

Indien men wenst dat deze walserijen in economisch aanvaardbare voorwaarden werken, mag hun benuttingsgraad niet te gering zijn.

Een uitvoerig onderzoek heeft mij laten zien dat nog aanvaardbare kostprijzen bereikt worden zolang het productieniveau niet beneden 5 500 000 ton eindprodukten per jaar daalt.

Dit cijfer ligt 1 miljoen ton hoger dan de gemiddelde verkoopsmogelijkheden van Cockerill-Sambre.

en coils par d'autres producteurs européens. On voit bien qu'Eurofer a cherché, à la fois, à éviter les déplacements de courants commerciaux et à empêcher des investissements inutiles, soit vers l'amont, soit vers l'aval. Quand un producteur de coils n'a pas un aval suffisant, il n'a en effet d'autre ressource que d'investir lui-même vers l'aval en créant des surcapacités ou de trouver des débouchés en devenant fournisseur de l'aval des autres.

Certes, on peut penser que ces règles rigides n'auront qu'un temps et que l'on récupérera, ce qui est souhaitable, un peu plus de souplesse, mais il ne faut pas se faire trop d'illusion. Dans un marché stagnant ou en faible croissance et comprenant encore pour de nombreuses années des capacités excédentaires, on ne déplace pas impunément des courants commerciaux traditionnels. Éliminer les sidérurgistes français des fournitures aux filiales françaises de Cockerill-Sambre, ou même réduire sensiblement leur part serait dangereux et entraînerait, outre une guerre de prix, des déplacements de tonnages chez d'autres clients. Croit-on également qu'en dehors même des engagements contractuels, il serait opportun de mettre fin aux livraisons d'IJmuiden à Phenix? Une telle attitude aurait d'ailleurs des inconvénients importants pour les filiales elles-mêmes.

Retenons donc que l'important aval de Cockerill-Sambre lui donne une force, une sécurité et une certaine souplesse, mais que l'on ne pourra malheureusement pas en profiter pour accroître sensiblement les 4 450 000 tonnes de livraisons que nous prévoyons en année moyenne.

Référons-nous maintenant aux capacités déclarées pour les principaux laminoirs à chaud de Cockerill-Sambre, qui sont relativement modernes et qui devraient rester en service après 1985. Nous trouvons :

en produits plats à chaud

T. L. B. (Chertal)	2 600 kt
Carlam	2 600 kt
soit	5 200 kt

en produits longs

Train 3 — Charleroi	750 kt
Train 600 — Charleroi	525 kt
Valfil	1 150 kt
Total général	7 625 kt

Si l'on veut que ces laminoirs fonctionnent dans des conditions économiques acceptables, leur taux de marche ne doit pas être trop faible.

Une étude détaillée m'a montré que l'on obtient encore des prix de revient corrects, tant que le niveau de production ne descend pas en dessous de 5 500 000 tonnes de produits finis par an.

Ce chiffre est supérieur de plus d'un millions de tonnes aux possibilités moyennes de ventes de Cockerill-Sambre.

Wij komen hier bij het eerste strategische « dilemma » van deze vennootschap. Haar walsvermogens, in moderne walserijen, zijn veel hoger dan haar afzetmogelijkheden in de handel. Het overschot overschrijdt in ruime mate de aanpassingsmarge waarmee binnen economische bedrijfsvoorwaarden kan worden gebleven.

Deze toestand wordt door de drie reeds aangehaalde cijfers geïllustreerd :

Nominaal produktievermogen van de warmwalserijen	7 625 kt	100 %
Minimale « economische » benutting	5 500 kt	72 %
Verkoopsmogelijkheden	4 450 kt	58 %

Wanneer we, voor het ogenblik, alleen het walsstadium bezien, zullen wij er dus toe veroordeeld worden, teneinde deze onderneming leefbaar te maken :

- hetzij te verkrijgen dat andere producenten aan deze onderneming opdracht geven om voor hun rekening grote hoeveelheden eindprodukten te walsen;
- hetzij ten minste één moderne walserij stil te leggen.

De produkten waarvoor er een tekort aan hoeveelheden is, zijn rollen en walsdraad.

Dit probleem sluit aan bij de besommeringen van de Commissie van de Europese Gemeenschappen waarvan wij thans de eisen moeten onderzoeken.

2. De eisen van de Commissie van de Europese Gemeenschappen

Het Verdrag van Parijs en de besluiten van de Ministeraad die in het bestek van dit Verdrag genomen zijn, hebben aan de Commissie van de Europese Gemeenschappen een bepaald aantal bevoegdheden verleend.

Het is haar doelstelling om de Europese ijzer- en staalindustrie in een leefbare toestand aan de horizon van 1985 terug te brengen. Deze doelstelling zal slechts worden verwezenlijkt indien, enerzijds, de aanzienlijke overcapaciteiten die er momenteel zijn, in sterke mate worden vermindert en indien, anderzijds, elk van de voornaamste ijzer- en staalbedrijven zijn evenwicht terugvindt.

Afgezien van de besluiten die de produktiequota's en de verkoopprijzen betreffen, wordt de aktie van de Commissie voornamelijk in vier domeinen uitgeoefend :

- zij eist belangrijke en daadwerkelijke verminderingen van de produktievermogens;
- zij vraagt aan de ondernemingen te rechtvaardigen dat hun herstrukturingsplan hen in staat stelt om tot het economische en financiële evenwicht terug te komen;
- zij maakt haar akkoord ten aanzien van nieuwe investeringen ondergeschikt aan hun verenigbaarheid met de beide voorgaande doelstellingen;
- zij geeft toelating voor of weigert Staatshulp in functie van de op herstructurering gerichte inspanningen waarvoor deze hulp de tegenprestatie is.

Het belangrijkste punt, voor de vaststelling van het industriële schema van Cockerill-Sambre, is de vermindering van de produktievermogens van de warmwalserijen. Hoe ligt dit probleem vandaag de dag? De referentiebasis wordt gevormd door de Maximum Mogelijke Produkties 1980 voor de grote produktengroepen. Daartegenover moeten de voorzieningen voor de Maximum Mogelijke Produkties voor 1985 voorkomen.

Nous rencontrons là le premier « dilemme » stratégique de cette société. Ses capacités de laminage, sur des trains modernes, sont beaucoup plus élevés que ses débouchés commerciaux. L'excédent dépasse largement la marge d'adaptation, qui permet de rester dans des conditions d'exploitation économiques.

Cette situation est illustrée par les trois chiffres déjà cités :

Capacité nominale des laminoirs « à chaud »	7 625 kt	100 %
Marche minimum « économique » ...	5 500 kt	72 %
Possibilités de ventes	4 450 kt	58 %

En ne considérant, pour le moment, que le seul stade du laminage, nous serons donc condamnés pour rendre cette entreprise viable :

- soit à obtenir que d'autres producteurs lui confient le soin de laminier pour leur compte des tonnages importants de produits finis;
- soit à arrêter au moins un laminoir moderne.

Les produits pour lesquels il existe un déficit de tonnages sont les coils et le fil machine.

Ce problème rejoint les préoccupations de la Commission des Communautés Européennes dont nous devons maintenant examiner les exigences.

2. Les demandes de la Commission des Communautés Européennes

Le Traité de Paris et les décisions du Conseil des Ministres prises dans le cadre de ce Traité, ont donné à la Commission des Communautés Européennes un certain nombre de pouvoirs.

Son objectif est de replacer la sidérurgie européenne dans une situation viable à l'horizon 1985. Cet objectif ne sera réalisé que si, d'une part les surcapacités importantes qui existent actuellement sont fortement diminuées et, si d'autre part, chacune des principales entreprises sidérurgiques retrouve son équilibre.

En dehors des décisions qui concernent les quotas de production et les prix de vente, l'action de la Commission s'exerce principalement dans quatre domaines :

- elle exige des réductions de capacités importantes et effectives;
- elle demande aux entreprises de justifier que leur plan de restructuration leur permet d'arriver à l'équilibre économique et financier;
- elle subordonne son accord sur les nouveaux investissements à leur comptabilité avec les deux objectifs précédents;
- elle autorise ou refuse les aides des Etats en fonction notamment des efforts de restructuration dont elles sont la contrepartie.

Le point le plus important, pour la définition du schéma industriel de Cockerill-Sambre, est la réduction des capacités de production des laminoirs à chaud. Comment le problème se présente-t-il aujourd'hui? La base de référence est constituée par les P. M. P. 1980 pour les grands groupes de produits. En face doivent figurer les prévisions des P. M. P. pour 1985.

Er bestaat een eerste geschil, van geringe omvang, tussen de Commissie en Cockerill-Sambre op het vlak van de Maximum Mogelijke Producties 1980. De cijfers kunnen aldus worden vergeleken :

	E. G. (kt)	Cockerill- Sambre (kt)
Warmgewalste platte produkten ...	5 700	5 850
Zware en lichte profielen ...	2 890	3 030
Walsdraad ...	1 150	1 150
	9 740	10 030

Het verschil van 150 kt, aan platte produkten, is afkomstig van de bandstaalwalserij van Monceau. Cockerill-Sambre had niet de definitieve stopzetting van deze walserij in 1980 aangekondigd en neemt deze dus in rekening bij haar produktievermogens. Wat de E. G. betreft, zij houdt geen rekening met de produktievermogens van de walse-rijen die in 1980 geen enkele produktie gehad hebben.

Het verschil van 140 kt, aan lange produkten, vloeit voort uit een zelfde redenering. De op 8 maart 1980 stopgezette walserij 380 te Charleroi, wordt door Cockerill-Sambre voor 350 kt aangehouden terwijl de E. G. ze slechts voor 210 kt inreken.

Er wordt een tweede verschil vastgesteld in de vooruitzichten van de Maximum Mogelijke Producties in 1985 zoals deze in het plan Vandestruck van mei 1982 vastgelegd waren. De cijfers kunnen aldus worden vergeleken (in kt) :

	E. G.	Cockerill- Sambre
Warmgewalste platte produkten .	5 200	5 200
Zware en lichte profielen ...	1 231	1 575
Walsdraad .	1 750	1 300
Totaal ...	8 181	8 075

Het totaal van Cockerill-Sambre ligt 106 kt lager dan het totaal van de E. G. Dit verschil vloeit voort uit een geschil over het eindproduktievermogen van de walserijen van Ruau. Cockerill is van mening dat dit vermogen tot 450 kt zal worden verminderd, terwijl de E. G. dit op 556 kt schat. Wij zullen op dit punt terugkomen wanneer we het over de toekomst van de Ruau zullen hebben.

Het andere geschil heeft betrekking op de verdeling van de produktie van de walserij 3 te Charleroi tussen betonijzer (lichte profielen) en walsdraad.

Cockerill, die een maximum hoeveelheid draad in de walserij van Valfil wenst te walsen, heeft voorzien dat de walserij 3 te Charleroi een produktievermogen heeft, verdeeld in 150 kt draad en 600 kt betonijzer. Volgens de E. G., is het precies omgekeerd : 600 kt draad en 150 kt betonijzer. Over dit verschil kan pas beslist worden na een keuze ten aanzien van het industriële schema bepaald te hebben. We zullen zien dat vooral Valfil doch tevens de walserij 3 te Charleroi, de sleutelpunten van dit schema zijn.

Wanneer we nu tot de globale cijfers en tot mei 1982 terugkeren dan zien we dat de verminderingen in produktievermogens, uitgedrukt in percentages, aanzienlijk verschillend blijken te zijn, naargelang men uitgaat van de Cockerill-cijfers of van die van de E. G.

$$\text{— In het eerste geval : } \frac{1\,955 \text{ kt}}{10\,030 \text{ kt}} \text{ ofwel } 19,5 \, \%$$

Il existe un premier litige, de faible amplitude, entre la Commission et Cockerill-Sambre sur le niveau des P. M. P. 1980. Les chiffres se comparent ainsi :

	C. E. E. (kt)	Cockerill- Sambre (kt)
Produits plats à chaud ...	5 700	5 850
Profilés lourds et légers ...	2 890	3 030
Fil machine ...	1 150	1 150
	9 740	10 030

Les 150 kt de différence, en produits plats, proviennent du train à feuillards de Monceau. Cockerill-Sambre n'avait pas annoncé l'arrêt définitif de ce train en 1980 et le prend donc en compte dans ses capacités. La C. E. E., en ce qui la concerne, ne retient pas la capacité des laminoirs qui n'ont eu aucune production en 1980.

Les 140 kt de différence, en produits longs, ressortissent au même raisonnement. Le train de 380 de Charleroi, arrêté le 8 mars 1980, est retenu par Cockerill-Sambre pour 350 kt, alors que la C. E. E. n'admet que 210 kt.

On constate une seconde divergence sur les prévisions de P. M. P. en 1985 telles qu'elles étaient fixées dans le plan Vandestruck de mai 1982. Les chiffres se comparent ainsi (en kt) :

	C. E. E.	Cockerill- Sambre
Produits plats à chaud ...	5 200	5 200
Profilés lourds et légers ...	1 231	1 575
Fil machine ...	1 750	1 300
Total ...	8 181	8 075

Le total Cockerill-Sambre est inférieur de 106 kt à celui de la C. E. E. Cette différence provient d'un litige sur la capacité finale des laminoirs du Ruau. Cockerill estime qu'elle sera réduite à 450 kt, alors que la C. E. E. l'évalue à 556 kt. Nous reviendrons sur ce point quand nous parlerons de l'avenir du Ruau.

L'autre litige porte sur la répartition de la production du train 3 de Charleroi entre ronds à béton (profilés légers) et fil machine.

Cockerill, désirant laminier le maximum de tonnages de fil sur le laminoir de Valfil, a prévu que le train 3 de Charleroi avait une capacité répartie en 150 kt de fil et 600 kt de ronds. Pour la C. E. E., c'est l'inverse : 600 kt de fil et 150 kt de ronds. Ce différend ne pourra être tranché qu'après avoir fait un choix sur le schéma industriel. Nous verrons que Valfil surtout, mais aussi le train 3 de Charleroi, sont les points-clés de ce schéma.

Revenant aux chiffres globaux et à mai 1982, on voit que les réductions de capacité, exprimées en pourcentages, apparaissent sensiblement différentes, suivant que l'on partait des chiffres Cockerill ou de ceux de la C. E. E.

$$\text{— Dans le premier cas : } \frac{1\,955 \text{ kt}}{10\,030 \text{ kt}} \text{ soit } 19,5 \, \%$$

— In het tweede geval : $\frac{1\,559 \text{ kt}}{9\,740 \text{ kt}}$ ofwel 16,0 %.

Deze verminderingen werden als onvoldoende geoordeeld en, in november 1982, is men praktisch tot een akkoord gekomen over een aanvullende vermindering van 575 kt waardoor de Maximum Mogelijke Producties 1985 teruggebracht werden tot :

- 7 606 kt (Ruau inbegrepen) en 7 050 kt zonder (Ruau) voor de E. G.,
- 7 500 kt (Ruau inbegrepen) en 7 050 kt (zonder Ruau) voor Cockerill.

De verminderingpercentages, in vergelijking met 1980, bereikten aldus 22 %, volgens de E. G. berekening, en 25,25 % volgens de Cockerill berekening.

Hetgeen betwistbaarder is, is de manier waarop deze aanvullende vermindering van de Maximum Mogelijke Producties zou moeten worden verwezenlijkt. Valfil zou teruggebracht worden tot drie lijnen in plaats van vier waarbij deze operatie een vermindering aan produktievermogen van 275 kt tot gevolg heeft. Deze omzetting is mogelijk; deze is zelfs, ongetwijfeld, gezien vanuit bepaalde standpunten, wenselijk, hetgeen wij verderop zullen zien. De andere 300 kt zouden darentegen worden verkregen door een vermindering van het produktievermogen van betonijzer van de walserij 3 te Charleroi. Om ervoor te zorgen dat deze vermindering werkelijk tot stand komt, zouden ongetwijfeld motoren weggehaald moeten worden of zou het produktievermogen van de oven teruggebracht moeten worden, hetgeen een ernstige vergissing op technisch-economische vlak schijnt te zijn.

We vallen daar op een moeilijkheid en een grote tegenstrijdigheid in de berekeningen die tot de verminderingen van de produktievermogens voeren.

De Commissie wil niet aanvaarden dat de verminderingen van de Maximum Mogelijke Producties worden omgezet in verbintenissen van de ondernemingen om niet het volle produktievermogen van bepaalde walserijen te gebruiken. Brussel houdt eraan dat, op het terrein, de produktievermogens daadwerkelijk verminderd en de installaties buiten bedrijf gesteld worden. Men kan Brussel slechts gelijk geven. Elk ander middel zou tot denkbeeldige voldoeningen voeren. Doch aangezien de opofferingen nagenoeg tussen de landen moeten worden verdeeld, komt men ertoe om, in bepaalde gevallen gebrekkige oplossingen voor te schrijven die tot een anti-economische bedrijfspgang van de installatie leiden. Dit is uiteraard in strijd met de nagestreefde doelstellingen en men kan zich, ondanks zichzelf, in geen zuiver technocratische toestand bevinden waarin, om de ondernemingen leefbaar te maken, verminderingen van produktievermogens opgelegd worden waarvan de praktische uitvoering zelf echter de economische leefbaarheid in gevaar brengt.

Volgens mijn mening, ligt het op de weg van de ondernemingen die de verantwoordelijkheid voor hun bedrijfsrekening hebben en van wie de eerste prioriteit moet zijn concurrerend te worden, zich niet te lenen voor ingrepen ter vermindering van de produktievermogens welke tot een anti-economische toestand voeren doch zij moeten, integendeel, zelf oplossingen voorstellen welke voldoende verminderingen van de Maximum Mogelijke Producties inhouden.

Er is een andere factor die de zaken nog ingewikkelder maakt. In bepaalde gevallen, is de Maximum Mogelijke Productie van een walserij overschat, hetzij in absolute cijfers, hetzij als gevolg van het vermoedelijke fabricageprogramma van deze walserij. Bijvoorbeeld, bij Cockerill-Sambre, wordt de Maximum Mogelijke Productie van de breedbandwalserij te Chertal op 2 600 kt geschat. Hoewel deze walserij, naar mijn weten, deze productie nooit heeft bereikt, is deze volledig haalbaar, zoals blijkt uit de tot stand gebrachte produktieniveaus op walserijen die dezelfde kenmerken hebben.

— Dans le second cas : $\frac{1\,559 \text{ kt}}{9\,740 \text{ kt}}$, soit 16,0 %.

Ces réductions ont été jugées insuffisantes et l'on s'est pratiquement mis d'accord, en novembre 1982, sur une réduction complémentaire de 575 kt qui ramenait les P. M. P. 1985 à :

- 7 606 kt (Ruau compris) et 7 050 kt (hors Ruau) pour la C. E. E.,
- 7 500 kt (Ruau compris) et 7 550 kt (hors Ruau) pour Cockerill.

Les taux de réduction, par rapport à 1980, atteignent ainsi 22 %, suivant le calcul C. E. E., et 25,25 % suivant le calcul Cockerill.

Ce qui est plus contestable, c'est la manière dont cette réduction supplémentaire de P. M. P. devrait être réalisée. Valfil serait ramenée à trois veines au lieu de quatre, cette opération entraînant une réduction de capacité de 275 kt. Cette transformation est possible; elle est même, sans doute, à certains points de vue, souhaitable, nous le verrons par la suite. Par contre, les autres 300 kt seraient obtenues par une réduction de la capacité de production de ronds à béton du train 3 de Charleroi. Pour que cette diminution soit effective, il faudrait sans doute enlever des moteurs, ou réduire la capacité du four, ce qui paraît une erreur grave sur le plan technico-économique.

Nous tombons là sur une contradiction majeure dans les processus de raisonnement qui conduisent aux réductions de capacité.

La Commission ne veut pas accepter que les diminutions de P. M. P. se transforment en engagements des entreprises de ne pas utiliser à plein la capacité de certains laminoirs. Bruxelles tient à ce que, sur le terrain, les capacités soient effectivement réduites et les installations mises hors d'état de fonctionner. On ne peut que lui donner raison. Toute autre voie conduirait à des satisfactions illusoires. Mais, comme les sacrifices doivent être à peu près répartis entre les pays, on arrive à imposer, dans certains cas, des solutions boiteuses qui conduisent à une marche anti-économique des installations. Ceci est évidemment contraire aux objectifs poursuivis et l'on peut se trouver malgré soi, dans une situation de pure technocratie où, pour rendre les entreprises viables, on impose des réductions de capacité dont la forme même compromet la viabilité économique.

Il appartient, à mon avis, aux entreprises qui ont la responsabilité de leur compte d'exploitation et dont la première priorité doit être de devenir compétitive, de ne pas se prêter à des types de réductions de capacités conduisant à une situation anti-économique, mais elles doivent en contrepartie, proposer des solutions comportant des diminutions de P. M. P. suffisantes.

Un autre facteur vient compliquer les choses. Dans certains cas, la P. M. P. d'un laminoir est surévaluée, soit dans l'absolu, soit à cause du programme de fabrication probable de ce laminoir. Par exemple, à Cockerill-Sambre, la P. M. P. du train à larges bandes de Chertal est estimée à 2 600 kt. Bien que le train n'ait, à ma connaissance, jamais atteint cette production, elle est tout à fait obtainable, comme le montrent les performances réalisées sur des trains ayant les mêmes caractéristiques.

Maar indien, zoals waarschijnlijk is, het de roeping van de walserij te Chertal is om, op permanente basis, bij voorrang de afdelingen koudgewalste platen, blik en beklede platen voor tenminste de helft van hun produktie te bevoorraden, zal het fabricageprogramma van Chertal qua breedtes, diktes en kwaliteiten, haar ongetwijfeld niet in staat stellen om ooit 2 300 kt te overschrijden. Men zou dus theoretisch een M. M. P. kunnen aangeven die 300 kt lager ligt dan het huidige niveau. Maar, in de eerste plaats, is het niet zeker dat de E. G. ermee akkoord gaat dit type redenering aan te houden en, vervolgens, zou Cockerill er misschien geen belang bij hebben deze redenering te verdedigen in de mate waarin de Maximum Mogelijke Produkties zelf op zekere dag als elementen ter discussie in de vaststelling van de quota's kunnen dienen.

Er is hier dus sprake van een heel systeem aan regels, voorzorgen en voorzichtigheden waarvan, tegelijkertijd, de noodzakelijkheid en de dubbelzinnigheid verstaan moeten worden.

Wij zullen ervan uitgaan dat het industriële schema van Cockerill-Sambre, om door de Commissie aanvaard te worden, geen Maximum Mogelijke Produkties 1985 te zien zal mogen geven (zonder Ruau) die meer dan 7 miljoen ton belopen. Het is zelfs waarschijnlijk dat deze lager dan dit cijfer zullen moeten liggen indien de andere Belgische ondernemingen niet in staat zijn om aanzienlijke verminderingen tot stand te brengen. In de verdeling tussen de grote categorieën produkten, zullen de Maximum Mogelijke Produkties niet teveel mogen afwijken van de door de E. G. voorziene schema's waarbij compensaties en besprekingsmarges evenwel steeds tot de mogelijkheid blijven behoren, vooral indien deze op aanvaardbare synergieën tussen Europese bedrijven stelen.

Na dit punt te hebben opgehelderd, zullen wij pas op het ogenblik van de gevolgtrekkingen tot deze vereisten terugkeren. Het wezenlijke probleem is uiteraard te zien welke de toestand is die wij als uitgangspunt nemen en hoe wij, hiervan uitgaande, tot een leefbare toekomst kunnen komen.

III. De huidige toestand van Cockerill-Sambre

1. Economische en industriële toestand

Wanneer ik het, in hetgeen nu gaat volgen, over Cockerill-Sambre zal hebben zonder enige andere aanduiding, betreft het de ijzer- en staalactiviteiten te Luik en Charleroi, met inbegrip van Valfil en Carlam alsmede de rechtstreekse nevenprodukten van deze activiteit (verkoop van slak, gas, enz...); zullen daarentegen uitgesloten worden de activiteiten van de andere dochterondernemingen, zelfs wanneer deze ijzer- en staalbedrijven zijn (zoals de walserijen van de Ruau of Phenix Works), alsmede die van alle andere dochterondernemingen (bijvoorbeeld, C. M. I.). Als basis voor vergelijkingen, zal ik de gegevens gebruiken die ik ten vertrouwelijksten titel bezit over de kostprijzen en de resultaten, in 1982, van een tiental grote Europese ijzer- en staalbedrijven. Voor sommige hiervan, zijn deze gegevens in voldoende mate gedetailleerd om een volledige analyse mogelijk te maken. De andere, meer globale gegevens, leveren belangwekkende verificaties langs andere wegen.

1.1. Globale resultaten

Op economisch vlak, is de meest betekenisvolle parameter het bruto bedrijfsresultaat (B. B. R.), dat wil zeggen, het resultaat vóór financiële lasten en afschrijvingen en vóór alle voorzieningen of balanselementen die niet rechtstreeks aan de exploitatie van het hogervermeld staalbedrijf gekoppeld zijn.

Mais si, comme il est probable, le train de Chertal a vocation, de manière permanente, à alimenter en priorité l'aval de tôles à froid, de fer blanc et de tôles revêtues pour au moins la moitié de sa production, son carnet de commandes en largeur, épaisseur et qualités ne lui permettra sans doute jamais de dépasser 2 300 kt. On pourrait donc, théoriquement, réduire sa P. M. P. de 300 kt. Mais, d'abord, il n'est pas sûr que la C. E. E. admette ce type de raisonnement et, ensuite, Cockerill n'aurait peut-être pas intérêt à le défendre, dans la mesure où les P. M. P. elles-mêmes peuvent un jour servir d'éléments de discussion dans la fixation des quotas.

Il y a donc là tout un système de règles, de précautions et de prudences, dont il faut saisir, à la fois, la nécessité et l'ambiguïté.

Nous retiendrons que le schéma industriel de Cockerill-Sambre, pour être accepté par la Commission, ne devra pas faire apparaître (Ruau exclu) des P. M. P. 1985 qui soient supérieures à 7 millions de tonnes. Il est même probable qu'elles devront être inférieures à ce chiffre, si les autres entreprises belges ne sont pas en mesure d'opérer des réductions significatives. Dans la répartition entre les grandes catégories de produits, les P. M. P. ne devront pas trop s'écarter des schémas prévus par la C. E. E., des compensations et des marges de discussion demeurant toutefois possibles, surtout si elles s'appuient sur des synergies valables entre sociétés européennes.

Ce point étant éclairé, nous ne reviendrons à cette contrainte qu'au moment des conclusions. Le problème essentiel est évidemment de voir quelle est la situation dont nous partons et comment nous pouvons, à partir d'elle, déboucher sur un avenir viable.

III. L'état actuel de Cockerill-Sambre

1. Situation économique et industrielle

Dans ce qui va suivre, quand je parlerai de Cockerill-Sambre sans autre précision, il s'agira des activités sidérurgiques de Liège et Charleroi, y compris Valfil et Carlam, ainsi que des sous-produits directs de cette activité (ventes de laitier, de scories de gaz, etc...); seront par contre exclues les activités des autres filiales, même sidérurgiques (comme les laminoirs du Ruau ou Phenix Works), ainsi que celles de toutes autres filiales (C. M. I., par exemple). J'utiliserai, comme base de comparaison, les données que je possède à titre confidentiel sur les prix de revient et les résultats, en 1982, d'une dizaine de grandes entreprises sidérurgiques européennes. Pour certaines d'entre elles, ces données sont suffisamment détaillées pour permettre une analyse complète. Les autres, plus globales, fournissent des recoupements intéressants.

1.1. Résultats globaux

Sur le plan économique, le paramètre le plus significatif est le résultat brut d'exploitation (R. E. B.), c'est-à-dire le résultat avant charges financières et amortissement et avant toutes provisions ou éléments bilanciaires qui ne sont pas directement liés à l'exploitation de l'ensemble sidérurgique ci-dessus.

a) Wanneer wij naar de cijfers verwijzen die in de rekeningen 1982 voorkomen zoals deze door de raad van bestuur zijn goedgekeurd, was het bruto resultaat van de ijzer- en staalactiviteit voor het gehele jaar 1982 negatief ten belope van 5 588 miljoen. Dit cijfer houdt rekening met de financiële lasten en de afschrijvingen met betrekking tot Valfil en Carlam voor een totaal van 1 172 miljoen.

Het « zuivere » B. B. R. zou dus negatief voor ongeveer 4 415 miljoen zijn geweest, ofwel 1 110 BF per ton produkten elke keus. Het vertegenwoordigt — 7,08 % van de omzet « ijzer en staal ».

Buiten de boekhouding verrichte berekeningen werden uitgevoerd voor het waarderen van de weerslag van de lange staking in februari-maart. Deze tonen aan dat de resultaten ongeveer 1 900 miljoen hoger zouden gelegen hebben indien deze uitzonderlijke gebeurtenis zich niet had voorgedaan.

Hoewel deze waardering mij enigszins aan de optimistische kant wil voorkomen, zullen wij ervan uitgaan dat, onder normale omstandigheden, het bruto resultaat van het jaar met slechts 2 515 miljoen negatief had kunnen zijn, ofwel 632 BF per ton produkten elke keus. Het zou alsdan — 4 % van de omzet « ijzer en staal » vertegenwoordigen.

Wij stellen, hoe dan ook, vast dat dit « economische » resultaat zeer slecht is. Het is zeer slecht in het absolute doch ook in vergelijking met de verrichtingen van de meeste van de Europese concurrenten van Cockerill-Sambre.

Weliswaar hebben enkele vennootschappen in 1982 zeer zwakke bruto resultaten gehad, hetzij wegens hun onvermogen hun personeelsbestand aan hun onderactiviteiten aan te passen, hetzij omdat hun aandeel in lange produkten zeer groot is. Doch de meesten van de Europese vennootschappen hebben, met name vanwege de goede periode van het eerste halfjaar van 1982, bruto resultaten bereikt die duidelijk bevredigender zijn. Voor de besten van deze vennootschappen, liggen deze resultaten in een orde van grootte van 15 % van hun omzet. Het is zeer zeker een B. B. R. van + 12 % tot + 15 % dat Cockerill-Sambre zou hebben moeten verwezenlijken om zich in het peloton van de Europese vennootschappen te scharen die goede prestaties tot stand brengen, vooral indien men rekening houdt met haar product mix dat uit tweeledige hoofde bijzonder gunstig is :

— 67 % aan platte produkten waarvan meer dan de helft koudgewalst of bekleed;

— meer dan 80 % afgeleverde hoeveelheden op de markten van de Gemeenschap en minder dan 20 % in de Grote Uitvoer.

Deze getallen geven aldus een eerste maat van de afstand die Cockerill-Sambre van de leefbaarheid scheidt in 1982. Deze kan redelijkerwijs geraamd worden op een niveau, tussen 15 en 18 % van de omzet in bruto resultaat, dat wil zeggen in absolute waarden, op meer dan 10 miljard Belgische frank. Met andere woorden, de Europese vennootschappen die de beste prestaties leveren en dezelfde produkten als Cockerill-Sambre fabriceren en deze op dezelfde markten verkopen, zouden een B. B. R. hebben bereikt dat met 10 tot 12 miljard hoger ligt dan het B. B. R. van deze vennootschap.

Op een meer algemeen vlak gesproken, zou een vennootschap zoals Cockerill-Sambre, indien zij in een voldoende op modernisering gerichte staat verkeerde, ongeveer 5 miljard per jaar aan afschrijvingen nodig hebben en ongeveer hetzelfde bedrag aan investeringen voor het handhaven van haar concurrentievermogen ten opzichte van de andere.

Dit bedrag vertegenwoordigt 7 tot 8 % van haar omzet. Een Europees ijzer- en staalbedrijf dat goede prestaties levert, kan dus overleven, dat wil zeggen, resultaten in evenwicht hebben en zijn toekomst verzekeren door zelffinanciering.

a) Si l'on se réfère aux chiffres figurant dans les comptes 1982 tels qu'ils ont été approuvés par le conseil d'administration, le résultat brut de l'activité sidérurgique a été négatif, pour toute l'année 1982, de 5 588 millions. Ce chiffre tient compte des charges financières et des amortissements concernant Valfil et Carlam pour un total de 1 172 millions.

Le R. E. B. « pur » aurait donc été négatif d'environ 4 415 millions, soit de 1 110 BF par tonne de produits tous choix. Il représente — 7,08 % du chiffre d'affaires « sidérurgique ».

Des calculs extracomptable ont été faits pour apprécier l'impact de la longue grève de février-mars. Ils montrent que les résultats auraient été supérieurs d'environ 1 900 millions, si cet événement exceptionnel ne s'était pas produit.

Bien que cette évaluation me paraisse un peu optimiste, nous retiendrons que, dans des circonstances normales, le résultat brut de l'année aurait pu être négatif de seulement 2 515 millions, soit de 632 BF par tonne de produits tous choix. Il représenterait alors — 4 % du chiffre d'affaires « sidérurgique ».

Nous constatons que, de toute manière, ce résultat « économique » est très mauvais. Il l'est dans l'absolu, mais aussi en comparaison avec les performances de la plupart des concurrents européens de Cockerill-Sambre.

Certes, quelques sociétés ont eu en 1982 des résultats bruts très faibles, soit à cause de leur incapacité à adapter leurs effectifs à leur sous-activité, soit parce que leur part de produits longs est très importante. Mais la plupart des sociétés européennes ont obtenu, notamment à cause de la bonne période du premier semestre 1982, des résultats bruts bien plus satisfaisants. Pour les meilleures d'entre elles, ils sont de l'ordre de 15 % de leur chiffre d'affaires. C'est certainement un R. E. B. de + 12 % à + 15 % qu'aurait dû réaliser Cockerill-Sambre pour se situer dans le peloton des sociétés européennes performantes, surtout si l'on tient compte de son product mix particulièrement favorable à un double titre :

— 67 % de produits plats dont plus de la moitié laminés à froid ou revêtus;

— plus de 80 % de tonnages livrés sur les marchés de la Communauté et moins de 20 % à la Grande Exportation.

Ces chiffres donnent ainsi une première mesure de la distance qui sépare Cockerill-Sambre de la viabilité en 1982. Elle peut être raisonnablement estimée entre 15 et 18 % du chiffre d'affaires en résultat brut, c'est-à-dire en valeur absolue, à plus de 10 milliards de francs belges. En d'autres termes, les sociétés européennes les plus performantes fabriquant les mêmes produits que Cockerill-Sambre et les vendant sur les mêmes marchés, auraient obtenu un R. E. B. supérieur de 10 à 12 milliards à celui de cette société.

Sur un plan plus général, une société comme Cockerill, si elle était dans un état de modernisme suffisant, aurait besoin d'environ 5 milliards par an d'amortissement et d'environ la même somme en investissement pour maintenir sa compétitivité vis-à-vis des autres.

Ce montant représente 7 à 8 % de son chiffre d'affaires. Une société sidérurgique européenne performante peut donc survivre, c'est-à-dire avoir des résultats équilibrés et assurer son avenir par autofinancement, dans une année ayant les

ring, in een jaar met dezelfde algemene kenmerken als die van 1982, indien zijn financiële lasten 7 tot 8 % van de omzet niet overschrijden. Doch, onafhankelijk van de structuur van haar balans en de financiële lasten die zij zal hebben moeten betalen, schiet Cockerill-Sambre ten minste 15 % aan bruto resultaten tekort, ofwel meer dan 10 miljard.

b) 1982 was een jaar met zeer sterke tegenstellingen, met een betrekkelijk gunstig eerste halfjaar en een sterk teneer gedrukt tweede halfjaar. Het is interessant te onderzoeken of de handicap van Cockerill-Sambre in vergelijking met haar concurrenten die goede prestaties leveren, dezelfde blijft in een nagenoeg normale bedrijvigheidsperiode. De « test »-periode voor de Europese vennootschappen is het eerste halfjaar van 1982. Wij kunnen deze periode van Cockerill-Sambre niet aanhouden wegens de staking van februari-maart. Daarentegen is het tweede kwartaal van 1982 onder gunstige omstandigheden verlopen. Weliswaar kan altijd deze of gene bijzondere toestand aangehaald worden doch dat geldt in het bestaan van ongeacht welke onderneming. Over het algemeen gesproken, is deze periode bijzonder instructief, want tussen 1 april en 30 juni, was de bedrijvigheid van de installaties bevredigend. Het B. B. R. van de drie maanden was positief met 650 miljoen voor een omzet van 20,5 miljard, ofwel een B. B. R. van + 3,2 % van de omzet of + 500 BF per ton gewalste produkten elke keus. Wanneer wij deze toestand vergelijken met die van de andere Europese ondernemingen in dezelfde periode, dan vallen wij op een geringer verschil dan voor het gehele jaar. Dit verschil zwakt met 2 tot 3 punten af. Cockerill-Sambre is dus gevoeliger voor een onderbedrijvigheid dan haar concurrenten, wegens de omvang van haar vaste kosten. De variaties zijn evenwel niet erg belangrijk. Volgens de perioden, varieert de gemiddelde handicap van de produktiekosten in vergelijking met die van de Europese vennootschappen die goede prestaties leveren, tussen 2 300 en 2 800 BF per ton produkten elke keus en van 2 600 tot 3 100 BF per ton produkten eerste keus. Wij komen steeds, globaal gezien, terecht op een verschil in resultaten dat tussen 9 en 12 miljard per jaar ligt. Wij moeten dit verschil analyseren en ons eerst afvragen wat het aandeel is dat afkomstig is uit een onvoldoende hoeveelheid ontvangsten en het aandeel dat moet worden toegerekend aan te hoge produktiekosten, dat wil zeggen, een teveel aan uitgaven.

1.2 Onvoldoende hoeveelheid ontvangsten

Zou een Europese concurrent die dezelfde produkten op dezelfde markten verkoopt, hieruit hogere ontvangsten gehaald hebben? Ik zal de gelegenheid krijgen voor het bestuderen van de commercialisering van Cockerill-Sambre in een andere hoofdstuk van mijn rapport. Op deze plaats zal ik gewoon zeggen dat ik de indruk heb dat de commerciële diensten te Luik doeltreffend zijn. Hetzelfde geldt, in het bestek van de verrichtingen die hieraan eigen zijn, voor Frères Bourgeois Commerciale. Het is niettemin een feit dat de scheiding tussen de beide verkoopssystemen, herhaalde malen optimalisering verhoed heeft die de gemiddelde verkoopprijs zouden hebben verbeterd. Het is niet minder een feit dat het ontbreken van een gemeenschappelijk verkoopssysteem op de markten van de Benelux in sterke mate ertoe heeft bijgedragen om, met name op de Belgische markt, voor bepaalde produkten, verkoopprijzen te handhaven die aanzienlijk lager lagen dan ze zouden hebben kunnen zijn. Het is niet mogelijk om nauwkeurig en precies deze onrechtstreekse uitwerkingen in cijfers tot uitdrukking te brengen waarvan de omvang zeer zeker 500 miljoen per jaar overschrijdt, hetgeen een verbetering van de gemiddelde verkoopprijs alle produkten en alle markten door elkaar, van 125 B. F. per ton teweeg zou hebben kunnen brengen.

caractéristiques générales de 1982, si ses charges financières ne dépassent pas 7 à 8 % de son chiffre d'affaires. Mais, indépendamment de la structure de son bilan, et des charges financières qu'elle a eu à payer, Cockerill-Sambre a manqué d'au moins 15 % de résultats bruts, soit plus de 10 milliards.

b) 1982 a été une année très contrastée, avec un premier semestre relativement favorable et un deuxième semestre très déprimé. Il est intéressant d'examiner si le handicap de Cockerill-Sambre par rapport à ses concurrents performants reste le même dans une période d'activité à peu près normale. La période « test » pour les sociétés européennes est le premier semestre 1982. Nous ne pouvons pas la retenir pour Cockerill, à cause de la grève de février-mars. Par contre, le deuxième trimestre de 1982 s'est déroulé dans des conditions favorables. Certes, on peut toujours arguer de telle ou telle situation particulière, mais ceci est vrai dans la vie de n'importe quelle entreprise. D'une manière générale, cette période est très instructive, car entre le 1^{er} avril et le 30 juin, l'activité des installations a été satisfaisante. Le R. E. B. des trois mois a été positif de 650 millions pour un chiffre d'affaires de 20,5 milliards soit un R. E. B. de + 3,2 % du chiffre d'affaires ou + 500 FB par tonne de produits laminés tous choix. Quand nous comparons cette situation à celle des autres entreprises européennes à la même époque, nous retrouvons une différence plus faible que sur l'ensemble de l'année. Elle s'atténue de 2 à 3 points. Cockerill est donc plus sensible à la sous-activité que ses concurrents, du fait de l'importance de ses frais fixes. Cependant, les variations ne sont pas très importantes. Suivant les périodes, le handicap moyen de coût de production par rapport à ceux des sociétés européennes performantes, varie entre 2 300 et 2 800 FB par tonne de produits tous choix et de 2 600 à 3 100 FB par tonnes de produits premier choix. Nous retombons toujours, globalement, sur une différence de résultats comprise entre 9 et 12 milliards par an. Nous devons l'analyser et nous demander d'abord quelle est la part qui provient d'une insuffisance de recettes et celle qui est imputable à un coût de production trop élevé, c'est-à-dire à un excédent de dépenses.

1.2 Insuffisance de recettes

Un concurrent européen vendant les mêmes produits sur les mêmes marchés en aurait-il tiré une recette supérieure? J'aurai l'occasion d'étudier la commercialisation de Cockerill-Sambre dans un autre chapitre de mon rapport. Je dirai simplement ici que les services commerciaux de Liège me paraissent efficaces. Il en est de même, dans le cadre d'action qui est le sien, pour Frères Bourgeois Commerciale. Il est néanmoins certain que la séparation entre les deux systèmes de ventes a empêché, à diverses reprises, des optimisations qui auraient amélioré le prix de vente moyen. Il est non moins certain que l'absence de politique de ventes commune sur les marchés du Benelux a largement contribué à maintenir, notamment sur le marché belge, pour certains produits, des prix de vente sensiblement plus bas que ce qu'ils auraient pu être. Il est impossible de chiffrer avec précision ces effets indirects dont l'ampleur dépasse certainement 500 millions par an, ce qui aurait pu produire une amélioration de prix de vente moyen tous produits et tous marchés confondus de 125 F. B. par tonne.

Ik zal hieraan toevoegen dat de verhouding van de tweede keus in vergelijking met de eerste keus, veel te groot is te Luik en volkomen buitensporig te Charleroi. Deze toestand is het voortvloeisel uit twee factoren: onvoldoende technische prestaties en vooral met een onregelmatig karakter in bepaalde installaties, en een systeem voor het beheer en de verkoop van de afgekeurde produkten te Charleroi dat volledig op de helling geplaatst zal moeten worden. Dit systeem is één van de redenen waarom Charleroi percentages afgekeurde produkten heeft die 2 tot 4 maal die van de fabrieken bereiken welke dezelfde produkten fabriceren. Het is tevens als gevolg hiervan dat de valorisatie van de afgekeurde produkten te Charleroi in lange produkten volkomen onvoldoende is. De gemiddelde vermindering van de verkoopprijs bereikt 31 % in vergelijking met de gemiddelde verkoopprijs van de produkten eerste keus. Dit cijfer ligt veel te hoog indien men rekening houdt met de aard van de afgekeurde produkten en het feit dat de gemiddelde verkoopprijs eerste keus voor lange produkten aan de zwakke kant is in verband met het grote aandeel in de hoeveelheden die in de Grote Uitvoer afgeleverd worden.

Een onderneming die goede prestaties levert zou, onder overigens gelijke omstandigheden, een minimum van 300 miljoen aan méér ontvangsten hebben bereikt, zowel door het verminderen van de hoeveelheden afgekeurde produkten als door een betere valorisatie van sommige van deze afgekeurde produkten. Dit vertegenwoordigt ongeveer 75 BF per ton, indien men hiervoor alle produkten in aanmerking neemt.

De commerciële handicap kan dus geschat worden op een globale waarde van om en nabij de 800 miljoen BF, ofwel iets meer dan 200 BF per ton. De wezenlijke oorzaak hiervan is het gebrek aan het beheersen van de commercialisering. Ik herhaal dat, daarentegen, wegens haar goede product mix en afzetmarkt, Cockerill-Sambre in dit domein een structureel voordeel heeft in vergelijking met haar voornaamste konkurrenten.

Zonder de omvang van de winsten te onderschatten die uit een herorganisatie van het commerciële systeem kunnen voortvloeien, zijn de slechte resultaten van Cockerill-Sambre, voor 90 % niet het gevolg van een onvoldoende hoeveelheid aan ontvangsten doch van een teveel aan uitgaven. Deze veel te hoge kosten moeten wij thans aan een analyse gaan onderwerpen.

1.3 Teveel aan Uitgaven

De huidige staat van de analytische boekhouding van Cockerill-Sambre is niet dusdanig dat hiermee snel een duidelijk en nauwkeurig overzicht kan worden verkregen van hetgeen de kosten per produktielijn zijn, per fabriekage-stadium en per aard van de uitgaven. Om deze problemen te kunnen afbakenen, ben ik tot talrijke verifikaties langs andere wegen moeten overgaan. De cijfers die ik ga aanhalen, vormen dus slechts benaderingen waarop ik vergissingen heb kunnen begaan. Ik heb niettemin hun globale samenhang nagetrokken en, naar mijn mening, kunnen de algemene gevolgtrekkingen waartoe ik kom, moeilijk in twijfel getrokken worden. Ik besef daarentegen dat op een bepaald deelelement kritiek geleverd kan worden.

Ik geef nogmaals nader aan dat de vergelijkingen waartoe ik ben overgegaan, niet in vergelijking met een ideale theoretische onderneming zijn gemaakt doch wel in vergelijking met de ijzer- en staalbedrijven die de beste prestaties verrichten en die momenteel in Europa dezelfde produkten als Cockerill-Sambre fabriceren.

a) Kostprijs per produktielijn

Ik heb pogingen aangewend te ramen welk, voor elke categorie eindprodukten, het verschil in bruto resultaat van Cockerill-Sambre was in vergelijking met de beste Eu-

J'ajouterais que la proportion de deuxième choix par rapport au premier est excessive à Liège et tout à fait démesurée à Charleroi. Cette situation provient de deux facteurs: des performances techniques insuffisantes et surtout irrégulières dans certaines installations, et un système de gestion et de ventes des déclassés à Charleroi qui doit être totalement remis en cause. Ce système est l'une des raisons pour lesquelles Charleroi a des pourcentages de déclassés qui atteignent deux à quatre fois ceux des usines fabriquant les mêmes produits. C'est à cause de cela également que la valorisation des déclassés à Charleroi en produits longs est tout à fait insuffisante. La décote moyenne du prix de vente atteint 31 % par rapport au prix moyen de vente des produits premier choix. Ce chiffre est excessif, si l'on tient compte de la nature des déclassés et du fait que le prix moyen de vente premier choix en produits longs est faible à cause de la forte part de tonnages livrés à la grande exportation.

Une entreprise performante aurait, toutes choses égales d'ailleurs, gagné au minimum 300 millions de recettes, à la fois par la diminution des tonnages de déclassés et par une meilleure valorisation de certains d'entre eux. Ceci représente environ 75 F.B. par tonne, si on le rapporte à l'ensemble des produits.

Le handicap commercial peut donc être estimé à une valeur globale de l'ordre de 800 millions de FB, soit un peu plus de 200 FB par tonne. La cause essentielle en est le manque de maîtrise de la commercialisation. Je répète que, par contre, à cause de son bon mix produits/marchés, Cockerill-Sambre a, dans ce domaine, un avantage structurel par rapport à ses principaux concurrents.

Sans sous-estimer l'importance des gains qui peuvent résulter d'une réorganisation commerciale, les mauvais résultats de Cockerill-Sambre proviennent, pour 90 %, non pas d'une insuffisance de recettes mais d'un excédent de dépenses. C'est ce coût excessif qu'il nous faut maintenant analyser.

1.3 Excédent de dépenses

L'état actuel de la comptabilité analytique de Cockerill-Sambre ne permet pas d'acquiescer rapidement une vue claire et précise de ce que sont les coûts par ligne de produits, par stade de fabrication et par nature de dépenses. Pour arriver à cerner les problèmes, j'ai dû procéder à de nombreux recoupements. Les chiffres que je vais citer ne constituent donc des approximations, sur lesquelles j'ai pu commettre des erreurs. J'ai néanmoins vérifié leur cohérence globale et, à mon avis, les conclusions générales auxquelles je parviens peuvent difficilement être mises en doute. Je conçois, par contre, quel ou tel élément partiel puisse être critiqué.

Je précise, une nouvelle fois, que les comparaisons auxquelles j'ai procédé, son faites, non pas rapport à une entreprise théorique idéale, mais par rapport aux plus performantes des sociétés sidérurgiques fabriquant actuellement en Europe les mêmes produits que Cockerill-Sambre.

a) Prix de revient par ligne de produits

J'ai tenté d'estimer quelle était, pour chaque catégorie de produits finis, la différence de résultat brut de Cockerill-Sambre par rapport aux meilleures sociétés européennes.

ropese vennootschappen. In mijn vergelijking heb ik slechts de klassieke fabrieken in aanmerking genomen die met hoogovens werken, met uitsluiting van de mini-fabrieken die elektrische ovens gebruiken. De gevolgtrekkingen uit de berekeningen komen in de hiernavolgende tabel voor. De marges zijn uitgedrukt per ton eindprodukten eerste keus.

Je n'ai pris en considération, dans ma comparaison, que les usines classiques opérant par la voie fonte, à l'exclusion des mini-usines utilisant des fours électriques. Les conclusions des calculs figurent dans le tableau ci-après. Les marges sont exprimées à la tonne de produits finis premier choix.

Produkten Produits	Vershil B. B. R. per ton (BF/t) Différence de R. E. B. à la tonne (FB/t)	Vershil B. B. R. in miljoenen BF Différence de R. E. B. en millions de FB	% Δ B. B. R. totaal % Δ R. E. B. total	% hoeveelheden % du tonnage	% omzet % chiffre d'affaires
Profielen. — Profilés	2 200	845	9,4 %	11,6 %	11,3 %
Draad Charleroi. — Fil Charleroi	1 300	200	2,2 %	4,7 %	3,6 %
Betonijzer. — Ronds à Béton	1 500	335	3,7 %	6,7 %	4,9 %
Handelsstaal. — Laminés marchands	3 000	45	0,5 %	0,5 %	0,4 %
Rollen Carlam. — Coils Carlam	2 400	1 005	11,2 %	12,7 %	10,6 %
Platen Carlam. — Tôles Carlam	3 000	465	5,2 %	4,7 %	3,9 %
Warmgewalste platte produkten Luik. — Produits plats à chaud Liège	2 400	1 945	21,6 %	24,5 %	20,7 %
Koudgewalste en beklede platte produkten. — Produits à froids et revêtus	3 700	3 135	34,8 %	25,6 %	36,8 %
Draad Luik (Valfil). — Fil Liège (Valfil)	3 500	1 030	11,4 %	8,9 %	7,8 %
	Gewogen gemiddelde van 2 700 BF/t Moyenne pondérée 2 700 FB/t	Totaal 9 005 miljoenen BF Total 9 055 millions FB			

Deze tabel moet met een reeks opmerkingen toegelicht worden :

— De verschillen zijn vastgesteld op het vlak van de resultaten. Deze integreren dus zowel de verschillen in de verkoopprijzen als de verschillen in de kostprijzen. Ik ben van mening dat met een goede benadering, deze verschillen met de verschillen in de kostprijzen gelijkgesteld kunnen worden. Het is namelijk zo dat op het commerciële vlak, er twee corrigerende factoren een rol spelen die in omgekeerde richting werken en die nagenoeg, globaal gezien, dezelfde weerslag hebben. Zoals ik reeds eerder gezegd heb, ondergaat Cockerill-Sambre een handicap als gevolg van een onvoldoende beheersing van haar verkoopsysteem doch, daartegenover, verkrijgt zij, in platte produkten, wegens haar zeer sterke aandeel van de verkopen in de E. G. K. S., een verkoopprijs die hoger ligt dan die van de meeste Europese fabrieken.

— Het globale verschil in B. B. R. van ongeveer 9 miljard, moet met verscheidene honderden miljoenen vermeerderd worden om rekening te kunnen houden met het negatieve bruto resultaat van de verkoop in halfprodukten. Dit betekent niet dat men ongelijk gehad heeft om deze verkoop te doen die, gemiddeld, voor een prijs tot stand werd gebracht die hoger lag dan de marginale prijs en die, bijgevolg, de mogelijkheid geboden heeft een bepaald bedrag aan vaste kosten te dekken doch, op het vlak van het B. B. R., moeten wij dit tekort toevoegen.

Ce tableau doit être éclairé par une série de remarques :

— Les différences sont constatées au niveau des résultats. Elles intègrent donc à la fois les écarts de prix de vente et les écarts de prix de revient. J'estime qu'avec une bonne approximation, on peut les assimiler aux écarts de prix de revient. En effet, sur le plan commercial, interviennent deux correctifs qui jouent en sens inverse et ont, à peu près, globalement, le même impact. Comme je l'ai dit précédemment, Cockerill-Sambre supporte un handicap à cause d'une maîtrise insuffisante de son système de ventes, mais à l'inverse, elle obtient, en produits plats, du fait de sa très forte part de ventes en C. E. C. A., un prix de vente supérieur à celui de la plupart des usines européennes.

— La différence globale de R. E. B. d'environ 9 milliards doit être majorée de plusieurs centaines de millions pour tenir compte du résultat brut négatif des ventes de demi-produits. Ceci ne signifie pas que l'on a eu tort d'effectuer ces ventes qui, en moyenne, ont été réalisées à un prix supérieur au prix marginal et qui, par conséquent, ont permis de couvrir un certain montant de frais fixes, mais, au niveau du R. E. B., nous devons ajouter ce déficit.

— De vergelijkingen zijn met de Europese bedrijven gemaakt die de beste prestaties leveren. De kostenverschillen zijn dus groter dan die welke zouden worden vastgesteld in vergelijking met het gemiddelde van de bedrijven. Dit punt verdient enkele toelichtingen.

Voor de lichte profielen (betonijzer, draad van gangbare kwaliteit), waren de resultaten over 1982 van alle vennootschappen die met hoogovens werken, slecht. Wanneer de Valfil lijn uitgesloten wordt die in het jaar van haar opstarten verkeerde en erbarmelijke economische prestaties tot stand gebracht heeft, staat Cockerill-Sambre niet zeer ver verwijderd van het gemiddelde voor deze produkten. Zij staat, bijvoorbeeld, minder goed opgesteld dan de Arbed doch haar resultaten zijn minder catastrofaal dan die van bepaalde Franse fabrieken.

In profielen daarentegen, heeft Cockerill-Sambre marges bereikt die aanzienlijk lager liggen dan die van de meeste andere fabrieken. De verantwoordelijkheid hiervoor valt, voor een gedeelte, toe aan de produktielijn van de walserij 900 die moet worden stopgezet en aan de zeer slechte materiaalrendementen. Het percentage aan tweede keus dat 15,6 % van de totale leveranties eerste keus bereikt, is eerlijk gezegd ongelooflijk voor deze categorie produkten.

Maar het zijn uiteraard de platte produkten die het zwaarst wegen. Op het vlak van de warmgewalste rollen, bereikt de handicap in vergelijking met de beste Europese ondernemingen 2 000 tot 2 500 BF, ofwel 15 tot 19 % van de verkoopprijs en deze handicap overschrijdt 1 000 BF in vergelijking met het gemiddelde van de producenten. Dit nadeel wordt erger voor de meest gesofisticeerde produkten en er wordt opnieuw ten minste 1 000 BF per ton, extra, verloren in het stadium van de koudwalsfabrieken.

b) Kostprijs per produktiestadium

Ruwijzer

De kostprijs van het hematiet ruwijzer bij Cockerill-Sambre ligt ongeveer 600 BF per ton hoger dan die welke in de goede Europese hoogovenbedrijven wordt bereikt welke hun cokes tegen de marktprijs kopen. De kosten voor de in de hoogovens geladen gezeefde cokes, ligt in de buurt van de handelsprijs, hoewel de cokesfabrieken te Luik en Charleroi 65 % van de totale hoeveelheid cokes zelf hebben geproduceerd terwijl 36 % buiten het bedrijf werd aangekocht en voornamelijk bij Carcoke. Nu is het zo dat in deze prijs voor het laden van cokes afkomstig van Flémalle, Seraing en Marchienne, geen afschrijvingen, geen financiële lasten en geen algemene kosten zijn opgenomen. Wij doen dus de vaststelling dat deze cokesfabrieken, als gemiddelde, geen goede kostprijs hebben. Aan het verschil dat ik heb aangehaald, moet dus nog het bedrag van de afschrijvingen en de financiële lasten van deze cokesfabrieken toegevoegd worden. Indien dit element buiten beschouwing gelaten wordt, kan gezegd worden dat de 600 BF waarover wij het hebben, in wezen van vier factoren afkomstig is :

- de transportkosten van het erts (120 BF/t ruwijzer);
- het specifieke cokesverbruik dat, in 1982, gemiddeld 40 kg per ton ruwijzer hoger lag dan dat van de goede fabrieken, ofwel 210 BF per ton;
- de personeelskosten voor de fabricage (+ 150 BF/t);
- de onderhoudskosten (+ 120 BF/t).

De kostprijs van het ruwijzer te Charleroi West is beter, als gevolg van de voordelen, aangedragen door het gebruik van het fosforhoudende erts uit Zweden.

— Les comparaisons ont été faites avec les entreprises européennes les plus performantes. Les écarts de coût sont donc supérieurs à ceux que l'on constaterait par rapport à la moyenne des entreprises. Ce point mérite quelques commentaires.

Pour les profilés légers (ronds à béton, fil de qualité courante), les résultats 1982 de toutes les sociétés opérant par la voie fonte ont été mauvais. Si l'on exclut la ligne Valfil qui était dans son année de démarrage et a réalisé de piètres performances économiques, Cockerill-Sambre n'est pas éloignée de la moyenne pour ces produits. Elle est par exemple moins bien placée que l'Arbed, mais ses résultats sont moins catastrophiques que ceux de certaines usines françaises.

En profilés, par contre, Cockerill-Sambre a obtenu des marges très inférieures à celles de la plupart des autres usines. La responsabilité en incombe, en partie, à la « filière » du train de 900 qui doit être arrêtée et aux mises au mille très élevées. Le pourcentage de deuxième choix qui atteint 15,6 % des livraisons totales premier choix, est proprement incroyable pour cette catégorie de produits.

Mais ce sont évidemment les produits plats qui pèsent le plus lourd. Au niveau des coils à chaud, le handicap par rapport aux meilleurs européens atteint 2 000 à 2 500 FB, soit 15 à 19 % du prix de vente et il dépasse 1 000 FB par rapport à la moyenne des producteurs. Cet inconvénient s'aggrave pour les produits plus élaborés et l'on reperd au moins 1 000 FB par tonne, en plus, au stade des usines de laminage à froid.

b) Prix de revient par stade de production

Fonte

Le prix de revient de la fonte hématite à Cockerill est supérieur d'environ 600 FB à la tonne à celui qui est obtenu dans les bonnes usines à fonte européennes, achetant leur coke au prix du marché. Le coût d'enfournement du coke criblé aux hauts fourneaux est voisin du prix commercial, bien que les cokeries de Liège et de Charleroi aient produit 64 % du coke total, 36 % ayant été acheté à l'extérieur et essentiellement à Carcoke. Or, dans ce prix d'enfournement du coke de Flémalle, Seraing et Marchienne, il n'y a ni amortissements, ni charges financières, ni frais généraux. Nous constatons que ces cokeries n'ont pas, en moyenne, un bon prix de revient. Il conviendrait donc d'ajouter à l'écart que j'ai cité, le montant des amortissements et charges financières de ces cokeries. Si l'on néglige cet élément, on peut dire que les 600 FB dont nous parlons viennent essentiellement de quatre facteurs :

- le coût du transport sur le minerai (120 FB/t de fonte);
- la consommation de coke (mise au mille) qui a été, en 1982, supérieure en moyenne de 40 kgs par tonne de fonte à celle des bonnes usines, soit 210 FB à la tonne;
- les frais de main d'œuvre de fabrication (+ 150 FB/T);
- les frais d'entretien (+ 120 FB/t).

Le prix de revient de la fonte de Charleroi Ouest est meilleur, à cause des avantages procurés par l'usage du minerai phosphoreux suédois.

Staal

Op het vlak van het vloeibare staal, ontmoeten we een handicap die ongeveer 300 BF per ton staal bedraagt. Het is zonder meer duidelijk dat deze handicap een aanvulling op de vorige vormt. Deze handicap is, voor een gedeelte, afkomstig van het feit dat de specifieke ruwijzerinzet per ton staal te hoog ligt. Deze beoordeling houdt rekening met de gefabriceerde staalkwaliteiten. Het verschil tussen de prijs van het ruwijzer en de prijs van het schroot, is dusdanig dat als gevolg hiervan ten minste 100 BF per ton verloren wordt. Dit onvoldoende verbruik van schroot in de staalfabrieken moet zowel toegeschreven worden aan de transportomstandigheden van het ruwijzer tussen de hoogovens en de convertors als aan bepaalde dwangelementen in de exploitatie van de staalfabrieken zelf.

De kosten voor de fabricage van het staal zijn hoog als gevolg van de personeelskosten voor de fabricage (te veel staalfabrieken voor de hoeveelheid die men produceert) ondanks de opmerkelijke inspanningen die aan de dag zijn gelegd, met name te Seraing, voor een sterker « proportionaliseren » van de personeelskosten in vergelijking met de werkelijke produktie. De kosten zijn eveneens te hoog — en dat is een constant gegeven dat we in het gehele bedrijf zullen terugvinden — als gevolg van de aan het onderhoud verbonden kosten. Weliswaar is een gedeelte van de installatie oud doch, naar mijn weten, is er in heel Europa geen enkel ijzer- en staalbedrijf waarvan de onderhoudskosten, globaal gezien, zo hoog zijn als die van Cockerill-Sambre. Zoveel is zeker dat reeds in het stadium van het vloeibare staal, het teveel aan samengetelde kosten (ruwijzer + staal) een handicap vertegenwoordigt die om en nabij de 900 B. F. per ton gewalste produkten eerste keus bedraagt.

Halfprodukten

In 1982 waren er, zoals vandaag de dag, slechts twee continugietereien in bedrijf, de continugietery voor plakken te Charleroi-Oost en de continugietery voor knuppels te Charleroi-West. Verder heeft de staalfabriek te Montignies een gedeelte van het jaar, in gemengd bedrijf, via continugieten en via blokken gegoten. Daar de klassieke walsen voor staalplakken, -blokken en -knuppels van Cockerill-Sambre geen bijzonder goede prestaties leveren, zijn de resultaten in dit stadium zeer slecht. Wat de kwaliteit van deze werktuigen betreft, dient niettemin een uitzondering gemaakt te worden voor de plakkenwals van Chertal die middelmatig is en voor de blokkenwals III en de knuppelwalerij van Seraing die goed zijn doch afgezonderd en opgenomen in een produktieketen waaraan zeer zware nadeln verbonden zijn.

De samenvoeging :

— van de hoge materiaalverliezen, voor een belangrijk gedeelte als gevolg van een gebrek aan continugietereien doch tevens van zeer ingewikkelde produktiecircuit, en

— van de uitgaven, verbonden aan personeelskosten, onderhoud en energie van werktuigen die ondergebruikt worden en soms verouderd zijn,

leidt tot méérkosten die, omgerekend op een ton produkten eerste keuze, ongeveer 600 tot 800 BF per ton bedragen voor de plakkenlijnen, 1 000 tot 1 200 BF voor de blokkenlijn te Charleroi en ongeveer 2 000 BF per ton voor de knuppellijn van Valfil.

Acier

Au niveau de l'acier liquide, nous retrouvons un handicap qui est d'environ 300 FB par tonne d'acier. Ce handicap, bien sûr, s'ajoute au précédent. Il vient, en partie, du fait que la mise au mille de fonte liquide par tonne d'acier est trop élevée. Cette appréciation tient compte des qualités d'acier fabriquées. La différence entre le prix de la fonte et celui des mitrilles est tel que l'on perd au minimum 100 FB par tonne à cause de cela. Cette insuffisance de consommation de ferrailles aux aciéries est due, à la fois, aux conditions de transfert de la fonte entre les hauts fourneaux et les convertisseurs et à certaines contraintes d'exploitation des aciéries elles-mêmes.

Les frais de fabrication de l'acier sont élevés à cause de la main-d'œuvre de fabrication (trop d'aciéries pour le tonnage que l'on produit) et malgré les efforts remarquables qui ont été faits, notamment à Seraing, pour « proportionnaliser » davantage la main-d'œuvre à la production effective. Les coûts sont trop hauts aussi — et c'est une constante que nous retrouverons sur toute la chaîne, à cause des frais d'entretien. Certes une partie des installations est ancienne, mais il n'existe pas, à ma connaissance, dans l'Europe entière, une société sidérurgique qui ait globalement des frais d'entretien aussi élevés que ceux de Cockerill-Sambre. Toujours est-il que déjà au stade de l'acier liquide, l'excédent de coût cumulé (fonte + acier) représente un handicap qui est de l'ordre de 900 FB à la tonne de produits laminés premier choix.

Demi-produits

En 1982, comme aujourd'hui, deux coulées continues seulement étaient en service, la coulée continue à brames de Charleroi Est et la coulée continue à billettes de Charleroi Ouest. Encore l'aciérie de Montignies a-t-elle coulé, une partie de l'année de façon mixte par la coulée continue et par la voie lingots. Les slabblings, les bloomings et les trains à billettes de Cockerill-Sambre n'étant pas très performants, les résultats à ce stade sont très mauvais. En ce qui concerne la qualité de ces engins, il convient néanmoins de faire une exception pour le slabbing de Chertal qui est moyen et pour le blooming III et le train à billettes de Seraing qui sont bons, mais isolés et intégrés dans un circuit de matières qui est très pénalisant.

L'addition :

— des mises au mille élevées, dues en majeure partie au manque de coulées continues, mais aussi à des circuits de métal très compliqués,

— des dépenses de main-d'œuvre, d'entretien et d'énergie d'engins sous-utilisés et parfois vétustes,

conduit à des surcoûts qui rapportés à la tonne de produits premier choix, sont de l'ordre de 600 à 800 FB par tonne pour les circuits brames, de 1 000 à 1 200 FG par tonne pour le circuit blooms à Charleroi, et de l'ordre de 2 000 FB par tonne pour le circuit billettes de Valfil.

Het is duidelijk dat het in gebruik nemen van continu-gieterijen na verloop van tijd het grootste gedeelte van deze handicaps voor de plakken en de blooms zou moeten doen verdwijnen en deze aanzienlijk zou moeten verminderen in het geval van de draadwalserij Valfil indien de continu-gieterij te Seraing zou worden gebouwd.

Warmwalserijen

In dit stadium, zien we opnieuw te hoge kosten :

- van om en nabij 200 BF per ton voor de walserij van Chertal. Deze te hoge kosten zijn tegelijkertijd het gevolg van de energie, de personeelskosten voor de fabricage en het onderhoud. Deze overkosten liggen iets hoger bij Carlam als gevolg van de sterkere onderbedrijvigheid van dit bedrijf;

- van meer dan 400 BF per ton bij de walserij 3 van Charleroi. Haar materiaalverliezen en de eraan verbonden fabricagekosten (personeelskosten fabricage, energie, onderhoudskosten) lagen in 1982 duidelijk te hoog. Begin 1983 werd vooruitgang geboekt, met name dank zij een betere bedrijvigheid en de voeding van de oven door cokesgas;

- van 400 tot 500 BF per ton in de walserij 600 waarvan de fabricage- en onderhoudskosten te hoog zijn.

Koudwalserijen

De economische resultaten in het stadium « koudwalzen » zijn, in 1982, de slechtste van heel Europa. Een gering gedeelte van de verantwoordelijkheid hiervoor moet toegeschreven worden aan de onvoldoende kwaliteit van de afgeleverde rollen (oppervlaktefouten en onvoldoende vlakheid, strepen en krassen, enz...). Doch de voornaamste oorzaken moeten gezocht worden in de materiaalcircuits, het productieapparaat zelf en vooral in het beheer ervan. Alle technische indices zijn slecht, en alle kostenelementen zijn buitensporig, maar de zwaarste handicaps spruiten in de eerste plaats voort uit de onderhoudskosten, en vervolgens uit de personeelskosten voor de fabricage. Ik ben van mening dat de méerkosten in dit stadium, in vergelijking met de goede concurrenten, om en nabij de 1 000 tot 1 200 BF per ton eindprodukten eerste keus belopen.

Algemene kosten

De cijfers die ik zo juist heb aangehaald, moeten beschouwd worden vóór financiële lasten en afschrijvingen doch tevens vóór algemene kosten. Het kan niet anders of men wordt getroffen door de omvang van de algemene kosten waarvan de nauwkeurige bepaling in twijfel getrokken kan worden doch die niettemin toch om en nabij de 10 % van de omzet liggen, dat wil zeggen, meer dan 6 miljard. De wijze van aanrekening van de algemene kosten op het vlak van de eindprodukten en de aangenomen verdeelsleutels, vertonen een tamelijk willekeurig karakter en kunnen vervormingen in de vergelijking van de werkelijke rendabiliteit van elke produktielijn introduceren. Deze opmerking wijzigt niettemin niet de gevolgtrekkingen.

Wat voor ogen gehouden moet worden, is dat deze algemene kosten in de huidige begripsbepaling zo ongeveer het dubbele zijn van hetgeen ze zouden moeten zijn en dat deze op zichzelf reeds voldoende zijn om gemiddeld 700 BF per ton te verklaren in het overdreven karakter van de kostprijzen van Cockerill-Sambre. In deze 700 BF nemen de personeelskosten 500 BF voor hun rekening. Men vindt bij de funktionele direkties en in het stafpersoneel een bijzonder grote concentratie van een overdreven personeelsbestand met een hoge bezoldiging.

Il est clair que la mise en service des coulées continues devrait faire disparaître à terme la majeure partie de ces handicaps pour les brames et les blooms, et les réduire sensiblement dans le cas de la filière Valfil, si la coulée continue de Seraing était construite.

Laminaires à chaud

A ce stade, on trouve de nouveau des excédents de coût :

- de l'ordre de 200 F.B. par tonne pour le train de Chertal. Ils viennent à la fois de l'énergie, de la main-d'œuvre de fabrication et de l'entretien. Ce surcoût est un peu plus élevé à Carlam, à cause de sa sous-activité plus forte;

- de plus de 400 F.B. par tonne au train 3 de Charleroi. Sa mise au mille et ses coûts de fabrication (main-d'œuvre de fabrication, énergie, frais d'entretien) étaient en 1982 nettement trop élevés. Des progrès ont été réalisés début 1983 notamment grâce à une meilleure activité et à l'alimentation du four par du gaz de cokerie;

- de 4 à 500 F.B. par tonne sur le train de 600 dont les frais de fabrication et d'entretien sont trop élevés.

Usines de laminage à froid

Les résultats économiques du stade « laminage à froid » sont, en 1982, les plus mauvais de toute l'Europe. Une partie minoritaire de la responsabilité en incombe à la qualité insuffisante des coils livrés (défauts de surface et de planéité, sabrage, etc.). Mais les causes principales se trouvent dans les circuits de matières, dans l'outil de travail lui-même et surtout dans la façon dont il est géré. Tous les ratios techniques sont mauvais et tous les postes de frais excessifs, mais les handicaps les plus lourds proviennent d'abord des frais d'entretien, et ensuite des frais de main-d'œuvre de fabrication. J'estime que le surcoût de prix de revient à ce stade, par rapport aux concurrents valables, est de l'ordre de 1 000 à 1 200 F.B. par tonne de produits finis premier choix.

Frais généraux

Les chiffres que je viens de citer s'entendent avant charges financières et amortissements, mais également avant frais généraux. On ne peut pas ne pas être frappé par l'importance des frais généraux, dont on peut discuter la définition précise, mais qui n'en sont pas moins de l'ordre de 10 % du chiffre d'affaires, c'est-à-dire de plus de 6 milliards. Le mode d'imputation des frais généraux au niveau des produits finis et les clés de répartition adoptées ont un caractère assez arbitraire et peuvent introduire des distorsions dans la rentabilité réelle comparée de chaque ligne de produits. Cette remarque ne change pas néanmoins les conclusions.

Ce qu'il faut retenir, c'est que ces frais généraux sont dans leur définition actuelle de l'ordre du double de ce qu'ils devraient être et qu'ils suffisent en eux-mêmes à expliquer pour 700 FB par tonne en moyenne le caractère excessif des prix de revient de Cockerill-Sambre. Dans ces 700 FB, 500 FB proviennent des frais de personnel. On trouve, dans les directions fonctionnelles et dans les états-majors une concentration particulièrement grande de sur-effectifs à rémunération élevée.

De analyse van de kostprijzen in de verschillende stadia van de produktie, heeft ons gevoerd tot een globaal kostenverschil van 10,5 tot 11 miljard BF in vergelijking met de Europese bedrijven die de beste prestaties leveren, in 1982.

c) Kostprijs per grote aard van uitgaven

Door een en ander eenvoudiger te stellen, kan gezegd worden dat :

— de uitgaven voor grondstoffen per ton eindprodukten eerste keuze ongeveer 500 BF hoger liggen dan die van de ondernemingen die goede prestaties leveren en die dezelfde « product mix » hebben.

Onder grondstoffen versta ik, het geheel aan erts en brandstoffen die het smeltbed vormen alsmede de kalk, het schroot en de ferrolegeringen. Van deze 500 BF, wordt ongeveer 130 BF door de vervoerkosten voor hun rekening genomen in vergelijking met de fabrieken die aan de kust of gedeeltelijk aan de kust gelegen zijn; 230 BF moet worden toegeschreven aan een hoger verbruik van brandstoffen; de rest, afgezien van de geringe kosten als gevolg van de te hoge prijs voor de aankoop van kalk te Charleroi, moet worden aangerekend aan de onrechtstreekse weerslag van een te hoog materiaalverbruik in het fabricageproces.

— de andere uitgaven voor energie dan die met betrekking tot de brandstoffen van het smeltbed, schijnen met ongeveer 300 BF per ton hoger te liggen dan die van de ondernemingen welke een soortgelijke « product mix » hebben. Deze 300 BF is tegelijkertijd het gevolg van het gering aandeel continugieten (de blokken- en plakkenwalsen zijn grote energieverbruikers), de warmteverliezen, veroorzaakt door de te grote ingewikkeldheid en samengesteldheid van de fabricagesystemen, een bepaald aantal ovens die met onvoldoende thermische rendementen werken en de moeilijkheid om, in bepaalde gevallen, het gebruik van de ondergeproduceerde energieën en de natuur van de verbruikte energieën te optimaliseren.

— de uitgaven voor het personeel liggen 1 500 tot 1 600 BF per ton hoger dan die van de goed opgestelde concurrenten voor hetzelfde fabricageprogramma. Het is van fundamenteel belang hierbij aan te tekenen dat de verdeling, bij benadering, van deze overkosten 500 BF bedraagt voor het teveel aan stafpersoneel en nagenoeg 500 BF bedraagt voor het fabricagepersoneel en tevens 500 BF voor het met het onderhoud belaste personeel. Deze overkosten nemen 26 tot 27 % van het salarisvolume voor hun rekening. Dit teveel wordt vastgesteld, ondanks de invloed van de gedeeltelijke werkloosheid op de personeelskosten van de onderneming. Het wordt, voor een gering gedeelte, veroorzaakt door de uurloonkosten die hoger liggen dan die van de meeste concurrenten. Het moet, voor een groot gedeelte, toegeschreven worden aan een te groot personeelsbestand hetgeen tot een te zwakke produktiviteit voert. Het personeelsbestand voor de fabricage is weliswaar, op bepaalde plaatsen, veel te groot, doch hetgeen het meest in het oog valt, is het buitensporig opgezwollen karakter van de onderhoudsdiensten en vooral van het stafpersoneel en de algemene kosten, waarvan de overvloed, zelfs afgezien van de hieraan verbonden kosten, een belemmering voor een gezond en rechtlijnig beheer van de onderneming vormt. Het personeelsbestand van de functionele directies en van het stafpersoneel van de Algemene Directie, vertegenwoordigde per 1 januari 1983, 2 238 personen van wie er 1 391 te Luik en 847 te Charleroi. Zelfs indien het personeel van de commerciële afdeling te Luik hieruit gelicht zou worden (daar de organisatie van de beide bekkens in dit domein heterogeen is), blijven er nog 2 112 personen over. Om een juist denkbeeld van het personeel algemene kosten te krijgen, moeten hieraan nog de personeelsbestanden van het stafpersoneel van de takken en divisies toegevoegd worden die te Luik verscheidene honderden personen vertegenwoordigen.

L'analyse des prix de revient aux différents stades de production nous conduit à un écart de coût global de 10,5 à 11 milliards de FB par rapport aux entreprises européennes les plus performantes en 1982.

c) Prix de revient par grande nature de dépenses

On peut dire en simplifiant que :

— les dépenses de matières premières à la tonne de produits finis premier choix sont supérieures d'environ 500 FB à celles des entreprises performantes ayant le même « product mix ».

Par matières premières j'entends l'ensemble des minerais et combustibles qui constituent le lit de fusion, ainsi que la chaux, les mitrilles et les ferro alliages. Sur ces 500 FB, 130 environ viennent des frais de transport par rapport aux usines côtières ou semi-côtières; 230 sont dues à une consommation supérieure de combustibles; le reste mis à part le faible coût qui provient du prix d'achat trop élevé de la chaux de Charleroi, est à imputer à l'incidence indirecte des mises au mille trop élevées sur la chaîne de fabrication;

— les dépenses d'énergie, autres que celles relatives aux combustibles du lit de fusion, semblent supérieures d'environ 300 FB par tonne à celles des entreprises ayant un « product mix » analogue. Ces 300 FB proviennent à la fois de la faible partie de la production coulée en continu (les bloomings et slabbing sont de gros consommateurs d'énergie), des pertes thermiques causées par la trop grande complexité des circuits de fabrication, d'un certain nombre de fours fonctionnant avec des rendements thermiques insuffisants et de la difficulté d'optimiser dans certains cas l'utilisation des énergies sous-produites et la nature des énergies consommées.

— les dépenses de personnel sont supérieures de 1 500 à 1 600 FB à la tonne à celles des concurrents bien placés pour le même programme de fabrication. Il est fondamental de noter que la répartition approximative de ce surcoût est de 500 FB pour le personnel d'état-major excédentaire et qu'il est à de près de 500 FB pour le personnel de fabrication et de 500 FB aussi pour le personnel d'entretien. Ces surcoûts représentent 26 à 27 % de la masse salariale. Cet excédent est constaté, malgré les effets du chômage partiel sur la diminution des frais de personnel de l'entreprise. Il est causé pour une partie minoritaire, par le coût horaire qui est plus élevé que celui de la plupart des concurrents. Il est dû pour une large part à des sureffectifs conduisant à une productivité trop faible. Les effectifs de fabrication sont certes, à divers endroits, surabondants, mais ce qui est le plus frappant c'est le caractère démesurément gonflé des services d'entretien et surtout du personnel d'état-major et de frais généraux, dont la pléthore, en dehors même de son coût, constitue un obstacle à une gestion saine et rigoureuse de l'entreprise. L'effectif des directions fonctionnelles et de l'état major de Direction Générale représentait au 1^{er} janvier 1983, 2 238 personnes dont 1 391 à Liège et 847 à Charleroi. Même si l'on retire le personnel commercial de Liège (puisque l'organisation des deux bassins est hétérogène dans ce domaine), il subsiste encore 2 112 personnes. Pour avoir une idée plus juste du personnel de frais généraux, il faut encore ajouter les effectifs d'état-major des branches et divisions, qui représentent à Liège plusieurs centaines de personnes.

Ik vind geen enkel Europees ijzer- en staalbedrijf, ongeacht zijn omvang, dat structuurkosten van deze grootte heeft. Deze schijnen voort te vloeien uit de samenvoeging van twee factoren : een groot aantal samensmeltingen als gevolg waarvan men de algemene kosten van elk der vennootschappen heeft samengevoegd en een algemene organisatie te Luik die, in haar opzet zelf, niet is aangepast aan het beheer van de ijzer- en staalondernemingen.

Dit samenvoegingsverschijnsel heeft zich tevens moeten voordoen voor de onderhoudsdiensten die praktisch op elk niveau in overvloedige mate aanwezig zijn, hetgeen een bijzonder hoog onderaannemingsniveau niet verhindert. De algemene organisatie van het onderhoud dient volledig herzien te worden.

— de kosten voor algemene bevoorradings schijnen ten minste 100 B. F. per ton hoger te liggen dan ze zouden moeten zijn;

— de kosten voor goederen en diensten vormen een bijzonder ingewikkeld samenstel waarvoor een speciale verificatie noodzakelijk is. Ik ben van mening dat zij met ongeveer 400 B. F. per ton eindprodukten eerste keus te hoog liggen doch dit cijfer wordt slechts bij benadering gegeven. Het omvat uitgaven die opgelegd zijn door de huidige industriële schema's, met name op het gebied van het vervoer. Vele andere, die met name in verband blijken te staan met de onderaanneming, de externe studies en de algemene kosten van diverse aard en soort (andere dan de personeelskosten) kunnen worden verminderd door een nieuwe organisatie en een strakker aangehaald beheer.

Deze globale analyse van de bedrijfsrekening laat eveneens zien dat in 1982 Cockerill-Sambre, in vergelijking met de Europese fabrieken die goede prestaties leveren en die dezelfde produkten fabriceren, een handicap had die, uitgedrukt per ton eindprodukten eerste keus, zo ongeveer het volgende beeld te zien geeft :

grondstoffen	500
energie	300
personeel	1 600
algemene bevoorradings	100
diverse goederen en diensten	400
	2 900 BF/t

eerste keus, ofwel ongeveer 2 750 BF per ton produkten elke keus.

We vinden nogmaals dezelfde orde van grootte terug. Het teveel aan uitgaven ligt tussen 10 en 10,5 miljard Belgische frank. Ik heb uiteraard, punt voor punt, de samenhang van de beide analyses nagetrokken, uitgevoerd per type uitgaven en in de verschillende produktiestadia.

Dat de kostprijs van Cockerill-Sambre, voor financiële lasten en afschrijvingen, te hoog is, dan is dit in wezen wegens drie redenen zo :

- het huidige industriële schema is niet concurrerend;
- ondanks alle reeds aan de dag gelegde inspanningen voor het verminderen van de personeelsbestanden, blijft de produktiviteit te zwak en, zelfs zonder het industriële schema te wijzigen, zou de vermindering van de personeelsbestanden moeten worden voortgezet;
- het huidige beheer levert onvoldoende prestaties.

Je ne trouve aucune société sidérurgique européenne, quelle que soit sa taille, qui ait de frais de structure de cette importance. Ils résultent, semble-t-il, de l'addition de deux facteurs : un grand nombre de fusions à la suite desquelles on a cumulé les frais généraux de chacune des sociétés et une organisation générale à Liège qui n'est pas adaptée, dans sa conception même, à la gestion des sociétés sidérurgiques.

Ce phénomène d'addition a dû se produire également pour les services d'entretien qui sont pléthoriques pratiquement à tous les niveaux, ce qui n'empêche pas une sous-traitance particulièrement élevée. L'organisation générale de l'entretien est à revoir complètement.

— les dépenses d'approvisionnements généraux, semblent supérieure d'au moins 100 FB par tonne à ce qu'elles devraient être.

— les dépenses de biens et services constituent un ensemble très complexe, sur lesquelles un audit spécial est nécessaire. J'estime qu'elles sont excessives d'environ 400 FB par tonne de produits finis premier choix, mais ce chiffre est approximatif. Il comporte des dépenses qui sont imposées par les schémas industriels actuels, notamment en matière de transports. Beaucoup d'autres, qui ressortissent notamment à la sous-traitance, aux études extérieures et aux frais généraux de diverses natures (autres que les frais de personnel), peuvent être diminuées par une nouvelle organisation et une gestion plus serrée.

Cette analyse globale du compte d'exploitation montre, elle aussi, qu'en 1982 Cockerill avait, par rapport aux usines européennes performantes fabriquant les mêmes produits, un handicap qui, exprimé à la tonne de produits finis premier choix, était de l'ordre de :

matières premières	500
énergie	300
personnel	1 600
approvisionnement généraux	100
biens et services divers	400
	2 900 FB/t

première choix soit environ 2 570 FB par tonne de produits tous choix.

Nous retrouvons encore le même ordre de grandeur. L'exédent de dépenses est compris entre 10 et 10,5 milliards de francs belges. J'ai évidemment vérifié, point par point, la cohérence des deux analyses faites par nature de dépenses et aux différents stades de production.

Si le prix de revient de Cockerill-Sambre, avant charges financières et amortissements est trop élevé, c'est essentiellement pour trois raisons :

- le schéma industriel actuel n'est pas compétitif;
- malgré tous les efforts déjà accomplis pour réduire les effectifs, la productivité demeure trop faible et, même sans modifier le schéma industriel, la diminution des effectifs devrait se poursuivre;
- la gestion actuelle n'est pas suffisamment performante.

2. Financiële toestand

Cockerill-Sambre heeft, reeds lang, negatieve bruto bedrijfsresultaten gehad. Zij heeft overigens sedert enkele jaren een programma met belangrijke investeringen ingesteld. Het wekt dus geen verbazing dat haar balans en financiële toestand in diepgaande mate zijn verslechterd en dat de Staat heeft moeten ingrijpen, herhaalde malen en op verschillende manieren, om het faillissement van de vennootschap te verhinderen.

De financiële maatregelen, gericht op de ondersteuning van de Belgische ijzer- en staalbedrijven, vloeien voornamelijk voort :

- uit de besluiten van de Ministerraad van begin 1979, « Plan Claes » geheten;
- uit de besluiten van de Ministerraad van 15 mei 1981.

2.1 De tussenkomsten van de Belgische Staat tot 31 december 1982 waren de volgende :

1) kapitaalsverhogingen voor een totaal bedrag van 29 346 miljoen BF;

2) V. W. C. O. (voorwaardelijke winstdelende converteerbare obligaties) voor een totaal bedrag van 35 128 miljoen BF;

3) een hele reeks maatregelen om een herschikking van de schulden op lange termijn mogelijk te maken, die door de onderneming vóór 31 december 1978 waren aangegaan, alsmede voor het verkrijgen van nieuwe leningen :

— door de Staat of de uitleningsinstellingen toegestaan moratorium. Dit moratorium betreft de kredieten van de N. M. K. N. voorafgaande aan 31 december 1978, de substitutiekredieten, toegestaan door de N. M. K. N., de kredieten van de A. S. L. K., de lening van de E. G. K. S., de leningen toegestaan door de bankiers en de holdingmaatschappijen alsmede enkele diverse kredieten voor een totaal bedrag van 21 864 miljoen. De hiermee in verband staande financiële lasten werden door de Staat ten laste genomen als tegenprestatie voor uitgaven van V. W. C. O. die in 2) hierboven werden geteld;

— vooruitbetalingen op korte termijn van de Nationale Maatschappij voor de Herstructurering van de Nationale Sectoren welke, per eind 1982, 4 486 miljoen bedroegen;

— rechtstreekse waarborgen van de Belgische Staat die, per eind 1982, betrekking hadden op een totaal bedrag van 43 193 miljoen;

— onrechtstreekse waarborgen van de Belgische Staat, gegeven aan de Nationale Maatschappij voor de Herstructurering van de Nationale Sectoren (roll-over + vooruitbetalingen op korte termijn) en aan Belfin voor een totaal bedrag van 18 001 miljoen;

— een « lettre de confort » van de Staat ten gunste van de buitenlandse banken (hetgeen, in feite, gelijkgesteld kan worden met een onrechtstreekse waarborg) voor een bedrag dat per eind 1982 ongeveer 6 500 miljoen omvatte.

Sinds het begin van het jaar 1983, nemen de verbintenissen van de Staat toe in een ritme dat het ritme is van de tekorten in de thesauriemiddelen van de onderneming, dat wil zeggen, van 2 tot 2,5 miljard per maand.

2.2. Het is zonder meer duidelijk dat in dit bestek de balans van Cockerill-Sambre moet worden geïnterpreteerd

De permanente kapitalen omvatten 18 miljard aan eigen middelen, 9,6 miljard aan subsidies en voorzieningen en ongeveer 53 miljard aan schulden op lange en middellange

2. Situation financière

Cockerill-Sambre a, depuis longtemps, des résultats bruts d'exploitation négatifs. Elle a par ailleurs depuis quelques années engagé un programme d'investissements importants. Il n'est donc pas étonnant que son bilan et sa situation financière se soient profondément dégradés et que l'Etat ait dû intervenir, à diverses reprises et de différentes manières, pour empêcher la faillite de la société.

Les mesures financières de soutien aux entreprises sidérurgiques belges découlent principalement :

- des décisions du Conseil des Ministres de début 1979, appelées « Plan Claes »;
- des décisions du Conseil des Ministres du 15 mai 1981.

2.1 Les interventions de l'Etat belge jusqu'au 31 décembre 1982 ont été les suivantes :

1) des augmentations de capital, pour un montant total de 29 346 millions de F. B.;

2) des O. C. P. C. (obligations convertibles participantes conditionnelles) pour un montant total de 35 128 millions de F. B.;

3) toute une série de mesures permettant le rééchelonnement de la dette à long terme contractée par l'entreprise avant le 31 décembre 1978, ainsi que l'obtention de nouveaux emprunts :

— moratoire consenti par l'Etat ou par les organismes prêteurs. Ce moratoire concerne les crédits S. N. C. I. antérieurs au 31 décembre 1978, les crédits de substitution consentis par la S. N. C. I., les crédits C. G. E. R., les prêts CECA, les prêts faits par les banquiers et les holdings, ainsi que quelques crédits divers pour un total de 21 864 millions. Les charges financières y afférentes ont été prises en charge par l'Etat en contrepartie d'émissions d'O. C. P. C. qui ont été comptées au paragraphe 2) ci-dessus;

— des avances à court terme de la S. N. S. N. qui étaient, fin 1982, de 4 486 millions;

— des garanties directes de l'Etat belge portant à fin 1982 sur un montant total de 43 193 millions;

— des garanties indirectes de l'Etat belge données à la S. N. S. N. (roll-over + avances à court terme) et à Belfin pour un montant total de 18 001 millions;

— une lettre de confort de l'Etat en faveur des banques étrangères (qui est, de fait, assimilable à une garantie indirecte) pour un montant tiré fin 1982 d'environ 6 500 millions.

Depuis le début de l'année 1983, les engagements de l'Etat s'accroissent à un rythme qui est celui des déficits de trésorerie de l'entreprise, c'est-à-dire de 2 à 2,5 milliards par mois.

2.2 C'est évidemment dans ce cadre qu'il faut interpréter le bilan de Cockerill-Sambre

Les capitaux permanents comprennent 18 milliards de fonds propres, 9,6 milliards de subsides et provisions et environ 53 milliards de dettes à long et moyen terme. Ils équi-

termijn. Deze brengen nagenoeg het vaste actief in evenwicht. Maar dit mag niet verhelen dat de aangehouden waarden voor de materiële vaste activa te hoog zijn daar de in 1979 verrichte herwaardering bijzonder optimistisch is geweest. Enkele méérwaarden van minder groot belang komen eveneens in het effectenbezit voor.

Onderaan de balans, op de zijde van het actief, komen ten minste 2 miljard aan vorderingen voor (het grootste gedeelte hiervan wordt gevormd door de rekening-courant van Valfil) waarvan de liquiditeit meer dan twijfelachtig is.

Tenslotte bedragen de schulden op minder dan een jaar 40 miljard. Indien men de kredieten, afkomstig van de bedrijfs- en investeringsleveranciers, uitsluit, bedraagt de financiële schuld op korte termijn 14 miljard doch hieraan moeten ten minste de 10,5 miljard aan wissels toegevoegd worden die aan de bedrijfsleveranciers betaald moeten worden (wissels waarvan Cockerill-Sambre de financiële last op zich genomen heeft).

De totale schuldenlast met « financieel karakter » blijkt aldus 77,5 miljard te bedragen, ofwel 123 % van de omzet. Het is onnodig te benadrukken dat dit bedrag van de schuldenlast in geen geval te dragen zou zijn, zelfs niet door het meest competitieve staalbedrijf en dat dit nog minder het geval is voor Cockerill-Sambre. Een en ander komt hierop neer dat de vennootschap vandaag de dag slechts een gedeelte van de financiële lasten draagt met betrekking tot deze schuldenlast.

Wegens de grootte van de kredieten waarvoor een moratorium is toegestaan, bedragen de financiële lasten die werkelijk op de schulden op lange termijn worden betaald, 2.510 miljoen, ofwel een gemiddeld rentepercentage van 4,7 % op een bedrag in hoofdsom van 53 miljard. Deze financiële lasten komen bovendien slechts voor 1.729 miljoen tussen in de resultatenrekening aangezien 781 miljoen werden geïmmobiliseerd bij wijze van intercalaire interesten op investeringen.

Omgekeerd, de financiële lasten op korte termijn liggen aanzienlijk boven die welke uit de eenvoudige financiële korte termijn zouden voortvloeien. Deze lasten bedragen (zonder koersverschillen) 4.658 miljoen. De kosten op verdisconteerde wissels vertegenwoordigen 2.096 miljoen en de aan Frères Bourgeois terugbetaalde financiële kosten 283 miljoen. Het verschil vertegenwoordigt een rentetarif van 15 tot 16 % op een financiële schuld op korte termijn van om een nabij de 14 miljard.

2.3. Het industriële bedrijfskapitaal van Cockerill-Sambre (voorraden + klanten - leveranciers) bedraagt 12,2 miljard per 31 december 1982, ofwel 19,6 % van de jaarlijkse omzet. Dit cijfer is aan de lage kant in vergelijking met het gemiddelde van de ijzer- en staalbedrijven. Men zou hieruit dus kunnen concluderen dat, in dit domein, de verrichtingen van Cockerill-Sambre goed zijn. Dit is helaas niet juist wanneer de dingen in bijzonderheden bekeken worden. De betalingstermijnen van de klanten zijn in 1982 langer geworden doch dat is altijd het geval in perioden met een slechte conjunctuur terwijl het gemiddelde aantal dagen (59) passend is. De klantenrekening zou evenwel verhoogd worden indien Frères Bourgeois bepaalde facturen niet vooruit zou afwickelen, door het faktureren van de desbetreffende financiële kosten, zoals we hierboven gezien hebben. Bovendien is het cijfer aan het eind van het jaar niet betekenisvol in die zin dat de omzet van het vierde kwartaal bijzonder zwak geweest is. Bij een gemiddelde normale bedrijfspgang, moet de waarde van de klantenrekening dus weer oplopen, zoals overigens in de eerste maanden van 1983 vastgesteld wordt. Het blijft evenwel een feit dat, op dit punt, de prestaties bevredigend zijn.

librent à peu près l'actif fixe. Mais ceci ne doit pas dissimuler que les valeurs retenues pour les immobilisations corporelles sont trop élevées, la réévaluation opérée en 1979 ayant été particulièrement optimistes. Quelques survaleurs de moindre importance existent également dans le portefeuille-titre.

Dans le bas du bilan, du côté de l'actif, il existe aux moins 2 milliards de créances (la majeure partie étant constituée par le compte courant de Valfil) dont la liquidité est plus que douteuse.

Enfin, les dettes à moins d'un an s'élèvent à 40 milliards. Si l'on exclut les crédits provenant des fournisseurs d'exploitation et d'investissement, la dette financière à court terme s'élève à 14 milliards, mais il faut y ajouter au moins les 10,5 milliards d'effets à payer aux fournisseurs d'exploitation (effets dont Cockerill assume la charge financière).

L'endettement total à « caractère financier » ressort ainsi à 77,5 milliards, soit 123 % du chiffre d'affaires. Il est inutile de souligner que ce montant d'endettement ne serait, en aucun cas, supportable même par la société sidérurgique la plus performante et qu'il l'est encore moins par Cockerill-Sambre. Aussi bien, la société ne supporte-t-elle aujourd'hui qu'une partie des charges financières relatives à cet endettement.

Du fait de l'importance des crédits moratoriés, les charges financières réellement payées sur la dette longue, s'élèvent à 2.510 millions, soit un taux d'intérêt moyen de 4,7 % sur un montant en principal de 53 milliards. Encore, ces charges financières n'interviennent-elles que pour 1.729 millions dans le compte de résultats, puisque 781 millions ont été immobilisés au titre d'intérêts intercalaires sur investissements.

A l'inverse, les charges financières à court terme sont sensiblement supérieures à celles qui résulteraient du simple court terme financier. Elles s'élèvent (hors différence de change) à 4.658 millions. Les frais sur effets escomptés représentent 2.096 millions et les frais financiers remboursés à Frères Bourgeois 283 millions. La différence représente un taux d'intérêt de 15 à 16 % sur une dette financière court terme de l'ordre de 14 milliards.

2.3. Le fonds de roulement industriel de Cockerill-Sambre (stocks + clients - fournisseurs) s'élevait au 31 décembre 1982 à 12,2 milliards, soit 19,6 % du chiffre d'affaires annuel. Ce chiffre est faible par rapport à celui de la moyenne des sociétés sidérurgiques. On pourrait donc en conclure que, dans ce domaine, les performances de Cockerill-Sambre sont bonnes. Ce n'est malheureusement pas exact, lorsque l'on regarde les choses en détail. Les délais de paiement des clients se sont allongés en 1982, mais c'est toujours le cas dans les périodes de mauvaise conjoncture et le nombre de jours moyens (59) est convenable. Le compte clients serait cependant augmenté si Frères Bourgeois ne réglait pas certaines factures par anticipation, en facturant les frais financiers correspondants, comme nous l'avons vu ci-dessus. De plus, le chiffre de fin d'année n'est pas significatif dans la mesure où le chiffre d'affaires du quatrième trimestre a été particulièrement faible. En allure normale moyenne, la valeur du compte clients doit donc remonter, comme on le constate d'ailleurs dans les premiers mois de 1983. Il n'en reste pas moins que, sur ce point, la performance est satisfaisante.

Daarentegen liggen de voorraden op een veel te hoog niveau. Dat geldt voor de grondstoffen doch vooral voor de eindprodukten. In totaal waren de voorraden van Cockerill-Sambre per eind 1982, 30 tot 40 % hoger dan die welke bij een normaal beheer zouden moeten bestaan. De ingewikkeldheid van de systemen verklaren hiervan een gering gedeelte; de rest resulteert uit de onvolmaaktheid van de beheersmethoden.

A *contrario* zijn de leverancierskredieten zeer hoog. Vele leveranciers worden per wissel betaald die soms op 120 dagen getrokken worden en uitgegeven bij het verstrijken van de normale betalingstermijn. Hierdoor omvatten de 18,7 miljard aan leverancierskredieten een bedrag van 10,5 miljard aan te betalen wissels waarvan de financiële kosten, zoals we gezien hebben, door de onderneming gedragen worden. Dit is ongetwijfeld een middel om zich aanvullende financieringen te verschaffen, misschien wat aan de dure kant in een normale periode doch Cockerill-Sambre heeft gelijk gehad hiervan zo goed mogelijk gebruik te maken in haar huidige toestand. Een en ander neemt echter niet weg dat het « normale » leverancierskrediet 8,1 miljard bedraagt en geen 18,7 miljard waarbij het verschil volledig met een financiële schuldenlast gelijkgesteld kan worden.

Het werkelijke industriële bedrijfskapitaal bedraagt dus geen 12,1 miljard maar 22,7 miljard. Het is aanzienlijk te hoog voor de activiteiten per eind 1982. Tijdens het jaar 1983, zou het « schijnbare » industriële bedrijfskapitaal snel met 4 tot 5 miljard moeten toenemen wegens de verhoging van de klantenrekeningen en de terughoudendheid van bepaalde leveranciers om lange betaalfijtermijnen te aanvaarden, zelfs wanneer deze op correcte wijze worden vergoed. Doch op middellange termijn, moet het « werkelijke » industriële bedrijfskapitaal afnemen want door een energiek ingrijpen in het beheer van de voorraden moet de mogelijkheid geschapen worden méér terug te winnen dan verloren zal gaan door de normale groei van de klantenrekening als gevolg van een betere bedrijvigheid.

2.4 Geen enkel Europees staalbedrijf, zelfs wanneer dit zeer goede prestaties levert, kan hopen te overleven, zonder hulp van de overheid, door het verzekeren van de financiering van zijn voortdurende aanpassing aan de technische vooruitgang, indien zijn financiële lasten 7 tot 8 % van zijn omzet overschrijden. Cockerill-Sambre zal, wanneer zij weer leefbaar op industrieel vlak zal zijn geworden, zoals ik reeds gezegd heb, een handicap behouden in vergelijking met de besten. Het is dus volkomen uitgesloten dat er een duurzaam evenwicht wordt verzekerd met financiële lasten die aanzienlijk meer bedragen dan 5 % van de omzet. Laten we ons in dit stadium ermee tevreden stellen de orden van grootte vast te stellen. Zelfs indien men rekening houdt met de waarschijnlijke vooruitgang van de facturering (want het jaar 1982 was een dieptepunt) en de monetaire erosie, moeten wij in de komende jaren, een bedrag aan jaarlijkse financiële lasten van 4 miljard als stootblok beschouwen.

Zonder veronderstellingen te maken over de verdeling tussen de lange termijn en de korte termijn, met het aanhouden van een gemiddeld rentepercentage, alle termijnen bij elkaar genomen, van 12 %, dan ziet men dat de globale netto financiële schuldenlast (met inbegrip van de « schulden die gelijkgesteld kunnen worden » als bezoldigde leverancierskredieten), een totaal van 33 miljard niet zou mogen overschrijden, en zulks, uiteraard, wanneer het evenwicht zal zijn teruggevonden. Indien men dit cijfer vergelijkt met het gelijkwaardige cijfer op de balans per eind 1982, ofwel 77,5 miljard, dan kan de lengte van de af te leggen weg afgemeten worden, des te meer omdat, uiteraard bovendien rekening gehouden moet worden met alle inspanningen die aan de dag gelegd moeten worden om aan de onderneming haar economische leefbaarheid terug te geven.

Par contre, les stocks sont à un niveau beaucoup trop élevé. C'est vrai pour les matières premières, mais surtout pour les produits finis. Au total, les stocks de Cockerill-Sambre fin 1982 étaient supérieurs de 30 à 40 % à ceux qui devraient exister avec une gestion normale, la complexité des circuits en explique une faible part, le reste résulte de l'imperfection des méthodes de gestion.

A *contrario*, les crédits fournisseurs sont très élevés. Beaucoup de fournisseurs sont payés par traites, tirées parfois à 120 jours et émises à l'issue du délai normal de paiement. De ce fait, les 18,7 milliards de crédits fournisseurs comprennent 10,5 milliards d'effets à payer dont les frais financiers, nous l'avons vu, sont supportés par l'entreprise. C'est, sans conteste, un moyen de se procurer des financements supplémentaires, peut-être un peu cher en période normale, mais Cockerill-Sambre a eu raison de l'utiliser au mieux dans sa situation actuelle. Il n'en reste pas moins que le crédit fournisseurs « normal » est de 8,1 milliards et non de 18,7; la différence étant tout à fait assimilable à un endettement financier.

Le fonds de roulement industriel réel est donc non pas de 12,1 milliards mais de 22,7 milliards. Il est sensiblement trop élevé, pour l'activité de fin 1982. Au cours de l'année 1983, le fonds de roulement industriel « apparent » devrait s'accroître rapidement de 4 à 5 milliards à cause de l'augmentation des comptes clients et de la réticence de certains fournisseurs à accepter de longs délais de paiement, même correctement rémunérés. Mais, à moyen terme, le fonds de roulement industriel « réel » doit décroître, car une action énergique sur la gestion des stocks doit permettre de regagner plus que n'en fera perdre la croissance normale du compte clients, due à une meilleure activité.

2.4 Aucune entreprise sidérurgique européenne, même très performante, ne peut espérer survivre, sans aide publique, en assurant le financement de son adaptation continuelle aux progrès techniques, si ses charges financières dépassent 7 à 8 % de son chiffre d'affaires. Cockerill-Sambre, redevenue viable sur le plan industriel, conservera comme je l'ai dit, un handicap par rapport aux meilleurs. Il est donc tout à fait exclu que l'on assure un équilibre durable avec des charges financières sensiblement supérieures à 5 % du chiffre d'affaires. Contentons-nous à ce stade de fixer des ordres de grandeur. Même si l'on tient compte de la progression probable de la facturation (car l'année 1982 était un point bas) et de l'érosion monétaire, nous devons considérer comme un butoir dans les prochaines années, un montant de charges financières annuelles de 4 milliards.

Sans faire d'hypothèse sur la répartition entre le long terme et le court terme, en retenant un taux d'intérêt moyen tous termes confondus de 12 %, on voit que l'endettement financier net global (y compris « dettes assimilables » comme crédits fournisseurs rémunérés), ne saurait dépasser un total de 33 milliards et ceci bien sûr quand l'équilibre aura été retrouvé. Si l'on compare ce chiffre au chiffre équivalent du bilan à fin 1982, soit 77,5 milliards, on mesure l'étendue du chemin à parcourir, d'autant plus qu'il faut, bien sûr, tenir compte en plus, de tous les efforts qui sont à faire pour redonner à l'entreprise sa viabilité économique.

2.5 In bijlage 1 vindt men het vervaldagenboek van de terugbetalingen van de kredieten op lange termijn van Cockerill-Sambre en, in bijlage 2, de voorzieningen van de financiële lasten op lange termijn, steeds op basis van de kredieten per 31 december 1982. De regel « door de Staat ten laste genomen » heeft momenteel slechts waarde voor 1983. Het is goed zich bewust te zijn van de grootte van de financiële middelen die de hoofdaandeelhouder reeds aan deze onderneming per 31 december 1982 had besteed en de verbintenissen die hij ten opzichte van de uitleners was aangegaan.

Per 31 december 1982 reeds betaalde bedragen

in kapitaal	29 346 miljoen
in V. W. C. O.	35 128 miljoen
	64 474 miljoen

Totaal van de aan de uitleners per 31 december 1982 gegeven waarborgen

Onrechtstreekse waarborgen ...	18 001 miljoen
Rechtstreekse waarborgen ...	43 193 miljoen
« Lettre de confort »	6 000 miljoen
	67 194 miljoen

Afgezien zelfs van alle economische, sociale en politieke overwegingen, eist de omvang van de reeds aangewende geldbedragen dat alle inspanningen die verenigbaar zijn met de middelen van het land, aangewend worden om tot een leefbare oplossing te komen.

Doch deze toestand stelt tevens als eis dat een halt wordt toegeroepen aan een steeds meer op hol geslagen aderlating en dat, met gestrengheid, de nieuwe middelen afgemeten worden die toegepast moeten worden.

In deze geest heb ik de studie van het toekomstige industriële schema aangevat.

IV. Het industriële schema

1. De gegevens van het probleem

Het uitzetten van een leefbare toekomstlijnen voor Cockerill-Sambre is een uitdaging die de indruk geeft bijna onoverkomelijk te zijn.

De ontmoediging is niet het gevolg van de huidige resultaten want het potentieel voor vooruitgang inzake beheer is aanzienlijk en zo er in deze vennootschap berustende of zelf genoegzame lieden aangetroffen worden, zo worden er ook, op alle niveau's van de hiërarchie, vakbewaam en deskundige personen aangetroffen die hun onderneming willen laten leven en die gereed staan om zich voor haar te motiveren.

Hetgeen verbijsterend is, is het onsamenvattende karakter en de ongelijksoortigheid van het industriële apparaat zelf. Het ijzer- en staalproductieapparaat van Cockerill-Sambre lijdt onder het ernstigste gebrek dat in dit vak kan worden gevonden : het is een waarlijk « patchwork » waarin de productieapparaten van eenzelfde keten noch in productievermogen, noch in kwaliteit homogeen zijn.

Het is vandaag de dag, meer dan ooit, zo dat een ijzeren staalbedrijf slechts kan overleven indien zijn produktiekosten zo laag mogelijk liggen. Om tot een dergelijk resultaat te komen, zijn vier factoren van wezenlijk belang : het metaalrendement, het energierendement, het tot een minimum terugbrengen van de transportkosten en de produktiviteit. Daar de ijzer- en staalindustrie zware grondstoffen

2.5 On trouvera en annexe 1, l'échéancier des remboursements des crédits à long terme de Cockerill-Sambre et en annexe 2 les prévisions de charges financières long terme toujours sur la base des crédits au 31 décembre 1982. La ligne « prise en charge par l'Etat » n'a actuellement de valeur que pour l'année 1983. Il est bon d'avoir conscience de l'importance des moyens financiers que l'actionnaire principal avait déjà consacrés à cette entreprise au 31 décembre 1982 et des engagements qu'il avait pris vis-à-vis des prêteurs.

Sommes déjà versées au 31 décembre 1982 :

en capital	29 346 millions
en O. C. P. C.	35 128 millions
	64 474 millions

Total des garanties données aux prêteurs au 31 décembre 1982 :

Garanties directes	43 193 millions
Garanties indirectes	18 001 millions
Lettre de confort	6 000 millions
	67 194 millions

En dehors même de toute considération économique, sociale et politique, l'importance des sommes déjà mises en jeu exige que tous les efforts compatibles avec les moyens de la nation soient déployés pour aboutir à une solution viable.

Mais cette situation impose aussi que l'on arrête une hémorragie de plus en plus galopante et que l'on mesure avec rigueur les nouveaux moyens à mettre en œuvre.

C'est dans cet esprit que j'ai abordé l'étude du schéma industriel futur.

IV. Le schéma industriel

1. Les données du problème

Tracer une ligne d'avenir viable pour Cockerill-Sambre, c'est un « challenge » qui apparaît presque insurmontable.

Le découragement ne vient pas des résultats actuels, car le potentiel de progrès en matière de gestion est considérable et, si l'on rencontre dans cette société des gens résignés ou suffisants, on y trouve aussi, à tous les échelons de la hiérarchie, des personnes compétentes qui veulent faire vivre leur entreprise et qui sont prêtes à se motiver pour cela.

Ce qui est déconcertant, c'est l'incohérence et l'hétérogénéité de l'appareil industriel lui-même. L'outil sidérurgique de Cockerill souffre du défaut le plus grave que l'on puisse trouver dans ce métier : c'est un véritable « patchwork » dans lequel les outils d'une même chaîne ne sont homogènes ni en capacité, ni en qualité.

Aujourd'hui, plus que jamais, une entreprise sidérurgique ne peut vivre que si ses coûts de production sont les plus bas possibles. Pour arriver à ce résultat, quatre facteurs sont essentiels : le rendement métallique, le rendement énergétique, la minimisation des coûts de transport et la productivité. La sidérurgie utilisant des matières pondéreuses et de hautes températures, un des éléments capitaux du succès

en materies bij hoge temperatuur gebruikt, ligt één van de allerbelangrijkste elementen van het succes in de eenvoud en het homogene karakter van de flow-sheets. In het ijzer- en staalproces, zijn er in werkelijkheid slechts twee onderbrekingen mogelijk : de ene onbestendig en soms aan discussie onderhevig aan het stadium van de halfprodukten : plakken, knuppels en blokken; de andere, gemakkelijker doch die eveneens enkele problemen stelt, aan het niveau van de verwerking van het warmgewalste produkt : koudwalsen, bekleding, profilering, enz... voor de platte produkten; draadtrekken, trekken, produktie voor bouten en schroeven, assemblage... voor de lange produkten. Wat de produktiviteit betreft, deze onderstelt werktuigen met een minimum eenheidsomvang en een goede organisatie van de onderneming. Tegenover dergelijke gedwongenheden, lijdt Cockerill-Sambre onder twee handicaps :

— Die van de geschiedenis. De eenheden te Luik liggen geografisch verspreid : twee afzonderlijke kleine sites voor de produktie van ruwijzer, twee staalfabrieken op een onderlinge afstand van 20 km en walsenrijen die eveneens verspreid liggen. In Charleroi, daarentegen, twee opnieuw samengestelde produktie-eenheden, doch de ene van de andere geïsoleerd in het Oosten en in het Westen waarbij geen enkele in haar eigen behoeften kan voorzien.

— De tijdens de laatste tien jaar ontwikkelde strategie.

In beide gevallen gaat het om een vlucht naar voren. De strategie te Charleroi komt voor als een spontane opwelling om daar de enige activiteit te creëren die nog in staat is de onvermijdelijke sluiting van het gehele bekken te verhinderen : namelijk Carlam met alles wat hierom heen draait of wat erom heen gaat draaien, zowel stroomop- als stroomafwaarts. Een onomkeerbare toestand doch die daardoor niet noch de problemen van de toeleveringen, noch de problemen van de afzetgebieden regelt.

De strategie te Luik berust, nog sterker, op een ultra-optimistische veronderstelling die, in aanzienlijke verhoudingen, de potentiële afzetgebieden overschat en vooral de financiële middelen waarover een dergelijke onderneming kan beschikken.

Deze strategie schijnt, in een eerste fase, opzettelijk de aanpassing aan de modernste technieken te hebben verwaarloosd van hetgeen de kracht van Luik vormt, dat wil zeggen, de « koude » ijzer- en staalindustrie, en zich te hebben begeven in een « heropleving » van de « warme » keten van de ijzer- en staalindustrie. In de eerste plaats, Valfil; vervolgens de continugieten en, ongetwijfeld, morgen de moderne middelen voor de produktie van ruwijzer die, momenteel, niet in voldoende capaciteit aanwezig zijn.

Gelet op een dergelijke toestand, zullen wij slechts tot een leefbaar schema kunnen komen indien aan drie voorwaarden wordt voldaan :

- het afstoten van de verouderde installaties en de systemen waaraan allerlei nadelen verbonden zijn;
- een bepaalde homogeniteit van de produktieketens ten minste tot het stadium van de halfprodukten;
- een bedrijvigheidspercentage van de installaties waarmee een goede productiviteit en een normaal verbruik aan grondstoffen en energie mogelijk gemaakt worden.

1.1 Men moet zich dus eerst bewust worden van de aard en de omvang van de huidige onevenwichtigheden.

Luik

a) *Ruwijzer*. We hebben te Luik twee plaatsen voor de produktie van ruwijzer : Ougrée en Seraing. Te Ougrée vinden we :

se trouve dans la simplicité et l'homogénéité des flow-sheets. Dans le processus sidérurgique, il n'y a en fait que deux coupures possibles : l'une précaire et parfois discutable au niveau des demi-produits : brames, billettes et blooms; l'autre, plus facile mais posant aussi quelques problèmes, au niveau de la transformation du produit laminé à chaud : laminage à froid, revêtement, profilage, etc. pour les produits plats; tréfilage, étirage, boulonnerie, assemblage... pour les produits longs. Quant à la productivité, elle suppose des engins d'une taille unitaire minimale et une bonne organisation de l'entreprise. En face de telles contraintes, Cockerill souffre de deux pesanteurs :

— Celle de l'histoire. A Liège, les unités sont géographiquement dispersées : deux petites unités de production de fonte séparées, deux aciéries distantes de 20 km et des laminoirs également dispersés. A Charleroi, à l'inverse, deux ensembles reconstitués, mais isolés l'un de l'autre à l'est et à l'ouest, aucun d'entre eux n'étant autosuffisant;

— Celle de la stratégie développée au cours des dix dernières années.

Dans les deux cas, il s'agit d'une fuite en avant. La stratégie de Charleroi apparaît comme un sursaut volontariste pour y créer la seule activité capable d'empêcher la fermeture inéluctable de tout le bassin : Carlam avec tout ce qui l'entoure ou va l'entourer en amont et en aval. Situation irréversible, mais qui ne règle pourtant ni les problèmes de l'amont ni ceux des débouchés.

La stratégie de Liège repose, encore plus, sur une hypothèse ultra-optimiste qui surestime, dans des proportions considérables, les débouchés potentiels et surtout les moyens financiers dont une telle entreprise peut disposer.

Elle semble avoir volontairement négligé, dans une première phase, l'adaptation aux techniques les plus modernes de ce qui fait la force de Liège, c'est-à-dire la sidérurgie à froid, et s'être engagée dans une « remontée » de la chaîne de la sidérurgie à chaud. D'abord, Valfil; ensuite les coulées continues et sans doute demain les moyens modernes de production de fonte qui, aujourd'hui, n'existent pas à une capacité suffisante.

Devant une telle situation, nous n'arriverons à un schéma viable, que si trois conditions sont réunies :

- l'élimination des installations obsolètes et des circuits pénalisants;
- une certaine homogénéité des filières au moins jusqu'au stade des demi-produits;
- un taux de marche des installations qui permette une bonne productivité et des consommations normales de matière et d'énergie.

1.1 Il faut donc d'abord prendre conscience de la nature et de l'importance des déséquilibres actuels.

Liège

a. *Fonte*. Nous avons à Liège deux sites de production de fonte : Ougrée et Seraing. A Ougrée, nous trouvons :

— een sinterfabriek (DL5) die werkelijk concurrerend is, die, in vol bedrijf, overeenkomt met een ruwijzerproduktie van ongeveer 2 200 kt;

— een betrekkelijk moderne hoogoven B waarvan de normale produktie 1 200 kt ruwijzer bedraagt.

Te Seraing :

— een oudere sinterfabriek (DL4) welke kostenhandicaps te zien geeft. Bij een normale bedrijfsgang, komt zijn produktie met ongeveer 1 100 kt ruwijzer overeen;

— twee hoogovens (n^o 6 en 5), welke minder modern zijn dan die van Ougrée en die in totaal ongeveer 1 700 kt ruwijzer per jaar kunnen produceren. Hoogoven n^o 6 alleen reeds is in staat 1 000 kt te produceren.

Zonder tot nieuwe en zeer grote investeringen over te gaan, zijn er in werkelijkheid dus twee mogelijke schema's voor de produktie van ruwijzer te Luik :

— het ene met ongeveer 2 900 kt per jaar. Op dit niveau, zijn de beide sinterfabrieken en de drie hoogovens in bedrijf. In deze configuratie kan worden aanvaard te zakken tot een minimum van 2 600 kt want met name de sinterfabrieken zijn soepele installaties en het is niet altijd even wenselijk ze tot het maximum op te voeren; hetzelfde geldt echter niet voor de hoogovens indien men tegelijkertijd een regelmatige kwaliteit van het ruwijzer wil hebben en goede kostprijzen. Men kan dus niet tot onder 2 600 kt afdalen en reeds, op dit niveau, is de kostprijs niet zeer goed;

— het tweede in een bereik van 2 000 tot 2 200 kt per jaar. In dat geval zijn dan alleen in bedrijf de sinterfabriek (DL5) van Ougrée, de hoogoven B van Ougrée en de hoogoven n^o 6 van Seraing. Deze bedrijfsgang is slechts mogelijk mits vrij belangrijke, sintertransporten tussen de beide produktieplaatsen.

Deze beide niveau's voor de ruwijzerproduktie komen, rekening gehouden met het materiaalrendement dat mogelijk is met continugietereien, overeen met produkties van vloeibaar staal die liggen tussen :

- 3 100 en 3 400 kt per jaar in het eerste geval;
- 2 350 en 2 550 kt per jaar in het tweede geval.

b) Staal. Er zijn twee staalfabrieken :

— De staalfabriek van Seraing, met een produktievermogen van 2 200 tot 2 400 kt (de staalfabriek verwezenlijkt reeds 2 000 kt in bepaalde maanden).

— De staalfabriek van Chertal, met een produktievermogen van 2 350 tot 2 400 kt, doch die slechts op dit niveau zal draaien indien er een blokkenlijn naast het continugieten in stand gehouden wordt. Dat kan nuttig, ja zelfs nodig zijn wegens overwegingen van kwaliteit doch legt de verplichting op de plakkenwals met één ploegdag te laten werken hetgeen niet zeer bevredigend is.

De beste oplossing die eruit zou bestaan om de staalfabriek van Chertal te sluiten en de staalfabriek van Seraing te laten draaien (die de beste van de hele Groep is) met twee continugietereien, de ene voor plakken en de andere voor blokken/knuppels, is vandaag de dag onmogelijk geworden aangezien de continugietery te Chertal is gebouwd.

De vergelijking tussen de leefbare produkties en ruwijzer en staal laat zien dat er nog slechts drie oplossingen overblijven :

- de staalfabriek van Chertal alleen;
- de staalfabriek van Chertal en de staalfabriek van Seraing die op ongeveer 1 000 kt/j zou draaien met een continugietery voor lange halfprodukten;

— une chaîne d'agglomération (DL5) vraiment compétitive qui, à pleine marche, correspond à une production de fonte de 2 200 kt environ;

— un haut fourneau B relativement moderne dont la production normale est de 1 200 kt de fonte.

A Seraing :

— une chaîne d'agglomération (DL4) plus ancienne, présentant des handicaps de coûts. Sa production, en marche normale, correspond à 1 100 kt de fonte environ;

— deux hauts fourneaux (n^o 6 et 5), moins modernes que celui d'Ougrée, pouvant produire au total environ 1 700 kt de fonte par an. Le haut fourneau 6, tout seul, est capable de 1 000 kt.

Sans procéder à des investissements nouveaux très importants, il y a donc, en fait, deux plages de production de fonte possibles à Liège.

— l'une aux environs de 2 900 kt par an. A ce niveau, les deux chaînes d'agglomération et les trois fourneaux sont en service. On peut accepter, dans cette configuration, de descendre jusqu'à un minimum de 2 600 kt, car les agglomérations notamment sont des installations souples et qu'il n'est pas toujours souhaitable de pousser au maximum, mais il n'en est pas de même des hauts fourneaux, si l'on veut obtenir à la fois une fonte régulière et de bons prix de revient. On ne doit donc pas descendre en dessous de 2 600 kt et déjà, à ce niveau le prix de revient n'est pas très bon.

— la deuxième dans une plage de 2 000 à 2 200 kt par an. Sont alors seuls en service la chaîne d'agglomération (DL5) d'Ougrée, le haut fourneau B d'Ougrée et le haut fourneau 6 de Seraing. Cette marche n'est possible qu'au prix de transports d'agglomérés relativement importants entre les deux sites.

Ces deux niveaux de production de fonte correspondent, compte tenu des mises au mille qu'il est possible d'atteindre avec des coulées continues, à des productions d'acier liquide comprises entre :

- 3 100 et 3 400 kt par an dans le premier cas;
- 2 350 et 2 550 kt par an dans le second cas.

b) Acier. Il existe deux aciéries :

— Celle de Seraing, capable de 2 200 à 2 400 kt (elle a déjà réalisé 2 000 kt sur certains mois).

— Celle de Chertal, capable de 2 350 à 2 400 kt, mais qui ne marchera à ce niveau que si l'on conserve une voie lingot à côté de la coulée continue. Ce peut être utile, voire nécessaire, pour des questions de qualité, mais impose de faire marcher le slabbing à un poste, ce qui n'est pas très satisfaisant.

La solution la meilleure qui aurait consisté à fermer l'aciérie de Chertal et à faire marcher l'aciérie de Seraing (qui est la meilleure de tout le Groupe) avec deux coulées continues, l'une à brames et l'autre à blooms/billettes est aujourd'hui devenue impossible, puisque la coulée continue de Chertal a été construite.

La comparaison des productions viables de fonte et d'acier montre qu'il ne reste plus que trois solutions :

- l'aciérie de Chertal seule;
- l'aciérie de Chertal et l'aciérie de Seraing marchant à environ 1 000 kt avec une coulée continue à demi-produits longs;

— de vlucht naar voren met de beide staalfabrieken die samen op 4 000 kt of meer draaien en zeer belangrijke investeringen, niet alleen voor het continuïteit te Seraing, de blokkenwals III en Valfil, doch tevens voor de verhoging van het produktievermogen en de rationalisatie van de ruwijzerproduktie.

c) Warmwalserijen.

Hiervan zijn er twee :

— de breedbandwalserij van Chertal, met een produktiemogelijkheid voor het programma dat hieraan moet worden opgedragen, van 2 200 tot 2 300 kt rollen doch waarvan de economische exploitatievoorwaarden slechts aanvaardbaar blijven indien niet aanzienlijk tot onder 1 800 kt rollen wordt afgedaald;

— een draadwalserij Valfil waarvan het theoretische produktievermogen 1 150 kt bedraagt. De kostprijs van deze walserij wordt onbetaalbaar indien men tot onder 650 kt daalt.

Charleroi

Het isolement van de beide produktieplaatsen te Charleroi maakt belangrijke produktuitwisselingen tussen Oost en West moeilijk verenigbaar met de leefbaarheid voor het geheel, in het stadium van de halfprodukten. Ik zal dus de onevenwichtigheden voor elk van deze beide sites analyseren.

a) Charleroi-West

— Wanneer men bij fosforhoudend ruwijzer blijft, maakt de sinterfabriek n° 2 van Marcinelle de produktie van 1 500 tot 1 600 kt ruwijzer mogelijk. Na de herbouw van de hoogoven n° 4 te Marcinelle die, hoe dan ook, in 1984 nodig is, zullen beide hoogovens (n° 4 van Marcinelle en n° 5 van Marchienne) 1 400 kt ruwijzer gaan produceren. Dit komt overeen met 1 700 kt vloeibaar staal. Dit is het praktische produktievermogen van de huidige staalfabriek O. B. M. die met fosforhoudend ruwijzer werkt. De vloeibare fase is dus homogeen en zijn lay-out is bevredigend, zelfs indien het gedeelte « hoogovens » niet zeer modern is. Het produktievermogen van het geheel hoogovens/staalfabriek kan tot 2 150 tot 2 200 kt vloeibaar staal worden opgevoerd wanneer tot hematiet ruwijzer alsmede tot een bepaald aantal investeringen wordt overgegaan.

Op dit produktieniveau, zou de capaciteit van de sinterfabriek n° 2 onvoldoende zijn en bijkomende bevoorrading in sinter of pellets zouden moeten worden beoogd.

— De continuïteit van knuppels is in staat 600 tot 650 kt te produceren terwijl de gemengde continuïteit van blokken en plakken, die momenteel in aanbouw is, zonder moeilijkheden 1 200 tot 1 600 kt zou moeten kunnen produceren volgens zijn programma (voor zover bepaalde inrichtingen in de staalfabriek zijn uitgevoerd).

— Er blijven twee walserijen voor lange produkten met een bevredigende kwaliteit : de walserij 3 van Marcinelle en de walserij 600 van Marchienne. Om ervoor te zorgen dat deze beide walserijen behoorlijke kostprijzen hebben, moet de produktie van elk van deze walserijen niet tot onder 450 kt dalen.

b) Charleroi-Oost

— De sinterfabriek Basse Sambre is homogeen met het produktievermogen aan ruwijzer van de hoogoven n° 3 van Montignies, ofwel ongeveer 1 100 kt per jaar, hetgeen overeenstemt met 1 250 kt vloeibaar staal. Daarentegen werd de staalfabriek van Montignies opgezet voor een produktie van

— la fuite en avant avec les deux aciéries marchant ensemble à 4 000 kt ou plus et des investissements très importants, non seulement pour la coulée continue de Seraing, le blooming III et Valfil, mais aussi pour l'augmentation de capacité et la rationalisation de la production de fonte.

c) Laminoirs finisseurs à chaud.

Il en existe deux :

— le train à larges bandes de Chertal, capable pour le programme qu'on doit lui confier de 2 200 à 2 300 kt de coils, mais dont les conditions économiques d'exploitation ne restent acceptables que si l'on ne descend pas sensiblement en dessous de 1 800 kt de coils;

— un train à fil machine Valfil, dont la capacité théorique est de 1 150 kt. Le prix de revient de ce train devient prohibitif si l'on tombe en dessous de 650 kt.

Charleroi

L'isolement des deux sites de Charleroi rend difficilement compatibles avec la viabilité des échanges importants entre l'Est et l'Ouest, sauf évidemment au stade des demi-produits. J'analyserai donc les déséquilibres pour chacun de ces deux ensembles.

a) Charleroi-Ouest

— Si l'on reste en fonte phosphoreuse, la chaîne d'agglomération n° 2 de Marcinelle permet la production de 1 500 à 1 600 kt de fonte. Après la reconstruction du haut fourneau n° 4 de Marcinelle qui est de toute façon nécessaire en 1984, les deux hauts fourneaux (n° 4 de Marcinelle et n° 5 de Marchienne) produiront 1 400 kt de fonte. Ceci correspond à 1 700 kt d'acier liquide. C'est la capacité pratique de l'aciérie O. B. M. actuelle fonctionnant en fonte phosphoreuse. La phase liquide est donc homogène, et son lay-out satisfaisant, même si la partie « hauts fourneaux » n'est pas très moderne. La capacité de l'ensemble hauts fourneaux et aciérie peut être augmentée jusqu'à 2 150 à 2 200 kt d'acier liquide, moyennant le passage en fonte hématite et un certain nombre d'investissements.

A ce niveau de production, la capacité de la chaîne d'agglomération n° 2 serait insuffisante et des additions d'agglos ou de pellets devraient être envisagées.

— La coulée continue à billettes est capable de 600 à 650 kt et la coulée continue mixte à blooms et à brames en cours de construction devrait produire sans difficulté de 1 200 à 1 600 kt suivant son programme (pour autant que certains aménagements aient été réalisés à l'aciérie).

— Il reste deux laminoirs à produits longs, de qualité satisfaisante : le train 3 de Marcinelle et le train de 600 de Marchienne. Pour que ces deux laminoirs aient des prix de revient convenables, la production de chacun d'entre eux ne doit pas descendre en dessous de 450 kt.

b) Charleroi-Est

— La chaîne d'agglomération Basse Sambre est homogène avec la capacité de production de fonte du haut fourneau n° 3 de Montignies, soit environ 1 100 kt par an, ce qui correspond à 1 250 kt d'acier liquide. Par contre, l'aciérie de Montignies a été conçue pour une production de

2 800 tot 3 000 kt. Haar praktisch produktievermogen is beperkt tot ongeveer 1 300 kt, zowel wegens het beschikbaar ruwijzer als door de continugietterij die nauwelijks 1 400 kt kan overschrijden. Bovendien is de lay-out van deze vloeibare fase weinig bevredigend.

— De breedbandwalserij van Carlam is in staat, volgens zijn programma, om tussen 2 300 en 2 600 kt rollen te produceren. Zijn economische exploitatievoorwaarden zullen niet bevredigend zijn indien zijn productie beneden 2 000 kt daalt.

De installaties te Charleroi blijken zo op het eerste gezicht, veel homogener te zijn dan te Luik. Doch deze schijnbare samenhang stoelt op een bedrijfsgang van de staalfabriek van Montignies die sterk beneden zijn werkelijk produktievermogen ligt. Dit feit, gevoegd bij de structurele handicaps van de vloeibare fase van Charleroi-Oost, laat twijfels bestaan over de leefbaarheid van deze eenheid.

1.2 We zien aldus beter naar voren komen welke de sleutelpunten van het toekomstige industriële schema zijn.

a) De duidelijkste stap bestaat erin om, uitgaande van de warmwalserijen ons, hierover, twee vragen te stellen :

— aan welk benuttingsgraad kunnen wij deze laten werken ?

— hoe kunnen deze met halfprodukten gevoed worden welke een behoorlijke kwaliteit en kostprijs hebben ?

Het antwoord op het eerste punt brengt ons ertoe om, op uitvoeriger manier, opnieuw de vergelijking naar voren te halen die wij reeds gedaan hebben tussen de verkoopsmogelijkheden en de economisch aanvaardbaar benuttingsgraad.

Na het stopzetten van de walserij 900 te Charleroi (nog steeds afgezien van de Ruau), zullen wij de beschikking over vijf leefbare walserijen hebben waarvan sommige zeer goed zijn :

— De beide bandwalserijen van Chertal en Carlam. Hun theoretische produktievermogen bedraagt 5 200 kt; hun werkelijke produktievermogen, rekening gehouden met hun programma, ligt om en nabij de 4 700 kt. Hun « economische » bedrijfsgang maakt een minimum van 3 800 tot 4 000 kt noodzakelijk. Tegenover deze cijfers, moeten wij de gemiddelde mogelijke afzetmogelijkheden van Cockerill-Sambre plaatsen en welke slechts 3 100 kt belopen.

Hieraan moet het walsen van roestvrije stalen plakken voor ongeveer 200 kt zacht staal equivalent toegevoegd worden.

Om aan deze walserijen een bevredigende bedrijfsgang te verzekeren, moet ten minste 500 kt rollen gevonden worden om deze voor rekening van andere producenten te walsen.

— De walserij 3 van Charleroi die betonijzer en draad van betrekkelijk gangbare kwaliteit kan maken. Zijn globaal theoretisch produktievermogen bedraagt 750 kt en men kan deze niet laten werken onder bevredigende economische omstandigheden beneden 450 kt. De benuttingsgraad van deze walserij betekent dus een bijzonder zware dwang want het betreft hier produkten waarvoor op de markten een vinnige concurrentie heerst.

De mogelijke markt voor betonijzer zou om en nabij de 250 kt liggen. Doch Cockerill-Sambre heeft er geen belang bij op deze markt op dit niveau te blijven. Dit zou belangrijke verkopen in de Grote Uitvoer veronderstellen die steeds met verlies zullen worden gedaan wegens het type ontmoette concurrentie. De doelstelling die met de leefbaarheid verenigbaar is, kan naar mijn mening, nauwelijks 150 kt overschrijden. Indien dit wordt aangehouden, dan onderstelt dit dat aan walserij 3 het walsen van 300 kt draad op de 500 kt opgedragen wordt die de markt van Cockerill-Sambre vormen.

2 800 à 3 000 kt. Sa capacité pratique est limitée aux environs de 1 300 kt, à la fois par la fonte disponible et par la coulée continue qui ne peut guère dépasser 1 400 kt. De plus, le lay-out de cette phase liquide est peu satisfaisant.

— Le train à larges bandes de Carlam est capable, suivant son programme de produire entre 2 300 et 2 600 kt de coils. Ses conditions économiques d'exploitation ne seront pas satisfaisantes, si sa production descend en-dessous de 2 000 kt.

L'ensemble des installations de Charleroi apparaît, à première vue, beaucoup plus homogène que celui de Liège. Mais, cette cohérence apparente repose sur une marche de l'aciérie de Montignies très inférieure à sa capacité réelle. Ce fait, joint aux handicaps structurels de la phase liquide de l'Est, laisse planer un doute sur la viabilité de cette filière.

1.2 Nous voyons ainsi mieux apparaître quels sont les points-clés du schéma industriel futur.

a) La démarche la plus claire consiste à partir des laminaires finisseurs à chaud et à nous poser, à leur propos, deux questions :

— à quel taux de marche pouvons-nous les faire fonctionner ?

— comment peuvent-ils être alimentés en demi-produits ayant une qualité et un prix de revient convenables ?

La réponse au premier point nous conduit à réévoquer, de façon plus détaillée, la comparaison que nous avons déjà faite entre les possibilités de ventes et les taux de marché économiquement acceptables.

Après l'arrêt du train de 900 de Charleroi (Le Ruau étant toujours mis à part), nous disposerons de cinq trains viables et pour certains très bons :

— Les deux trains à bandes de Chertal et de Carlam. Leur capacité théorique est de 5 200 kt; leur capacité effective, compte tenu de leur programme, de l'ordre de 4 700 kt; leur marche « économique » nécessite un minimum de 3 800 à 4 000 kt. En face de ces chiffres, nous devons placer les débouchés possibles moyens de Cockerill qui sont seulement de 3 100 kt.

Il faut y ajouter le laminage de brames d'inox pour environ 200 kt d'acier doux équivalent.

Pour assurer à ces trains une marche satisfaisante, il faut obtenir au minimum 500 kt de coils à laminier pour le compte d'autres producteurs.

— Le train 3 de Charleroi qui peut faire du rond et du fil de qualité relativement courante. Sa capacité théorique globale est de 750 kt et on ne peut pas le faire fonctionner dans des conditions économiques satisfaisantes en dessous de 450 kt. Le taux de marche de ce train est une contrainte particulièrement forte car il s'agit de produits dont le marché est très concurrencé.

Le marché possible, en ronds à béton, seroit de l'ordre de 250 kt. Mais Cockerill-Sambre n'a pas d'intérêt à rester sur ce marché à ce niveau. Il supposerait des ventes importantes à la Grande Exportation qui seront toujours réalisés à perte, à cause du type de concurrence rencontré. L'objectif, compatible avec la viabilité, ne peut guère dépasser, à mon avis, 150 kt. Si on le retient, ceci suppose que l'on confie au train 3 le laminage de 300 kt de fil sur les 500 kt qui constituent le marché de Cockerill-Sambre.

— Valfil die de hartstochten doet oplaaien en die zeer zeker het grootste dilemma van Cockerill-Sambre vormt wegens vier redenen :

De eerste reden is dat het hier een moderne walserij betreft welke zowel uitstekende elementen omvat doch tevens onloochenbare handicaps.

De tweede reden is dat zijn produktievermogen op vier lijnen 1 150 kt bedraagt en dat dit in geen enkele verhouding staat tot de mogelijkheden voor afzet van Cockerill-Sambre welke, op afzienbare termijn, een niveau van 500 kt niet zullen overschrijden.

Bovendien is er een concurrentie voor de gangbare draaden, tussen Valfil en walserij 3 zoals ik reeds eerder aangegeven heb.

De derde reden is dat Valfil, in handen van Cockerill-Sambre een belangrijk strategisch element vormt voor Bekaert, grote Belgische firma en grootste zelfstandige draadtrekker ter wereld.

Indien Bekaert in Europa nog alleen maar in harde kwaliteitsdraad door buitenlandse producenten zou kunnen worden bevoorradt die tegelijkertijd zijn concurrenten zijn, zou deze firma op lange termijn hierdoor een verzwakking kunnen ondergaan.

De vierde reden is dat de bevoorrading in metaal van Valfil zeer rechtstreeks het probleem van de overleving van de staalfabriek te Seraing stelt en een sleutelelement van het gehele industriële schema vormt.

Hoe dan ook, de « economische » bedrijfsgang van Valfil kan niet tot onder 650 kt dalen. Het in bedrijvigheid houden van deze walserij veronderstelt dus dat producenten van buiten het bedrijf haar te walsen tonnages aanbieden ten belope van :

— minimum 150 kt indien men besluit walserij 3 van Charleroi stil te leggen;

— minimum 450 kt indien walserij 3 in bedrijf wordt gehouden.

De walserij 600, met een zeer goede technische waarde, waarvan het produktievermogen ten minste 525 kt belooft en waarvan de « economische » bedrijfsgang in de buurt van 450 kt ligt. De verdeling van zijn produktie zou, in een gemiddeld jaar, iets minder dan 50 kt aan zwaar handelsstaal omvatten en iets meer dan 400 kt aan lichte en middelzware balken. Daar de potentiële markt van Cockerill-Sambre in profielen 650 kt bedraagt, moet de vennootschap aan een producent buiten het bedrijf het walsen van 200 tot 250 kt aan zware balken opdragen. Dat is trouwens een van de grondslagen van het akkoord dat met Arbed in Hertoginnedal werd voorzien.

Wanneer aldus alleen de bedrijfsgang noodzakelijk voor het bereiken van de leefbaarheid in acht wordt genomen, zien wij verschijnen :

— de noodzakelijkheid van een bepaald aantal industriële akkoorden (synergieën) met andere producenten. Doch, in dit stadium heeft Cockerill-Sambre veel meer te vragen dan te bieden;

— een potentieel conflict tussen het bestaan van Valfil en het in bedrijf houden van walserij 3 van Charleroi.

Wat de bevoorrading in halfprodukten van deze walsen betreft, zowel in kwaliteit als in hoeveelheid, kan Cockerill-Sambre deze zonder moeilijkheden verzekeren indien zij haar vier staalfabrieken in bedrijf houdt en indien zij de continugietery voor blokken te Seraing en de oven van de blokkenwals III bouwt. Waarbij dan nog wel bezien moet worden of een dergelijke configuratie economisch leefbaar is.

— Valfil, qui excite les passions et qui constitue certainement le plus grand dilemme de Cockerill-Sambre pour quatre raisons :

La première, c'est qu'il s'agit d'un train moderne comportant à la fois des éléments excellents, mais aussi des handicaps certains.

La seconde, c'est que sa capacité à quatre veines est de 1 150 kt et qu'elle n'a aucun rapport avec les possibilités de débouchés de Cockerill qui ne dépasseront sans doute pas, à terme prévisible, un niveau de 500 kt.

En plus, une concurrence existe pour les fils courants, entre Valfil et le train 3, comme je l'ai indiqué précédemment.

La troisième, c'est que Valfil, entre les mains de Cockerill, est un élément stratégique important pour Bekaert, grandes firme belge et premier tréfileur indépendant mondial.

Si Bekaert en Europe ne pouvait plus être approvisionné en fil dur de qualité que par des producteurs étrangers qui sont en même temps ses concurrents, il risquerait de s'en trouver affaibli à long terme.

La quatrième, c'est que l'alimentation en métal de Valfil pose très directement le problème de la survie de l'aciérie de Seraing et constitue un élément-clé du schéma industriel tout entier.

De toute façon, la marche « économique » de Valfil ne peut descendre en dessous de 650 kt. Le maintien en activité de ce train suppose donc que des producteurs extérieurs lui apportent des tonnages de fil à laminier qui soient :

— au minimum de 150 kt si l'on décide d'arrêter le train 3 de Charleroi;

— au minimum de 450 kt si l'on maintient le train 3 en activité.

Le train de 600, de très bonne valeur technique, dont la capacité atteint au moins 525 kt et dont la marche « économique » se situe aux environs de 450 kt. La répartition de sa production comporterait, en année moyenne, un peu moins de 50 kt de gros aciers marchands et un peu plus de 400 kt de poutrelles petites et moyennes. Le marché potentiel de Cockerill-Sambre en profilés étant de 650 kt, la société doit confier à un producteur extérieur le laminage de 200 à 250 kt de grosses poutrelles. C'est d'ailleurs l'une des bases de l'accord qui a été prévu avec l'Arbed à Val Duchesse.

Ainsi, en raisonnant seulement sur les taux de marche qui sont nécessaires pour atteindre la viabilité, nous voyons apparaître :

— la nécessité d'un certain nombre d'accords industriels (synergies) avec d'autres producteurs. Mais, à ce stade, Cockerill-Sambre a beaucoup plus à demander qu'à offrir;

— un conflit potentiel entre l'existence de Valfil et le maintien en activité du train 3 de Charleroi.

Quant à l'approvisionnement en demi-produits de ces laminoirs, en qualité et en quantité, Cockerill-Sambre peut l'assurer sans difficulté, si elle maintient en activité ses quatre aciéries et si elle construit la coulée continue à blooms de Seraing et le four du blooming III. Reste à savoir si une telle configuration est économiquement viable.

b) Het tweede fundamentele probleem betreft namelijk de leefbaarheid van de vloeibare fasen.

We gaan uit van twee vaststellingen :

— Cockerill-Sambre kan zelf niet de bevoorrading van Valfil in halfprodukten verzekeren tenzij met de staalfabriek van Seraing;

— Cockerill-Sambre kan slechts plakken in voldoende hoeveelheid produceren voor het voeden van haar beide breedbandwalserijen op een « economische » bedrijfsgang, indien de drie staalfabrieken van Chertal, Charleroi Oost en Charleroi West in bedrijf gehandhaafd worden.

Wij moeten dus, tot in de bijzonderheden, de leefbaarheid van de verschillende vloeibare fasen met hun waarschijnlijke werkingsvoorwaarden bestuderen.

De verwarde toestand, gevormd door het industriële schema, moet dus in onderstaande volgorde worden ontward :

- Valfil en de staalfabriek van Seraing;
- leefbaarheid van de vloeibare fase van Charleroi Oost;
- leefbaarheid van de andere vloeibare fasen;
- evenwicht tussen de produkties van halfprodukten en de behoeften van de eindwalserijen.

Maar, alvorens ons op deze weg te begeven, moeten wij beginnen om met gestrengheid de principes vast te leggen die ons gaan leiden.

2. De fundamentele regels

Ik heb drie wezenlijke principes aangehouden :

- het toekomstige Cockerill-Sambre moet industrieel leefbaar zijn;
- de voor het verkrijgen van deze leefbaarheid uitgetrokken geldbedragen zullen, hoe dan ook, belangrijk zijn doch moeten in evenredigheid gebracht worden met de economische en sociale doelstelling die wordt nagestreefd;
- de gevolgde strategie moet realistisch zijn en voornamelijk gecentreerd zijn op toekomstgerichte produkten.

a) De industriële leefbaarheid

Om leefbaar te zijn, moet het toekomstige Cockerill-Sambre concurrerend zijn in vergelijking met haar voornaamste concurrenten. Deze zijn Europees. Het industriële concurrentievermogen onderstelt dat de gefabriceerde produkten een kwaliteit bezitten welke vergelijkbaar is met die van de anderen en dat hun produktiekosten niet aanzienlijk hoger liggen.

Deze beide voorwaarden schrijven gedwongenheden voor op het vlak van het beheer doch tevens op het vlak van de produktiesystemen en het moderne karakter van de installaties. Wanneer verondersteld wordt dat de kwaliteit verworven is, moet het niet zo zijn dat de produktiekosten tot bruto resultaten voeren die aanzienlijk verschillen te zien geven met die welke door de concurrenten bereikt worden. Om te kunnen bestaan, zullen laatstgenoemde een bruto resultaat nodig hebben dat tussen 10 en 15 % van hun omzet ligt. De structurele gedwongenheden van Cockerill-Sambre zullen steeds een handicap in vergelijking met de besten van hen betekenen. Ik ben van mening dat, gemiddeld, een permanente handicap van meer dan 3 % van de omzet niet kan worden getolereerd, dat wil zeggen, onder de huidige omstandigheden, meer dan 500 BF per ton.

b) Le deuxième problème fondamental concerne en effet la viabilité des phases liquides.

Nous partons de deux constatations :

— Cockerill-Sambre ne peut assurer par elle-même l'approvisionnement de Valfil en demi-produits que grâce à l'aciérie de Seraing;

— Cockerill-Sambre ne peut produire des brames en quantité suffisante pour alimenter ses deux trains à larges bandes à leur taux de marche « économique » que si l'on maintient en activité les trois aciéries de Chertal, Charleroi Est et Charleroi Ouest.

Nous devons donc examiner dans le détail, la viabilité des différentes phases liquides avec leurs conditions probables de fonctionnement.

L'écheveau emmêlé que constitue le schéma industriel doit donc être dénoué dans l'ordre suivant :

- Valfil et l'aciérie de Seraing;
- viabilité de la phase liquide de Charleroi Est;
- viabilité des autres phases liquides;
- équilibre des productions de demi-produits et des besoins des trains finisseurs.

Mais, avant d'entamer ce cheminement, nous devons commencer par définir avec rigueur les principes qui vont nous guider.

2. Les règles fondamentales

J'ai retenu trois principes essentiels :

- le futur Cockerill-Sambre doit être industriellement viable;
- les sommes consacrées à obtenir cette viabilité seront de toute façon importantes, mais elles doivent être proportionnées à l'objectif économique et social que l'on poursuit;
- la stratégie suivie doit être réaliste et axée principalement sur les produits d'avenir.

a) La viabilité industrielle

Pour être viable, le futur Cockerill-Sambre doit être compétitif par rapport à ses principaux concurrents. Ceux-ci sont européens. La compétitivité industrielle suppose que les produits fabriqués soient de qualité comparable à ceux des autres et que leur coût de production ne soit pas sensiblement supérieur.

Ces deux conditions imposent des contraintes au plan de la gestion, mais aussi au plan des circuits de production et du modernisme des installations. La qualité étant supposée acquise, il ne faut pas que les coûts de production conduisent à des résultats bruts sensiblement différents de ceux qu'obtiendront les concurrents. Pour vivre, ces derniers auront besoin d'un résultat brut compris entre 10 et 15 % de leur chiffre d'affaires. Les contraintes structurelles de Cockerill-Sambre imposeront toujours un handicap par rapport aux meilleurs d'entre eux. J'estime que l'on ne peut pas tolérer, en moyenne, un handicap permanent supérieur à 3 % du chiffre d'affaires, c'est-à-dire dans les conditions actuelles, supérieur à 500 FB par tonne.

Indien het industriële concurrentievermogen is verworven, zal het globale concurrentievermogen bovendien als voorwaarde stellen dat de financiële lasten een bepaald peil niet zullen overschrijden. Dit peil moet des te lager liggen omdat dit zijn bijdrage zal moeten leveren aan het opvangen van de resterende structurele handicap in vergelijking met de concurrenten die de beste prestaties leveren.

b) Het geld

De rekening zal, hoe dan ook, gepeperd zijn. Volgens mijn mening, moet men niet door het globale bedrag in verbijstering worden gebracht want nu reeds zijn de uitgetrokken geldbedragen zeer groot en indien thans een einde gemaakt zou worden aan de bedrijvigheid van Cockerill-Sambre, afgezien zelfs van de aanzienlijke weerslag die een dergelijke beslissing op economisch, sociaal en politiek vlak zou hebben, zouden de te betalen bedragen zeer hoog zijn. We moeten dus redeneren over de toeslagen die ingestoken moeten worden om tot een leefbare toestand te komen. Deze bedragen moeten in hun globale volume worden beperkt. Onafhankelijk van de machtigingen van de E. G., zijn deze uitgaven die door het land gedragen zullen moeten worden, niet te verwaarlozen in vergelijking met de begroting van de Staat en de gewesten. Zij mogen noch de openbare financiën in gevaar brengen, noch de economische ontwikkeling van België in sectoren die meer beloften voor de toekomst inhouden dan de ijzer- en staalindustrie doch deze bedragen moeten in evenredigheid staan tot het belang van Cockerill-Sambre in de economische en sociale sector. Op dit vlak schijnen twee elementen overheersend te zijn : het volume van de investeringen die moeten worden toegestaan en het in stand gehouden niveau van de werkgelegenheid. Het is altijd mogelijk een modern ijzer- en staalbedrijf te herbouwen, door de meeste van de bestaande installaties te vervangen. Het is zonder meer duidelijk dat het een dwaasheid zou betekenen om een dergelijke weg in te slaan.

Het is aangetoond dat het bouwen van een volledige, geïntegreerde ijzer- en staalketen in Europa en in de meeste landen van de wereld, vandaag de dag geen enkele aanvaardbare rendabiliteit op de geïnvesteerde kapitalen vertegenwoordigt. Daar het overigens een zeer kapitaalsintensieve industrie betreft zijn er talrijke andere middelen om veel meer arbeidsplaatsen met dezelfde geïnvesteerde geldbedragen te scheppen. Alleen op modernisering, productiviteit en aanvulling van de keten gerichte investeringen, kunnen een economische rechtvaardiging vinden. In de keuzebepaling van de investeringen, zijn drie elementen overheersend :

— Hoe worden deze in de keten geïntegreerd? Verbeteren zij hiervan in voldoende mate de homogeniteit en de produktiekosten?

— De aard van deze investeringen en hun bedrag, rekening gehouden met de geografische ligging van de produktie. Het is weinig waarschijnlijk dat het redelijk is, in de komende zeven jaar, een nieuwe hoogoven te bouwen, ongeacht waar dan ook in Europa. Indien echter een dergelijke investering zou kunnen worden gewettigd, dan zou dit, in het uiterste geval, in een aan de kust gelegen fabriek zijn en zeker niet in Luik of Charleroi en nog minder, uiteraard, in Lotharingen of Luxemburg. Het is, daarentegen, mogelijk dat gedeeltelijke verbeteringen redelijk zijn. Bijvoorbeeld, op het ogenblik waarop het herstellen van een hoogoven noodzakelijk wordt, kan men zich de vraag stellen of het niet opportuun is zijn produktievermogen op te voeren door tevens zijn bepantsering in de reeds bestaande metaalstructuren te reconstrueren.

Si la compétitivité industrielle est acquise, la compétitivité globale imposera en outre que les charges financières ne dépassent pas un certain niveau. Ce niveau devra être d'autant plus bas qu'il devra contribuer à compenser le handicap structurel résiduel par rapport aux concurrents les plus performants.

b) L'argent

De toute façon, l'addition sera lourde. On ne doit pas, à mon sens être obnubilé par son montant global, car, d'ores et déjà les sommes engagées sont très importantes, et si l'on mettrait fin maintenant à l'activité de Cockerill-Sambre, en dehors même de l'impact considérable qu'une telle décision aurait sur le plan économique, social et politique, les sommes à payer seraient très élevées. Nous devons donc raisonner sur les suppléments qui sont à mettre au jeu pour arriver à une situation viable. Ces sommes doivent être limitées dans leur volume global. Indépendamment des autorisations de la C. E. E., ces dépenses qui devront être supportées par la nation, ne sont pas négligeables par rapport au budget de l'Etat et des régions. Elles ne doivent compromettre ni les finances publiques, ni le développement économique de la Belgique dans des secteurs qui sont plus porteurs d'avenir que la sidérurgie, mais elles doivent être proportionnées à l'importance de Cockerill-Sambre dans le domaine économique et social. Sur ce plan, deux éléments paraissent prédominants : le volume des investissements à consentir et le niveau d'emploi conservé. Il est toujours possible de reconstruire une sidérurgie moderne, quitte à remplacer la plupart des installations existantes. Il est clair que s'engager dans une telle voie serait une folie.

Il est démontré que la construction d'une chaîne intégrée sidérurgique complète en Europe et dans la plupart des pays du monde ne représente aujourd'hui aucune rentabilité acceptable sur les capitaux investis. S'agissant par ailleurs d'une industrie à coefficient capitalistique élevé, il existe de nombreux autres moyens de créer beaucoup plus d'emplois avec les mêmes sommes investies. Seuls des investissements de modernisation, de productivité et de complément de chaîne peuvent trouver une justification économique. Dans le choix des investissements, trois éléments sont prédominants :

— Comment s'intègrent-ils dans la chaîne? En améliorent-ils suffisamment l'homogénéité et le coût de production?

— La nature de ces investissements et leur montant, compte tenu de la localisation géographique de la production. Il est peu probable qu'il soit raisonnable dans les sept ans qui viennent de construire un nouveau haut fourneau où que ce soit en Europe. Si toutefois un tel investissement était justifiable, ce serait, à la limite, dans une usine côtière et certainement pas à Liège ou à Charleroi, encore moins évidemment en Lorraine ou au Luxembourg. Par contre, il est possible que des améliorations partielles soient raisonnables. Par exemple, au moment où la refectation d'un fourneau devient nécessaire, on peut se poser la question de savoir s'il ne convient pas d'augmenter sa capacité en refaisant aussi son blindage à l'intérieur des structures métalliques existantes.

— De strategische waarde van de produkten waarin wordt geïnvesteerd. Het is uiteraard zeer verschillend hetzelfde bedrag te besteden aan de verhoging van de produktie van beklede platen of aan die van betonijzer via de hoogovenweg.

Het andere wezenlijke element is dat van de duurzaam in stand gehouden arbeidsplaatsen. Om ervoor te zorgen dat deze op lange termijn gehandhaafd kunnen blijven, moet de beoogde investeringen tot een leefbare configuratie voeren. Indien aan deze voorafgaande voorwaarde wordt voldaan, zijn er, uiteraard, geen magische cijfers, doch het schijnt voor de hand te liggen dat, indien om 1 000 arbeidsplaatsen handhaven er 1 miljard moet worden geïnvesteerd, geen enkele aarzeling is toegestaan. Indien het daarentegen om 10 miljard gaat, moet men zich de vraag stellen of er geen meer verstandige en meer doeltreffende oplossing op lange termijn te vinden is.

c) De strategie

De staalproductie van Cockerill-Sambre is, in haar geheel, op de onrechtstreekse methode (hoogovens) gecentreerd. Het schijnt niet bijzonder oordeelkundig te zijn om momenteel in België mini-fabrieken te gaan ontwikkelen die gangbare produkten met elektrische ovens fabriceren.

De onrechtstreekse weg blijft vandaag de dag het bevoorrechte systeem voor de platte produkten, afkomstig van de bandwalserijen, voor de zware profielen en voor de kwaliteitswalsdraad. Voor de lichte profielen (handelsstaal, betonijzer en walsdraad met een gangbare kwaliteit), is het niet opportuun een agressieve strategie te voeren. In verband met de bestaande overcapaciteiten, de Europese mini-fabrieken en de invoer uit de derde landen, zal de concurrentie hier zeer moeilijk zijn.

Cockerill-Sambre moet er dus over waken zijn gunstige « product mix » te handhaven en moet, indien mogelijk, ernaar streven deze te verbeteren waarbij zij zich wel bewust moet zijn van de grenzen die aan deze verbetering door een volledig « gecartelliseerde » omgeving gesteld worden. Het zou tevens gevaarlijk zijn zich teveel illusies over de op diversifiëring gerichte mogelijkheden te maken. Dit is een idee dat veel verwachtingen oproept. Het is, tevens, gelukkig, een werkelijkheid. De diversifiëring, indien dit aldus genoemd mag worden, bestaat te Luik door Phenix Works en C. M. I. In Charleroi wordt eraan gedacht met bepaalde belangwekkende projecten en andere die van minder realisme getuigen. Wij moeten drie verschillende zaken onderscheiden :

— De onvermijdelijke verliezen van arbeidsplaatsen in de ijzer- en staalindustrie en in de traditionele industrieën maken het noodzakelijk dat nieuwe industrieën en dienstactiviteiten in Luik en Charleroi ontwikkeld worden. Dat is moeilijk maar wenselijk en mogelijk.

— Sommige van de deskundigheden en bekwaamheden van Cockerill-Sambre kunnen hun hulp en bijstand aan deze nieuwe vlucht verlenen, mits deze in een passend bestek gebruikt worden.

— Cockerill-Sambre heeft teveel dingen te doen om zichzelf te redden en om zichzelf behoorlijk te beheren. Zij kan niet tegelijkertijd nu reeds de aanvaardbare drager van een nieuwe industrialisatie van beide bekkens zijn. In de eerste plaats dient zij opnieuw geloofwaardig op elk vlak te worden.

— La valeur stratégique des produits sur lesquels on investit. Il est évidemment très différent de consacrer la même somme à l'augmentation de la production de tôles revêtues ou à celle de ronds à béton par la voie fonte.

L'autre élément essentiel est celui des emplois conservés durablement. Pour qu'ils soient maintenus à long terme, il faut que l'investissement envisagé conduise à une configuration viable. Si ce préalable est rempli, il n'existe pas, bien sûr, de chiffres magiques, mais il semble évident que, si pour conserver 1 000 emplois, il faut investir 1 milliard, aucune hésitation n'est permise. S'il s'agit, par contre, de 10 milliards, on doit se poser la question de savoir s'il n'existe pas de solution plus intelligente et plus efficace à long terme.

c) La stratégie

La production d'acier de Cockerill-Sambre est, tout entière, axée sur la voie fonte. Il ne semble pas particulièrement judicieux de développer en Belgique actuellement des mini-usines, fabriquant des produits courants à partir de four électrique.

La voie fonte reste aujourd'hui la voie privilégiée pour les produits plats issus de train à bandes, pour les profilés lourds et pour le fil machine de qualité. Pour les profilés légers (laminés marchands, ronds à béton et fil machine de qualité courante), il n'est pas opportun d'avoir une stratégie agressive. Du fait des surcapacités existantes, des mini-usines européennes et des importations des Pays Tiers, la compétition y sera très difficile.

Cockerill-Sambre doit donc se garder de détériorer son « product mix » favorable et doit, si possible, chercher à l'améliorer, tout en étant consciente des limites qu'impose à cette amélioration un environnement totalement « cartellisé ». Il serait dangereux également de se faire trop d'illusions sur les possibilités de diversification. C'est une idée qui suscite beaucoup d'espoirs. C'est aussi une réalité heureusement. La diversification, si on peut l'appeler comme ça, existe déjà à Liège par Phenix Works et C. M. I. On y pense à Charleroi avec certains projets intéressants et d'autres moins réalistes. Nous devons distinguer trois choses différentes :

— Les pertes d'emplois inévitables dans la sidérurgie et dans les industries traditionnelles nécessitent que des industries nouvelles et des activités de service se développent à Liège et à Charleroi. C'est difficile, mais souhaitable et possible.

— Certaines des compétences de Cockerill-Sambre peuvent aider à ce nouvel essor, à condition qu'elles soient utilisées dans un cadre approprié.

— Cockerill-Sambre a trop de choses à faire pour se sauver elle-même et pour se gérer convenablement. Elle ne peut pas en même temps, être dès maintenant le support valable d'une industrialisation nouvelle des deux bassins. Il convient d'abord qu'elle redevenue crédible sur tous les plans.

3. Valfil en de staalfabriek van Seraing

3.1 Walsdraad

Zonder uitwisseling van quota's of marktaandeelen met een partner, kan Cockerill-Sambre hopen maximum 500 kt walsdraad per jaar te verkopen. Deze vennootschap heeft steeds deel uitgemaakt van de vier of vijf Europese vennootschappen die een goede technisch-commerciële faam op het gebied van walsdraad bezitten. Dit imago werd in 1982-1983 een beetje aangetast door het opstarten van en de moeilijkheden met Valfil doch het kan worden hersteld.

Verder heeft Cockerill-Sambre steeds bevoorrechte betrekkingen met de Bekaert Groep onderhouden en heeft zij overigens met deze Groep een gemeenschappelijke dochteronderneming opgericht.

De speciale kwaliteiten van walsdraad (hard draad en extra zacht draad voor CO₂ lassen en koudhameren) geven vooruitgang te zien zodat, als gemiddelde, voor het Europese verbruik in de jaren 1986-1990, de volgende verdeling zou mogen worden verwacht :

Zacht draad in gangbare kwaliteit (gelaste roosters, draadtrekken, tweede keus)	25 %
Hard draad	25 %
Draad gaslassen en koudhameren	8 %

De meesten van de grote Europese producenten van walsdraad mikken op het verminderen van hun aandeel in draad met gangbare kwaliteit en het opvoeren van hun marktaandeel in de edele kwaliteiten. Zij zijn ervan overtuigd — hetgeen, naar mijn mening, niet zeker is — dat zij hierin belangwekkende marges tot stand zullen brengen. Cockerill-Sambre is, evenwel, commercieel gezien goed opgesteld voor het verkrijgen, in speciale kwaliteiten, van een aandeel dat ruimschoots boven het gemiddelde ligt en men zou mogen denken dat zij, indien zij over de geschikte technische middelen zou beschikken nagenoeg de volgende hoeveelheden zou kunnen verkopen :

275 kt zachte draad van gangbare kwaliteit (met inbegrip van de tweede keus),
200 kt harde draad,
25 kt extra zachte draad.

Wat zijn tegenover deze commerciële mogelijkheden, de walsmiddelen en -mogelijkheden ?

Walserij 3 van Charleroi zou, zonder moeilijkheden, praktisch het gehele volume aan zacht draad met gangbare kwaliteit kunnen maken. Daarentegen is deze walserij niet aangepast aan de produktie van de harde kwaliteiten. Omgekeerd, verwezenlijkt Valfil, onder slechte omstandigheden, de speciale kwaliteiten in zacht of extra zacht staal. Valfil heeft een ingewikkelde geschiedenis waarop wij hier niet in bijzonderheden zullen terugkomen. We brengen eenvoudigweg in herinnering dat het besluit tot het bouwen van de walserij in 1972 werd genomen, dat de orders zijn geplaatst in 1973 en 1974, dat de werken in 1975 werden onderbroken en in 1979 opnieuw werden gestart op basis van een in zijn verschillende elementen « aangepaste » opzet. Om dit onderwerp te verhelderen dat ingewikkeld en passioneel blijkt te zijn, lijkt het passend te zijn om achtereenvolgens de volgende factoren aan een onderzoek te onderwerpen :

- de technische en economische beperktheden van de walserij zelf;
- de betrekking tussen het produktievermogen en de verkoopsmogelijkheden alsmede de tussenkomst van de partners;
- de bevoorrading in knuppels.

3. Valfil et l'aciérie de Seraing

3.1 Le fil machine

Sans échange de quotas ou de parts de marché avec un partenaire, Cockerill-Sambre peut espérer vendre au maximum 500 kt de fil machine par an. Cette société a toujours fait partie des quatre ou cinq sociétés européennes qui ont une bonne réputation technico-commerciale en matière de fil machine. Cette image a été un peu altérée en 1982-1983 par le démarrage et les ennuis de Valfil, mais elle peut être rétablie.

Par ailleurs, Cockerill-Sambre a toujours entretenu des relations privilégiées avec le Groupe Bekaert et a, d'ailleurs, créé avec lui une filiale commune.

Les qualités spéciales de fil machine (fil dur et fil extradoux pour soudure CO₂ et frappe à froid) sont en progression, si bien que l'on pourrait espérer, en moyenne, pour la consommation européenne dans les années 1986-1990, la répartition suivante :

Fil doux de qualité courante (treillis soudé, tréfilerie, 2 ^e choix)	67 %
Fil dur	25 %
Fil soudure gaz et frappe à froid	8 %

La plupart des grands producteurs de fil machine européens visent à réduire leur proportion de fil en qualité courante et à augmenter leur part de marché dans les qualités nobles. Ils sont persuadés — ce qui, à mon avis, n'est pas certain — qu'ils y réaliseront des marges intéressantes. Cockerill-Sambre est, cependant, commercialement bien placée pour obtenir en qualités spéciales une part largement supérieure à la moyenne et l'on pourrait penser que, si elle disposait des moyens techniques convenables, elle pourrait vendre à peu près :

275 kt de fil doux de qualité courante (y compris 2^e choix),
200 kt de fil dur,
25 kt de fil extra-doux.

En face de ces possibilités commerciales, quels sont les moyens de laminage ?

Le train 3 de Charleroi pourrait faire sans difficulté la quasi-totalité du fil doux de qualité courante. Par contre, il n'est pas adapté à la production des qualités dures. A l'inverse, Valfil réalise, dans de mauvaises conditions, les qualités spéciales en acier doux ou extra-doux. Valfil a une histoire compliquée, sur laquelle nous ne reviendrons pas ici dans les détails. Rappelons simplement que la décision de construire le train a été prise en 1972, que les commandes ont été passées en 1973 et 1974, que les travaux ont été interrompus en 1975, puis redémarrés en 1979 sur la base d'une conception « adaptée » dans ses différents éléments. Pour éclairer le sujet, qui est complexe et passionnel, il apparaît opportun d'examiner successivement :

- les contraintes techniques et économiques de laminoir lui-même;
- la relation entre la capacité et les possibilités de vente, ainsi que l'intervention des partenaires;
- l'alimentation en billettes.

a) Hetgeen een feit is, is dat Valfil een luxueuse voorbereiding van de halfprodukten geniet en die waarschijnlijk de modernste van Europa is. Evenzo werd zijn oven, met beperkte breedte (knuppels met een lengte van 13,50 meter), opgezet voor het leveren van uitstekende metallurgische resultaten voor de harde staalsoorten. Als tegenprestatie is zijn warmteverbruik een ietwat aan de hoge kant, ondanks de op optimalisering gerichte inspanningen die tot stand gebracht werden.

De walserij zelf is de enige ter wereld met vier lijnen met een uitgangssnelheid van 85 meter per seconde. Haar ingangssectie van $\frac{1}{125}^2$, gevoegd bij de maximum lengte van de knuppels van 13,50 meter, beperkt het gewicht van de ringen tot 1 500 kg. Aan de hand van betrekkelijk forse investeringen, zou men het gewicht van deze ringen tot 2 000 kg maximum kunnen opvoeren waardoor de ingangssectie tot $\frac{1}{140}^2$ te verhogen. Dit gewicht schijnt geen aanzienlijk belang in de schaal te leggen. De draadtrekkers die ik heb geraadpleegd, leggen al hun belangstelling in de toekomst voor ringen van 2 500 tot 3 000 kg aan de dag en zien er geen grote voordelen in, soms zelfs integendeel, om van 1 500 naar 2 000 kg over te gaan. Hetgeen eveneens een feit is, is dat deze walserij per eind 1982 een produktie van 900 t/ploeg heeft bereikt doch dat de economische en technische omstandigheden waaronder de walserij deze tot stand gebracht heeft, niet goed zijn (met name percentage tweede keus en afgekeurde ringen veel te groot).

Waarover van mening verschild wordt :

Het is aan geen twijfel onderhevig dat Valfil een gemengde oplossing vormt waarin men alles tegelijk wilde doen : massaproductie met een groot aandeel in speciale kwaliteiten. Hoewel dit wordt gedaan, blijft deze walserij een « up-to-date » aanpassing van een reeds achterhaalde basisopzet.

De verantwoordelijke personen van Valfil zijn van mening dat zij erin zullen slagen de meeste problemen op te lossen die zij hebben ontmoet, op de dag waarop zij regelmatig in continu gegoten knuppels zullen worden bevoorrad. Dat is niet de mening van een bepaald aantal specialisten op het gebied van walsen.

Zij zijn van mening dat de verhouding aan tweede keus of afgekeurde ringen belangrijk zal blijven bij een dergelijke walserij die met vier lijnen werkt, ongeacht de kwaliteit van het halfprodukt bij de ingang. De vereisten op het gebied van kalibrering, gereedschappen en stabiliteit van de regelingen voeren noodgedwongen, volgens hen, tot betrekkelijk frekwente oppervlaktegebreken. Bovendien introduceert de werking zelf van de walserij met vier lijnen veranderlijke snelheden bij de uitgang van de eindkooien met als gevolg een bepaald aantal ringen die onregelmatige diameters van de windingen te zien geven.

Tenslotte leent de walserij zich niet goed voor een langzame afkoeling die voor het gaslassen van draad noodzakelijk is.

Ik zal geen partij kiezen in deze beoordelingen die tot het domein van de specialisten behoren doch ik beschouw het als hoogst waarschijnlijk dat de kwaliteitsprestaties van Valfil zouden worden verbeterd indien deze walserij met drie lijnen of zelfs met twee lijnen zou werken in plaats van met vier.

Indien de produktie van deze walserij tussen 650 en 800 kt wordt beperkt, hetgeen ongetwijfeld wegens vele redenen noodzakelijk zal zijn, wil het mij moeilijk voorkomen om tot fabricagekosten te komen (afgezien van de algemene kosten, financiële lasten en afschrijvingen) die

a) Ce qui est certain, c'est que Valfil bénéficie d'une préparation des demi-produits luxueuse et qui est probablement la plus moderne d'Europe. De même, son four, de largeur limitée (billettes de 13 m 50 de longueur) a été conçu pour donner d'excellents résultats métallurgiques pour les aciers durs. En contrepartie, sa consommation thermique est un peu élevée, malgré les efforts d'optimisation qui ont été réalisés.

Le train lui-même est le seul au monde à 4 veines avec une vitesse de sortie de 85 m/sec. Sa prise de fer de $\frac{1}{125}^2$ jointe à la longueur maximum de billettes de 13 m 50 limite le poids des couronnes à 1 500 kgs. On pourrait, moyennant des investissements relativement importants, faire passer le poids de ces couronnes à 2 000 kgs maximum en portant la prise de fer à $\frac{1}{140}^2$. Ce poids ne semble pas présenter d'intérêt majeur. Les tréfileurs que j'ai consultés marquent tous leur intérêt dans le futur pour des couronnes de 2 500 à 3 000 kgs et ne voient pas de grand avantage, parfois même au contraire, à passer de 1 500 à 2 000. Ce qui est certain aussi, c'est que ce train a atteint fin 1982 une production de 900 t/poste, mais que les conditions économiques et techniques dans lesquelles il les a réalisées ne sont pas bonnes (notamment pourcentage de 2^e choix et de couronnes rebutées beaucoup trop important).

Cela qui est discuté :

Il n'est pas douteux que Valfil constitue une solution hybride dans laquelle on a voulu courir tous les lièvres à la fois : production de masse avec une forte proportion de qualités spéciales. Quoi que l'on fasse, ce train demeure une adaptation « up-to-date » d'une conception de base périmée.

Les responsables de Valfil estiment qu'ils arriveront à résoudre la plupart des problèmes qu'ils ont rencontrés, le jour où ils seront alimentés de façon régulière en billettes de coulée continue. Ce n'est pas l'avis d'un certain nombre de spécialistes du laminage.

Ils estiment que la proportion de second choix ou de couronnes rebutées demeurera importante sur un tel train fonctionnant à quatre veines, quelle que soit la qualité du demi-produit à l'entrée. Les contraintes en matière de calibrage, d'outillage, de stabilité des réglages conduisent fatalement, d'après eux, à des défauts de surface relativement fréquents. De plus, le fonctionnement même du train à quatre veines introduit des vitesses variables à la sortie des blocs finisseurs avec comme conséquence un certain nombre de couronnes présentant des diamètres de spires irréguliers.

Enfin, le train se prête mal au refroidissement lent que nécessite le fil soudure sous gaz.

Je ne prendrai pas parti sur ces appréciations qui sont affaire de spécialistes, mais je considère comme hautement probable que les performances en qualité de Valfil seraient améliorées si ce train fonctionnait à trois veines ou même à deux veines au lieu de quatre. Reste à savoir quel est le montant des investissements qui, même sans changer la section d'entrée, seront de toute façon nécessaires, dans ce cas-là, et surtout si les frais de fabrication demeurent à un niveau acceptable.

Si on limite la production de ce train entre 650 et 800 kt, ce qui sera sans doute nécessaire pour beaucoup de raisons, il me semble difficile d'obtenir des frais de fabrication (hors frais généraux, charges financières et amortissements) qui descendent nettement en dessous de 2 100 F. B. à 2 200 F. B.

duidelijk beneden 2 100 tot 2 200 B. F. per ton draad eerste keus (conditionering van de knuppels inbegrepen) zouden liggen. Dit cijfer is niet onoverkomelijk indien het percentage tweede keus voldoende laag ligt. Het is daarentegen zeker dat de overgang naar twee lijnen met produktieniveau's van 500 tot 550 kt, de kostprijs met ongeveer 250 B. F. per ton zou verhogen.

b) Het produktievermogen van Valfil met vier lijnen (1 150 kt) is buitensporig hoog in vgl. met de commerciële mogelijkheden van Cockerill-Sambre (500 kt). Het wekt dus geen verbazing dat men ernaar heeft gezocht, in verschillende fasen, andere gebruikers voor deze walserij te vinden. De eerste operatie bestond eruit om twee andere Europese ijzer- en staalbedrijven, Kloeckner en Hoogovens, in de vennootschap Valfil, coöperatieve produktievereniging, aan te trekken. Hun participatie is respectievelijk 10 % voor de eerste en 5 % voor de tweede.

De tweede operatie, door een contract van 25 augustus 1982 in een vaste vorm gegoten, bestond uit een uitwisseling van produktie tussen Kloeckner en Cockerill-Sambre. Er is voorzien dat Cockerill-Sambre in Valfil 240 kt walsdraad per jaar voor rekening van Kloeckner zal fabriceren en dat omgekeerd, Kloeckner 240 kt rollen per jaar zal fabriceren voor rekening van Cockerill-Sambre. De gevolgde gang van zaken is, om het maar zacht uit te drukken, eigenaardig. We zien duidelijk het leidinggevende idee: het verkrijgen voor Valfil van een voldoende benuttingsgraad. Indien men aan Valfil het fabriceren van alle tonnages draad van Cockerill-Sambre zou geven, de tonnages die Kloeckner en Ijmuiden aan Valfil zouden kunnen leveren in het bestek van hun participatie en de 240 kt uitwisseling komt men tot een totaal van :

Afzetmogelijkheden Cockerill-Sambre ...	500 kt
Participatie Kloeckner/Ijmuiden	100/150 kt
Uitwisseling Kloeckner	240 kt
	840/890 kt

Hierbij dient evenwel te worden aangetekend dat deze hoeveelheden minstens 500 tot 550 kt zachte draad van gangbare kwaliteit voor gelaste roosters en draadtrekken zullen omvatten, ofwel meer dan 60 % van het totaal en wij hebben reeds gezegd dat het niet de kwaliteiten zijn waarvoor de walserij het beste is aangepast. Een dergelijke toestand omvat drie gewaagde inzetten; men kan zelfs zeggen, drie impasses :

— De eerste is dat de walserij 3 van Charleroi slechts zeer geringe hoeveelheden of zelfs helemaal geen draad meer te walsen zou hebben en dat deze walserij of moet worden gesloten of zijn produktie uitsluitend op betonijzer zou moeten worden geconcentreerd, hetgeen een wisselvallig karakter inhoudt, zowel uit een oogpunt van strategie als uit een oogpunt van economie.

De tweede is dat het absoluut niet in het belang van Cockerill-Sambre ligt een gedeelte van haar rollenproduktie te laten schieten doch, daarentegen, te zoeken naar grotere aanvullende hoeveelheden om deze voor andere producenten te kunnen walsen. Er kan mee volstaan worden de mogelijke produkties te vergelijken die met de commerciële afzetmogelijkheden overeenkomen : 3 100 kt bij een bevredigende bedrijfsgang van de beide breedbandwalserijen; 3 800 tot 4 000 kt om volledig overtuigd te zijn.

— De derde is dat vooraf verondersteld wordt dat er bij Cockerill-Sambre de mogelijkheid aanwezig is voor het fabriceren van knuppels waarmee Valfil in hoeveelheid en kwaliteit kan worden gevoed, en zulks, onder bevredigende economische omstandigheden.

par tonne de fil premier choix (conditionnement de billettes en plus). Ce chiffre n'est pas rédhibitoire si le pourcentage de deuxième choix est faible. Par contre, il est certain que le passage à deux veines avec des niveaux de production de 500 à 550 kt majorerait le prix de revient d'environ 250 F. B. par tonne.

b) La capacité de Valfil à quatre veines (1 150 kt) est sans commune mesure avec les possibilités commerciales de Cockerill-Sambre (500 kt). Il n'est donc pas étonnant que l'on ait cherché, en différentes étapes, à trouver d'autres utilisateurs pour ce train. La première opération a consisté à faire entrer deux autres sociétés sidérurgiques européennes, Kloeckner et Hoogovens, dans la société Valfil, coopérative de production. Leur participation est respectivement de 10 % pour le premier et de 5 % pour le second.

La deuxième opération, concrétisée par un contrat en date du 25 août 1982, a consisté en un échange de productions entre Kloeckner et Cockerill-Sambre. Il est prévu que Cockerill-Sambre fabriquera à Valfil 240 kt de fil machine par an pour le compte de Kloeckner et qu'à l'inverse, Kloeckner fabriquera 240 kt par an de coils pour le compte de Cockerill-Sambre. La démarche suivie est, pour le moins étrange. On voit bien l'idée directrice : obtenir pour Valfil un taux de marche suffisant. Si on lui donne à fabriquer tous les tonnages de Cockerill-Sambre, ceux que Kloeckner et Ijmuiden pourraient lui apporter dans le cadre de leur participation, et les 240 kt de l'échange, on parvient à un total de :

Débouché Cockerill-Sambre	500 kt
Participation Kloeckner/Ijmuiden	100/150 kt
Echange Kloeckner	240 kt
	840/890 kt

Il est à noter cependant, que ces tonnages comporteront au minimum 500 à 550 kt de fil doux de qualité courante pour treillis soudés et tréfilage, soit plus de 60 % du total et nous avons déjà dit que ce ne sont pas les qualités pour lesquelles le train est le mieux adapté. Une telle situation comporte trois paris risqués; on peut même dire trois « impasses » :

— La première, c'est qu'alors le train 3 de Charleroi n'aura que de très faibles tonnages ou même plus du tout de fil à laminier et qu'il faudra, soit le fermer, soit concentrer sa production uniquement sur les ronds à béton, ce qui est aléatoire, tant du point de vue stratégique que du point de vue économique.

— La deuxième, c'est que l'intérêt de Cockerill-Sambre n'est absolument pas d'abandonner une part de sa production de coils, mais au contraire de rechercher un tonnage supplémentaire important à laminier pour d'autres producteurs. Il suffit de comparer les productions possibles correspondant aux débouchés commerciaux : 3 00 kt avec la marche satisfaisante des deux trains à large bandes; 3 800 à 4 000 kt pour en être convaincu.

— La troisième, c'est que l'on présuppose l'existence à Cockerill-Sambre d'une fabrication de billettes permettant d'alimenter Valfil en quantité et en qualité et ceci dans des conditions économiques satisfaisantes.

c) Het hoofdprobleem is namelijk de voeding van Valfil in halfprodukten. Wij hebben reeds beklemtoond dat deze walserij nooit korrekte prestaties op technisch en economisch vlak zou verwezenlijken indien hier geen knuppels gebruikt worden die afkomstig van het continugieten zijn.

Wegens verschillende redenen, kan de « rustieke » continugietierij van Marcinelle geen bron vormen die voor voeding van Valfil in aanmerking genomen kan worden, behalve dan voor aanvullende hoeveelheden. In de huidige staat van de technieken, kunnen alle draden van gangbare kwaliteit voor gelaste roosters en het draadtrekken van zacht staal verkregen worden door het continugieten van knuppels met een doorsnede van $\frac{120}{2}$ tot $\frac{140}{2}$. Daarentegen veronderstellen de meeste speciale kwaliteit en een russenovorming en de goede oplossing bestaat erin om een vierkant of rechthoekig blok continu te gieten waarvan een hoofdafmeting minstens 220 tot 250 mm bedraagt. Dit blok moet vervolgens worden gewalst tot knuppels in een walserij na eerst heropwarming in een oven ondergaan te hebben.

Indien men Valfil met knuppels wil voeden, moet dus te Seraing een continugietierij voor blokken gebouwd worden terwijl vervolgens deze blokken op de blokkenwals III gewalst moeten worden waarbij een oven moet worden gebouwd. Dit werd door het industriële plan van mei 1982 weerhouden.

In welke toestand komen wij?

3.2 De te volgen gewone weg

We gaan van de stroomafwaartse afdeling uit:

— Een draadwalserij waarvan wij voldoende de redenen uiteengezet hebben waarom het ons praktisch volstrekt noodzakelijk wil voorkomen om deze tot een maximum van drie lijnen terug te brengen. Hoe dan ook, ongeacht of de walserij met vier of met drie lijnen werkt, zijn productie zal nauwelijks een hoeveelheid van 800 kt kunnen overschrijden en dan nog indien men de geldigheid van het op uitwisseling gerichte kontrakt met Kloeckner handhaaft.

— Om deze productie te verwezenlijken, zal Valfil ongeveer 900 kt knuppels nodig hebben. Indien men onderstelt, hetgeen niet zeker is (met name wegens het kleine aandeel van Hoogovens) dat de staalfabriek van Seraing de enige leverancier van Valfil is, komt dit overeen met een bedrijfs gang van de staalfabriek in de buurt van 1 miljoen ton vloeibaar staal maximum.

— Tussen de staalfabriek en de draadwalserij zal echter een continu gieten voor blokken gebouwd moeten worden; de warme blokken moeten naar de blokkenwals III worden vervoerd waar een nieuwe oven gebouwd zal moeten worden; de blokken moeten worden gewalst tot knuppels en moeten naar Val St-Lambert vervoerd worden. Dit systeem is ingewikkeld maar wanneer er voor een goede organisatie wordt gezorgd, mag niet meer dan 150 tot 200 BF per ton aan thermieën en transport in vergelijking met de geïntegreerde fabriek worden verloren. Hetgeen ernstiger is, is dat men eveneens dit systeem zal laten volgen door alle blokken die ertoe bestemd zijn om hiervan draad met gangbare kwaliteit te maken waardoor hun kosten, alleen reeds in dit stadium, met ten minste 800 BF per ton zullen worden verhoogd in vergelijking met de fabrieken die rechtstreeks hun halfprodukten van continugietierijen verkrijgen. Een uitwijkmogelijkheid bestaat uit het veranderen van de kop van de continugietinstallatie en te Seraing knuppels van $\frac{140}{2}$ te gieten. Dit onderstelt dat Valfil aangepast wordt voor het aanvaarden van deze ingangsectie.

c) Le problème capital est en effet l'alimentation de Valfil en demi-produits. Nous avons déjà souligné que ce train ne réaliserait jamais des performances correctes sur le plan technique et économique, s'il n'utilise pas des billettes provenant de coulée continue.

Pour différentes raisons, la coulée continue « rustique » de Marcinelle ne peut pas être une source valable d'alimentation de Valfil, sauf pour des tonnages d'appoint. Dans l'état actuel des techniques, tous les fils de qualité courante pour treillis soudé et tréfilage d'acier doux peuvent être obtenus par coulée continue en billettes de section allant de $\frac{120}{2}$ à $\frac{140}{2}$. Par contre, la plupart des qualités spéciales supposent un corroyage intermédiaire et la bonne solution consiste à couler en continu un bloom carré ou rectangulaire ayant au moins 220 à 250 mm de dimension principale. Ce bloom doit ensuite être transformé en billettes dans un train de laminoirs après avoir subi un réchauffage dans un four.

Si l'on veut alimenter Valfil en billettes, il faut donc construire à Seraing une coulée continue à blooms et laminier ensuite ces blooms sur le blooming III où il faut construire un four. C'est ce qu'a retenu le plan industriel de mai 1982.

A quelle situation arrivons-nous?

3.2 La filière

Repardons de l'aval vers l'amont:

— Un train à fil dont nous avons suffisamment expliqué les raisons pour lesquelles il nous paraît quasiment indispensable de le ramener au maximum à trois veines. De toute façon, qu'il fonctionne à quatre ou à trois veines, sa production ne pourra guère excéder 800 kt et encore si l'on maintient la validité du contrat d'échange avec Kloeckner.

— Pour réaliser cette production, Valfil aura besoin de recevoir environ 900 kt de billettes. Si l'on suppose, ce qui n'est pas sûr (notamment pour la petite part de Hoogovens) que l'aciérie de Seraing est l'unique fournisseur de Valfil, ceci correspond à une marche de l'aciérie aux environs de 1 million de tonnes d'acier liquide au maximum.

— Mais, entre l'aciérie et le train à fil, on devra construire une coulée continue à blooms, transporter les blooms chauds au blooming III où il faut construire un nouveau four, les transformer en billettes et les envoyer à Val St-Lambert. Ce circuit est complexe mais en s'organisant bien, on peut ne pas perdre plus de 150 à 200 FB par tonne en thermies et transports par rapport à une usine intégrée. Ce qui est plus grave, c'est que l'on va également faire suivre ce circuit à tous les blooms destinés à faire du fil de qualité courante, ce qui va majorer leur coût, à ce seul stade, d'au moins 800 FB par tonne par rapport aux usines qui obtiennent directement leurs demi-produits en coulée continue. Une échappatoire consiste à changer la tête de la machine de coulée continue et à couler à Seraing en billettes de $\frac{140}{2}$. Ceci suppose que Valfil soit adapté pour accepter cette prise de fer.

Maar dat is nog niet het ergste. Indien men op deze manier in de staalfabriek van Seraing werkt, kan niet meer dan 700 ton per ploeg in plaats van 1 200 afgevoerd worden. Het gewicht van de gietingen moet worden verminderd terwijl vervolgens hun aantal moet worden beperkt. Men komt dan tot een exploitatie van de staalfabriek die volstrekt anti-economisch is.

Welnu, en dat vormt een wezenlijk punt, de bedrijfsgang van de staalfabriek van Seraing op een maximum van 1 miljoen ton, dat wil zeggen, op 85 000/90 000 ton per maand, geeft reeds weinig bevredigende economische resultaten. Toch is deze staalfabriek uitstekend, zijn personeel is vakbekwaam en werkzaam. Opmerkelijke inspanningen werden gedaan om de kosten van het fabriekspersoneel op bijna evenredige manier met de vermindering van de hoeveelheden te verminderen. Maar er zijn uiteraard grenzen en men ziet in dat het bijzonder moeilijk is om op 85 000 ton/maand een staalfabriek economisch te laten draaien die werd opgezet om er 180 000 ton te produceren. Het overschot aan fabriekskosten (lonen, wedden, energie, onderhoud, enz.) in vergelijking met een staalfabriek die onder normale omstandigheden werkt mag, naar mijn mening, niet onder 300 BF per ton kunnen dalen.

En dan bevinden wij ons onder optimale omstandigheden.

Wij hebben verondersteld dat alle draad die Cockerill-Sambre kan verkopen, te Valfil wordt gefabriceerd en wij hebben geen rekening gehouden met onvermijdelijke schommelingen in de conjunctuur die dikwijls tot nog slechtere bedrijfsgangen zullen leiden.

Bovendien zijn wij ervan uitgegaan dat de uitwisseling met Kloeckner gehandhaafd zou blijven hetgeen in tegenpraak is met het voorrangsbelang van de vennootschap die, om leefbaar te zijn, een voldoende bedrijfsgang op haar breedbandwalserijen moet hebben. In de praktijk zou een dergelijke oplossing veel waarschijnlijker tot een werking van de staalfabriek van Seraing rond de 750 tot 800 kt vloeibaar staal voeren.

Zelfs indien de gunstigste onderstelling wordt aangehouden, voert de samenvoeging van alle handicaps tot de gevolgtrekking dat, zelfs met een zeer belangrijke vermindering (50 %) van de algemene kosten, in vergelijking met hetgeen zij thans zijn, de kostprijs vóór elke afschrijving en vóór elke financiële last, zowel bij Cockerill-Sambre als bij Valfil, van de door deze draadfabriek gefabriceerde draad, steeds hoger zal liggen dan de verkoopprijs die men hiervoor kan verkrijgen.

Wil deze draadwalserij overleven, dan zou het, hoe dan ook, noodzakelijk zijn om tussen 5,5 en 6 miljard aan investeringen tot stand te brengen :

- ongeveer 4 voor het continu gieten;
- ongeveer 1 voor de blokkenoven;
- aanpassingen aan Valfil en tevens aan de staalfabriek van Seraing (infrastructuur ruwijzer).

Wat de laatste investeringen betreft, zullen bepaalde wellicht hoe dan ook onmisbaar zijn. Het is in elk geval een minimum van 5 miljard aan investeringen dat hier op het spel staat. Deze draadwalserij is economisch niet leefbaar. Hiervoor zijn 5 miljard aan investeringen nodig die, niet alleen geen enkele rendabiliteit hebben, doch die ook een bron van doorlopende bedrijfsverliezen voor Cockerill-Sambre zullen vormen.

Ik ben dus van mening dat de staalfabriek van Seraing en de blokkenwals III moeten worden gesloten. Dat bete-

Mais ce n'est pas le plus grave. Si l'on fonctionne de cette manière à l'aciérie de Seraing, on ne peut plus écouler que 700 tonnes par poste au lieu de 1 200. Il faut descendre le poids des coulées et limiter encore leur nombre. On arrive à une exploitation de l'aciérie absolument anti-économique.

Or, et c'est un point essentiel, la marche de l'aciérie de Seraing à un maximum de 1 million de tonnes, c'est-à-dire à 85 000/90 000 tonnes par mois donne déjà des résultats économiques peu satisfaisants. Pourtant, cette aciérie est excellente, son personnel compétent et travailleur. Des efforts remarquables ont été opérés pour réduire les frais de personnel de fabrication de façon presque proportionnelle à la réduction des tonnages. Mais, il y a évidemment des limites et l'on conçoit qu'il soit très difficile de faire fonctionner à 85 000 t/mois de façon économique une aciérie qui a été conçue pour en produire 180 000 tonnes. Le surplus de frais de fabrication (salaires, appointements, énergie, entretien, etc.) par rapport à une aciérie fonctionnant dans des conditions normales ne me paraît pas pouvoir descendre en dessous de 300 FB par tonne.

Encore nous sommes-nous placés dans les conditions optimales.

Nous avons supposé que tout le fil que peut vendre Cockerill-Sambre est fabriqué à Valfil et nous n'avons pas tenu compte de variations conjoncturelles inévitables, qui amèneront souvent à des marches encore plus mauvaises.

Nous avons, de plus, admis que l'échange avec Kloeckner serait maintenu, ce qui va à l'encontre de l'intérêt prioritaire de la société qui, pour être viable, doit avoir un taux de marche suffisant sur ses trains à larges bandes. Dans la pratique, une telle solution conduirait beaucoup plus vraisemblablement à un fonctionnement de l'aciérie de Seraing autour de 750 à 800 kt d'acier liquide.

Même si l'on retient l'hypothèse la plus favorable, l'addition de tous les handicaps conduit à la conclusion que, même avec une réduction très importante (50 %) des frais généraux, par rapport à ce qu'ils sont actuellement, le prix de revient avant tout amortissement et toute charge financière aussi bien à Cockerill-Sambre qu'à Valfil du fil fabriqué par cette filière sera toujours supérieur au prix de vente que l'on peut en obtenir.

Pour que cette filière existe, il serait de toute façon nécessaire de réaliser entre 5,5 et 6 milliards d'investissements :

- environ 4 pour la coulée continue;
- environ 1 pour le four à blooms;
- des aménagements à Valfil et aussi à l'aciérie de Seraing (infrastructure fonte).

Dans les derniers investissements, certains seront peut-être de toute façon indispensables. C'est en tout cas un minimum de 5 milliards d'investissements qui est en jeu. Cette filière n'est pas économiquement viable. Elle nécessite 5 milliards d'investissements qui, non seulement n'ont aucune rentabilité, mais seront la source de pertes d'exploitation continues pour Cockerill-Sambre.

J'estime donc qu'il faut fermer l'aciérie de Seraing et le blooming III. C'est une décision grave, car elle entraîne la

kent een ernstige beslissing want hierdoor worden meer dan 1 000 rechtstreekse arbeidsplaatsen opgeheven doch een positieve beslissing zou voor de werkgelegenheid op lange termijn nog ernstiger zijn want hierdoor zou de overleving van de vennootschap in haar geheel in gevaar gebracht worden.

Gezien deze omstandigheden, kan Valfil nog maar slechts marginaal door Cockerill-Sambre in halfprodukten bevoorrad worden. Een dergelijke beslissing heeft dus ofwel de sluiting van Valfil tot gevolg met alle hieraan verbonden sociale en strategische verwickelingen, ofwel de voeding van Valfil in knuppels door een andere producent.

4. De vloeibare fase van Charleroi Oost

Charleroi Oost is een geheel van geïsoleerde fabrieken, door de stad afgezonderd van het kompleks Charleroi West. Een toekomst voor de vloeibare fase van Oost kan slechts in een bestek, gericht op « eigen voorziening », ingezien worden.

De gehele lay-out is slecht. Alles is afhankelijk van de transporten per spoor. De sinterfabriek « Basse Sambre » heeft tamelijk goede prestaties doch er is geen bedding, de middelen voor het laden en lossen zijn rustiek. De sinter wordt vervolgens per wagon naar de groep hoogovens van Montignies gezonden waar alleen de hoogoven n° 3 werkt (met twee kleine hoogovens van 6 m in reserve). In dit moeilijke verband, werden grote inspanningen aan de dag gelegd en deze worden nog steeds voortgezet. Ze hebben geleid tot een daling van bijna 400 BF per ton van de kostprijs van het ruwijzer.

Helaas zullen de onvermijdelijke structurele handicaps samen steeds tot een prijs van het ruwijzer voeren die verscheidene honderden frank per ton hoger ligt dan die van de goede fabrieken aan de kust of die in de nabijheid van de kust zijn gelegen en het is inderdaad wel deze vergelijking die gemaakt moet worden aangezien het hier de fabricage van staal voor platte produkten betreft.

De staalfabriek van Montignies heeft thans de enige economische bedrijfsgang aangenomen die voor deze fabriek mogelijk is, rekening gehouden met haar omstandigheden qua bevoorrading in ruwijzer en haar stroomafwaartse afdelingen dat wil zeggen, 100 % continu gieten.

De staalfabriek werd opgezet voor een bedrijfsgang van 3 miljoen ton maar zal niet meer het door de continuïteit opgelegde niveau overschrijden, dat wil zeggen, 1 300 000 ton tot 1 400 000 ton voor één enkele convertor. Haar ruwijzerinzet is hoog en overschreed 900 in 1982. Dit is teruggelopen tot onder 800 in maart 1983 doch het schijnt moeilijk te zijn op regelmatige wijze op minder dan 870 te mikken.

Ondanks de tot stand gebrachte vorderingen, zie ik niet hoe deze eenheid haar handicap in vergelijking met de goede fabrieken in platte produkten zou kunnen verminderen tot minder dan 800 BF per ton plakken. Dit verschil zou op lange termijn zelfs groter moeten worden aangezien dit aan personeelskosten en energieverbruik in verschillende vormen gekoppeld is.

De lay-out van de staalfabriek is overigens niet veel bevredigender op zichzelf dan die van de gehele eenheid. Eens bepaalde bezuinigen tot stand gebracht zouden zijn en wanneer de algemene kosten van de vennootschap verminderd zouden zijn, zouden de rollen, afkomstig van de plakken die door deze eenheid worden geleverd, voor een bruto resultaat zorgen dat enigszins aan de positieve kant is doch het is waarschijnlijk dat over twee tot drie jaar de toestand zou verslechteren.

suppression de plus de 1 000 emplois directs, mais une décision positive serait encore plus grave pour l'emploi à long terme car elle mettrait en cause la survie de la société tout entière.

Dans ces conditions, Valfil ne peut plus être alimenté en demi-produits par Cockerill-Sambre que de manière marginale. Une telle décision entraîne donc soit la fermeture de Valfil avec toutes ses implications sociales et stratégiques, soit l'alimentation de Valfil en billettes par un autre producteur.

4. La phase liquide de Charleroi Est

Charleroi Est est un ensemble d'usines isolées, séparées par la ville du complexe de Charleroi Ouest. On ne peut concevoir un avenir pour la phase liquide de l'Est que dans un cadre « autoportant ».

Le lay-out d'ensemble est mauvais. Tout dépend des transports par fer. La chaîne d'agglomération « Basse Sambre » a d'assez bonnes performances, mais il n'y a pas de bedding, les moyens de chargement et de déchargement sont rustiques. L'aggloméré est ensuite envoyé par wagon vers la batterie de hauts fourneaux de Montignies où le haut fourneau 3 fonctionne seul (avec deux petits hauts fourneaux de 6 m de réserve). Dans ce contexte difficile, de gros efforts ont été faits et sont encore poursuivis. Ils ont conduit à une baisse de près de 400 FB par tonne du prix de revient de la fonte.

Malheureusement, l'ensemble des handicaps structurels inéluctables conduiront toujours à un coût de fonte supérieur de plusieurs centaines de F par tonnes à celui des bonnes usines côtières ou semi-côtières et c'est bien cette comparaison qu'il faut faire puisqu'il s'agit ici de fabriquer de l'acier pour produits plats.

L'aciérie de Montignies a maintenant adopté la seule marche économiquement possible pour elle, compte tenu de ses conditions d'alimentation en fonte et de son aval, s'est à dire 100 % de coulée continue.

Elle a été conçue pour marcher à 3 millions de tonnes et ne dépassera plus le niveau imposé par la coulée continue, c'est-à-dire 1 300 000 tonnes à 1 400 000 tonnes à un seul convertisseur. Sa mise au mille de fonte est élevée et dépassait 900 en 1982. Elle est descendue en dessous de 880 en mars 1983, mais il semble difficile de viser un objectif régulier plus bas que 870.

Malgré les progrès réalisés, je ne vois pas comment cette filière pourrait réduire son handicap par rapport aux bonnes usines à produits plats à moins de 800 F.B. par tonne de brames. Cette différence devrait même s'accroître à long terme, puisqu'elle est liée à des consommations de main-d'œuvre et d'énergie sous des formes diverses.

Le lay-out de l'aciérie n'est d'ailleurs pas beaucoup plus satisfaisant en lui-même que celui de l'ensemble de la filière. Une fois réalisées certaines économies et réduits les frais généraux de la société, les coils issus des brames fournis par cette filière apporteront un résultat brut légèrement positif, mais il est probable que d'ici deux à trois ans, la situation se détériorera.

Gezien deze omstandigheden, ben ik van mening dat de stillegging van de vloeibare fase van Charleroi Oost moet worden voorzien. We moeten de dingen met gestrengheid onder ogen zien. De gevolgtrekking die ik maak is niet dezelfde als in het geval van de staalfabriek van Seraing. Voor laatstgenoemde, veroorzaakt de weg die gevolgd wordt voor het bevoorraden van Valfil, zware verliezen. Ik heb me afgevraagd of, wanneer een belangrijke investering gedaan wordt, wij deze staalfabriek leefbaar zouden kunnen maken en ik ben tot de gevolgtrekking gekomen dat, zelfs na een dergelijke investering, deze staalfabriek nog steeds verliezen op het vlak van het bruto resultaat zou opleveren. Voor de vloeibare fase van Charleroi Oost liggen de zaken anders. Om mij goed te doen begrijpen, zal ik het aldus verklaren : wanneer wij een vennootschap zouden oprichten waarin wij de vastliggende middelen van de vloeibare fase van Montignies inbrengen voor een waarde van 1 F en indien deze vennootschap geen andere schuld heeft dan die welke met haar bedrijfskapitaal overeenkomt zal zijn gedurende enkele jaren kunnen bestaan door het verkopen van de plakken aan Carlam tegen de prijs die dezelfde is als die welke Carlam zou kunnen verkrijgen voor een regelmatige bevoorrading door een leverancier van buisaf. Er zou zich dan een reeks dingen voordoen :

— in de eerste plaats, deze toestand zou slechts van tijdelijke duur zijn en na verloop van enkele jaren, zouden wij toch tot stillegging moeten overgaan omdat de aldus opgerichte vennootschap verliesgevend zou zijn;

— vervolgens en vooral zou, intussen, de produktie van de andere vloeibare fasen van de vennootschap (Chertal en Charleroi West) met minstens 700 kt aan plakken worden verminderd, rekening gehouden met het maximum percentage van de bedrijfsgang die men mag hopen te bereiken voor de beide continue breedbandwalserijen van Chertal en Carlam.

Hieruit zou een belangrijke daling van de bruto resultaten van de rest van de vennootschap voortvloeien en wij zouden tot een algeheel industrieel schema gebracht worden dat niet leefbaar is. Men moet goed begrijpen dat alle afdelingen onderling van elkaar afhankelijk zijn en dat men zich het niet kan veroorloven om ergens in één bepaalde afdeling een gebrekkige oplossing uit te werken zonder het gehele bedrijf in gevaar te brengen.

De stillegging van de vloeibare fase van Charleroi Oost is dus onvermijdelijk. We zullen verderop zien onder welke omstandigheden deze tot stand kan worden gebracht.

5. Leefbaarheid van de andere vloeibare fasen

5.1 Charleroi West

Hoewel Charleroi West de erfenis is van T. M. M. en de Providence, is men erin geslaagd om van deze verspreide vloeibare fase een leefbare eenheid te maken. Het betreft hier de enige toeleveringseenheid van Cockerill-Sambre die over een homogenisatie van de lasten beschikt.

De kosten van de transporten voor de zware grondstoffen werden goed tot een minimum teruggebracht. Het energie-evenwicht is bevredigend, rekening gehouden met de voltooing van de gasnetten die momenteel wordt afgewerkt. De O. B. M.-staalfabriek zelf heeft, hoewel deze in bepaalde opzichten een zeer rustiek karakter te zien geeft, een eenvoudige en doeltreffende lay-out. Het betreft hier zeker de tweede beste staalfabriek van de Groep na die van Seraing.

J'estime, dans ces conditions, qu'il faut prévoir l'arrêt de la phase liquide de Charleroi Est. Nous devons voir les choses en face avec rigueur. La conclusion que je tire n'est pas la même que dans le cas de l'aciérie de Seraing. Pour celle-ci, la filière actuelle d'approvisionnement de Valfil est génératrice de lourdes pertes. Je me suis demandé si, en faisant un investissement important, nous pouvions la rendre viable et j'ai conclu que même après cela, elle serait toujours déficitaire au niveau du résultat brut. Pour la phase liquide de Charleroi Est, la situation est différente. Pour bien me faire comprendre, je l'expliquerai ainsi : si nous créons une société à laquelle nous apportons les actifs immobilisés de la phase liquide de Montignies pour une valeur de 1 F et si cette société n'a d'autre dette que celle correspondant à son fonds de roulement, elle pourra vivre pendant quelques années en vendant les brames à Carlam à un prix identique à celui que ce même Carlam pourrait obtenir pour un approvisionnement régulier d'un fournisseur extérieur. Mais il se produirait alors une série de choses :

— d'abord, cette situation n'aurait qu'un temps et au bout de quelques années, nous devrions quand même arrêter, parce que la société ainsi créée serait en perte;

— ensuite et surtout, pendant l'intervalle, la production des autres phases liquides de la société (Chertal et Charleroi Ouest) serait diminuée d'au moins 700 kt de brames, compte tenu du taux de marche maximum que l'on peut espérer obtenir pour les deux trains continus à chaud de Chertal et de Carlam.

Il en résulterait une diminution importante des résultats bruts du reste de la société et nous serions conduits à un schéma industriel d'ensemble qui n'est pas viable. Il faut bien comprendre que tout l'ensemble est interdépendant et que l'on ne peut pas se permettre de « boîter » fortement à un endroit sans déséquilibrer tout l'édifice.

L'arrêt de la phase liquide de Charleroi Est est donc inéluctable. Nous verrons par la suite dans quelles conditions il peut être réalisé.

5. Viabilité des autres phases liquides

5.1 Charleroi Ouest

Bien que Charleroi Ouest soit l'héritage de T. M. M. et de la Providence, on a réussi à faire de cette phase liquide dispersée un ensemble viable. C'est le seul amont de Cockerill-Sambre qui dispose d'une homogénéisation des charges.

Le coût des transports de matières pondéreuses a été bien minimisé. L'équilibre énergétique est satisfaisant, compte tenu des bouclages des réseaux gaz qui sont en train de se terminer. L'aciérie O. B. M. elle-même, bien que très rustique à certain égard, a un lay-out simple et efficace. C'est certainement la deuxième meilleure aciérie du Groupe après celle de Seraing.

Het wekt dus geen verbazing dat het uiteindelijk de enige vloeibare fase in heel Cockerill-Sambre is waarvan de kostprijs — bij een normale bedrijfsgang — de kostprijs van de competitieve fabrieken het meest benadert.

Het zeer eenvoudige continu gieten van knuppels is bevredigend voor produkten met gangbare kwaliteit in betonijzer, draad en handelsstaal, terwijl zijn kostprijs zeer concurrerend is.

De nieuwe gemengde continugietterij plakken/blokken zal pas binnen enkele maanden worden opgestart. Haar optimale gebruik zal ongetwijfeld enkele aanvullende investeringen bij de staalfabriek noodzakelijk maken doch men moet tot concurrerende kostprijzen komen voor de plakken, blokken en knuppels die deze entiteit verlaten wanneer de blokkenbaan definitief zal zijn stilgelegd alsmede de walsen 900.

Er mag evenwel niet worden vergeten dat een van de redenen waarom de kostprijs van deze vloeibare fase bevredigend is, het gebruik van fosforhoudend erts is. Het voordeel dat te Marcinelle hiermee wordt behaald, is niet totaal, omdat de ruwijzerinzet in de staalfabriek om verschillende redenen aanzienlijk hoger is dan deze van andere Europese fabrieken die lange produkten fabriceren via het « continu gieten » en uitgaande van fosforhoudend erts.

De tegenprestatie van het gebruik van deze grondstof is de beperking van het kwaliteitspakket dat in platte produkten kan worden verwezenlijkt, behalve, uiteraard, indien men ervan uitgaat betrekkelijk dure metallurgische bewerkingen uit te voeren. Daar meer dan 50 % van de produktie van de staalfabriek van Marcinelle op termijn op de levering van plakken aan Carlam moet worden georiënteerd, wordt de vraag gesteld van het overschakelen van het fosforhoudende erts op hematieterts. Het is overigens alleen door het doen van deze omzetting dat men erin zal slagen de produktie van de vloeibare fase te verhogen tot een niveau van meer dan 2 000 kt staal per jaar. De berekeningen die ik heb verricht, laten zien dat de overschakeling op hematietruwijzer onvermijdelijk tot een verhoging van de kostprijs van het vloeibare staal zal leiden doch dat deze verhoging aan de geringe kant zal zijn wegens een bepaald aantal compenserende elementen. Het zal echter gepast zijn om zorgvuldig na te trekken of aan deze voorwaarden inderdaad wel is voldaan op het ogenblik waarop van het ene op het andere erts wordt overgeschakeld. De bevestiging van deze gevolgtrekkingen wil mij in voldoende mate waarschijnlijk voorkomen om er in het toekomstige industriële schema rekening mee te houden.

5.2. Chertal

De vloeibare fase van Luik zal een bepaald aantal handicaps blijven behouden die niet volledig weggewerkt kunnen worden.

Enerzijds, zal het ruwijzer afkomstig zijn uit de hoogovens van Ougrée en Seraing die twee afzonderlijke eenheden vormen en welke op een afstand van ongeveer twintig kilometer van Chertal liggen. Verschillende investeringen moeten verwezenlijkt worden om ervoor te zorgen dat deze transporten onder omstandigheden verricht kunnen worden die zo goedkoop mogelijk zijn. De huidige toestand is al niet ideaal en deze zal worden verergerd door de noodzakelijkheid om al het ruwijzer uit Ougrée te moeten ontvangen. De aanpassingen die in een andere gedachtengang werden voorzien, moeten derhalve opnieuw bekeken worden. Aan de hand van een bepaald aantal schikkingen, zal de handicap kunnen worden beperkt.

Il n'est donc pas étonnant que ce soit finalement la seule phase liquide, dans tout Cockerill, dont le prix de revient — à marche normale — se rapproche le plus de celui des usines performantes.

La coulée continue à billettes très simple est satisfaisante pour des produits de qualité courante en ronds, fil et aciers marchands, et son prix de revient est très compétitif.

La nouvelle coulée continue mixte brames/blooms ne démarrera que dans quelques mois. Son utilisation optimale nécessitera sans doute quelques investissements complémentaires à l'aciérie, mais l'on doit arriver à des prix de revient compétitifs pour les brames, blooms et billettes sortant de cet ensemble, lorsque la voie lingot sera définitivement arrêtée ainsi que le train de 900.

Il ne faut pas cependant oublier que l'une des raisons pour lesquelles le prix de revient de cette phase liquide est satisfaisant est l'utilisation de minerai phosphoreux. L'avantage que l'on en tire à Marcinelle n'est pas total, puisque la mise au mille de fonte à l'aciérie est pour des raisons diverses, sensiblement plus élevée que celle qui est obtenue par d'autres usines européennes fabriquant des produits longs par la voie « coulée continue » et à partir de minerai phosphoreux.

La contrepartie de l'utilisation de cette matière première est la limitation de la gamme de qualité qu'il est possible de réaliser en produits plats, sauf, bien sûr, si l'on admet d'opérer des traitements métallurgiques relativement coûteux. Plus de 50 % de la production de l'aciérie de Marcinelle devant être orientée à terme vers la fourniture de brames à Carlam, la question se pose de passer du minerai phosphoreux au minerai hématite. C'est d'ailleurs seulement en faisant cette transformation que l'on arrivera à augmenter la production de la phase liquide jusqu'à un niveau supérieur à 2 000 kt d'acier par an. Les calculs que j'ai effectués montrent que le passage à la fonte hématite conduira inévitablement à une majoration du prix de revient de l'acier liquide, mais que cette augmentation sera faible à cause d'un certain nombre d'éléments compensateur. Il conviendra néanmoins de vérifier soigneusement que ces conditions sont bien remplies, au moment où l'on effectuera le passage d'un minerai à l'autre. La confirmation de ces conclusions me semble suffisamment probable pour que l'on puisse la retenir dans le schéma industriel d'avenir.

5.2. Chertal

La phase liquide de Liège conservera un certain nombre de handicaps qui ne peuvent pas être complètement éliminés.

D'une part, la fonte proviendra des hauts fourneaux d'Ougrée et de Seraing qui constituent deux unités séparées et sont distants d'une vingtaine de kilomètres de Chertal. Différents investissements doivent être réalisés pour que ces transports puissent s'effectuer dans des conditions aussi peu onéreuses que possible. La situation actuelle n'est déjà pas idéale et elle sera aggravée par la nécessité de recevoir toute la fonte d'Ougrée. Les aménagements qui ont été prévus dans une autre optique doivent être revus en conséquence. Moyennant un certain nombre de dispositions, le handicap peut être limité.

De staalfabriek van Chertal zelf vertoont een bepaald aantal gebreken. De lay-out van deze fabriek is niet erg goed. Het hier aanwezig ontstoppingssysteem en de schoorstenen met volledige verbranding beperken de zuurstofdebietwaarden en voeren tot conversietijden die 7 tot 8 minuten langer zijn dan die van een moderne LD staalfabriek. Dit alles wordt weergegeven door 200 BF per ton ongeveer aan handicap in zijn fabricagekosten.

Indien men erin slaagt, zoals verhoopt mag worden, zo goed mogelijk te profiteren van het continugieten dat kort geleden werd opgestart, moet men evenwel tot leefbare kosten voor de plakken komen. Het zal noodzakelijk zijn, ten minste gedurende enkele jaren, de blokkenbaan te laten voortbestaan met een bedrijfsgang aan één ploegdag ni de plakkenwals. De kosten van deze baan zullen hoger zijn doch deze baan zal volstrekt noodzakelijk zijn om kwaliteiten tot stand te brengen die momenteel met het continugieten niet kunnen verwezenlijkt worden.

Er moeten belangrijke vooruitgangen aan de bandwalserij verricht worden, niet zozeer met betrekking tot de fabricagekosten die behoorlijk zijn indien de walserij korrekt geladen is doch op het vlak van de kwaliteit van de rollen die vandaag de dag hoogst onvoldoende is en die één van de oorzaken (evenwel van minder groot belang) is van de hoge kostprijzen van de koudwalserijen. De continugegoten plakken zullen ertoe bijdragen een en ander te verbeteren doch specifieke inspanningen aan de walserij zelf zijn volstrekt noodzakelijk. Sommige maken investeringen noodzakelijk die overigens reeds zijn geprogrammeerd.

Door middel van krachtig doorgevoerde actieplannen, denk ik dat men tot een aanvaardbare leefbaarheid van de fabriek te Chertal kan komen, met name rekening gehouden met het samengestelde programma aan afmetingen en kwaliteiten die hier worden gefabriceerd, doch de werktuigen en machines moeten een hoog gebruikpercentage hebben en men moet zich ervan bewust zijn dat men nooit volledig tot het niveau van de kostprijzen van de beste Europese fabrieken zal komen. Volgens mijn berekeningen, zou de handicap evenwel, voor dit programma rollen, in totaal niet de 3 % moeten overschrijden die wij ons als aanvaardbare grens voor ogen gesteld hebben.

6. Evenwicht tussen de produktie van halfprodukten en de behoeften van de eindwalserijen

In hetgeen thans volgt, zal ik van de veronderstelling uitgaan dat Valfil volledig door een leverancier van buiten wordt bevoorradt en dat Cockerill-Sambre geen knuppels aan de walserijen van Ruau levert.

Tevens zal ik ervan uitgaan dat men van bepaalde producenten te walsen rollen heeft verkregen voor een jaarlijkse hoeveelheid van 500 kt.

6.1 De behoeften van de eindwalserijen voor de beoogde benuttigingspercentages geven dan het volgende beeld te zien :

Knuppels	Walserij 3	: 500	kt
	Walserij 600	: 100/150	kt
Blokken	Walserij 600	: 350/400	kt
Plakken	Chertal	: 1 750	kt
	Carlam	: 1 950	kt

L'aciérie de Chertal elle-même présente un certain nombre de défauts. Son lay-out n'est pas très bon. Son système de dépoussiérage et ses cheminées à combustion complète limitent les débits d'oxygène et conduisent à des temps de conversion supérieurs de 7 à 8 minutes à ceux d'une aciérie LD moderne. Tout ceci se traduit par 200 BF à la tonne environ de handicap dans ses coûts de fabrication.

Si, comme on peut l'espérer, on arrive à tirer le meilleur parti possible de la coulée continue qui vient de démarrer, l'on doit cependant arriver à des coûts de brames viables. Il sera nécessaire, tout au moins pendant quelques années, de laisser subsister la voie leingot avec une marche à un poste au slabbing. Les coûts de cette voie seront plus élevés, mais elle sera indispensable, pour réaliser des qualités que l'on ne sait pas faire actuellement par la coulée continue.

Des progrès importants sont à réaliser sur le train à bandes, non pas tellement sur les frais de fabrication qui sont convenables si le train est correctement chargé, mais sur le niveau de qualité des coils qui est aujourd'hui très insuffisant et qui est l'une des causes (cependant minoritaire) des prix de revient élevés des laminoirs à froid. Les brames de coulée continue vont contribuer à améliorer les choses, mais des efforts spécifiques au train lui-même sont indispensables. Certains nécessitent des investissements qui sont d'ailleurs programmés.

Moyennant des plans d'action vigoureux, je pense que l'on peut arriver à une viabilité acceptable de l'usine de Chertal, compte tenu notamment du programme complexe de dimensions et de qualités qu'elle fabrique, mais il faudra que les engins aient un taux d'utilisation élevé et l'on doit être conscient que l'on ne parviendra jamais tout à fait au niveau de prix de revient des meilleures usines européennes. D'après mes calculs, le handicap ne devrait cependant pas dépasser au total, pour ce programme de coils, les 3 % que nous nous sommes fixés comme limite acceptable.

6. Equilibre de la production de demi-produits et des besoins des trains finisseurs

Je supposerai, dans ce qui suit, que Valfil est complètement alimenté par un fournisseur extérieur et que Cockerill-Sambre ne livre pas de billettes aux laminoirs du Ruau.

Je supposerai également que l'on a obtenu de certains producteurs des coils à laminier pour un tonnage annuel de 500 kt.

6.1. Les besoins des trains finisseurs pour les taux de marche visés sont alors les suivants :

Billettes	Train 3	: 500	kt
	Train de 600	: 100/150	kt
Blooms	Train de 600	: 350/400	kt
Brames	Chertal	: 1 750	kt
	Carlam	: 1 950	kt

6.2 De produktiemogelijkheden

De staalfabriek van Charleroi West zal, zonder grote moeilijkheden, de benodigde blokken en knuppels leveren.

Er zal geen enkel probleem gesteld worden op het vlak van de voeding aan plakken zolang de staalfabriek van Montignies nog in bedrijf zal zijn.

Daarentegen is, na verloop van tijd, zelfs wanneer de staalfabriek van Charleroi West zijn produktie zal hebben opgevoerd, de toestand niet volledig bevredigend.

De behoeften van Carlam zullen namelijk slechts kunnen worden ingedekt door :

- een levering van ongeveer 400 t plakken vanaf Chertal;
- een aanvullende bevoorrading van buiten van ongeveer 500 kt hetgeen overeenkomt met de rollen die men van andere producenten te walsen zal hebben ontvangen.

Deze toestand is bij lange na niet optimaal doch is wel de minst slechte die kan worden bereikt.

Deze toestand is trouwens slechts de weerspiegeling van het heterogene karakter van de produktielijnen van Cockerill-Sambre en van de onmogelijkheid waarin men verkeert een concurrerende kostprijs te verkrijgen bij te lage benuttigingspercentages.

De méérkosten die het gevolg zouden zijn van de onderbedrijvigheid van de vloeibare fasen, zijn veel groter dan de transportkosten voor de halfprodukten die gedragen moeten worden.

De positieve tegenprestatie van dit nadeel is namelijk dat de stroomopwaartse installaties van Cockerill-Sambre moeten kunnen werken, ongeacht de conjunctuur, op een hoog benuttigingspercentage, uiteraard op voorwaarde dat de bevoorradingskontrakten met de leveranciers van buitenaf voor halfprodukten, voldoende soepel zijn en speelruimten te zien geven. In deze kontrakten zal het best mogelijke compromis gevonden moeten worden tussen een gunstige aankoop prijs en de soepelheid inzake de hoeveelheden doch dit laatste punt is bijzonder belangrijk.

7. Het Schema

Ik zal hier niet over de cokesfabrieken spreken waaraan ik in het vervolg van mijn rapport een paragraaf zal voorbehouden. Hoe het ook zij, het bestaan van de cokesfabrieken van Seraing en Marchienne komt niet in het gedrang. De te verwezenlijken investeringen alsmede de eventuele sluiting van de cokesfabriek te Flémalle, kunnen slechts worden behandeld in een algeheel bestek, rekening houdende met Carcoke en de « gas »-evenwichten van Luik.

Het voorgestelde industriële schema is in de figuur op de volgende bladzijde samengevat.

De bedrijfstang van de installaties geeft aldus het volgende beeld te zien :

6.2 Les possibilités de production

L'aciérie de Charleroi Ouest fournira, sans grandes difficultés, les blooms et billettes nécessaires.

Aucun problème ne se posera pour l'alimentation en brames, tant que l'aciérie de Montignies sera encore en activité.

Par contre, à terme, même quand l'aciérie de Charleroi Ouest aura augmenté sa production, la situation n'est pas totalement satisfaisante.

On ne pourra, en effet, desservir les besoins de Carlam, que :

- moyennant une livraison d'environ 400 t de brames à partir de Chertal;
- moyennant un approvisionnement supplémentaire à l'extérieur d'environ 500 kt correspondant aux coils que l'on aura reçu à laminier d'autres producteurs.

Cette situation est loin d'être optimale, mais c'est la moins mauvaise à laquelle on puisse parvenir.

Elle n'est d'ailleurs que le reflet de l'hétérogénéité des filières de Cockerill-Sambre et de l'impossibilité où l'on se trouve d'obtenir un prix de revient compétitif avec des taux de marche trop faibles.

Les surcoûts qui seraient dus à la sous-activité des phases liquides sont beaucoup plus importants que les coûts de transport de demi-produits qu'il faudra supporter.

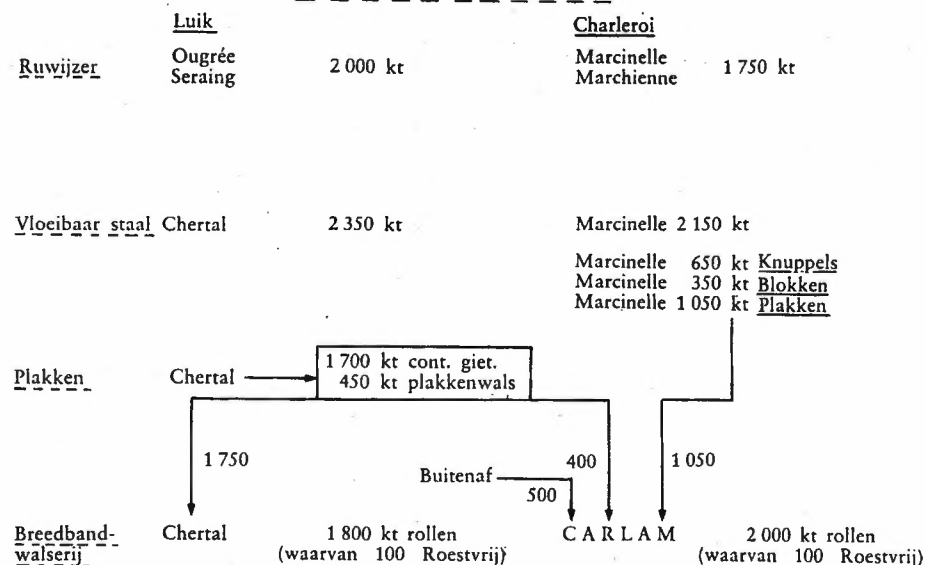
La contrepartie positive de cet inconvénient est, en effet, que les installations « amont » de Cockerill-Sambre doivent pouvoir fonctionner, quelle que soit la conjoncture, à un taux de marche élevé, à condition bien sûr que les contrats d'approvisionnement passé avec les fournisseurs extérieurs de demi-produits soient suffisamment flexibles et comportent des fourchettes. Il faudra, dans ces contrats, trouver le meilleur compromis possible entre le prix d'achat favorable et la souplesse sur les tonnages, mais ce dernier point est très important.

7. Le Schéma

Je ne parlerai pas ici des cokeries, auxquelles je réserverai un paragraphe dans la suite de mon rapport. De toute manière, l'existence des cokeries de Seraing et de Marchienne n'est pas en cause. Les investissements à réaliser ainsi que la fermeture éventuelle de la cokerie de Flémalle ne peuvent être traités que dans un cadre d'ensemble, prenant en compte Carcoke et les équilibres « gaz » de Liège.

Le schéma industriel proposé est résumé dans le dessin de la page suivante.

La marche des installations se présente ainsi :

Toekomstig industrieel schema

Koudwalsen Jemeppe Ferblatil (Phenix)

Platen en rollen koud	600 kt
Blik/Onvertind ijzer	300 kt
Elektrisch verzinken in maakloon	60 kt
Rollen voor verzinking	500 kt
Diversen	15/20 kt

Valfil Walsdraad 650 kt

Knuppels (730 kt)
Van buiten

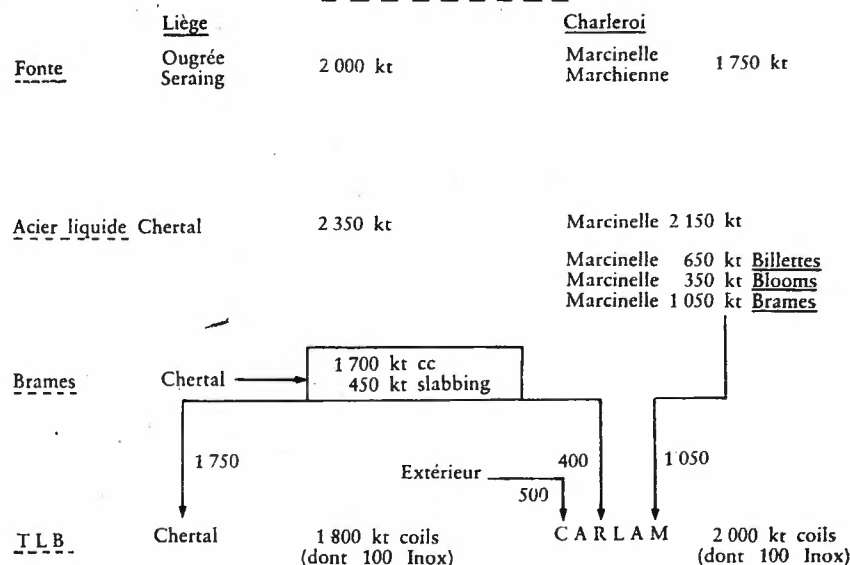
Walserij 3 300 kt Draad
150 kt Betonijzer

Walserij 600 400 kt Balken
50 kt Handelsstaal

Behoeften aan halfprodukten van buitenaf	
Knuppels Valfil	: 730 kt
Plakken	: 500 kt

Onderstellingen :

- walsen van 500 kt rollen voor een andere producent
- leveringen van buitenaf van 700 tot 750 kt knuppels voor Valfil, 500 kt plakken voor Carlam.

Schéma industriel futur

Laminage à froid Jemeppe Ferblatil (Phenix)

Tôles & bobines à froid	600 kt
Fer blanc/fer noir	300 kt
Electrozingage à façon	60 kt
Bobines pour galvanisation	500 kt
Divers	15/20 kt

Valfil Fil machine 650 kt

Billettes (730 kt)
Extérieures

Train 3 300 kt Fil
150 kt Ronds

Train de 600 400 kt Poutrelles
50 kt LM

Besoins de demi-produits extérieurs	
Billettes Valfil	: 730 kt
Brames	: 500 kt

Hypothèses :

- laminage de 500 kt de coils pour un autre producteur;
- fournitures extérieures de 700 à 750 kt de billettes pour Valfil, 500 kt de brames pour Carlam

Luik

a) *Vloeibare fase*

De produktie van ruwijzer zal 2 miljoen ton per jaar bedragen. Deze produktie zal worden verzekerd door :

de sinterfabriek DL5 van Ougrée;
de hoogoven B van Ougrée;
de hoogoven 6 van Seraing.

De hoogoven 5 van Seraing zal in reserve gehouden worden.

De sinterfabriek DL5 zal tussen 3 miljoen en 3 300 000 ton sinter verwerken dat wil zeggen, een niveau dat in de buurt van zijn maximum produktievermogen ligt.

Dit is niet volstrekt het optimale gebruik van deze keten doch men is er niet sterk van verwijderd. Hoe dan ook, de te produceren hoeveelheden ruwijzer wettigen in geen enkel geval de handhaving in bedrijf van de keten DL4 te Seraing. De ruwijzersector van Seraing zal aanzienlijk vereenvoudigd en in personeelsbestand verminderd moeten worden wegens het stopzetten van de DL4 en het werken met één enkele oven.

Schikkingen van minder belang zullen te Ougrée noodzakelijk zijn om de afvoer van grote hoeveelheden sinter per spoor mogelijk te maken. De grote ertssilo's te Seraing zullen, door het breken van sinter, niet te verwaarlozen hoeveelheden retourfijsinter tot gevolg hebben. Deze fijnsinter zal per vrachtwagens naar de DL5 van Ougrée teruggebracht moeten worden hetgeen kleine aanvullende kosten met zich medeneemt doch niet in verhouding tot hetgeen, voor dergelijke hoeveelheden, door het in bedrijf houden van de DL4 teweeggebracht zou worden. De staalfabriek van Chertal zal met 2 350 000 ton vloeibaar staal werken. Zijn huidige bevoorrading in ruwijzer met torpedopannen zal moeten worden verbeterd. Rekening gehouden met zijn programma in afmetingen en kwaliteiten, zal deze staalfabriek van Chertal 1 800 000 ton vloeibaar staal via het continugietproces produceren waarmee 1 700 000 ton plakken geproduceerd worden.

De resterende 550 000 ton zal, in principe, via de blokkenweg gegoten worden voor de afmetingen en kwaliteiten die wegens metallurgische redenen niet via het continugieten verwezenlijkt kunnen worden. Hierdoor zal de bedrijfsgang voor de plakkenwals met één ploeg mogelijk zijn waardoor 450 000 ton plakken geleverd zullen worden.

b) *De bandwalserij* van Chertal zal 1 800 kt aan rollen produceren (waarvan 100 equivalente kt roestvrij). De walserij zal, bij voorrang, de rollen leveren die voor het koudwalsen te Luik bestemd zijn. Het programma van deze bandwalserij zal met dat van Carlam worden geoptimaliseerd volgens het produktieniveau en het programma afmetingen en kwaliteiten.

Er zal te Luik 400 000 ton plakken beschikbaar blijven; deze zullen naar Charleroi voor de behoeften van Carlam verzonden worden.

De bestaande koudwalsfabrieken zullen hun op modernisering gericht plan op middellange termijn voltooid en hun beheer gerationaliseerd hebben. In het vervolg van dit rapport, zal ik hieraan een speciale paragraaf wijden.

De fabrieken van Jemeppe en Ferblatil zullen het koudwalsen uitvoeren nodig voor het produceren van :

- 600 000 ton platen en rollen, koudgewalst, bestemd voor de klanten;
- 500 000 ton koudgewalste rollen, bestemd om te worden verzinkt;

Liège

a) *Phase liquide*

La production de fonte sera de 2 millions de tonnes par an. Elle sera assurée par :

l'agglomération DL5 d'Ougrée;
le haut-fourneau B d'Ougrée;
le haut-fourneau 6 de Seraing.

Le haut-fourneau 5 de Seraing sera en réserve.

La chaîne d'agglomération DL5 fonctionnera entre 3 millions et 3 300 000 t d'agglomérés, c'est-à-dire à un niveau proche de sa capacité maximale.

Ce n'est pas absolument l'utilisation optimale de cette chaîne, mais on n'en est pas très éloigné. De toute façon, les tonnages de fonte à produire ne justifient en aucun cas le maintien en activité de la chaîne DL4 de Seraing. Le secteur fonte de Seraing devra être sérieusement simplifié et réduit en effectifs, du fait de l'arrêt de la DL4 et de la marche à un seul fourneau.

Des aménagements mineurs seront nécessaires à Ougrée pour permettre l'évacuation par fer de tonnages importants d'agglomérés. Les grands silos à minerai de Seraing entraîneront, par la casse d'agglomérés qu'ils produisent, des tonnages de fines de retour non négligeables. Ces fines devront revenir à la DL5 d'Ougrée par camions, ce qui cause un petit coût supplémentaire, mais qui n'a pas de rapport avec celui qu'entraînerait, pour de tels tonnages, le maintien en activité de la DL4. L'aciérie de Chertal fonctionnera à 2 350 000 t d'acier liquide. Son approvisionnement actuel en fonte par poches torpilles devra être amélioré. Compte tenu de son programme en dimensions et qualités, elle coulera 1 800 000 t d'acier liquide par la voie coulée continue qui produira 1 700 000 tonnes de brames.

Les 550 000 tonnes restantes seront, en principe, coulées par la voie lingot pour les dimensions et qualités que l'on ne sait pas faire en coulée continue pour des raisons métallurgiques. Ceci permettra une marche du slabbing à un poste et donnera 450 000 t de brames.

b) *Le train à bandes* de Chertal produira 1 800 kt de coils (dont 100 kt d'inox équivalent). Il fournira en priorité les coils destinés au laminage à froid de Liège. Son programme sera optimisé avec celui de Carlam suivant le niveau de production, et le programme de dimensions et qualités.

Il restera à Liège 400 000 tonnes de brames disponibles qui seront envoyées à Charleroi pour les besoins de Carlam.

Les usines de laminage à froid existantes auront terminé leur plan de modernisation à moyen terme et rationalisé leur gestion. J'y consacrerai un paragraphe spécial dans la suite de ce rapport.

Les usines de Jemeppe et Ferblatil exécuteront le laminage à froid nécessaire pour produire :

- 600 000 tonnes de tôles et bobines à froid destinées à la clientèle;
- 500 000 tonnes de bobines à froid destinées à la galvanisation;

- 300 000 ton blik/onvertind ijzer;
- 60 000 ton bestemd voor het elektrisch verzinken in maakloon.

Worden hieraan toegevoegd, zoals nu reeds het geval is, de walsbewerkingen in maakloon voor rekening van Tolmatil waarvan de bevoorradings in rollen, hoofdzakelijk, door bedrijven van buitenaf zal blijven voortgaan.

De kleine fabriek van Longdoz zal blijven bestaan als steelservice center, hoofdzakelijk gecentreerd op de valorisatie van de afgekeurde produkten en de fabricage van de schijven met een zeer zelfstandig beheer.

Hoewel deze operatie, op z'n best, economisch gezien neutraal is, is het wenselijk Valfil in bedrijf te houden wegens sociale en voor een gedeelte strategische redenen. Om hiertoe te komen, zal aan twee voorwaarden moeten worden voldaan :

- verkrijgen dat andere producenten aan Valfil minimum 450 kt te walsen draad opdragen;
- het vinden van een leverancier buiten het bedrijf, in staat halfprodukten van kwaliteit tegen een concurrerende prijs te leveren.

Charleroi

a) Vloeibare fase

Alleen de vloeibare fase van West die hematiet ruwijzer gaat produceren, zal in bedrijf zijn.

De produktie van ruwijzer zal worden verzekerd door de hoogoven 4 van Marcinelle die, hoe dan ook, in 1984 gerefecteerd zal moeten worden en die alsdan 1 miljoen ton ruwijzer per jaar zal produceren. De aanvulling zal worden aangevoerd uit de hoogoven 5 van Marchienne waarvan het produktievermogen aan hematiet ruwijzer, in zijn huidige staat, iets meer dan 500 000 ton bedraagt. Bij de refectie van deze hoogoven, zal genoemd produktievermogen tot 750 000 ton worden opgevoerd.

De benodigde sinter zal uit Marcinelle worden aangevoerd. Sinterfabriek n° 2 die op hematieterts werkt, zal maar net voldoende zijn voor het leveren van alle sinter die voor de produktie van 1 750 000 ton ruwijzer nodig is. Er zal in bijzonderheden onderzocht moeten worden of de meest economische oplossing gevormd wordt door het opnieuw in bedrijf te stellen van sinterfabriek n° 1 door het laten draaien van de beide ketens op een lagere bedrijfs-gang of indien, zoals waarschijnlijk is, dat door het samen-voegen en aanvullen van ingevoerde pellets of sinter die, bijvoorbeeld, van Sidmar afkomstig zou zijn het meest economische smeltbed zal worden verkregen.

De O. B. M.-staalfabriek welke enkele inrichtingen zal hebben ondergaan waarvan de meeste nu reeds noodzakelijk zijn voor het in dienst stellen van de continugietery n° 2, zal 2 150 000 ton vloeibaar staal produceren en zal continueren.

- 650 kt knuppels,
- 350 kt blokken,
- 1 050 kt plakken.

b) Walserijen

De walserij 3 zal 300 kt draad en 150 kt betonijzer produceren en 500 kt knuppels verbruiken.

De walserij 600 zal 450 kt balken en grote hoeken produceren en zal 350 kt blokken en 150 kt knuppels verbruiken.

- 300 000 tonnes de fer blanc/fer noir;
- 60 000 tonnes destinées à l'électrozingage à façon.

S'y ajouteront, comme aujourd'hui, les laminages à façon pour le compte de Tolmatil dont l'approvisionnement en coils continuera, pour l'essentiel, à se faire par l'extérieur.

La petite usine de Longdoz subsistera comme steel service center, essentiellement axée sur la valorisation des déclassés et la fabrication des disques avec une gestion très autonome.

Bien que cette opération soit, au mieux, économiquement neutre, il est souhaitable de maintenir en activité Valfil pour des raisons sociales et en partie stratégiques. Pour y parvenir, il faudra réunir deux conditions :

- obtenir que d'autres producteurs lui confient au minimum 450 kt de fil à laminier;
- trouver un fournisseur extérieur capable de fournir des demi-produits de qualité à un prix compétitif.

Charleroi

a) Phase liquide

Sera seule en fonctionnement la phase liquide de l'Ouest, qui produira de la fonte hématite.

La production de fonte sera assurée par le haut fourneau 4 de Marcinelle qui doit être reconstruit, de toute manière, en 1984 et qui produira alors 1 million de tonnes de fonte par an. Le complément viendra du haut fourneau 5 de Marchienne dont la capacité en hématite est, dans son état actuel, un peu supérieure à 500 000 tonnes. Elle sera, lors de sa reconstruction, portée à 750 000 tonnes.

L'aggloméré nécessaire proviendra de Marcinelle. La chaîne n° 2 fonctionnant en hématite sera trop juste pour fournir la totalité de l'aggloméré nécessaire à la production de 1 750 000 tonnes de fonte. Il faudra étudier dans le détail si la solution la plus économique consiste à remettre en route la chaîne n° 1 en faisant marcher les deux chaînes à allure plus réduite ou si, comme il est vraisemblable, c'est par addition de pellets importés ou d'agglos venant par exemple de Sidmar que l'on obtiendra le lit de fusion le plus économique.

L'aciérie O. B. M., ayant subi quelques aménagements dont la plupart sont dès aujourd'hui nécessaires, à la mise en service de la coulée continue n° 2 produira 2 150 000 tonnes d'acier liquide et coulera par coulée continue :

- 650 kt de billettes,
- 350 kt de blooms,
- 1 050 kt de brames.

b) Laminoirs

Le train 3 produits 300 kt de fil et 150 kt de ronds à béton et consommera 500 kt de billettes.

Le train de 600 produira 450 kt de poutrelles et grosses cornières et consommera 350 kt de blooms et 150 kt de billettes.

Carlam zal, in de onderstelling van een uitwisseling waarin wij ons opgesteld hebben, 2 000 kt rollen (met inbegrip van gelijkwaardig roestvrij) produceren en daarbij 1 950 kt plakken van gewoon staal verbruiken, waarvan:

- 1 050 kt afkomstig van de continugietterij West,
- 400 kt uit Luik,
- 500 kt van buitenaf.

Het is zonder meer duidelijk dat er varianten mogelijk zijn tussen de hoeveelheden plakken en blokken die van buitenaf aangevoerd zullen worden aangezien de gemengde continugietterij van Marcinelle in dit opzicht voor een zekere soepelheid zal zorgen. De keuze zal gedaan moeten worden, afhankelijk van de economische bedrijfsomstandigheden van de continugietterij en afhankelijk van het belang van de mogelijke synergieën.

9. Onderzoek van de leefbaarheid van het industriële schema

Zoals ik aan het begin van dit rapport reeds heb aangegeven, wordt de beste waarborg voor de leefbaarheid van het schema ons gegeven door de vergelijkingen, gedaan met de Europese ijzer- en staalbedrijven die goede prestaties leveren.

De vergelijking via de previsionele resultaten-rekening is, in verschillende opzichten, veel gewaagder. Wij moeten dit evenwel doen om tot een analyse te komen en vooral om een basis te hebben voor de latere studie van de financiële stromen.

Ik heb dus getracht vast te stellen welke de resultaten-rekening van Cockerill-Sambre zo omstreeks de jaren 1986-1987 zou kunnen zijn, dat wil zeggen, wanneer alle operaties met betrekking tot het nieuwe industriële schema zouden zijn verwezenlijkt.

9.1. Veronderstelling

Deze resultatenrekening zal in franken in vaste franken 1983 worden opgesteld.

De omzet is de samenvoeging van ontvangsten van vier verschillende aard:

- de netto-ontvangsten welke overeenkomen met de produkten die volledig door Cockerill-Sambre zijn geproduceerd, vanaf de erts tot aan de verzending en die door haar toedoen aan de klanten worden verkocht;
- de ontvangsten, afkomstig uit de door Cockerill-Sambre verkochte produkten doch waarvan het walsen wordt uitgevoerd, uitgaande van halfprodukten die rechtstreeks of onrechtstreeks van een leverancier van buiten het bedrijf afkomstig zijn.

In dit geval zullen zich de balken bevinden waarvan het walsen aan Arbed zal worden opgedragen en het gedeelte walsdraad dat door Valfil zal worden gewalst.

In dit geval, zullen wij in de ontvangsten aantreffen hetgeen overeenkomst met de volle verkoopprijs van de produkten. Daarentegen zullen wij, uiteraard, in de uitgaven de hiermee overeenkomende aankopen voor halfprodukten aantreffen.

— de loon walsbewerkingen als dusdanig in rekening gebracht, dat wil zeggen, hoofdzakelijk het walsen tegen maakloon op de breedbandwalserijen van 250 kt aan rollen en op de koudwalserijen van 200 kt aan koudgewalste rollen voor verzinking;

— tenslotte, de omzet welke met de verschillende bedrijfsopbrengsten overeenkomt (hoogovenslakken, staal-slakken, hoogovengassen, enz.).

Carlam, dans l'hypothèse d'échange où nous nous sommes placés, produira 2 000 kt de coils (y compris inox équivalent) en consommant 1 950 kt de brames d'acier courant, dont :

- 1 050 viendront de la coulée continue Ouest,
- 400 de Liège,
- 500 de l'extérieur.

Des variantes sont évidemment possibles entre les tonnages de brames et de blooms approvisionnés à l'extérieur, puisque la coulée continue mixte de Marcinelle donnera une souplesse à ce regard. Le choix devra être fait en fonction des conditions économiques d'exploitation de la coulée continue et en fonction de l'intérêt des synergies possibles.

9. Vérification de la viabilité du schéma industriel

Comme je l'ai indiqué au début de ce rapport, la meilleure garantie de la viabilité du schéma nous est donnée par les comparaisons faites avec les sociétés sidérurgiques européennes performantes.

L'approche par le compte de résultats prévisionnels est, à divers égards, beaucoup plus aléatoire. Nous devons cependant la faire pour obtenir une vérification et surtout pour servir de base à l'étude ultérieure des flux financiers.

J'ai donc essayé d'établir ce qui pourrait être le compte de résultats de Cockerill-Sambre vers les années 1986-1987, c'est-à-dire lorsque le totalité des opérations relatives au nouveau schéma industriel auraient été réalisé.

9.1. Hypothèse

Ce compte de résultats sera établi en francs constants 1983.

Le chiffre d'affaires est l'addition de recettes de quatre natures différentes :

- les recettes nettes correspondant aux produits fabriqués totalement par Cockerill-Sambre depuis le minerai jusqu'à l'expédition et vendus par ses soins à la clientèle.
- les recettes provenant des produits vendus par Cockerill-Sambre mais dont la laminage est effectué à partir de demi-produits provenant directement ou indirectement d'un fournisseur extérieur.

Se trouveront dans ce cas les poutrelles dont la laminage sera confié à l'Arbed et la partie du fil machine qui sera laminée par Valfil.

Dans ce cas, nous trouverons dans les recettes ce qui correspond au prix de vente plein des produits. Par contre, bien sûr, nous trouverons dans les dépenses les achats de demi-produits correspondants;

— les laminages à façon facturés comme tels, c'est-à-dire essentiellement le laminage à façon sur les trains à larges bandes de 250 kt de coils et sur les trains à froid de 200 kt de bobines à froid pour galvanisation;

— enfin, le chiffre d'affaires correspondant aux ventes et prestations diverses (scories, laitier, gaz de haut fourneau, etc.).

Wat de verkoopprijzen betreft, ben ik voorzichtig geweest door voor elke categorie produkten eerste keus de prijs aan te houden die werkelijk tijdens het eerste kwartaal van 1983 tot stand werd gebracht. Ik heb deze prijs verhoogd met 0 tot 5 %, volgens de produkten, teneinde deze prijs terug te brengen tot hetgeen waarvan ik denk dat dit het gemiddelde peil is over het gehele jaar.

Daarentegen heb ik verondersteld, hetgeen gemakkelijk kan worden bereikt, dat de voorwaarden in verband met produktie en commercialisering het mogelijk zouden maken het percentage tweede keus terug te brengen tot een normaal peil en hieraan een bevredigende valorisatie te geven.

Al deze veronderstellingen met betrekking tot de ontvangsten zijn, volgens mijn mening, aan de voorzichtige kant. Omgekeerd, ben ik eerzuchtiger geweest voor de vermindering van de uitgaven en ik ben mij ervan bewust dat bepaalde in aanmerking genomen doelstellingen moeilijk te bereiken zullen zijn. Niettemin geloof ik dat ze mogelijk zijn.

Ik heb rekening gehouden met bezuinigingen qua grondstoffen. Deze zijn niet zo groot als het vastgestelde verschil tussen Cockerill-Sambre en de meest competitieve fabrieken. Het is namelijk zo dat het toekomstige industriële schema een bepaald aantal handicaps zal behouden. De verminderingen op de uitgaven voor energie en de bevoorrading, zijn eerzuchtig, maar ik ben de mening toegedaan dat ze verwezenlijkt kunnen worden. Hetzelfde geldt voor de uitgaven van goederen en diensten. Weliswaar zijn er bepaalde elementen die een verhoging teweeg zullen gaan brengen (bijvoorbeeld, de verhoging van de bedrijfspgang van Carlam) maar, omgekeerd, zijn talrijke verminderingen mogelijk en met name in de beheerskosten alsmede in de toelevering, de gereedschappen en werktuigen, de wisselstukken en reserveonderdelen, enz.

Voor wat de lonen en wedden betreft, heb ik de verminderingen in de personeelsbestanden aangehouden die geprogrammeerd werden. Ik ben ervan uitgegaan dat de personeelskosten, per persoon, in 1983 een bedrag van 960 000 F per arbeider en van 1 570 000 F per weddetrekkende te zien zouden geven. Dit vertegenwoordigt respectieve verhogingen van 10 % en 7 % in vergelijking met het gemiddelde van 1982.

9.2 Previsionele resultatenrekening

Omzet	(in miljoenen BF)	
kategorie I	63 210	
kategorie II	6 340	
kategorie III	900	
kategorie IV	5 700	
	76 150	
Uitgaven	(bij wijze van vergelijking uitgaven 1982)	
grondstoffen	19 500	21 000
energie, brandstoffen	6 800	8 200
bevoorradingen	6 400	7 050
goederen en diensten	13 300	14 970
lonen	9 630	14 610
wedden	4 180	6 590
aankopen halfprodukten ...	5 200	—
	65 640	

En ce qui concerne les prix de vente, j'ai été prudent en retenant pour chaque catégorie de produits premier choix, le prix effectivement réalisé pendant le premier trimestre 1983. J'ai majoré ce prix de 0 à 5 % suivant les produits afin de le ramener à ce que je pense être le niveau moyen sur toute l'année.

J'ai par contre supposé, ce qui peut facilement être obtenu, que les conditions de production et de commercialisation permettraient de ramener le pourcentage de deuxième choix à un niveau normal et de lui donner une valorisation satisfaisante.

Toutes ces hypothèses concernant les recettes sont, à mon avis, prudentes. A l'inverse, j'ai été plus ambitieux pour la réduction des dépenses et je suis conscient que certains objectifs retenus sont difficiles à atteindre. Je les crois néanmoins possibles.

J'ai pris en compte des économies en matières premières. Elles ne sont pas aussi fortes que la différence constatée entre Cockerill-Sambre et les usines les plus performantes. En effet, le schéma industriel futur conservera un certain nombre de handicaps. Les réductions sur les dépenses d'énergie et l'approvisionnement sont ambitieuses, mais, je crois, réalisables. Il en est de même pour les dépenses de biens et services. Si certains éléments vont provoquer une augmentation (par exemple l'accroissement du taux de marche de Carlam), à l'inverse, de nombreuses diminutions sont possibles, notamment dans les frais de gestion ainsi que dans la sous-traitance, l'outillage, les pièces de rechange, etc.

Pour les salaires et les appointements, j'ai retenu les diminutions d'effectifs qui ont été programmées. J'ai considéré que les frais de personnel, par personne, seraient en 1983 de 960 000 F par ouvrier et de 1 570 000 F par appointé. Ceci représente des augmentations respectives de 10 % et de 7 % par rapport à la moyenne de 1982.

9.2 Compte de résultats prévisionnels

Chiffre d'affaires	(en millions de FB)	
catégorie I	63 210	
catégorie II	6 340	
catégorie III	900	
catégorie IV	5 700	
	76 150	
Dépenses	(à titre de comparaison dépenses 1982)	
matières premières	19 500	21 000
énergie, combustibles	6 800	8 200
approvisionnements	6 400	7 050
biens et services	13 300	14 970
salaires	9 630	14 610
appointements	4 810	6 590
achats avant-produits ...	5 200	—
	65 640	

De produktie over 1982 was 4 559 kt ruwstaal; die van het industriële schema is 4 500 kt.

Het blijkt aldus dat een bruto resultaat van ongeveer 10 500 miljoen BF zou kunnen worden verwezenlijkt, ofwel 13,7 % van de omzet.

Ik geef nogmaals aan :

— dat het hier een pro forma resultatenrekening betreft in franken bij vaste prijzen 1983;

— dat deze toestand niet vóór 1987 zal worden bereikt en dan zullen er nog veel inspanningen aan de dag gelegd moeten worden.

V. — Industriële gevolgen

Het is uiteraard zonder meer duidelijk dat men niet, van de ene op de andere dag, van de huidige toestand van Cockerill-Sambre zal kunnen overgaan naar de toestand zoals ik deze in het toekomstige industriële schema heb voorgesteld.

Afgezien zelfs van de termijnen die nodig zullen zijn voor het vinden van de adequate antwoorden op de sociale problemen, zullen de industriële voorwaarden voor de werking van het toekomstige schema verwezenlijkt moeten zijn.

Zonder, in dit stadium, in alle nadere bijzonderheden te treden die grondige studies verlangen, wil het mij noodzakelijk voorkomen aan te duiden welke de voornaamste vereisten, enerzijds wat de timing betreft, anderzijds wat de inrichtingen van de installaties en de investeringen die hierdoor noodzakelijk worden betreft, zijn.

1. Timing

a) Walsdraad

Ongeacht welke beslissing ten aanzien van Valfil zal worden genomen, moet Cockerill-Sambre het permanente karakter van haar handel in walsdraad verzekeren. Dit veronderstelt een minimum aan progressiviteit tussen de huidige toestand en de definitieve toestand in de toekomst.

Indien Valfil in bedrijf wordt gehouden, zal deze na verloop van tijd door Hoogovens op praktisch exclusieve manier worden bevoorrad; onafhankelijk zelfs van de tijd die noodzakelijk is voor het afsluiten van de onderhandelingen met deze vennootschap, zullen alle noodzakelijke kwaliteiten voor knuppels ontwikkeld en uitgewerkt moeten worden, een en ander in nauwe samenwerking tussen de metallurgisten en de exploitanten van Hoogovens en Valfil. Tegelijkertijd zal de gehele organisatie voor de toekomstige werking opgesteld moeten worden zoals dit voor een walserij, welke op een afstand van verscheidene honderden kilometers van haar bevoorradingsbron aan metaal gelegen nodig is. Tenslotte kan het oplopen in hoeveelheden van de Nederlandse leveranties slechts progressief gebeuren.

Wanneer de zaken met de grootst mogelijke snelheid uitgevoerd worden, zal de produktie van de staalfabriek van Seraing niet vóór de zomer van 1984 stopgezet kunnen worden. Er zal misschien zelfs wel tot aan het eind van het jaar moeten worden doorgewerkt indien men voor moeilijkheden komt te staan.

Indien Valfil zou moeten worden stopgezet, dan zou dit een ander beeld te zien geven. Dan zou het Arbed zijn die de hoeveelheden kwaliteitsdraad zou gaan fabriceren die Cockerill-Sambre nodig heeft.

La production 1982 était de 4 559 kt d'acier brut; celle du schéma industriel est de 4 500 kt.

Il apparaît ainsi que l'on pourrait réaliser un résultat brut d'environ 10 500 millions de FB, soit 13,7 % du chiffre d'affaires.

Je précise une nouvelle fois :

— qu'il s'agit d'un compte de résultats pro forma en francs constants 1983;

— que l'on n'arrivera pas à cette situation, et encore en déployant beaucoup d'efforts, avant 1987.

V. — Conséquences industrielles

Bien évidemment on ne pourra pas passer du jour au lendemain, de la situation actuelle de Cockerill à celle que j'ai proposée dans le schéma industriel futur.

En dehors même des délais qui seront nécessaires pour trouver des réponses adéquates aux problèmes sociaux, il faudra avoir réalisé les conditions industrielles de fonctionnement du schéma futur.

Sans entrer, à ce stade, dans tous les détails qui demandent des études approfondies, il me paraît nécessaire d'indiquer quelles sont les principales contraintes, d'une part en ce qui concerne le timing, d'autre part en ce qui concerne les aménagements des installations et les investissements qu'ils nécessitent.

1. Timing

a) Le fil machine

Quelle que soit la décision concernant Valfil, Cockerill-Sambre doit assurer la permanence de son fonds de commerce en fil machine. Ceci suppose un minimum de progressivité entre la situation actuelle et la situation future définitive.

Si Valfil est maintenu en activité, il sera à terme approvisionné par Hoogovens de façon quasi exclusive; indépendamment même du temps qui sera nécessaire pour conclure la négociation avec cette société, on devra mettre au point toutes les qualités de billettes nécessaires, en liaison étroite entre les métallurgistes et les exploitants d'Hoogovens et de Valfil. Il faudra, parallèlement, mettre en place toute l'organisation du fonctionnement futur, tel que l'implique un laminoir distant de plusieurs centaines de kilomètres de sa source de métal. Enfin, la montée en tonnage de livraisons hollandaises ne pourra être que progressive.

En menant les choses avec la plus grande rapidité, on ne pourra pas arrêter la production de l'aciérie de Seraing avant l'été 1984. Il faudra même, peut-être, aller jusqu'à la fin de l'année si l'on rencontre des difficultés.

Si Valfil devait être arrêté, la situation serait différente. C'est alors l'Arbed qui fabriquerait les tonnages de fil de qualité dont a besoin Cockerill-Sambre.

Theoretisch, kan sneller te werk gegaan worden en de transfert zou volledig aan het eind van het jaar 1983 voltooid kunnen zijn maar we komen dan wel voor een vervelend probleem te staan. In een dergelijke veronderstelling, zou het psychologisch moeilijk zijn om in juli de productie van Valfil weer op te starten terwijl het gehele personeel van deze walserij zou weten dat de duur van de bedrijvigheid tot 6 maanden is beperkt. Het zal alsdan ongetwijfeld de voorkeur verdienen — maar dit alles moet onderzocht worden — om tijdens het tweede halfjaar van 1983 het systeem walsen tegen maakloon voort te zetten dat door de brand van Valfil aan Cockerill-Sambre tijdens het eerste halfjaar werd opgedrongen.

Hoe dan ook, afgezien van alle sociale aspecten, de staalfabriek van Seraing zou alsdan, in theorie, aan het eind van het jaar 1983 kunnen worden stilgelegd.

b) De vloeibare fase van Luik en Chertal

Vanaf het ogenblik waarop de staalfabriek van Seraing zal worden stopgezet, zullen de hoogovens van Ougrée en Seraing nog slechts ruwijzer voor de staalfabriek van Chertal produceren. Dit veronderstelt een bepaald aantal schikkingen met betrekking tot de transporten van sinter en het transport van ruwijzer. Wij zullen hierop later terugkomen.

Zolang deze schikkingen niet zullen zijn verwezenlijkt, zou men, indien de staalfabriek van Seraing zou zijn stilgelegd, onder moeilijke en dure omstandigheden werken. Het gaat hier om een vereiste die tot in de bijzonderheden op technisch en economisch vlak moet worden bestudeerd. Een vereiste die, op zichzelf reeds, kan voeren tot het vertragen met een bepaald aantal maanden van de stillegging van de staalfabriek van Seraing. Het is waarschijnlijk dat deze vereiste zich niet zal voordoen indien Valfil in bedrijf blijft en dat, in een dergelijk geval, alle factoren zullen overeenstemmen voor het vaststellen van de stopzetting van deze staalfabriek tussen juli en december 1984 doch het is zonder meer duidelijk dat het aspect ruwijzer de timing zou kunnen doen verschuiven indien er besloten zou worden Valfil stil te leggen.

Wat de staalfabriek van Chertal zelf betreft, om tot de werkingsvoorwaarden te komen zoals deze in het industriële schema voor de toekomst zijn voorzien, zal de toename van de capaciteit van de nieuwe continugietterij moeten zijn beëindigd. Deze voorwaarden zouden in de loop van 1985 moeten zijn verwezenlijkt.

c) Charleroi

De benodigde tijd voor de volledige verwezenlijking van het schema, zal te Charleroi langer zijn dan te Luik. Het is namelijk zo dat de vloeibare fase van West een bepaald produktieniveau bereikt heeft om tot het stilleggen van de vloeibare fase van Oost te kunnen overgaan. Dit houdt een reeks schikkingen in bij de staalfabriek en de hoogoven n° 4 van Marcinelle bij het normale herstel van deze laatste, dat in de zomer van 1984 moet plaatsvinden.

Verder is het zo dat de gemengde continugietterij van Marcinelle pas aan het begin van 1984 zal worden opgestart en zijn kruistempo zal hebben moeten bereikt. Wegens al deze redenen is het, volgens mijn mening, onafhankelijk van de sociale vraagstukken, uitgesloten dat tot de definitieve stillegging van de vloeibare fase van Charleroi Oost vóór 1985 overgegaan zal kunnen worden.

Nauwkeuriger data zullen kunnen worden vastgesteld wanneer men tot een uitvoerige analyse van alle vereisten zal zijn overgegaan.

Théoriquement, on peut aller plus vite et le transfert pourrait être complètement terminé à la fin de l'année 1983, mais nous tombons alors sur un problème ennuyeux. Il serait, dans une telle hypothèse, psychologiquement difficile de faire redémarrer en juillet la production de Valfil alors que tout le personnel de ce train saurait que la durée d'activité est limitée à 6 mois. Il serait sans doute alors préférable, mais tout ceci est à vérifier, de continuer pendant le deuxième semestre 1983 le système de laminage à façon que l'incendie de Valfil a contraint Cockerill-Sambre à réaliser durant le premier semestre.

De toute façon, tous aspects sociaux mis à part, l'aciérie de Seraing pourrait alors théoriquement être arrêtée à la fin de l'année 1983.

b) La phase liquide de Liège et Chertal

A partir du moment où l'aciérie de Seraing sera arrêtée, le hauts fourneaux d'Ougrée et de Seraing ne produiront plus de la fonte que pour l'aciérie de Chertal. Ceci suppose un certain nombre d'aménagements concernant les transports d'agglomérés et les transports de fonte. Nous y reviendrons par la suite.

Tant que ces aménagements n'auront pas été réalisés, on fonctionnerait, si l'aciérie de Seraing était arrêtée, dans des conditions difficiles et coûteuses. C'est une contrainte qui doit être étudiée dans le détail sur plan technique et économique. Elle peut conduire en elle-même à retarder d'un certain nombre de mois l'arrêt de l'aciérie de Seraing. Il est probable qu'elle ne jouera pas si Valfil reste en activité et que, dans ce cas, tous les facteurs concorderont pour fixer l'arrêt de cette aciérie entre juillet et décembre 1984, mais, bien entendu, cet aspect fonte pourrait décaler le timing si l'on décidait d'arrêter Valfil.

Quant à l'aciérie de Chertal elle-même, pour arriver aux conditions de fonctionnement prévues dans le schéma industriel d'avenir, il faudra que l'on soit arrivé au terme de la montrée en puissance pour la nouvelle coulée continue. Ces conditions devraient être réalisées dans le courant de 1985.

c) Charleroi

A Charleroi, le temps nécessaire pour la réalisation totale du schéma sera plus long qu'à Liège. Il faut en effet que la phase liquide de l'Ouest ait atteint un certain niveau de production pour que l'on puisse procéder à l'arrêt de la phase liquide de l'Est. Ceci implique une série d'aménagements à l'aciérie et au haut fourneau n° 4 de Marcinelle, lors de la réfection normale de cette installation qui interviendra l'été 1984.

Par ailleurs, la coulée continue mixte de Marcinelle ne démarrera que début 1984 et devra avoir atteint son régime de croisière. Pour toutes ces raisons il est, à mon avis, exclu indépendamment des questions sociales, que l'on puisse procéder à l'arrêt définitif de la phase liquide de Charleroi Est avant le courant de l'année 1985.

Des dates plus précises pourront être fixées quand on aura procédé à l'analyse détaillée de toutes les contraintes.

2. Industriële schikkingen

Het opstellen van het nieuwe industriële schema zal een volledige herorganisatie van de onderneming noodzakelijk maken. Ik zal dit onderwerp op deze plaats niet aansnijden : het vormt het voornaamste punt van het tweede gedeelte van mijn rapport.

Afgezien van dat alles, zal tot bepaalde schikkingen op industrieel vlak moeten worden overgegaan. Sommige hiervan zouden in de vroegere structuur al volstrekt noodzakelijk gebleken zijn. Ik zal hierin geen onderscheid maken. Ik zal mij ertoe beperken de aandacht te vestigen op de belangrijkste investeringen die gedaan moeten worden, afgezien van die investeringen welke vandaag de dag reeds in het kader van het staalplan zijn aangevat.

a) te Luik :

De aanvullende investeringen betreffen in wezen :

- het stilleggen van sinterfabriek DL 4 van Seraing en de werking van de twee groepen hoogovens alleen op basis van de door de sinterfabriek DL 5 van Ougrée geproduceerde sinter;

- de afvoer en het transport, onder goede omstandigheden, van het te Ougrée en Seraing geproduceerde ruw-ijzer naar de staalfabriek van Chertal;

- enkele aanvullende aanpassingen aan de staalfabriek van Chertal, afgezien van die welke momenteel in het bestek van de continugietterij zijn voorzien;

- indien Valfil in bedrijf gehouden wordt, enkele investeringen van minder grote omvang ter vergemakkelijking van zijn bevoorrading met metaal van buitenaf.

In de allereerste plaats zal, te Ougrée, een schachttrechter moeten worden geïnstalleerd waarmee grote hoeveelheden sinter op wagons geladen kunnen worden. Bijna 4 500 tot 5 000 ton per dag zal per spoor naar de hoogovens van Seraing moeten worden vervoerd. Bij aankomst te Seraing, moeten wijzigingen aangebracht worden in het ontvangst-systeem voor het beperken van het breken van de sinter in de grote huidige silo's en om rechtstreeks toegang tot de hoogoven n° 6 te verkrijgen.

Tenslotte zijn verschillende wijzigingen nodig voor het terugzenden van de retourijzinsinter per vrachtwagen naar de sinterfabriek DL 5. Het te beogen verkeer is groot. Indien de huidige breekpercentages niet in sterke mate worden verbeterd, dan zou dit verkeer 800 tot 1 000 ton per dag kunnen bereiken.

Verscheidene investeringen ter verbetering van het ruw-ijzertransport werden onderzocht maar nog niet aangevat; een aantal hiervan zal onverwijld verwezenlijkt dienen te worden. Het gaat hierbij om het aantal torpedopannen en de capaciteit ervan en om de spoorwegverbinding tussen Ougrée en Chertal.

In de staalfabriek van Chertal, die de enige staalfabriek te Luik zal blijven, zal gebiedenderwijs, wegens metallurgische redenen, overgegaan moeten worden tot het bouwen van een installatie voor vacuum-ontgassing. Men zal moeten onderzoeken in welke mate de installatie die er vandaag de dag in de staalfabriek van Seraing bestaat, naar Chertal zou kunnen worden overgeplaatst.

Het draaien van Valfil op drie lijnen, die mij wegens redenen van diverse aard wenselijk wil voorkomen, zal voorkomen dat in de walserij zelf aanzienlijke investeringen moeten worden gedaan. Ik zie geen groot belang om, in elk geval in de eerste werkingsjaren, de verandering van de ingangsectie te overwegen om van knuppels van 125 naar knuppels van 140 over te gaan.

2. Aménagements industriels

La mise en place du nouveau schéma industriel nécessitera une réorganisation complète de l'entreprise. Je n'aborderai pas ici ce sujet qui est l'objet principal de la deuxième partie de mon rapport.

En dehors de cela il faudra procéder à certains aménagements sur le plan industriel. Certains d'entre eux se seraient révélés indispensables dans la structure antérieure. Je ne ferai pas de distinction à ce sujet. Je me bornerai à signaler quels sont les principaux investissements à réaliser en dehors de ceux qui sont déjà engagés aujourd'hui dans le plan sidérurgique.

a) à Liège

Les investissements supplémentaires concernent essentiellement :

- l'arrêt de la chaîne d'agglomération DL 4 de Seraing et le fonctionnement des deux batteries de haut fourneau à partir du seul aggloméré produit par la chaîne DL 5 d'Ougrée;

- l'évacuation et le transport dans de bonnes conditions, de la fonte produite à Ougrée et à Seraing vers l'aciérie de Chertal;

- quelques aménagements complémentaires à l'aciérie de Chertal, au-delà de ceux qui sont actuellement prévus dans le devis de la coulée continue;

- si l'on maintient Valfil en activité, quelques investissements mineurs facilitant son approvisionnement par du métal extérieur.

Il faudra tout d'abord, à Ougrée, installer une trémie permettant la mise sur wagons de quantités importantes d'agglomérés. Presque 4 500 à 5 000 tonnes par jour devront être transportées par fer vers les hauts fourneaux de Seraing. A l'arrivée à Seraing, des modifications sont à apporter au circuit de réception pour limiter la casse des agglôs dans les grands silos actuels et pour accéder directement au haut fourneau 6.

Enfin, diverses modifications sont nécessaires pour renvoyer par camion les fines de retour vers la chaîne d'agglomération DL 5. Le trafic à envisager est important. Il pourrait atteindre, si les taux de casse actuels ne sont pas fortement améliorés, de 800 à 1 000 tonnes par jour.

Divers investissements ont été étudiés mais ne sont pas encore engagés pour améliorer le transport de la fonte. Certains d'entre eux devront être impérativement réalisés. Ils concernent le nombre et la capacité des poches torpilles et le raccordement ferroviaire entre Ougrée et Chertal.

A l'aciérie de Chertal, qui restera la seule aciérie à Liège, on devra impérativement, pour des raisons métallurgiques, construire une installation de dégazage sous-vide. On devra examiner dans quelle mesure l'installation qui existe aujourd'hui à l'aciérie de Seraing pourra être transférée à Chertal.

Le fonctionnement de Valfil à trois veines, qui me paraît souhaitable pour des raisons de natures diverses, évitera que l'on ait à réaliser des investissements notables sur le train lui-même. Je ne vois pas d'intérêt majeur à envisager, en tout cas dans les premières années de fonctionnement, le changement de prises de fer pour passer des billettes de 125 à celles de 140.

Bepaalde kleine aanpassingen zullen niettemin noodzakelijk zijn voor het ontvangen, opslaan en afvoeren, onder goede omstandigheden, van de grote hoeveelheden knuppels, afkomstig van een leverancier die op een afstand van verscheidene honderden kilometers is gevestigd.

b) te Charleroi West

De wezenlijke aanpassingen betreffen bepaalde aanvullingen in de O. B. M. staalfabriek en nieuwe inrichtingen bij het herstel van de hoogoven n° 4 dat in 1984 zal gebeuren.

In de staalfabriek zal het volstrekt noodzakelijk zijn om tussen-opwarmstanden vóór ten minste één van de twee continugietereien te voorzien.

Ik ben er trouwens van overtuigd dat deze investering in elk geval nodig gebleken zou zijn want ik zie niet goed in hoe men tot een korrekter werken van de staalfabriek met twee convertors in werking zou kunnen komen waarbij verschillende kwaliteiten moeten gemaakt worden en dit staal moet doorgestuurd worden naar twee continugietereien waarvan het uurproductievermogen eveneens net zo verschillend is.

Wat de hoogoven n° 4 betreft, is het uiteraard noodzakelijk dat deze voorzien wordt van een type ovenmond en een koelsysteem dat zo modern mogelijk is maar dat ook hieraan een tweede gietvloer toegevoegd wordt.

Pas in 1986 zal het probleem op tafel komen om te weten volgens welke methoden en met welk productievermogen de hoogoven n° 5 van Marchienne herbouwd zal worden.

Indien rekening gehouden wordt met het feit dat het herstel van de hoogoven n° 4 reeds voorzien was in het vroegere bestek voor een bedrag van 1 200 miljoen, ben ik van mening dat de geldbedragen die specifiek aan de schikkingen te Luik en Charleroi waarover ik heb gesproken, een totaal van 3 miljard BF niet in aanzienlijke mate zouden moeten overschrijden.

3. Globale vooruitzichten inzake investeringen voor de komende vijf jaar

De financiële toestand van Cockerill-Sambre legt de verplichting op zeer selectief opgesteld te staan in het programma investeringen van de komende jaren.

a) aard van de investeringen

In de allereerste plaats moeten de grote strategische investeringen beëindigd worden die momenteel in uitvoering zijn. Het betreft in wezen :

- te Luik
- de continugietერი te Chertal en alles wat hierbij hoort;
- de continuïteitgloeierij van Kessales;
- de revamping van de beitsbaan en de koudwalserij vier walstuigen van Ferblatil (revamping = moderniseren);
- verschillende investeringen betreffende de cokesfabriek van Seraing alsmede de breedbandwalserij en het plakkenpartk van Chertal.

— te Charleroi

De voltooiing van de aanpassingen aan Carlam die praktisch beëindigd zijn (6^e walstuig, motoren), de gemengde continugietერი van Marcinelle en de nieuwe rollenbeitsbaan.

Certains petits aménagements seront peut-être néanmoins nécessaires pour recevoir, stocker et évacuer dans de bonnes conditions des tonnages importants de billettes en provenance d'un fournisseur distant de plusieurs centaines de kilomètres.

b) à Charleroi Ouest

Les aménagements essentiels concernent certains compléments à l'aciérie O. B. M. et des dispositions nouvelles lors de la réfection du haut fourneau n° 4 qui se produira en 1984.

A l'aciérie, il sera indispensable de prévoir des interfaces chauffantes devant au moins l'une des deux coulées continues.

Je suis persuadé d'ailleurs que cet investissement se serait avéré nécessaire de toute manière car je vois mal comment on obtiendrait un fonctionnement correct de l'aciérie avec deux convertisseurs en soufflage ayant à faire des qualités différentes et débitant sur deux coulées continues dont la capacité de production horaire est également aussi différente.

Quant au haut fourneau n° 4, il faudra bien sûr qu'il soit doté d'un type de gueulard et d'un système de refroidissement aussi moderne que possible, mais qu'on lui adjoigne aussi un deuxième plancher de coulée.

Ce n'est qu'en 1986 que se posera le problème de savoir suivant quelles méthodes et avec quelle capacité on reconstruit le haut fourneau n° 5 de Marchienne.

Si l'on tient compte du fait que la réfection du haut fourneau n° 4 avait déjà été prévue dans le cadre antérieur pour un montant de 1 200 millions, j'estime que les sommes à consacrer de manière spécifique aux aménagements dont j'ai parlé à Liège et à Charleroi, ne devraient pas excéder sensiblement un total de 3 milliards de FB.

3. Prévisions globales d'investissements sur les 5 prochaines années

La situation financière de Cockerill-Sambre impose d'être très sélectif dans le programme d'investissements des prochaines années.

a) nature des investissements

On doit tout d'abord terminer les grands investissements stratégiques qui sont en cours. Il s'agit essentiellement :

- à Liège
- de la coulée continue de Chertal et de tout ce qui l'entoure;
- du recuit continu de Kessales;
- du revamping du décapage et du laminage à froid 4 cages de Ferblatil;
- de divers investissements concernant la cockerie de Seraing, ainsi que le train à larges bandes et le parc à brames de Chertal.

— à Charleroi

L'achèvement des aménagements de Carlam pratiquement terminés (6^e cage, moteurs), la coulée continue mixte de Marcinelle et la nouvelle ligne de décapage de coils.

Verder moeten wij een hele reeks kleine kredieten in rekening nemen. Dit type investeringen zal in de loop van de komende jaren moeten worden ontwikkeld. In fabrieken zoals die van Cockerill-Sambre, is het dikwijls mogelijk de kwaliteit van de produkten, de produktiviteit en de kostprijs te verbeteren door investeringen met een geringe eenheidsomvang en die snel gerendabiliseerd worden.

Volgens mijn mening, is het jaarlijkse minimum bedrag dat voor dit type investeringen moet worden voorzien, 1,5 miljard BF aan de waarde van 1983. Het feit dat de hiermee overeenkomende «enveloppe» groter is dan nu, zal overigens ertoe bijdragen de gestrengheid van het beheer in de onderneming zelf te verbeteren en de verleiding verminderen die er in ongeacht welke vennootschap bestaat om enkele van deze kleine, volstrekt noodzakelijke investeringen, in de niet geïmmobiliseerde onderhoudsuitgaven op te nemen.

De derde aard investeringen is die welke ik reeds heb aangehaald: de aanpassingen die door het nieuwe industriële schema nodig gemaakt worden. Tenslotte, zullen in de jaren 1985, 1986 en volgende alle inspanningen aangewend moeten worden in de koudwalserijen en voor een gedeelte ook voor de afzet van Carlam.

c) De vooruitzichten inzake de uitgaven voor investeringen die ik heb gemaakt en uitgedrukt in Belgische franken aan vaste prijzen waarde 1983, worden in de tabel op de volgende bladzijde samengevat:

	1983	1984	1985	1986	1987
Strategische investeringen van het huidige staalplan	7,6	3,8	1,3	0,2	0,15
Schikkingen, verbonden aan het nieuwe industriële schema ...	—	1,0	1,0	0,8	0,5
Investeringen ter handhaving (kredieten van minder grote omvang)	1,0	1,2	1,5	1,5	1,5
Voorzieningen voor nieuwe strategische investeringen (koudwalserijen, Carlam)	—	—	2,2	2,5	2,85
	8,6	6,0	6,0	5,0	5,0

Opmerking: het betreft hier uiteraard tenlastenemingen en geen verbintenissen van uitgaven.

VI. Sociale gevolgen

De produktiviteit van Cockerill-Sambre is vandaag de dag zeer slecht indien men deze vergelijkt met die van de Europese ondernemingen die de beste prestaties leveren. Toch werden er zeer grote inspanningen aan de dag gelegd, gericht op het verminderen van de personeelsbestanden tijdens de afgelopen acht jaar. Tussen 1974 en 1982, is het aantal werknemers, betrokken bij de ijzer- en staalactiviteiten van de Cockerill-Sambre Groep met 16 900 eenheden verminderd. Ondanks dat, schrijft de overleving van de vennootschap opnieuw aanzienlijke opofferingen voor.

1. Uitgangstoestand

Er moet zeer oplettend te werk worden gegaan ten opzichte van de inhoud van de cijfers wanneer over de personeelsbestanden van Cockerill-Sambre gesproken wordt. Om elk misverstand te voorkomen, ga ik beginnen met erop te wijzen wat de bron van verwarring kan zijn.

Nous devons, par ailleurs, prendre en compte toute une série de crédit mineurs. Ce type d'investissements devra être développé au cours des prochaines années. Dans des usines comme celle de Cockerill-Sambre il est souvent possible d'améliorer la qualité des produits, la productivité et le prix de revient, par des investissements de faible volume unitaire et qui sont rapidement rentabilisés.

A mon avis, le montant annuel à prévoir pour ce type d'investissements est de 1,5 milliards de FB valeur 1983. Le fait que l'enveloppe correspondante soit plus grande qu'aujourd'hui contribuera d'ailleurs à améliorer la rigueur de gestion à l'intérieur de l'entreprise et diminuera les tentations qui existent dans n'importe quelle société de faire passer quelques-uns de ces petits investissements indispensables, en dépenses d'entretien non immobilisées.

La troisième nature d'investissements est celle que j'ai déjà citée: les adaptations que nécessite le nouveau schéma industriel. Enfin, il faudra mettre tout l'effort dans les années 1985, 1986 et suivantes sur les usines de laminage à froid et en partie l'aval de Carlam.

c) Les prévisions de dépenses d'investissements que j'ai faites et exprimées en FB constants valeur 1983, sont résumées dans le tableau de la page suivante:

	1983	1984	1985	1986	1987
Investissements stratégiques de l'actuel plan sidérurgique ...	7,6	3,8	1,3	0,2	0,15
Aménagements liés au nouveau schéma industriel	—	1,0	1,0	0,8	0,5
Investissements de maintien (crédits mineurs)	1,0	1,2	1,5	1,5	1,5
Provisions pour nouveaux investissements stratégiques (usines à froid, Carlam)	—	—	2,2	2,5	2,85
	8,6	6,0	6,0	5,0	5,0

Nota: Il s'agit bien entendu de prises en charge, et non pas d'engagements de dépenses.

VI. — Conséquences sociales

La productivité de Cockerill-Sambre est aujourd'hui très mauvaise si on la compare à celle des entreprises européennes les plus performantes. Pourtant de très gros efforts de réduction des effectifs ont été accomplis au cours des huit dernières années. Entre 1974 et 1982, le nombre de personnes employées dans les activités sidérurgiques du Groupe Cockerill-Sambre a diminué de 16 900. Malgré cela, la survie de la société impose à nouveau d'importants sacrifices.

1. Situation de départ

Il faut être très attentif au contenu des chiffres, lorsqu'on parle des effectifs de Cockerill-Sambre. Pour éviter tout malentendu, je vais commencer en rappelant quelle peut être la source de confusion.

a) Het Nationaal Comité voor Planning en Controle telt in zijn cijfers, het totaal van de personeelsbestanden van de vennootschap Cockerill-Sambre te Charleroi, het grootste gedeelte van het personeel van de vennootschap Cockerill-Sambre te Luik, met uitzondering van 4 eenheden :

- de Engineering / Ontwikkeling;
- de Informatieverwerking;
- de cel ter ondersteuning;
- de mechanische en metallurgische bedrijvigheid die niet in C. M. I. is gefilialiseerd.

Het Nationaal Comité voor Planning en Controle voegt hieraan de personeelsbestanden toe van Valfil, Carlam en de walsen van Ruau.

Volgens deze bepaling, bedroeg het per 1 januari 1983 ingeschreven personeel, met uitzondering van de afwezigheden van lange duur, 22 102 personen van wie 4 128 weddetrekkenden en 17 974 loontrekkenden. Dit personeel gaf de volgende geografische verdeling te zien :

- 11 768 personen te Luik, van wie 2 587 weddetrekkenden en 9 181 loontrekkenden;
- 10 334 personen te Charleroi, van wie 1 541 weddetrekkenden en 8 793 loontrekkenden.

b) Onder andere omstandigheden, kan gesproken worden van de Groep Cockerill-Sambre. In een dergelijk geval, worden aan het voorgaande totaal, niet alleen de enkele eenheden toegevoegd waarover ik gesproken heb en die deel uitmaken van de vennootschap Cockerill-Sambre en die niet door het Nationaal Comité voor Planning en Controle zijn opgenomen, doch tevens de beide belangrijke dochterondernemingen, namelijk C. M. I. en Phenix Works.

Volgens deze bepaling, was het totale personeelsbestand per 1 januari 1983, 26 970 personen van wie 5 784 weddetrekkenden en 21 186 loontrekkenden. Dit personeelsbestand gaf de volgende geografische verdeling te zien :

- te Luik : 16 636 personen van wie 4 243 weddetrekkenden en 12 393 loontrekkenden;
- te Charleroi : 10 334 personen van wie 1 541 weddetrekkenden en 8 793 loontrekkenden.

c) In dit gehele rapport, heb ik, tot nu toe, geredeneerd over de entiteit gevormd door de vennootschap Cockerill-Sambre + Valfil en Carlam.

Het is in ditzelfde bestek dat ik thans wil gaan proberen de verminderingen van personeelsbestanden te evalueren die, helaas, noodzakelijk zijn.

De uitgangscijfers zijn alsdan de volgende, per 1 januari 1983 : in totaal 22 252 personen van wie 4 595 weddetrekkenden en 17 657 loontrekkenden.

Deze zijn geografisch als volgt verdeeld :

- te Luik : 12 606 personen van wie 3 122 weddetrekkenden en 9 484 loontrekkenden;
- te Charleroi : 9 646 personen van wie 1 473 weddetrekkenden en 8 173 loontrekkenden.

Vóór elke verandering van het industriële schema, heeft Cockerill-Sambre ook vandaag de dag nog zeer grote overpersoneelsbestanden, rekening gehouden met haar bedrijvigheidsniveau en haar organisatie.

Zoals wij in de voorgaande gedeelten van dit rapport gezien hebben, betreffen deze overpersoneelsbestanden, zowel de fabricage, het onderhoud als de algemene kosten.

a) Le C. N. P. C. compte, dans ses chiffres, la totalité des effectifs de la société Cockerill-Sambre à Charleroi, la majeure partie du personnel de la société Cockerill-Sambre à Liège, à l'exception de 4 unités :

- l'Engineering/Développement;
- l'Informatique;
- la cellule d'appui;
- l'activité mécanique et métallurgique qui n'est pas filialisée dans C. M. I.

Le C. N. P. C. y ajoute les effectifs de Valfil, de Carlam et des laminoirs du Ruau.

Dans cette définition, le personnel inscrit au 1^{er} janvier 1983, à l'exception des absents de longue durée, s'élevait à 22 102 personnes dont 4 128 appointés et 17 974 ouvriers. Ce personnel se répartissent géographiquement ainsi :

- 11 768 personnes à Liège, dont 2 587 appointés et 9 181 ouvriers;
- 10 334 personnes à Charleroi, dont 1 541 appointés et 8 793 ouvriers.

b) On peut, dans d'autres circonstances, parler du Groupe Cockerill-Sambre. Dans ce cas, viennent s'ajouter au total précédent, non seulement les quelques unités dont j'ai parlé, qui font partie de la société Cockerill-Sambre et qui ne sont pas prises par le C. N. P. C., mais aussi les deux filiales importantes que sont C. M. I. et Phenix Works.

Dans cette définition, l'effectif total au 1^{er} janvier 1983 était de 26 970 personnes dont 5 784 appointés et 21 186 ouvriers. Il se répartissait ainsi géographiquement :

- à Liège : 16 636 personnes dont 4 243 appointés et 12 393 ouvriers;
- à Charleroi : 10 334 personnes dont 1 541 appointés et 8 793 ouvriers.

c) Dans tout ce rapport, jusqu'à présent, j'ai raisonné sur l'ensemble constitué par la société Cockerill-Sambre + Valfil et Carlam.

C'est dans le même cadre que je vais maintenant essayer d'évaluer les réductions d'effectifs qui sont malheureusement nécessaires.

Les chiffres de départ sont alors les suivants : au 1^{er} septembre 1983 : au total 22 252 personnes, dont 4 595 appointés et 17 657 ouvriers.

Ils se répartissent géographiquement ainsi :

- à Liège : 12 606 personnes, dont 3 122 appointés et 9 484 ouvriers;
- à Charleroi : 9 646 personnes, dont 1 473 appointés et 8 173 ouvriers.

Avant tout changement du schéma industriel, Cockerill-Sambre a encore aujourd'hui des sureffectifs très importants, compte tenu de son niveau d'activité et de son organisation.

Comme nous l'avons vu dans les parties précédentes de ce rapport, ces sureffectifs concernent, à la fois la fabrication, l'entretien et les frais généraux.

In de fabricage wordt het personeelsoverschot geïllustreerd door de op gedeeltelijke werkloosheid gerichte maatregelen die permanent getroffen moeten worden. Deze werkloosheid is te Charleroi hoger dan te Luik. Het betreft hier een belangrijk sociaal middel voor het afzwakken van de gevolgen van de crisis en hiervan de belasting te verminderen, zowel voor de personen als voor de vennootschap.

Niettemin kan men zich niet permanent in een dergelijke toestand opstellen, want de billijke verdeling die noodzakelijk blijkt te zijn van de werkloosheidsdagen desorganiseert de produktie en brengt nadeel toe aan de samenhang van de ploegen en hun doeltreffendheid. Deze bedenking betekent niet dat men, na verloop van tijd, de mogelijkheid om een beroep te doen op de gedeeltelijke werkloosheid zal moeten opheffen in zijn geheel doch deze maatregel mag slechts, om de hele betekenis hiervan aan te houden, af en toe toegepast worden om aan onvermijdelijke conjuncturele schommelingen het hoofd te kunnen bieden. Bedoelde maatregel mag geen doeltreffend middel zijn voor een duurzame oplossing van de structurele problemen.

Wat het onderhoud betreft, moet hier de gehele organisatie herzien en de middelen aangepast worden aan hetgeen een ijzer- en staalbedrijf zelf tot stand moet brengen. Weliswaar is er voor een bepaald aantal werkzaamheden een keuzemogelijkheid tussen het beroep op werkplaatsen die een onderdeel van de vennootschap vormen en het gebruik van onderaanneming. Doch ook hier, zelfs indien men ernaar streeft in een overgangperiode van enkele jaren, om zo goed mogelijk de bekwaamheden te gebruiken van het overblijvende personeel, kan het niet als een doelstelling op termijn beschouwd worden dat alle of bijna alle werken door de onderneming zelf gedaan worden. Het is deze eis die ons ertoe zal brengen, niet alleen de gehele organisatie van het onderhoud in vraag te stellen doch tevens het belang, de grootte en de rol van een bepaald aantal centrale werkplaatsen.

Tenslotte beklemtoon ik opnieuw dat een zeer bijzondere op vermindering gerichte inspanning aan de dag gelegd zal moeten worden in de Funktionale Direkties en in een bepaald aantal stafdiensten. Dit is noodzakelijk, niet alleen voor het drukken van de kosten doch ook omdat, anders, de organisatie niet werkelijk doeltreffend zal worden.

2. Uitwerking van het herstelplan op de werkgelegenheid

Ik ben tot een uitvoerig onderzoek in twee fasen overgegaan :

— in de allereerste plaats, heb ik geanalyseerd welke de op produktiviteit gerichte vorderingen waren die Cockerill-Sambre zou moeten en kunnen maken indien zij in haar huidige industriële structuur zou blijven met een bedrijvighedsniveau van om en nabij de 4 500 kt staal per jaar,

— vervolgens, heb ik rekening gehouden met de weerslag van de stopzettingen van installaties die ik heb voorgesteld.

a) Alle cijfers die ik ga aanhalen, zijn uiteraard slechts orden van grootte. Ondanks het uitvoerige karakter van de analyse en de verificaties langs andere wegen, zal alleen een grondige studie op het terrein zelf tot definitieve cijfers kunnen voeren.

De op produktiviteit gerichte vorderingen omvatten, niet alleen de vermindering van de personeelsbestanden overal waar dit mogelijk is, doch tevens de weerslagen, die groot zijn, van de stopzettingen die, hoe dan ook, vandaag de dag op termijn zijn geprogrammeerd, dat wil zeggen, in wezen, te Charleroi de stillegging van de blokkenwals, de knuppelwalserij en de walserij 900 van Marchienne en te Luik de stillegging van de blokkenwals 2 alsmede van de effecten ter vermindering van de aktiviteit van de plakkenwals van Chertal zodra de continuïteit hier haar kruisritme zal hebben bereikt.

En fabrication, la situation excédentaire dans laquelle on se trouve est illustrée par les mesures de chômage partiel qui doivent être prises en permanence. Ce chômage est plus élevé à Charleroi qu'à Liège. C'est un moyen social important pour atténuer les effets de la crise et en diminuer la charge, à la fois pour les personnes et pour la société.

On ne peut pas, néanmoins, s'établir de façon permanente dans une telle situation, car la répartition équitable qui s'avère nécessaire des jours de chômage, désorganise la production et nuit à la cohésion des équipes et à leur efficacité. Cette réflexion ne signifie pas que l'on devra totalement supprimer, à terme, la possibilité de recourir au chômage partiel, mais cette mesure, pour reprendre tout son sens, doit être appliquée occasionnellement et pour faire face aux variations conjoncturelles inévitables. Elle ne peut pas être un moyen efficace de résoudre durablement les problèmes structurels.

En ce qui concerne l'entretien, l'organisation d'ensemble doit être révisée et les moyens adaptés à ce qu'une entreprise sidérurgique doit réaliser par elle-même. Certes, il existe pour un certain nombre de travaux un choix possible entre le recours à des ateliers qui font partie de la société, et l'utilisation de la sous-traitance. Mais, là encore, même si l'on cherche pour une période de transition de quelques années, à utiliser au mieux les compétences du personnel qui reste à l'effectif, on ne peut pas considérer comme un objectif à terme que tous les travaux ou presque soient faits par l'entreprise elle-même. C'est cette exigence qui nous conduira à mettre en cause non seulement toute l'organisation de l'entretien, mais l'importance et le rôle d'un certain nombre d'ateliers centraux.

Enfin, je souligne à nouveau qu'un effort de réduction tout particulier sera à effectuer dans les Directions Fonctionnelles et dans un certain nombre de services d'états-majors. C'est nécessaire, non seulement pour réduire les coûts, mais parce que, autrement, l'organisation ne deviendra pas réellement efficace.

2. Effets du plan de redressement sur l'emploi

J'ai procédé à une étude détaillée en deux temps :

— tout d'abord j'ai analysé quels étaient les progrès de productivité que devrait et pourrait faire Cockerill-Sambre si elle restait dans sa structure industrielle actuelle avec un niveau d'activité de l'ordre de 4 500 kt d'acier brut par an,

— ensuite, j'ai tenu compte de l'incidence des arrêts d'installations que j'ai proposés.

a) Tous les chiffres que je vais citer ne sont évidemment que des ordres de grandeur. Malgré le détail de l'analyse et les recoupements effectués, seule une étude approfondie sur le terrain pourra conduire aux chiffres définitifs.

Les progrès de productivité comprennent, non seulement la diminution des effectifs partout où elle est possible, mais aussi les incidences qui sont importantes des arrêts qui ont été de toute façon aujourd'hui programmés à terme, c'est-à-dire essentiellement à Charleroi, celui du blooming, du train à billettes et du train 900 de Marchienne, et à Liège, celui du blooming 2 ainsi que les effets de réduction d'activité du slabbing de Chertal lorsque la coulée continue de ce site aura atteint son allure de croisière.

Onder deze omstandigheden, ben ik van mening dat de op produktiviteit gerichte vorderingen, in totaal een vermindering met ongeveer 4 800 personen vertegenwoordigen. Deze vermindering geeft bij benadering de volgende verdeling te zien, volgens de soorten activiteit :

— Fabrikage	1 700
— Onderhoud	1 600
— Diversen	650 (1)
— Stafdiensten en Funktionele Direkties	850
	4 800

(1) De post Diversen omvat met name de anti-crisiscellen, de cel ter ondersteuning en verschillende speciale domeinen zoals, bijvoorbeeld, de transporten.

De verdeling tussen Luik en Charleroi is moeilijker uit te voeren met nauwkeurigheid wegens het personeel van Algemene Kosten. Vele Funktionele Direkties en Diensten die verminderd zullen moeten worden, zijn tussen Luik en Charleroi verdeeld, met evenwel een veel grotere concentratie te Luik. Er bestaan opties voor enkele hiervan voor de lokalisatie van de hoofdvermindering.

Er zijn daar dus variaties mogelijk.

De veronderstelling die ik heb gedaan, voert tot een vermindering van ongeveer 2 500 personen te Luik en van ongeveer 2 300 personen te Charleroi. Deze 4 800 personen omvatten bij benadering :

100 kaderleden;
1 000 weddetrekkenden;
3 700 werklieden.

De verdeling zou, ook daar, bij benadering het volgende beeld te zien geven :

— werklieden	1 700 te Luik
	2 000 te Charleroi
— weddetrekkenden ...	700 te Luik
	300 te Charleroi
— kaderleden	70 te Luik
	30 te Charleroi

b) Rekening gehouden met deze op produktiviteit gerichte inspanningen waarvan ondersteld wordt dat zij verwezenlijkt zijn, moet geëvalueerd worden welke de aanvullende uitwerkingen van het nieuwe industriële schema zijn.

Deze uitwerkingen betreffen voornamelijk de stillegging van praktisch de gehele Divisie Staalfabriek en Walserijen van Ougrée/Seraing en de stillegging van de vloeibare fase van Charleroi Oost.

In de op produktiviteit gerichte vorderingen, heb ik reeds rekening gehouden met de daadwerkelijke verhogingen die nodig zullen zijn, onder overigens gelijke omstandigheden, voor het opstarten van de continugietterij te Chertal en de continugietterij te Charleroi West. Ik heb, in het bij de stilleggingen betrokken personeel, tevens rekening gehouden met de kleine mogelijke uitwerkingen, verbonden aan een hogere activiteit van Carlam en het opstarten van de beitsbaan. Gezien deze omstandigheden, zullen de stilleggingen van installaties tot een aanvullende vermindering van de personeelsbestanden van om en nabij de 3 100 personen leiden.

Deze 3 100 personen omvatten : 50 kaderleden, 230 bedienden en 2 820 werklieden.

Deze personen worden als volgt verdeeld :

— te Luik : 1 500 personen van wie 30 kaderleden, 170 bedienden en 1 300 werklieden;

Dans ces conditions j'estime que les progrès de productivité représentent au total une diminution d'environ 4 800 personnes. Elle se répartit approximativement ainsi, suivant les natures d'activité :

— Fabrication	1 700
— Entretien	1 600
— Divers	650 (1)
— Etats-majors et Directions fonctionnelles ...	850
	4 800

(1) Le poste Divers comprend notamment : les cellules anticrise, la cellule d'appui et différents domaines particuliers comme, par exemple, les transports.

La répartition entre Liège et Charleroi est plus difficile à faire avec précision à cause du personnel de Frais Généraux. Beaucoup de Directions Fonctionnelles et de Services qui devront être réduits sont partagés entre Liège et Charleroi, avec cependant une concentration beaucoup plus grande à Liège. Des options existent pour quelques-uns d'entre eux sur la localisation de réduction principale.

Il y a donc là des fourchettes possibles.

L'hypothèse que j'ai faite conduit à une réduction de 2 500 personnes environ à Liège et de 2 300 personnes environ à Charleroi. Ces 4 800 personnes comprennent approximativement :

100 cadres;
1 000 barémisés;
3 700 ouvriers.

La répartition serait, encore, approximativement la suivante :

— ouvriers	1 700 à Liège
	2 000 à Charleroi
— barémisés	700 à Liège
	300 à Charleroi
— cadres	70 à Liège
	30 à Charleroi

b) Compte tenu de ces efforts de productivité supposés réalisés, il faut évaluer quels sont les effets supplémentaires du nouveau schéma industriel.

Ils concernent principalement l'arrêt de la quasi totalité de la Division Acierie et Laminiers d'Ougrée/Seraing, et l'arrêt de la phase liquide de Charleroi Est.

J'ai déjà tenu compte, dans les progrès de productivité, des augmentations effectives qui seront nécessaires, toutes choses égales d'ailleurs, pour le démarrage des coulées continues de Chertal et de Charleroi Ouest. J'ai, dans le personnel concerné par les arrêts, pris en compte aussi les petits effets positifs que donnera une plus forte activité de Carlam et le démarrage de la ligne de décapage. Dans ces conditions, les arrêts d'installations conduiront à une diminution supplémentaire des effectifs de l'ordre de 3 100 personnes.

Ces 3 100 personnes comprennent : 50 cadres, 230 barémisés et 2 820 ouvriers.

Elles se répartissent ainsi :

— à Liège : 1 500 personnes dont 30 cadres, 170 barémisés et 1 300 ouvriers;

— te Charleroi : 1 600 personen van wie 20 kaderleden, 60 bedienden en 1 520 werkliden.

Wij meten de omvang af van het sociale probleem dat moet worden opgelost.

De totale vermindering zou 7 900 personen bedragen. De geografische verdeling, en per categorie personeel, hiervan, zou bij benadering het volgende beeld te zien geven :

	Luik	Charleroi
Kaderleden	100	50
Bedienden	870	360
Werkliden	3 000	3 520
Totaal	3 970	3 930

Wij stellen vast — doch dit is toevallig — dat de verminderingen van personeelsbestanden, globaal gezien, van dezelfde orde van grootte zijn in elk van de beide bekkens.

De relatieve weerslag is niettemin verschillend.

Indien wij alleen naar de betrokken populatie verwijzen (Cockerill-Sambre + Valvil + Carlam), blijkt de vermindering 7 900 personen op 22 252 personen te zijn, ofwel ongeveer 35 %. Deze vermindering bedraagt ongeveer :

37 % voor de werkliden;
32 % voor de bedienden;
20 % voor de kaders.

Voor het waarden van de globale weerslag op elk van de beide bekkens, verdient het ongetwijfeld de voorkeur het verminderingpercentage te evalueren waarbij tevens rekening gehouden wordt met C. M. I. en Phenix Works te Luik en Ruau te Charleroi.

De nodige verminderingen blijken alsdan te zijn :

24 % te Luik
en 38 % te Charleroi.

3. Gelet op een sociaal probleem van een dergelijke omvang, moeten wij ons afvragen welke de middelen zijn waarover men kan beschikken voor het oplossen van dit probleem waarbij tegelijkertijd rekening gehouden wordt met de vraagstukken die de personen betreffen en de uitwerkingen op de gemeenten en gewesten.

Het eerste denkbeeld dat opkomt, is het tot een maximum gebruik maken, hoewel de hiearaan verbonden globale kosten hoog liggen, van het brugpensioen systeem op de leeftijd van 55 jaar dat momenteel van kracht is. Indien dit systeem verplichtend zouden worden gemaakt, dan zouden we het volgende beeld krijgen :

— à Charleroi : 1 600 personnes dont 20 cadres, 60 barémisés et 1 520 ouvriers.

Nous mesurons l'ampleur du problème social à résoudre.

La réduction totale s'élèverait à 7 900 personnes. Sa répartition géographique, et par catégorie de personnel, serait approximativement la suivante :

	Liège	Charleroi
Cadres	100	50
Barémisés	870	360
Ouvriers	3 000	3 520
Total	3 970	3 930

Nous constatons — et c'est un hasard — que les réductions d'effet sont globalement du même ordre de grandeur dans chacun des deux bassins.

L'impact relatif est néanmoins différent.

Si nous nous référons seulement à la population concernée (Cockerill-Sambre + Valvil + Carlam), la réduction ressort à 7 900 sur 22 252 soit environ 35 %. Elle est d'environ :

37 % pour les ouvriers;
32 % pour les barémisés;
20 % pour les cadres.

Pour apprécier l'impact global sur chacun des deux bassins, il est sans doute préférable d'évaluer le pourcentage de réduction en prenant en compte également C. M. I. et Phenix Works à Liège et le Ruau à Charleroi.

Les réductions nécessaires ressortent alors à :

24 % à Liège
et à 38 % à Charleroi.

3. Devant un problème social d'une telle ampleur nous devons nous demander quels sont les moyens dont on peut disposer pour résoudre en tenant compte, à la fois des questions qui concernent les personnes et des effets sur les localités et régions.

La première idée qui vient à l'esprit est d'utiliser au maximum, bien que son coût global soit onéreux, le système de prépension à 55 ans qui est actuellement en vigueur. Si on le rendait obligatoire les effets en seraient les suivants :

	1983	1984	1985	1986	Totaal — Total
<i>Charleroi</i>					
Elke categorieën. — Toute catégorie	166	404	447	444	1 461
(waarvan bedienden en kaders). — (dont barémisés et cadres)	(145)	(71)	(66)	(81)	(363)
<i>Luik. — Liège</i>					
Elke categorieën. — Toute catégorie	912	587	594	573	2 666
(waarvan bedienden en kaders). — (dont barémisés et cadres)	(407)	(166)	(165)	(157)	(895)
					4 127 (1 258)

Door de systematische toepassing van deze gang van zaken, zouden dus, tegen het eind van 1986, iets meer dan 50 % van de gevallen kunnen zijn geregeld doch er wordt tevens vastgesteld dat de problemen niet dezelfde zijn voor de verschillende categorieën terwijl de ernstigste vraagstukken voor de werklieden in het algemeen gesteld worden en meer in het bijzonder voor de werklieden te Charleroi.

Wat de weddetrekkenden betreft, moeten de globale cijfers evenwel geen aanleiding tot illusies geven. De noodzakelijke aanpassing van de mensen aan de te vervullen taken, zal moeilijke problemen teweegbrengen, vooral te Luik. Niettemin moet rekening gehouden worden met de natuurlijke afvloeiingen die zich noodgedwongen zullen voordoen. Deze worden momenteel op 400 personen per jaar geraamd, van wie 260 te Charleroi en 140 te Luik, doch tevens moet rekening gehouden worden met het minimum aan indienstnemingen dat volstrekt noodzakelijk zal blijven en dat niet tot onder 100 personen per jaar zal kunnen afdalen. Het blijft niettemin een feit dat, globaal gezien, blijkbaar, op deze manier, ongeveer 1 200 aanvullende afvloeiingen in de komende vier jaar verkregen zouden kunnen worden.

Het resterende probleem zou dus betrekking hebben op ongeveer 2 600 personen. De te nemen besluiten moeten worden bestudeerd afhankelijk van hun sociale en politieke aspecten en van hun kosten. Bij deze besluiten kan men, uiteraard, gedachten laten gaan over het actief scheppen van arbeidsplaatsen in nieuwe activiteiten, zowel te Luik als te Charleroi. Het intensiveren van de met het oog hierop reeds aan de dag gelegde inspanningen zal, hoe dan ook, noodzakelijk zijn doch het is waarschijnlijk dat de resultaten op korte termijn niet op gelijke voet zullen staan met het probleem dat nog moet worden behandeld.

Men zal dus zijn gedachten over nog andere middelen moeten laten gaan. Een hiervan zou kunnen zijn, indien dit verenigbaar is met het algemene beleid van België, een vermindering van de arbeidsduur, met daarbij een evenredige vermindering van de salarissen, ten minste na verloop van tijd, daar anders Cockerill-Sambre hiervan niet de kosten zou kunnen dragen. Om ervoor te zorgen dat deze vermindering van de arbeidsduur geen negatieve uitwerking krijgt, moet deze zo gedaan worden dat hierdoor niet de goede bedrijfsgang van de installaties en de doeltreffendheid van de diensten in gevaar worden gebracht. Indien men zeker ervan wil zijn dit resultaat te bereiken, moet op het personeel dat in ploegen werkt, de voornaamste inspanning gericht worden.

Naar aanleiding van dit punt, heb ik een korte studie gemaakt; deze laat zien dat ongetwijfeld, op deze manier, ongeveer 400 aanvullende arbeidsplaatsen in het leven geropen zouden kunnen worden en dat zou, voor de betrokken personen, een geleidelijke teruggang van hun salarissen, in reële termen van om en nabij de 5 tot 6 % veronderstellen.

Er zijn andere denkbeelden doch deze moeten uitgediept worden alvorens te weten of zij uitvoerbaar zijn.

In de nu volgende paragraaf, waarin de financiële kosten voor de redding van Cockerill-Sambre zullen worden besproken, heb ik ondersteld dat de sociale kosten van de omschakeling van deze 7 900 personen in totaal 12 miljard Belgische frank, waarde 1983, zouden gaan bedragen, dat wil zeggen, ongeveer 1 500 000 BF per persoon. Ik heb tevens verondersteld dat deze kosten door de onderneming gedragen doch gefinancierd zouden worden door speciale middelen, gelijkaardig aan die welke momenteel voor de brugpensioenen gebruikt worden.

L'application systématique de ce procédé permettrait donc de régler d'ici fin 1986 un peu plus de 50 % des cas mais l'on constate aussi que les problèmes ne sont pas les mêmes pour les différentes catégories et que les questions les plus graves se posent pour les ouvriers en général, et plus spécialement pour les ouvriers de Charleroi.

En ce qui concerne les appointés, les chiffres globaux ne doivent quand même pas faire illusion. L'adéquation nécessaire entre les hommes et les tâches à remplir posera des problèmes difficiles, surtout à Liège. Il faut néanmoins tenir compte des départs naturels qui se produiront fatalement. Ils sont estimés actuellement à 400 personnes par an, dont 260 à Charleroi et 140 à Liège, mais il faut tenir compte aussi du minimum d'embauche qui restera indispensable et qui ne pourra pas descendre en dessous de 100 personnes par an. Il n'en reste pas moins que, globalement, l'on pourrait obtenir, semble-t-il, de cette manière environ 1 200 départs supplémentaires sur les quatre années qui viennent.

Le problème résiduel porterait donc sur environ 2 600 personnes. Les décisions à prendre doivent être étudiées en fonction de leurs aspects sociaux et politiques et de leurs coûts. Parmi elles, on peut songer, bien sûr, à la création active d'emplois dans des activités nouvelles aussi bien à Liège qu'à Charleroi. L'intensification des efforts déjà déployés à cet effet sera, de toute façon, nécessaire, mais il est probable que les résultats à court terme ne seront pas à la mesure du problème qui reste à traiter.

Il faudra donc songer encore à d'autres moyens. L'un d'entre eux pourrait être, s'il est compatible avec la politique générale de la Belgique, une réduction de la durée du travail accompagnée d'une réduction proportionnelle des salaires, au moins à terme, sinon Cockerill-Sambre ne pourrait pas en supporter le coût. Pour que cette réduction de la durée du travail n'ait pas d'effet négatif, il faut qu'elle ne compromette pas la bonne marche des installations et l'efficacité des services. Si on veut être sûr d'arriver à ce résultat, c'est sur le personnel travaillant en poste qu'il faudrait faire porter l'effort principal.

J'ai fait une brève étude à ce sujet; elle montre que l'on pourrait sans doute, de cette manière, créer environ 400 emplois supplémentaires et que cela supposerait, pour les intéressés, une baisse progressive de leurs salaires en termes réels de l'ordre de 5 à 6 %.

D'autres idées existent, mais doivent être approfondies avant de savoir si elles sont réalisables.

Dans le paragraphe qui va suivre et qui traitera du coût financier du sauvetage de Cockerill-Sambre, j'ai supposé que le coût social de la reconversion de ces 7 900 personnes s'élèverait au total à 12 milliards de francs belges, valeur 1983, c'est-à-dire environ 1 500 000 F. B. par personne. J'ai supposé également que ce coût serait supporté par l'entreprise mais financé par des moyens spéciaux analogues à ceux qui sont employés actuellement pour les prépensions.

VII. De financiële kosten

1. De industriële veronderstellingen

Op het industriële vlak, heb ik verondersteld dat de handhaving in bedrijf van Valfil een nul effect na verloop van tijd voor Cockerill-Sambre zou hebben. Met andere woorden — en deze onderstelling is aan de optimistische kant — ik heb als veronderstelling genomen dat de lasten van Valfil zullen kunnen worden verdeeld in functie van de produktie en dat de externe leverancier van metaal de knuppels aan Cockerill-Sambre zal afstaan tegen een prijs welke noch winst noch verlies zal inhouden voor de hoeveelheden die de vennootschap er zal laten walsen.

Verder leidt het voorgestelde industriële schema, afgezien van Valfil, tot een geïntegreerd evenwicht van de erts tot de eindprodukten voor de eigen commerciële afzetmarkten van Cockerill-Sambre, met uitzondering van de 250 kt aan balken die met Arbed tegen rollen geruild werden. Voor deze 250 kt rollen, zoals voor de aanvullende hoeveelheden die eraan toegevoegd zouden worden, is de tot stand gebrachte marge slechts een gedeeltelijke marge aangezien alleen de walsen gebruikt worden.

Op het gebied van de investeringen, heb ik rekening gehouden met de in uitvoering zijnde strategische investeringen, de investeringen die noodzakelijk zullen zijn voor het begeleiden van het industriële schema en de kleine kredieten die, overigens, in de toekomst opgetrokken zullen moeten worden want er moeten veel kleine investeringen op het gebied van de produktiviteit en de technische vooruitgang tot stand gebracht worden die weliswaar niet erg opzienbarend zijn doch die wel volstrekt noodzakelijk zijn in een dergelijke vennootschap wil men de meest performante vennootschappen benaderen. Ik heb hieraan de noodzakelijke voorzieningen toegevoegd om, met ingang van 1985, een grondige modernisering van het koudwalsen te Luik aan te pakken. Rekening houdende met al deze elementen, komen wij tot cijfers die in de onderstaande tabel aangegeven worden.

In vaste franken 1983

(Alle cijfers zijn uitgedrukt in miljoenen Belgische frank)

VII. Le coût financier

1. Les hypothèses industrielles

Sur le plan industriel, j'ai supposé que le maintien en activité de Valfil aurait un effet nul à terme pour Cockerill-Sambre. Autrement dit — et cette supposition est optimiste — j'ai pris comme hypothèse que les charges de Valfil pourront être réparties en fonction de la production et que le fournisseur extérieur de métal cèdera les billettes à Cockerill à un prix qui n'engendrera aucun bénéfice ni perte pour les tonnages que la société y fera laminier.

Par ailleurs, le schéma industriel proposé, Valfil mis à part, conduit à un équilibre intégré du minerai aux produits finis pour les débouchés commerciaux propres de Cockerill, à l'exception des 250 kt de poutrelles échangées à l'Arbed contre des coils. Pour ces 250 kt de coils, comme pour les tonnages supplémentaires qui viendraient s'y ajouter, la marge réalisée n'est qu'une marge partielle, puisque seuls les laminiers sont utilisés.

En matière d'investissements, j'ai tenu compte des investissements stratégiques en cours, de ceux qui seront nécessaires pour accompagner le schéma industriel et des crédits mineurs, qui d'ailleurs, devront être augmentés dans l'avenir, car il faut réaliser beaucoup de petits investissements de productivité et de progrès technique peu spectaculaires, mais qui sont indispensables dans une société de ce genre pour se rapprocher des plus performants. J'y ai ajouté les provisions nécessaires pour entamer à partir de 1985 une modernisation profonde du laminage à froid à Liège. En tenant compte de tous ces éléments, nous arrivons aux chiffres qui figurent dans le tableau ci-dessous.

En francs constants 1983

(Tous les chiffres sont exprimés en millions de FB)

	1983	1984	1985	1986	1987
Omzet. — Chiffre d'affaires	68 000	75 000	75 000	75 000	75 000
Bruto resultaat. — Résultat brut	(5 000)	1 500	5 000	7 500	10 500
Fysiske investeringen. — Investissements physiques	8 600	6 000	6 000	5 000	5 000
Andere investeringen. — Investissements autres	1 000	1 000	—	—	—
Behoeften aan bedrijfskapitaal. — Besoin de fonds de roulement	5 000	500	—	(1 500)	—
Uitzonderlijke sociale kosten. — Coûts sociaux exceptionnels	(1 000)	(3 000)	(3 500)	(3 000)	(1 500)

In lopende franken

(in de veronderstelling van een erosie van 7 % per jaar)

En francs courants

(en supposant une érosion de 7 % par an)

	1983	1984	1985	1986	1987
Omzet (1). — Chiffre d'affaires (1)	68 000	80 250	85 875	91 375	98 325
Bruto resultaat. — Résultat brut	(5 000)	1 605	5 725	9 188	13 766
Fysieke investeringen. — Investissements physiques	8 600	6 420	6 870	6 125	6 535
Andere investeringen. — Investissements autres	1 000	1 000	—	—	—
Behoeften aan bedrijfskapitaal (2). — Besoins en fonds de roulement (2)	5 000	535	1 143	1 224	1 309
Uitzonderlijke sociale kosten. — Coûts sociaux exceptionnels	(1 000)	(3 210)	(4 007)	(3 675)	(1 968)

(1) Wat de walsoperaties betreft die voor rekening van andere producenten worden verricht, zijn wij ervan uitgegaan dat Cockerill-Sambre alleen de kosten voor het walsen in maakloon in rekening zou brengen. Uiteraard hebben wij in dit bruto-resultaat rekening gehouden met het feit dat deze operaties slechts een gedeeltelijke marge zullen voortbrengen. Het betrekkelijk bevredigende bruto resultaat dat men in 1987 verkrijgt, komt uit twee redenen voort waarvan de ene zeer reëel is: aangezien Cockerill-Sambre een staalproductievermogen bezit dat lager dan haar walsvermogens ligt en zelfs lager dan haar commerciële afzetmarkten, heeft Cockerill-Sambre zeer goede kansen te draaien met een hoog bezettingspercentage van haar installaties; de andere reden is een weinig aan de optimistische kant: wij hebben verondersteld dat, in 1983, het peil van de verkoopprijzen enigszins gedrukt was en dat hierdoor de gemiddelde verkoopprijzen zouden kunnen stijgen zoals de inflatie.

(2) De behoeften aan bedrijfskapitaal houden uiteraard rekening met de globale ontwikkelingsgang van het bedrijfskapitaal in « geïnflateerde » waarde.

(1) En ce qui concerne les opérations de laminage réalisées pour le compte d'autres producteurs, nous avons considéré que Cockerill-Sambre d'autres seulement les frais de laminage à façon. Bien entendu, nous avons tenu compte dans le résultat brut du fait qu'elles ne génèrent qu'une marge partielle. Le résultat brut relativement satisfaisant que l'on obtient en 1987 provient de deux raisons, l'une très réelle: C-S ayant une capacité de production d'acier inférieure à ses capacités de laminage et même à ses débouchés commerciaux, a de fortes chances de marcher avec un taux d'occupation élevé de ses installations; l'autre un peu optimiste: nous avons supposé qu'en 1983 le niveau de prix de vente était légèrement déprimé et que, de ce fait, le prix de vente moyen pourrait croître comme l'inflation.

(2) Les besoins de fonds de roulement tiennent compte évidemment de l'évolution globale du fonds de roulement en valeur « inflatée ».

De tabel bestedingen-geldmiddelen geeft het volgende beeld te zien:

Le tableau d'emploi-ressources se présente de la manière suivante:

	1983	1984	1985	1986	1987
<i>Bestedingen. — Emplois:</i>					
Tekort vóór financiële lasten en afschrijvingen. — Déficit avant charges financières et amortissements	6 000	1 605	—	—	—
Fysieke investeringen. — Investissements physiques	8 600	6 420	6 870	6 125	6 535
Andere investeringen. — Investissements autres	1 000	1 000	—	—	—
Behoeften aan bedrijfskapitaal. — Besoins de fonds de roulement	5 000	535	1 143	1 224	1 309
Terugbetaling leverancierskrediet investeringen. — Remboursement crédit fournisseurs investissements	—	—	—	1 000	—
	20 600	9 560	8 013	8 349	7 864
<i>Geldmiddelen. — Ressources:</i>					
Bruto resultaat na uitzonderlijke sociale kosten. — Résultat brut après coûts sociaux exceptionnels	—	—	1 718	5 513	11 800
Financiering sociale kosten. — Financement coûts sociaux	1 000	3 210	4 007	3 675	1 966
Leverancierskrediet investeringen. — Crédit fournisseur investissements	1 000	—	—	—	—
	2 000	3 210	5 725	9 188	13 766
Saldo vóór financiële lasten en terugbetalingen. — Solde avant charges financières et remboursements	18 600	6 350	2 288	(839)	(5 202)

2. De financiële veronderstellingen

Op het financiële vlak, heb ik twee veronderstellingen gemaakt die totaal verschillend van elkaar zijn. Het wil mij voorkomen dat deze goed de mechanismen illustreren aan

2. Les hypothèses financières

Sur le plan financier, j'ai fait deux hypothèses tout à fait différentes. Elles me paraissent bien illustrer les mécanismes qui permettront le redressement de Cockerill-Sambre.

de hand waarvan het herstel van Cockerill-Sambre mogelijk zal worden. De berekeningen hebben uiteraard slechts als voorwerp om orden van grootte vast te stellen. De nauwkeurigheid van de cijfers die noodzakelijk is voor het verzekeren van de samenhang van de rekeningen, mag wat dat betreft geen illusies wekken.

a) Bases

Veronderstelling I. Men raakt niet aan de balans. De vennootschap gaat zelf over tot de betaling van al haar financiële lasten op korte termijn en op lange termijn, alsmede tot de terugbetaling van de leningen die zij vóór 31 december 1982 heeft afgesloten. Elke maand dekt de overheid, door inbrengsten van geschikte kapitalen de financieringstekorten. Indien het anders zou gebeuren, zou het samenvoegende effect van de schulden onmiddellijk het faillissement tot gevolg hebben.

Veronderstelling II. Aan het eind van het jaar 1983 wordt tot een « reinigen » van de balans met terugwerkende kracht tot aan het begin van het jaar overgegaan. Deze « reiniging », waarvan de elementen in bijlage 3 voorkomen, vermindert het netto actief met 38 924 miljoen.

Op hetzelfde ogenblik, neemt de Staat het per 31 december 1982 bestaande financiële passief ten laste ten belope van :

— het totaal van de schulden op langer dan een jaar, met uitzondering van de N. M. K. N. kredieten voor de financiering van de brugpensioenen, ofwel voor een totaal van 48 675 miljoen;

— 7 000 miljoen aan schulden op korte termijn (hetgeen overeenkomt met 1 000 miljoen aan financiële kosten per jaar).

De resterende financieringskosten worden eveneens elke maand door de Staat gedekt.

b) De globale financieringsbehoeften geven aldus, in elk van de veronderstellingen, het volgende beeld te zien :

Les calculs n'ont évidemment pour objet que de fixer des ordres de grandeur. La précision des chiffres qui est nécessaire pour assurer la cohérence des comptes ne doit pas faire illusion à cet égard.

a) Bases

Hypothèse I. On ne touche pas au bilan. La société procède elle-même au paiement de toutes ses charges financières à court terme et long terme ainsi qu'au remboursement des emprunts qu'elle a contractés avant le 31 décembre 1982. Chaque mois, la puissance publique couvre par des apports de capitaux propres les déficits de financement. S'il en était autrement, l'effet cumulatif des dettes entraînerait immédiatement la faillite.

Hypothèse II. On procède, à la fin de l'année 1983, à un nettoyage du bilan avec effet rétroactif au début de l'année. Ce « nettoyage », dont les éléments figurent en annexe 3, diminue l'actif net de 38 924 millions.

Au même moment, l'Etat prend à sa charge le passif financier existant au 31 décembre 1982 à hauteur de :

— la totalité des dettes à plus d'un an à l'exception des crédits S. N. C. I. pour financement des prévisions, soit pour un total de 48 675 millions;

— 7 000 millions de dettes à court terme (correspondant à 1 000 millions de frais financiers annuels).

Les déficits de financement résiduels sont également couverts chaque mois par l'Etat.

b) Les besoins de financement globaux présentent ainsi dans chacune des hypothèses :

	1983	1984	1985	1986	1987
Veronderstelling I. — Hypothèse I.					
Te financieren saldo vóór financiële lasten en terugbetalingen. — Solde à financer avant charges financières et remboursements	18 600	6 350	2 288	(839)	(5 902)
Financiële Lasten lange termijn. — Charges Financières long terme	3 258	6 040	5 787	5 661	5 219
Financiële Lasten korte termijn. — Charges Financières court terme	5 065	5 065	5 065	5 065	5 065
Terugbetalingen Leningen. — Remboursements d'Emprunts	165	2 542	2 772	4 426	5 718
Totaal te financieren. — Total à Financer	27 088	19 997	15 912	14 313	10 100
Samenvoeging. — Cumul	27 088	47 085	62 997	77 310	87 410

Het is zonder meer duidelijk dat, in een dergelijk geval, zoals wij verderop zullen zien, de Staat, die elk jaar de geldbedragen stort die op de regel « totaal te financieren » voorkomen, zijn stortingen in 1987 niet heeft beëindigd. Het systeem gaat verder en de jaren 1988 en 1989 zullen bijzonder zwaar zijn aangezien hun jaarbedragen voor terugbetalingen van leningen respectievelijk 7 837 en 14 669 miljoen belopen.

Bien entendu, dans ce cas, comme nous le verrons par la suite, l'Etat qui verse chaque année les sommes figurant sur la ligne « total à Financer » n'a pas terminé ses versements en 1987. Le système continue, et les années 1988 et 1989 sont particulièrement lourdes, puisque leurs annuités de remboursements d'emprunts sont respectivement de 7 837 et 14 669 millions.

Veronderstelling II. — Hypothèse II.	1983	1984	1985	1986	1987
Te financieren saldi vóór financiële lasten en terugbetalingen. — Soldes à financer avant charges financières et remboursements	18 600	6 350	2 288	(839)	(5 902)
Financiële lasten lange termijn (op N.M.K.N. kredieten bruggensioenen) — Charges financières long terme (sur crédits S.N.C.I. prévisions)	—	—	14	148	269
Financiële lasten korte termijn. — Charges financières court terme	4 065	4 065	4 065	4 065	4 065
Terugbetalingen leningen (N.M.K.N. kredieten bruggensioenen). — Remboursements d'emprunts (crédits S.N.C.I. prévisions)	—	—	—	85	138
Totaal te financieren. — Total à financer	22 665	10 415	6 367	3 459	(1.430)
Samenvoeging. — Cumul	22 665	33 080	39 447	42 906	41 476

c) De evoluties van de resultaten en van de balansen wordt op deze bladzijde en de volgende vergeleken.

c) L'évolution des résultats et des bilans est comparée sur cette page et la suivante.

Evolutie van de resultaten

Evolution des résultats

Veronderstelling I. — Hypothèse I.	1983	1984	1985	1986	1987
Omzet. — Chiffre d'affaires	68 000	80 250	85 875	91 875	98 325
Bruto resultaat vóór uitzonderlijke sociale kosten. — Résultat brut avant coûts sociaux exceptionnels	(5 000)	1 605	5 725	9 188	13 766
Uitzonderlijke sociale kosten. — Coûts sociaux exceptionnels	(1 000)	(3 210)	(4 007)	(3 675)	(1 966)
Financiële kosten. — Charges financières	(8 323)	(11 105)	(10 852)	(10 726)	(10 284)
Resultaten voor afschrijvingen. — Résultats avant amortissements	(14 323)	(12 700)	(9 134)	(5 213)	1 516
Afschrijvingen. — Amortissements	(6 802)	(7 054)	(7 268)	(7 368)	(7 665)
Netto resultaat. — Résultat net	(21 125)	(19 764)	(16 402)	(12 601)	(6 149)
Veronderstelling II. — Hypothèse II.					
Omzet. — Chiffre d'affaires	68 000	80 250	85 875	91 875	98 325
Bruto resultaat vóór uitzonderlijke sociale kosten. — Résultat brut avant coûts sociaux exceptionnels	(5 000)	1 605	5 725	9 188	13 766
Uitzonderlijke sociale kosten. — Coûts sociaux exceptionnels	(1 000)	(3 210)	(4 007)	(3 675)	(1 966)
Terugneming voorziening bruggensioenen. — Reprise de provision prévisions	900	900	900	900	900
Financiële lasten. — Charges financières	(4 065)	(4 065)	(4 074)	(4 213)	(4 334)
Resultaat vóór afschrijvingen. — Resultat avant amortissement	(9 165)	(4 770)	(1 461)	2 200	8 366
Afschrijvingen. — Amortissements	(4 802)	(5 054)	(5 268)	(5 388)	(5 665)
Netto resultaat. — Résultat net	(13 967)	(9 824)	(6 729)	(3 188)	2 701

Vergelijking van de beide toestanden in 1987

(in % van de omzet)

	Veronderstelling I	Veronderstelling II
Bruto resultaat vóór uitzonderlijke sociale kosten	14,0	14,0
Bruto resultaat vóór financiële lasten en afschrijvingen	12,0	12,0
Totaal financiële lasten	10,5	4,4
Cash-flow	1,5	7,6
Netto resultaat	- 6,2	+ 2,7

Comparaison des deux situations en 1987

(en % du chiffre d'affaires)

	Hypothèse I	Hypothèse II
Résultat brut avant coûts sociaux exceptionnels	14,0	14,0
Résultat brut avant charges financières et amortissements	12,0	12,0
Total charges financières	10,5	4,4
Cash-flow	1,5	7,6
Résultat net	- 6,2	+ 2,7

Evolutie van de balansen

Evolution des bilans

	1982	1983	1984	1985	1986	1987
<i>Veronderstelling I. — Hypothèse I :</i>						
Vastliggende middelen. — Actifs immobilisés	80 714	—	—	—	—	—
Andere vastliggende middelen (netto). — Autres éléments immobilisés (net)	3 468	—	—	—	—	—
	84 182	86 960	87 346	86 948	85 685	84 575
Behoeften aan bedrijfskapitaal. — Besoins de fonds de roulement	11 747	16 747	17 262	18 425	19 469	20 958
Totaal van het actief. — Total de l'actif	95 929	103 727	104 628	105 373	105 334	105 533
Eigen kapitalen (2). — Capitaux propres (2)	15 416	21 379	21 612	21 122	22 834	26 785
Voorzieningen en andere passiva op méér dan één jaar. — Provisions et autres passifs supérieurs à un an ...	10 862	11 862	11 862	11 862	10 862	10 862
Financiële schulden op lange termijn. — Dettes financières à long terme	51 292	52 127	52 795	54 030	53 279	49 527
Financiële schulden op korte termijn. — Dettes financières à court terme	18 359	18 359	18 359	18 359	18 359	18 359
Totaal van het passief. — Total du passif	95 929	103 727	104 628	105 373	105 334	105 533
Bedrijfskapitaal. — Fonds de roulement	(6 612)	—	+ 9 211	—	—	2 599
Totaal « zuivere » financiële schulden. — Total dettes financières « pures » ...	69 651	—	— 1 765	—	—	67 886
<i>Veronderstelling II. — Hypothèse II :</i>						
	(pro forma)					
Vastliggende middelen. — Actifs immobilisés	43 406	—	—	—	—	—
Andere vastliggende middelen (netto). — Autres éléments immobilisés (net)	3 044	—	—	—	—	—
	46 450	51 248	53 614	55 216	55 953	56 843
Behoeften aan bedrijfskapitaal. — Besoins de fonds de roulement	10 946	15 946	16 481	17 624	18 848	20 157
	57 396	67 194	70 095	72 840	74 801	77 000
Eigen kapitalen (3). — Capitaux propres (3)	32 167	40 865	41 456	41 094	41 365	44 066
Voorzieningen en andere passiva. — Provisions et autres passifs	11 253	11 353	10 453	9 553	7 653	6 753
Financiële schulden op lange termijn. — Dettes financières à long terme	2 992	3 992	7 202	11 209	14 799	16 627
Financiële schulden op korte termijn. — Dettes financières à court terme	10 984	10 984	10 984	10 984	10 984	9 554 (4)
	57 396	67 194	70 095	72 840	74 801	77 000
Bedrijfskapitaal. — Fonds de roulement	(38)	—	+ 10 641	—	—	10 603
Totaal « zuivere » financiële schulden. — Total dettes financières « pures »	13 976	—	—	+ 12 205	—	26 187

(1) Met inbegrip vordering op de Staat voor 921 miljoen (zaak Usinor).

(2) Na aftrek van 3 046 miljoen (opgevraagd niet-volgestort kapitaal).

(3) Na aftrek van 3 046 miljoen (opgevraagd maar niet-volgestort kapitaal).

(4) Het teveel van de geldmiddelen in 1987 wordt verondersteld op arbitraire wijze aangewend te zijn voor de vermindering van de financiële schulden op korte termijn.

(1) Y compris créance sur l'Etat pour 921 millions (affaire Usinor).

(2) Sous déduction de 3 046 millions (capital appelé non libéré).

(3) Sous déduction de 3 046 millions (capital appelé mais non libéré).

(4) L'excédent des ressources de 1987 est supposé arbitrairement affecté à la réduction des dettes financières à court terme.

d) Kosten voor de aandeelhouder

Over de vijf jaren 1983-1987 zijn de globale kosten voor de aandeelhouder :

Veronderstelling I			Veronderstelling II	
1983	27 088	Sanering van de balans en Herkapitalisering Financieringstekort	55 675 22 665	} 78 340
1984	19 997		10 415	
1985	15 912		6 367	
1986	14 313		3 459	} 2 029 (1)
1987	10 100		(1 430)	
87 410			97 151	

(1) In werkelijkheid zou men vermoedelijk, indien de industriële sanering werkelijk wordt verwezenlijkt zoals is voorzien, er vanaf kunnen zien de voor 1986 voorziene geldbedragen te storten, hetgeen het grote voordeel zou opleveren elke overheidsinbreng aan de onderneming aan het eind van 1985 stop te zetten.

Opmerking : In de beide gevallen omvat het totaal niet de uitzonderlijke sociale kosten waarvan wordt verondersteld dat deze door de N. M. K. N.-kredieten van het type « brugpensioenen » worden gefinancierd.

Het grote verschil tussen deze beide veronderstellingen is, zoals ik reeds heb gezegd, in de veronderstelling I, dat de netto resultaten steeds sterk negatief in 1987 zijn en dat de financiële bijdragen van de Staat zich op een hoog niveau in de volgende jaren zullen voortzetten.

Moet, bij benadering, voorzien worden :

- 11 600 miljoen in 1988;
- 16 700 miljoen in 1989.

Pas vanaf 1990 zullen de financiële bijdragen worden verminderd tot niveau's van 2 tot 3 miljard per jaar en kunnen deze waarschijnlijk door de onderneming worden gefinancierd.

In de veronderstelling II daarentegen, dient onmiddellijk een veel grotere inspanning geleverd te worden doch vanaf de jaren 1986-1987 is de toestand van de onderneming hersteld en men kan, in het uiterste geval, de bijdragen aan het eind van 1985 stopzetten.

3. Voorstelling van zaken

a) In de veronderstelling II, waaraan worden werkelijk de uitgaven van de aandeelhouder tijdens de vijf jaren 1983-1987 besteed ?

Het geheel van de behoeften (met uitsluiting van de uitzonderlijke sociale kosten) bedraagt :

Investerings	...	36 570 miljoen
Behoeften aan bedrijfskapitaal	...	9 211 miljoen
Terugbetalingen	...	223 miljoen
		46 004 miljoen

d) Coût pour l'actionnaire

Sur les cinq années 1983-1987, les coûts globaux pour l'actionnaire sont :

Hypothèse I			Hypothèse II	
1983	27 088	Assainissement du bilan et Recapitalisation Déficit de Financement	55 675 22 665	} 78 340
1984	19 997		10 415	
1985	15 912		6 367	
1986	14 313		3 459	} 2 029 (1)
1987	10 100		(1 430)	
87 410			97 151	

(1) En fait, on pourrait probablement se dispenser, si l'assainissement industriel est vraiment réalisé comme prévu, de verser les sommes prévues pour 1986, ce qui aurait le grand avantage d'arrêter tout concours public à l'entreprise fin 1985.

Nota : Dans les deux cas, le total ne comprend pas les coûts sociaux exceptionnels qui sont supposés être financés par les crédits S. N. C. I. du type « prévisions ».

La grande différence entre ces deux hypothèses, c'est que, comme je l'ai déjà dit, dans l'hypothèse I, les résultats nets sont toujours fortement négatifs en 1987 et les concours financiers de l'Etat se poursuivent à un niveau élevé, les années suivantes.

Il faut prévoir environ :

- 11 200 millions en 1988;
- 16 700 millions en 1989.

Ce n'est qu'à partir de 1990 que les concours financiers se réduisent à des niveaux de 2 à 3 milliards par an et qu'ils peuvent être probablement financés par l'entreprise.

Dans l'hypothèse II au contraire, un effort beaucoup plus important est à faire de suite, mais dès les années 1986-1987, la situation de l'entreprise est rétablie et l'on peut, à la limite, arrêter le concours fin 1985.

3. Les présentations

a) Dans l'hypothèse II, à quoi sont affectées réellement les dépenses de l'actionnaire pendant les cinq années 83-87 ?

L'ensemble des besoins (coûts sociaux exceptionnels exclus) s'élève à :

Investissements	...	36 570 millions
Besoins de fonds de roulement	...	9 211 millions
Remboursements	...	223 millions
		46 004 millions

Deze worden gefinancierd door

De cash-flow van de onderneming voor	4 528 miljoen
Bijstand onder de vorm van de aanbren- g van eigen middelen van de aandeel- houder voor	41 476 miljoen

De zaken kunnen op een eerste manier voorgesteld worden door te zeggen dat de 41,5 miljard aan kosten voor de aandeelhouder (met uitsluiting van de herkapitalisatiekosten) voor 36,6 miljard dienen voor het financieren van de investeringen en voor slechts 4,9 miljard voor een bijstand aan de werking (behoeften aan bedrijfskapitaal).

Hierbij dient te worden aangetekend dat, in de veronderstelling I, bovenstaande tabel het volgende beeld te zien gaat geven :

Investeringen	36 570 miljoen
Behoeften aan bedrijfskapitaal	9 211 miljoen
Terugbetalingen van leningen	15 623 miljoen
Cash-drains	26 006 miljoen
	87 410 miljoen

Deze worden volledig gefinancierd door een bijstand onder de vorm van eigen middelen van de aandeelhouder die dient voor 36,6 miljard voor het financieren van de investeringen, voor 15,6 miljard voor het terugbetalen van de leningen die de onderneming niet in staat is te honoreren. Blijft over 35,2 miljard voor bijstand aan de werking (waarvan 26 miljard voor de dekking van de cash-drains).

Het grote verschil komt uiteraard voort uit het feit dat, in de veronderstelling II, de Staat bovendien een op herkapitalisatie gerichte inspanning doet van 55,6 miljard. Hiermee kunnen veel sneller de cash-drains worden opgeheven terwijl, in het totaal, een cash-flow verkregen wordt die lichtjes positief is over het totaal van de komende vijf jaar.

b) De Ministerraad van 15 mei 1981 had een bepaald aantal besluiten genomen. Op 31 december 1982, welke datum wij hebben aangehouden als uitgangspunt van alle berekeningen, moesten nog gestort worden :

— onder de vorm van kapitaal of VWCO bij wijze van dekking van de cash- drains	4 560 miljoen
— in bijdrage van de openbare sektor tot de financiering van de investeringen ...	5 168 miljoen

Verder werd overwogen om later in kapitaal om te zetten 15 miljard aan kredieten waarvoor een moratorium was uitgeschreven.

De zaken zouden dus voorgesteld kunnen worden door te zeggen dat over de periode 1983-1987, de Staat zijn bijdrage tot de werking niet verhoogt in vergelijking met de voorheen voorziene cijfers.

Daarentegen is de Staat verplicht om aanzienlijk zijn bijdrage in eigen middelen op te trekken voor de herkapitalisering van het kapitaal en de financiering van de investeringen.

In plaats van 20,2 miljard die beoogd waren, is het noodzakelijk $55,6 + 36,6 = 92,2$ miljard te realiseren, ofwel 72 miljard meer. In werkelijkheid, zoals ik uiteengezet heb, indien het plan krachtadig wordt gevoerd en de herkapitalisering per eind 1983 voldoende is, zou overwogen kunnen worden om de subsidies per eind 1985 stop te zetten. Hoe dan ook, deze benadering kan, wegens talrijke redenen, slechts orden van grootte leveren. Het is dus een aanvulling van om en nabij de 70 miljard die moet worden overwogen in vergelijking met hetgeen was voorzien.

Ils sont financés par :

Le cash-flow de l'entreprise pour ...	4 528 millions
Une aide en fonds propres de l'action- naire pour	41 476 millions

On peut présenter les choses d'une première façon, en disant que les 41,5 milliards de coût pour l'actionnaire (coût de recapitalisation exclus) servent pour 36,6 milliards à financer des investissements et pour 4,9 milliards seulement à une aide au fonctionnement (besoins de fonds de roulement).

Remarquons que, dans l'hypothèse I, le tableau ci-dessus devient :

Investissements	36 570 millions
Besoins de fonds de roulement	9 211 millions
Remboursements d'emprunts	15 623 millions
Cash-drains	26 006 millions
	87 410 millions

Ils sont totalement financés par une aide en fonds propres de l'actionnaire qui sert pour 36,6 milliards à financer des investissements, pour 15,6 milliards à rembourser des emprunts que l'entreprise n'est pas capable d'honorer. Il reste 35,2 milliards d'aide au fonctionnement (dont 26 pour la couverture des cash-drains).

La grande différence provient évidemment du fait que, dans l'hypothèse II, l'Etat consent, en plus, un effort de recapitalisation de 55,6 milliards. C'est ce qui permet de supprimer beaucoup plus vite les cash-drains et d'avoir, au total, un cash-flow légèrement positif sur l'ensemble des cinq ans qui viennent.

b) Le Conseil des Ministres du 15 mai 1981 avait pris un certain nombre de décisions. Au 31 décembre 1982, date que nous avons retenue comme point de départ de tous les calculs, il restait encore à verser :

— en capital ou OCPC au titre de la cou- verture des cash-drains	4 560 millions
— en contribution du secteur public au financement des investissements	5 168 millions

Par ailleurs, il avait été envisagé de convertir ultérieurement en capital 15 milliards de crédits moratoriés.

On pourrait donc présenter les choses en disant que, sur la période 1983-1987, l'Etat n'augmente pas son aide au fonctionnement par rapport aux chiffres antérieurement prévus.

Par contre, l'Etat est obligé d'augmenter considérablement son aide en fonds propres, pour la reconstitution du capital et le financement des investissements.

Au lieu de 20,2 milliards qui avaient été envisagés, il est nécessaire de réaliser $55,6 + 36,6 = 92,2$ milliards, soit 72 milliards de supplément. En fait, comme je l'ai expliqué, si le plan est mené avec vigueur et la recapitalisation de fin 1983 suffisante, on pourrait envisager d'arrêter les subsides fin 1985. De toute façon, cette approche ne peut, pour de nombreuses raisons, fournir que des ordres de grandeur. C'est donc un supplément de l'ordre de 70 milliards qui est à envisager par rapport à ce qui avait été prévu.

c) Voor de overheid zullen de uitgaven in de tijd worden gespreid indien de herkapitalisering per eind 1983 wordt verwezenlijkt, zoals ik voorgesteld heb, door een terugneming van schulden.

De huidige structuur van de teruggenomen schuldenlast is zodanig dat de weerslag op de openbare financiën (Staat of Staat en Gewesten) het volgende beeld te zien zou geven :

c) Pour la puissance publique, si la recapitalisation de fin 1983 est réalisée, comme je l'ai suggéré, par reprise de dettes, les dépenses seront étalées dans le temps.

La structure actuelle de l'endettement repris est telle que l'impact sur les finances publiques (Etat ou Etat et Régions) serait le suivant :

	Financiële kosten op kredieten lange termijn — Frais financiers sur crédits à long terme	Terugbetaling van de kredieten lange termijn — Remboursement des crédits à long terme	Terugbetaling van de kredieten korte termijn — Remboursement des crédits à court terme	Financierings- tekorten — Déficits de financement	Totaal — Total
1983	5 987	165	7 000	23 665 (1)	36 817
1984	6 040	2 542	—	10 415	18 997
1985	5 773	2 772	—	6 367	14 912
1986	5 513	4 341	—	?	9 854
1987	4 950	5 580	—	—	9 100
1988	4 151	7 637	—	—	11 788
1989	2 646	14 469	—	—	17 115
1990	1 487	2 612	—	—	4 099
Van 1991 tot 2002 (totaal). — De 1991 à 2002 (total)	8 550	2 320	—	—	10 870 (in 12 jaar) (en 12 ans)

(1) Het cijfer ligt één miljard hoger in vergelijking met de voorgaande tabel want, indien men veronderstelt dat de operatie slechts aan het eind van 1983 is gerealiseerd, zullen eveneens de financiële lasten van het jaar gedekt moeten worden op de 7 miljard aan terugbetaalde kredieten op korte termijn.

Dit alles, uiteraard, na aftrek van de betalingen die Cockerill-Sambre eventueel zou kunnen doen na tot betere omstandigheden te zijn teruggekeerd.

Aan de hand van deze cijfers, kan men zich een denkbeeld vormen over de begrotingsweerslag. De veronderstelling I geeft de minimum weerslag op korte termijn op de openbare financiën, van het herstel van Cockerill-Sambre. De veronderstelling II geeft de maximum weerslag.

	Veronderst. I	Veronderst. II
1983	29 817 (1)	36 817 (2)
1984	19 997	18 897
1985	15 912	14 912
1986	14 313	9 854 (3)
1987	10 100	9 100
1988	11 200	11 788 (4)
1989	16 700	17 115
1990	3 800	4 099

(1) Het cijfer van de veronderstelling I is verschillend van het cijfer dat in dezelfde kolom in de tabel « Kosten voor de aandeelhouder » voorkomt want hieraan moeten toegevoegd worden, in een dergelijk geval, de 2 729 miljoen aan financiële lasten op kredieten waarvoor een moratorium is uitgeschreven welke de Staat, hoe dan ook, aanvaard heeft in 1983 ten laste te nemen.

(1) Ce chiffre est supérieur de 1 milliard au tableau précédent, car si l'on suppose l'opération réalisée seulement fin 1983, il faudra couvrir aussi les charges financières de l'année sur les 7 milliards de crédits court terme remboursés.

Tout ceci bien sûr, sous déduction des paiements que pourrait faire Cockerill-Sambre éventuellement après retour à meilleure fortune.

Ces chiffres permettent d'avoir une idée des incidences budgétaires. L'hypothèse I donne l'impact minimum à court terme sur les finances publiques du redressement de Cockerill-Sambre. L'hypothèse II donne l'impact maximum.

	Hypothèse I	Hypothèse II
1983	29 817 (1)	36 817 (2)
1984	19 997	18 897
1985	15 912	14 912
1986	14 313	9 854 (3)
1987	10 100	9 100
1988	11 200	11 788 (4)
1989	16 700	17 115
1990	3 800	4 099

(1) Le chiffre de l'hypothèse I est différent de celui qui figure dans la même colonne au tableau « Coût pour l'actionnaire », car il faut y ajouter, dans ce cas, les 2 729 millions de charges financières sur crédits moratoriés que l'Etat a, de toute façon, accepté de prendre en charge en 1983.

Deze 29 817 miljoen omvatten :

Cash-drain	13 323
Investerings	8 600
Behoeften aan bedrijfskapitaal	5 000
Terugbetaling van leningen	165
Financiële lasten waarvoor een moratorium uitgeschreven is	2 729

(2) Het verschil met de veronderstelling I komt overeen met het terugnemen van 7 miljard aan kredieten korte termijn.

(3) In 1986, kan de onderneming zelf haar financieringstekort dragen, hetgeen de mogelijkheid biedt het grootste gedeelte van de in 1983 gedane inspanning terug te winnen.

(4) Met ingang van 1988, blijkt de inspanning enigszins groter te zijn dan in de veronderstelling I, omdat de onderneming verondersteld wordt haar positief netto resultaat voor zichzelf te houden. Indien een en ander dusdanig verloopt, kan tevens de betaling van een dividend aan de Staat onder ogen gezien worden.

In begrotingstermen, komt de « radicale » sanering per eind 1983 overeen met een verhoging met 7 miljard van het begrotingstekort van het jaar in vergelijking met een oplossing « zachtes aan ». De tegenprestatie van deze uitzonderlijke inspanning wordt aangetroffen in de mogelijkheid, indien het plan krachtadig aangewend wordt, om na 1985 niets meer aan Cockerill-Sambre te betalen.

Ik verheer niet de moeilijkheid van een dergelijke keuze op het politieke vlak en op het begrotingsvlak. Ik ben van mening dat het land een definitieve oplossing nodig heeft doch men kan zich met reden afvragen of deze oplossing eigenlijk wel duidelijk definitief zal zijn en of interne factoren in de onderneming of externe factoren de verliezen niet langer zullen voortzetten. De aantrekkelijkheid van een radicale oplossing is evenwel zeer groot en men moet deze vergemakkelijken door naar de middelen te zoeken om de aanvullende lasten te verminderen welke deze oplossing in 1983 inhoudt.

De enige weg die mij mogelijk wil voorkomen, is te proberen de verhoging van de behoeften aan bedrijfskapitaal die voor 5 miljard haar gewicht in de weegschaal werpt, te verminderen.

Dit kan op twee manieren worden bereikt :

- door een drastisch verlagen van de voorraden;
- door het afremmen van de vermindering van de kredieten, afkomstig van de bedrijfsleveranciers.

Indien de Staat besluit Cockerill-Sambre te « herkapitaliseren », zouden de leveranciers gemakkelijker moeten verdergaan met het aanvaarden in wissels betaald te worden. Onder overigens gelijke omstandigheden, zou het mogelijk moeten zijn, via deze beide acties 3 miljard te winnen op de verhoging van de behoeften aan bedrijfskapitaal. Dit zou 3 miljard minder voor de openbare financiën in 1983 betekenen.

Er dient evenwel goed op toegezien te worden dat deze winst van 3 miljard niet, voor een gedeelte, slechts in de tijd zou worden verschoven en dat hierdoor, intussen, aanvullende financiële lasten zouden worden gevormd.

In de veronderstelling van de massale herkapitalisering aan het eind van 1983, zou men wellicht eveneens een inspanning aan de banken kunnen vragen : dat zou een onrechtstreeks middel betekenen voor het financieren van de groei van het begrotingstekort en de te zware last in 1983 over de volgende jaren te verdelen.

Deze last die, afhankelijk van de aangenomen oplossingen, tussen 30 en 37 miljard zal liggen, was voorzien voor 12 457 miljoen in de besluiten van 1981. Men zou hieraan zelfs de 1 500 miljoen aan interestvergoedingen kunnen toevoegen die per 31 december 1982 niet waren gestort wegens het verzet van de E. G.

Ces 29 817 millions comprennent :

Cash-drain	13 323
Investissements	8 600
Besoins de fonds de roulement	5 000
Remboursements d'emprunts	165
Charges financières moratoires	2 729

(2) La différence avec l'hypothèse I correspond à la reprise de 7 milliards de crédits court terme.

(3) En 1986, l'entreprise peut supporter elle-même son déficit de financement, ce qui permet de récupérer la plus grande partie de l'effort fait en 1983.

(4) A partir de 1988, l'effort paraît légèrement plus important que dans l'hypothèse I, parce que l'entreprise est supposée garder pour elle son résultat net positif. Si les choses se déroulent ainsi, on peut aussi envisager le paiement à l'Etat d'un dividende.

En termes budgétaires, l'assainissement « radical » fin 1983 correspond à une augmentation de 7 milliards du déficit budgétaire de l'année par rapport à une solution « au fil de l'eau ». La contrepartie de cet effort exceptionnel se trouve dans la possibilité, si le plan est mis en œuvre avec vigueur, de ne plus rien verser à Cockerill-Sambre après 1985.

Je ne me dissimule pas la difficulté d'un tel choix sur le plan politique et sur le plan budgétaire. Le pays a, je crois, besoin d'une solution définitive, mais l'on peut légitimement se demander si précisément elle sera bien définitive et si des facteurs internes à l'entreprise ou des facteurs externes ne prolongeront pas les pertes plus longtemps. L'attrait d'une solution radicale est cependant très grand et l'on doit la faciliter, en cherchant les moyens de réduire le supplément de charges qu'elle implique en 1983.

La seule voie qui me paraît possible est d'essayer de diminuer l'augmentation des besoins en fonds de roulement qui pèse pour 5 milliards.

On peut y parvenir de deux manières :

- en réduisant les stocks de manière drastique;
- en freinant la diminution des crédits provenant des fournisseurs d'exploitation.

Si l'Etat décide de « recapitaliser » Cockerill-Sambre, les fournisseurs devraient plus facilement continuer à accepter en paiements des traites. Toutes choses égales d'ailleurs, il devrait être possible, par ces deux actions, de gagner 3 milliards sur l'augmentation des besoins en fonds de roulement. Ce serait 3 milliards en moins pour les finances publiques en 1983.

On doit cependant bien voir que ce gain de 3 milliards ne serait, pour une partie, que reporté dans le temps et qu'en attendant il générerait des charges financières supplémentaires.

Dans l'hypothèse de la recapitalisation massive fin 1983, on pourrait peut-être également demander un effort aux banques : ce serait un moyen indirect de financer l'accroissement du déficit budgétaire et de reporter sur les années suivantes la charge trop lourde de 1983.

Cette charge qui, suivant les solutions adoptées, sera comprise entre 30 et 37 milliards, avait été prévue pour 12 457 millions, dans les décisions de 1981. On pourrait même y ajouter les 1 500 millions de bonification d'intérêts non versés au 31 décembre 1982 en raison de l'opposition de la C. E. E.

De 12 457 miljoen vloeien voort uit :

- Financiering van de cash-drains : 4 560 miljoen (rest van de 22 miljard).
- Bijdrage van de openbare sektor aan de financiering van de investeringen : 5 168 miljoen.
- Ten laste nemen van de financiële kosten voor kredieten waarvoor een moratorium is uitgeschreven : 2 729 miljoen.

Ter samenvatting

De inbrengen van eigen middelen die gedaan moeten worden door de overheid voor het redden van Cockerill-Sambre, kunnen geraamd worden — met alle gebruikelijke voorbehoud dat aan een dergelijke studie verbonden is — op ongeveer 95 miljard BF, waarde 1983. Dit globale cijfer vertegenwoordigt een aanvulling van 65 tot 70 miljard in vergelijking met de besluiten die genomen of overwogen waren (met inbegrip van de omzetting van 15 miljard aan kredieten waarvoor een moratorium is uitgeschreven, in kapitaal).

Voor de openbare financiën, zal deze uitgave, op de ene of andere manier (betaling van de financieringstekorten of terugneming van schulden) in de tijd worden gespreid. Juist hierdoor, zal deze uitgave, in lopende franken een hoger totaal bedrag vertegenwoordigen doch waarvan de huidige waarde dezelfde blijft.

Verscheidene oplossingen kunnen worden overwogen. Ik prijs de meest radicale oplossing aan die erin bestaat de balans van de onderneming te saneren en deze vóór het eind van 1983 te herkapitaliseren.

Hoe dan ook, de door Cockerill-Sambre in 1983 veroorzaakte begrotingslast, zal tussen 30 en 37 miljard liggen, indien alles in aanmerking genomen wordt. Er zijn middelen om deze beide cijfers naar elkaar toe te brengen en indien de meest radicale methode wordt aangehouden, zou men ongetwijfeld de last van de begroting tot in de buurt van 32 miljard kunnen terugbrengen door met de voorraden te werken en door meer kredieten aan de leveranciers en aan de banken te vragen.

Les 12 457 millions résultaient de :

- Financement des cash-drains : 4 560 millions (reste sur les 22 milliards).
- Contribution du secteur public au financement des investissements : 5 168 millions.
- Prise en charge des frais financiers pour crédits moratoriés : 2 729 millions.

En résumé

Les apports de fonds propres que doit réaliser la puissance publique pour sauver Cockerill-Sambre peuvent être estimés — avec toutes les réserves d'usage que comporte une telle étude — à environ 95 milliards de FB, valeur 1983. Ce chiffre global représente un supplément de 65 à 70 milliards par rapport aux décisions qui avaient été prises ou envisagées (y compris la transformation de 15 milliards de FB envisagés (y compris la transformation de 15 milliards de

Pour les finances publiques, d'une manière ou d'une autre (paiement des déficits de financement ou reprise de dettes), cette dépense sera étalée dans le temps. De ce fait même, elle représentera, en francs courants, une somme totale supérieure, mais dont la valeur actuelle reste la même.

Plusieurs solutions peuvent être envisagées. Je préconise la plus radicale qui consiste à assainir le bilan de l'entreprise et à la recapitaliser avant la fin de 83.

De toute façon, la charge budgétaire causée par Cockerill-Sambre en 1983 sera comprise entre 30 et 37 milliards, si l'on prend tout en compte. Il existe des moyens pour rapprocher ces deux chiffres et, si l'on retient la méthode la plus radicale, on pourrait sans doute ramener la charge du budget autour de 32 milliards, en agissant sur les stocks et en demandant plus de crédits aux fournisseurs et aux banques.

BIJLAGE I

Cockerill-Sambre. — Terugbetaling kredieten lange termijn
(in miljoenen BF)

ANNEXE I

Cockerill-Sambre. — Remboursements crédits long terme
(en millions FB)

	Aan de gang 31-12-82 — En cours 31-12-82	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001-2002
N.M.K.N. — S.N.C.I. Kredieten met moratorium. Crédits moratoriés.	— L CH	5 748,9 3 370,4		383,0 317,6	383,2 248,3	383,1 216,2	383,3 221,9	383,0 221,9	766,5 428,6	766,5 428,7	766,8 429,7	766,6 428,8	766,7 428,7							
Investeringskredieten. — Crédits Investissements.	L CH	1 326,0 239,5				88,4	88,4	88,4	88,4	88,4	176,8	176,8	176,8							
Kredieten Brugpensioenen. Crédits Pré-pensions.	— L CH	1 943,9 1 048,2				56,7 28,1	90,9 47,5	129,6 69,6	129,6 69,9	129,6 69,9	129,6 69,8	129,7 69,8	129,6 70,0	176,8 31,9	176,8 32,0	31,9 32,0	129,5 69,8	129,6 69,8	129,6 70,0	129,6 69,9
Kredieten van minder gr. bel. Crédits mineurs.	— L CH	1 262,0 643,0						1 262,0 643,0												
Vervanging. — Substitution.	L CH	1 223,6 2 694,3	+ 198,1 + 195,6	94,9 192,7	94,6 192,7	94,9 192,7	94,6 192,7	94,8 189,6	189,6 385,3	189,6 385,2	189,5 385,4	189,6 385,2	189,6							
N.M.K.N./R.U.A.U./E.R.B.E. S.N.C.I./R.U.A.U./E.R.B.E.	— CH	212,8	53,2	53,2	53,2	53,2														
		19 712,6	+ 340,5	1 041,4	972,0	1 113,3	1 135,3	3 101,2	2 074,1	2 073,8	2 163,6	2 178,4	2 178,7	408,2	408,3	231,4	199,3	199,4	199,6	199,5
A.S.L.K. — C.G.E.R.	L CH	1 963,6 1 273,7		130,2 90,6	130,2 90,6	130,4 90,7	130,2 78,3	130,2 178,3	262,5 156,8	262,5 156,8	262,5 156,8	262,4 156,8	262,5 156,8							114 661,0
		3 237,3	61,2	220,8	220,8	221,1	208,5	208,5	419,3	419,3	419,3	419,2	419,3							
E.G.K.S. — C.E.C.A	L CH	878,6 682,1	126,7 100,9	130,3 223,6	349,6 303,4	216,8 53,6	40,2 0,3	5,0 0,3	5,0	5,0										
		1 560,7	227,6	353,9	653,0	270,4	40,5	5,3	5,0	5,0										
Bankiers. — Banken.	L CH	2 112,5 700,0		422,5 115,8	422,5 115,8	422,5 115,8	422,5 148,4	422,5 106,7	32,5	32,5	32,5									
Holdings. G.B.M. — Sté Gén. de B. Gle Luxemb.	L L L	575,4 400,0 97,1		287,7 287,7				400,0												
		3 885,0	32,4	858,3	858,4	538,3	570,9	529,2	432,5	32,5	32,5									
Obligatieh. — Obligataires.	L CH	9 124,2 253,4	53,4 23,9	24,3 9,1	25,1 9,1	10,5 45,9	10,9 45,9	9 000,0 36,8	32,5 36,8											
		9 377,6	77,3	33,4	34,2	56,4	56,8	45,9	9 036,8	36,8										
Belfin.	L CH	4 950,7				969,6	1 227,0	1 467,7	221,4	221,3	221,3	501,2	35,7	35,7	35,6	7,1	7,1			
N.M.N.S. — S.N.S.N.	L CH	8 564,1				1 223,4	2 446,9	2 446,9	2 446,9											
Leveranciers. — Fournisseurs.	— CH	70,8	70,8																	
Diversen. — Divers.	L	308,5	35,8	34,0	34,0	33,8	32,5	32,5	32,7	23,4	23,5	18,6	3,8	3,9						
Totaal terugbetalingen. — Total remboursements.			164,6	2 541,8	2 772,4	4 426,3	5 718,4	7 837,2	14 668,7	2 812,1	2 860,2	3 117,4	2 637,5	447,8	443,9	238,5	206,4	199,4	199,6	199,5
Evolutie. — Evolution.		51 667,3	51 502,7	48 960,9	46 188,5	41 762,2	36 048,8	28 206,6	13 537,9	10 725,8	7 865,6	4 748,2	2 110,7	1 662,9	1 219,0	980,5	774,1	574,1	574,7	375,1

BIJLAGE II

**Cockerill-Sambre : Vooruitzichten financiële lasten lange termijn
op basis van de kredieten per 31 december 1982
(In miljoenen BF)**

ANNEXE II

Cockerill-Sambre : Prévisions charges financières long terme
sur base des crédits au 31 décembre 1982
 (En millions de FB)

[illegible]

BIJLAGE III

Veronderstellingen betreffende de sanering
van de balans van Cockerill-Sambre

ACTIEF	Miljoenen B. F.
1. <i>Oprichtingskosten :</i>	
Totale afschrijving van de oprichtingskosten	1 565,0

Het betreft niet-waarden :

premies terugbetaling van leningen	85
uitgiftepremies	374
tusseninteresten	977
waarborgcommissies en diversen	129

2. <i>Immateriële vaste activa</i>	6 566,3
---	---------

Er zou worden overgegaan tot de afschrijving van 6 566,3 miljoen op een totaal van 6 723. De afgeschreven bedragen zouden omvatten :

kosten prototypes en studies Luik	90,9
kosten herorganisatie Charleroi	56,5
bruggensioenen per 31 december 1982 .	6 418,9

De beide eerste posten kunnen als zonder waarde beschouwd worden.

Het immobiliseren van de bruggensioenen is slechts een boekhoudkundige kunstgreep waartoe machtiging door de Bankcommissie is verleend. Dit geeft geen economische werkelijkheid weer.

3. <i>Materiële vaste activa</i>	27 796,0
---	----------

Per 31 december 1982, komen de materiële vaste activa op de balans voor met een bedrag van 54 600 miljoen. Dit cijfer is duidelijk hoger dan de werkelijke waarde van de installaties. Het voert tot hogere normale afschrijvingsbedragen per jaar dan de vennootschap in de toekomst zal kunnen dragen. De oorzaken van deze overwaarding zijn talrijk. De beide belangrijkste zijn het te optimistische karakter van de herwaarding van 1979 die betrekking had op een bedrag van 18 956 miljoen en de opgelopen vertraging in het normale ritme van de afschrijvingen welke 4 658 miljoen vertegenwoordigt. Andere elementen moeten eveneens opnieuw bekeken worden terwijl tevens rekening gehouden zal moeten worden met de uitzonderlijke afschrijvingen waartoe zal moeten worden overgegaan op de stil te leggen installaties. Ik heb een vermindering van 27 896 miljoen aangehouden die voortvloeit uit een studie van de Financiële Directie van Cockerill-Sambre hoewel mijn voorstellen ter verdeling van dit bedrag enigszins verschillen van die welke in deze studie zijn overwogen.

4. <i>Financiële vaste activa</i>	1 380,3
--	---------

Er dienen waardeverminderingen op het effectenbezit verricht te worden. Deze zouden op de volgende participatie betrekking hebben :

Beoogde vermindering :

Clabecq	393,0
Ruau	540,1
Vordering U. T. M.	204,1
Vordering Usinor	209,9
Diverse vorderingen	33,2

5. <i>Vorderingen op ten hoogste één jaar</i>	1 225,5
--	---------

Er zou tot de volgende waardeverminderingen overgegaan moeten worden :

Interesten en koersverschillen op vooruitbetalingen N.M.N.S.	681,0
Ziekenhuis Ougrée	174,4
Vennootschap Van Thiel	89,1
Klanten	31,0
Usinor	250,0

ANNEXE III

Hypthèses concernant l'assainissement du bilan
de Cockerill-Sambre

ACTIF	Millions de F. B.
1. <i>Frais d'établissement</i>	
Amortissement total des frais d'établissement	1 565,0

Il s'agit de non-valeurs :

primes de remboursement d'emprunts	85
primes d'émission	374
intérêts intercalaires	977
commissions de garantie et divers	129

2. <i>Immobilisations incorporelles</i>	6 566,3
--	---------

On procéderait à l'amortissement de 6 566,3 millions sur un total de 6 723. Les sommes amorties comprendraient :

frais de prototypes et études Liège	90,9
frais de réorganisation Charleroi	56,5
prépensions à la date du 31 décembre 1982	6 418,9

Les deux premiers postes peuvent être considérés comme sans valeur.

L'immobilisation des prépensions n'est qu'un article comptable, autorisé par la Commission bancaire. Il ne traduit pas une réalité économique.

3. <i>Immobilisations corporelles</i>	27 796,0
--	----------

Au 31 décembre 1982, les immobilisations corporelles figurent au bilan pour 54 600 millions. Ce chiffre est nettement plus élevé que la valeur réelle des installations. Il conduit à des annuités normales d'amortissements plus élevées que la société ne pourra en supporter dans l'avenir. Les causes de cette surévaluation sont nombreuses. Les deux plus importantes sont le caractère trop optimiste de la réévaluation de 1979 qui a porté sur un montant de 18 956 millions et le retard pris dans le rythme normal d'amortissements qui représente 4 658 millions. D'autres éléments sont également à revoir et il faudra tenir compte aussi des amortissements exceptionnels auxquels il faudra procéder sur les installations à arrêter. J'ai retenu une diminution de 27 896 millions qui résulte d'une étude de la Direction financière de Cockerill-Sambre, bien que mes propositions de répartition de cette somme soient un peu différentes de celles qui ont été envisagées dans cette étude.

4. <i>Immobilisations financières</i>	1 380,3
--	---------

Des réductions de valeur sont à opérer sur le portefeuille-titres. Elles porteraient sur les participations suivantes :

Réduction envisagée :

Clabecq	393,0
Ruau	540,1
Créance U. T. M.	204,1
Créance Usinor	209,9
Créances diverses	33,2

5. <i>Créances à un an au plus</i>	1 225,5
---	---------

On devrait procéder aux réductions de valeur suivantes :

Intérêts et différences de changes sur avances S. N. S. N.	681,0
Hôpital d'Ougrée	174,4
Société Van Thiel	89,1
Clients	31,0
Usinor	250,0

PASSIEF

Verhoging van de voorzieningen voor risico's en lasten ... 391,0
 Enkele praktisch zekere schulden zijn niet in de balans opgenomen.

OPMERKINGEN

1. De weerslag van deze sanering op de jaarresultaten bedraagt ongeveer 2 900 miljoen :

— 2 000 afkomstig van de vermindering van het normale jaarlijkse bedrag van de afschrijvingen;

— 900 van het terugnemen van voorzieningen voor brugpensioenen, waarvan de « tegenprestatie » op het actief niet meer bestaat.

2. Indien de Staat voor 55 765 miljoen het per 31 december 1982 bestaande financiële passief ten laste neemt, wordt het pro-forma netto actief op genoemde datum :

Vroegere eigen middelen	18 462
Sanering van de balans	— 38 924
« Herkapitalisering » door terugnemen van schulden	+ 55 675
	35 213

PASSIF

Accroissement des provisions pour risques et charges >... 391,0
 Quelques dettes quasi certaines ne sont pas inscrites au bilan.

REMARQUES

1. L'incidence de cet assainissement sur les résultats annuels est d'environ 2 900 millions :

— 2 000 provenant de la réduction de l'annuité normale d'amortissements;

— 900 de la reprise de provision pour prépensions, dont la « contrepartie » à l'actif n'existe plus.

1. Si l'Etat prend en charge pour 55 765 millions le passif financier existant au 31 décembre 1982, l'actif net pro-forma à cette date devient :

Fonds propres antérieurs	18 462
Assainissement du bilan	— 38 924
« Recapitalisation » par reprise de dettes	+ 55 675
	35 213