

sncb

Passionnés par les voyageurs

Rapport d'activités 2017

Sommaire

Avant-propos	5
Chiffres clés 2017	6
365 jours de renouvellement pour nos clients	8
Vision, valeurs & objectifs stratégiques	10

Nos 5 objectifs prioritaires

- 1 Sécurité et ponctualité avant tout** 15
- 2 Des clients satisfaits, toujours et partout** 27
- 3 Une politique de ressources humaines moderne et une culture d'entreprise fondée sur le professionnalisme, le respect, l'esprit d'entreprise et la collaboration** 45
- 4 Des méthodes de travail efficaces** 51
- 5 Une entreprise financièrement saine avec des ambitions de croissance** 59



Donner envie à nos clients
et à nos collaborateurs

Nos trains jouent un rôle essentiel dans la société belge ; ils soutiennent notre économie, connectent les gens et sont au cœur d'un réseau de transport public durable. En tant qu'entreprise publique, cette plus-value sur le plan sociétal est extrêmement importante. Et, avec nos 19.000 collaborateurs, nous en faisons un engagement fort. Je suis convaincue qu'à l'avenir, la SNCB continuera à jouer un rôle de référence, en tant qu'entreprise moderne et performante qui donne à ses clients l'envie d'opter pour le train et à ses collaborateurs l'envie de travailler pour elle. Avec détermination et avec la rigueur qui s'impose, nous mettons en œuvre un processus de transformation majeur.

Nous avons posé les bases de ce changement en 2017. L'année s'est caractérisée par une rupture de tendance au niveau du nombre de voyageurs: il a augmenté de 3,6%, atteignant ainsi un niveau de croissance jamais égalé en 10 ans. Cela résulte tant de l'extension de l'offre train, que d'une stratégie commerciale qui n'est pas uniquement axée sur les navetteurs mais qui positionne aussi le train comme moyen de transport attractif pour les déplacements de loisirs. Ces réalisations, conjuguées à une augmentation de la productivité, nous ont permis de doubler le résultat d'exploitation et de réduire la dette.

En 2017, nous avons par ailleurs défini une stratégie d'entreprise claire et un plan d'investissement pour les cinq prochaines années. Le focus y est mis sur les voyageurs et sur le respect des collaborateurs.

Au cours des cinq prochaines années, nous investirons au total 3,2 milliards d'euros dans des projets qui améliorent structurel-

lement notre service aux clients, comme de nouveaux trains, des gares fonctionnelles, des ateliers modernes et la digitalisation.

Nous avons également poursuivi nos efforts pour rendre le trafic ferroviaire plus sûr, notre priorité absolue. Le système de sécurité européen ETCS est déjà installé sur 41,8% de nos trains. Nous respectons ainsi notre engagement d'équiper 100% du parc d'ici 2023.

Notre stratégie d'entreprise est basée sur 3 activités de base, 4 valeurs d'entreprise et 5 priorités, que nous présentons dans ce rapport d'activités. Pour les mettre en pratique, nous pouvons compter sur 19.000 ambassadeurs passionnés par les voyageurs que nous voulons motiver et mobiliser encore davantage, en opérant un virage fondamental dans la culture d'entreprise. Le dialogue interne, un leadership mobilisateur, la participation et l'engagement, associés à une politique de ressources humaines dynamique et moderne sont primordiaux à cet égard. Les méthodes de travail et les outils doivent également évoluer en parallèle pour pouvoir travailler de façon plus efficace et qualitative. Dans ce contexte, nous avons développé une feuille de route digitale pour les années à venir, qui conduira à des améliorations pour le client, les collaborateurs et nos processus internes.

La SNCB entend continuer à être le choix évident pour les voyageurs et bien entendu pour ses collaborateurs, aujourd'hui et demain.

Sophie Dutordoir, administrateur délégué

Chiffres clés 2017



2.458,4
mio d'euros
de recettes**
+87,4 mio d'euros



2.483,1
mio d'euros
de dette économique
-146,1 mio d'euros

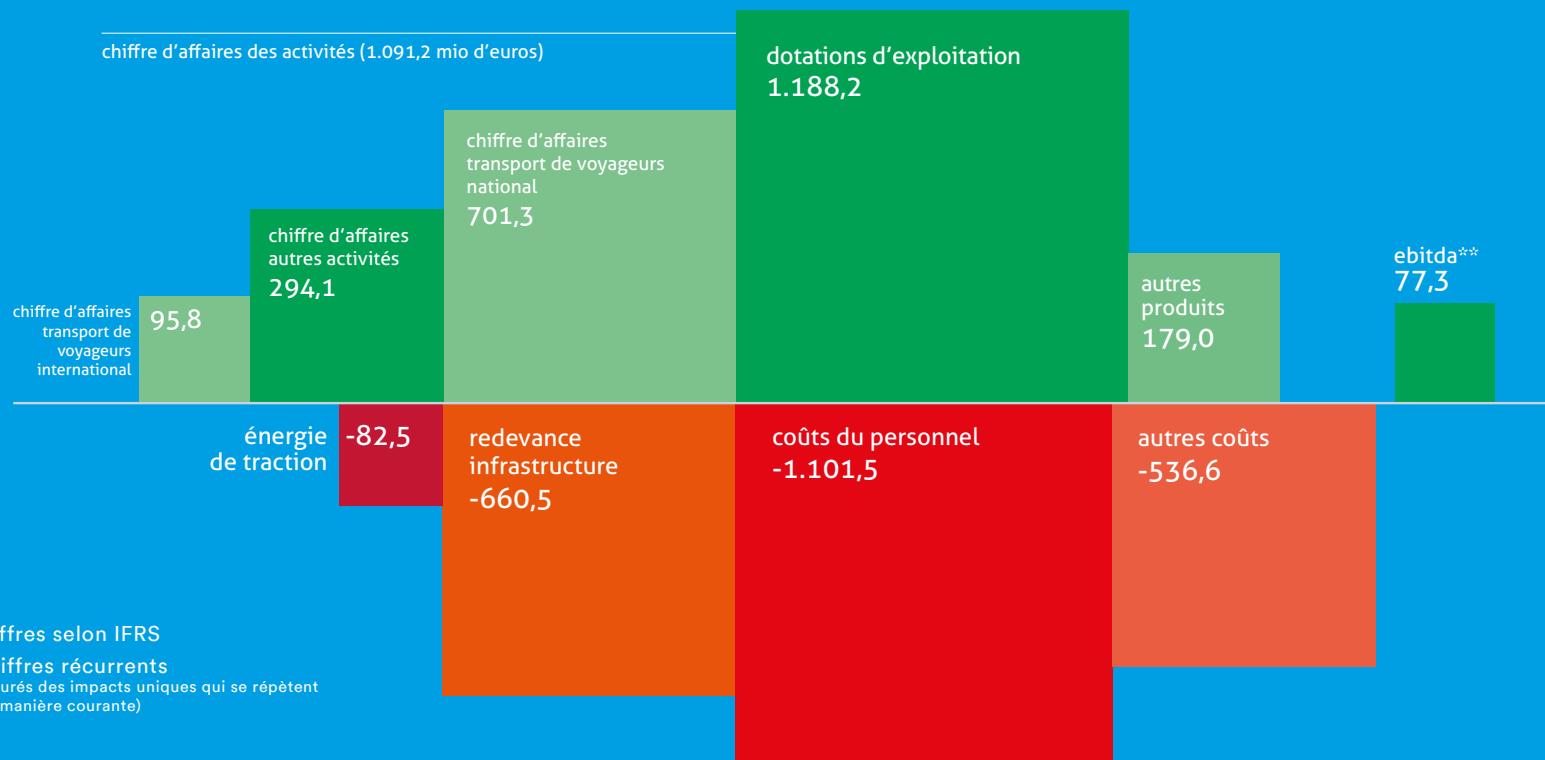


635,4
mio d'euros
d'investissements

Poursuite de l'assainissement financier

En 2017, la SNCB a franchi un cap important dans la poursuite de son assainissement financier. Le cash flow opérationnel (ebitda)** a plus que doublé à 77,3 millions d'euros (contre 33,4 millions en 2016), un résultat soutenu avant tout par le nombre accru de voyageurs, mais aussi par les efforts permanents pour augmenter la productivité. Grâce à la forte augmentation du résultat opérationnel, la dette a encore pu être réduite.

Dashboard financier (en millions d'euros)



Plan opérationnel



235,5 mio
de voyageurs
trafic intérieur
+3,6%



3,0 mio
de voyageurs
trafic international
+5,7%



10.167,3 mio
de voyageurs-km
trafic intérieur
+3,3%



197,0 mio
de voyageurs-km
trafic international
+6,4%



88,3%
ponctualité
-0,9



357.572
places assises



551
gares



75,2 mio
de trains-km
trafic intérieur
(avec passagers)
+2,3%



18.002*
collaborateurs
(ETP)



18.924*
collaborateurs
(effectifs)



3.073*
femmes
(16,2%)



1.451
recrutements
(ETP)

* 01/01/2018

365 jours de renouvellement pour nos clients

Janvier

06/01

La SNCB offre des correspondances garanties aux clients des gares de Mons, Ciney, Marloie et Libramont (lignes 96 et 162).

12/01

Grande campagne Mobile Ticketing pour promouvoir ce canal de vente auprès de notre clientèle.

30/01

Conditions de transport plus favorables au client : en supprimant certaines règles moins favorables au client, la SNCB veut rendre le document simple, transparent, plus lisible et plus convivial.

Février

09/02

Ouverture de la partie rénovée de la gare de Bruxelles-Nord offrant aux voyageurs un accès flambant neuf. Une gare moderne, sécurisante et

intermodale puisqu'elle tient compte aussi des cyclistes avec 260 emplacements vélo !

22/02

Nouveaux quais à Louvain. Les quais A, B, C, D, 1 et 2/3 seront équipés de nouveaux klinkers en granit et les toitures provisoires en bois en haut des escaliers du quai 1 seront remplacées par une façade en verre.

Mars

09/03

La nouvelle CEO Sophie Dutordoir entre en fonction. Elle fait part de sa ferme intention de fédérer les entités de la SNCB autour d'un seul objectif : la satisfaction de la clientèle.

Du 20 au 31/03

Road shows nouveau plan de transport de décembre 2017 dans les provinces. A partir du 10 décembre 2017 jusqu'à 2020, le nouveau plan de transport élargira l'offre

ferroviaire de 5,1%, dont 4% à partir de 12/2017. L'offre avait déjà été élargie dès décembre 2016 avec l'ajout de 72 nouveaux trains répartis entre la semaine et le week-end.

Avril

05/04

La SNCB rend ses données horaires en temps réel accessibles. L'objectif est de stimuler le développement par des programmeurs tiers d'applications complémentaires à celles que la SNCB met à disposition de ses clients, et la création d'outils digitaux à destination de certains groupes cibles particuliers comme les entreprises.

14/04

La SNCB équipe 3 de ses bâtiments à Schaerbeek de 1.886 panneaux photovoltaïques. Ce partenariat public-privé permettra à la SNCB de produire 500.000 kWh d'électricité par

an de façon durable, soit l'équivalent de la consommation d'environ 140 ménages.

18/04

Collaboration entre la SNCB et Test Achats pour améliorer le système de compensation. Le système est rendu plus intuitif pour le client et sa demande de compensation sera étendue à 30 jours (au lieu de 15) après le retard.

Mai

01/05

Campagne offre S : cette année, une campagne tous azimuts est lancée pour promouvoir l'offre S dans le cadre des déplacements domicile-travail.

08/05

Ouverture d'une nouvelle salle de guichet centrale dans le nouveau bâtiment de la gare de Roulers, de nouveaux accès et sanitaires. Les tarifs

du parking souterrain 'Ooststraat-Station' pour les voyageurs sont à moitié prix.

23/05

Le nouveau Channel Terminal est inauguré pour faciliter l'accès de la clientèle au terminal Eurostar : des contrôles de sécurité plus fluides pour la facilité des clients.

29/05

La SNCB lance son planificateur horaire provisoire pour les horaires à partir du 10 décembre 2017. Les voyageurs peuvent découvrir en ligne ce qui va changer pour eux après le 10/12.

Juin

02/06

Des quais rénovés en gare de Mortsel-Oude God. Les murs ont été rafraîchis, les abris de quais modernisés et le nouvel éclairage à détecteur de mouvement est éco-énergétique.

de trains pour le client à partir de décembre 2017.

12/06

La SNCB met 71 trains en circulation pour rejoindre les festivals d'été ... du jamais vu ! De cette façon, les jeunes peuvent rejoindre leurs festivals préférés rapidement, sans embouteillages et sans soucis de parking, mais surtout en toute sécurité.

15/06

Nouveau parking vélos et autos à Aarschot : Plus de 1.200 emplacements supplémentaires pour les voitures et 400 pour les vélos, soit un investissement de 4,4 millions d'euros).

16/06

Des quais rénovés en gare de Mortsel-Oude God. Les murs ont été rafraîchis, les abris de quais modernisés et le nouvel éclairage à détecteur de mouvement est éco-énergétique.

22/06 La gare de Vivier d'Oie à Uccle rafraîchie. La SNCB et la commune d'Uccle ont doté la gare de 'street art' pour augmenter le sentiment de sécurité des voyageurs et riverains, et prévenir le vandalisme dans le futur.	voyageurs qui se rendent en voiture à la gare. On y trouve aussi un espace dédié aux bus TEC et une zone 'kiss and ride' pour plus d'intermodalité.	29/08 Record de voyageurs vers la Côte : 28.000 en une journée dont 19.500 vers Ostende.	des quais en gare de Ypres. Des quais plus hauts faciliteront l'embarquement et le débarquement.	le confort des 2.300 navetteurs quotidiens de cette gare.	7/11 La SNCB passe davantage en mode durable. Travail et transport durables, tel est le fil 'vert' de la SNCB pour les cinq prochaines années avec un plan d'action et des objectifs clairs et chiffrés pour promouvoir un mode de transport et de travail encore plus respectueux de l'environnement.
29/06 Go Unlimited tout l'été : le produit permettant aux moins de 26 ans de voyager de façon illimitée une semaine ou un mois au choix du 01/07 au 03/09 inclus.	14/07 Installations de sécurité pour les trois grandes gares internationales du pays : Bruxelles-Midi, Anvers-Central et Liège-Guillemins sont dorénavant équipées de portiques, dispositifs à rayons X et détecteurs de métaux pour la sécurité des voyageurs internationaux.	31/08 Le service aux PMR renforcé dans 41 gares. Les personnes à mobilité réduite peuvent désormais réserver une assistance personnelle pour prendre le train jusqu'à trois heures à l'avance dans 41 grandes gares au total, contre 18 avant.	26/09 La SNCB veut mettre l'offre trains en valeur dans les écoles, les villes et les communes. Via une plate-forme en ligne, celles-ci peuvent communiquer sur leur accessibilité en train.	Octobre	27/10 Le nouveau plan d'investissement de la SNCB est approuvé. La SNCB investira 3,2 milliards sur la période 2018-2022 pour rendre un meilleur service à ses voyageurs en se concentrant sur les trois activités de base de l'entreprise : le transport de voyageurs, leur accueil dans des gares fonctionnelles, ainsi que la gestion et l'entretien du matériel.
Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
01/07 Offre estivale pour rejoindre les régions touristiques. La SNCB adapte son offre pendant les vacances d'été. Chaque jour, des dizaines de trains supplémentaires vers la côte et vers d'autres destinations touristiques et ce, à des tarifs d'été avantageux.	01/08 822.622 voyageurs vers la Côte en juillet avec une journée record le 18/07 !	01/09 Une deuxième vague de la campagne offre S doit stimuler les automobilistes à choisir le train pour leurs déplacements domicile – travail.	04/10 Inauguration de BeCentral en gare de Bruxelles-Central, un espace dédié aux projets et initiatives numériques ou liés à la digitalisation.	05/12 La SNCB prépare ses trains pour l'hiver afin de réagir de manière adéquate face à la météo et de veiller spécifiquement à la ponctualité des premiers départs des trains.	
06/07 Nouveau parking pour la gare de Huy. Ce parking disposera de plus de 400 places de stationnement (dont certaines réservées aux PMR) pour les	25/08 Adaptation des horaires de 33 gares. Face aux nouvelles habitudes de vente des clients (automates et canaux numériques) les horaires de certains guichets ont été modifiés. Les collaborateurs seront réorientés pour d'autres priorités clientèle.	01/09 Extension des parkings en gare de Lier : 100 emplacements voitures supplémentaires et 144 places pour vélos, soit un investissement de 435.000 euros, et début des travaux du parking vélos souterrain à Ostende pour 1.400 emplacements.	08/10 Fermeture du viaduc Herrmann-Debroux : la SNCB prend des mesures alternatives de transport pour faciliter l'accès à Bruxelles en train.	13/12 Parking gratuit pour tous nos clients : une action menée dans 41 gares par B-Parking durant les vacances de Noël.	
		18/09 Début des travaux de rénovation et de rehaussement	26/10 La SNCB investit plus de 2 millions pour les voyageurs en gare de Luttre : un parking de 500 places pour sa clientèle et de toutes nouvelles installations de gare. Les investissements ont permis de renforcer l'accueil, la sécurité et	06/11 Coopération ferroviaire entre la Belgique et le Grand-Duché de Luxembourg pour faciliter la mobilité des voyageurs transfrontaliers et encourager les déplacements en train.	14/12 Lancement du nouveau plan de transport ambitieux avec 5,1% de trains en plus durant la période 12/2017-2020 (comparé à l'offre 12/2015).

Vision, valeurs & objectifs stratégiques

Pour transformer la SNCB en une entreprise moderne et performante, offrant un service optimal à ses clients et prête pour un marché ferroviaire libéralisé, nous avons développé en 2017 une vision à court et moyen terme en fixant nos priorités. Tous les collaborateurs et le management ont été mobilisés autour de cette vision via une vaste campagne d'information.

Ce qui nous anime

En tant que prestataire de service public, la SNCB entend jouer un rôle clé dans la mobilité et constituer ainsi un maillon essentiel dans le domaine socio-économique. La mobilité est un droit et un besoin éprouvés chaque jour par tous : pour se rendre au travail ou à l'école, ou dans le cadre des loisirs.

La SNCB veut offrir à **tous les clients** une **mobilité sûre, fiable et durable**, de porte à porte, et dans laquelle les trains occupent une place centrale en tant que moyen de

transport par excellence pour des groupes importants de voyageurs entre les grands centres et leur périphérie, et pour désenclaver les régions plus rurales.

Notre avenir est avant tout déterminé et soutenu par la **satisfaction de nos clients**, surtout dans le contexte de l'ouverture du transport intérieur de voyageurs en 2020, qui permettra à d'autres opérateurs de faire circuler des trains sur le réseau ferroviaire belge.

Par ailleurs, l'État décidera en 2023 au plus tard comment et à quel opérateur ferroviaire attribuer la mission de service public que nous assurons actuellement. Nous voulons naturellement que la SNCB soit le choix qui s'impose.

Cela dépend de nous, de ce que nous offrons et de quelle manière. Notre avenir est entre nos mains. C'est pourquoi l'orientation clientèle doit être pour nous l'attitude à adopter naturellement.

Nous voulons connaître nos clients existants et potentiels, comprendre leurs besoins et leur proposer **une offre simple, transparente et adaptée**. Nous mettons tout en œuvre afin de fournir à nos voyageurs des informations **correctes et cohérentes en temps opportun**. Nous souhaitons ainsi être leur choix de mobilité logique.



En collaboration avec d'autres partenaires, nous voulons offrir à nos voyageurs des **solutions de mobilité larges et intégrées**, de porte à porte, au niveau national et international. Nous proposons nos services via tous les canaux de vente modernes. Nos gares sont des pôles **intermodaux conviviaux et accessibles où les différents modes de transport s'accordent parfaitement**.

Les précieux moyens financiers alloués par les autorités sont investis de manière mûrement réfléchie et dans une perspective d'avenir.

Nous sommes ouverts au changement. C'est pourquoi nous investissons dans les innovations, les méthodes de travail plus performantes et la digitalisation.

Notre ambition est la croissance : davantage de voyageurs, un chiffre d'affaires en hausse et une meilleure rentabilité. Nous optons pour des **partenariats** avec d'autres entreprises et acteurs afin de compléter notre offre à partir de leurs points forts.

Nos **collaborateurs** représentent notre meilleur atout. Nous les encourageons à prendre des initiatives, à endosser des responsabilités et à se développer en suivant des formations. Nous sommes orientés résultats et respectons nos engagements.

Afin de préparer l'avenir, nous mobilisons tous les collaborateurs grâce à des objectifs clairement définis et une culture d'entreprise stimulante.



3 activités de base

Il est essentiel que toutes nos opérations et toutes nos actions soient exclusivement centrées sur nos activités de base, qui constituent historiquement notre point fort en tant qu'entreprise. Ces activités de base sont au nombre de 3 :

1



Nous amenons, par train, nos voyageurs à destination de manière sûre, ponctuelle et confortable.

2



Nous gérons, entretenons et renouvelons nos trains de manière efficace et judicieuse.

3



Nous proposons un accueil convivial dans des gares aménagées de façon fonctionnelle.

4 valeurs

Il est capital de partager les mêmes valeurs au sein d'une même famille, bien entendu dans le respect de la diversité. Ces quatre valeurs, qui combinent expertise, modernité et changement, constituent l'ADN des collaborateurs de la SNCB. Ce sont les PROS de la SNCB :

P

1

R

2

O

3

S

4

Professionalisme

Orientés résultat, nous faisons notre travail avec rigueur, engagement et passion pour notre métier.

Respect

Nous respectons nos collègues, nos clients, nos partenaires, notre environnement et ce, de façon durable. De même, nous respectons nos engagements de résultat, y compris au niveau budget et planning.

Oser entreprendre

Nous osons questionner nos façons de travailler et nous intégrons, avec enthousiasme et flexibilité, des idées fortes et des méthodes de travail plus efficaces.

Savoir collaborer

Nous créons un environnement de travail stimulant dans lequel tout le monde collabore volontiers au sein de son équipe et avec les collègues des autres entités.

5 objectifs prioritaires

Enfin, il est important de se fixer des priorités. Notre stratégie, nos projets et toutes nos actions doivent désormais être axés sur cinq objectifs majeurs :

1

Sécurité et ponctualité avant tout.

2

Des clients satisfaits, toujours et partout.

3

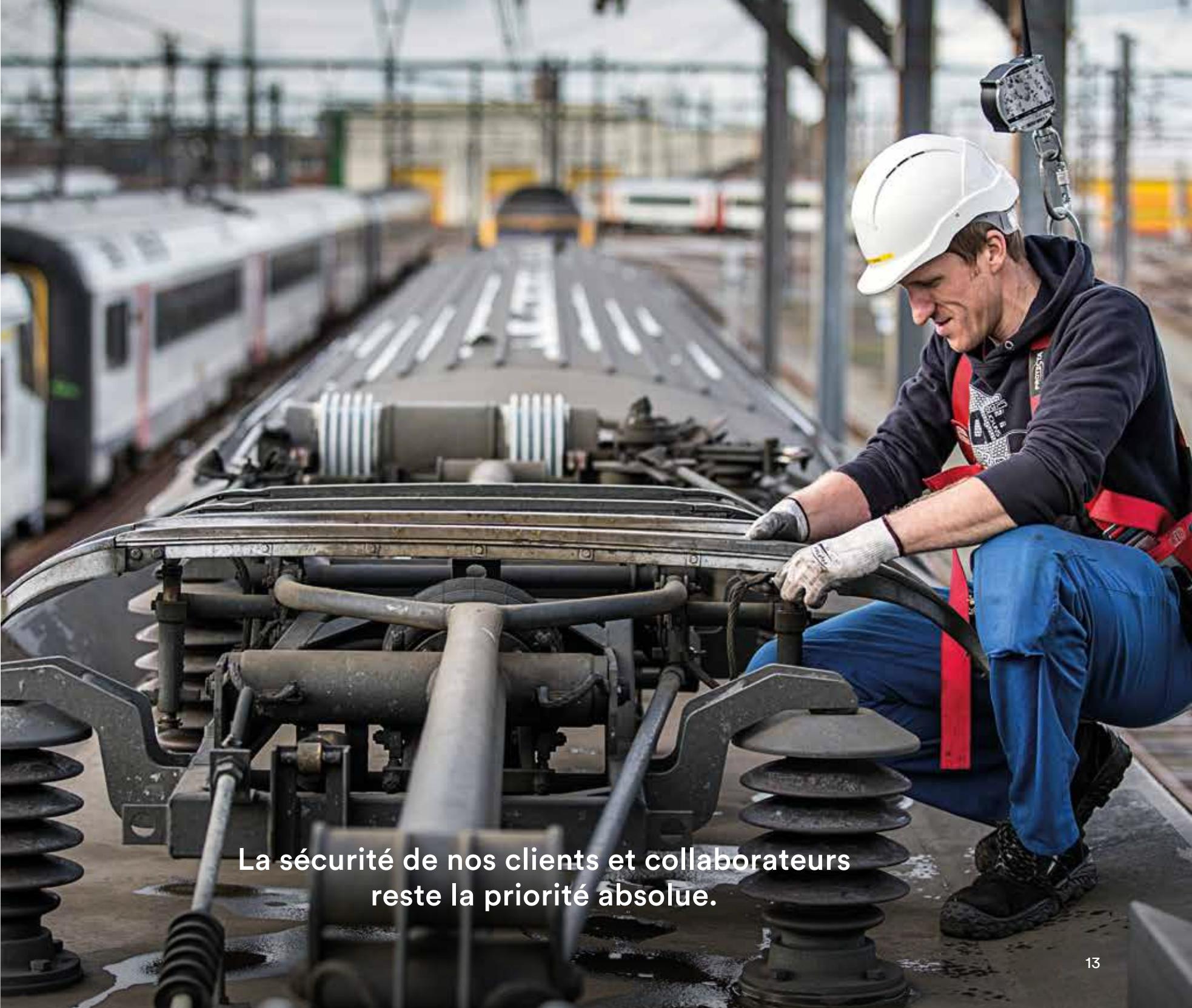
Une politique de ressources humaines moderne et une culture d'entreprise fondée sur le professionnalisme, le respect, l'esprit d'entreprise et la collaboration.

4

Des méthodes de travail efficaces.

5

Une entreprise financièrement saine avec des ambitions de croissance.



La sécurité de nos clients et collaborateurs
reste la priorité absolue.



Sécurité et ponctualité avant tout

 Premiers départs :
la base d'un trafic sûr et ponctuel

Préparer les trains à temps pour le premier départ a un impact énorme sur la ponctualité. La sécurité d'exploitation est un point d'attention permanent, pour un départ en toute sécurité. Sam, sous-chef de gare, est l'acteur-clé qui veille à ce que tout se passe bien : il coordonne l'ensemble du processus. Chacun apporte sa pierre à l'édifice : Accompagnateur de train Werner se charge d'un contrôle global de la sécurité et du confort. Geert accouple les locomotives et Patrik contrôle le matériel. David, conducteur de train, teste les fonctions de sécurité. Des problèmes techniques ? C'est Michel qui accourt. Ronny se charge de la propreté. Jour après jour, leur objectif est de faire en sorte que le train parte à temps grâce à leur professionnalisme, leur coordination et leur efficacité.

Vers une culture de sécurité solide

La sécurité ferroviaire est la priorité numéro 1 pour la SNCB. La sécurité fait partie de notre ADN. La formation, une organisation optimale, l'amélioration des procédures et des méthodes de travail, le nouveau matériel et des ateliers performants font en permanence l'objet d'investissements. La SNCB se veut une entreprise apprenante qui s'appuie sur les analyses de risques, les retours d'expérience et l'implication des collaborateurs. Nous considérons la culture de sécurité comme faisant partie intégrante d'une culture d'entreprise fondée sur nos quatre valeurs et qui mise sur une combinaison de rigueur et de développement personnel.

Augmenter les performances de sécurité

En dépit de tous les efforts fournis, les chemins de fer ont été confrontés en 2017 à deux accidents ferroviaires tragiques et mortels, un à Louvain et un à Morlanwelz. Cela démontre que nous devons être plus attentifs et précis que jamais, même avec des systèmes de sécurité performants. Cela vaut aussi pour les lieux de travail, où nous entendons

réduire le nombre d'accidents.

C'est pourquoi nous devons encore augmenter nos performances de sécurité. À cette fin, nous travaillerons autour de trois piliers : nos collaborateurs, notre organisation et nos processus de travail, et la technologie.

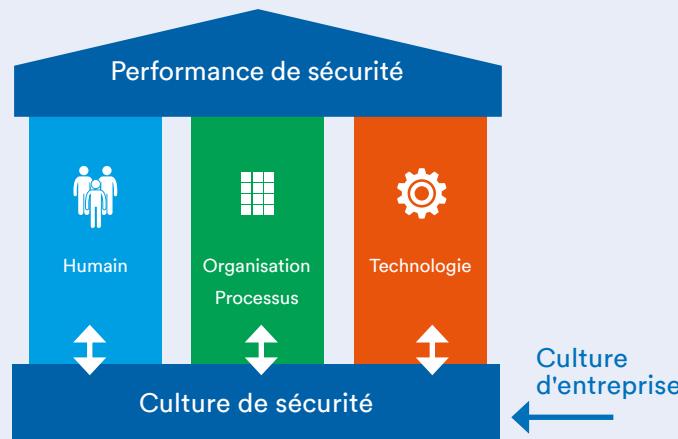
Chaque année, nous investissons en moyenne 100 millions d'euros dans la sécurité*



Collaborateurs

1. Une formation approfondie pendant toute la carrière

Tous les collaborateurs qui exercent une fonction de sécurité reçoivent une formation appropriée mettant la sécurité au premier plan. Les conducteurs de train, les accompagnateurs de train et les agents Securail suivent une formation de base de respectivement 200, 80 et 55 jours.



Notre culture de sécurité constitue la base qui porte et dirige nos efforts de sécurité. Elle se base sur une série de principes :

- **la sécurité est toujours notre priorité absolue ;**
- **nous faisons tout ce qui est en notre pouvoir pour garantir la sécurité** des voyageurs, du personnel et de toutes les personnes impliquées dans nos activités ;
- **nous travaillons selon un processus d'amélioration continue**, ce qui implique une analyse des risques, la formation et la sensibilisation de chaque collaborateur, et l'évaluation et l'adaptation de nos processus et systèmes.

* moyenne pour la période 2017-2022, en plus des 300 mio d'euros pour l'ETCS et des 2 milliards d'euros pour l'achat de nouveau matériel (au cours de la période 2015-2023)

En outre, des journées supplémentaires de formation sont prévues chaque année pour maintenir le niveau de connaissances et le développer. L'apprentissage ne s'arrête jamais.

2. Sensibilisation, suivi et évaluation de nos collaborateurs

Tout au long de la carrière, nous mettons l'accent sur l'importance de la sécurité, de sorte qu'elle constitue une priorité évidente pour tous les collaborateurs. Tout le personnel de sécurité reçoit des évaluations annuelles et triennales sur la base d'épreuves techniques et médicales. Les conducteurs de train passent en outre des tests psychologiques tous les 10 ans.

Par ailleurs, nous nous soucions aussi du bien-être psychosocial par une approche qui est à la fois préventive et curative. Par exemple, nous assurons toujours une prise en charge et un soutien par un psychologue après un accident de personne.



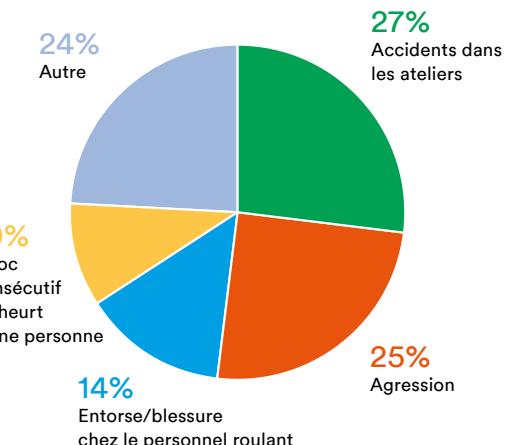
Organisation et processus de travail

1. Plan d'action contre les accidents du travail

Les accidents avec incapacité de travail affectent particulièrement le personnel des trains et des ateliers.

La SNCB a élaboré en 2017 un plan d'action destiné à réduire le nombre d'accidents du travail.

Causes d'accidents du travail



Chaque année, plus d'un million d'heures sont consacrées à la formation. En 2017, 330 conducteurs de train, 240 accompagnateurs de train et 100 agents Securail ont commencé leur formation de base.



Utilisation accrue du simulateur dans la formation des conducteurs de train

Les avantages des simulateurs sont nombreux, tant pour la formation de base que pour la formation continue. Ils nous permettent de renouveler régulièrement les exercices et les tests en tenant compte des circonstances des incidents et accidents. En 2017, nous avons encore élargi leur champ d'application, notamment :

- à une série d'épreuves à présenter pour le certificat de conducteur de train ;
- à la recertification du conducteur de train ;
- à la recertification d'un conducteur de train après une mise à pied consécutive à un incident ;
- à l'étude de la manière de rouler de certains conducteurs de train et à la correction des éventuelles opérations incorrectes.

Mesures du plan d'action contre les accidents du travail

Mesures générales

- Augmenter la prise de conscience et l'implication, tant chez le management qu'au sein du personnel
- Généraliser les analyses de risques et prévoir un reporting au management sur base hebdomadaire
- Renforcer l'assistance de première ligne pour les agents, ainsi que le trajet de suivi entre les médecins, la hiérarchie et l'agent en cas d'accident
- Établir des objectifs et un plan d'action concrets par direction

Conduite des trains

- Mesures de prévention du choc émotionnel en cas d'accident de personne
- Mesures pour prévenir les chutes



Accompagnement des trains

- Formation spécifique contre les phénomènes d'agression
- Nouvelle procédure de départ sans zone grise à partir de la mi-2018
- Support par Securail à bord de certains trains (lutte contre les agressions)
- Adaptation des titres de transport (pour éviter les conflits éventuels)
- Mesures de prévention du choc émotionnel en cas d'accident de personne
- Mesures pour prévenir les chutes



Ateliers

- Réalisation obligatoire d'une analyse de risques après chaque incident et discussion au sein de tous les ateliers
- Renforcement de la présence de la ligne hiérarchique sur le terrain
- Échange de "best practices"
- Mesures en matière d'ergonomie



2. Améliorations dans l'organisation du travail

Dans l'organisation du travail, la sécurité est un **point d'attention constant**, entre autres lors de la planification des tableaux de service du personnel roulant.

Un changement important dans l'organisation sera **l'élimination de la zone grise**, c'est-à-dire le laps de temps qui s'écoule à partir du moment où l'accompagnateur de train a donné le signal de départ et qu'il surveille le quai depuis la dernière porte ouverte. L'embarquement est alors interdit étant donné que le train peut partir à tout instant, ce qui n'empêche pas certains voyageurs de tenter de monter à bord malgré tout, créant ainsi une situation dangereuse pour eux-mêmes et pour l'accompagnateur. En juin 2018, la SNCB introduira une nouvelle procédure de départ pour remédier à ce problème.

Par ailleurs, bon nombre de mesures destinées à améliorer la **qualité des activités d'entretien** bénéficient également à la sécurité. D'une part, elles ont une influence positive sur la fiabilité du matériel lui-même, d'autre part elles sont bénéfiques aux conditions de travail de par les aspects ergonomiques et bien sécurisés des nouvelles installations. Dans cette optique, la SNCB investit massivement dans de nouveaux ateliers : le nouvel atelier de traction d'Arlon est opérationnel depuis 2016, tandis que l'ouverture de Kinkempois (Liège) et de Melle est au programme pour 2018. À Hasselt (2018) et Ostende (2019-2021), de nouveaux halls de travail seront mis en service.



3. Sensibilisation et retour d'expérience

La sensibilisation à la sécurité se fait continuellement grâce à des moyens internes divers : lors des formations, via le magazine du personnel, les affiches locales et les écrans d'information, et via le suivi quotidien des collaborateurs. Depuis 2016, nous menons aussi des campagnes de sécurité communes avec Infrabel. Lors d'un échange de job, les signaleurs d'Infrabel et les conducteurs de train de la SNCB en ont appris davantage sur le métier de chacun, ce qui leur permettra par la suite de mieux collaborer et de mieux comprendre leurs besoins respectifs. Les dépassements de signaux constituent un point d'amélioration spécifique pour lequel les campagnes de sensibilisation portent manifestement leurs fruits. En 2017, les dépassements de signaux ont sensiblement diminué : le nombre total en pleine voie est passé de 53 à 23, tandis que le nombre de cas où le premier point dangereux a été atteint (dépassement d'un signal rouge) a chuté de 21 à 6.

Appels en hausse aux numéros d'urgence pour la sécurité des personnes

Le numéro d'urgence public de Securail, le numéro vert 0800/30 230, est de plus en plus populaire grâce à une campagne d'information soutenue dans les gares et dans le journal pour navetteurs Metro.

En 2017, nous avons reçu 8.000 appels contre environ 3.000 il y a 5 ans.

Le Security Operations Center

voit également le nombre d'appels internes augmenter, d'environ 80.000 en 2016 à 92.000 en 2017, notamment grâce aux actions de sensibilisation du personnel.



Technologie

1. Planning respecté pour l'installation des systèmes de sécurité !

Depuis 2013, tous les trains du service intérieur disposent du système d'arrêt automatique TBL1+ qui freine automatiquement un train si sa vitesse est toujours supérieure à 40 km/h lorsqu'il arrive à 300m d'un signal rouge.

La SNCB a également lancé un projet visant à améliorer, à partir de 2019, les fonctions de sécurité de la TBL1+ sur le matériel roulant équipé de l'ETCS. Ce système, TBL1+NG, mesurera la courbe de vitesse à partir du signal qui précède un signal rouge, ce qui permettra un contrôle de la vitesse plus étendu que dans le système de base.

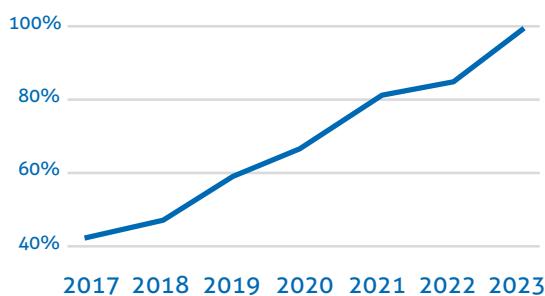
La sensibilisation de nos collaborateurs à la sécurité du travail et à la sécurité d'exploitation est assurée en permanence et via différents supports internes.



Déjà 41,8% des trains équipés de l'ETCS

L'introduction du système européen de sécurité ETCS suit le planning, de sorte que d'ici 2023, tout le matériel en sera équipé. Le système assure une surveillance continue de la vitesse et freine un train dès qu'il dépasse la vitesse prescrite. La SNCB investira pour cela 300 millions d'euros sur la période 2017-2023.

Pourcentage de trains équipés de l'ETCS



2. Davantage de nouveaux trains

La SNCB investit massivement dans de nouveaux trains dont l'équipement de sécurité est optimal (en raison par exemple de normes plus strictes pour certains éléments ou de meilleurs dispositifs de détection).

À l'heure actuelle, le matériel qui a 30 ans ou plus représente 35% du parc. **À l'horizon 2023, ce pourcentage sera ramené à 21%.**

Nous investissons également dans une modernisation en profondeur de notre parc afin qu'il réponde aux exigences de qualité actuelles.

3. Des systèmes de surveillance performants

Le transport ferroviaire est ouvert et accessible afin que nos voyageurs puissent prendre le train facilement et sans entraves. Pour garantir la liberté et la sécurité personnelle de chacun sur le domaine ferroviaire, la SNCB a mis en place un **dispositif impressionnant** qui compte presque 11.000 caméras.

Parallèlement à cela, plus de **700 agents Securail** effectuent des patrouilles et des missions de sécurité dans les gares et à bord des trains. Pour le contrôle des voyageurs internationaux, nous avons installé de nouveaux **dispositifs de contrôle, y compris des scanners pour les bagages**, dans les gares internationales d'Anvers-Central, Liège-Guillemins et Bruxelles-Midi, et dans la gare de Brussels Airport-Zaventem.



Près de 11.000 caméras sur le domaine ferroviaire

- Gares : 4.030
- Trains : 3.660
- Autres sites (parkings, ateliers, etc.) : 3.060

21 caméras dynamiques à déployer de manière flexible sur les sites où des problèmes sont constatés ou attendus, et où la surveillance par caméra est insuffisante ou absente.



Un voyageur contrôlé au terminal Eurostar de Bruxelles-Midi.



Les valeurs d'entreprise soutiennent la culture de sécurité

Nos quatre valeurs contribuent à poser les bases d'un renforcement de notre culture de sécurité.

Professionalisme

Nous formons chaque collaborateur à faire preuve de professionnalisme dans l'exercice de ses fonctions et responsabilités, ce qui inclut le respect des directives, l'analyse des changements et le reporting des incidents.

Respect

Nous encourageons le respect entre collègues ainsi que le respect des clients, des partenaires, du matériel et des outils. Cela doit induire une atmosphère de travail sereine et optimiste où la sécurité prévaut.

Oser entreprendre

Nous questionnons nos façons de travailler et recherchons de nouvelles approches pour accroître encore la sécurité.

Savoir collaborer

Nous mettons l'accent sur la collaboration, le partage des connaissances et des expériences, les objectifs communs et une communication maximale afin qu'une culture de sécurité plus forte puisse naître de ces interactions.

Des clients qui se sentent particulièrement en sécurité

Chaque année, la SNCB mesure le sentiment de sécurité subjectif de ses clients via son baromètre qualité.

Au cours des quatre dernières années, ce sentiment s'est maintenu à un niveau élevé, à la fois dans les trains, dans les gares et dans une moindre mesure sur les parkings. Un bon éclairage et la présence de personnel (de surveillance) augmentent le sentiment de sécurité.

Pourcentage de voyageurs qui se sentent en sécurité :



87,1%
dans les parkings



92,4%
dans les gares

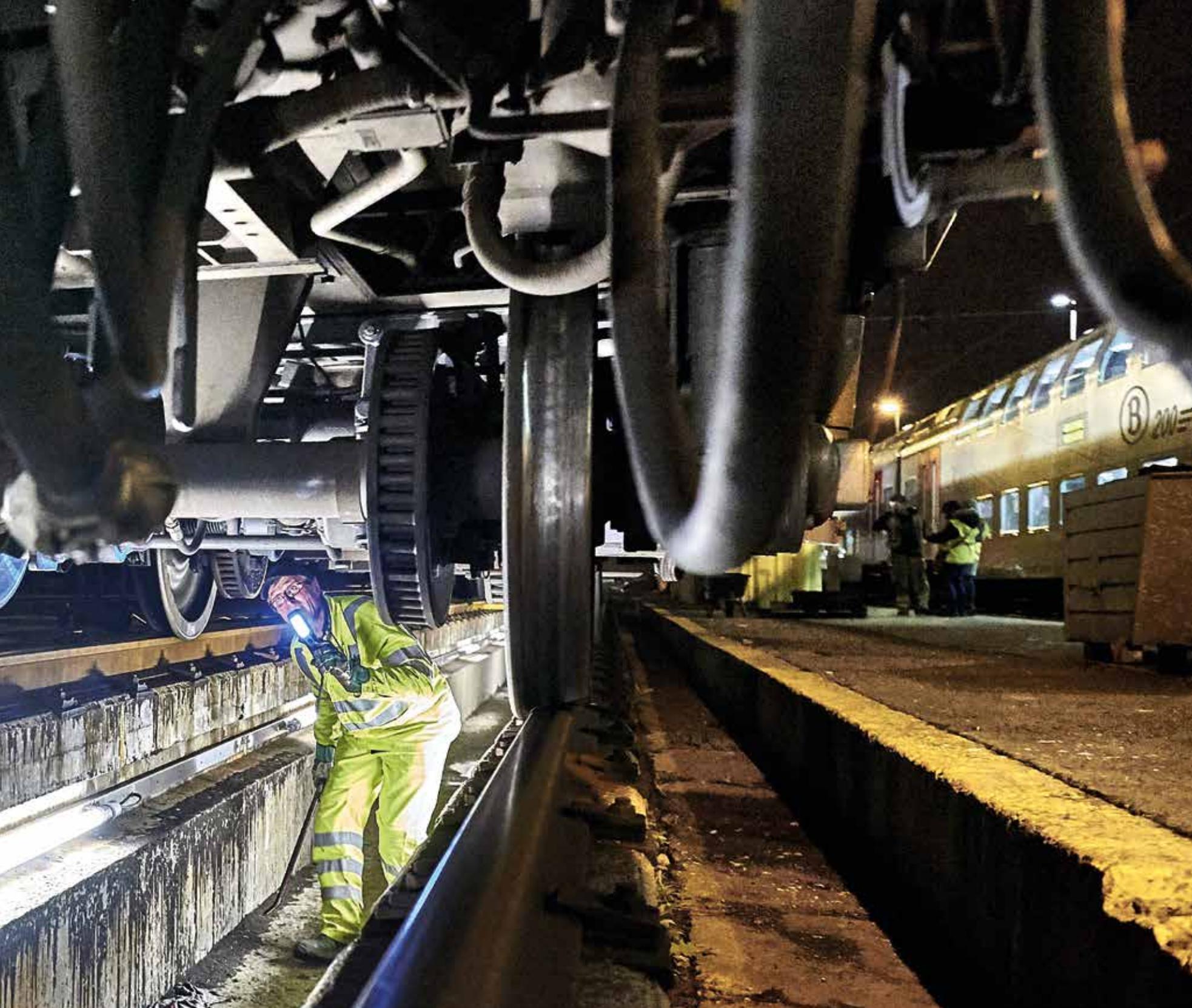


95,3%
dans les trains



Night shift pour des trains sûrs et à l'heure

La nuit, Jacques effectue une visite approfondie des trains dans les faisceaux du poste d'entretien de Courtrai. Il passe chaque organe au peigne fin, notamment les roues, les freins et la suspension. Les trains sont ainsi prêts à prendre le départ à l'heure et en toute sécurité le lendemain matin.



Des trains plus ponctuels

Des trains à l'heure font des clients satisfaits, c'est pourquoi nous mettons tout en œuvre pour améliorer la ponctualité du trafic. Nos actions ont permis d'augmenter légèrement la disponibilité du matériel, tandis que la part globale de la SNCB dans les retards en 2017 est comparable à celle de 2016. Aujourd'hui, nous travaillons aussi à une série de mesures avec notre partenaire Infrabel pour améliorer encore la ponctualité.

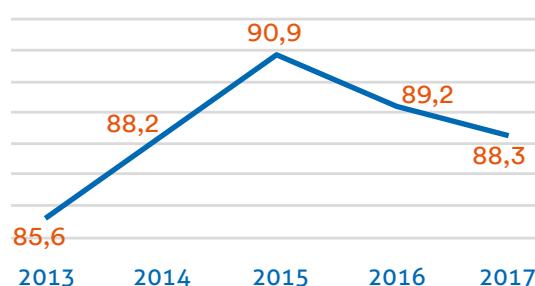
La part de la SNCB dans les retards est stable

La ponctualité globale est de 88,3% en 2017, soit inférieure de 0,9 points par rapport à 2016. En 2017, les tiers restent la principale source des retards. Il est vrai que la part des tiers baisse par rapport à 2016 (-1,8) en raison de conditions météorologiques plus favorables et d'une diminution des actes de malveillance. En revanche, les retards occasionnés par les personnes dans les voies et les heurts de personnes sont fortement en hausse. La part d'Infrabel augmente légèrement (+1,7) en raison de problèmes à l'infrastructure et d'un plus grand impact des travaux dans les voies. La part de la SNCB dans les retards augmente de 1,5 points par rapport à 2016. Les pannes de matériel constituent la principale cause des retards dans la part de la SNCB. Nous continuons donc à mettre l'accent sur un entretien plus efficace et des investissements dans le matériel (achat de nouveaux trains et modernisation du matériel existant).

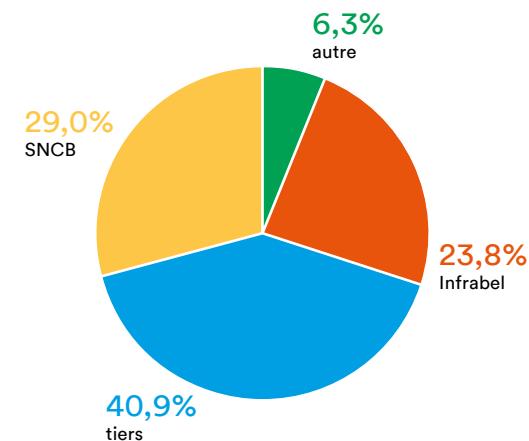
Moins de trains supprimés

En 2016, sur l'ensemble des trains, 3,1% ont été supprimés, principalement à cause de grèves. En 2017, ce pourcentage était de 1,5%.

Evolution de la ponctualité globale
(% des trains à l'heure ou avec un retard de maximum 6 minutes)



Part SNCB dans la ponctualité (%)



8 points d'action pour une meilleure ponctualité

Un dirigeant dans les faisceaux pour un premier départ à l'heure

Préparer un train pour son premier départ dans un faisceau ferroviaire est un véritable puzzle. Cela implique différents intervenants qui doivent travailler en parfaite interaction si l'on veut avoir la certitude que le train partira à l'heure. Afin d'optimiser la collaboration de ces intervenants, les sous-chefs de gare dans les faisceaux ferroviaires ont autorité pour décider des opérations et coordonner celles-ci.



Un départ à l'heure dans les gares

Lors des arrêts du train dans les gares, les accompagnateurs de train ont une incidence sur la ponctualité en ce sens qu'ils doivent activer à temps la procédure de départ. Parfois, ce n'est pas le cas, par exemple parce que l'accompagnateur attend un train en correspondance. Nous sensibilisons les accompagnateurs à initier le départ à temps. L'adaptation de la procédure de départ et l'achat de montres connectées et de tablettes contribueront également à la ponctualité des départs dans les gares.





Des managers de ligne pour les lignes à problèmes

Nous avons désigné des managers de ligne pour gérer les lignes vers Bruxelles qui présentent les plus gros retards. Ceux-ci suivent de près le trafic des trains sur une ou plusieurs lignes, identifient les problèmes structurels et recherchent des solutions sur mesure avec les services concernés de la SNCB ou avec Infrabel.



Un meilleur suivi du planning des travaux de voie

Les travaux d'investissement d'Infrabel ont une incidence croissante sur la ponctualité. Une concertation suffisante, des accords clairs et un échange efficace d'informations avec Infrabel sur le planning des travaux sont essentiels. Pour rendre le processus plus performant, nous développons une application commune pour rendre toutes les informations facilement accessibles à tous les intervenants internes. Un coordinateur des travaux doit optimiser l'échange d'informations sur les travaux, à la fois en interne et avec Infrabel.



Des investissements dans des trains neufs ou modernisés

Le matériel plus âgé est relativement plus sensible aux pannes techniques. Pour résoudre ce problème, les trains les plus anciens sont mis hors service pour céder la place à du matériel neuf, ou modernisé (voir page 53).



Lutter contre le trespassing

Le volume des retards engendrés par la présence de personnes dans les voies connaît une hausse dramatique depuis 2015 et reste la principale cause externe des retards. En plus d'une surveillance accrue des sites à risque, nous avons décidé fin 2017 de ne plus paralyser immédiatement le trafic ferroviaire dans une large zone, comme cela se faisait auparavant, lorsque des personnes sont détectées à proximité des voies. Les conducteurs de train doivent désormais faire preuve d'une grande vigilance et, si nécessaire, réduire leur vitesse ou s'arrêter.



Des plans structurels contre les phénomènes météorologiques et pour des trains supplémentaires

Les températures élevées, les tempêtes ou les fortes précipitations pèsent de plus en plus sur la fiabilité du système ferroviaire. Les plans été, automne et hiver, communs à la SNCB et à Infrabel, devraient mieux nous armer contre les intempéries. Parallèlement à une approche visant à limiter l'impact des phénomènes météorologiques, le plan été contient une feuille de route pour le renforcement structurel de notre offre de trains en cas de demande importante (voyages scolaires, festivals, beau temps).



Une fiabilité accrue et un entretien plus efficace du matériel

Par l'analyse des problèmes techniques, l'introduction de fleet managers, l'élargissement d'un helpdesk à l'assistance technique et d'autres mesures dans les ateliers, nous entendons accroître encore la fiabilité du matériel (voir p. 52-53).



2

Des clients satisfaits, toujours et partout.



L'offre S : la concrétisation du réseau suburbain bruxellois

L'offre S compte plus de 700 trains par jour de semaine sur 12 relations suburbaines autour de Bruxelles. Kamal s'assure que les infrastructures techniques en gare sont toujours en ordre, Ines gère les contacts avec les stakeholders, Jihane veille à la concrétisation efficace du projet, Dionys définit les horaires et Patricia développe les services. Avec de nombreux collègues, ils mettent tout en oeuvre pour que l'offre S pour Bruxelles s'améliore progressivement et gagne en visibilité pour le public dans et autour de la capitale.

Focus sur le client

Le focus sur le client n'avait jamais été aussi fort à la SNCB. Et cela paie car de plus en plus de clients font appel à nous : avec 3,6% de voyageurs en plus, nous avons connu la croissance la plus importante des 10 dernières années. En 2017, le client a pu compter sur une offre de train plus étendue, des formules de voyage intéressantes et un meilleur accueil dans de nombreuses gares, avec une augmentation du nombre de places de stationnement pour les voitures et les vélos. Dans les coulisses, les initiatives sont de plus en plus nombreuses pour offrir un meilleur service à nos voyageurs. L'offre continue à croître grâce au plan de transport 12/2017-2020, nous investissons dans de nouveaux trains et dans une expérience client optimale dans les gares, nous améliorons l'information voyageurs et nous misons sur l'innovation digitale pour fournir de nouveaux services.

Une offre qui séduit de plus en plus de voyageurs

1. Forte croissance des voyageurs

Par rapport à 2016, le nombre de voyageurs en trafic intérieur a augmenté de 3,6% en 2017 pour atteindre les 235,3 millions. L'année dernière, le nombre de voyageurs internationaux a augmenté de 5,7% à 3,03 millions. En 2016, le trafic ferroviaire avait certes été impacté par 12 jours de grève et par les attentats du 22 mars, mais la croissance du nombre de voyageurs en 2017 reste significative par rapport à l'année 2015 également. La croissance se manifeste dans tous les segments de voyageurs et pour tous les types de déplacements.

Avec l'extension du réseau S pour le trafic suburbain autour de Bruxelles et le lancement de

produits intermodaux tels que le City Pass pour Gand et Anvers, nous proposons des solutions de transport supplémentaires pour le trafic domicile-travail. En outre, nous concentrons notre politique commerciale sur une meilleure utilisation de la capacité de nos trains aux heures creuses, entre autres par une promotion accrue de l'offre de loisirs.

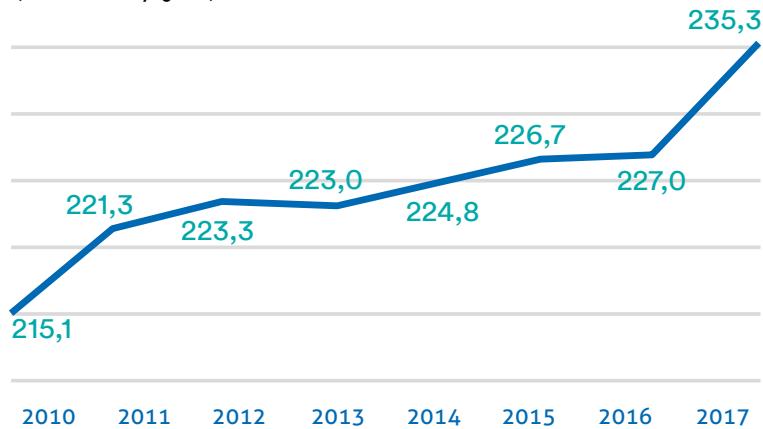
2. Gain de popularité du train pour les déplacements de loisirs

Pour leurs déplacements de loisirs, les voyageurs optent de plus en plus pour le train afin de voyager confortablement en s'épargnant le stress des embouteillages. 2017 a connu une forte croissance des voyageurs dans tous les segments

(jeunes + 8%, familles + 9%, seniors + 6%). Cette augmentation substantielle du nombre de voyageurs de loisirs est due à une politique active axée sur un groupe cible, avec

des campagnes promotionnelles ciblées et le lancement ou l'amélioration de plusieurs produits à succès comme le Go Unlimited et le Go Pass 1.

Evolution des voyageurs nationaux (millions de voyageurs)





+15% de voyageurs
qui achètent le billet
week-end



4,8 millions
de voyageurs à
destination de Brussels
Airport - Zaventem
1/4 de tous les voyageurs en provenance
ou à destination de l'aéroport



+37%
de croissance des
voyageurs
pour Go Unlimited

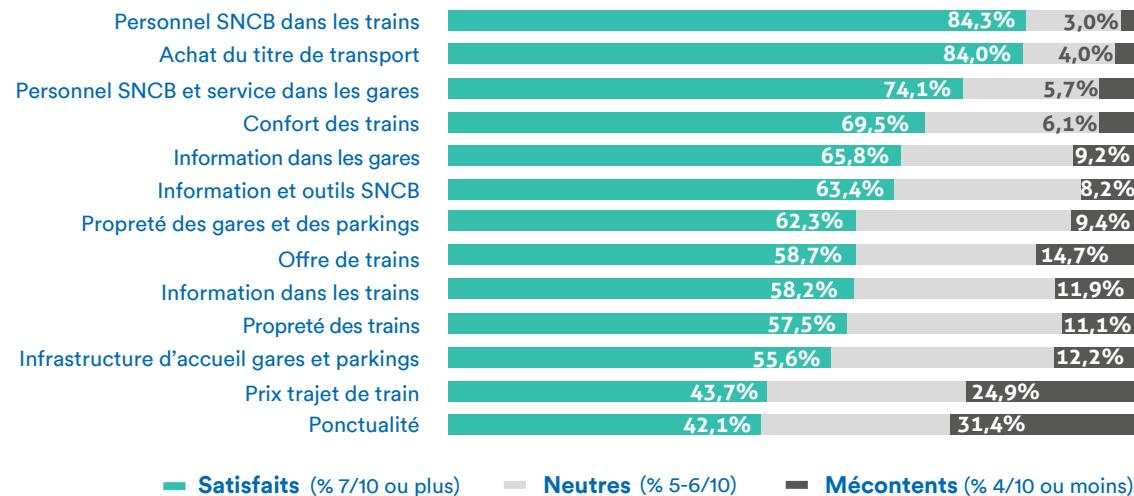
Pour un montant fixe, Go Unlimited
offre aux jeunes des voyages
illimités en train pendant une
semaine ou un mois pendant
les vacances scolaires



Plus de **200.000**
jeunes (+18%) optent pour le train
pour se rendre aux festivals d'été

Satisfaction clientèle : les priorités du voyageur sont aussi celles de la SNCB

La ponctualité, l'offre train et l'information font partie des objectifs prioritaires de la SNCB. Ils déterminent dans une large mesure la satisfaction clientèle. En 2017, 60,9% de nos clients étaient satisfaits et nous ont attribué un 7/10 ou plus. Comme les années précédentes, nos clients récompensent le professionnalisme de notre personnel, tandis que la satisfaction reste également élevée pour l'achat d'un billet et le confort des trains. Moins de la moitié des clients sont satisfaits de la ponctualité et du prix d'un trajet en train.



L'ambitieux plan de transport 12/2017-2020 : une réponse appropriée aux défis de la mobilité

Après une première extension importante de l'offre fin 2016, la SNCB poursuit sur cette lancée au cours de la période 12/2017-2020 où l'offre train globale augmentera de 5,1%*. Nous nous concentrerons sur une augmentation de l'offre autour des grandes villes et de l'offre de week-end, sans perdre de vue les zones rurales. 20% des gares sont desservies par de nouvelles relations ou par davantage de trains en semaine.

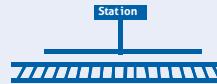
Plus de 120 gares voient leur offre train augmenter le week-end, offrant ainsi une meilleure mobilité aux fans de shopping et aux étudiants. Bruxelles bénéficie d'une offre suburbaine renforcée grâce au réseau S, tandis que l'offre autour de Gand, Anvers, Liège et Charleroi augmente également. La SNCB investit aussi dans les trains plus tôt et plus tard sur les relations où la demande est présente.

Le plan de transport dans ses grandes lignes : augmentation et optimisation de l'offre aux voyageurs



**Offre
+5,1%***

+4 mio de train-km sur
la période 2017/2020



**20%
des arrêts**

- hausse de la fréquence de desserte
- extension de l'offre



**+ 20% de
correspondances/heure**

de 1.564/h
à 1.851/h



**10.000
places assises
en plus**



**Extension de l'offre
de week-end**

- shopping (samedi)
- étudiants (dimanche)



**La multimodalité
en point de mire**

meilleure synchronisation avec
le transport public local

*par rapport à 12/2015

**Chaque jour ouvrable,
20.000 voyageurs
supplémentaires profitent de
la nouvelle offre. Le nombre
de trains par jour ouvrable
passe de 3.500 à 3.700.**

Forte implication de nos stakeholders

Nos stakeholders ont été fortement impliqués dans la préparation et l'établissement du plan de transport via des contacts fréquents et des roadshows dans toutes les provinces. Les Régions, les élus des différentes provinces et le Comité Consultatif pour les Voyageurs Ferroviaires ont été consultés. À leur demande, 129 projets ont été mis à l'étude, dont 65 se sont avérés réalisables. Bien que le plan de transport soit un véritable puzzle sur le plan national, cette approche nous a permis de tenir compte au maximum des besoins et demandes au niveau local. Nous avons ainsi mis en circulation 3 trains de pointe supplémentaires entre Noorderkempen et Anvers, tant le matin que le soir.

Pour le réseau S bruxellois, nous avons par exemple programmé 2 trains supplémentaires le soir sur la relation S20 Ottignies – Wavre – Louvain. Dans le sud du pays, nous faisons circuler un train de pointe supplémentaire le dimanche pour les étudiants sur la relation Arlon – Marloie – Liège-Guillemens – Liers.

Dès le départ, nous avons tenu à impliquer dans nos projets les sociétés régionales de transport, ainsi qu'un horaire provisoire en janvier 2017, afin de réaliser la meilleure coordination possible avec le tram ou le bus et de stimuler les solutions intermodales.



65 projets demandés par les stakeholders ont été réalisés dans le plan de transport 12/2017-2020.

30% de l'offre supplémentaire portent sur le réseau S bruxellois et 40% visent un renforcement sur les réseaux suburbains autour d'Anvers, Gand, Charleroi et Liège.

Une démarche inédite pour la promotion du plan de transport

La SNCB a mené une vaste campagne pour faire connaître son offre supplémentaire. La nouveauté résidait dans une toolbox online destinée aux établissements scolaires et aux communes, permettant une information à la carte sur l'offre. 72 communes et 79 écoles en ont fait usage.



Pour mieux faire connaître l'offre S

L'offre S autour de Bruxelles dénombre 143 arrêts, 34 gares bruxelloises, 12 lignes et plus de 700 trains par jour ouvrable; en plus de la publicité traditionnelle, la SNCB a collaboré activement avec les communes sur le réseau S pour mieux faire connaître l'offre élargie.



Multimodalité fluide grâce au City Pass pour Anvers et Gand

Grâce au City Pass, les voyageurs qui résident et travaillent dans le centre ou en périphérie d'Anvers ou de Gand disposent désormais d'un abonnement avantageux pour leurs navettes professionnelles. Le City Pass combine un abonnement réseau de De Lijn avec un abonnement urbain de la SNCB, ce qui permet des voyages illimités entre plusieurs gares d'Anvers ou de Gand.





Des clients satisfaits, toujours et partout

2

Une approche intégrée pour bien informer le voyageur

Une information claire, cohérente et rapide sur le trafic ferroviaire figure en bonne place dans la liste de nos priorités et exige une étroite collaboration entre bon nombre de collaborateurs. Dimitri veille à ce que les voyageurs trouvent toutes les infos utiles sur notre site et notre app. Juan s'assure que ce site soit facilement utilisable sur tous types de mobiles. Bjorn contribue à la recherche d'une solution IT pour livrer une info cohérente sur tous les canaux. Avec Ilse, les voyageurs sont bien informés dans le train, et Christophe coache les speakers en gares. Caroline coordonne l'ensemble du projet et enfin, le sous-chef de gare Anthony met tout en oeuvre pour que l'accueil des voyageurs en gare soit optimal. Grâce à leur travail d'équipe, nos voyageurs recevront des informations précises, avant et pendant leur voyage, que ce soit sur leur smartphone, sur les écrans en gare ou dans le train.

Une approche intégrée pour bien informer le voyageur

L'information des voyageurs est d'une importance cruciale dans le service que nous offrons. Nous voulons offrir à nos voyageurs des informations cohérentes, correctes et compréhensibles, avant et pendant le voyage, en circonstances normales, et a fortiori en cas de perturbations du trafic. Nos projets d'amélioration de l'information concernent tous nos canaux d'information : les écrans d'info et les systèmes d'annonce dans les trains et les gares, le site internet, l'application SNCB et nos comptes sur les réseaux sociaux, mais aussi les affiches jaunes indiquant l'horaire en gare. Bien entendu, tous les collaborateurs impliqués dans la chaîne d'information, jouent un rôle très important. Nous les sensibilisons à toujours formuler leurs informations de manière compréhensible et pratique.

La bonne information au bon moment

Nos projets visant à améliorer l'information des voyageurs doivent garantir que nos voyageurs reçoivent, partout et toujours, la même information correcte. Pour cela nous travaillons sur plusieurs fronts : nous examinons l'information de près pour voir si elle est correcte, pertinente et claire, nous analysons la circulation de l'information, nous recherchons de meilleurs outils et des méthodes de travail plus simples pour les collaborateurs, nous tendons vers une intégration des systèmes et applications qui délivrent

l'information et nous améliorons les supports d'information.

Une équipe Info Voyageurs, créée en 2017, est chargée de piloter tout ce processus complexe d'amélioration. Cette équipe a élaboré une feuille de route avec des actions concrètes et en 2017 déjà, nous avons pu offrir aux voyageurs un certain nombre d'améliorations concrètes et lancer de nouveaux projets.

Fournir des informations correctes aux voyageurs implique une gestion et une supervision optimales de toute une série de collaborateurs : les responsables info à la gestion du trafic, les annonceurs dans les cabines de signalisation, les sous-chefs de gare, les agents du guichet, les accompagnateurs de train, les équipes online et le contact center pour nos clients.



Mieux informer nos clients

En gare

Des annonces claires via le système d'annonce

Nous avons équipé toutes les gares du système d'annonce informatisé EMMA pour début 2018. Le voyageur reçoit ainsi partout les mêmes informations claires et compréhensibles. Dans le courant de l'année 2018, nous remanierons les messages annoncés en donnant plus de conseils de voyage en cas de perturbation du trafic ferroviaire et en indiquant la position de la voiture de première classe.

Meilleure lisibilité pour les affiches jaunes

Depuis fin 2017, les affiches jaunes toujours aussi populaires présentent un nouveau format plus clair et plus lisible.

Amélioration de la communication via les écrans d'info

Nous avons amélioré l'info en temps réel et les infos-travaux et nous donnons à présent plus de conseils de voyage en cas de perturbation du trafic.

De meilleurs outils d'information pour les collaborateurs en gare

Les sous-chefs de gare et agents du guichet peuvent désormais mieux informer les voyageurs grâce aux informations en temps réel plus détaillées auxquelles ils ont accès via leur tablette ou leur PC.

Dans le train

Écrans d'info à bord des trains

Les automotrices Desiro disposent de grands écrans d'info que nous avons également prévus à bord des nouvelles voitures à double étage M7. Un renouvellement du logiciel permet à ces écrans d'afficher plus de types d'informations.

Parallèlement aux informations de base comme la classe de la voiture, l'affichage de tous les arrêts et le nom complet des gares, les voyageurs reçoivent des mises à jour en temps réel en cas de perturbation du trafic et pour les correspondances. Les écrans fournissent également des informations sur les services et les facilités dans les gares, les événements, les promotions et les offres d'emploi.

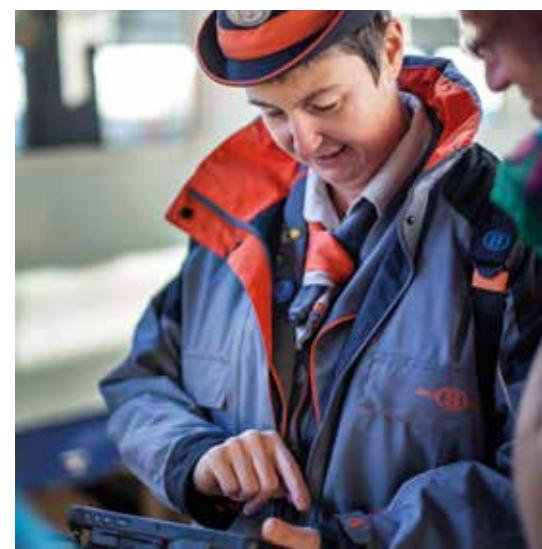
Info via l'accompagnateur de train

Le personnel de bord reste une source importante d'information. Via leur tablette, les accompagnateurs de train peuvent consulter immédiatement des informations utiles sur les travaux ou les perturbations du trafic (disponible en mai 2018).

En ligne

Informé en permanence via notre app, notre site Internet et les réseaux sociaux

Nous travaillons à améliorer l'offre d'informations en ligne à différents niveaux. Diverses innovations seront introduites petit à petit en 2018. Le client recevra de meilleures informations en temps réel sur les travaux, il pourra prendre connaissance des causes des retards et obtiendra des conseils de voyage en cas de perturbations. Pour chaque train, il aura aussi la possibilité de voir où il y a de la place pour les vélos, où se trouvent la 1ère classe et les prises électriques, et plus encore. Il pourra aussi retrouver toutes les informations relatives aux gares, événements, promotions, etc.



Dans le courant de l'année 2018 viendra s'ajouter une carte numérique interactive du réseau indiquant la position de chaque train en temps réel.



Des clients satisfaits, toujours et partout

2

Station Experience pour une expérience client optimale dans les gares

Des gares propres où le client trouve facilement son chemin, où l'information est correcte et claire et offrant de bons services de base sans défauts, tel est l'objectif de Station Experience. Ce qui est important, c'est que tous les acteurs dans la gare soient sur la même longueur d'ondes et affichent le désir commun d'aller de l'avant. Sébastien veille à ce que la nouvelle approche soit implantée dans toutes les gares. Silke signale tous les petits manquements aux yeux du client pour la gare pilote de Louvain. Jo s'occupe d'uniformiser la signalisation lors de travaux. Evi suit le projet pour la gare de Brussels Airport-Zaventem. Jan rationalise la communication relative à d'éventuels problèmes en gare. Natasha organise les formations au personnel et Dimitri supervise les investissements dans les gares et dans l'infrastructure d'accueil. Ensemble ils aspirent à rendre l'accueil optimal.

Une expérience client optimale dans les gares

Une bonne expérience client dans les gares commence par une infrastructure d'accueil conviviale où le voyageur trouve facilement son chemin, conçue dans une optique multimodale, avec un parking voitures et vélos suffisamment grand, et les transports publics régionaux à proximité. La SNCB investit désormais principalement dans des gares fonctionnelles qui offrent un meilleur confort aux voyageurs, avec une attention particulière pour les personnes à mobilité réduite. Une grande attention est accordée au rehaussement des quais et à l'accessibilité.

1. Accessibilité optimale

Les voyageurs à mobilité réduite peuvent bénéficier d'une assistance dans 132 gares, à condition de la réserver 24 heures à l'avance. Il est maintenant possible de réserver cette assistance jusqu'à trois heures avant le départ dans 41 gares, soit deux fois plus qu'en 2016. Deux tiers des voyageurs à mobilité réduite profitent de cette mesure.

Nous avons également revu les normes à la hausse pour pouvoir parler de gares intégralement accessibles. Tous les quais doivent être hauts (75 cm), accessibles de manière autonome et munis de lignes de guidage podotactiles. Un automate de vente adapté doit être présent. Actuellement, 64 gares répondent à ces critères.



132 gares offrant une assistance

41 avec réservation 3h à l'avance
91 avec réservation 24h à l'avance

2. Multimodalité

La SNCB reste fidèle à sa vision de la multimodalité. Les places de stationnement auto sont à présent au nombre de 70.943, soit une augmentation de 7.012 emplacements. Les cyclistes disposent maintenant de 98.634 râteliers, soit 3.937 de plus qu'en 2016. Avec nos partenaires, nous continuons aussi à investir dans la mobilité partagée (Blue-bike et Cambio). Les points vélo offrent également une valeur ajoutée.



53 points vélo



49 gares Blue-bike



64 gares Cambio

(300 autos partagées)

3. Des gares bien signalisées

Suite à des transformations, rénovations et modifications, la signalétique n'est plus adaptée dans certaines gares. Nous avons dès lors conçu **une nouvelle signalétique** plus compréhensible et plus fonctionnelle. Elle sera déployée progressivement dans les plus grandes gares et lors des rénovations ou des nouvelles constructions. Bien entendu, cette signalétique a d'abord été testée auprès de nos voyageurs pour s'assurer qu'elle était claire et compréhensible.



Sur la période 2018-2022 viendront s'ajouter 25 gares intégralement accessibles ainsi que 10.000 emplacements pour voitures et vélos.

4. Le Wifi dans les grandes gares

Dans le courant de l'année 2018, la SNCB offrira gratuitement le Wifi dans les 27 gares les plus fréquentées. La SNCB souhaite qu'un accès Internet performant soit disponible dans toutes les zones accessibles au public.

5. Une approche standard pour des gares fonctionnelles et orientées clientèle

Pour les petites gares (moins de 10.000 voyageurs à l'embarquement par semaine), nous avons développé un concept standard pour déterminer quels équipements devaient être présents. Ce concept est né d'une concertation approfondie avec nos clients et stakeholders, et après avoir fait l'objet d'une étude. Les idées développées pourront également être appliquées dans les grandes gares.

6. Les concessions commerciales : un plus pour le voyageur

Nous développons l'offre de magasins et de services dans les gares en prenant comme point de départ les besoins de nos voyageurs : nous visons une offre intéressante de services, tels que des espaces de co-working, des crèches ou un business center. 102 gares comptabilisent ensemble 424 concessions. Avec ses 71 concessions, c'est Bruxelles-Midi qui dispose de l'offre commerciale la plus étendue.

La gare standard : l'essence de ce que nos voyageurs estiment important

Grande marquise



Bon éclairage

Ecrans d'info

Horloge

Automate de vente

Affiches jaunes



Quais spacieux et larges
avec un revêtement de sol lisse

Abris de quai spacieux,
transparents et agréables

Râteliers pour vélos abrités
et places de parking

Aperçu des projets de gares

Des gares neuves ou rénovées

En 2017, les travaux se poursuivent pour la transformation de Bruxelles-Nord et Gand-Saint-Pierre, et pour la construction de la nouvelle gare de Mons. À Namur, la partie multimodale de la gare prend forme. La gare d'Ostende et ses abords sont pratiquement achevés.

À Malines, la construction de la nouvelle gare débutera dans le courant de l'année 2018. La gare de Fleurus est à reprendre sur la liste des projets : elle sera agrandie et rénovée dans la perspective d'un nombre accru de voyageurs à destination de l'aéroport de Charleroi.

Davantage de parkings voitures et vélos

Nous avons mis de nouveaux parkings en service à divers endroits, dont Louvain-La-Neuve et Aarschot. À Gand-Saint-Pierre, 3.000 places supplémentaires ont été mises à disposition. Dans tout le pays, d'autres projets sont prévus pour l'extension des parkings vélo et voitures : Andenne, Anderlecht, Boortmeerbeek, Braine-Alliance, Braine-l'Alleud, Ede, Erembodegem, Gembloux, Hemiksem, Ingelmunster, Jette, Kapelle-Op-Den-Bos, Lustin, Schoonaarde, Tongres, Waterloo, Wespelaar, Zwijndrecht. De grands bâtiments de parking sont prévus à différents endroits, comme à Alost (900 places), Grammont (650), Hal (330), Malines (2.000), Ottignies (1.000) et Zottegem (1.100).

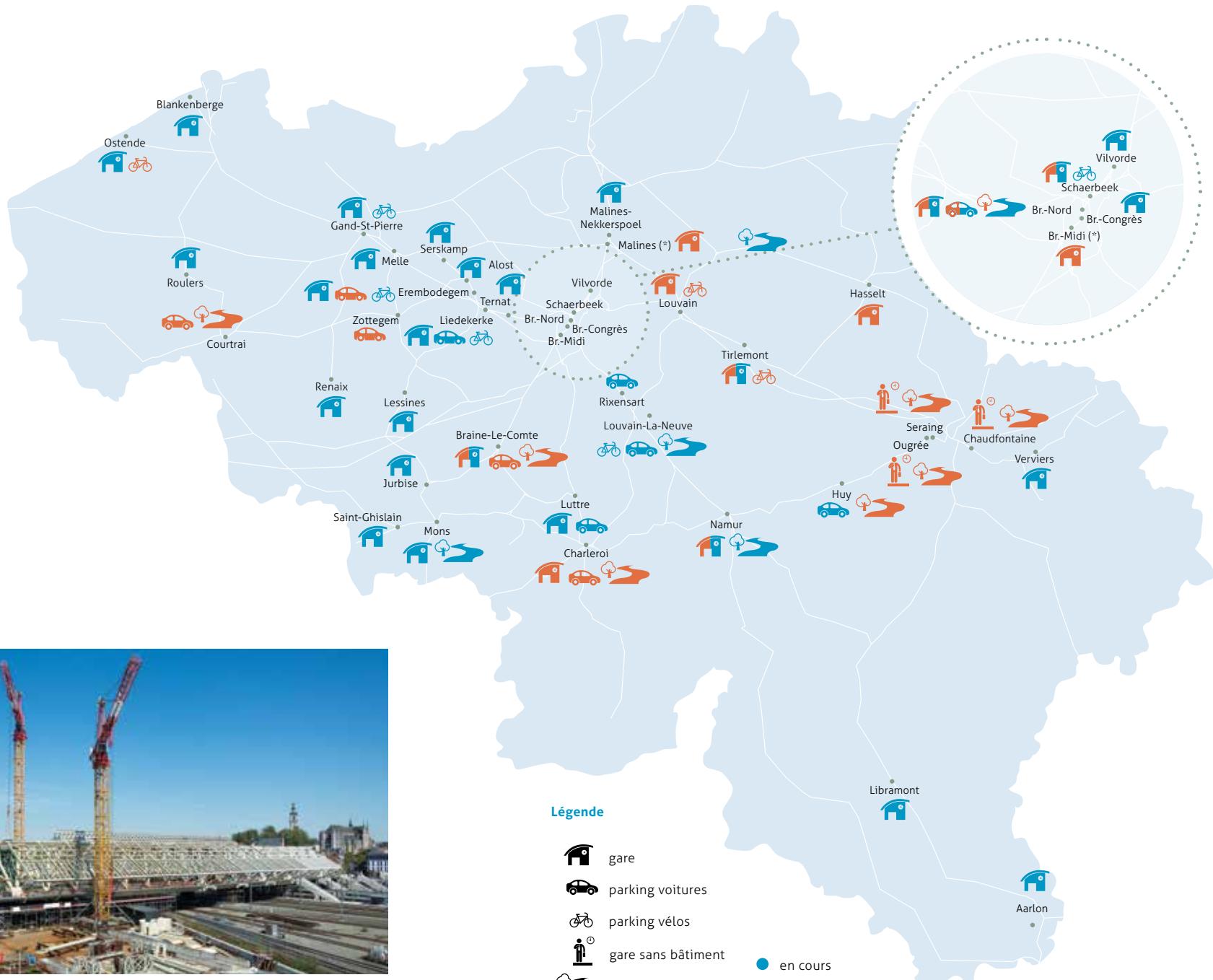
Des quais rehaussés et rénovés

Dans tout le pays, les gares bénéficieront d'un meilleur équipement pour les quais qui seront rehaussés, comme à Asse, Erembodegem, Haren-Sud, Ypres, Ingelmunster, Lierde, Marbehan, Melle, Schoonaarde, Rhode-Saint-Genèse, Torhout, Furnes et Virton.

À Vilvorde, une rénovation en profondeur des quais et du passage sous voies est en cours. Celui-ci sera également renouvelé à Schaerbeek et un projet en ce sens a été développé pour Charleroi. Dans le cadre du réseau suburbain liégeois, les gares de Seraing, Ougrée et Chaudfontaine seront ouvertes en 2018.

La gare de Liedekerke achevée dans le cadre d'un plan global pour l'ensemble de l'environnement.
Le bâtiment est bien intégré dans le paysage, avec une attention particulière pour l'accessibilité et la multimodalité.





La nouvelle gare de Mons prend forme.



Les nouveaux abris de quai de la gare de Tour & Taxis à Bruxelles ont déjà été conçus conformément aux principes de la gare standard : spacieux et clairs, avec plus de sièges et de supports.



Les bâtiments de gare historiques de Jurbise et Lessines restaurés.

Le bâtiment de gare à l'architecture originale de Bruxelles-Congrès remis à neuf.



Grand parking fermé et quais
rehaussés à Ternat.



Les travaux en gare d'Ostende s'achèveront fin 2018.
La marquise, le hall et le parking sont déjà terminés.



La gare de Roulers a été rénovée et partiellement reconstruite, et ses abords seront réaménagés.



Le parking navetteurs de Louvain-La-Neuve peut accueillir 2.200 voitures
et est idéal pour accéder au réseau S bruxellois.



La gare de Mérode sera rénovée. La gare dispose d'une offre de trains S fréquents et permet un accès direct au réseau de métro bruxellois.



3

Une politique de ressources humaines moderne et une culture d'entreprise fondée sur le professionnalisme, le respect, l'esprit d'entreprise et la collaboration.



Vers une nouvelle culture d'entreprise et une politique de ressources humaines dynamique

Transformation HR est un projet ambitieux qui vise la professionnalisation de tous les services HR, couplée à la consolidation de l'expertise. Kaliopi est chargée du SNCB Business Program pour les nouveaux cadres. Olivier devient HR Business Partner pour Marketing & Sales. Eve se penche sur la culture d'entreprise, les valeurs et le leadership. Petra B., en tant que responsable HR, est le sponsor du projet. Marielle optimalise l'accueil des nouveaux collaborateurs et Dirk devient HR Business Partner pour la direction Transport. Petra W. professionnalise le HR Project management et est chargée de l'implémentation du HR contact et service center. Tous ensemble, ils définissent et implémentent une politique HR moderne et dynamique, permettant aux collaborateurs et à l'entreprise d'être prêts pour le futur.

Une politique de ressources humaines moderne et une culture d'entreprise fondée sur 4 valeurs

En 2017, la SNCB a jeté les bases d'une politique de ressources humaines moderne avec une culture d'entreprise axée sur le dialogue interne, un leadership mobilisateur, la participation et l'engagement. Cette culture a été traduite en quatre valeurs pour l'entreprise : professionnalisme, respect, oser entreprendre et savoir collaborer, nos PROS. Nous pouvons ainsi amorcer la transformation qui s'impose pour faire de la SNCB une entreprise performante et dynamique, fin prête pour ses clients d'aujourd'hui et de demain.

Une transformation ambitieuse, mais nécessaire

La SNCB peut compter sur l'implication de collaborateurs très engagés et passionnés. À travers une politique de ressources humaines dynamique et moderne, nous voulons leur donner les moyens, la structure et l'environnement de travail qui leur permettront de travailler efficacement et de progresser, afin de pouvoir réaliser nos ambitions et offrir à nos clients un service optimal.

La nouvelle politique de ressources humaines met l'accent sur :

- la **création de conditions optimales pour le développement, l'engagement et la motivation de nos collaborateurs**, y compris par une formation et un accompagnement appropriés leur permettant de développer leurs compétences et construire leur carrière ;

- la **transformation de la culture d'entreprise** en fonction des valeurs de l'entreprise (PROS) et la valorisation du sens des responsabilités, du respect des engagements et surtout du respect du client ;
- le développement d'un **leadership mobilisateur et le soutien des gestionnaires de personnel** dans la gestion quotidienne de leurs équipes ;
- la **sécurité au travail et la réduction du nombre d'accidents du travail** ;
- le **dialogue interne et l'ouverture**, à tous les niveaux de l'entreprise, et le renforcement des liens transversaux entre les directions et les services staff ;
- un **accueil motivant** des nouveaux collaborateurs, afin qu'ils puissent mettre en pratique notre vision, nos valeurs d'entreprise et nos objectifs dès le premier jour, et un **employer branding renforcé** pour attirer les bons profils ;
- la **modernisation et la simplification des processus et outils HR**.



Comment allons-nous procéder ?

1. Une vision claire et des objectifs auxquels tout le monde adhère

Fin 2017, nous avons défini clairement notre vision, nos valeurs et nos objectifs prioritaires. En 2018, après une analyse des services HR, une nouvelle mission a été formulée pour les ressources humaines : HR doit développer une stratégie professionnelle visant à maximiser le soutien à l'entreprise dans la réalisation de ses objectifs opérationnels et stratégiques, en accordant une attention particulière au bien-être, à l'engagement et au développement des collaborateurs de la SNCB.

2. Nos PROS : des valeurs d'entreprise mobilisatrices

Nos valeurs, qui combinent expertise, modernité et changement, constituent le nouvel ADN des collaborateurs. Celles-ci doivent prendre vie à travers tous les projets gérés par HR, tels que le programme de leadership, le performance management ou l'accueil des nouveaux collaborateurs.

3. Promouvoir la collaboration transversale

Afin de renforcer la collaboration, la politique de ressources humaines

mise sur une meilleure connaissance réciproque des objectifs et conditions de travail de chacun, ainsi que sur l'échange d'expériences via la création de communautés autour de projets communs.

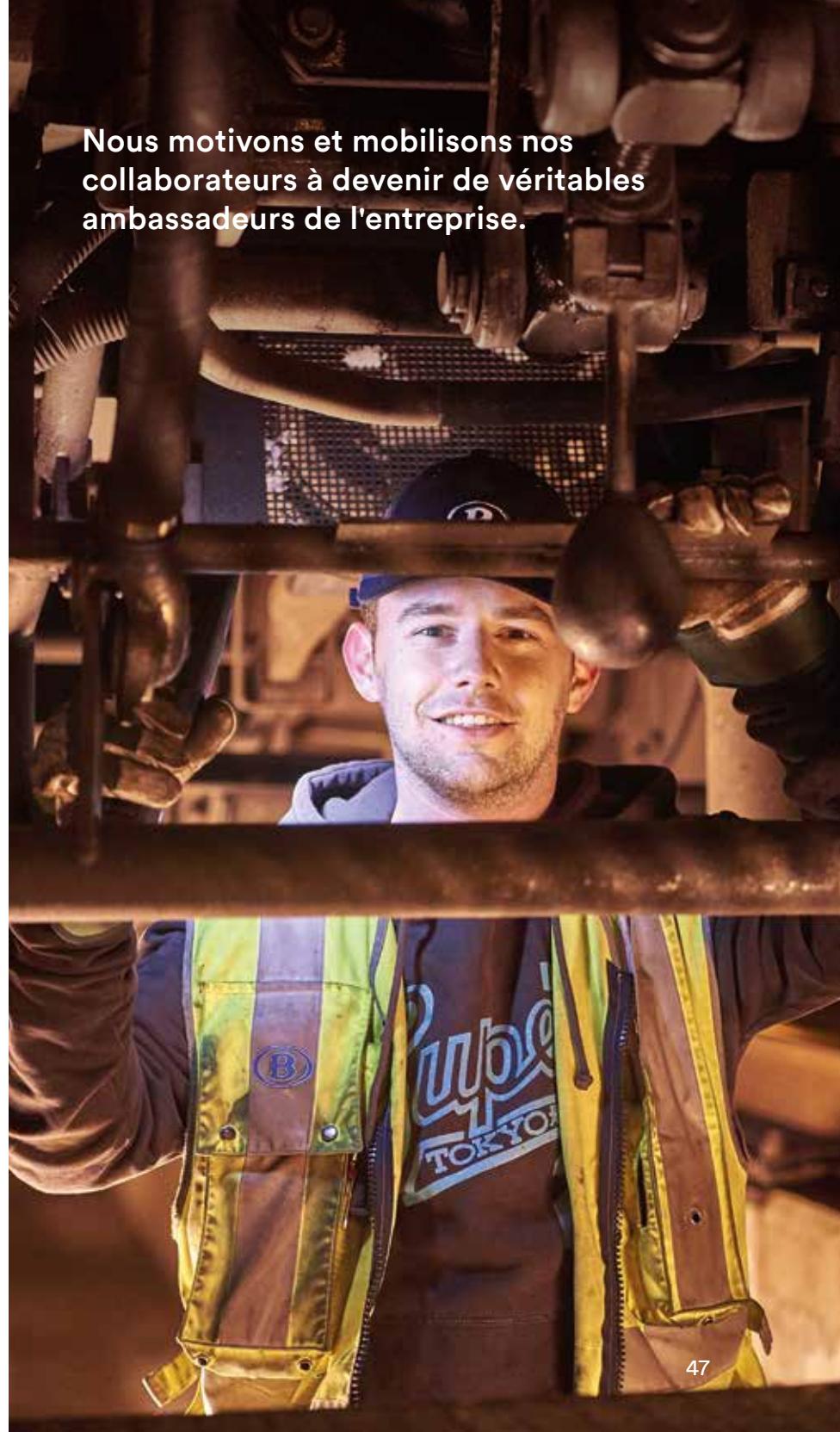
4. Des responsabilités claires

Le professionnalisme implique le respect des engagements et des responsabilités prises. Nous gérons ces aspects et les renforçons à travers différents projets : avec le projet Mercator, nous avons clarifié le rôle des chefs de projet et via un nouveau système de gestion de la performance, nous aiguisons le sens des responsabilités, stimulons le développement et mettons en pratique nos valeurs d'entreprise.

5. Un leadership qui inspire

Nous avons résolument opté pour une nouvelle culture d'entreprise fondée sur le dialogue, la transparence et le respect. Le revirement culturel que cela implique requiert un leadership mobilisateur, et pour le développer, un trajet de leadership ambitieux a été élaboré et baptisé #leadingpros.

Nous motivons et mobilisons nos collaborateurs à devenir de véritables ambassadeurs de l'entreprise.



Recrutement, diversification et souci de l'équilibre vie professionnelle - vie privée

Le nombre de collaborateurs se stabilise alors que les recrutements sont encore en hausse

Au 1er janvier 2018, la SNCB comptait 18.002 collaborateurs (équivalents temps plein), contre 18.178 début 2017. Après une réduction significative des effectifs au cours des années précédentes, principalement en raison du nombre important de départs à la retraite, les chiffres se stabilisent.

Le grand nombre de travailleurs qui ont pris leur pension et le besoin de nouveaux collègues font que la SNCB continue à recruter très activement. En 2017, nous avons recruté 1.465 collaborateurs (effectifs) et pour 2018, nous visons 1.600 recrutements. Nous recherchons principalement des conducteurs de train, des accompagnateurs de train, des techniciens, des ingénieurs, des architectes, des acheteurs, des informaticiens et des experts numériques.

Dans cette optique, nous avons lancé une campagne de recrutement sous le slogan "Passionnés par les voyageurs".

Dans un marché du travail très concurrentiel, la SNCB fait tout ce qui est en son pouvoir pour convaincre des candidats de valeur.

Nous organisons des Job Days dans nos ateliers,

un job train, des concours avec les instituts techniques et des sessions d'info destinées aux accompagnateurs de train. Nous renforçons également notre stratégie online en accentuant notre présence sur des réseaux sociaux comme LinkedIn et Facebook. Parallèlement à cela, nous renouvelons notre site emploi pour le rendre plus convivial, en particulier pour les applications mobiles qui sont de plus en plus prisées par nos candidats. Le défi est effectivement considérable et l'engagement est essentiel : nous ne pourrons offrir à nos clients un service optimal que si nous avons les bonnes personnes.

Un meilleur équilibre vie professionnelle - vie privée

Nous ne pourrons réaliser l'augmentation de productivité souhaitée qu'avec des collaborateurs en pleine forme, motivés et prêts à donner le meilleur d'eux-mêmes. Afin d'assurer un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, nous misons sur le télétravail pour les professions qui le permettent. En 2017, plusieurs projets pilotes ont été mis en place et évalués, avec des résultats favorables, de sorte que le système sera élargi.



Notre nouvelle campagne de recrutement 2018 joue sur la passion de nos collaborateurs pour les voyageurs.

La SNCB croit en la richesse qu'offre la diversité (genre, culture, générations, éducation ...) et l'exprime explicitement dans sa culture d'entreprise et sa politique de ressources humaines. Dans le courant de l'année 2018, nous lancerons une nouvelle division Corporate Culture & Values pour stimuler une politique de diversité active et, en même temps, gérer le revirement dans la culture d'entreprise.

Donner forme à la politique de ressources humaines de demain

Les ressources humaines au service des collaborateurs et des managers

Permettre aux collaborateurs d'accéder à des services rapides et de qualité via différents canaux. Soutenir les gestionnaires de personnel par une approche stimulante et motivante des ressources humaines. Offrir un accompagnement personnel à ses managers via leur partenaire HR Business. Positionner HR comme un véritable partenaire de l'entreprise qui permet à celle-ci d'atteindre ses objectifs stratégiques. Disposer d'experts qui adaptent et améliorent en permanence la politique et les services. Numériser les processus autant que possible. Disposer d'une gestion de projet professionnelle pour trouver rapidement les bonnes solutions.

Réunir les activités et collaborateurs HR disséminés dans une organisation de services centralisée et performante.

Il s'agit là des principaux piliers et défis de la réorganisation des services HR.

Alors que nous construisons la nouvelle organisation HR, nous mettons déjà l'accent sur :

- une approche intégrale du performance management axée sur l'implication et le mérite, la récompense, la gestion de carrière et la mobilité interne ;
- la rapidité et une approche au cas par cas dans les processus de base tels que le recrutement et la mobilité interne ;
- des processus et procédures basés sur le cycle de vie professionnel du travailleur.

Un nouveau lieu de travail pour 4.000 collaborateurs près de Bruxelles-Midi

Nous avons besoin d'efficacité, de transversalité et d'initiatives pour être en mesure d'offrir un service optimal à nos clients. Cela requiert toutefois un environnement de travail stimulant et c'est la raison pour laquelle nous comptons rassembler à l'horizon 2023, sur un seul site tout près de la gare de Bruxelles-Midi, les plus de 4.000 travailleurs actuellement employés en différents lieux autour de la gare de Bruxelles-Midi.

Un environnement de travail stimulant permettra d'activer la collaboration et le dialogue de manière transversale.





Des méthodes de travail efficaces

Un planning intégré pour améliorer
le suivi du service des trains

APS (Advanced Planning & Scheduling), c'est le nouvel outil de planification intégrée du personnel roulant et du matériel. Rob, l'architecte IT, traduit les besoins des utilisateurs en besoins IT. Emmanuel accompagne l'incorporation, à terme, du planning de l'entretien et de nettoyage des trains. Dries analyse les besoins en planification du personnel, des accompagnateurs en particulier. Wim coordonne le projet dans sa globalité. Elvira, planificatrice des conducteurs et du matériel, met son expérience au profit de l'outil commun. Anna gère l'accord-cadre avec le fournisseur et Vincent étudie l'impact d'APS pour les sous-chefs de gare et agents de triage. Ensemble, ils implémentent une application qui optimalisera le service des trains : APS, c'est le bon matériel et la bonne personne au bon endroit et au bon moment !

Des outils et méthodes de travail efficaces pour un service clientèle de qualité

La modernisation et l'augmentation des performances requièrent des outils, des méthodes et des processus adaptés. C'est pour cette raison que nous allons investir et innover sur plusieurs fronts dans les années à venir. Nous poursuivons l'amélioration des prestations des ateliers pour l'entretien des trains, notamment en construisant des ateliers dernier cri, mais aussi en optimisant le processus de maintenance lui-même. De plus, nous voulons vraiment aller de l'avant dans le domaine de la digitalisation en développant de nouvelles applications pour les voyageurs et de nouveaux outils et applications pour nos collaborateurs, et en informatisant certains processus d'exploitation.

Une feuille de route numérique

Avec la feuille de route numérique, nous voulons passer à la vitesse supérieure dans le déploiement d'outils informatiques et d'applications de demain. Il s'agit là d'une transformation qui touche toutes les activités et dont les améliorations profiteront directement ou indirectement au voyageur.

La digitalisation s'exprime notamment dans l'acquisition de 6.000 montres connectées (accompagnateurs de train), 7.000 tablettes (conducteurs de train) et 13.500 smartphones (accompagnateurs et conducteurs).

Des améliorations directes pour le voyageur



Le système d'annonce automatique dans les gares (EMMA).

En Flandre et à Bruxelles-Midi, EMMA est opérationnel depuis fin 2017 et les autres gares suivront le mouvement début 2018.

Avantage: l'information est plus compréhensible et elle est diffusée partout de la même manière.



Des nouveaux écrans d'info dans les trains neufs ou rénovés.

Avantage: des informations sur les retards en temps réel, les correspondances dans la gare suivante, les correspondances avec les trams et bus, les facilités dans la gare suivante, ainsi que des informations commerciales.



Une carte digitale indiquant l'emplacement du train est en préparation pour la mi-2018.

Avantage: le voyageur a une meilleure idée de la position en temps réel et du parcours de son train, et il dispose de plus d'infos.



Un nouveau site web pour la mi-2018.

Avantage: l'achat en ligne d'un billet de train est plus facile, réactif, plus convivial, plus simple d'utilisation, et les informations offertes sont mieux structurées.



Grâce à leur nouveau smartphone MIA, les sous-chefs de gare accèdent facilement aux applications pour obtenir des informations en temps réel et ils peuvent ainsi informer plus efficacement les voyageurs dans les gares.



À terme, l'APS intégrera diverses applications de planification. Son déploiement se déroulera par phases jusqu'en 2021. Le planning du personnel de bord est en tête de liste.

Des outils efficaces

Des tablettes, smartphones et montres connectées pour les conducteurs et accompagnateurs de train d'ici fin 2018.

Avantage: des canaux multiples pour recevoir et transmettre des informations, pour une communication plus efficace avec le voyageur et avec les collègues impliqués dans le trafic ferroviaire.

Des tablettes pour tout le personnel des ateliers.

Avantage: une communication simplifiée et plus rapide et un outil permettant une planification et un suivi plus efficaces du travail.

Le smartphone MIA est spécifiquement destiné aux sous-chefs de gare. Cet outil donne accès aux applications pour l'information en temps réel sur le service des trains, et permet aussi, par exemple, de vérifier les réservations d'assistance par des personnes à mobilité réduite. En 2017, 350 agents en étaient déjà équipés.

Avantage: les voyageurs en gare reçoivent plus rapidement des informations concrètes et plus précises de la part des sous-chefs de gare.

Des processus efficaces

Chaque jour, plus de 4.000 trains sillonnent notre réseau, un puzzle complexe en ce sens que chaque accompagnateur de train, chaque conducteur de train et le matériel doivent se trouver au bon endroit au bon moment. Il faut donc planifier minutieusement chaque maillon du service des trains. **L'APS (Advanced Planning and Scheduling)** permettra d'optimiser ce planning et d'intégrer les différents outils existants en un seul système.

L'APS tient compte des **besoins du voyageur, de l'entreprise et des collaborateurs** :

- Nous sommes en mesure de répondre plus rapidement aux besoins des voyageurs. Par exemple, par une meilleure adéquation entre le nombre de places assises et la demande.
- Nous travaillons plus efficacement, car la digitalisation et l'intégration dans un unique outil de planification permettent un meilleur échange d'informations au sein de la SNCF et avec Infrabel.
- Nous pouvons mieux prendre en compte les préférences personnelles des collaborateurs, ce qui a une influence positive sur leur satisfaction et leur motivation.



Des méthodes de travail efficaces

4

Circuler de manière plus fiable grâce à une gestion transversale de la flotte

Fleet management, une nouvelle approche qui permet de suivre rigoureusement la fiabilité d'un type de train, dans ce cas-ci, les automotrices Desiro, par une équipe composée de spécialistes : Nicolas est responsable de l'entretien et du dépannage des Desiro à l'Atelier de Charleroi, Sabine gère l'approvisionnement de pièces pour les ateliers, Yann analyse la cause des incidents afin de prévenir la répétition de problèmes, Georges coordonne le projet, Johan est spécialisé dans les aspects techniques des trains, Pierre-Jean offre au helpdesk une assistance aux conducteurs rencontrant des problèmes en cours de trajet et Geoffroy assure le suivi des retours d'expérience afin de pouvoir résoudre les problèmes structurels. Leur collaboration a pour objectif de maintenir le taux de fiabilité de la flotte dont ils sont responsables et même de l'augmenter afin de garantir la ponctualité des trains.

Un entretien réfléchi et efficace pour des trains fiables et sûrs

Nos mesures pour rendre l'entretien encore plus efficace sont payantes. La disponibilité du matériel a légèrement augmenté pour atteindre 84,3% fin 2017 (au lieu de 84,1% l'année précédente). Grâce à cette amélioration continue, nous pouvons offrir plus de places assises et améliorer ainsi le confort de nos voyageurs. La part des pannes de matériel dans le nombre de minutes de retard est de 24%. Elle est donc un peu plus élevée qu'en 2016 (23%), mais considérablement inférieure à la moyenne de 29% des années précédentes.

6 mesures pour améliorer l'entretien

1

Des Fleet Managers assurent le suivi de leurs trains

Via le Fleet Management, les équipes transversales dirigées par un Fleet Manager, suivent attentivement un type de train spécifique pour un entretien optimal. Ces équipes peuvent procéder à des améliorations pour tous les aspects liés à leur train : achat de pièces, réparation, entretien et processus de travail.

2

Spécialisation et qualité

Les trains actuels requièrent une plus grande spécialisation. Les collaborateurs se concentreront encore plus sur la formation, les logiciels ou l'électronique, par exemple. Nous améliorons le suivi de la qualité du travail, notamment en équipant tous les collaborateurs de tablettes. Nous avons ainsi une vue plus claire sur la situation de l'entretien, et le collaborateur travaille de manière plus ciblée.

3

La télémétrie au service de l'entretien préventif

Via la télémétrie, un ordinateur de bord fournit des données en temps réel que les ateliers utilisent pour la préparation de leur travail, la maintenance corrective, l'analyse des retards et l'analyse des problèmes. À l'heure actuelle, toutes les Desiro disposent de ce système (30% du parc de matériel). Dans les années à venir, les locomotives T18, les automotrices AM96 et les autorails AR41 en seront également équipés. Les nouvelles automotrices M7 disposent également d'équipements de télémétrie à bord, de sorte que le parc sera équipé à 80% en 2023.



4

Une organisation adaptée pour un entretien rapide

Pour pouvoir absorber efficacement les pics de voyageurs avec les trains disponibles, nous les ferons entrer en atelier avant et après ces pics pour les entretenir. Cela devra être fait rapidement (quatre heures) et régulièrement (par exemple tous les dix jours). Cela nous permettra de résoudre des problèmes plus techniques sans mettre un train hors service.

5

Extension du helpdesk

Un helpdesk Matériel est joignable 24h/24 pour aider les conducteurs de train et les techniciens à effectuer plus rapidement une meilleure analyse des situations d'urgence. Cette approche permet d'éviter qu'un train en panne bloque une voie plus longtemps que nécessaire et mette d'autres trains en retard. À partir de 2018, le helpdesk sera étendu avec des collaborateurs supplémentaires.

6

Modernisation et standardisation du parc de matériel

Les trains plus anciens étant plus sujets aux pannes, un rajeunissement du parc permet d'accroître la sécurité opérationnelle. Actuellement, l'âge moyen de nos trains est de 22,4 ans. Il descendra à 19 ans en 2023 grâce à l'arrivée des voitures à double étage M7. La modernisation contribue également à réduire le nombre de pannes. Fin 2017, la rénovation était achevée pour 105 des 139 automotrices Break AM80, les 51 Sprinters (AM86) et 5 des 44 automotrices quadruples AM75.

Nous tendons en outre vers une standardisation accrue, ce qui offre également de nombreux avantages en termes d'entretien (connaissance des différents types de trains, des équipements, des pièces de rechange ...). Sur les 11 types de trains encore en circulation aujourd'hui, il n'en restera que 8 en 2023.



Une entreprise financièrement saine avec des ambitions de croissance

Investir dans les trains de demain

La SNCB réalise des investissements considérables dans les nouveaux trains à deux niveaux M7, mais avant qu'ils puissent rouler, le travail ne manque pas. Francis fait en sorte que les écrans d'information affichent les infos les plus pertinentes pour les voyageurs, Ignace et Jan V. préparent la formation pour les conducteurs et accompagnateurs de train et Marijke prend en considération les souhaits des voyageurs au niveau de l'équipement et du confort. Jan B. vérifie la qualité des matériaux chez les fournisseurs et Maarten vérifie si les trains répondent au cahier spécial des charges. Pieter élabore la formation pour les ateliers et Olivier planifie les lignes sur lesquelles les trains vont rouler. Avec leurs collègues, ils veillent à ce que nos voyageurs bénéficient bientôt d'un confort optimal à bord et plus de places assises.

Assainissement financier et investissements à orientation clientèle

Les résultats commerciaux et les améliorations constantes de la productivité génèrent de bons résultats annuels. La SNCB jette résolument les bases de sa modernisation dans tous les domaines. Les voyageurs en service intérieur augmentent de 3,6%. Le résultat opérationnel est multiplié par deux à 77,3 millions d'euros et la dette économique est en baisse. 635,4 millions d'euros sont investis dans les services au voyageur.

Une entreprise financièrement saine

La SNCB double son ebitda cash récurrent, qui passe de 33,4 à 77,3 millions d'euros. Ce résultat, nous le devons en premier lieu à l'augmentation du nombre de voyageurs.

La croissance se manifeste dans presque tous les produits et segments de voyageurs : le nombre d'abonnements ne cesse d'augmenter et les voyages de loisirs connaissent un grand succès. Cela entraîne une augmentation du taux d'occupation des trains, notamment aux heures creuses, un élément important pour la rentabilité de l'entreprise. Comme les années précédentes, les efforts permanents de productivité contribuent également à l'amélioration du résultat opérationnel de la SNCB.

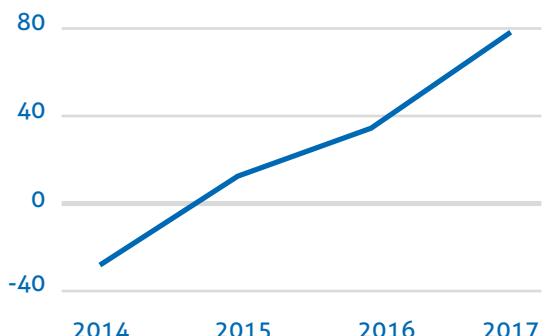
Les produits d'exploitation ont augmenté de 3,7% à 2,458 milliards d'euros (contre 2,371 milliards en 2016). Les charges d'exploitation ont atteint 2,381 milliards d'euros (contre 2,338 milliards en 2016), soit une augmentation de 1,9%, donc inférieure à l'inflation moyenne de 2,13% en 2017.

Les gains d'efficacité en interne ont compensé en grande partie l'impact de l'indexation des salaires et des autres charges, y compris de la redevance d'infrastructure, ainsi que les augmentations naturelles des coûts directs liés à la croissance du trafic.

Grâce à l'amélioration considérable du résultat opérationnel, la dette économique a diminué de

près de 150 millions d'euros à 2,483 milliards d'euros.

Évolution de l'ebitda
(cash récurrent, en millions €)



Investir pour les clients de demain

Le plan d'investissement pour les cinq années à venir (2018 - 2022) prévoit des investissements de pas moins de **3,2 milliards d'euros**, répartis sur nos trois activités de base et ciblant des améliorations concrètes au profit de nos voyageurs.



62%

La majeure partie des investissements, soit plus de 2 milliards d'euros, ira au **matériel roulant** : achat de nouveau matériel, principalement les voitures M7 et des locomotives neuves, installation d'équipements de sécurité (ETCS) et rénovation du matériel existant.



20%

Plus de 0,6 milliard d'euros sont prévus pour l'accueil des voyageurs dans les **gares**, en mettant l'accent sur le rehaussement des quais.



10%

Près de 0,35 milliard d'euros seront investis dans les **ateliers et bâtiments de service** pour améliorer les performances dans le travail. De nouveaux ateliers ouvriront leurs portes à Kinkempois près de Liège (2018) et à Melle (2018), tandis que nous investirons également dans de nouveaux hangars à Ostende (2019-2021) et Hasselt (2018).



8%

Enfin, 0,25 milliard d'euros sont prévus pour la **digitalisation** (au service des voyageurs mais aussi pour les processus de travail internes) et l'exploitation du trafic ferroviaire.

Fin 2017, l'intérieur (deuxième classe) de la toute première voiture M7 était quasiment terminé à l'atelier de Bombardier.



Investir dans la durabilité

Pour les cinq prochaines années, la SNCB a formulé des objectifs précis afin d'ancrer fermement les considérations environnementales dans son fonctionnement. Ainsi, non seulement nous pourrons donner une bonne bouffée d'oxygène à notre mobilité, mais nous contribuerons aussi à tous les égards à une société durable. La SNCB privilégie les actions qui représentent la plus grande valeur ajoutée pour l'environnement.

Au cours de la période 2017-2022, nous nous concentrerons sur six domaines.



Réduire et trier les déchets

- Élimination plus sélective des déchets
- Produire moins de déchets

Objectif : -10% de déchets de bureau



Rationaliser la consommation d'eau

- Consommer moins d'eau de ville
- Utiliser davantage l'eau de pluie

Objectif : -10% d'eau de ville consommée



Utiliser moins de consommables

- Réduire la consommation de papier

Objectif : -50% de papier consommé



Accroître l'efficacité énergétique et réduire les émissions de CO₂

Consommation énergétique des trains

- Rouler de manière plus économique et économiser de l'énergie

Objectif : -5% d'énergie consommée



Continuer à assainir le sol

- Poursuivre l'assainissement du sol

Objectif : poursuivre les opérations d'assainissement en accord avec les conventions conclues et la législation régionale

- Éviter toute nouvelle pollution



Lutter contre les nuisances sonores

- Utiliser des trains plus silencieux

Objectif : des trains plus silencieux sur 70% des parcours



Vous trouverez un aperçu détaillé de nos objectifs, démarches et réalisations dans la brochure "Transporter durable, travailler durable" (sncc.be/corporate/durabilite)

Réalisations et projets

Davantage d'électricité verte

En 2017, nous avons mis en service 3 vastes installations de panneaux photovoltaïques sur les sites de l'atelier de Schaerbeek et de Train World, ce qui représente au total une production électrique de 460 MWh/an. Nous avons lancé des adjudications pour une grande installation sur le toit de l'atelier de traction de Forest, pour 6 installations sur les toits de certains ateliers

en Wallonie et pour une grande installation à Ostende. L'ensemble du photovoltaïque représenterait une production annuelle de 5.600 MWh, soit 5% de la consommation d'électricité de nos bâtiments.

Certification ISO5001 pour le système de gestion de l'énergie

La SNCB a obtenu le certificat ISO5001 pour le système de gestion de l'énergie des gares, bureaux, bâtiments de service, ateliers et postes d'entretien de son matériel roulant.

Assainissement du sol

En 2017, 1,49 million d'euros ont été consacrés à l'assainissement du sol.



+0,8%

Consommation énergétique des bâtiments

0,4% de chauffage
+2,6% d'électricité



-3,4%

Consommation énergétique des trains



-33%

Émissions de CO₂ par les trains* (par voyageurs-km)



-4,8%

Consommation d'eau de ville



41

Gares équipées d'éclairages de quais LED

* Méthode adaptée: jusqu'en 2016, les émissions de CO₂ étaient calculées en se référant aux chiffres Electrabel (émissions spécifiques pour la production en Belgique). Depuis 2017 les chiffres de référence sont ceux de la FEBEG (Fédération Belge des Entreprises Électriques et Gazières).



Rapport d'activités 2017 SNCB

Ours

Concept & textes : Bruno Van Calster

Layout : Kathleen Van Vaerenbergh

Coordination des photos : Veerle Baele

Photos : DYOD (photos de groupe), Pascal Broze, Julien De Wilde,

Eric Herchaft (Reporters) & Sébastien Adriaensen

Samuel Durt & Kathleen Van Vaerenbergh (SNCB)

Infos supplémentaires :

Bruno Van Calster

bruno.vancalster@sncb.be

Press : presse@sncb.be

Editeur responsable :

Fanny Bouillon,

SNCB Corporate Communication,

Avenue de la Porte de Hal 40, 1060 Bruxelles

Mai 2018