

## TABLE DES MATIERES

Introduction.....	1
-------------------	---

<b><i>Première partie : présentation de la SNCB</i></b>
---

<b><u>Chapitre I. La situation actuelle.....</u></b>	<b>4</b>
--	----------

<i>Section 1. Statuts et structure de la SNCB.....</i>	4
--	---

<i>Section 2. Organisation et fonctionnement.....</i>	5
---	---

§ 1. Le conseil d'administration, le comité restreint, le comité de direction.....	5
--	---

§ 2. Le département B-Cargo.....	6
----------------------------------	---

§ 3. Le département Voyageur (VGR).....	7
---	---

§ 4. Le département Matériel.....	8
-----------------------------------	---

§ 5. Le département Transport.....	8
------------------------------------	---

§ 6. Le département Infrastructure.....	8
---	---

§ 7. Le département des Finances.....	9
---------------------------------------	---

§ 8. Les Services Généraux.....	9
---------------------------------	---

<i>Section 3. Situation financière.....</i>	10
---	----

<b><u>Chapitre II. Audit de la situation financière             et de son évolution             (Coopers and Lybrand).....</u></b>	<b>21</b>
--	-----------

<i>Section 1. Bases de l'audit.....</i>	21
---	----

<i>Section 2. Résultats des pojections financières.....</i>	22
§ 1. Du statu quo au scénario de base.....	22
§ 2. Supports additionnels de l'Etat.....	23
§ 3. Déphasage des investissements TGV.....	25
§ 4. Evolution de certains des résultats.....	27
<i>Section 3. Résultats par activité.....</i>	28
§ 1. Résultats des missions de service public (voyageurs intérieur, entretien-gestion- exploitation de l'infrastructure).....	28
§ 2. Résultats de l'activité voyageurs internationaux.....	29
§ 3. Evaluation de l'activité transport de marchandise (B-Cargo).....	29
§ 4. Evaluation de l'analyse par activité.....	30
<i>Section 4. Conclusions.....</i>	30
<b><u>Chapitre III. Actions menées par la SNCB.....</u></b>	32
<i>Section 1. Introduction.....</i>	32
<i>Section 2. La loi du 21 mars 1991.....</i>	33
<i>Section 3. Le Contrat de Gestion.....</i>	34
§ 1. Principes.....	34
§ 2. Les Missions de Service Public.....	35
§ 3. Les subventions.....	37
§ 4. Les tarifs.....	38
§ 5. Les relations avec les clients.....	39
§ 6. Les dispositions du Plan d'Entrepise.....	40
§ 7. Les sanctions.....	40
§ 8. Dispositions diverses.....	40

<i>Section 4. Implications de la Directive 91/440/CEE pour la SNCB.....</i>	42
<i>Section 5. Le Plan d'Entreprise.....</i>	43
§ 1. Introduction.....	43
§ 2. Evaluation de l'environnement économique, social et financier.....	43
§ 3. Stratégie générale de la SNCB.....	45
<i>Section 6. Les Business Units.....</i>	51
<i>Section 7. Conclusions.....</i>	52

<p><b><u>Deuxième partie : la Restructuration du trafic marchandises</u></b></p>
--

<b><u>Chapitre IV. Le cadre général.....</u></b>	53
<i>Section 1. Introduction.....</i>	53
<i>Section 2. Le marché du transport de marchandises...</i>	53
<b><u>Chapitre V. Les mesures d'économies prévues dans le plan d'entreprise.....</u></b>	59
<i>Section 1. Le transport par train complet.....</i>	59
<i>Section 2. Le transport combiné.....</i>	60
<i>Section 3. Le trafic diffus.....</i>	61
<i>Section 4. Actions générales.....</i>	62
<i>Section 5. Economies prévues.....</i>	64

<b><u>Chapitre VI.</u></b> La restructuration du trafic marchandises : le document "A 405".....	65
<i>Section 1. La stratégie commerciale de B-Cargo.....</i>	65
§ 1. La stratégie générale.....	65
§ 2. Le marché.....	67
§ 3. Définition du produit.....	68
§ 4. La maîtrise des coûts.....	69
§ 5. Les directives de vente.....	72
§ 6. Conclusion.....	73
<i>Section 2. Les propositions concrètes de         "B-Cargo" et "Transport".....</i>	74
§ 1. Le produit du trafic marchandises.....	74
§ 2. Les propositions de restructuration.....	76
 <b><u>Chapitre VII.</u></b> <i>Evaluation financière de la         "restructuration".....</i>	82
<i>Section 1. Présentation des résultats.....</i>	82
<i>Section 2. Impact sur les résultats         d'exploitation futures.....</i>	83
<i>Section 3. Conclusions.....</i>	88
 CONCLUSIONS GENERALES.....	91

Annexe 1.	Structure de la SNCB.....	99
Annexe 2.	Le groupe SNCB.....	100
Annexe 3.	Carte du tracé TGV.....	103
Annexe 4.	Enchaînement des scénarii de l'audit Coopers & Lybrand.....	104
Annexe 5.	Résultats annuels par scénario.....	105
Annexe 6.	Prévisions des résultats d'exploitation suite au plan d'entreprise.....	108
Annexe 7.	Le concept de Business Units et Service Units appliqué à la SNCB.....	109
Annexe 8.	Evolution de la recette unitaire par secteurs de marchandises (1990-1993).....	110
Annexe 9.	Eurailcargo.....	111
Annexe 10.	Lettre de voiture traditionnelle.....	112
Annexe 11.	Les distances de transports routiers en Europe.....	113
Annexe 12.	Méthode actuelle pour le calcul du coût de transport.....	114
Annexe 13.	Plan de transport marchandises trafic diffus 1994-1995.....	115
	BIBLIOGRAPHIE.....	116