

Date : 27/09/2002

Un Nouveau départ pour la SNCB

Le Conseil d'Administration a désigné ce jour les membres du nouveau Comité de Direction. Celui-ci est composé de 10 Directeurs Généraux réunis sous la présidence de l'Administrateur Délégué, Karel Vinck.

La nouvelle structure de la SNCB comptera désormais 10 Directions Générales ainsi que 6 services Staff.

La répartition des tâches entre les membres du Comité de Direction est la suivante :

- | | |
|------------------------|----------------------|
| ➤ DG OPERATIONS : | Antoine MARTENS |
| ➤ DG FINANCES : | Luc LALLEMAND |
| ➤ DG HUMAN RESOURCES : | Tony VAN DEN BERGHEN |
| ➤ DG MARCHANDISES : | Marc DESCHEEMAECKER |
| ➤ DG VOYAGEURS : | Léo PARDON |
| ➤ DG MATERIEL : | Jean DENAYER |
| ➤ DG TRAINS : | Daniel DEROCHETTE |
| ➤ DG RESEAU : | Alex MIGOM |
| ➤ DG INFRASTRUCTURE : | Jean-Marie RAVIART |
| ➤ DG PATRIMOINE : | Vincent BOURLARD |

Les 6 services Staff sont :

- STRATEGIE & DEVELOPPEMENT
- COMMUNICATION
- AFFAIRES JURIDIQUES
- SECRETARIAT GENERAL
- INFORMATION TECHNOLOGY / TELECOM
- RER



Cadre légal de la réforme

La réforme des structures de la SNCB s'intègre au sein d'un cadre légal, créé par les lois de 1991 et du 22 mars 2002 ainsi que par les Directives Européennes 2001/12, 13 et 14.

La loi du 22 mars 2002 modifie la loi du 21 mars 1991. La nouvelle loi précise la configuration et les compétences des nouveaux organes de gestion ainsi qu'un certain nombre de dispositions comptables dont la tenue d'un bilan et d'un compte de résultats pour chacun des secteurs au sein desquels la société est active. Cette séparation vise en particulier les activités relatives à la gestion de l'infrastructure et les activités de transport, et parmi celles-ci, les missions commerciales et les missions de service public. La loi réaffirme également l'unicité juridique de l'entreprise.

Les nouvelles structures de la SNCB s'inscrivent en outre dans le cadre légal européen fixé par les directives relatives à la libéralisation de trafic marchandises (dont la première étape est fixée au 15 mars 2002).

Nouvelle structure pour la SNCB

Principes généraux

1° Simplifier le fonctionnement actuel de la Société et éliminer les effets pervers dus à la découpe excessive en secteurs d'activité (responsabilisation, conflits, complexité des facturations internes, etc.) ;

2° Procéder à des regroupements qui permettent de développer des synergies opérationnelles. Ces regroupements peuvent concerner soit des fusions de centres d'activités, soit leur simple juxtaposition ;

3° Procéder aux regroupements dont question en 1° et 2° tout en évitant de reconstituer de trop grosses entités et maintenir de ce fait les objectifs de la réforme de 1998, notamment en terme :

- de clarification des coûts
- de responsabilisation
- d'autonomie
- de centralisation opérationnelle des moyens de production

4° Respecter les orientations définies par la loi du 22 mars 2002, à savoir :

- la confirmation de l'unicité de l'entreprise
- la recherche d'une plus grande transparence en matière d'informations financières et comptables
- la recherche d'une simplification des structures actuelles

5° S'inscrire dans le cadre légal européen ;

6° Veiller à permettre une implémentation rapide en évitant des bouleversements importants au niveau de la répartition du personnel.

Description de la structure

Le Comité de Direction est composé de 10 Directeurs Généraux sous la présidence de l'Administrateur Délégué sur base des critères suivants (voir organigramme en annexe) :

1. Regroupement des unités existantes en 9 Directions Générales, représentées au Comité de Direction, et 6 Services Staff. Apparaît également une Direction



Générale « Opérations », pour assister l'Administrateur Délégué dans la gestion opérationnelle.

Les 10 Directions Générales (DG) sont les suivantes :

- DG OPÉRATIONS
- DG FINANCES
- DG HUMAN RESOURCES
- DG MARCHANDISES
- DG VOYAGEURS
- DG MATÉRIEL
- DG TRAINS
- DG RÉSEAU
- DG INFRASTRUCTURE
- DG PATRIMOINE

Les 6 services Staff sont les suivants :

- STRATÉGIE & DÉVELOPPEMENT
- COMMUNICATION
- AFFAIRES JURIDIQUES
- SECRÉTARIAT GÉNÉRAL
- INFORMATION TECHNOLOGY / TELECOM
- RER

2. Préparation de l'implémentation des Directives Européennes relatives à la gestion de l'infrastructure et de l'exploitation.
3. Le projet RER doit bénéficier d'une plus grande visibilité parce qu'il est politiquement très sensible et parce qu'il doit jouer un rôle important dans l'ensemble de la problématique relative à la mobilité.
4. La mise en application des directives en matière de corporate governance quant aux compétences du Comité de Direction.



Désignation des Directeurs Généraux

La désignation des membres du Comité de Direction est basée sur les critères suivants :

1. Les connaissances, l'expérience et le leadership d'un certain nombre de membres du précédent Comité de Direction ne peuvent pas se perdre. Par conséquent, quatre anciens directeurs ont été repris dans le nouveau Comité de direction : les Directeurs à la tête des Directions Générales « Opérations », « Voyageurs », « Infrastructure » et « Patrimoine ».
2. Une Direction Générale « Opérations » est prévue car :
 - a) Le processus de changement que la SNCB va entreprendre doit se dérouler en assurant une continuité des opérations. Ce processus doit être mis en oeuvre par un manager disposant des connaissances et de l'expérience requises et dont la compétence est reconnue;
 - b) L'Administrateur Délégué doit être épaulé dans cette matière;
 - c) Le Directeur Général « Opérations » devra assister les directeurs nouvellement engagés pendant la durée de leur apprentissage.
3. Pour la Direction Générale « Voyageurs », l'option retenue est celle d'un responsable unique assisté de deux adjoints : un pour « Voyageurs National » et un pour « Voyageurs International ». Les raisons sous-tendant ce choix sont les suivantes :
 - a) Les activités de distribution de « Voyageurs National » et « Voyageurs International » sont étroitement liées et doivent être bien coordonnées. C'est également vrai pour certaines activités dans les gares, ainsi que pour l'utilisation du réseau et du matériel ;
 - b) « Voyageurs International », de par ses partenariats dans Thalys et Eurostar,, dispose de connaissances et d'expérience en matière de positionnement concurrentiel qui pourraient se révéler utiles à « Voyageurs National ».
4. Pour l'activité « Marchandises », produit de l'intégration de B-Cargo et IFB, le souhait était de trouver un membre de la Direction disposant des capacités de gestion nécessaires pour mettre en oeuvre des programmes de changement difficiles.



5. Une Direction Générale spécifique « Infrastructure » est justifiée par les programmes d'investissements ambitieux qui devront être réalisés entre 2002 et 2012. Une attention toute particulière sera accordée au renouvellement technologique, en ce compris les techniques de signalisation et de communication qui doivent garantir une plus grande sécurité.
6. Les conducteurs de train constituent un facteur particulièrement déterminant pour maintenir la qualité du service à un niveau très élevé. Il va de soi que la manière de travailler, le recrutement, la formation mais aussi le comportement des conducteurs de train doivent être évalués dans l'avenir. Il s'agit d'un groupe très important, fort de 5000 personnes, qui requiert une approche managériale spécifique.
7. La gestion du patrimoine est extrêmement importante. L'optimisation de la gestion tant de la rénovation du parc immobilier que du programme d'investissement et de désinvestissement auront un impact considérable sur les finances de la SNCB.

Facility Management qui lui est associé, devra apporter sa contribution à l'amélioration de l'image qualitative des chemins de fer.

8. Pour le matériel roulant, le principal aspect réside dans la gestion des ateliers. Il s'agit surtout ici de l'organisation du personnel.
9. Deux nouvelles directions générales ont été créées : Finances et Human Resources. Ce sont là deux des actifs les plus importants d'une entreprise publique, qui doivent être utilisés avec soin, de manière créative et adéquate dans la réalisation de la stratégie de l'entreprise.
10. Pour le RER, l'hypothèse de base est qu'il s'agit d'un concept qui doit être traité différemment du trafic ferroviaire classique. Le lancement progressif du RER, les relations permanentes avec les instances fédérales et régionales, le suivi du projet lui-même par la SNCB, nécessitent une approche nouvelle.

C'est la raison pour laquelle une cellule spéciale sera créée parmi les Services Staff.

Des réflexions complémentaires devront s'engager rapidement au sein des nouveaux organes de gestion afin d'examiner dans quelle mesure cette structure devra être adaptée de manière à accroître l'efficacité et l'efficience de la SNCB afin de lui permettre de faire face aux évolutions attendues sur le marché des transports.



Aperçu des missions et compétences des 10 Directions Générales

1. DG « OPERATIONS »

La DG « Opérations » est chargée d'assurer la coordination opérationnelle au niveau central et régional.

Elle assure en outre la gestion des services « Achats » (AC), « Sécurité et Environnement » (SE) et « Corporate Prévention Services » (CPS).

2. DG « FINANCES »

La DG « Finances », qui rassemble les compétences actuelles de l'unité « Accounting & Controlling », organise et coordonne la gestion financière de la SNCB et des différentes unités. A ce titre, ses tâches consistent :

- à organiser et à tenir la comptabilité générale et analytique ainsi que la consolidation ;
- à effectuer le contrôle budgétaire périodique ;
- à gérer la trésorerie.

3. DG « HUMAN RESOURCES »

La DG « Human Resources » rassemble les compétences des unités « Politique des Ressources Humaines » (PRH) et « Personnel et Services sociaux » (PS) actuelles et à ce titre, exerce ses missions dans les domaines suivants :

- coordination de l'ensemble des relations sociales et conditions de travail liées à la SNCB notamment dans les domaines de la réglementation, de la représentation et des mesures disciplinaires ;
- coordination de la gestion des effectifs de la SNCB notamment en matière de besoins, de formation et de gestion des cadres supérieurs ;
- définition du cadre réglementation en matière de carrière, rémunération, mobilité, réaffectation, etc.
- prestations pour l'ensemble des unités des services liés à l'administration du personnel notamment en matière de recrutements et formation, de carrières et rémunérations, de pensions, de prestations sociales et de services médicaux ;



- coordination de la politique du personnel entre les différentes directions générales.

4. DG « MARCHANDISES »

La DG « Marchandises » intègre les compétences :

- de l'unité B-Cargo actuelle, transporteur de fret ferroviaire classique, spécialisé dans les flux massifs de raccordement à raccordement, dans les dessertes terminales reliant les clients et les points nodaux, dans les liaisons inter-triages et dans la production de services internationaux à longue distance (Eurailcargo) ;
- de la société IFB, gestionnaire des terminaux intermodaux, organisateur continental de flux de containers maritimes, commissionnaire de transport à dominante ferroviaire et coordinateur des facettes routières, fluviales et maritimes que les clients requièrent (mission d'intégrateur).

5. DG « VOYAGEURS »

La DG « Voyageurs » rassemble les compétences des unités actuelles « Voyageurs National » et « Voyageurs International ». Dans ce cadre ses attributions consistent :

- à exécuter la première mission de service public, à savoir le transport intérieur de voyageurs assuré par les trains de service ordinaire ;
- à déterminer et à gérer la gamme des produits en trafic intérieur (billets individuels, cartes train, produits à caractère touristique, etc....) ;
- à exploiter le trafic international de voyageurs et, en cette qualité, à déterminer l'offre de transport (horaires, jours de circulation, etc...) ainsi que les produits (tarifs, formules de réduction, etc) ;
- à gérer le personnel d'accompagnement des trains ;
- à assurer la vente des produits voyageurs dans les gares.

6. DG « MATERIEL »

La DG « Matériel » rassemble les compétences des centres d'activités actuels « Entretien Long Terme » (ELT), « Entretien Court Terme » (ECT) et « Entretien Wagons » (WMS). A ce titre, elle exerce les missions suivantes :

- entretien (long, court et moyen terme), modernisation et nettoyage du matériel voyageurs : locomotives, automotrices et voitures ;



- entretien à long terme, entretien courant, construction et modification des wagons;
- gestion, fabrication, réparation, stockage et distribution des pièces de rechange ;

7. DG « TRAINS »

La DG « Trains » a pour mission :

- de gérer l'ensemble du matériel de traction et du matériel voyageurs ;
- de gérer l'ensemble du personnel de conduite (formation, etc.) ;
- de fournir aux Directions Marchandises et Voyageurs le personnel de conduite et le matériel voyageurs ;
- d'assurer la coordination et l'optimisation des "roulements" des conducteurs de trains et du matériel roulant ;
- de définir la stratégie d'entretien et les normes de qualité du matériel.

La mise à disposition des moyens de traction et du personnel de conduite constitue un élément clé dans le processus de fourniture d'une offre de qualité et c'est la raison pour laquelle ils ont été rassemblés dans la DG Trains afin d'optimiser les processus organisationnels (recrutements, formations, etc).

8. DG « RESEAU »

La DG « Réseau » rassemble les compétences de l'actuel Centre d'Activité « Réseau » et a pour mission de gérer l'Infrastructure ferroviaire (voies, quais, aiguillages, ouvrages d'art, installations fixes, passages à niveau, caténaires et signaux) et est responsable de son développement futur. En tant que gestionnaire de l'infrastructure, ce centre est notamment responsable :

- de l'homologation des conducteurs et du matériel roulant appartenant aux entreprises ferroviaires qui circulent sur les infrastructures ;
- de l'optimisation de la structure du réseau et de son utilisation ;
- de la surveillance quotidienne du trafic.

La structure organisationnelle de la DG « Réseau » devra s'adapter aux évolutions des législations européenne et belge en la matière.

9. DG « INFRASTRUCTURE »

La DG « Infrastructure » rassemble les compétences de l'actuel Centre d'Activité « Maintenance Infrastructure » et à ce titre est chargée de la construction, de l'entretien, de renouvellement et de la conception technique des installations de



l'infrastructure ferroviaire. Ses compétences s'exercent dans tous les domaines techniques y relatifs, dont notamment :

- les ouvrages d'art ;
- les installations de signalisation ;
- les voies ;
- les installations fixes de traction électrique ;
- les installations d'éclairage et de chauffage.

10. DG «PATRIMOINE»

La DG « Patrimoine » rassemble les compétences des unités actuelles « Patrimoine » et « Facility Management ». Ses missions sont les suivantes :

- gestion du patrimoine de la Société dans le but de valoriser au mieux ses biens immobiliers. A ce titre, 3 missions principales sont exercées :
 - établir au nom de la société tous les actes nécessaires en vue de la location, l'acquisition ou l'aliénation des biens immeubles ;
 - gérer la partie du patrimoine de la société qui ne peut être attribuée en majorité à une seule DG, à savoir : les bâtiments administratifs, les bâtiments techniques aux occupations mixtes, les gares et leurs environs et les terrains ;
 - réaliser les études en relation avec les bâtiments et l'accueil des voyageurs, et s'assurer de la bonne exécution des travaux relatifs à ceux-ci.
- fournir les "technical et facility services" auxquels les différents unités peuvent faire appel, dont notamment:
 - l'entretien, la réparation et le nettoyage des bâtiments ;
 - l'imprimerie centrale ;
 - le charroi automobile ;
 - le factage interne ;
 - les restaurants d'entreprise ;
 - la masse d'habillement ;
 - etc.



Missions et compétences des 6 services Staff

1. Stratégie et développement

Le service Staff « Stratégie et Développement » est chargé de l'élaboration de la stratégie à moyen et long terme de la Société, et à ce titre, il guide et coordonne :

- l'élaboration des business plans, du plan d'entreprise et du contrat de gestion et les relations avec l'autorité de tutelle y afférentes ;
- le développement organisationnel de l'entreprise (structure, délégations de pouvoirs, ...) ;
- l'élaboration des plans annuels et pluriannuels d'investissements et le contrôle de leur exécution par rapport aux prévisions ;
- la gestion des grands projets d'investissements (définition, budget, planning, avancement,...) ;
- la formulation de la position de la SNCB sur des questions relatives à la politique des transports et à l'avenir de l'entreprise.

2. Secrétariat Général

Le service Staff « Secrétariat Général » assume les compétences suivantes :

- organisation du cabinet de l'Administrateur Délégué ;
- gestion des affaires générales et internationales ;
- coordination des filiales ;
- gestion des services de traduction et d'interprétation.

3. Communication

Le service Staff « Communication » se charge des relations internes et externes et est notamment co-responsable de l'image de l'entreprise.

- le service de presse s'occupe des contacts avec les médias ;
- le service des relations extérieures se charge des relations avec les personnes privées, organisation, groupements et institutions qui s'adressent à la SNCB ;
- le service documentation - bibliothèque - photothèque et le service médias internes se chargent de la communication interne ;
- l'image de la société est assurée par le service publicité (brochure, affiches, etc.).



4. Affaires juridiques

Le service Staff « Affaires Juridiques » traite les problèmes juridiques auxquels la SNCB est confrontée lors de l'exécution et du déploiement de ses activités. Il fournit des avis juridiques à toutes les autres unités de la SNCB et se charge de la gestion du contentieux pouvant survenir avec des tiers.

5. Information Technology et Telecom

Ce service Staff rassemble les compétences des actuels Centres de Services « Information Technology » et « Telecom » et à ce titre est responsable de la politique d'informatisation de la Société et du développement, de l'installation, et de la maintenance de l'infrastructure de télécommunication.

6. RER

Une cellule RER est créée au sein des services Staff de la SNCB afin d'assurer la gestion de ce projet en interne et de coordonner les relations avec les autorités fédérales et régionales impliquées. Ses missions auront notamment trait aux aspects suivants du projet:

- structure de gestion et/ou d'exploitation ;
- offre de transport ;
- matériel ;
- tarification ;
- marketing ;
- etc.

