

rapport annuel SNCB 2011

# Mieux avancer

volume I

Nous tenons à remercier nos collaborateurs et leurs enfants pour leur participation enthousiaste à la séance de photos pour le présent rapport annuel.

Ce rapport annuel a été imprimé en quantité limitée sur Cocoon Offset 100 % recyclé. Un pdf interactif est disponible sur [www.sncb.be/corporate](http://www.sncb.be/corporate).

**Rapport sur la qualité du service voyageurs en 2011**

En exécution du règlement (CE) 1371/2007 sur les droits et obligations des voyageurs ferroviaires, la SNCB publie un rapport sur la qualité du service à la clientèle pour l'année 2011. Ce rapport peut être consulté comme annexe du rapport annuel sur le site [www.belgianrail.be/fr/corporate/Publications/rapport\\_annuel.aspx](http://www.belgianrail.be/fr/corporate/Publications/rapport_annuel.aspx)

SNCB  

---

rapport annuel 2011

2011 a été une année charnière pour la SNCB. Nous avons posé les fondements stratégiques pour la poursuite de notre croissance et déterminé les mesures à prendre pour nous améliorer. 'Destination mieux' reste plus que jamais la devise qui nous pousse à aller de l'avant. La SNCB évolue d'année en année, mais c'est aussi le cas des défis auxquels l'entreprise est confrontée. Nous voulons davantage de qualité : des trains plus ponctuels, une sécurité irréprochable sur le rail, une bonne information avant et pendant le voyage, ainsi qu'une offre à la mesure du client et de la demande future. Pour parvenir à cet objectif, nous comptons redoubler d'efficacité et de productivité. Nous devons également redresser la barre sur le plan financier et afficher un équilibre sain entre recettes et dépenses. Si nous avançons mieux, nous serons en mesure d'offrir, à l'avenir, une meilleure mobilité aux jeunes générations. Nous travaillons bien entendu pour le client d'aujourd'hui, mais les décisions que nous prenons et mettons en œuvre dès maintenant auront encore plus d'importance pour nos enfants, à savoir, nos clients de demain.

Les photos présentées dans ce rapport annuel montrent l'engagement de nos collaborateurs d'aujourd'hui, vu à travers les yeux de leurs enfants, qui seront peut-être nos collaborateurs de demain.







## Contenu - volume I

8 Destination mieux : une vision pour un avenir durable



10 Trois questions à Laurence Bovy, présidente du Conseil d'administration, et à Marc Descheemaeker, administrateur délégué



14 **Mieux se développer**

20 **Mieux circuler**



28 **Mieux voyager**

36 **Mieux travailler**



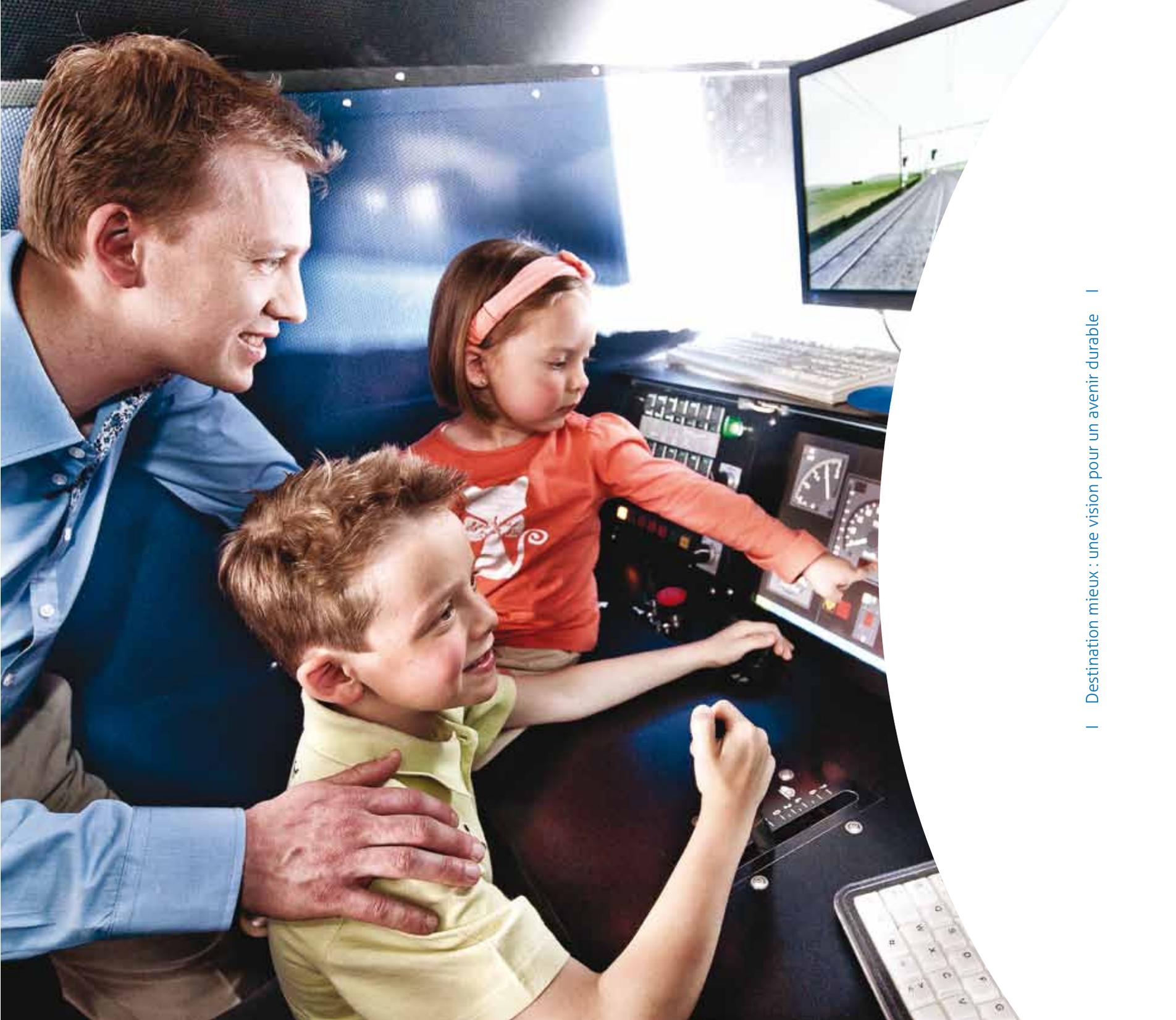
42 **Mieux gérer**



Le simulateur c'est comme  
un gros PC sur lequel on peut faire  
des petits jeux avec le train.

Xavier

*Papa Laurent est instructeur pour les conducteurs de train dans le centre de formation de Bertrix. Ses enfants trouvent que le simulateur est un formidable jouet, muni d'un joystick et de beaucoup de petits boutons. Xavier est sur son petit nuage, il peut désormais, comme papa, conduire un train. Cecilia est absorbée par les nombreuses couleurs.*



| Destination mieux : une vision pour un avenir durable |

# Destination mieux : une vision pour un avenir durable

La vision de la SNCB se reflète dans son slogan "Destination mieux". La SNCB se veut une entreprise solide qui vise une amélioration durable à trois niveaux : économique, social et environnemental (triple bottom line). Pour réaliser ces

améliorations, la SNCB a lancé des projets stratégiques à tous les niveaux de l'entreprise. Que voulons-nous ? En bref : mieux se développer, mieux circuler, mieux voyager, mieux travailler et mieux gérer.

## 1. Améliorations stratégiques

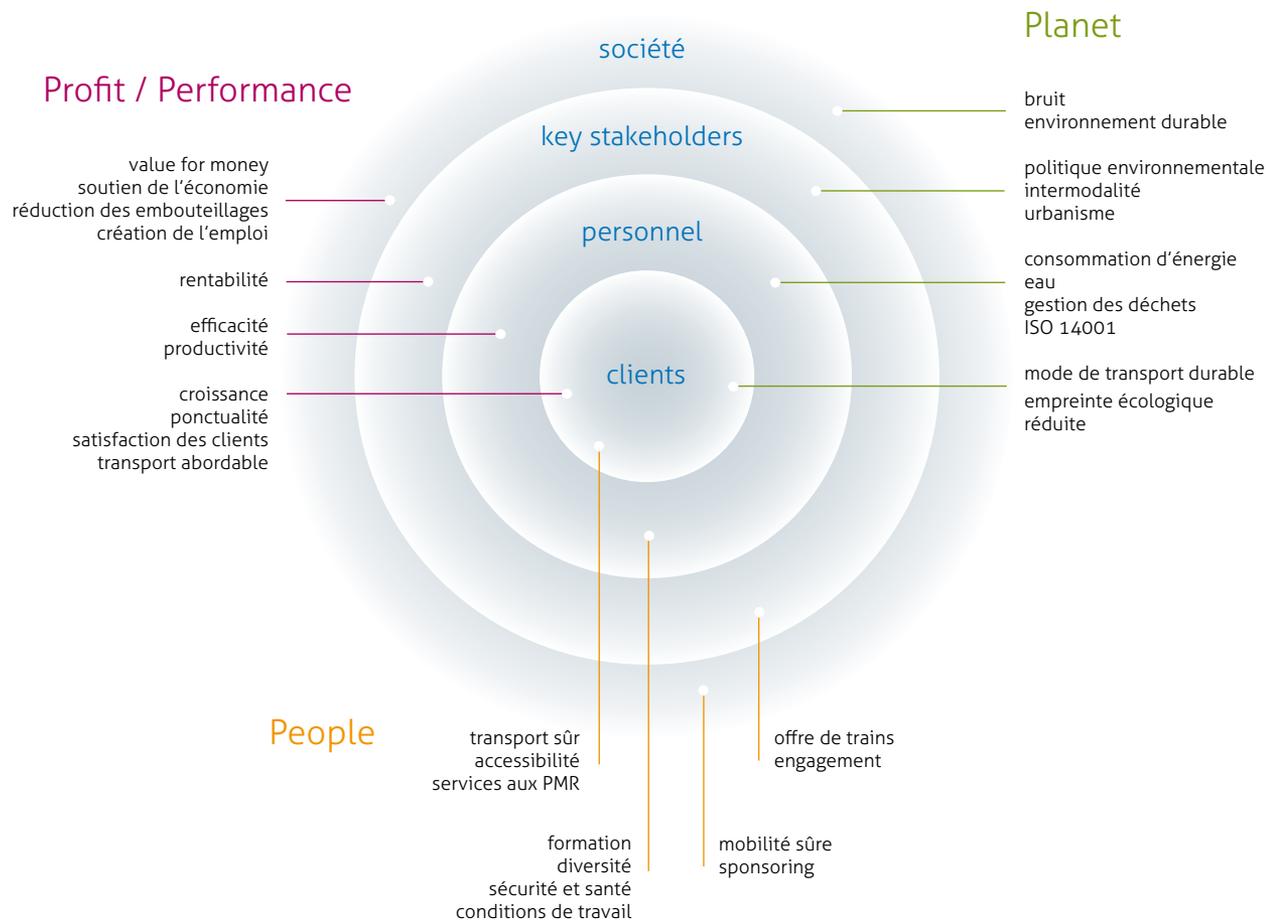


## 2. Vision 3 P

La SNCB travaille depuis 2005 à l'intégration stratégique d'une approche triple bottom line dans son modèle d'entreprise (en abrégé "3 P"). Ses activités doivent générer une plus-value économique, sociale et environnementale. Cette amélioration se reflète dans une série d'indicateurs clés de plus-value essentiels pour les principaux groupes cibles de la SNCB. Les indicateurs prioritaires en 2011 sont la sécurité, la ponctualité,

la croissance, l'efficacité, la juste utilisation des ressources et la consommation d'énergie.

"Destination mieux" met le client au premier plan dans la vision de l'entreprise. L'un des défis pour les années à venir est d'axer davantage les structures de l'entreprise sur les besoins de la clientèle et sur la qualité qu'elle exige et de rationaliser l'organisation en ce sens.



# Trois questions à Laurence Bovy, présidente du Conseil d'administration et Marc Descheemaeker, administrateur délégué

## **Qu'est-ce qui s'est amélioré en 2011 ?**

*Laurence Bovy:* "Après la désastreuse année 2010, 2011 a été l'année de la reconstruction : la SNCB s'est redressée, et cela se voit. L'augmentation du nombre de voyageurs est une réalisation dont nous pouvons être fiers, et à juste titre : aucun autre opérateur européen n'est parvenu à en faire autant. Il y a enfin des embellies au niveau de la qualité du service : la ponctualité s'améliore tout doucement et la part de responsabilité de la SNCB dans les retards diminue proportionnellement. Très important : le système de sécurité TBL1+ est installé progressivement sur notre matériel roulant dans un timing accéléré autant que faire se peut. Au niveau financier, la SNCB a réalisé l'EBITDA qui était prévu dans le plan de redressement."

*Marc Descheemaeker:* "En 2011, nous avons travaillé très dur pour notre avenir. Le lancement d'applications pour les smartphones, la préparation de la carte à puce, notre campagne sur la ponctualité : autant de beaux exemples d'une SNCB centrée sur le client. L'axe stratégique de notre évolution est défini : nous savons ce que nous voulons et ce que nous devons faire pour l'obtenir. Le lancement de BeLEAN est une petite révolution copernicienne pour nos ateliers. Le plan d'action sur la ponctualité a donné ses premiers résultats. Ce sont des projets essentiels pour une plus grande efficacité."

## **Qu'est-ce qui aurait pu encore être amélioré ?**

*Laurence Bovy:* "La SNCB a élaboré un trajet d'amélioration clair, mais il faudra du temps pour voir les résultats sur le terrain. La ponctualité et la fourniture d'informations en cas d'incidents restent nos points faibles, il y a encore pas mal de pain sur la planche dans ces domaines. La satisfaction des clients s'est encore dégradée, ce qui n'est pas illogique, puisque nous ne sommes qu'au début de notre processus d'amélioration. La prolongation des affaires courantes a également eu des répercussions : nous n'avons en effet pas pu négocier le nouveau contrat de gestion et le plan d'entreprise 2012-2025. La situation dans le secteur fret reste très précaire, comme partout en Europe, et a bien sûr son impact sur le résultat net de l'actionnaire principal SNCB. Cela nécessite un suivi rapproché et vigilant."

*"2009 a été une année de crise, 2010 une année dramatique et 2011 une année de transition. Bon nombre de stratégies que nous avons lancées révéleront toute leur importance dans les années à venir. "*

*Marc Descheemaeker*

*Marc Descheemaeker:* "Le retard dans le lancement de Fyra engendre un problème au niveau du trafic international. La faute incombe au constructeur, mais c'est surtout notre image qui en pâtit. Heureusement, nous sommes à présent dans la dernière ligne droite pour son démarrage. La réduction de la dette n'est pas une chose évidente : que ce soit en termes de revenus ou de coûts, notre marge d'intervention reste trop limitée. C'est un paradoxe auquel nous sommes confrontés depuis quelques années : plus il y a de clients, plus il y a de coûts ; des coûts qui ne sont pas compensés par les revenus. Sur le plan social, il est regrettable de constater que, malgré nos efforts, les agressions contre les membres de notre personnel dans les trains et les gares ont augmentés."

#### **Qu'est-ce qui va s'améliorer en 2012 ?**

*Laurence Bovy:* "Les stratégies développées devraient atteindre leur vitesse de croisière et aboutir donc progressivement à des améliorations. 2012 sera une année de décisions cruciales pour l'avenir. Cela dépend beaucoup du nouveau gouvernement et de la dotation d'investissement qui nous sera accordée, par exemple en ce qui concerne le développement de l'ETCS et l'expansion de l'offre, comme pour le RER."

*Marc Descheemaeker:* "En 2012, nous mettrons en service les nouvelles automotrices Desiro. Ces nouveaux trains joueront un rôle crucial dans l'amélioration de l'offre, notamment en termes de confort, d'information, de places assises et de ponctualité. Un certain nombre de mesures de réduction des coûts entreront en vigueur, dont un tarif moins cher pour l'électricité et la suppression de plusieurs trajets de train très peu rentables. BeLEAN aura un impact mesurable sur la productivité. 2011 a surtout été une année de transition où nous avons beaucoup travaillé en coulisses ; 2012 sera, sous de nombreux aspects, une année de progrès visibles. "

*"Malgré un contexte économique difficile, des améliorations sont sur les rails, même si des arbitrages douloureux doivent être effectués, notamment en matière d'investissements et de choix opérationnels. Nous comptons sur le nouveau gouvernement pour avaliser nos propositions dans ce sens."*

*Laurence Bovy*



Kelly, accompagnatrice,  
entourée de Kobe, Iona et Dido

Si je siffle fort,  
les gens sursautent.

Kobe

*Iona, Kobe et la plus jeune Dido aiment voir leur maman Kelly au travail. Ils aiment l'accompagner dans le train. Ce sont des moments très sympas. L'aînée Iona est plus sérieuse et joue volontiers avec l'ordinateur de maman. Kobe adore le sifflet et Dido aime faire des petits trous avec la poinçonneuse.*



mieux se développer



la SNCB transporte un nombre record de voyageurs  
nouveau plan de transport en projet  
prise en compte de la croissance future  
la SNCB transporte un nombre record  
nouveau plan de transport en projet  
prise en

Au cours des dix dernières années, la SNCB a affiché des chiffres de croissance impressionnants dans le trafic intérieur de voyageurs. Entre 2000 et 2010, le nombre de voyageurs a augmenté de 54 %. En 2011, cette tendance s'est poursuivie et le nombre a augmenté de 2,9 % pour atteindre 221,3 millions. Selon les scénarios du Bureau fédéral du Plan, la SNCB peut également s'attendre à une croissance continue. Absorber cette croissance et stimuler la qualité de l'offre constituent un double défi pour les décennies à venir.

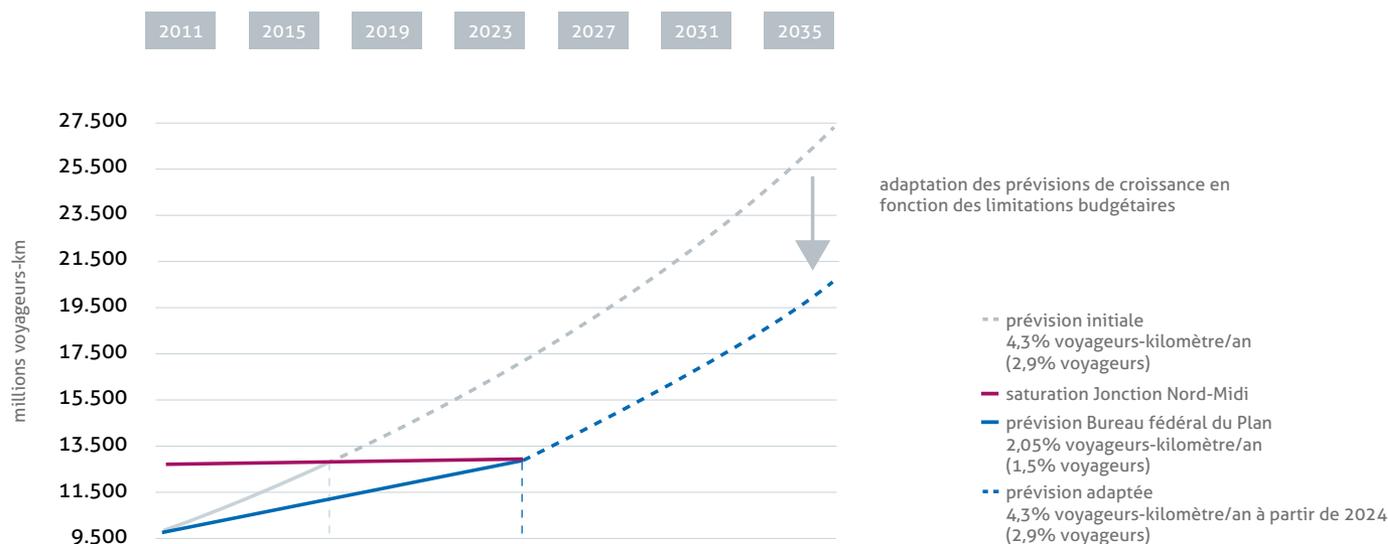
### Des taux de croissance impressionnants

D'un point de vue historique, la croissance de la SNCB peut être qualifiée d'impressionnante. La baisse considérable du nombre de voyageurs, qui a commencé dans les années soixante du siècle dernier et qui a eu des répercussions

jusqu'au début du nouveau millénaire, a presque entièrement été comblée. Cette croissance est parallèle à une diminution de plus de 50 % du nombre d'agents, qui culminait à plus de 80.000 au milieu des années soixante.

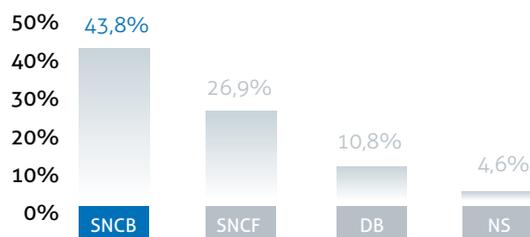
Exprimée en voyageurs-kilomètre, la croissance du nombre de voyageurs pour la période 2005-2008 s'élève en moyenne à 4,9 % ; dans les années de crise 2009-2010, ce taux a diminué jusqu'à 1,6 %. La croissance (voyageurs-km) au cours de la période 2000-2010 (\*) s'élève au total à 35,7 %, ce qui est très impressionnant, même dans une perspective européenne. Sur la même période, les pays voisins s'en tirent beaucoup moins bien (SNCF : 22,0 %, NS : 4,7 % et DB : 4,3 %). En nombre de voyageurs, la SNCB a enregistré une augmentation de 43,8 % sur la même période (SNCF : 26,9 %, NS : 4,6 % et DB : 10,8 %). (\*) Comparaison européenne sur base des chiffres UIC : le nombre de voyageurs et de voyageurs-km comprend le nombre de voyageurs nationaux et internationaux sur le territoire national.

### Croissance escomptée selon le Bureau fédéral du Plan (Perspectives à long terme de l'évolution des transports en Belgique : scénario de référence)

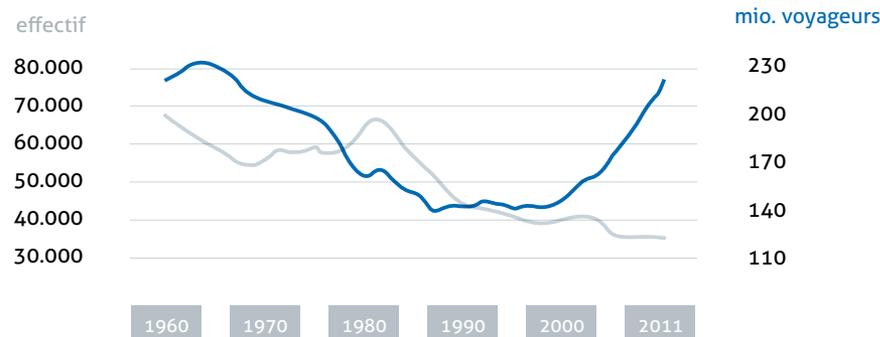


# 221,3 millions de voyageurs

Nombre de voyageurs des opérateurs ferroviaires européens (évolution en % 2000 - 2010)



Evolution du nombre de voyageurs/d'agents depuis 1960 (mio. voyageurs)



## Garantir la qualité

La croissance rapide au cours de la décennie passée pose des défis majeurs à la SNCB. La SNCB souhaite offrir à chaque client un siège confortable, même pendant les heures de pointe. Mais pour cela, il faut suffisamment de trains et la capacité du réseau doit pouvoir mettre une offre intensive à disposition. Cette capacité est sous pression depuis quelques années et le réseau est pratiquement saturé sur un certain nombre de points clés. Associé à d'autres facteurs (pannes de matériel, problèmes d'infrastructure, vols de câbles en cuivre, suicides), ce phénomène a conduit à une dégradation de la ponctualité (voir le chapitre "Mieux circuler"). Par conséquent, la satisfaction générale des clients a diminué.

## Préparer la croissance future

L'avenir a déjà commencé pour la SNCB. Les stratégies que nous avons mises au point concernent les deux décennies à venir. Sur la base du scénario de référence du Bureau du Plan (*Working Paper 12 08 : perspectives à long terme de l'évolution des transports en Belgique : scénario de référence et deux scénarios de politique*), la SNCB a calculé le taux de croissance de la mobilité par chemin de fer. En voyageurs-kilomètre, le transport ferroviaire augmentera de 2,05 % par an jusqu'en 2030, soit une croissance cumulée de 39 %. Le scénario de référence suppose une politique inchangée. Avec une politique qui encourage davantage le transport durable (*scénario 2 dans le Working Paper 12 08*), le taux de croissance est de 4,3 % par an !

Pour réaliser cette croissance, deux conditions doivent être remplies. Tout d'abord, il faut trouver une solution à la saturation de la Jonction Nord-Midi à Bruxelles. Une partie importante du trafic ferroviaire passe par ce goulot d'étranglement et, avec l'infrastructure existante, il est impossible d'ajouter davantage de trains. Ensuite, la SNCB doit pouvoir disposer de ressources d'investissement suffisantes. Dans le contexte actuel, où les pouvoirs publics

# *L'avenir a déjà commencé pour la SNCB.*

## *Les stratégies que nous élaborons actuellement concernent les deux décennies à venir.*

font des efforts considérables pour maîtriser les dépenses, le gouvernement impose des contraintes budgétaires. Par conséquent, la SNCB part du scénario de référence, où le nombre de voyageurs-kilomètres augmente de 2,05 % jusqu'en 2024 (croissance de 1,5 % du nombre de voyageurs); par la suite, la SNCB tient compte d'une croissance de 4,3 % (croissance de 2,9 % du nombre de voyageurs). Avec la mise en service des trains qui ont été commandés ces dernières années, la SNCB dispose, en principe, de suffisamment de places assises jusqu'en 2023-2024. Ensuite, il faudra acheter du matériel supplémentaire. L'appareil de production est sous pression, quel que soit le scénario : nous avons besoin de suffisamment de personnel pour entretenir tout le matériel. À partir de 2024, le problème de la Jonction Nord-Midi devra être réglé pour permettre la circulation de trains supplémentaires. En outre, nous avons besoin d'un nouveau concept de transport qui cadre parfaitement avec les besoins changeants de mobilité de la société et qui garantisse une sécurité et une ponctualité maximales. Le développement du futur modèle de transport se fera en consultation avec les décideurs politiques compétents et dépend de l'enveloppe d'investissement dont la SNCB pourra disposer.

### **Nouveau plan de transport pour le trafic intérieur de voyageurs**

SNCB Mobility développe actuellement un nouveau plan de transport qui sera introduit à la fin de l'année 2013. Les principaux axes de ce plan sont l'augmentation de la

robustesse des relations, l'amélioration des correspondances (y compris avec les autres moyens de transport) et des horaires clairs et cadencés. Ce plan permettra à court et moyen terme de pouvoir gérer le nombre croissant de voyageurs et de soulager les congestions.

Pour le long terme, la SNCB a mené une étude d'orientation stratégique qui identifie la future demande de mobilité et présente les lignes principales pour une offre 2020-2030. Les principes de base du plan de transport 2013 restent valables, mais sont interprétés de manière beaucoup plus stricte. Le plan prévoit un service minimum de deux trains par heure dans chaque sens pour toutes les gares et tous les points d'arrêt (si la demande est suffisante). Les trains circuleront toutes les demi-heures ou toutes les quinze minutes, ce qui diminue la nécessité de trains de pointe supplémentaires. Actuellement, 31 % des trains dans l'horaire de base ne circulent pas selon le schéma cadencé, ce qui entraîne une augmentation des risques de perturbations dans le service ferroviaire et une mise sous pression de la ponctualité.

D'autres aspects du futur plan de transport se concentrent sur deux pôles : plus de clarté et de confort pour les clients et une meilleure gestion du trafic ferroviaire afin qu'il soit plus fluide. Un schéma d'exploitation rigoureux offre au voyageur une vue plus claire de l'offre et simplifie la gestion en temps réel pour la SNCB et Infrabel. Dans le nouveau plan de transport, les clients auront en outre plus de temps pour les correspondances, en fonction des conditions réelles.

Mon papa aide les personnes qui  
ne savent pas où aller et comment.

Noah

*Bart est agent commercial pour SNCB Europe et son fils Noah aime particulièrement s'asseoir avec lui derrière les guichets. Il adore voyager en train parce qu'il peut jouer avec sa Nintendo. Mais il aimerait qu'on transforme une voiture en salle de jeux. Et puis, comme papa, il voudrait pouvoir aider les gens et porter sa super cravate.*



mieux circuler 🚆

équipement TBL1+ en avance sur le calendrier

démarrage de la livraison des nouvelles locomotives type 18

plan directeur ETCS sur les rails

ponctualité dans les starting-blocks

plan d'action sur la ponctualité

La sécurité et la ponctualité dominant en permanence l'ordre du jour au sein de la SNCB. En ce qui concerne l'amélioration de la sécurité, la SNCB travaille sur deux niveaux : l'introduction à court terme du système TBL1+ et un plan à plus long terme pour le passage au système européen ETCS. Le plan d'action sur la ponctualité que la SNCB a développé en collaboration avec Infrabel vise une amélioration progressive et les premiers signes d'amélioration ont déjà pu être constatés en 2011.

### Un trafic ferroviaire plus sûr

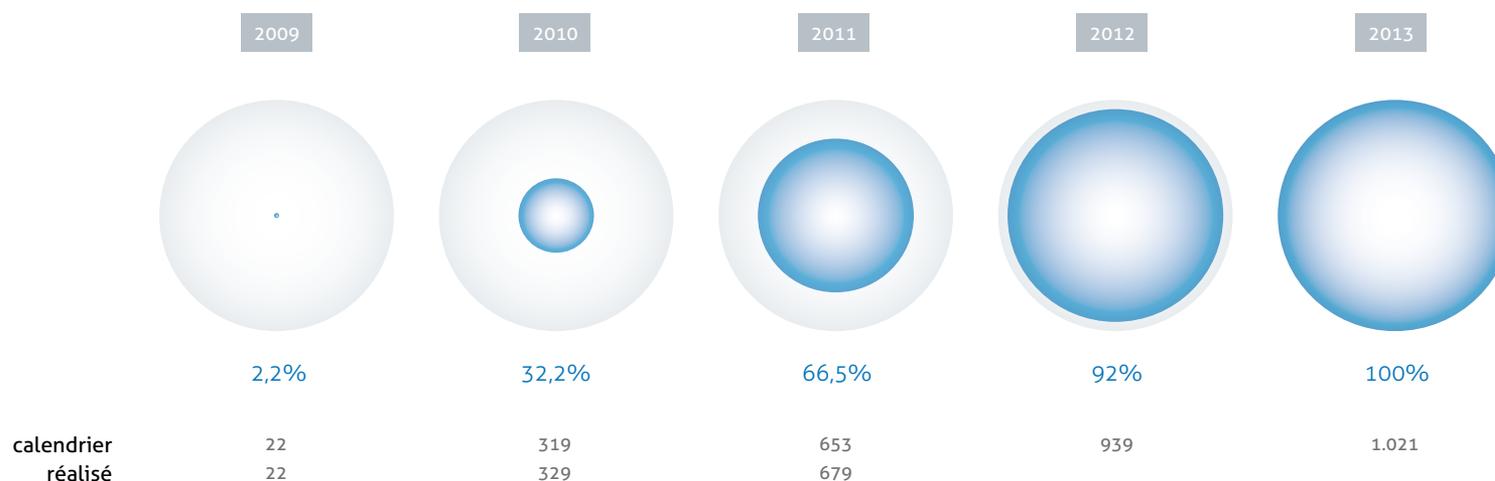
La SNCB n'a pas attendu l'accident tragique de Buizingen pour investir dans la sécurité. Traditionnellement, la sécurité est une priorité absolue dans le secteur ferroviaire, où une attention particulière lui est notamment accordée dans la formation et dans la pratique quotidienne. La décision d'introduire le système de sécurité belge TBL1+ avait déjà été prise en 2006. Après l'accident, la SNCB a impliqué tout le monde pour faire évoluer la sécurité encore plus vite. Le

calendrier de la mise en place du système TBL1+ a été revu afin qu'il soit prêt plus tôt que prévu initialement. En 2011, l'objectif d'engagement a été pleinement atteint et la SNCB l'a même légèrement dépassé : 66,5 % des trains disposent du système TBL1+, tandis que le calendrier accéléré visait les 64 %. En outre, plus de 105 trains disposent du système TBL1+ par le biais de leur équipement ETCS (60 voitures M6 livrées en 2010 et 45 locomotives Type 18 livrées en 2011).

### Plan directeur ETCS

Le système de sécurité TBL1+ fait chuter les risques de sécurité potentiels sur le réseau ferroviaire (dépassements de signaux) de 75 % par rapport à la situation antérieure. Néanmoins, la SNCB et le gestionnaire d'infrastructure Infrabel veulent, à terme, introduire le système de sécurité européen ETCS (European Train Control System). Ce système réduit encore davantage les risques. Avec l'ETCS, la vitesse d'un train est surveillée en continu. Dès qu'une limite de vitesse est dépassée, le système intervient. L'ETCS doit devenir la norme

### Matériel équipé du système TBL1+ (nombre d'unités)



### **ETCS 1 et ETCS 2**

*L'ETCS est un système de sécurité qui est déjà en développement depuis de nombreuses années au niveau européen. Diverses variantes sont en fonction sur un certain nombre de lignes à grande vitesse en Europe. L'avènement des trains à grande vitesse est à la base du développement de ce système : à partir de 250 km/h, il est impossible pour un conducteur de lire les signaux à côté des voies. Il fallait donc un système qui affiche les informations de signalisation directement dans le poste de conduite du train.*

*L'ETCS niveau 1 utilise des balises dans les voies, qui transmettent les informations de signalisation. Ces balises sont en effet les mêmes que celles qui sont installées pour le TBL1+, ce qui simplifie le passage du TBL1+ à l'ETCS niveau 1.*

*L'ETCS niveau 2, en revanche, utilise le réseau GSM-R, le réseau de communication numérique pour les chemins de fer, qui est entièrement en place depuis la fin de l'année 2009. La mise en œuvre nécessite une révision en profondeur du système de signalisation.*

en Europe et offre des possibilités pour augmenter encore la capacité sur le réseau. L'introduction de l'ETCS s'effectuera de manière progressive. La SNCB et Infrabel ont donc élaboré un plan directeur pour disposer, d'ici 2025 au plus tard, de l'ETCS sur tout le réseau ferroviaire et pour tous les trains. Pour tenir ce délai, les budgets nécessaires devront être dégagés. Le coût de la transition vers l'ETCS à la SNCB (installation dans le matériel existant et achat de nouveau matériel) est estimé à 1,69 milliard d'euros, mais cet investissement garantit aussi le niveau de sécurité le plus élevé possible.

### **Installation de l'ETCS dans les trains**

Le plan directeur ETCS suppose une mise en œuvre progressive. Sur les 1.029 véhicules équipés du TBL1+, 449 peuvent être convertis à l'ETCS 2. En outre, 570 nouvelles unités équipées de l'ETCS 1 peuvent assez facilement passer à l'ETCS 2 (installation du module GSM-R). Pour remplacer les trains qui ne peuvent pas être convertis, 402 nouvelles unités devront être achetées. Pour 2023, la SNCB peut donc disposer d'un parc de matériel roulant qui soit entièrement équipé de l'ETCS 2. D'ici 2025, le gestionnaire de l'infrastructure souhaite que seuls les trains équipés de l'ETCS 2 aient accès au réseau.

### **Trains plus ponctuels**

La ponctualité est un élément crucial pour la SNCB : la satisfaction de ses clients en dépend en grande partie. Depuis

*Le passage à l'ETCS a un coût de 1,69 milliard d'euros, mais cet investissement garantit le plus haut niveau de sécurité jamais atteint.*

# 42,1 %

## Part de responsabilité de la SNCB dans les retards

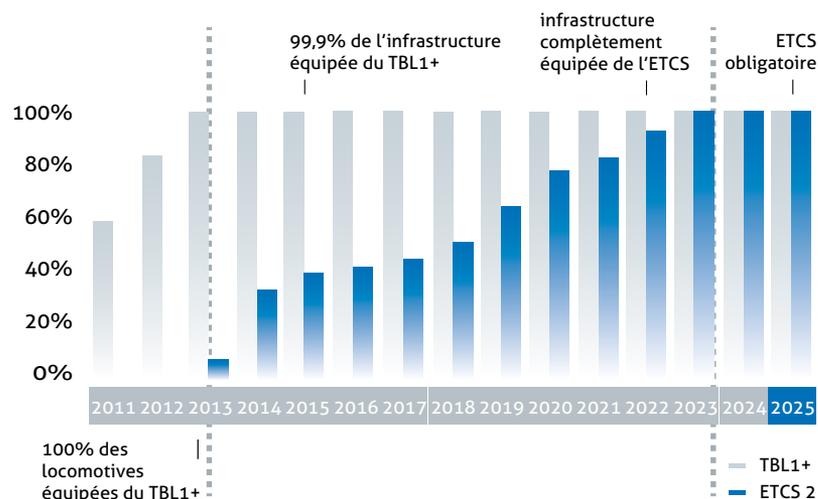
(45,8% en 2010)

2005, la ponctualité laisse à désirer. Les causes sont très diverses : l'utilisation plus intensive du réseau ferroviaire, les travaux sur l'infrastructure, l'âge moyen élevé des trains, la forte croissance du nombre de voyageurs et les phénomènes récents tels que les vols de câbles. Alors qu'en 2010, la SNCB affichait un taux de ponctualité historiquement bas, avec seulement 85,7 % des trains à l'heure, elle a pu enrayer cette tendance à la baisse en 2011 (87,0 % des trains à l'heure). Il s'agit d'une indication claire que l'action conjointe de la SNCB et d'Infrabel sur la ponctualité porte ses fruits.

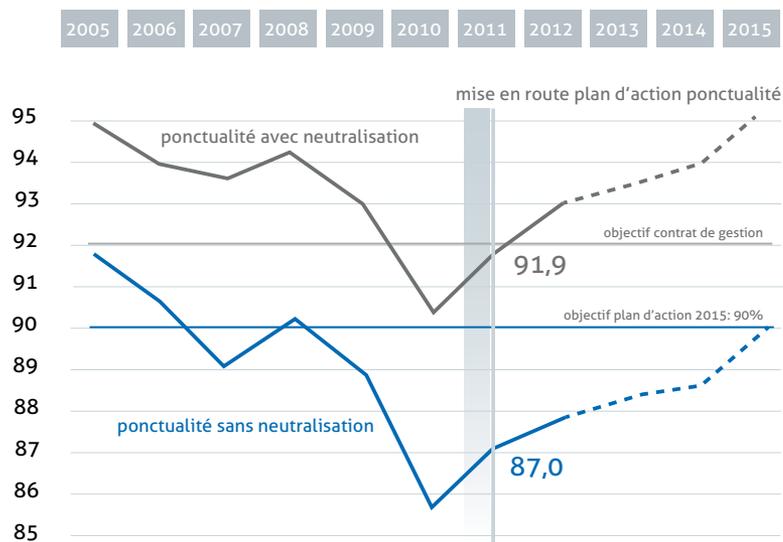
### Causes des retards

Les efforts de la SNCB paient et cela se reflète dans la part de responsabilité de l'entreprise dans les retards. En 2011, cette part a chuté à 42,1 %, tandis qu'en 2010, elle était encore de 45,8 %. Environ 19,1 % de la responsabilité est à imputer au gestionnaire de l'infrastructure Infrabel. Les autres facteurs sont de différents types : la météo, les accidents aux passages à niveau, les suicides, les vols de câbles en cuivre, le vandalisme, les agressions ou les retards sur les réseaux étrangers, les personnes sur la voie, les autres opérateurs (ce qui représente en tout 38,3 %). De par la croissance substantielle du nombre de voyageurs, les incidents ont proportionnellement un impact de plus en plus grand. Ni le réseau, ni les commandes de nouveau matériel ne peuvent immédiatement endiguer cette évolution.

## Mise en œuvre de l'ETCS 2 selon le plan directeur



## Evolution de la ponctualité depuis 2005





Le plan d'action sur la ponctualité comporte plus de 100 points.

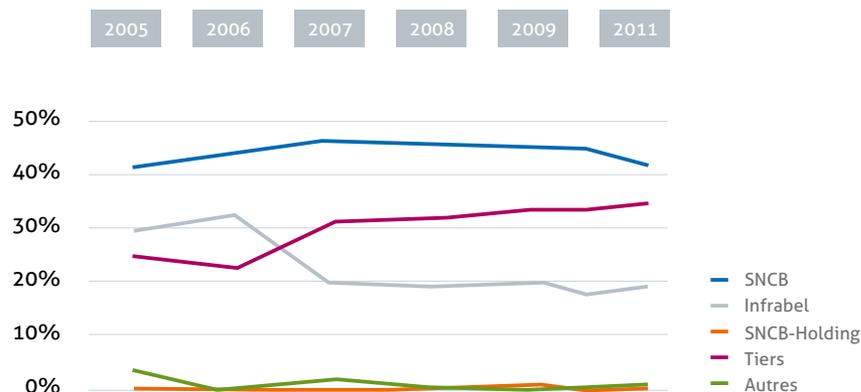
### Plan d'action sur la ponctualité

Déjà en 2010, des spécialistes de la SNCB et d'Infrabel, assistés par des experts externes, ont mené une étude en profondeur afin d'identifier clairement les causes des retards et de trouver des solutions. Le plan d'action qui en découle comprend un total de plus de 100 points d'action concrets,

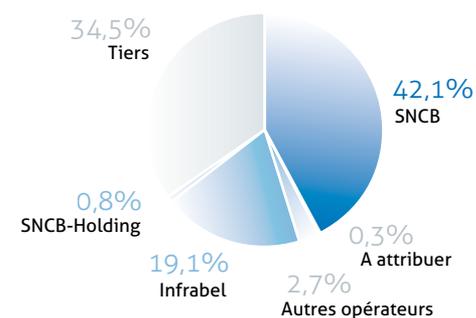
regroupés autour de 7 domaines. Une série d'actions liées au matériel roulant est destinée à améliorer la fiabilité, accroître la disponibilité et réparer les pannes plus rapidement. Le futur plan de transport 2013, autre élément clé, devrait permettre une amélioration dans la régularité et la fiabilité des horaires. De plus, une série de "Quick Wins" ont été sélectionnés en vue d'une amélioration à court terme. Les processus opérationnels sont révisés afin de rationaliser et d'optimiser le travail sur le terrain, ce qui inclut l'amélioration de la coopération entre Infrabel et la SNCB, une justification claire et correcte des retards ainsi qu'une amélioration et une facilitation de la communication concernant les changements dans le service ferroviaire.

Parmi les autres actions, citons des formations pour l'ensemble du personnel concerné par la ponctualité, des campagnes de sensibilisation internes et des suivis réguliers sur le terrain. En outre, des programmes spécifiques sont développés pour 13 fonctions clés censées resserrer la discipline en ce qui concerne la ponctualité. L'amélioration des infrastructures joue un rôle important et relève des compétences d'Infrabel.

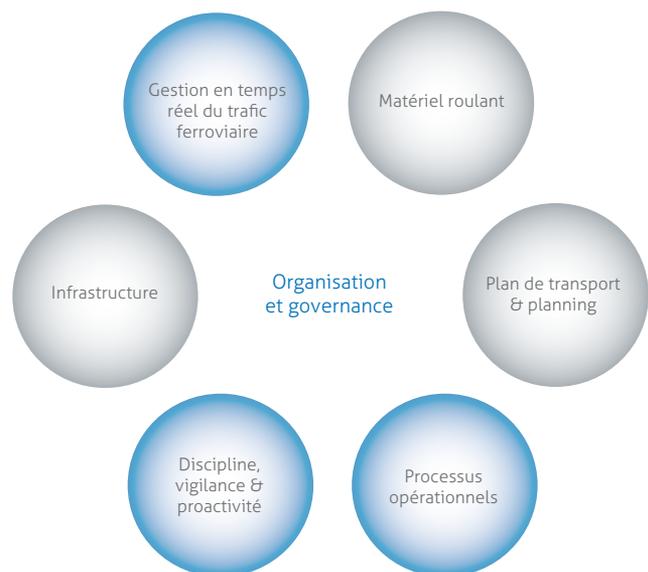
### Evolution de la part de responsabilité dans les retards



### Responsable des retards



## Plan d'action ponctualité



Impact possible à court terme  
Impact possible à moyen terme

Les actions liées à la gestion des trains en temps réel sont axées sur la collecte, la visualisation et le partage des données. La SNCB vise également l'optimisation de la structure organisationnelle et le développement de canaux pour une communication efficace en temps réel. En outre, les règles et les scénarios existants sur la manière de réagir dans certaines situations sont en cours de révision. La mise en place de Punctuality Teams (équipes de ponctualité) à la SNCB et chez Infrabel doit permettre d'assurer une bonne coordination et un suivi efficace. Le plan d'action prévoit également une meilleure répartition et un meilleur arbitrage lors des retards.

## Début de l'introduction de nouveaux trains

En 2011, le renouvellement du parc de matériel roulant s'est concrétisé. La livraison de voitures à deux niveaux M6 est entièrement achevée ; la SNCB dispose à présent de 492 unités. La livraison des locomotives de type 18, après une période d'homologation plus longue que prévue, est en bonne voie. Au total, 45 locomotives ont été mises en service en 2011. À la fin de l'année 2012, l'ensemble des 120 unités devrait être livré.

Mi 2011 ont débuté les tests d'homologation pour les automotrices Desiro. Cinq rames ont ainsi été livrées en 2011. La mise en service commercial suivra dans le courant de l'année 2012.

Le nouveau matériel, moins sujet aux pannes, contribuera à améliorer la ponctualité. Tant les locomotives que les automotrices Desiro disposent de l'ETCS 1, qui peut également fonctionner en tant que TBL1+.

### Plan d'action sur la ponctualité

*Le plan d'action sur la ponctualité va de pair avec une campagne de sensibilisation de toutes les catégories concernées du personnel de la SNCB. La SNCB expose également ses efforts au monde extérieur grâce à une campagne de publicité axée sur la pratique (voir volume II, ch. SNCB Mobility).*



Bruno, conducteur de train en chef,  
accompagné de Tristan et Joran

Je trouve tous ces petits boutons  
très drôles et le klaxon est top !

Tristan

*Tristan et Joran sont deux petits costauds qui ont un seul objectif: devenir conducteurs de train. Tout est intéressant dans une locomotive et certainement l'impressionnant klaxon. L'écran tactile fascine également les garçons. Tristan sait déjà quelle locomotive il souhaite conduire : la nouvelle type 18. Grâce à leur papa ils en connaissent un rayon sur les trains.*



mieux voyager 

amélioration nécessaire du jugement de nos clients

carte à puce en cours de préparation

davantage d'informations

amélioration

amélioration nécessaire du jugement de nos

des médias électroniques

en temps réel par l'intermédiaire

La SNCB transporte de plus en plus de clients, mais le taux de satisfaction moyen reste trop faible. Notre gros problème reste la ponctualité. Pourtant, la SNCB travaille chaque jour à des améliorations en faveur du client. Grâce au site Web et aux applications pour téléphones portables, obtenir des informations sur l'offre et le trafic ferroviaire en temps réel n'a jamais été aussi simple. Voyager sera encore plus facile une fois la carte à puce introduite. Plusieurs choses vont également évoluer sur le plan de l'offre une fois que les liaisons Diabolo et le RER autour de Bruxelles entreront en service. Au niveau international, l'avènement du Fyra devrait convaincre davantage de voyageurs.



Les clients souhaitent en premier lieu des trains ponctuels.

## La satisfaction moyenne doit être améliorée

La note de satisfaction globale du client est étroitement liée à la ponctualité. Malgré des investissements massifs pour améliorer le service, tous les paramètres souffrent de la perception négative engendrée par les retards des trains. Des mesures objectives d'aspects liés au confort, telles que la propreté, confirment ce constat.

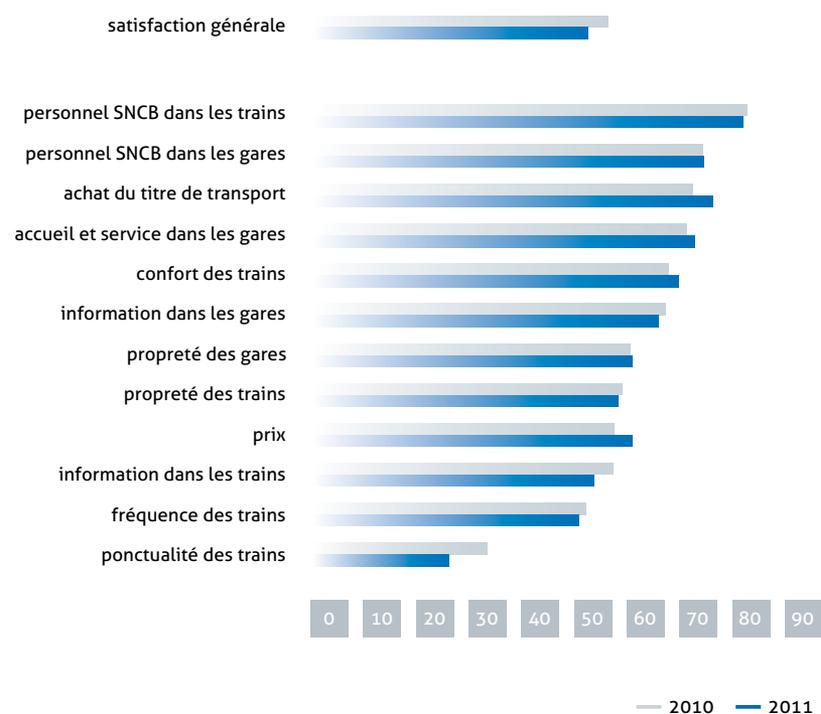
Le baromètre qualité montre clairement que la tendance des dernières années est négative. Un peu plus de la moitié des clients nous attribuent une cotation de 7/10 ou plus. L'information, la fréquence de l'offre, la propreté et le prix se sont vu attribuer une note faible, mais l'écart avec le chiffre de la ponctualité est néanmoins important. En plus de ses efforts pour une meilleure ponctualité, la SNCB met tout en œuvre pour améliorer l'information. L'accent est mis sur les communications en temps réel afin de mettre immédiatement les clients au courant des incidents ou des retards. La fréquence des trains est liée au développement du

## La satisfaction moyenne (sur 10)



*La mise à disposition rapide d'informations correctes est au centre d'un certain nombre de développements que la SNCB a lancés ces dernières années.*

### Le baromètre qualité (pourcentage de clients attribuant 7/10 ou plus)



nouveau plan de transport, comme expliqué dans le chapitre intitulé "Mieux se développer". Le résultat obtenu au niveau du prix d'un trajet en train est principalement un problème de perception et de qualité de l'offre : en comparaison avec d'autres pays, les chemins de fer belges restent en effet particulièrement bon marché. Le voyageur belge paie en moyenne 0,16 euro par km. A titre de comparaison, aux Pays-Bas, le prix moyen atteint 0,19 euro, en France, 0,21 euro, et en Allemagne, 0,24 euro (comparaison des prix billet de deuxième classe normal et une distance de 30 km).

### Concentration sur l'information

La mise à disposition rapide d'informations correctes est au centre d'un certain nombre de développements que la SNCB a lancés ces dernières années. Depuis un an, la SNCB met gratuitement à la disposition des voyageurs des applications mobiles pour smartphones (Train Info on iPhone et Train Info on Android). Pour les smartphones qui utilisent le système d'exploitation java (par exemple, Nokia, Blackberry...), la SNCB a lancé une application en mars 2011. Ces applications ont beaucoup de succès ; en 2011, elles ont été téléchargées



Les applications de la SNCB pour smartphones connaissent un véritable succès.

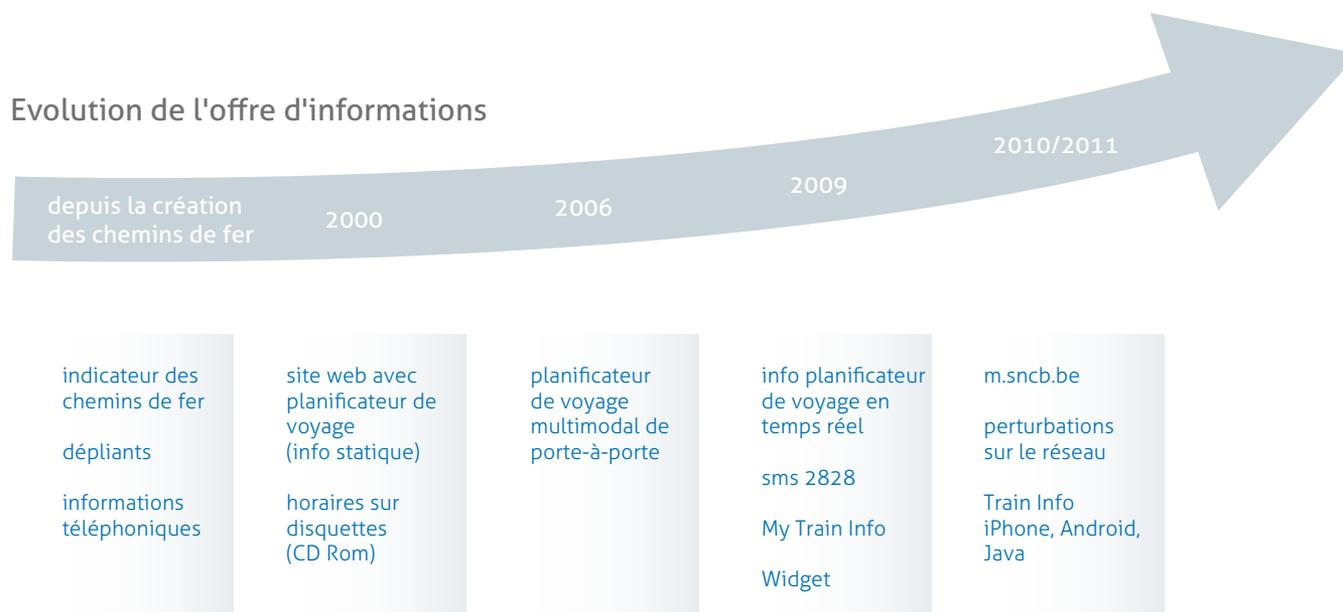
plus de 230.000 fois. Elles sont continuellement revues pour améliorer leur facilité d'utilisation et leurs fonctionnalités. Grâce à la communication mobile, les voyageurs peuvent obtenir des informations plus facilement avant et pendant le voyage. Les applications donnent des solutions de voyage multimodales. Elles offrent la possibilité de demander un

plan qui indique également le trajet à pied jusqu'à la gare ou le point d'arrêt le plus proche. Suite à la demande des utilisateurs, la voie sur laquelle le train doit arriver ou partir est maintenant indiquée. En outre, le voyageur peut vérifier en temps réel sur une page de résumé séparée s'il y a des perturbations sur le réseau et, si tel est le cas, consulter les détails de ces perturbations.

### Carte à puce multimodale

En 2011, la SNCB a pris des mesures importantes pour l'introduction d'une carte à puce. Cette carte fonctionne sur la base de la technologie MoBIB utilisée par la STIB et est développée en collaboration avec la société de transport bruxelloise. En 2012, les abonnés de la SNCB la recevront en exclusivité. La majorité des abonnements sera créée et renouvelée sous la forme de cartes à puce. On estime qu'environ 410.000 abonnés (cartes train domicile-travail et

### Evolution de l'offre d'informations





"These Belgian trains are really great,  
and so many people use them!"

Un couple d'américains à  
l'évidence fans de #snbc

Thursday, May 31, 2012, 12:43:54  
by Jherregods

cartes train scolaires) utiliseront la nouvelle carte à puce. En fonction de l'expérience, la carte à puce pourra dans un proche avenir également être utilisée pour d'autres produits SNCB, tels que les billets. Les avantages de la carte "MoBIB" sont multiples : les cartes à puce sont plus solides, plus sûres, plus petites et tiennent parfaitement dans le portefeuille du client.

Ce type de carte offre beaucoup de possibilités pour l'avenir : toutes les entreprises de transport public de Belgique partageront une même plate-forme technologique. La société de transport bruxelloise STIB est notre premier partenaire pour les abonnements combinés. De Lijn et le TEC s'intégreront au projet ultérieurement. Cela permettra à la carte à puce de devenir un titre de transport vraiment multimodal qui, en plus des transports en commun, pourra également offrir d'autres services (parking, location de vélos...).

### Voyager confortablement

Le confort de voyage dépend en grande partie du fait de disposer d'une place assise. Offrir des sièges supplémentaires et, en même temps, augmenter le confort d'assise en prévoyant des places individuelles n'est pas une tâche aisée : en principe, une telle conception nécessite plus d'espace. Grâce aux voitures à deux niveaux ou à l'aménagement plus

intelligent de l'espace, comme dans les Desiro, davantage de places individuelles pourront être proposées. De 307.000 en 2011, le nombre de sièges montera à 372.000 en 2015. Les Desiro augmenteront l'offre globale de sièges, ce qui permettra d'éviter les trains bondés aux heures de pointe. Ces trains offrent un confort optimal et sont conçus pour offrir la meilleure facilité d'utilisation sur les liaisons du Réseau Express Régional (par exemple, larges portes et accès facilité afin de permettre à un grand nombre de voyageurs de monter et de descendre rapidement).

### Infrastructure pour les personnes à mobilité réduite

Grâce à leur seuil de porte plus bas, les trains récents offrent un bien meilleur confort pour monter et descendre des voitures que l'ancien matériel. Le plancher des Desiro est plus bas, un grand nombre d'équipements techniques étant



La SNCB procure annuellement assistance à 180.000 personnes à mobilité réduite.

# La disponibilité des informations sera de plus en plus conçue sur mesure et personnalisée pour chaque client.

placés sur le toit, de sorte que la différence de hauteur entre le train et le quai est pratiquement nulle. Étant donné que de nombreux arrêts disposent encore de quais bas, l'accessibilité demeure une préoccupation majeure. La SNCB fournit une assistance aux personnes à mobilité réduite dans 114 gares. Fin 2011, la SNCB a commencé à installer des bornes d'aide dans ces gares. Onze des 124 exemplaires ont été placés en 2011. Ainsi, les voyageurs qui désirent de l'aide peuvent appeler le personnel en appuyant simplement sur un bouton. Pour les voyageurs en fauteuil roulant, des rampes de chargement mobiles sont disponibles dans 114 gares. Depuis l'introduction des voitures I11 dans les années 1990, chaque nouveau matériel est systématiquement équipé de places pour les voyageurs en fauteuil roulant. Actuellement, cela représente environ 22,5 % du parc.

## Avenir à long terme : informations porte à porte en temps réel

Au cours des années à venir, la SNCB vise à délivrer une information complète au client, couvrant la totalité de son voyage, et ce de porte à porte. La disponibilité des informations sera de plus en plus conçue sur mesure et personnalisée pour chaque client. Pour ce faire, la SNCB joue la carte des dernières technologies : site Web, applications mobiles (smartphones, tablettes...) et réseaux sociaux. Dans les trains mêmes, la technologie contribuera également à améliorer l'offre d'informations. Les automotrices Desiro, dont

la mise en service est prévue pour la mi-2012, disposent de grands panneaux d'information dans les voitures permettant la diffusion de différents types de messages. Grâce au GPRS, les accompagnateurs de trains pourront également fournir des informations en temps réel concernant les correspondances. Depuis la fin de l'année 2011, la SNCB a lancé un projet pilote de billetterie mobile qui permet d'acheter des titres de transport via Internet.

## Voyages internationaux: davantage d'options

Les voyageurs qui prennent le train pour des destinations internationales pourront également compter sur un service toujours meilleur et une offre plus vaste. Après une période d'homologation qui a traîné en longueur, les dernières étapes du lancement du Fyra, le service à grande vitesse exploité par la SNCB et les chemins de fer néerlandais, ont finalement été achevées. De surcroît, la SNCB étudie actuellement la possibilité de permettre aux voyageurs du service intérieur d'emprunter ces trains, afin de maximiser le taux d'occupation de Fyra. SNCB Europe désire offrir plus de confort pour les voyageurs internationaux en fournissant des services supplémentaires dans les principales gares internationales (Bruxelles-Midi, Anvers-Central et Liège-Guillemins), tels que des lounges pour les voyageurs d'affaires. Bruxelles-Midi doit devenir le hub ferroviaire central pour des correspondances aisées vers n'importe quelle destination d'Europe du Nord-Ouest.

Isabelle, sous chef de gare,  
accompagnée d'Eloïse et Edelyne

Ma maman a des casques jaunes  
pour toutes les personnes qui  
travaillent ici. C'est pour être protégé  
quand ils sont à côté du train.

Edelyne

*Maman Isabelle travaille dans la gare de marchandises de Liège  
pour SNCB Freight Services où elle s'occupe de l'économat.  
Eloïse aime le jaune, elle voudrait aussi une veste et un casque  
jaunes. Edelyne apprécie les trains, elle aimerait pouvoir voyager à  
bord d'un train décapotable.*



mieux travailler 

BeLEAN dans les starting-blocks

renouvellement des formations

la durabilité

en point de mire

BeLEAN dans les

starting-blocks

en point de mire

Mieux travailler est pour la SNCB une nécessité absolue ; elle veut augmenter sa rentabilité et rester un acteur fort à l'avenir. L'optimisation des processus de travail et une bonne formation du personnel sont des conditions sine qua non pour y parvenir. Ce sont en particulier les ateliers de la SNCB qui sont confrontés à des défis de taille : dans un marché en pleine croissance, mais à la concurrence de plus en plus féroce, il est nécessaire de produire un travail à la fois plus efficace et plus rentable. C'est à cette fin que le projet BeLEAN a été lancé en 2011 : l'introduction des principes du Lean Management doit à la fois augmenter la qualité et accroître la productivité. En outre, la durabilité du travail reste un objectif, à conjuguer avec une attention particulière accordée à la consommation d'énergie.

### Les défis pour les ateliers

Un bon entretien est un facteur crucial pour garantir un trafic ferroviaire sûr et ponctuel. L'amélioration de la sécurité du trafic ferroviaire est une priorité absolue. Les ateliers jouent un rôle primordial, en accélérant l'installation du système de sécurité TBL1+ et en assurant un entretien rigoureux des pièces d'usure (roues et freins). La SNCB est également déterminée à améliorer les chiffres de la ponctualité et un travail qualitatif est l'un des facteurs d'amélioration des performances pour y parvenir.

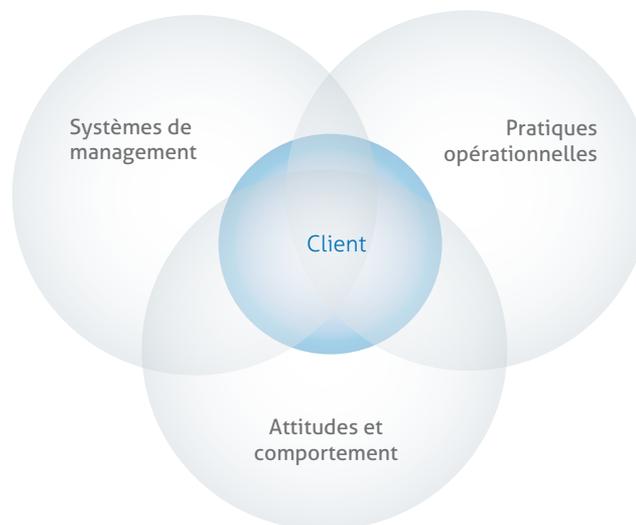
Avec la livraison du nouveau matériel (automotrices Desiro, locomotives T18), le nombre de trains à entretenir augmentera de 1.000 unités (soit +25 %). En raison de la forte croissance du trafic voyageurs, le matériel doit en outre être à 100 % disponible et la durée de l'entretien doit être aussi courte que possible. Cela exige une utilisation plus intelligente des effectifs disponibles.

En même temps, le coût doit rester dans les limites acceptables, car la SNCB veut être en mesure de remplir ses objectifs financiers.

### BeLEAN : le client d'abord

BeLEAN met le client au centre de l'organisation du travail. L'accent est mis sur ce que le client considère comme une valeur ajoutée. Sur cette base, on examine les pratiques opérationnelles et les systèmes de gestion. Toute l'organisation est mise en place en fonction des souhaits du client. Tout ce qui ne contribue pas à la réalisation de cet objectif dans le processus de production est considéré comme du gaspillage (délais d'attente, actes inutiles, surproduction, défauts...) et doit être évité.

Le processus est entièrement pris en charge par l'ensemble du personnel, de sorte que les attitudes et les comportements jouent un rôle important dans la mise en œuvre de la méthodologie Lean. Le Lean Management suppose que les décisions doivent être prises au niveau le plus bas possible. Cela exige des collaborateurs qu'ils s'affirment et qu'ils reçoivent la formation, le soutien et l'encadrement nécessaires pour mener à bien leurs responsabilités.



BeLEAN représente trois valeurs fondamentales : engagement, professionnalisme et orientation client.

## Introduction progressive de BeLEAN

L'introduction de BeLEAN se déroule en plusieurs phases dans les ateliers, avec des groupes de projet clairement définis. Les ateliers d'Ostende et de Salzennes ont été les précurseurs en mars 2011. À Ostende, un projet pilote a été lancé avec les électromécaniciens pour la traction électrique. À Salzennes, c'est la division de la logistique, responsable de la distribution de pièces de rechange et de composants pour les différents ateliers, qui a été le premier concerné.

Pendant ce temps, des projets ont été lancés dans des ateliers comme ceux de Malines et d'Anvers, tandis que d'autres départements participent au projet à Ostende et à Salzennes. Les ateliers ne sont en effet pas les seuls concernés : certains départements des services centraux de SNCB Technics ont également entamé le processus.

## Investir dans la formation

La SNCB investit massivement dans la formation de son personnel, en particulier au niveau des conducteurs. Les conducteurs de train jouent un rôle majeur dans la sécurité et la continuité du trafic ; une bonne formation est donc essentielle. SNCB Technics a affecté les ressources de formation les plus modernes, telles que des simulateurs et une formation assistée par ordinateur, adaptées à l'évolution des



Le travail qualitatif doit aboutir à des trains plus ponctuels.

systèmes de sécurité (ETCS). Les deux simulateurs grandeur nature de la SNCB (Salzennes et Malines) ont été entièrement rénovés en 2011 en ce sens. Le centre de formation pour conducteurs de trains de SNCB Technics a été certifié ISO 9001 en 2010 et est reconnu comme un institut indépendant. Les cours sont accessibles à tous les conducteurs potentiels, y compris ceux d'autres opérateurs.

## L'avenir ? Une nouvelle génération dans un environnement libéralisé

La SNCB dispose d'un nombre disproportionné de collaborateurs âgés, dont beaucoup quitteront l'entreprise dans les années à venir. D'ici les 5 prochaines années, environ 22 % du personnel partira ; dans 10 ans, ce chiffre passera à 56 %. Cela crée un double défi : attirer une nouvelle main-d'œuvre suffisamment qualifiée et motivée et, en même temps, assurer le transfert de connaissances de l'ancienne à la nouvelle génération. Cette nouvelle génération devra



Accompagnateur supersympa et serviable a bien résolu mon problème (train supprimé) !  
Ça mérite d'être dit #sncb

Tuesday, May 29, 2012, 17:33:25  
by Hansvanderschot

# BeLEAN vise une augmentation de 4 % de la productivité.

aussi travailler dans un autre contexte : avec la libéralisation croissante, il n'est pas inconcevable que de nouveaux acteurs apparaissent pour l'entretien des trains. La concurrence est active depuis plusieurs années dans le secteur des marchandises, mais l'évolution est également probable pour les trains de voyageurs.

## Opérations durables

L'accent mis sur la productivité est associé à l'élaboration d'une manière plus durable de travailler. Ces dernières années, la SNCB a déployé de nombreux efforts pour réduire la consommation d'énergie dans ses bâtiments. Entre 2005 et 2011, la consommation a baissé de près de 19 %. La consommation de mazout et de gaz dans les ateliers a même baissé de 24 %.

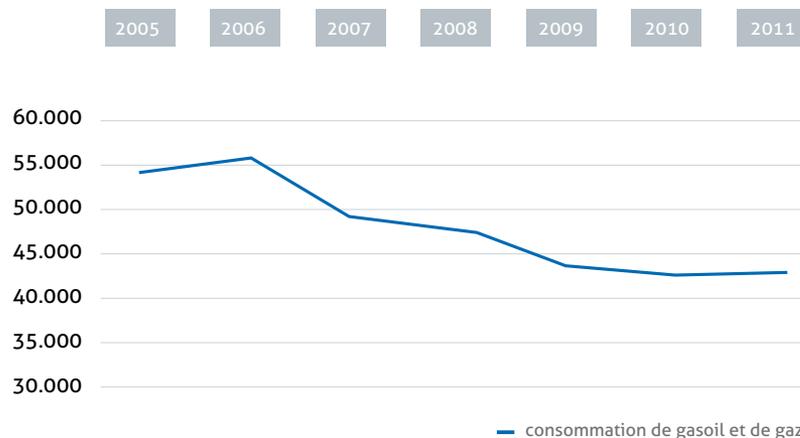
Dans les ateliers, les déchets sont soigneusement triés. L'atelier de Salzinnes, près de Namur, en est un bon exemple. Après l'introduction d'une procédure qualité en 2000, les déchets résiduels ont chuté de façon spectaculaire : de 300 tonnes en 2000 à 33 tonnes en 2011.

En matière de consommation d'eau, la SNCB vise à accroître la sensibilisation aux coûts et, dans la mesure du possible, encourage l'utilisation de l'eau de pluie. Les gros consommateurs sont les postes d'entretien des trains et les car wash. La mise en service de nouveau matériel et l'importance

accrue du nettoyage ont fait que la SNCB n'a pas encore été en mesure de réduire la consommation d'eau. Dans un proche avenir, la SNCB est résolue à accorder une attention particulière à ce point.

Pour assurer la durabilité du travail, la SNCB veut obtenir, d'ici la fin de l'année 2012, la certification ISO 14001 pour tous ses ateliers. Depuis la fin de l'année 2007, quatre ateliers ont été certifiés : Anvers-Nord, Malines, Salzinnes et Cuesmes (près de Mons).

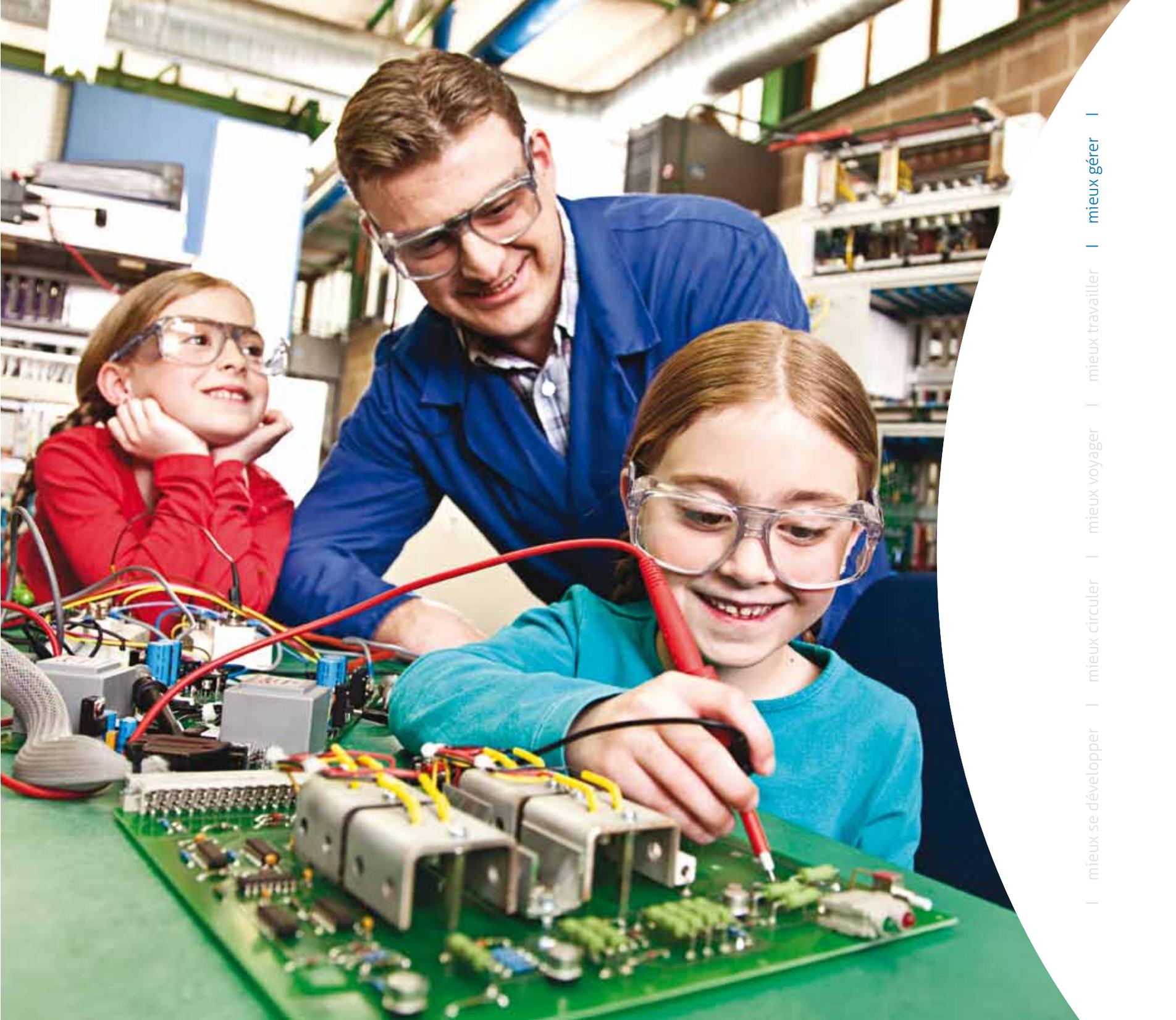
## Consommation d'énergie dans les ateliers (kWh)



Papa répare les trains  
qui sont en panne.

Dina

*Les jumelles Dina et Lien ont déjà eu l'occasion de venir voir leur papa lors des journées portes ouvertes de septembre. Il y avait beaucoup à voir et à faire, surtout dans le labo de papa. Elles n'ont pas compris grand-chose à toutes ces pièces mais elles ont apprécié les couleurs. Dina et Lien aiment les trains colorés. Pour elles, les voitures sont des petites maisons où on peut habiter.*



mieux gérer 

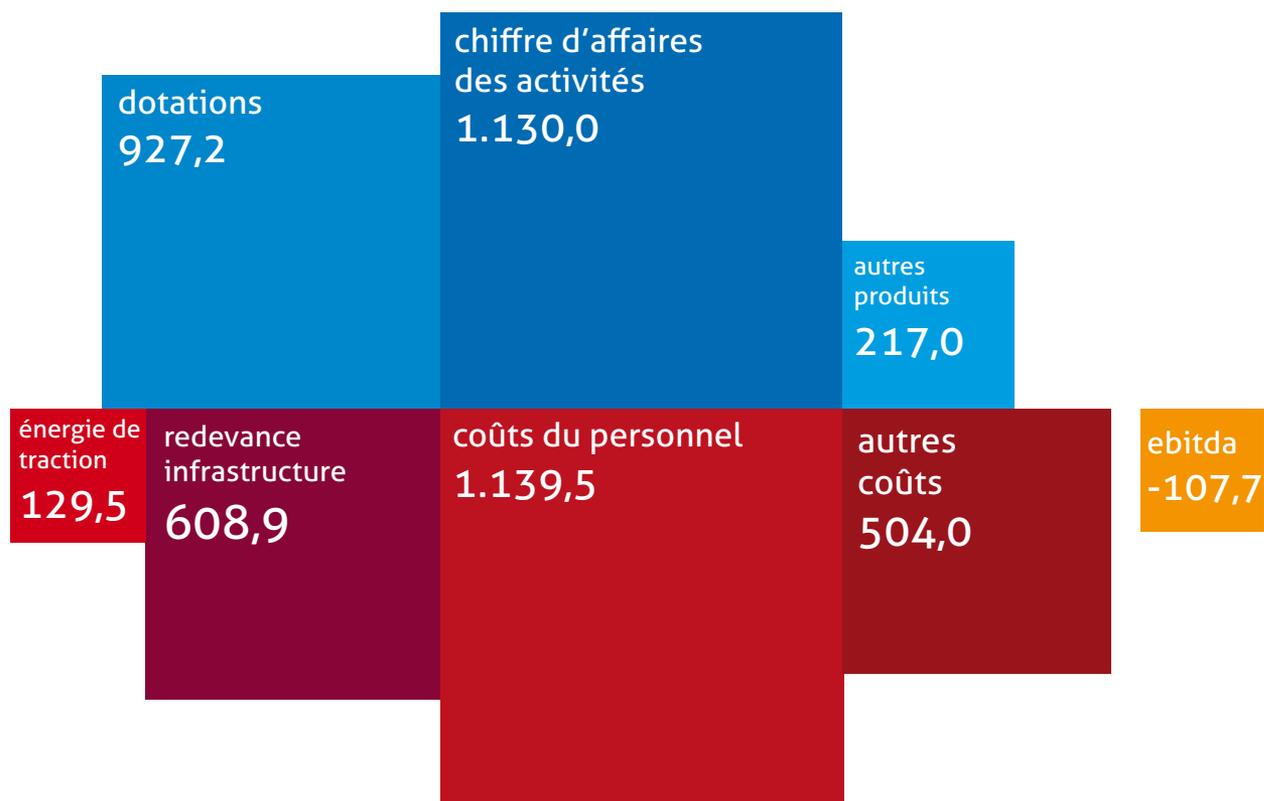
le cash flow opérationnel évolue comme prévu  
SNCB Logistics toujours en danger  
la réduction de la dette exige davantage d'attention  
le cash flow opérationnel évolue  
SNCB Logistics toujours en danger

Sur le plan financier, la SNCB n'est pas encore tirée d'affaire. L'objectif est clair : réaliser un EBITDA de -78 millions d'euros d'ici à 2012 et atteindre au moins le break-even au niveau EBITDA à l'horizon 2015. La SNCB pourra ainsi réaliser entièrement l'objectif qui a été fixé au sein du Groupe SNCB et établir une base financière saine pour assurer la croissance future. Les conséquences de la crise des années 2008-2010, la marge de manœuvre limitée pour certains postes de coûts et de recettes et le climat économique incertain rendent cette tâche particulièrement difficile.

## Faire fi du passé et laisser la crise derrière nous

Lors de la scission de la SNCB unitaire en 2005, toutes les activités de transport étaient en déficit. Par le passé, on avait déjà changé de stratégie dans la direction marchandises afin de s'attaquer à la rentabilité (désastreuse lors du passage au nouveau millénaire). Dans la période 2005-2007, la direction de la SNCB a réussi à créer un revirement de situation, de sorte que, en 2006 et 2007, les résultats d'exploitation sont enfin devenus positifs.

Tableau de bord financier (mio. d'euros)



Fin 2008, lorsque la crise économique a frappé, c'est surtout le secteur des marchandises qui a été fortement touché. Les pertes opérationnelles cumulées de la période 2008-2010 se sont élevées à 577 millions d'euros (chiffre corrigé pour exclure les éléments ne relevant pas de la trésorerie).

Plusieurs causes externes expliquent ces pertes :

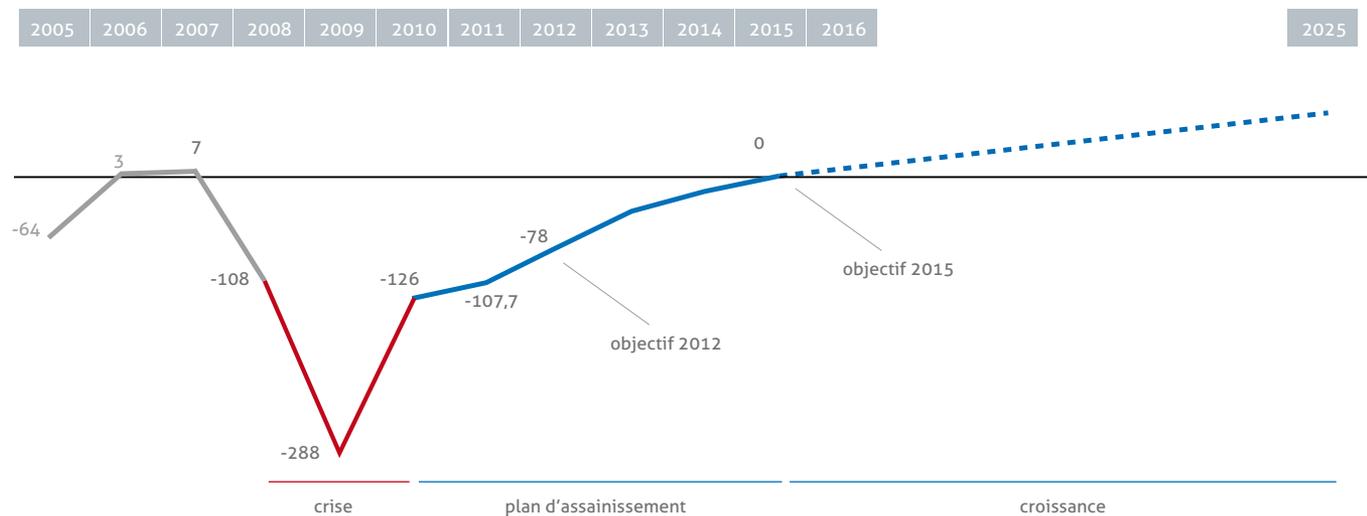
- répercussion de la crise sur le chiffre d'affaires de SNCB Logistics et SNCB Europe (-339 millions d'euros), partiellement compensée par une augmentation du chiffre d'affaires de SNCB Mobility (+256 millions d'euros) ;
- remboursement des opérations "Sale & Rent Back" (-122 millions d'euros) ;
- forte croissance des coûts de l'électricité (-125 millions d'euros) ;
- accords sociaux et indexations (-231 millions d'euros).

Le capital propre (abstraction faite des dotations de l'Etat) a ainsi diminué de plus de moitié. Il est donc absolument nécessaire d'endiguer la perte de capital et de faire sortir le cash flow opérationnel de la zone rouge aussi rapidement que possible.

### Nécessité d'une gestion de la dette

L'article 83 du contrat de gestion 2008-2012 entre la SNCB et l'Etat stipule que "la dette financière nette de la SNCB et la dette financière nette consolidée au niveau du Groupe SNCB, sans tenir compte de financements spécifiquement convenus et si les normes comptables restent inchangées, seront stabilisées au niveau de juin 2008, et n'augmenteront plus à partir de cette date".

### Evolution de l'EBITDA



Aperçu de l'EBITDA réalisé entre 2005 et 2011 (\*\*\*) et des objectifs 2012-2015 (mio. d'euros)



Idée du jour : un train pour le "coworking". Je le souhaite vraiment.

Aucune idée comment s'y mettre @snbc ? [bit.ly/IP9ki9](http://bit.ly/IP9ki9)

Thursday, April 19, 2012, 17:33:25  
by Hansvanderschot

Bien que, lors de la scission des chemins de fer, une partie de la dette historique ait été reprise par la SNCB-Holding et que la SNCB ait démarré sans dette nette, la situation de trésorerie s'est révélée immédiatement instable. La SNCB n'a en effet jamais pu compter sur le transfert de 684 millions d'euros de la SNCB-Holding, comme prévu dans le business plan 2004. La dette de la SNCB a été sous contrôle entre 2005 et 2007 pour se creuser de plus belle après 2008 en raison des pertes causées par la crise, la sous-capitalisation de la SNCB à partir de 2005 et la nécessité d'investir dans de nouveaux trains et dans l'appareil de production.

### Plan de redressement financier pour un résultat opérationnel positif

Afin d'améliorer sa situation de trésorerie et tenir ses engagements en matière de gestion de la dette, la SNCB a lancé en 2011 un plan de redressement, complété par une deuxième enveloppe de mesures en octobre 2011, dans le but d'atteindre au moins un EBITDA positif en 2015. Pour 2012, l'EBITDA du trafic voyageurs ne peut pas être inférieur à -78 millions d'euros, et SA SNCB Logistics doit parvenir à +30 millions d'euros.

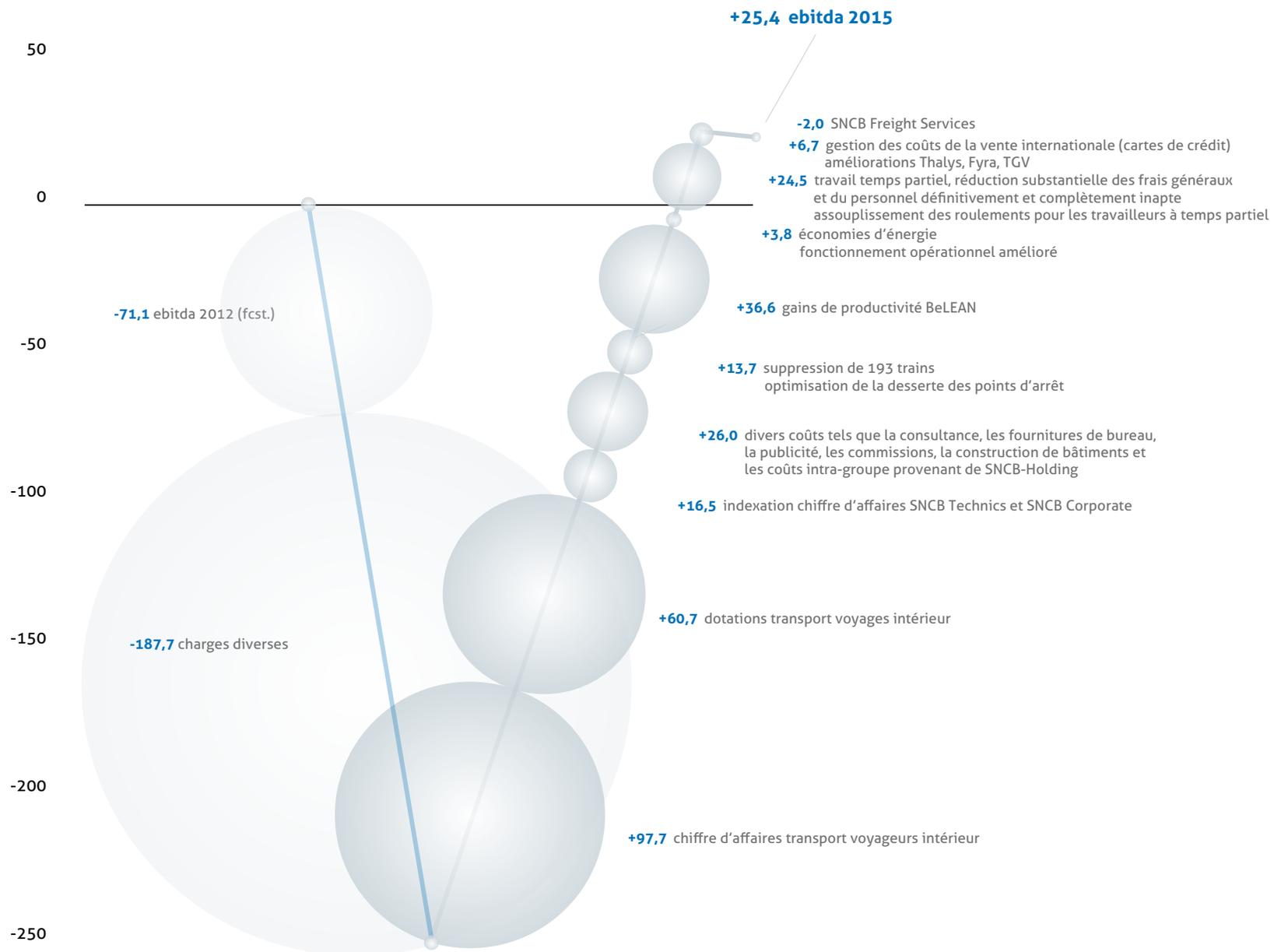
Les mesures prévues dans le plan de redressement 2011 concernent toutes les directions de la SNCB. Des réductions de coûts sont attendues grâce à la baisse

des coûts de l'électricité, diverses économies (publicité, télécommunications...), la rationalisation de la vente, l'harmonisation des structures d'exploitation dans les gares et la réduction des coûts overhead non productifs. Des recettes supplémentaires devraient découler d'une augmentation du chiffre d'affaires, de l'indexation des dotations et du chiffre d'affaires de SNCB Technics et Corporate, de l'augmentation de la productivité par l'introduction de BeLEAN (voir page 37) et d'une lutte plus efficace contre la fraude.



La SNCB a réalisé en 2011 les objectifs prévus.

## Plan de redressement financier



Le plan de redressement  
devrait générer

# 110 mio. d'euros

En dépit de la crise de l'euro et l'économie instable, la SNCB a réussi à réaliser l'objectif EBITDA prévu en 2011 (cf. rapport du Conseil d'administration, volume II). La filiale fret SNCB Logistics doit se battre sur plusieurs fronts : réaliser la transition vers une société anonyme autonome, augmenter l'efficacité et la rentabilité et essayer de subsister dans des conditions de marché extrêmement difficiles. Le résultat reste inférieur aux objectifs, entre autres à cause des maigres performances d'IFB, spécialisée dans le transport de conteneurs, de sorte que la situation de trésorerie de SNCB Logistics reste très instable. Cela a des implications sur le résultat net de la SNCB, en raison de la forte dépréciation des actifs liés à l'activité fret. Cela pourrait également avoir des conséquences potentielles sur les activités dans les ateliers wagons de SNCB Technics (Gentbrugge, Anvers et Monceau) et dans les gares marchandises (SNCB Freight Services), puisque la majeure partie de leur travail est commandée par SNCB Logistics.

## Préparer l'assainissement

La période 2012-2015 est placée sous le signe de l'assainissement financier. Les mesures approuvées en octobre 2011 atteignent leur vitesse de croisière ou sont mises en œuvre. La SNCB peut ainsi tabler sur des prix de l'énergie plus faibles en 2012. À la fin de l'année, la SNCB procédera à une refonte de son offre de transport, ce qui impliquera la suppression de 193 trains très peu rentables

et ne couvrant même pas leurs coûts énergétiques. Ces trains représentent 5,1 % du nombre total de trains, mais concernent seulement 0,5 % des voyageurs. Dans la mesure du possible, la SNCB veut offrir une solution de rechange à ces voyageurs ; par exemple, en vérifiant auprès des sociétés de transport régionales si un service de bus de remplacement est envisageable.

La SNCB veut travailler de manière plus rationnelle et plus productive. Un certain nombre d'agents partant à la retraite ne seront pas remplacés, tant au niveau de l'administration que sur le terrain. Certains frais généraux peuvent également être réduits : consultance, ICT, publicité, location et nettoyage de bâtiments. Les coûts de prestations facturés par la société-coupole SNCB-Holding doivent diminuer. L'ensemble du plan devrait générer environ 110 millions d'euros d'ici à 2015, ce qui est suffisant pour renouer avec un cash-flow opérationnel positif.



Les 193 trains que la SNCB veut supprimer ne couvrent même pas leurs coûts énergétiques.

## *La direction doit disposer de davantage de leviers pour intervenir sur la structure des coûts de la SNCB.*

### **Après 2015 : base financière saine et croissance**

Une base financière saine est une nécessité absolue si la SNCB veut pouvoir faire face à la concurrence dans la période 2017-2019 qui devrait voir la libéralisation du trafic intérieur de voyageurs par chemin de fer. Toutefois, pour garantir, à long terme, des bases financières solides et durables, nous devons faire les bons choix. La SNCB prévoit que le nombre de voyageurs augmentera, mais de nombreuses conditions devront être remplies.

Le management doit ainsi disposer de davantage de leviers pour intervenir sur la structure des coûts de la SNCB. Près de la

moitié de ceux-ci sont les coûts du personnel, qui évoluent en fonction des accords sociaux pluriannuels (décidés au niveau du Groupe) et des indexations automatiques. Dans les frais de production également, une grande partie est réservée aux coûts intragroupe (redevance d'infrastructure, prestations du Holding).

Une deuxième préoccupation concerne les décisions du gouvernement qui ont une incidence sur les frais d'exploitation de la SNCB. Exemples au niveau national : les relations Diabolo avec l'aéroport de Zaventem et les relations RER. En ce qui concerne le Diabolo, la SNCB doit consacrer 0,5 % de son chiffre d'affaires à son financement (loi du 30 avril 2007). Les autorités fédérales doivent à leur tour compenser la perte d'exploitation de l'offre Diabolo supplémentaire. Le gouvernement fédéral s'est également engagé à combler le déficit d'exploitation du RER.

Des risques existent également dans le cadre des relations internationales, qui font partie des activités commerciales non subventionnées de la SNCB. En mars 2005, la Belgique et les Pays-Bas ont signé un accord qui comprend, entre autres, la desserte de Breda par Fyra. Cela devrait se traduire par une perte d'exploitation pour la SNCB de 8 à 10 millions d'euros par an, pour laquelle aucune compensation n'a pour l'instant été prévue.

Dans un contexte plus large, les décisions au niveau européen ont un impact sur la structure des coûts (par exemple, les coûts associés à la billetterie intégrée). La libéralisation du transport intérieur de voyageurs constitue à cet égard un défi particulier qui, selon les modalités établies, pourrait avoir des répercussions très importantes sur la rentabilité.



La SNCB veut travailler de manière plus rationnelle et plus productive.



## Ours

---



### SNCB rapport annuel 2011

Concept : Bruno Van Calster, Kathleen Van Vaerenbergh (SNCB)

Coordination : Bruno Van Calster (SNCB)

Textes : Bruno Van Calster (SNCB)

Mise en page : Kathleen Van Vaerenbergh (SNCB)

Coordination photos : Stephanie De Schampelaere (SNCB)

Photos : portraits du personnel et leurs enfants : Julien De Wilde, Pascal Broze et Eric Herchaft pour Reporters

Comité de Direction et Conseil d'administration : Bart Heynen et Eric Herchaft (Reporters)

autres photos : Reporters, Denis Moinil (SNCB)

Imprimerie: Albe De Coker

Plus d'info : Bruno Van Calster, [bruno.vancalster@sncb.be](mailto:bruno.vancalster@sncb.be) / 02 528 20 53

Presse : [presse@sncb.be](mailto:presse@sncb.be)

Editeur responsable : Michaël Vanloubeek, SNCB Public & Corporate Affairs, Avenue de la Porte de Hal 40, 1060 Bruxelles

Juin 2012