

la SNCB

ORGANISATION

ET

FONCTIONNEMENT

Cours 1000 - édition 1999

CS ADMINISTRATION DU PERSONNEL/GESTION DES AFFAIRES SOCIALES

CENTRE DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT

Bureau 011/section 28 ☎ 46487

Le contenu en un coup d'oeil

Préface

Chapitre I : Cadre de développement des chemins de fer en Belgique
Création, statuts et structure de la SNCB

Chapitre II : Les Centres d'exploitation

Chapitre III : Les Centres de gestion

Chapitre IV : Les Centres de production

Chapitre V : Les Centres de services

Chapitre VI : Le personnel

Chapitre VII : Les Unités Centrales et de Coordination

Table des Matières

1.	INTRODUCTION	3
2.	DEVELOPPEMENT DES CHEMINS DE FER EN BELGIQUE	3
2.1.	INTRODUCTION	3
2.2.	NECESSITE DE CREER UNE VOIE DE COMMUNICATION DIRECTE ENTRE LE PORT, LA MEUSE ET LE RHIN	3
2.3.	INAUGURATION DU PREMIER CHEMIN DE FER PUBLIC EN BELGIQUE ET PREMIERS DEVELOPPEMENTS DU RESEAU FERROVIAIRE	5
2.4.	L'ERE DES CONCESSIONS	5
2.5.	RACHAT PROGRESSIF PAR L'ÉTAT DES LIGNES CONCEDEES	6
2.6.	CREATION DE LA SNCB PAR LA LOI DU 23 JUILLET 1926	6
3.	CONTEXTE INSTITUTIONNEL DES CHEMINS DE FER	9
3.1.	AU NIVEAU EUROPEEN	9
3.1.1.	la politique européenne des transports avant la directive 91/440 du 29 juillet 1991	9
3.1.2.	La Directive Européenne 91/440 du 29 juillet 1991 relative au développement des chemins de fer communautaires	11
3.1.2.1.	Point de départ	11
3.1.2.2.	Objectifs recherchés	11
3.1.2.3.	L'indépendance de gestion	11
3.1.2.4.	L'assainissement de la structure financière	12
3.1.2.5.	La séparation entre l'infrastructure et l'activité de transport	12
3.1.2.6.	L'accès aux réseaux	12
3.1.2.7.	L'exécution de la Directive Européenne 91/440	13
3.1.3.	Autres initiatives de l'Union Européenne	13
3.2.	AU NIVEAU BELGE	14
3.2.1.	La loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques	14
3.2.1.1.	La loi du 23 juillet 1926	14
3.2.1.2.	La loi du 21 mars 1991.	14
3.2.1.3.	Les principes du modèle d'autonomie	15
3.2.1.4.	Conséquences du modèle d'autonomie pour la SNCB	15
4.	STATUT DE LA SNCB	16
4.1.	TYPE DE SOCIETE	16
4.2.	OBJET SOCIAL DE LA SNCB	16
4.3.	CAPITAL SOCIAL DE LA SNCB	16
4.4.	GESTION DE LA SNCB	17
4.5.	CONTROLE DE LA SNCB	18
4.6.	AUTRES INSTANCES	19

5.	LE CONTRAT DE GESTION ENTRE L'ETAT ET LA SNCB -----	20
5.1.	CARACTERISTIQUES GENERALES -----	20
5.2.	PROPRIETE DU RESEAU DES CHEMINS DE FER -----	20
5.3.	LES RELATIONS FINANCIERES -----	20
5.4.	LA TARIFICATION DU TRAFIC INTERIEUR -----	21
5.5.	LES REGLES DE CONDUITE A L'EGARD DES USAGERS -----	21
6.	LE PLAN D'ENTREPRISE DE LA SNCB -----	21
7.	LES PRINCIPAUX ORGANISMES FERROVIAIRES INTERNATIONAUX -----	22
7.1.	L'ORGANISATION INTERGOUVERNEMENTALE POUR LES TRANSPORTS INTERNATIONAUX FERROVIAIRES (OTIF) -----	22
7.2.	L'UNION INTERNATIONALE DES CHEMINS DE FER (UIC) -----	22
7.3.	LA COMMUNAUTE DES CHEMINS DE FER EUROPEENS (CCFE) -----	23
7.4.	L'ASSOCIATION INTERNATIONALE DU CONGRES DES CHEMINS DE FER (AICCF) -----	23
8.	STRUCTURE DE LA SNCB -----	24
8.1.	INTRODUCTION -----	24
8.2.	STRUCTURE ADMINISTRATIVE -----	24
	8.2.1. Une structure tripartite -----	24
	8.2.1.1 Les unités centrales de coordination : -----	25
	8.2.1.2 Les centres d'activités : -----	27
	8.2.1.3 Les centres de services : -----	29
	8.2.2. Diversité de structure -----	31
	8.2.3. Coordination et contrôle -----	31
	ORGANIGRAMME SNCB 1.4.1999	35
	CARTE DU RESEAU	37

LES CENTRES D'EXPLOITATION :

- **CA Voyageurs National (VN);**
- **CA Voyageurs International (VI);**
- **CA B-Cargo (BC);**
- **A B X.**

LE MARCHE DES TRANSPORTS VOYAGEURS ET L'OFFRE DE TRANSPORT PAR TRAIN

- A. LE MARCHE DES TRANSPORTS VOYAGEURS
- B. LE CENTRE D'ACTIVITES VOYAGEURS NATIONAL (VN)
- C. LE CENTRE D'ACTIVITES VOYAGEURS INTERNATIONAL (VI)

TABLE DES MATIERES

LE MARCHÉ DES TRANSPORTS VOYAGEURS ET L'OFFRE DE TRANSPORT PAR TRAIN

A. LE MARCHÉ DES TRANSPORTS VOYAGEURS.....	4
1. Introduction	4
1.1. Notions de transport et de mobilité	4
1.2. Les besoins de transport de personnes	4
2. Le marché des transports et le cadre technique	5
2.1. Les modes de transport	5
2.1.1. La route	5
2.1.2. Les voies ferrées (chemins de fer)	6
2.1.3. Les voies aériennes	7
2.2. Les moyens de transport de personnes	7
2.2.1. La voiture privée	8
2.2.2. Les deux roues	8
2.2.3. L'autocar et le bus	8
2.2.4. Le train	9
2.2.5. Le tram & le métro	9
2.2.6. L'avion	9
2.2.7. Remarque en ce qui concerne l'organisation des transports	10
2.3. Demande de transport et besoins de la clientèle	10
2.3.1. Caractéristiques de l'évolution de la demande	10
2.3.2. Besoins et attentes de la clientèle	11
2.4. La concurrence : bref aperçu	12
2.4.1. Evolution	12
2.4.2. Points forts	13
2.4.3. Points faibles	14
2.5. Parts de marché : quelques caractéristiques	14
2.5.1. Transports publics (source : Ministère des Communicatinos)	15
2.5.2. Parts de marché du train selon les segments de marché	15
2.5.3. Le marché des déplacements domicile-travail/école	16
3. Politique d'offre	17
3.1. Cadre	17
3.2. Caractéristiques stratégiques	17
4. Présentation de l'offre et des produits dans une optique marché	17
4.1. Principe de base	17

4.2.	Les éléments de confort	18
4.2.1.	Le matériel de transport	18
4.2.2.	La gare en tant que point d'embarquement et de débarquement	19
4.2.3.	Services complémentaires	19
5.	Le groupe SNCB : les partenaires importants en matière de transport de personnes	20
5.1.	Les buts	20
5.2.	Les partenaires importants pour le transport de personnes	20
5.2.1.	Railtour	20
5.2.2.	FTS	20
5.2.3.	Press shop	20
5.2.4.	Publifer	20
5.2.5.	CIWLT	21
5.2.6.	Restorail	21
B.	LE CENTRE D'ACTIVITES VOYAGEURS NATIONAL	22
1.	Mission du CA voyageurs national	22
2.	L'offre "Transport" du CA voyageurs national	22
2.1.	Les contraintes du contrat de gestion	22
2.2.	Les relations intérieures	22
3.	L'offre "Prix" du CA voyageurs national	24
4.	L'organisation de la vente	25
4.1.	La fonction "distribution/vente"	25
4.2.	Canaux de distribution utilisés	25
5.	Le personnel d'accompagnement des trains	26
6.	La communication	26
7.	L'organisation du CA voyageurs national	27
7.1.	Introduction	27
7.2.	Les fonctions	27
7.2.1.	La "gestion marketing" au sens large	27
7.2.2.	Les fonctions dans le cadre des plans de marketing	28
7.3.	La composition du CA voyageurs national	29
7.3.1.	Au niveau central	29
7.3.2.	Au niveau régional	29
8.	Les résultats commerciaux	29
8.1.	Bref aperçu	29

C.	LE CENTRE D'ACTIVITES VOYAGEURS INTERNATIONAL	33
1.	Rôles du Centre d'Activités Voyageurs International	33
2.	Le Centre d'Activités comme transporteur	33
2.1.	Principe de la politique de marketing	33
2.2.	L' offre de train	34
2.2.1.	Trains à grande vitesse	34
2.2.1.1.	Eurostar	34
2.2.1.2.	Thalys	34
2.2.1.3.	TGV Interconnexion	35
2.2.1.4.	L'offre "grande vitesse" des autres réseaux européens	35
2.2.2.	Les trains classiques	35
2.2.2.1.	Les trains de jour	35
2.2.2.2.	Les trains de nuit	36
2.2.2.3.	Les auto-trains	36
2.3.	Les systèmes de prix	36
2.3.1.	Introduction	36
2.3.2.	Comparaison entre Europrix et prix de marché	37
2.3.2.1.	Fixation du prix	37
2.3.2.2.	Relations vendues	37
2.3.2.3.	Les titres de transport vendus	37
2.3.2.4.	Validité des titres de transport - Accès aux trains	37
2.3.3.	Prix forfaitaires	38
2.3.4.	Le prix de la référence	38
2.4.	Formules de voyage	38
2.4.1.	Pourquoi offrir des réductions de prix ?	38
2.4.1.1.	Réductions commerciales	38
2.4.1.2.	Réductions imposées et contractuelles	38
2.4.2.	Segmentation du marché voyageurs	38
2.4.2.1.	Principe	38
2.4.2.2.	Groupes - types	39
2.4.2.3.	Application de la segmentation	39
2.4.3.	Bref aperçu des formules les plus importantes à destination de l'étranger	40
2.4.3.1.	En application de la segmentation	40
2.4.3.2.	Produits spéciaux	40
2.4.3.3.	Formules "Tout compris "	40
2.5.	L'exécution pratique de la mission "transporteur"	40
2.5.1.	Les "routes"	40
2.5.2.	Le route management	41
2.5.3.	La division Marketing	41
2.5.4.	Le bureau central des réservations	41

3.	Le Centre d'Activités comme distributeur	42
3.1.	Généralités	42
3.1.1.	Canaux de vente	42
3.1.2.	Systèmes de vente	42
3.2.	La division opérations et vente	42
3.2.1.	La vente interne	42
3.2.1.1.	Les branches VI	42
3.2.1.2.	Les gares "Réseau"	43
3.2.2.	La vente directe	43
3.2.2.1.	Telesales	43
3.2.2.2.	Help desk	43
3.2.2.3.	Info International	44
3.2.2.4.	Cintev national	44
3.2.2.5.	Facturation et contrôle	44
3.2.2.6.	Groupes	44
3.2.2.7.	Vente centrale	44
3.2.3.	La vente externe	44
3.2.4.	L' appui de la vente	44
3.2.4.1.	Formation de vente	44
3.2.4.2.	Documentation de vente	45
3.2.4.3.	Bank Settlement & Payment	45
3.3.	Le service décomptes et répartition des recettes	45
3.3.1.	Voyageurs et bagages en service intérieur	45
3.3.2.	Voyageurs er bagages en service international	45
3.3.3.	Opérations communes aux trafics intérieur et international	46
4.	Les autres services du CA	46
4.1.	Stratégie et contrôle de gestion	46
4.2.	Les services d'appui	46
5.	Résultats commerciaux	47
5.1.	Chiffres d'affaires (en millions de francs)	47
5.2.	Volume de transport (millions de voyageurs/kilomètre).....	48

LE TRANSPORT DE MARCHANDISES B-CARGO

PARTIE 1 : PRINCIPES, MODES ET MOYENS DE TRANSPORT

1	Quelques principes de base	49
1.1.	Le transport des marchandises	49
1.2.	Caractéristiques économiques	49
1.2.1.	Du point de vue du consommateur	49
1.2.2.	Du point de vue de la production de transport	49
1.2.3.	D'un point de vue économique	49

1.3.	Importance du secteur des transports dans notre économie	50
1.4.	Evolution du transport marchandises	50
1.4.1.	Les parts de marché	50
1.4.2.	Origine de la stagnation du transport de marchandises par fer	53
1.4.3.	Mutation actuelle du marché du transport	54
1.4.3.1.	L'évolution	54
1.4.3.2.	Prévisions pour le transport de marchandises en Belgique à l'horizon 2000	54
1.5.	Analyse des courants de trafic	55
2.	Les modes et les moyens de transport	56
2.1.	L'eau	56
2.2.	La route	56
2.3.	Le rail	57
2.4.	L'air	59
2.5.	Les oléoducs	59
3.	La concurrence	60

PARTIE 2 - LA SNCB ET LE TRANSPORT

1.	La mission commerciale de la SNCB	62
2.	Le C.A. B-Cargo	62
2.1.	Les fonctions du C.A. B-Cargo	63
2.1.1.	La fonction "Marketing"	63
2.1.2.	La fonction "Ventes"	63
2.1.3.	La fonction "Logistique"	63
2.1.3.1.	Description et importance de la logistique	63
2.1.3.2.	Mission de la logistique	64
2.2.	Missions et structure	65
2.2.1.	Généralités	65
2.2.2.	La vente	66
2.2.3.	La gestion et la mise à disposition des wagons	66
2.2.4.	La planification, la conception et l'organisation du transport	66
2.2.5.	Le suivi actif du transport	66
2.2.6.	Les fonctions commerciales dans les gares-marchandises	67
2.2.7.	L'encodage et la facturation	67
2.2.8.	Autres unités et services	67
2.3.	Les produits	68
2.3.1.	Les unions d'offres (UO)	68
2.3.2.	Les divers produits ferroviaires	69
2.3.2.1.	Les trains complets	69
2.3.2.2.	Le diffus	69
2.3.2.3.	Le trafic intermodal	70
2.3.2.4.	Eurailcargo	71
2.3.3.	L'offre logistique	72
2.3.3.1.	La communication électronique avec le client	72
2.3.3.2.	Les plate-formes multifonctionnelles (PFM)	72

2.3.5.	L'horizon 2010	73
2.3.5.1.	Scénario spécifique aux Chemins de fer (perspectives 1990-2010) ..	73
2.3.5.2.	L'appareil de production	73
2.3.5.3.	Le plan décennal 1991-2000	74
2.3.5.4.	Le plan "Objectif 2005"	76

PARTIE 3 - LE GROUPE SNCB

1.	Les objectifs	77
2.	Les partenaires privilégiés	77
2.1.	IFB	77
2.2.	Edmond Depaire	78
2.3.	Interfrigo/intercontainer	78
2.3.1.	Interfrigo	78
2.3.2.	Intercontainer	78
2.4.	Trw	78
2.5.	Unilog	78
2.6.	ACE (Autocare Europe)	79

LES CENTRES DE GESTION :

- **CA RESEAU ®**
- **CA CONDUCTEURS ET MATERIEL DE TRAINS (TR.)**
- **CA PATRIMOINE (PA)**

TABLE DES MATIERES
CENTRE D'ACTIVITE RESEAU (R)

1.	DEFINITION	3
2.	C.A. RESEAU : PROPRIETAIRE DU CHEMIN DE FER	3
3.	C.A. RESEAU : MANAGEMENT ET GESTION SUR DEUX NIVEAUX	5
	3.1. National	5
	3.2. Régional	5
4.	C.A. RESEAU : COURTE DESCRIPTION DES PRINCIPALES ACTIVITES	5
	4.1. Gestion des voies, quais, caténaires, etc	6
	4.2. Homologation du matériel roulant	6
	4.3. Gestion et vente de la capacité	7
	4.3.1. Le concept de "sillon"	7
	4.4. La vente de la capacité	7
	4.5. L'adaptation de lignes demandées ou vendues	8
	4.6. La coordination de la circulation des trains	8
	4.7. La réalisation et la mise à jour de supports d'information	8
	4.8. Le souci de la qualité intégrale	8
	4.9. La surveillance du trafic en temps réel	9
	4.9.1. Le niveau national	9
	4.9.2. Le niveau régional	9
	4.9.3. Le niveau local	10
	4.10. L'homologation du personnel	10
	4.11. Le service de police	10
	4.11.1. La section police des chemins de fer à la gendarmerie	10
	4.11.2. Le service interne de gardiennage	11
	4.11.3. Les agents avec compétence de constats	11
5.	L'UNITE D'EXECUTION LA PLUS IMPORTANTE : LA REGION	11
	5.1. Principes	11
	5.2. Principales sujétions et leurs exécutants	13
	5.2.1. Relatives au transport de marchandises	13
	5.2.1.1. La mise à disposition de matériel vide à marchandises à la demande du client	13
	5.2.1.2. L'acceptation des envois présentés au transport	13
	5.2.1.3. Le triage des wagons de marchandises et la formation des trains	13
	5.2.1.4. La visite et l'essai des freins d'un train de marchandises	14
	5.2.1.5. La préparation des documents de bord d'un train de marchandises	14
	5.2.1.6. Le départ d'un train de marchandises	14
	5.2.2. Relatives au transport des voyageurs	14
	5.2.2.1. La fourniture de renseignements (information voyage) au public	14
	5.2.2.2. La vente de titres de transport	15
	5.2.2.3. La surveillance sur le quai	15
	5.2.2.4. La chaîne de l'information (information concernant les retards, trains supprimés, etc)	15

5.2.2.5. Le départ du train de voyageurs	16
5.2.2.5.1. L'information "Opérations Terminées"	16
5.2.2.5.2. La mise au passage du signal de départ	16

CENTRE D'ACTIVITES CONDUCTEURS ET MATERIEL DES TRAINS (TR.)

1. MISSION DE L'UNITE	17
2. OBJECTIFS DU CA	17
3. DESCRIPTION DES ACTIVITES	18
3.1. Généralités	18
3.2. Caractéristiques des activités	18
3.2.1. La traction par locomotive	18
3.2.2. Automotrices électriques et autorails	20
3.2.3. L'exploitation des TGV	21
3.2.4. Offre des voitures	22
3.2.5. Locomotives de manoeuvre	23
3.3. Fonctionnement du CA	23
3.3.1. Etudes	23
3.3.2. Roulements à long terme	25
3.3.3. Roulements à moyen et à court termes	26
3.3.4. Vente de produits "TR."	27
3.3.5. Les répartiteurs et les régulateurs de traction	28
3.3.6. Mission des dépanneurs	29
3.3.7. Les cellules techniques gérant les conducteurs (CTC)	29
3.3.8. L'organisation technique du matériel	30
3.3.9. Personnel et formation professionnelle	33
3.3.10. Stratégie et contrôle de gestion	35
3.3.11. Service d'appui	35
4. INFLUENCE DE LA LEGISLATION (EUROPENNE) SUR LE CA	35
ANNEXE I - ACTIONS ET OBJECTIFS	36
ANNEXE 2 : SYNERGIES	39

CA PATRIMOINE (PA)

1. MISSION GENERALE DU CENTRE D'ACTIVITES	41
2. DESCRIPTION DES ACTIVITES DU CENTRE D'ACTIVITES	42
2.1. Division "Gares"	42
2.2. Division "Terrains et autres bâtiments"	44
2.3. Division "Concessions"	46
2.4. Division "Bureau d'études"	47
2.5. Le service de gestion technique et contrôle de gestion	48
2.6. Les services régionaux dénommés "zones"	49

LES CENTRES DE PRODUCTION :

- ✱ **CA MAINTENANCE INFRASTRUCTURE (MI)**
- ✱ **CA ENTRETIEN LONG TERME LOCOS,
AUTOMOTRICES, VOITURES (EL);**
- ✱ **CA ENTRETIEN COURT / MOYEN TERME
LOCOS, AUTOMOTRICES, VOITURES (EC);**
- ✱ **CA ENTRETIEN WAGONS (EW)**

LES CENTRES DE PRODUCTION

Les centres de production travaillent avant tout pour les trois centres de gestion, c'est à dire Patrimoine (PA), Réseau (R) et Conducteurs et matériel des trains (TR).

Les centres de production sont principalement chargés de :

- la construction, l'entretien, le renouvellement et la conception technique des installations de l'infrastructure ferroviaire. Celle-ci comprend la plate-forme et les voies, les ouvrages d'art, la signalisation, les installations fixes de traction électrique et d'éclairage, chauffage et force motrice;
- l'entretien du matériel roulant. Il s'agit des locomotives, des automotrices, des voitures et des wagons et des autorails diesel;

Quatre Centres d'Activités remplissent la fonction de centre de production:

- le CA Maintenance Infrastructure;
- le CA Entretien Long terme locos, automotrices, voitures;
- le CA Entretien Court/Moyen terme des locos, automotrices, voitures;
- le CA Entretien Wagons.

TABLE DES MATIERES

CA MAINTENANCE INFRASTRUCTURE (MI)

1. MISSIONS DU CENTRE D'ACTIVITES MAINTENANCE INFRASTRUCTURE (CA MI)	4
2. LES INSTALLATIONS DE L'INFRASTRUCTURE FERROVIAIRE.....	4
2.1. LA PLATE-FORME ET LES VOIES (FIG. 1)	5
2.1.1. Constitution de la voie	4
2.1.2. Les appareils de voie	6
2.1.3. Les moyens de fixation	7
2.2. LES OUVRAGES D'ART	8
2.3. LES INSTALLATIONS DE SIGNALISATION	9
2.3.1. Les signaux	9
2.3.2. Les postes de signalisation	11
2.3.3. Le blocage du sens de circulation et le système de block de pleine voie	14
2.3.4. Les passages à niveau	14
2.4. LES INSTALLATIONS FIXES DE TRACTION ELECTRIQUE	15
2.5. LES INSTALLATIONS D'ECLAIRAGE, DE CHAUFFAGE ET DE FORCE MOTRICE ..	16
3. CONSTRUCTIONS ET ENTRETIEN DES INSTALLATIONS	16
3.1. LA CONSTRUCTION	16
3.1.1. La construction d'une voie	16
3.1.2. La construction d'un poste de signalisation	17
3.2. L'ENTRETIEN	18
3.2.1. L'entretien de la voie	18
3.2.2. Entretien d'un poste de signalisation	20
4. ORGANISATION DU CA MAINTENANCE INFRASTRUCTURE	20
4.1. LA STRUCTURE CENTRALE DU CA MI	21
4.1.1. Les services centraux MI	21
4.1.2. Le centre de production et les ateliers	21
4.2. LES ZONES ET LEURS ARRONDISSEMENTS	25
4.2.1. Les zones MI	25
4.2.2. Les arrondissements MI	25

LES CENTRES D'ACTIVITES AYANT EN CHARGE L'ENTRETIEN DU MATERIEL ROULANT :

I. LE MATERIEL ROULANT A LA SNCB	27
1. LES VEHICULES FERROVIAIRES	27
1.1. LE MATERIEL DE TRACTION - GENERALITES	27
1.2. LA TRACTION ELECTRIQUE	28
1.2.1. Locomotives électriques	28
1.2.2. Les automotrices électriques	28
1.3. TRACTION DIESEL	29
1.3.1. Locomotives diesel-électriques de ligne	29
1.3.2. Locomotives diesel-hydrauliques de manoeuvre	29
1.3.3. Les automotrices diesel (autorails)	29
1.4. LE MATERIEL REMORQUE OU TRACTE	30
1.4.1. Le matériel à voyageurs : les voitures	30
1.4.1.1. Généralités	30
1.4.1.2. Voitures "long-courrier"	30
1.4.2. Le matériel à marchandises	31
1.5. LE TGV	33
II. LE MAINTIEN EN ETAT DU MATERIEL ROULANT	33
A. REPARTITION DE L'ENTRETIEN DU MATERIEL EN 3 CENTRES D'ACTIVITES	33
1. ROLE	34
2. BASES DE L'ORGANISATION	34
3. BUT DE LA REPARTITION ORGANISATIONNELLE DES ACTIVITES DE MAINTENANCE DU MATERIEL ROULANT EN PLUSIEURS CENTRES	34
B. LE CENTRE D'ACTIVITES ENTRETIEN ET REPARATION DES LOCOMOTIVES, AUTOMOTRICES ET VOITURES A LONG TERME	35
1. MISSION	35
2. DEFINITION DE LA NOTION D'ENTRETIEN A LONG TERME	35
3. MOYENS ET CONTEXTE DE FONCTIONNEMENT	35
4. ORGANISATION STRUCTURELLE	36
4.1. LE CENTRE D'ACTIVITES ENTRETIEN LONG TERME LOCOMOTIVES, AUTOMOTRICES ET VOITURES	36

4.2.	FONCTIONS DE PRODUCTION ASSUREES PAR LES 2 ATELIERS CENTRAUX DU CA EL	37
4.3.	FONCTIONS DE COORDINATION ASSUREES PAR LA COORDINATION CENTRALE EL	37
5.	ACTIVITES DE MAINTENANCE DU MATERIEL	38
5.1.	BUT POURSUIVI	38
5.2.	MAINTENANCE PROPREMENT DITE	38
5.2.1.	Opérations préventives et périodiques	38
5.2.2.	Réparations accidentelles	38
5.3.	ACTIVITES CONCOURANT A ASSURER LA MAINTENANCE	38
5.3.1.	Modernisation, construction, reconstruction du matériel	38
5.3.2.	Réparation de pièces de rechange et fabrication	38
5.3.3.	Réalisation d'investissements pour compte propre	39
5.4.	DISTRIBUTION ET ENTREPOSAGE DES ARTICLES D'APPROVISION- NEMENTS	39
5.4.1.	Objectifs poursuivis	39
5.4.2.	Dispositif organisationnel	39
C.	CENTRE D'ACTIVITES ENTRETIEN COURT ET MOYEN TERMES LOCOMOTIVES, AUTOMOTRICES, VOITURES	41
1.	MISSION ET OBJECTIFS DE L'UNITE	41
1.1.	MISSION DE L'UNITE	41
1.2.	OBJECTIFS DE L'UNITE	41
2.	MOYENS MIS EN OEUVRE PAR LE CA EC	41
2.1.	INFRASTRUCTURE ET EQUIPEMENTS	41
2.2.	LES ATELIERS DE TRACTION GERANTS (AT)	42
2.3.	LES ORGANES SUBORDONNES	42
2.4.	LE PERSONNEL	42
2.5.	L'ORGANISATION	42
3.	CONTEXTE DE FONCTIONNEMENT DU CA EC	42
4.	POSITION CONCURRENTIELLE SUR LE MARCHE	42
5.	LA STRATEGIE DU CA EC	43
5.1.	RATIONALISATION DES MOYENS	43
5.2.	DISPONIBILITE DU MATERIEL ROULANT	43
5.3.	NETTOYAGE DU MATERIEL A VOYAGEURS	43
5.4.	EVOLUTION DES COUTS	43
5.5.	SYSTEME D'INFORMATION	44

6. DESCRIPTION DES ACTIVITES DU CA EC	44
6.1. ENTRETIEN COURANT DES LOCOMOTIVES ELECTRIQUES ET DIESEL	44
6.2. ENTRETIEN COURANT DES ENGINs AUTOMOTEURS ELECTRIQUES ET DIESEL	44
6.3. ENTRETIEN COURANT ET REPARATION DES VOITURES	45
6.4. ENTRETIEN COURANT DU TGV	45
6.5. ESSAI DE FREIN AVANT PREMIER DEPART ET NETTOYAGE DES AUTOMOTRICES ET DES VOITURES (Y COMPRIS LE TGV)	45
D. CENTRE D'ACTIVITES ENTRETIEN WAGONS	46
1. MISSION ET OBJECTIFS DE L'UNITE	46
1.1. DESCRIPTION DES ACTIVITES	46
1.2. MOYENS DE GESTION ET DE PRODUCTION	46
1.3. ROLE ET OBJECTIF DES FONCTIONS CENTRALES	46
1.4. OBJECTIF ET STRATEGIE DE BASE	47
2. CONTEXTE DE FONCTIONNEMENT - POSITION CONCURRENTIELLE SUR LE MARCHE	47
2.1. CONCURRENCE DANS LE DOMAINE DU TRANSPORT	47
2.2. LES CONCURRENTS DU CA ENTRETIEN WAGONS	47
2.3. LE DEFI POUR LE CA ENTRETIEN WAGONS	48
2.4. LES PERSPECTIVES	48
3. L'ANALYSE DE LA SITUATION OPERATIONNELLE	48
OBJECTIFS POURSUIVIS	49
4. STRATEGIE DU CA EW FONDEE SUR LES OBJECTIFS A ATTENDRE	49
4.1. L'AMELIORATION DE LA PRODUCTIVITE	49
4.2. LA QUALITE DU SERVICE A LA CLIENTELE	49
4.3. DEVELOPPEMENT DE L'ACTIVITE MARKETING ET VENTE	49
4.4. SIMPLIFICATION DES PROCESSUS ADMINISTRATIFS	50
4.5. INTRODUCTION DE SYSTEMES D'ASSURANCE QUALITE ET AGREMENT DES ATELIERS	50

LES CENTRES DE SERVICES

- CS ACHATS (AC)
- CS FACILITY MANAGEMENT (FM)
- CS TELECOM (TE)
- CS INFORMATIQUE (IN)
- CS ADMINISTRATION DU PERSONNEL/
GESTION DES AFFAIRES SOCIALES (PS) (1)

(1) Le texte du CS/PS se trouve dans le chapitre "Personnel"
(voir Chap. VI)

TABLE DES MATIERES

LE CENTRE DE SERVICES ACHATS (AC)

1.	MISSION	3
1.1.	Achat de matériel et prestations de services	3
1.1.1.	Principales fonctions et objectifs	3
1.1.2.	Importance des achats à la SNCB	3
1.2.	Gestion des stocks	4
1.3.	Réception et laboratoire	4
1.3.1.	Réception technique préalable	4
1.3.2.	Réception provisoire	5
1.3.3.	Réception définitive	5
1.3.4.	Laboratoire	5
1.4.	Bureau de vente du matériel excédentaire du centre de services achats	5
1.4.1.	Vente par appel à la concurrence	5
1.4.2.	Ventes de gré à gré dont les prix sont connus et fixés	5
1.4.3.	Ventes de gré à gré dont les prix sont négociés	5
1.4.4.	Ventes de documents	5
2.	ORGANISATION STRUCTURELLE	6
3.	MODE DE PASSATION - TYPE ET ATTRIBUTION DES MARCHES	6
3.1.	Obtention des offres	6
3.1.1.	Prospection des fournisseurs	6
3.1.2.	Dispositions légales	6
3.1.3.	Modes de passation de marché	6
3.1.3.1.	Publicité	6
3.1.3.2.	Modes de passation	7
3.2.	Types de marchés	9
3.2.1.	Marché à prix global	9
3.2.2.	Accord cadre	9
3.3.	Attribution des marchés	9

LE CENTRE DE SERVICES FACILITY MANAGEMENT (FM)

1.	MISSION	11
2.	ORGANISATION STRUCTURELLE	11
2.1.	La gestion centrale du CS FM	11
2.1.1.	Le Technical services	12

2.1.1.1.	La gestion technique	12
2.1.1.2.	La gestion des espaces et du mobilier	12
2.1.1.3.	Le magasin central et le centre de production	12
2.1.1.4.	L'horticulture et les espaces verts	12
2.1.1.5.	L'imprimerie centrale	12
2.1.1.6.	Le charroi automobile	13
2.1.2.	Le Facility services	13
2.1.2.1.	Gestion Facility Services et protection incendie	13
2.1.2.2.	Le factage	14
2.1.2.3.	Les restaurants d'entreprise	14
2.1.2.4.	La bureautique	15
2.1.2.5.	La masse d'habillement	15
2.1.2.5.1.	Les uniformes	15
2.1.2.5.1.1.	Port obligatoire	15
2.1.2.5.1.2.	Le Comité de la masse d'habillement	15
2.1.2.5.2.	Les vêtements de travail	16
2.1.2.5.2.1.	Champ d'application	16
2.1.2.5.2.2.	Modalités	16
2.1.3.	Les contrôles légaux	16
2.2.	La gestion régionale du CS FM	18
2.2.1.	Branches	18
2.2.2.	Agences	18
2.2.3.	Cas particulier : agence FM de Bruges et son atelier de signalétique	18
2.2.4.	Localisation des branches et agences	19

LE CENTRE DE SERVICES TELECOM (TE)

1.	LA MISSION DU CENTRE DE SERVICE TELECOM	21
2.	LES INSTALLATIONS	21
2.1.	Les installations en relation avec la sécurité et la régularité du trafic	21
2.2.	Les installations en relation avec le service à la clientèle	22
2.3.	L'offre de services de télécommunication à des tiers	23
3.	L'ORGANISATION ET LA STRUCTURE DU CS TELECOM	23

LE CENTRE DE SERVICES INFORMATIQUE (IN)

1.	INTRODUCTION	25
1.1.	Concepts généraux	25
1.1.1.	Informatique et information	25
1.1.2.	Systèmes d'information	25
1.1.3.	Informatisation et ordinateurs	26
1.1.4.	Traitements et programmes	27
1.2.	Planification de l'information	27
2.	ROLE, ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE L'INFORMATIQUE	28
2.1.	Rôle de l'informatique	28
2.2.	Organigramme du CS IN	28
2.2.1.	Gestion des projets & clients	28
2.2.2.	Etudes & développements	28
2.2.3.	Installation et exploitation des systèmes décentralisés	28
2.2.4.	Installation et exploitation des systèmes centralisés	28
2.2.5.	Services d'appui	28
2.3.	Fonctionnement global du développement d'un projet d'informatisation	28
2.3.1.	Introduction	28
2.3.2.	Fonctionnement	29
2.3.3.	Exemple : Le projet VERA	29
3.	FONCTIONS DES DIFFERENTS SERVICES	30
3.1.	Gestion des projets & clients	30
3.2.	Etudes & développements	31
3.2.1.	Architecture technique	31
3.2.2.	Outils de développement & langages de programmation	32
3.2.3.	Progiciels	33
3.3.	Installation & exploitation des systèmes décentralisés	33
3.4.	Installation & exploitation des systèmes centralisés	35

LE CENTRE DE SERVICES ADMINISTRATION DU PERSONNEL / GESTION DES AFFAIRES SOCIALES (PS) (1)

(1) Le texte du CS/PS se trouve dans le chapitre "Personnel"

LE PERSONNEL

UCC POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES (PR)

CS ADMINISTRATION DU PERSONNEL /
GESTION DES AFFAIRES SOCIALES (PS)

TABLE DES MATIERES

1. Les ressources humaines	3
1.1. Introduction	3
1.2. Activités et organisation de l'UCC PR	3
1.3. Activités et organisation du CS PS	4
1.4. Catégories de personnel	5
1.4.1. Personnel statutaire	5
1.4.2. Personnel non statutaire	5
1.5. Cadre, effectifs, prévisions de recrutement	6
2. Gestion du personnel	6
2.1. Carrière administrative	6
2.1.1. Spécification des emplois	6
2.1.2. Situation de l'agent après son recrutement	7
2.1.3. Signalement - Promotion	7
2.1.3.1. Signalement	7
2.1.3.2. Promotion du personnel	8
2.1.4. Sièges de travail - Mutations	8
2.1.4.1. Sièges de travail	8
2.1.4.2. Mutations	8
2.1.4.2.1. Définition	8
2.1.4.2.2. Sortes	9
2.1.5. Agents rendus disponibles par suppression d'emploi	9
2.2. Notice biographique	9
2.3. Rémunération	9
2.3.1. Introduction	9
2.3.2. Echelles barémiques	10
2.3.3. Traitement global	10
2.3.4. Rémunérations accessoires	10
2.3.5. Allocations et indemnités	10
2.3.6. Modération salariale	10
2.3.7. Retenues	11
2.3.8. Retenues pour saisie-arrêts, cessions et délégations des rémunérations	11
2.3.9. Ventilation des retenues de sécurité sociale	11
2.3.10. Indexation	12
2.3.11. Liquidation	12
2.3.12. Mode de paiement	12
2.4. Prestations - repos - congés	12
2.4.1. Prestations	12
2.4.2. Repos	13

2.4.2.1.	Définition	13
2.4.2.2.	Nombre/an.....	13
2.4.3.	Congé compensateur (CCP)	13
2.4.3.1.	Définition	13
2.4.3.2.	Nombre/an	13
2.4.3.3.	Pont	14
2.4.4.	Jour de crédit	14
2.4.5.	Congés annuels de vacances	14
2.4.6.	Congé de circonstances	14
2.4.7.	Dispense de service	14
2.4.8.	Promotion sociale	14
2.4.9.	Congé palliatif	15
2.4.10.	Congé de disponibilité	15
2.4.11.	Congé non rémunéré	15
2.4.12.	Interruption de la carrière professionnelle	15
2.4.13.	Travail à temps partiel	15
2.5.	Formation du personnel	15
2.6.	Mesures disciplinaires	16
2.6.1.	Motif	16
2.6.2.	Gradations des punitions	17
2.6.3.	Conseil d'appel	17
2.6.3.1.	Définition	17
2.6.3.2.	Composition	17
2.6.3.3.	Compétence	18
2.7.	Incompatibilités	18
2.7.1.	Occupations rémunérées en dehors de la Société	18
2.7.2.	Mandats politiques	18
3.	Affaires Sociales	18
3.1.	Définition de la fonction "Affaires sociales"	18
3.2.	Les oeuvres sociales	19
3.2.1.	Organisation	19
3.2.2.	Activités	19
3.2.3.	Bénéficiaires	20
3.2.4.	Le fonds des oeuvres sociales	20
3.2.4.1.	Caisse des indemnités (FOS) - Ressources et dépenses (en millions de francs)	20
3.2.4.2.	Caisse de solidarité sociale (FOS) - Ressources et dépenses (en millions de francs)	20

3.3.	Le fonds des pensions	21
3.3.1.	Sortes de pensions	21
3.3.1.1.	Mise à la retraite par limite d'âge	21
3.3.1.2.	Mise à la retraite sur demande	21
3.3.1.3.	Pension d'office	21
3.3.1.4.	Pension immédiate ou différée	22
3.3.1.5.	Pension prématurée pour invalidité	22
3.3.2.	Détermination du montant de la pension	22
3.3.3.	Les pensions de survie	22
3.3.4.	Pension minimum et indexation	23
3.3.5.	Produits et charges du fonds des pensions	23
3.3.5.1.	Produits (en millions de francs)	23
3.3.5.2.	Charges (en millions de francs)	23
3.4.	Accidents du travail - Accidents sur le chemin du travail - Maladies professionnelles ..	23
3.4.1.	Principes - Règlements	23
3.4.2.	Indemnisation - Sortes	24
3.5.	Prestations familiales	24
3.5.1.	Régimes	24
3.5.2.	Nature des prestations familiales	25
3.6.	Remise au travail des agents inaptes pour raisons de santé	25
3.7.	Facilités de circulation	26
3.7.1.	Principe et définition	26
3.7.2.	Bénéficiaires	26
3.7.3.	Trafic intérieur/Bénélux	26
3.7.4.	Trafic international	26
3.7.4.1.	Personnel statutaire	26
3.7.4.2.	Personnel statutaire et non statutaire : TGV	27
3.8.	L'assistance médicale	27
3.8.1.	La médecine de l'administration	27
3.8.2.	La médecine du travail	27
3.8.3.	La médecine spécialisée et la psychologie appliquée	27
4.	Les relations sociales	28
4.1.	Les organisations syndicales	28
4.2.	Les conventions collectives	28
4.3.	Les interventions individuelles ou collectives	28
4.4.	Les organes paritaires	29
4.5.	Les commissions paritaires (nationales/régionales)	29
4.6.	Rôle des commissions paritaires	29
4.7.	Les comités paritaires de concertation	30

LES UNITES CENTRALES ET DE COORDINATION

- **AUDIT INTERNE (AI);**
- **UCC SECRETARIAT GENERAL (SG);**
- **UCC STRATEGIE ET DEVELOPPEMENT (SD);**
- **UCC FINANCES (FI);**
- **UCC POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES (PR) (1)**
- **UCC COMMUNICATION (CO);**
- **UCC SECURITE ET ENVIRONNEMENT (SE);**
- **UCC AFFAIRES JURIDIQUES (AJ);**

(1) Le texte de l'UCC PR se trouve dans le Chapitre "Personnel"
(Voir Chap. VI)

L'Unité Centrale et de Coordination **Sécurité et Environnement (SE)**

1.	Mission	33
2.	Organisation structurelle	33
2.1.	La sécurité d'exploitation	33
2.1.1.	Rôle et organisation du service de sécurité d'exploitation	34
2.1.2.	Modalités d'intervention en cas d'accident d'exploitation	34
2.1.3.	Plan d'organisation des secours	34
2.1.4.	Transport de produits dangereux	35
2.2.	La sécurité du travail	35
2.2.1.	Dispositions légales et réglementaires	35
2.2.2.	Comment la sécurité de travail est-elle assurée à la SNCB	37
2.3.	Environnement	39
2.3.1.	Législation sur l'environnement	40
2.3.2.	Plan d'action pluriannuel pour l'environnement	40
2.3.3.	Structure environnement	40
2.3.3.1.	Division environnement de l'UCC SE	41
2.3.3.2.	Conseillers en environnement des CA/CS	41
2.3.3.3.	Comité de concertation environnement	41

L'Unité Centrale et de Coordination **Affaires juridiques (AJ)**

1.	Mission	43
2.	Organisation structurelle	43
2.1.	Division Droit privé	43
2.2.	Division Accidents	44
2.3.	Division Fiscalité et Assurances	44
2.4.	Division Droit public	44

L'Unité Centrale et de Coordination Finances (FI)

1.	Introduction	17
2.	Mission	17
3.	Comptabilité	17
3.1.	But de la comptabilité	17
3.2.	Distinction entre "investissement et charges d'exploitation"	19
3.3.	Distinction entre "dépenses et charges"	19
3.4.	Distinction entre "recettes" et "produits"	20
3.5.	Comptabilité générale	20
3.6.	Comptabilité analytique	20
3.7.	Le contrôle des recettes et des dépenses	22
3.7.1.	Contrôle des recettes	22
3.7.2.	Contrôle des dépenses	22
3.7.3.	Révisorat interne	23
4.	Contrôle de gestion	24
4.1.	Mission	24
4.2.	Investissements	24
4.3.	Plan d'entreprise	25
4.4.	Management information système - exécutive information système	25
5.	Gestion de trésorerie	26
5.1.	Origine des recettes et des dépenses	26
5.2.	Budget de la trésorerie	26
5.3.	Fonctionnement	27
5.4.	Gestion du crédit	27
6.	Interventions de l'Etat en faveur de la SNCB	28
6.1.	Fondement des compensations de l'Etat en faveur de la SNCB ...	28
6.2.	Missions de service public	28
6.3.	Redevance d'utilisation de l'infrastructure	29
6.4.	Charges de pensions et assimilés	29

L'Unité Centrale et de Coordination Communication (C0)

1.	Les relations extérieures	31
2.	L'image publique de l'entreprise	31
3.	La communication interne	32
4.	Le souci de cohérence	32

TABLE DES MATIERES

Audit Interne (AI)

1.	Introduction	3
2.	La fonction d'Audit Interne	4
2.1.	Position, attachement et responsabilité de l'Audit Interne	4
2.2.	Rôle de l'Audit Interne	5
2.3.	Objectif de l'Audit Interne	5
2.4.	Champ d'action de l'Audit Interne	5
2.5.	Missions de l'Audit Interne	5
2.6.	Particularité	6
3.	Le Comité de Contrôle	6
	Enquêtes administratives	7

L'Unité Centrale et de Coordination Secrétariat Général (SG)

	Introduction	9
1.	Cabinet de l'administrateur délégué	9
2.	Affaires générales	9
3.	Affaires internationales	9
4.	Coordination filiales	10
5.	Traduction/interprétariat	11

L'Unité Centrale et de Coordination Stratégie et développement (SD)

1.	Rédaction des documents "stratégiques" au niveau de la SNCB	13
2.	Rédaction d'études économiques	13
3.	Rédaction du planning d'entreprise et de la gestion de la procédure à cet effet ..	13
4.	Gestion du modèle d'économie d'entreprise de la SNCB	13
5.	Rédaction de rapports statistiques	14
6.	Rédaction et suivi du plan d'investissement	14
7.	Organisation et développement de l'entreprise	14
8.	Gestion des grands projets	15