



La SNCB du futur: **le client au centre de notre action**

Jo Cornu, administrateur délégué

21 / 10 / 2015

- **Réalisations 2014 – 2015**
- Futur 2016 – 2019
- Conclusion



Ponctualité



Plan de transport



Parkings



Places assises



Satisfaction client

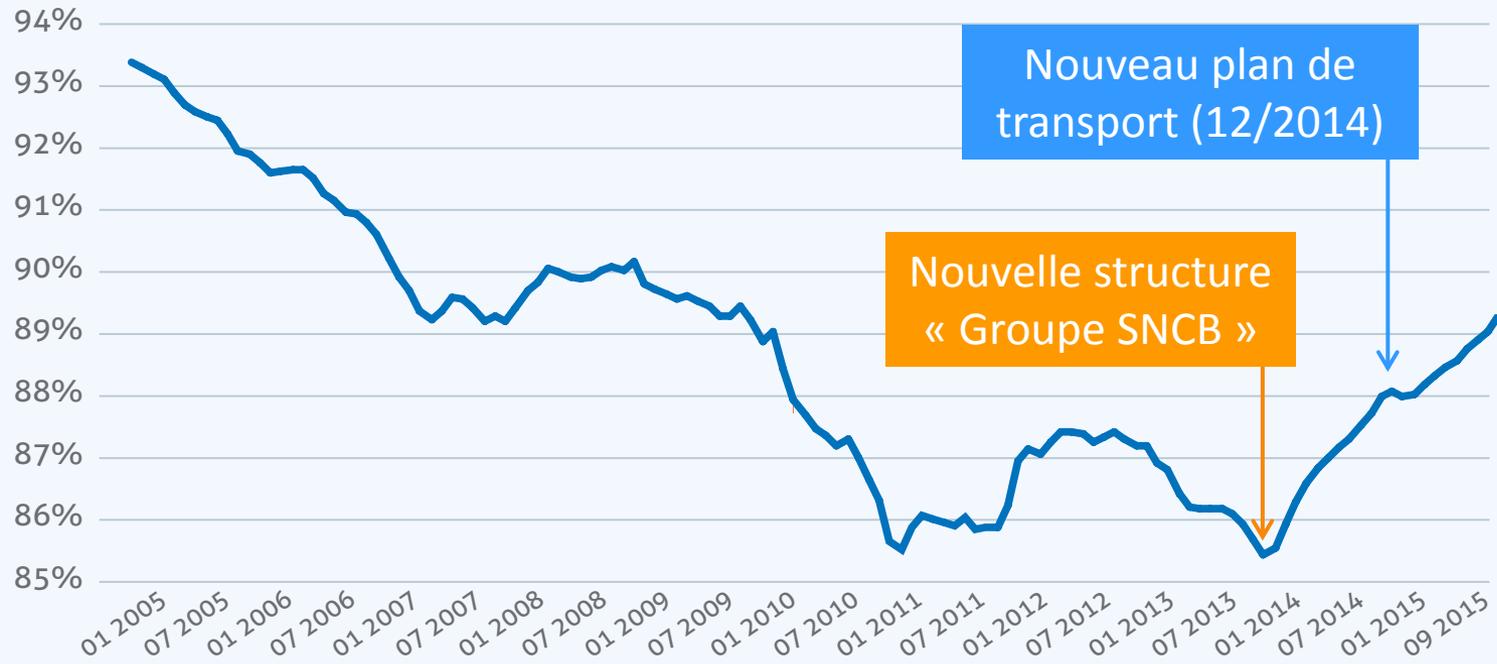


Finances

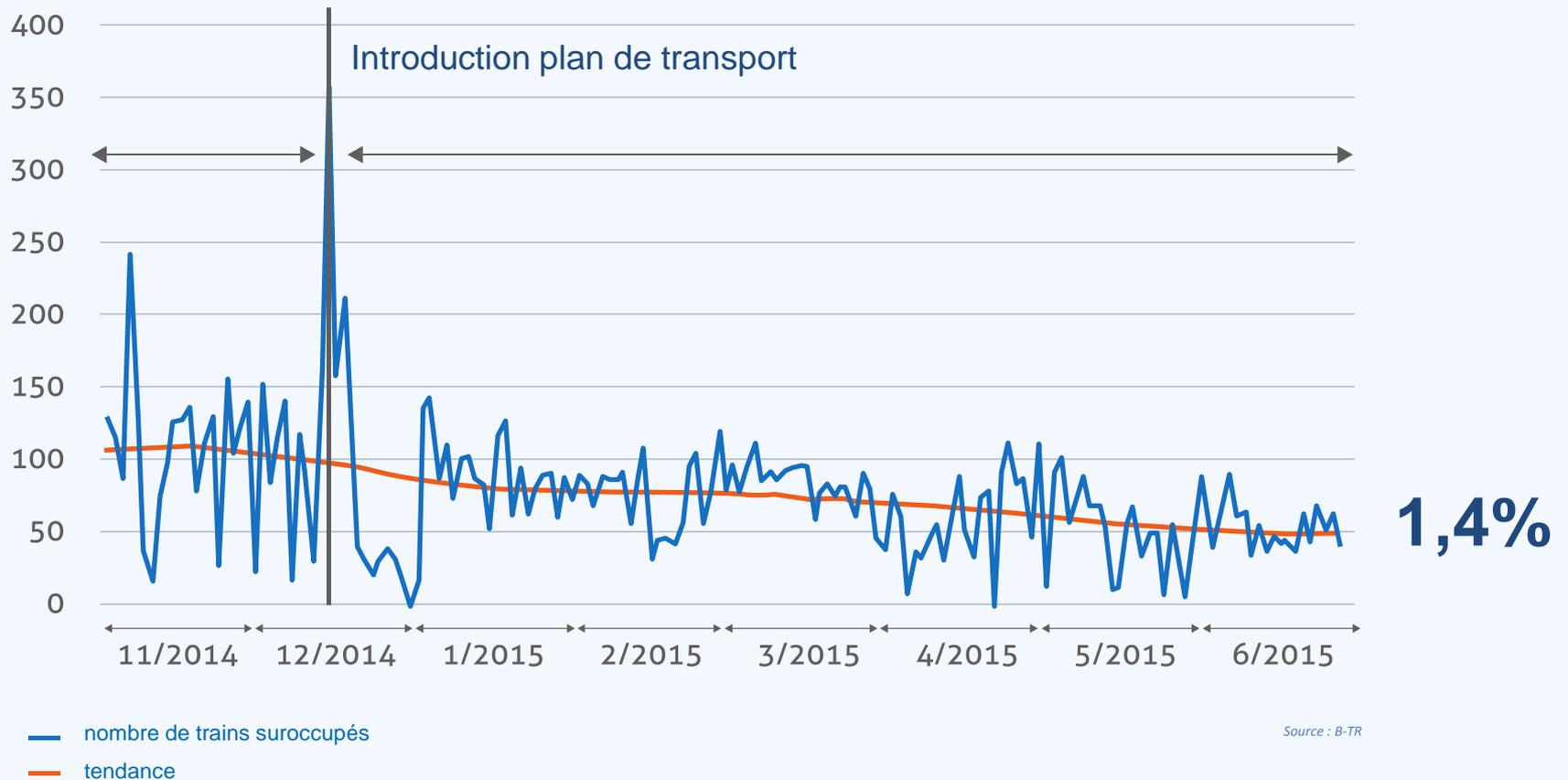


Filiales et participations

Ponctualité sans neutralisation – évolution moyenne 12 mois

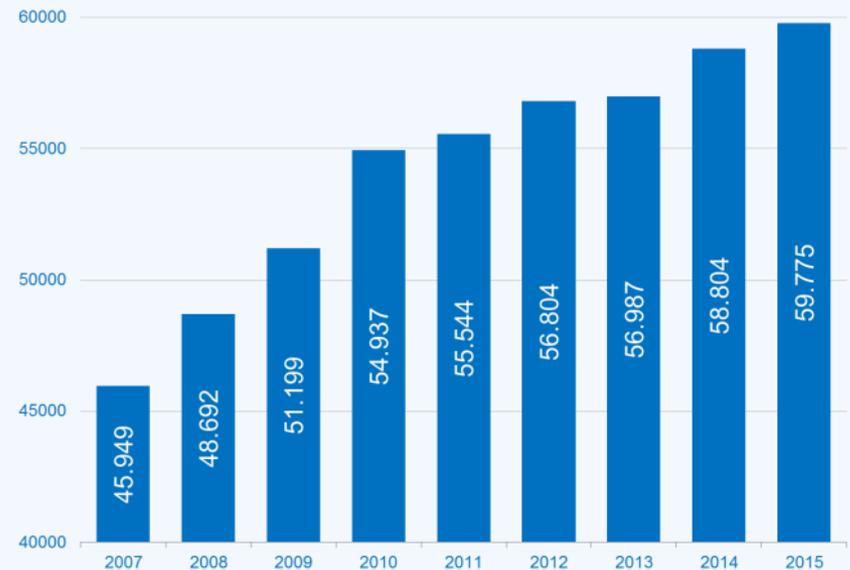
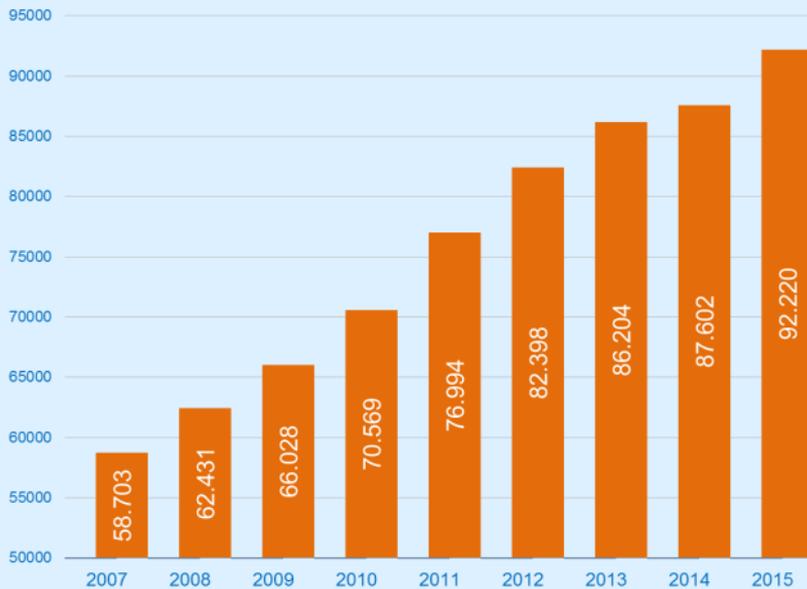


Trains suroccupés (sur 3.500 trains/jour de semaine)



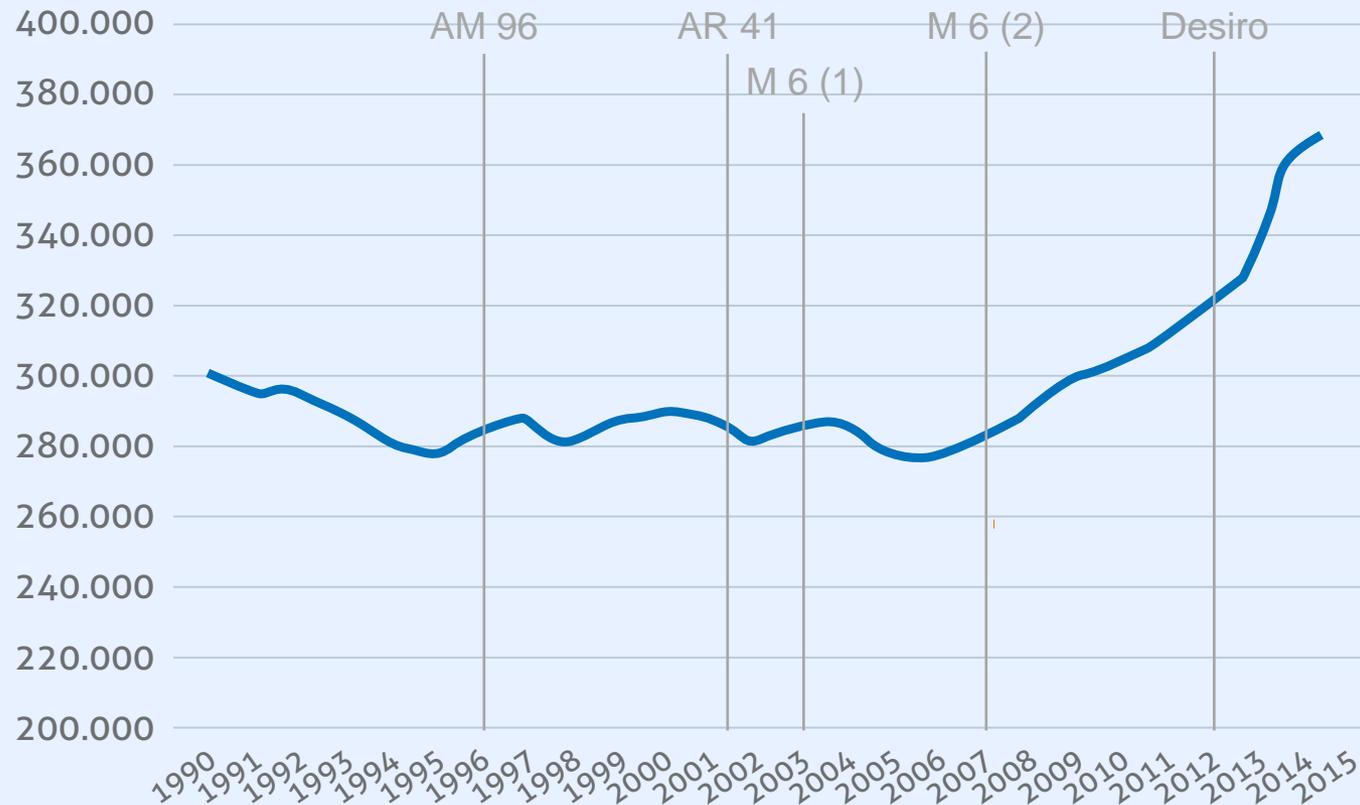
Focus sur ce qui est important aux yeux du client: parkings vélos et autos

Capacité d'accueil autos / vélos: évolution parkings en Belgique 2007 - 2015



Focus sur ce qui est important aux yeux du client: nombre de places assises

Evolution du nombre de places assises (1990 -2015)



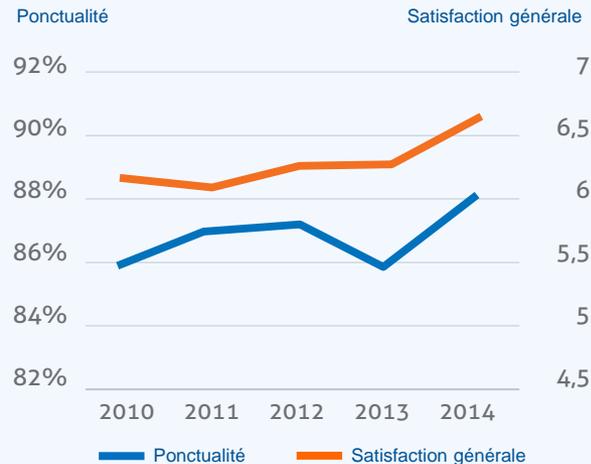
L'évolution de la satisfaction SNCB mesure en continu:

1. le **ressenti subjectif** du voyage en train chez les voyageurs
2. leur **satisfaction** sur les différents aspects du voyage en train
3. leur **appréciation** des espaces de gares et de leur environnement

Evolution du résultat de satisfaction par an (après calibrage)



Comparaison entre résultat de satisfaction et ponctualité



Satisfaction générale

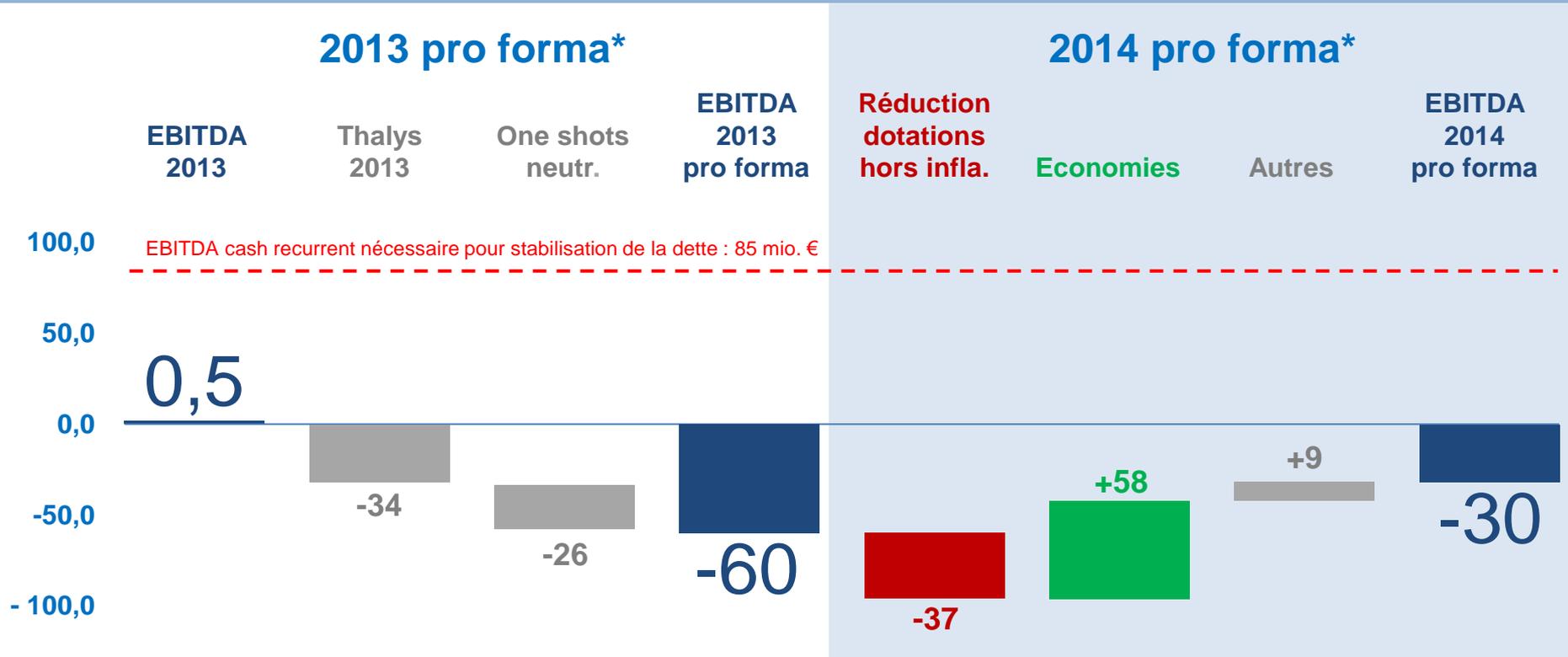
2014: 6,69/10



- Grèves: impact sur la perception de la satisfaction durant plusieurs mois.
- Impact des grèves nov./déc. 2014:
 - Ponctualité: **-1,25%**
 - **4 X** plus de trains supprimés en nov./déc.

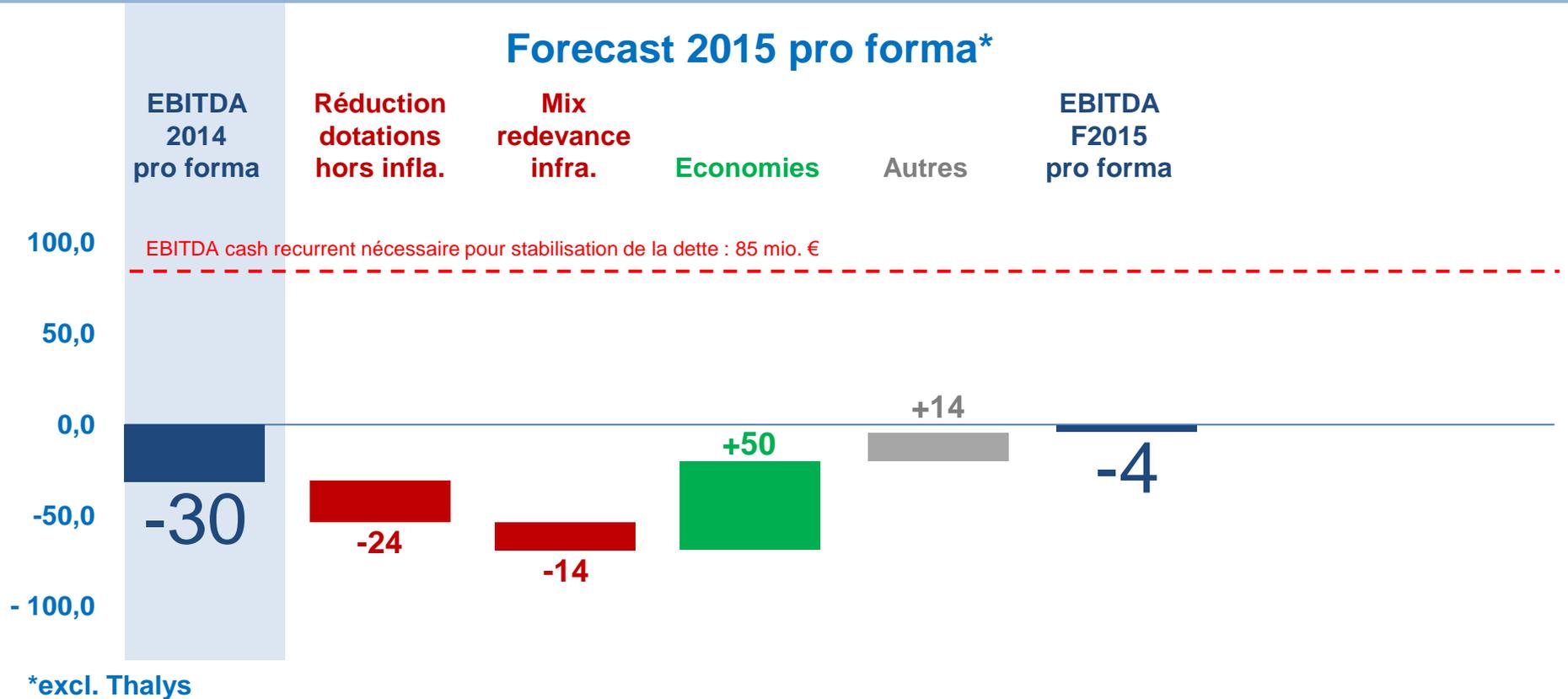
➔ **YTD 07/2015: 6,48/10**

Economies et réduction des dotations en 2014 (mio. €)



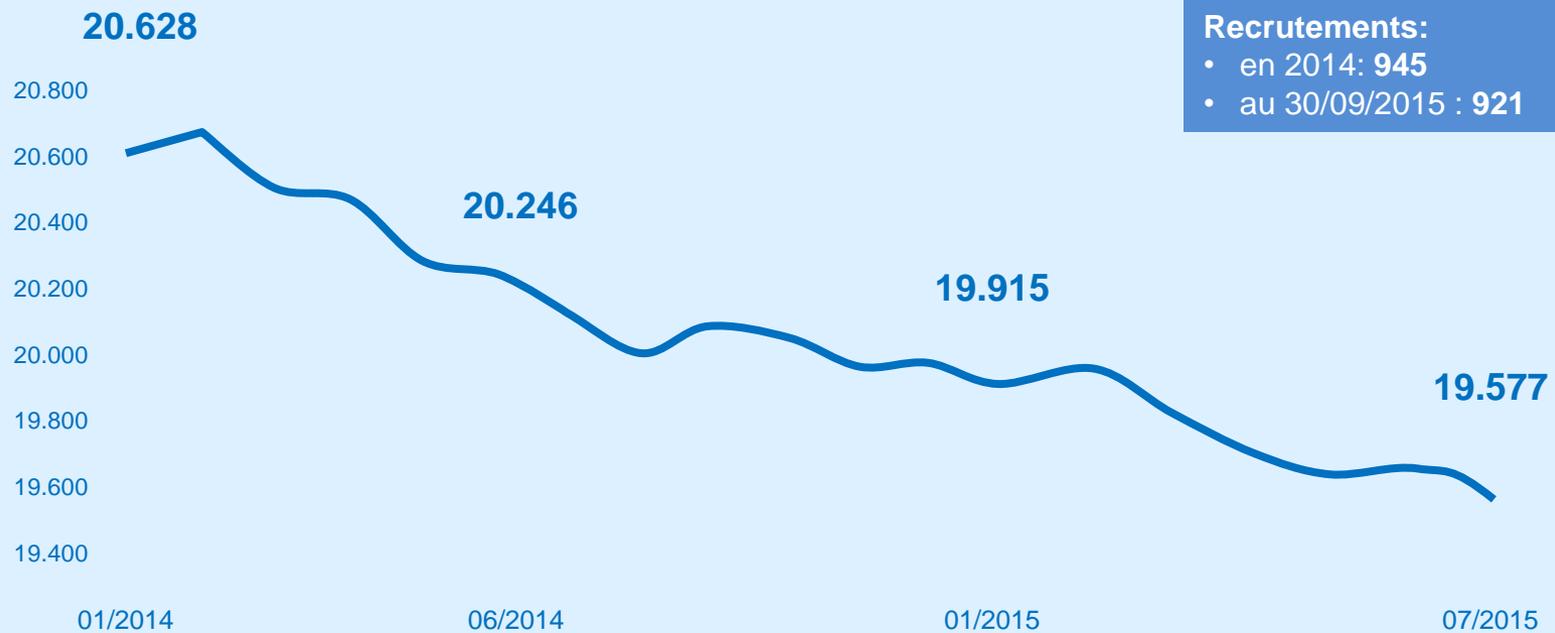
*excl. Thalys

Economies et réduction des dotations en 2015 (mio. €)



➔ En 2014 et en 2015, un effort de 50 mio € / an a été réalisé.

Evolution du personnel (ETP)



2014: baisse de 701 ETP (-3,4%) à 19.915 ETP, contre 20.628 ETP un an auparavant.

THI FACTORY

- **Thalys**

- Création d'un opérateur indépendant
- Actionnariat SNCF (60%) – SNCB (40%)
- Ensemble des leviers opérationnels et commerciaux au sein d'une structure unique
- Mieux répondre aux attentes des clients



- **SNCB Logistics**

- Ouverture du capital à un partenaire privé
 - CA SNCB retient l'offre d'Argos Soditic
 - augmentation de capital → Argos détient 66,6%
- Juin 2015 : signature des accords
- Septembre 2015 : closing



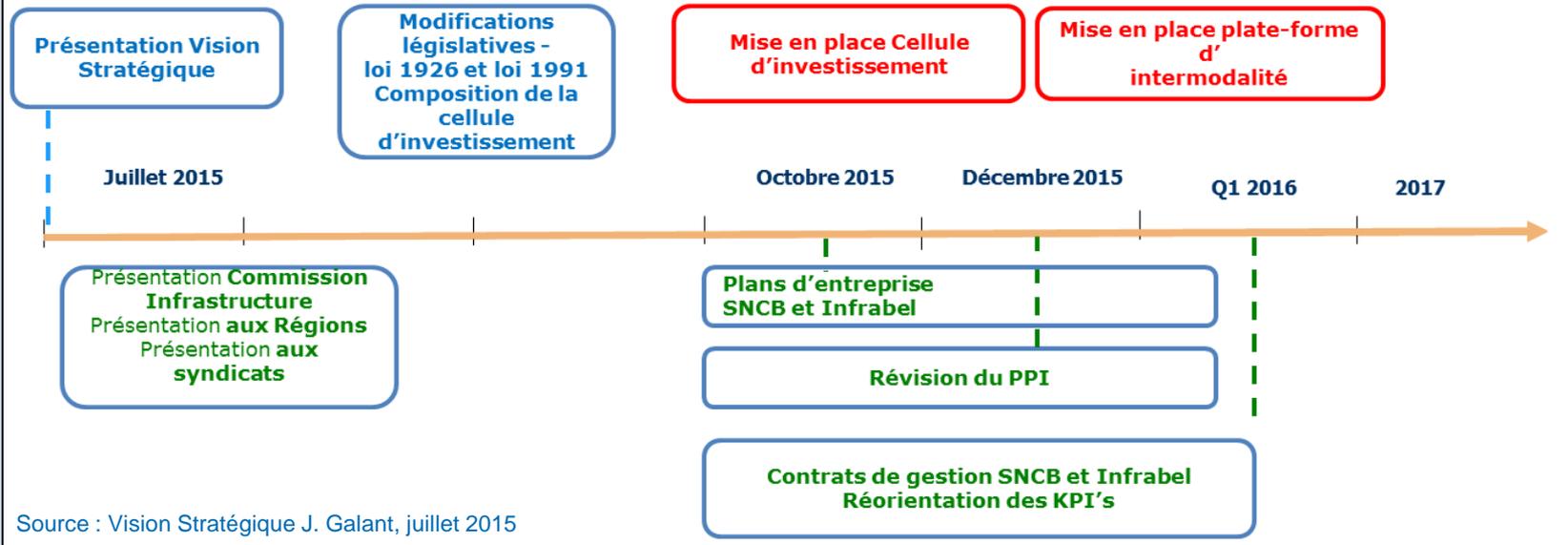
Nouveau code de gouvernance des filiales:

- Rappel des règles de gouvernance aux responsables et aux administrateurs des filiales.
- Alignement des règlements d'ordre intérieur des conseils d'administration filiales à celui de la SNCB
- Amélioration du contrôle financier (y compris la préparation des budgets), du suivi des ressources humaines, juridique et de la communication
- Reporting semestriel à l'attention du conseil d'administration de la SNCB
- Audit : renforcement du rôle du Comité d'audit de la SNCB + compétences de l'audit interne de la SNCB sur filiales
- Evolution du nombre de filiales:

01/01/2014	30/06/2014	31/12/2014	30/06/2015	31/12/2015 (prévision)
38	34	31	32	29

- Réalisations 2014 – 2015
- **Futur 2016 – 2019**
- Conclusion

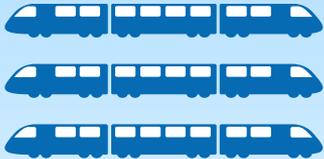
Les étapes à venir



➔ Processus en cours au sein de la SNCB :

- Plan d'entreprise
- Plan d'investissement
- Contrat de gestion

- **Que veut-on offrir aux clients ?**
- Demandes à l'Etat
- Atteindre l'équilibre financier
- Investissements



- **Une offre améliorée**
 - Nouveau plan de transport
 - Une offre suburbaine
 - Une offre internationale



- **Un meilleur accueil aux clients**
 - Le matériel : plus jeune, plus de places
 - Des gares et des parkings améliorés
 - Un meilleur service aux PMR



- **Une meilleure communication**

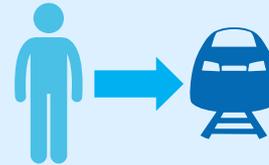
Objectif accord gouvernement fédéral :



Orienté client



Qualité du service



Offre basée sur
la demande



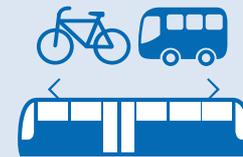
Penser et gérer
efficacement les coûts



Intégration offre RER



Système de noeuds
multimodaux



Mobilité en chaîne:

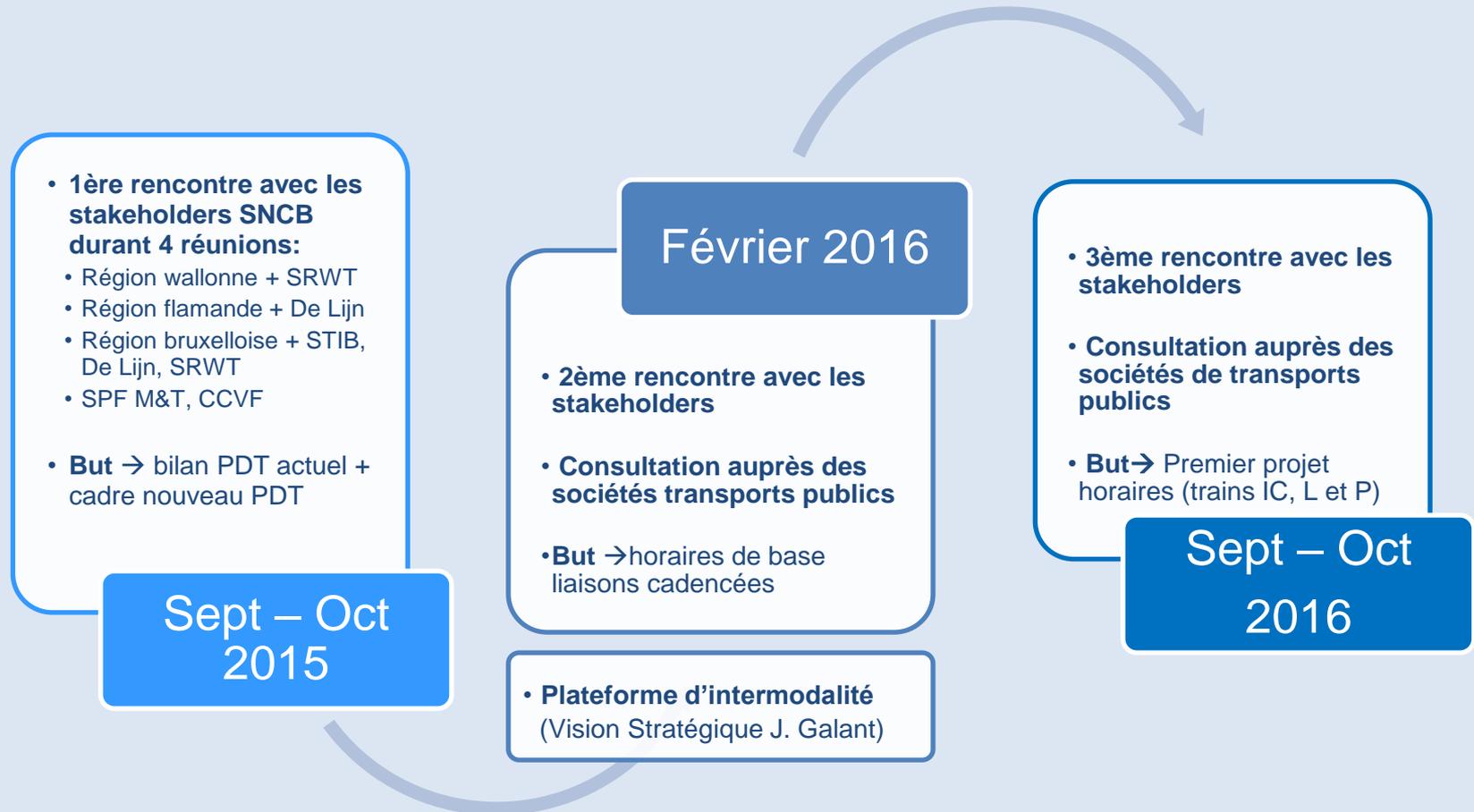
Le voyageur se déplace sans souci de porte à porte grâce à plusieurs opérateurs de transport public.

Futur 2016 – 2019: que veut-on offrir aux clients ?

Offre améliorée - Plan de transport 12/2017



19

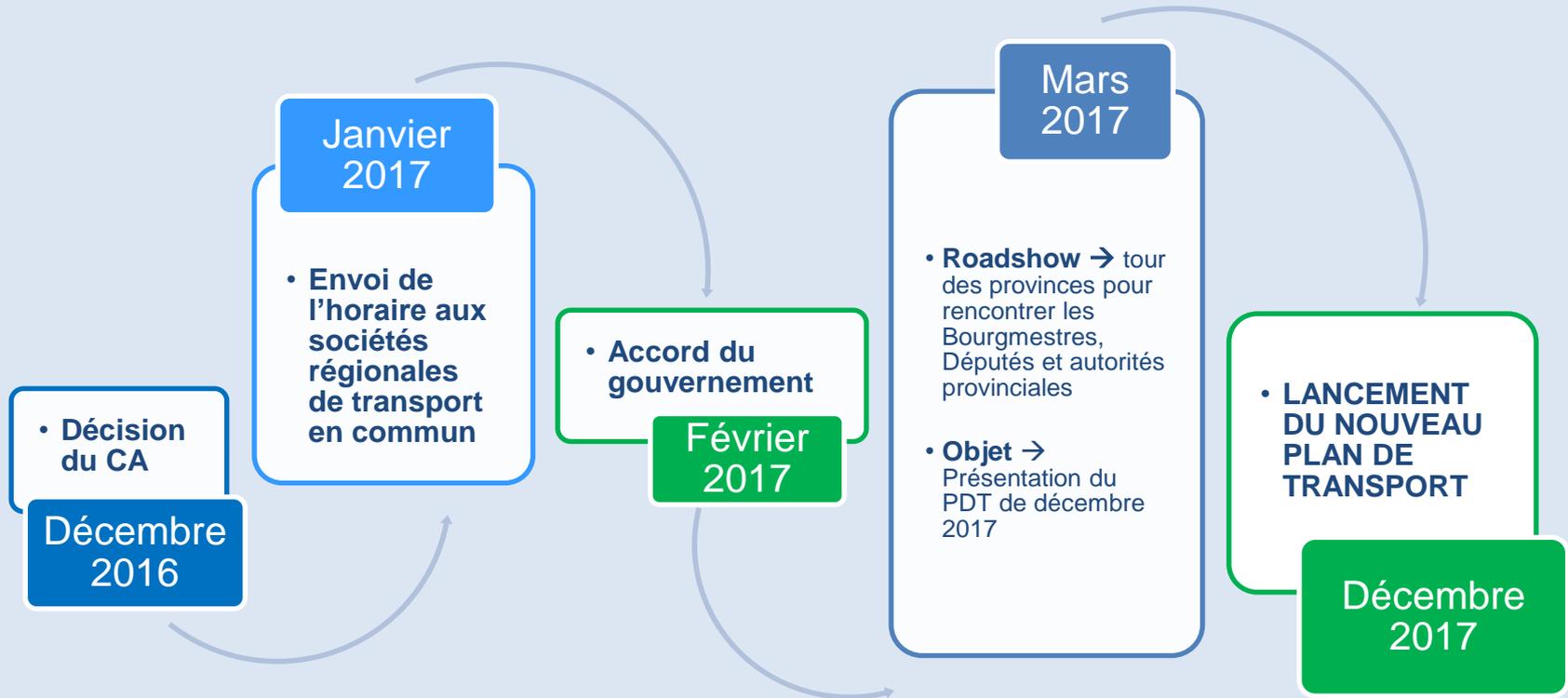


Futur 2016 – 2019: que veut-on offrir aux clients ?

Offre améliorée - Plan de transport 12/2017



20





Service aux voyageurs: 3 types de services

Offre grandes distances

service IC

Zones suburbaines grands centres

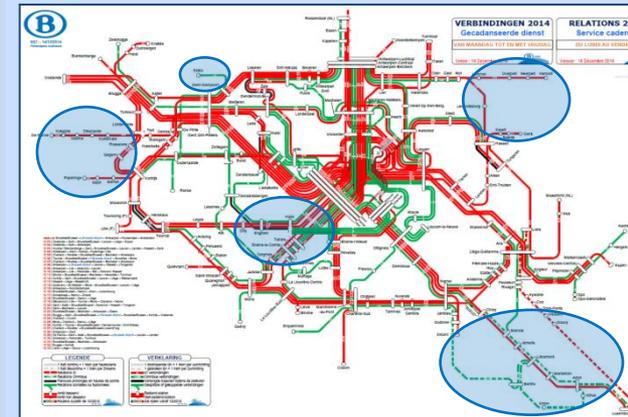
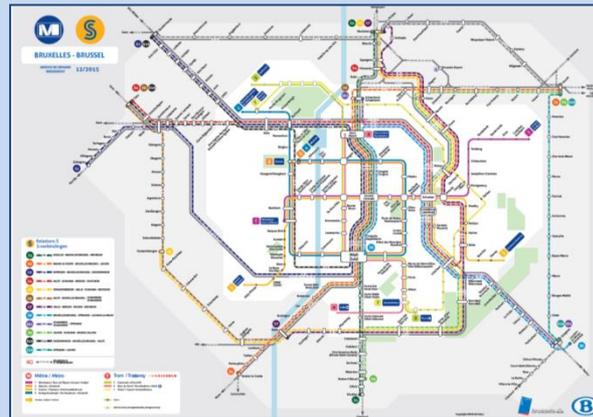
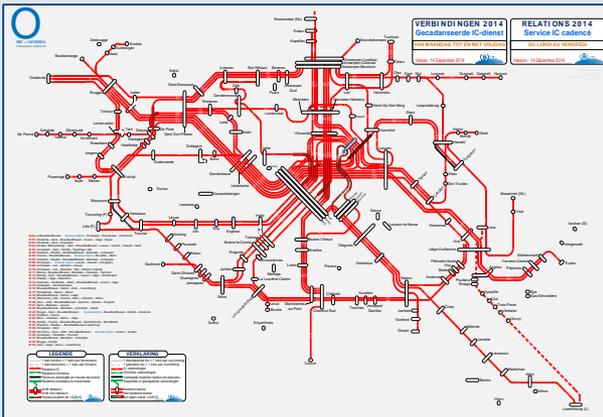


Zones faiblement peuplées

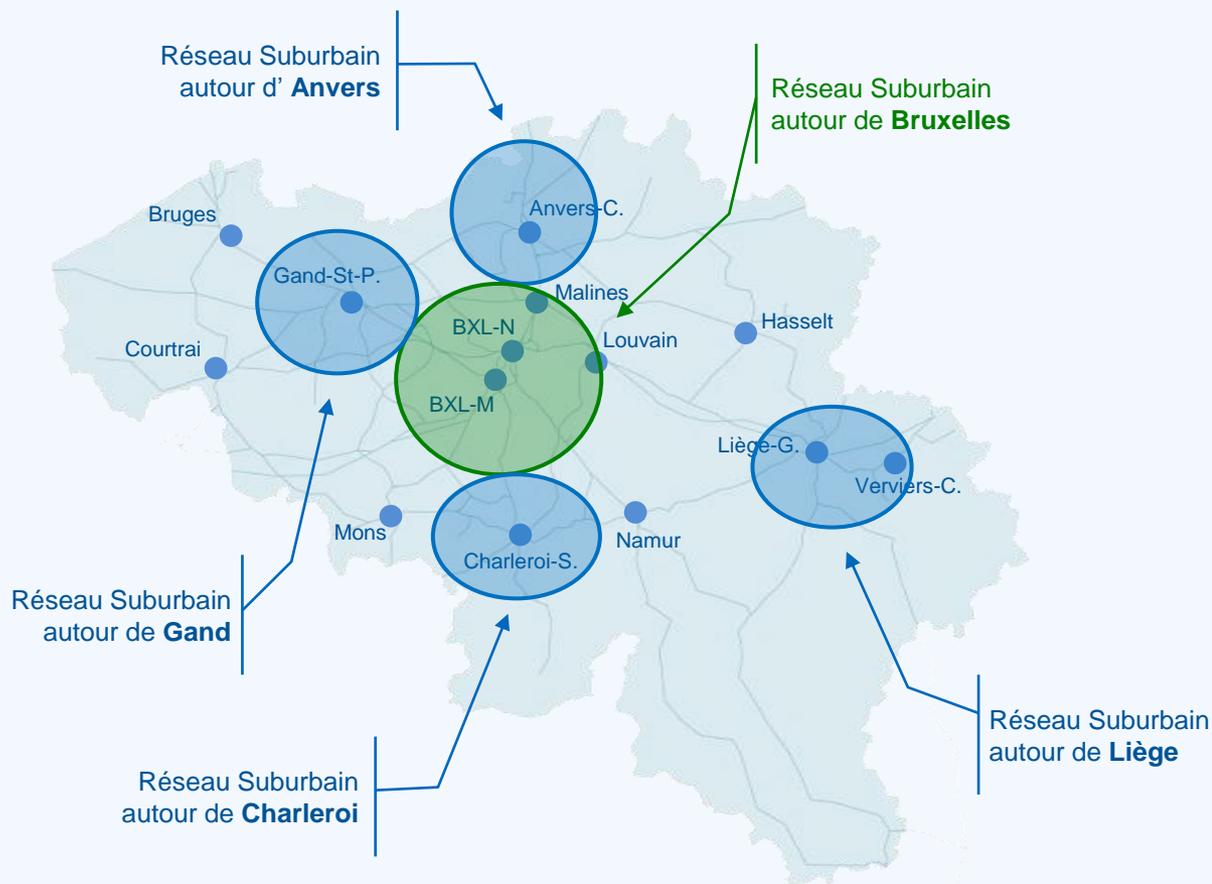
offre adaptée

2 freins financiers :

- 1. plus on s'arrête, plus la redevance est élevée
- 2. coût des accompagnateurs



Zones suburbaines des grands centres : de Bruxelles à « Angelic » → 1 + 4



Service ferroviaire S comme nœud du transport public suburbain



Horaires et interconnexions

- étendue géographique
- couverture géographique
- relations
- arrêts qui sont des points nodaux
- vitesse commerciale
- amplitude
- fréquence
- composition
- cadencement
- espacement
- symétrie

Offre « S » à Bruxelles



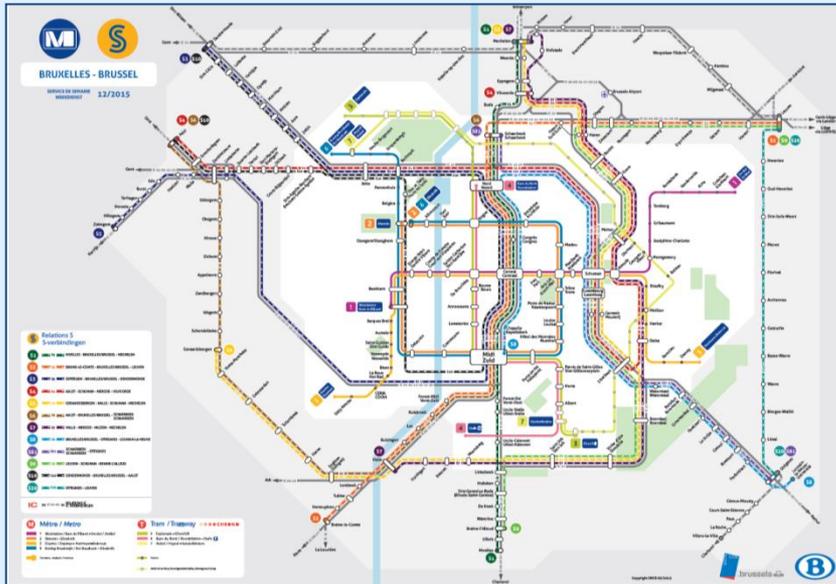
Offre proposée avec le plan de transport 12/2015



Offre possible en 12/2017



Le défi:



- élargissement des pointes matinales et vespérales
- renforcement de l'offre de WE
- fréquence heures de pointe conservée, amplitude heures de pointe plus large

- augmenter la fréquence des trains en heures de pointe à moyen terme
- en gardant l'équilibre financier de la SNCB

Marché *libéralisé* depuis 2010, y compris cabotage

Objectif: *rentabilité pure* sur base d'accords commerciaux ou en open access

Missions SNCB

- Assurer le transport de voyageurs en Europe en partenariat avec les grands opérateurs européens
- Commercialiser les services aux clients via ses canaux de distribution physiques et virtuels en Belgique et à l'étranger.
- Faire de Bruxelles un des hubs ferroviaires et multi-modaux les plus performants



Quatre domaines d'activités



- Opérateur ferroviaire



- Distributeur



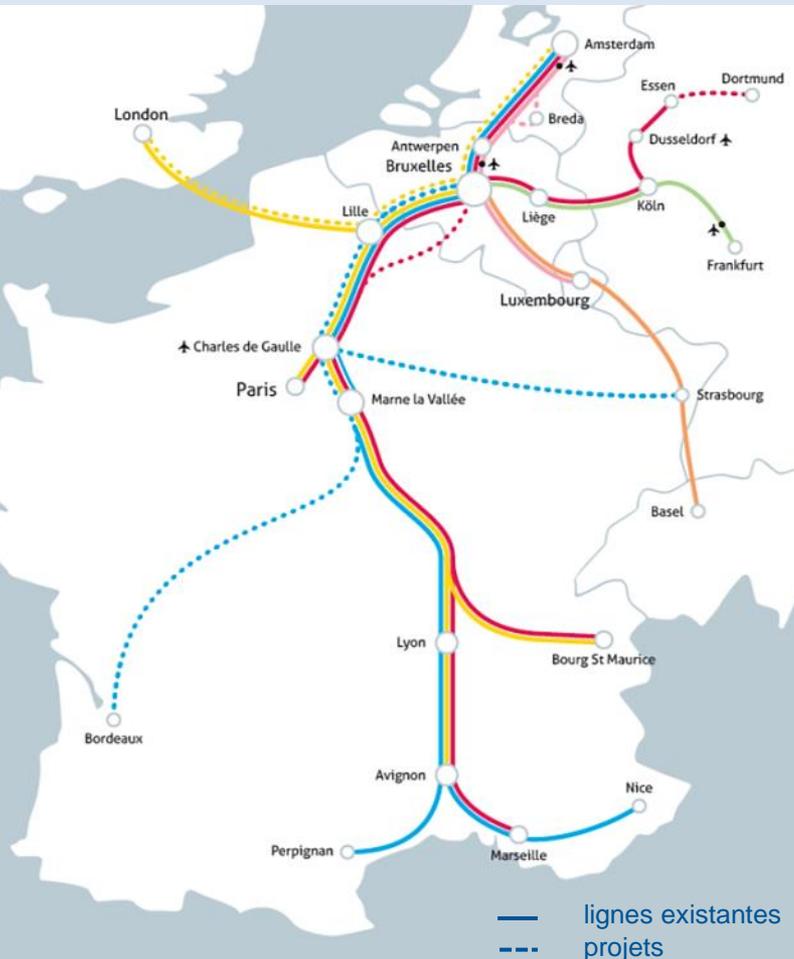
- Prestataire de services pour le compte de tiers



- Maintenance du matériel

1. Maintenir la Belgique au sein du réseau européen

Grandes lignes internationales



- 4 lignes à grande vitesse (L1, L2, L3, L4)
- 3 gares essentielles :
Bruxelles-Midi, Anvers-Central, Liège-Guillemins
- Hub européen Bruxelles-Midi :
plateforme multimodale
- Connexion aux aéroports (air rail) :
 - Bruxelles-National-Aéroport
 - Schiphol
 - Charles de Gaulle et Francfort
 - Düsseldorf
 - Eindhoven (train + bus ou IC Bus)
- Connexion des régions
 - Transfrontaliers+Eurométropole + Euregio
(Meuse – Rhin)
- Actionnaire dans :
 - Thalys (40%)
 - Eurostar (5%)

2. Développer une offre internationale en partenariat



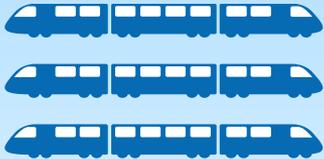
- Accord de partenariat avec la NS pour les trains Benelux
- 2014: 12 A/R vers La Haye
- 2015: 16 A/R Bruxelles – Amsterdam et desserte de Bruxelles-National-Aéroport
- Temps de parcours
 - Bruxelles-Amsterdam: 3h19
 - Anvers – Rotterdam: 1h11

3. Soutenir les relations transfrontalières



9 dessertes, 15.250 voyageurs /jour
= 1,9 % du volume du service intérieur

- **SNCB acteur très actif** au niveau des offres et collaborations transfrontalières :
 - prestations de conduite et d'accompagnement
 - mise à disposition de matériel jusqu'aux gares transfrontalières
- Nombreuses **contraintes** et des coûts élevés pour une courte distance:
 - **manque de standardisation** européenne → développement de nouvelles liaisons transfrontalières est **COMPLEXE** (plusieurs tensions, systèmes de sécurité, processus d'homologation,...)
 - **conducteurs et accompagnateurs** : formation spéciale et certification sur les réseaux étrangers



- Une offre améliorée
 - Nouveau plan de transport
 - Une offre suburbaine
 - Une offre internationale

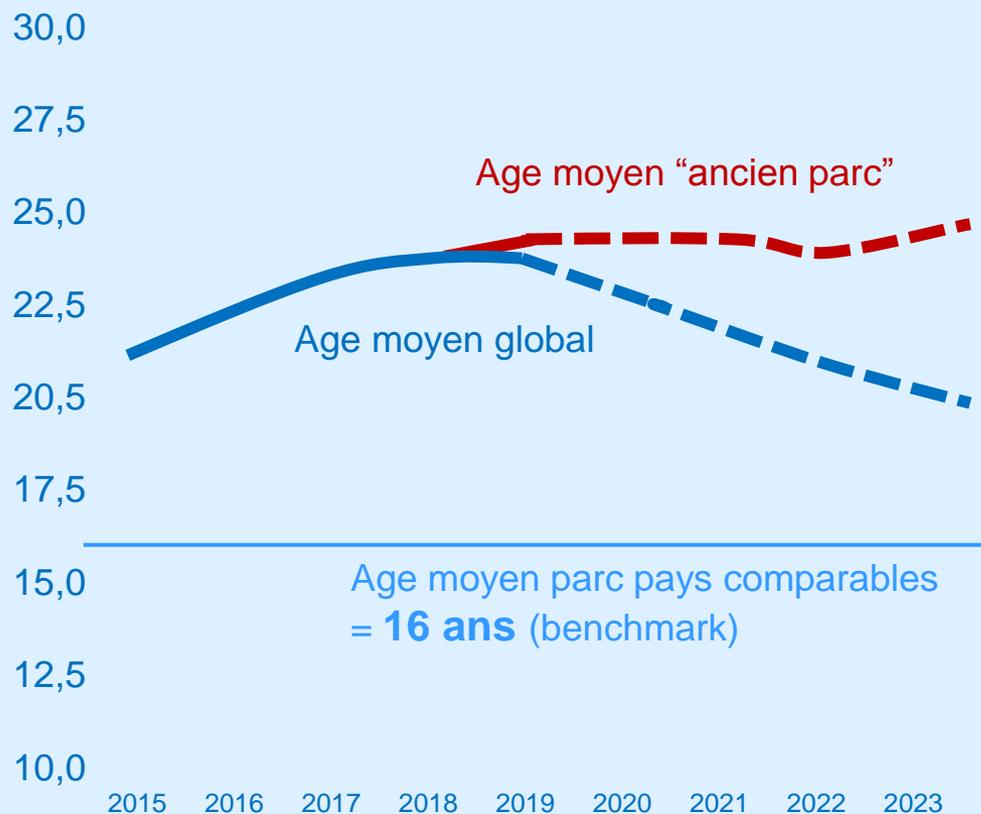


- **Un meilleur accueil aux clients**
 - Le matériel : plus jeune, plus de places
 - Des gares et des parkings améliorés
 - Un meilleur service aux PMR



- Une meilleure communication

Evolution de l'âge moyen du parc de matériel: objectif 20 ans



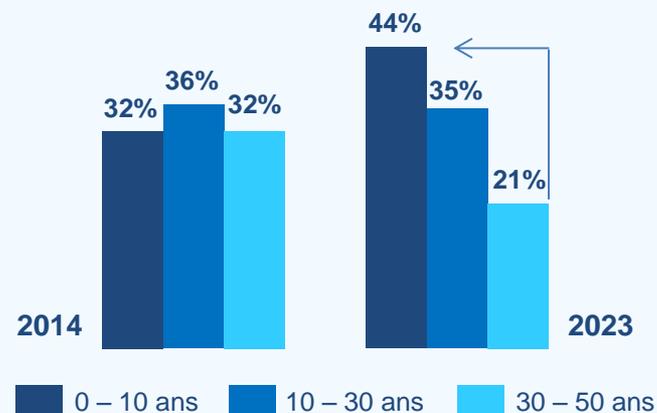
14 → 8 types de matériel (2023)



→ Améliorer l'efficacité:

- Formation
- Gestion des stocks
- Standardisation des processus

Evolution âge du parc matériel



Stratégie matériel roulant: maintien / adaptation de la capacité

- Pour compenser les mises hors services:
 - 130.000 places d'ici à 2030, dont -75.000 d'ici à 2023
- Et répondre à l'augmentation des besoins:
 - + 60.000 places d'ici à 2030, dont +30.000 d'ici à 2023



**Il faudra disposer de 190.000 places nouvelles d'ici 2030
dont 105.000 d'ici 2023**

Cet objectif sera atteint par :



L'acquisition d'un parc de 165.000 places:

- nouveau matériel type M7 : 145.000 places (horizon 2030)
- dont première commande de 50.600 places (livraison 2019-2021)



Une augmentation de la **disponibilité** de **25.000** places d'ici 2023

- le taux de disponibilité passant de **80%** à **86%**

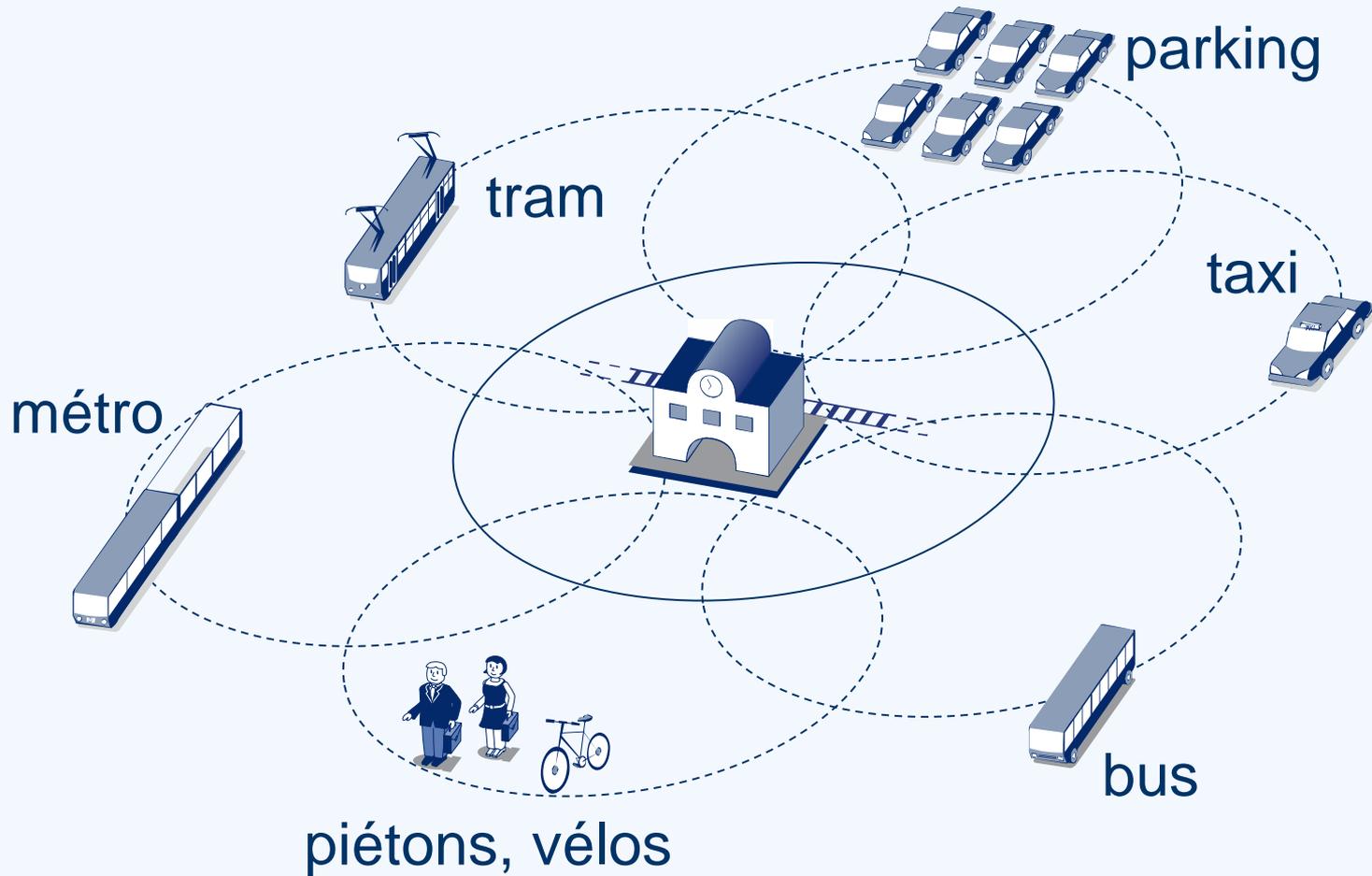
Stratégie matériel roulant: acquisition des M7

Caractéristiques clés:

- Vitesse maximale de 200 km/h
- Matériel double étage → augmentation du nombre de voyageurs / train → offre de mobilité plus importante dans la Jonction



Les gares constituent les carrefours intermodaux de premier choix



Améliorer les gares : fonctionnalités prioritaires pour le client



Mise à niveau des quais



Parkings pour
voitures et vélos



Intermodalité fluide



Eclairage



Information aux voyageurs
en temps réel



Accès aux PMR



Propreté et maintenance
des installations



Sécurité sociétale
des voyageurs

Futur 2016 – 2019: que veut-on offrir aux clients ?

Un meilleur accueil – les gares et les parkings



vision



accord gvt

34

Chantiers dans les grandes villes :

- achevés ou
- en cours → moins de nouveaux projets à prévoir



Priorités futures :

- gares de moyenne taille
- PANG



concept d'un standard de gare avec des fonctionnalités prioritaires orientées clients



Exemple de standardisation
en France



Fonctionnalités prioritaires de la GARE STANDARD



- **Quais** – (standardisation simple, efficace, durable et à bas coûts)
 - Hauteur (influence sur le confort, la sécurité, la vitesse commerciale et les coûts)
 - Revêtement (influence sur le confort et la sécurité)
 - Couverture (influence sur le confort et la vitesse commerciale)
 - Equipement



- **Accessibilité des quais**
 - Accès rapide aux quais par la voirie



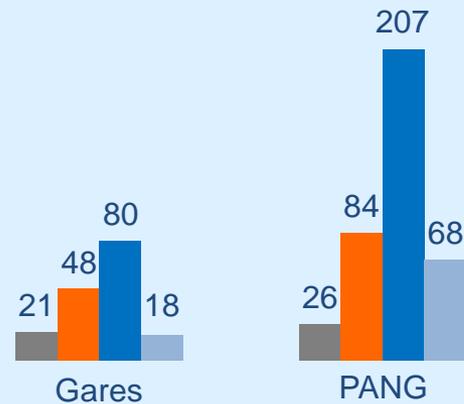
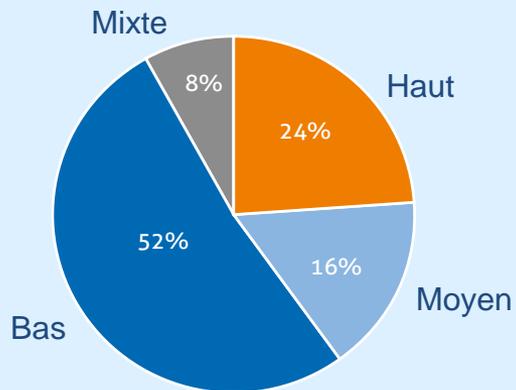
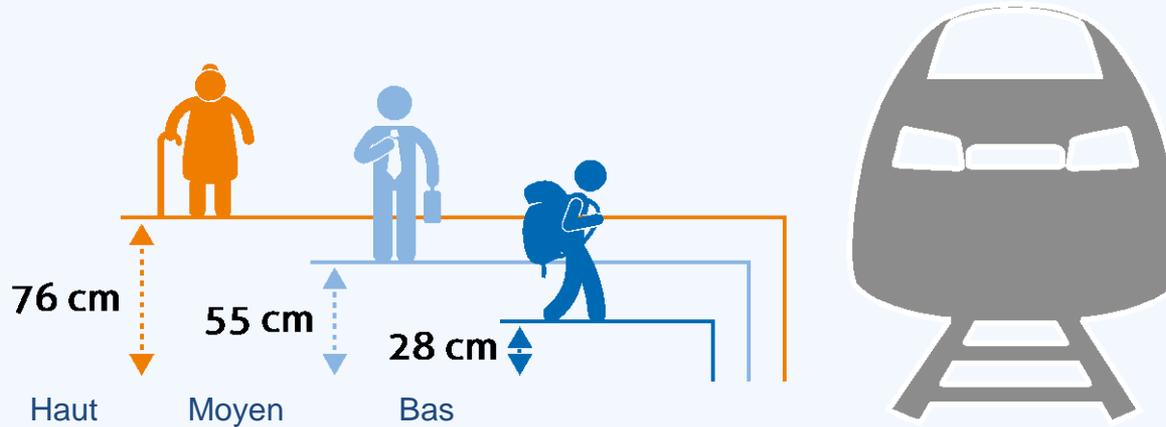
- **Parkings et leur accès**
 - Voitures (en surface - politique payante ou non sur base du risque de « cannibalisation »)
 - Vélos



- **Information**
 - Affiches, sonorisation, écrans, signalétique, visibilité, etc.

Investissements prioritaires pour les gares: hauteur des quais

En Belgique, 3 hauteurs de quai !





Objectifs pour 2018

- sous réserve de l'obtention des permis et des disponibilités budgétaires



100.000 places

+8,4%

(par rapport à 2015)



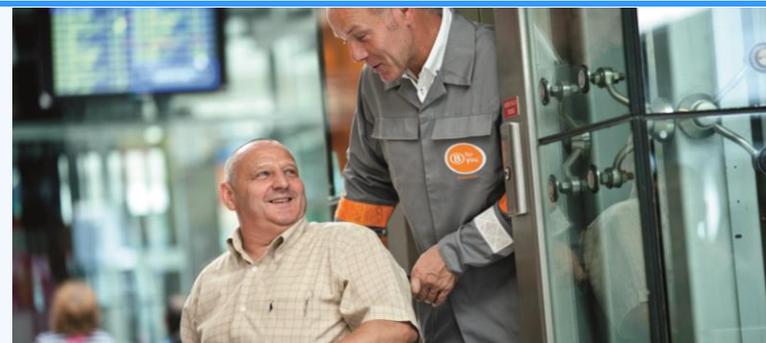
65.000 places

+8,7%

(par rapport à 2015)

Réduction des **délais de réservation** :

- exigence UE : **48h**
- SNCB : **24h**
- début 2016 : **3h** dans 18 gares (relations directes)



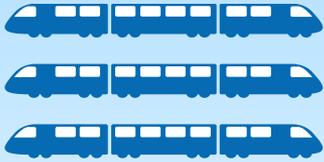
Gares accessibles :

- accès bâtiment sans obstacle
- accès guichets ↔ quais sans obstacle
- sanitaires PMR
- lignes de guidage malvoyants
- places parking PMR

Objectif 2019 :



50 gares
intégralement
accessibles



- Une offre améliorée
 - Nouveau plan de transport
 - Une offre suburbaine
 - Une offre internationale



- Un meilleur accueil aux clients
 - Le matériel : plus jeune, plus de places
 - Des gares et des parkings améliorés
 - Un meilleur service aux PMR



- **Une meilleure communication**



- **Objectif:**

- Transformer du temps de déplacement (c.à.d. perdu) en temps utile

- **Comment:**

- Donner accès à internet
 - dans les gares
 - dans les trains



- **Processus:**

- Etudier les solutions développées à l'étranger (Pays-Bas, Allemagne, Thalys)
- Tirer les enseignements
- Lancer un projet pilote



- Que veut-on offrir aux clients ?
- **Demandes à l'Etat**
- Atteindre l'équilibre financier
- Investissements



- Liberté tarifaire

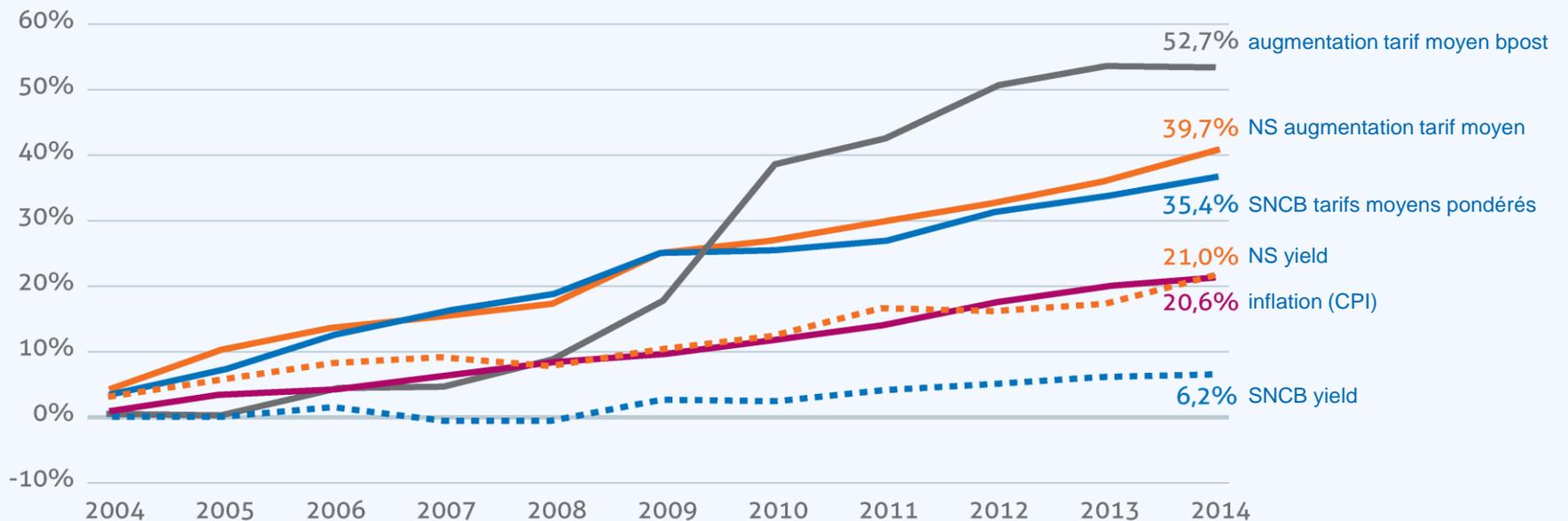


- Redevance infrastructure



- Cadre réglementaire
 - Reporting
 - Compensation
 - Mode d'exploitation (one man car)
 - Offre (ouverture / fermeture / regroupement de points d'arrêts)

Croissance cumulée vs 2003 de la SNCB (tarifs + yield)
comparée à la croissance des tarifs de bpost, des NS et de l'inflation

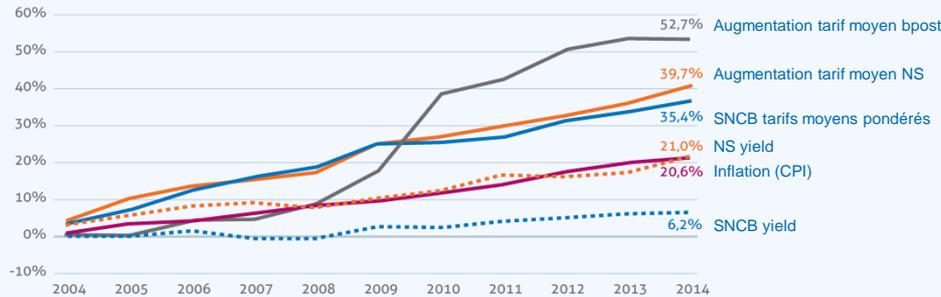


Yield SNCB: revenu moyen unitaire par passager.

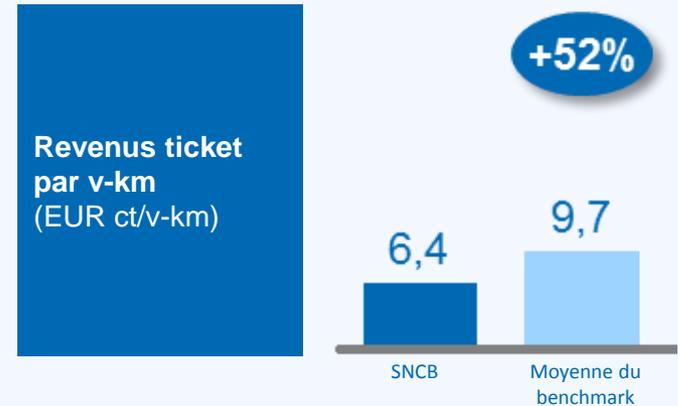
Il croît beaucoup moins que les tarifs du fait de la dégradation du mix produits: la proportion des abonnés générant un revenu moyen plus faible, augmente fortement.



La croissance des tarifs est **en retard** par rapport à la croissance des tarifs de bpost, des NS et de l'inflation.



Le revenu par v-km est **plus bas** que celui des réseaux comparables



- **Pour stimuler l'usage du train en développant une politique tarifaire simple et accessible**
- Des **tarifs combinés et/ou intégrés** en accord avec les sociétés régionales de transport afin de stimuler la **multimodalité**
- Avec des tarifs **régulés** et des **tarifs non régulés**.
- Les **canaux de ventes** billettiques "nouvelles technologies"





La formule actuelle de la redevance infrastructure décourage le développement de l'offre.

- Il faut utiliser aux mieux les **frais fixes élevés** de l'infrastructure ferroviaire.
- **Maintenir le niveau** de la redevance au niveau de 2014 jusqu'en 2019 tout en développant l'offre (arrêts et fréquences)

L'infrastructure est **sous-utilisée** en comparaison avec les pays voisins (nombre de trains par ligne et par jour).



La redevance infrastructure est **la plus élevée** d'Europe de l'Ouest.

€/Train-km



“Le gouvernement souhaite offrir davantage de flexibilité opérationnelle à la SNCB et promouvoir l'utilisation de l'infrastructure ferroviaire par la SNCB et les autres opérateurs ferroviaires. A cet effet, la redevance d'infrastructure sera diminuée et structurée différemment”. (Accord de gouvernement 10/10/2014)

Il faut faire évoluer le cadre réglementaire sur plusieurs thèmes :



- Un **reporting** basé sur une méthode de rapportage pertinente, succincte, transparente et simple.



- Des **compensations** conformes aux règles européennes avec des règles qui:
 - sont plus souples
 - limitent la fraude
 - assurent un équilibre coût sociétal/service client => seuil minimum



- La possibilité légale de faire évoluer **les modes d'exploitation**: one man car



- La possibilité de faire évoluer l'**offre** en fonction de l'aménagement du territoire: ouverture, fermeture & regroupement de points d'arrêt en fonction du potentiel de trafic.

- Que veut-on offrir aux clients ?
- Demandes à l'Etat
- **Atteindre l'équilibre financier**
- Investissements

Benchmark : importante différence entre les performances opérationnelles de la SNCB et celles des autres opérateurs



Revenus commerciaux (ticket) du transport intérieur des voyageurs (€ct/vkm) est **plus bas** que celui des réseaux comparables

- montant de 629 mio EUR ou 6,4 EUR cent / voyageur-km (vkm)
- revenus de la moyenne **52%** supérieurs à la SNCB
- manque à gagner pour la SNCB de **~330 mio EUR**

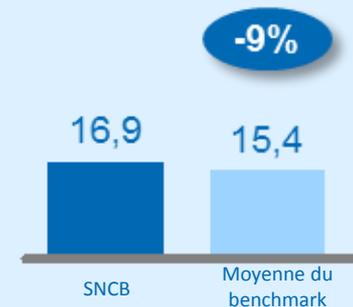
Revenus ticket
par v-km
(EUR ct/v-km)



Coûts pour le transport des voyageurs (€/tkm), hors redevance d'infrastructure et coûts des gares, est **plus haut** que celui des réseaux comparables

- montants de 1.266 mio EUR ou 16,9 EUR / train-km (tkm).
- coûts de la moyenne **9%** plus bas
- surcoût pour la SNCB de **110 mio EUR**

Coûts totaux du
benchmark par
tkm¹
(EUR/tkm)



¹ à l'exclusion redevance infrastructure pour tous les opérateurs; à l'exclusion des activités commerciales à l'intérieur de la SNCB (B-Europe et Freight Services activités commerciales gares); hors personnel opérationnel en gare

Benchmark : évolution indicative de la productivité dans le temps (2004 à 2013)

Augmentation de la productivité de 2004 à 2013 du transport intérieur (tr.km/ETP) est **plus faible** que celle des réseaux comparables

SNCB¹



1,0 à 1,5 %

Moyenne
autres
opérateurs



1,5 à 2,5 %

¹ Logistics inclus dans le chiffre FTE mais exclus dans les train-km, la prise en compte du fret dans les train-km aurait un impact négatif sur l'évolution de la productivité; Chiffre FTE 2004 ajusté pour le transfert de 1.400 FTE en 2007 entre Infrabel et SNCB

Le plan d'entreprise 2015 - 2019 prévoit la stabilisation de la dette.



- Augmenter les revenus
 - Attirer un plus grand nombre de voyageurs vers les trains
 - Disposer d'une liberté tarifaire => yield management
 - Développer les concessions et parkings
 - Lutter contre la fraude



- Diminuer les coûts
 - Augmenter la vitesse commerciale
 - Augmenter la productivité
 - Faire évoluer les modes d'exploitation en introduisant le « one man car »
 - Réorganiser la distribution
 - Diminuer l'overhead et les frais généraux
 - Limiter la consommation d'énergie
 - Diminuer les coûts ICT
 - Renforcement du service d'achats

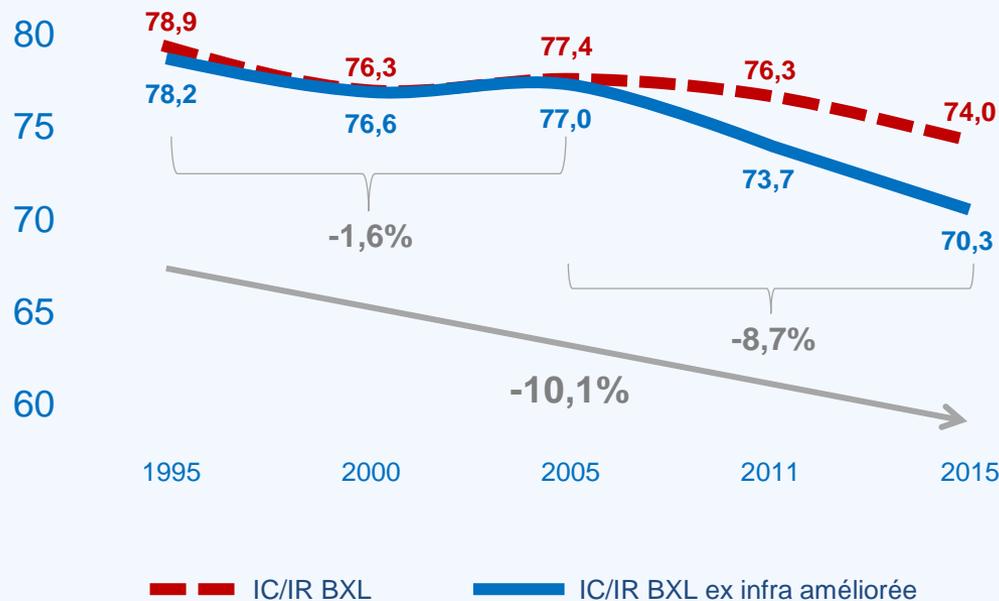


- Dotations d'exploitation et d'investissement assurées pour 2015-2019

Vitesse commerciale

- Forte baisse entre 2005 et 2015
- Cause principale : impact des “minutes travaux”

Evolution vitesse commerciale trains IC/IR Bruxelles (km/h)

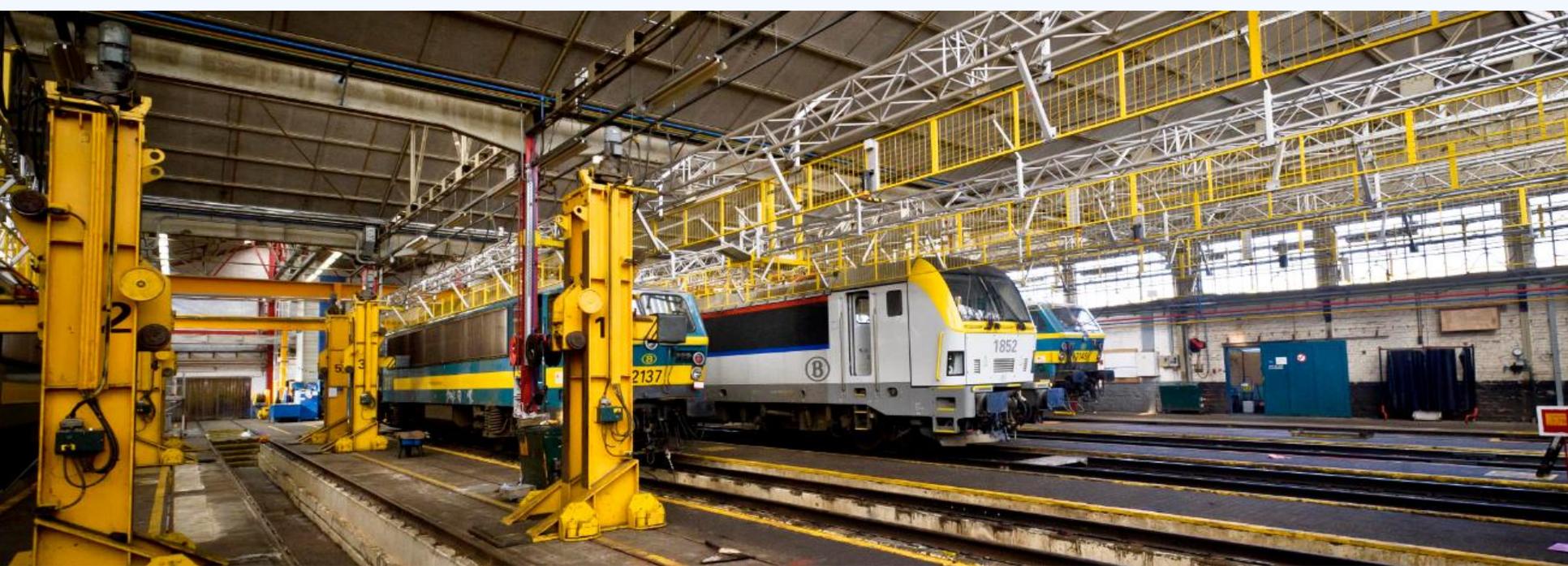


- Conséquences économiques
 - **surcoût opérationnel** (personnel)
 - investissement en **capacité de transport** (+/- 30.000 sièges sur 2015-2025, soit +/- 600 Mio €)



- Piste
 - **achever les travaux en cours** (les arrêter ne permettra pas de supprimer toutes les “minutes travaux”)
 - **éviter toute réduction** de la vitesse commerciale pour raison de confort

- Equiper les ateliers
 - De nombreux ateliers sont de très anciennes installations (seconde guerre mondiale) qui ne sont plus adaptées à l'entretien du matériel roulant récent
- Introduire du nouveau matériel
- Equiper le matériel de système de détection des pannes (téléométrie)





Augmenter le temps de prestation et diminuer l'absentéisme

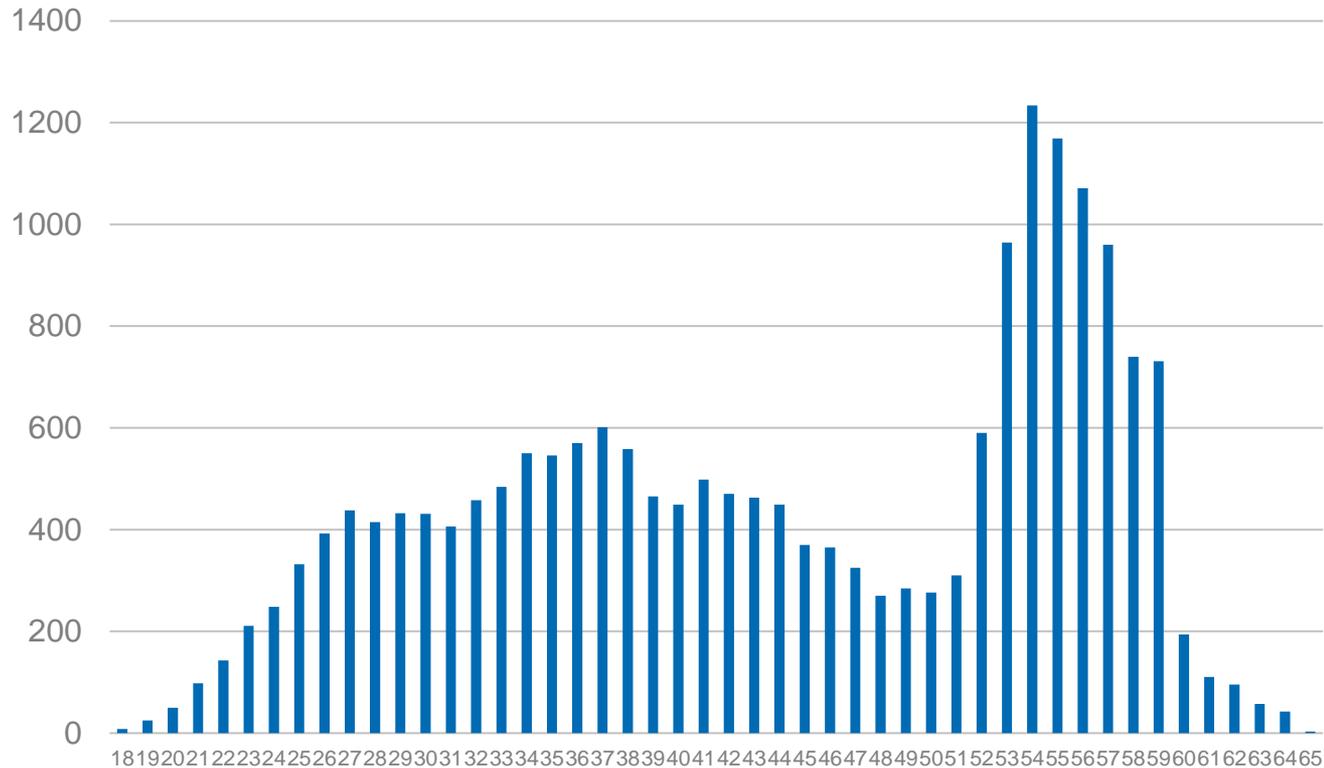


Optimaliser le planning du personnel roulant

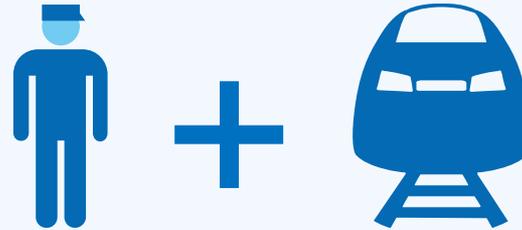


Diminuer le nombre de parcours à vide

Pyramide des âges



➔ opportunité d'améliorer la productivité sans procéder à aucun licenciement



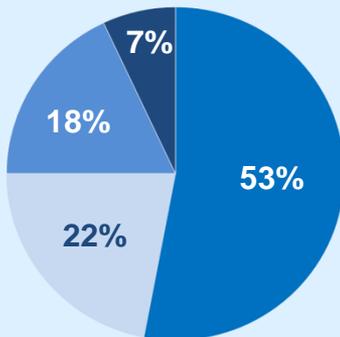
-  Danemark (Trains S Kopenhagen - 1975)
-  Royaume-Uni (30% trains)
-  France (Essentiellement sur RER Paris)
-  Pays-Bas (Lignes régionales: Veolia, Arriva, Conexxion...)
-  Suisse (70% Trains suburbains et trains régionaux)

L'achat de billets se fait de plus en plus via les automates (trafic national) et l'online (trafic international). Une poursuite de l'évolution dans le mix SNCB est à attendre.



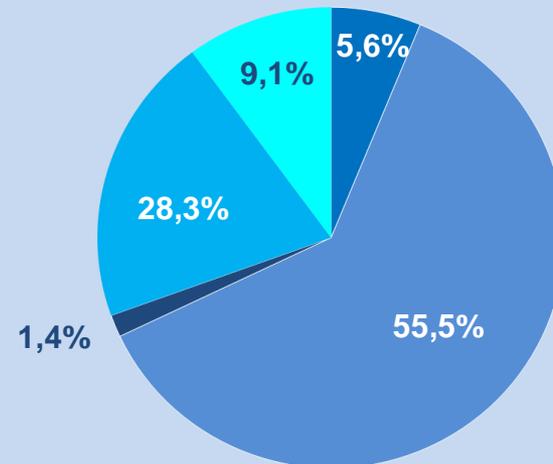
La part des automates dans la vente est passé de **17,0%** (01/2014) à **28,3%** (12/2014) pour le trafic national.

Thalys (vente SNCB 2014)



Internet Agences Gares Autres

SNCB vente trafic national 2014



Internet Gares Autres Automates Trains

La nouvelle vision a pour objectif de mieux servir le client.

1. One-stop-shop

Grâce à une vision 'porte à porte' proposer une **offre globale** au client :

1. Tous les produits et services propres
2. Tous les produits des autres modes de transports publics



2. Guide mobilité

Guider le client vers **la meilleure solution**. Le vendeur devient un « guide de mobilité », un expert qui conseille le client sur un mode pro-actif. Les barrières physiques entre client et vendeur disparaissent au profit d'un contact plus direct .



3. Innovation digitale

Innover les canaux digitaux pour:

1. Suivre le client dans son utilisation progressive des canaux digitaux pour des produits simples
2. Offrir un meilleur service, personnalisé, au guichet pour des produits plus complexes.



4. Nouveaux canaux de proximité

1. Développer des partenariats avec des **distributeurs alternatifs**.
2. Favoriser l'occupation des anciennes gares par des **commerces de proximité** qui seraient également des canaux de vente alternatifs



- **Trois éléments d'incertitude :**



- Répartition réductions des dotations



- Evolution redevance infrastructure



- Evolution tarifs

- Sur base d'**hypothèses** pour ces 3 éléments, l'effort à réaliser sur trois ans peut être **comparable** à celui déjà réalisé entre 2013 et 2015

- **MAIS :**



- 2013 à 2015 → “low hanging fruits” : économies plus aisées



- 2016 à 2019 → efforts plus importants en terme de productivité

- Que veut-on offrir aux clients ?
- Demandes à l'Etat
- Atteindre l'équilibre financier
- **Investissements**



- Matériel roulant



(fiabilité)



- Gares

- Ateliers



- Depuis 2005: **8 milliards** d'investissements dans **l'extension de capacité** du réseau sans aucune augmentation de l'offre en tr.km
- Désormais, il faut donner **priorité au matériel et à l'accueil**
- Exemple : **Jonction Nord-Midi**
 - Solution **infra** : coût non-finançable
 - Solution **informatique** : grâce à l'ETCS perspective d'automatisation de la conduite (ATO) → capacité et régularité améliorées



- Cellule investissements va être mise en place (Vision Stratégique, J.Galant)
- SNCB prépare les dossiers matériel roulant, gares, ateliers
- Paramètre clé pour arbitrer : **valeur ajoutée pour le client**

- Réalisations 2014 – 2015
- Futur 2016 – 2019
- **Conclusion**



Des choix seront à faire en veillant à respecter les équilibres.