

Édition
spéciale
oct. 2015

B & YOU



Trajet 2019

BALISES STRATÉGIQUES POUR DEMAIN

PÉRIODIQUE DESTINÉ AU PERSONNEL DE LA SNCB



SOMMAIRE



P.4

La SNCB, une entreprise sur la bonne voie



P.8

Les grands défis et étapes

P.10

Notre stratégie pour demain

p.14 Que veut-on offrir au client ?

p.24 Nos demandes à l'Etat

p.28 Atteindre l'équilibre financier

p.30 Investir pour le client

EDITO



Ce B&You spécial a pour objectif de vous présenter ce que le CEO a exposé le 21 octobre dernier à l'invitation de la Commission Infrastructure de la Chambre, et qu'il a expliqué récemment aux cadres de l'entreprise.
La rédaction

Chers collaborateurs,

Si notre mission est de contribuer à la mobilité du pays, notre défi est de faire plus, faire mieux avec moins ! Les mesures d'économie touchent en effet tous les secteurs de la société belge. Mais nous ne démarrons pas de zéro, nous pouvons mettre déjà de nombreuses réalisations fructueuses à notre compte, à votre compte ! Face à une demande croissante de mobilité, et à la concurrence ferroviaire et automobile qui frappe à nos portes, nous sommes sur la bonne voie. Depuis 2014, notre ponctualité s'améliore en continu, le nombre de voyageurs a encore progressé sur les huit premiers mois de 2015 et, au niveau financier, nous sommes sortis du rouge.

Mais le tour n'est pas joué. Développer une nouvelle stratégie pour demain commence dès aujourd'hui. Plus que jamais, nous devons mettre le client au centre de toutes nos actions. La priorité pour nos investissements ? Ceux qui auront un retour rapide, efficace et direct pour nos voyageurs : nous devons nous concentrer sur l'amélioration de notre offre, l'accueil dans les gares, le matériel, les nouvelles technologies de communication. Etre innovant, précurseur, motivateur... tout en respectant notre équilibre financier, ce qui implique de gérer plus efficacement les coûts, augmenter nos revenus et obtenir des garanties sur nos dotations. Voilà nos objectifs pour la période 2016-2019.

Dans les prochains mois, le Comité de Direction et moi-même avons pour mission d'obtenir les moyens de nos ambitions, en tout cas de pouvoir dégager des marges de manœuvre dans nos négociations avec l'Etat. Car si la quadrature du cercle 'faire plus avec moins' est bien là, il est de notre devoir, pour stimuler la mobilité ferroviaire, de formuler des demandes spécifiques à l'Etat dans le cadre du nouveau contrat de gestion. Liberté tarifaire, révision de la redevance infrastructure, cadre réglementaire adéquat figurent parmi les thèmes majeurs.

La mise en œuvre d'une stratégie n'est pas le fait de la seule direction mais celui d'une entreprise dans son ensemble. C'est pourquoi, au nom du Comité de Direction, je compte aussi sur votre engagement passionné pour poursuivre le redressement de cette grande dame de l'industrie et de la mobilité : notre SNCB !

Je vous souhaite bonne lecture !

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Jo Cornu', with a long horizontal flourish extending to the right.

Jo Cornu, CEO de la SNCB



La SNCB, une entreprise sur

La SNCB a toutes les cartes en main pour faire du train une des solutions aux problèmes de mobilité que connaît le 21^{ème} siècle. Mais il y a encore beaucoup de pain sur la planche.

Avec des moyens de plus en plus limités, la SNCB se doit d'encore augmenter la qualité de son service avec pour fil rouge la sécurité et le client au centre de son action.

Cependant, nous ne partons pas de zéro. Au cours de ces dernières années, la SNCB a déjà réalisé des avancées : la ponctualité des trains se redresse depuis 2014, et la tendance se poursuit.



la bonne voie

Grâce au nouveau plan de transport, en vigueur depuis fin 2014, le nombre de trains suroccupés a aussi fortement diminué. L'achat de nouveau matériel roulant a permis

d'augmenter le nombre de places assises, tandis que la capacité de nos parkings pour voitures et vélos s'accroît. Autant d'éléments qui jouent en faveur de la satisfaction du client.

Enfin, il faut épingler bien sûr notre situation financière, pour laquelle nous pouvons enfin aussi enregistrer des résultats positifs.

PONCTUALITÉ



Depuis 2005, nous avons dû constater une baisse quasi permanente de la ponctualité, avec un pic au plus bas fin 2013. Mais après la mise en place de la nouvelle structure, nous avons pu noter une amélioration progressive.

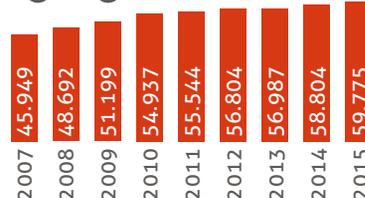
Par ailleurs, au terme des neuf premiers mois de 2015, la ponctualité moyenne depuis le début de l'année a affiché un score de 91,3 %, soit 1,6 % de mieux que pour la même période l'année précédente.



PLAN DE TRANSPORT DÉCEMBRE 2014

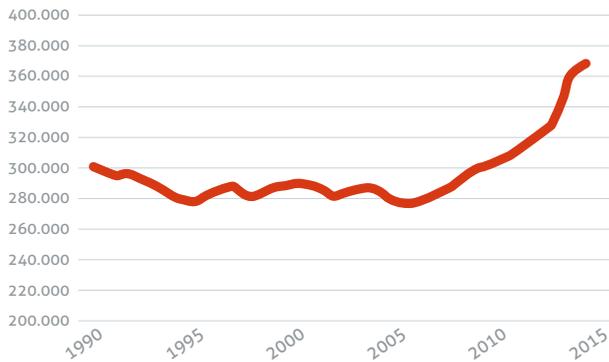
En décembre 2014, la SNCB a lancé un nouveau plan de transport. Avec succès ! Grâce à ce nouveau plan, le nombre de trains suroccupés a pu être limité à seulement 1,4 %, ce qui correspond à environ 50 trains par jour. Faire encore mieux se révèle impossible.

PARKINGS



PLUS DE PLACES ASSISES

Grâce à l'achat de nouveau matériel roulant (voitures M6 et Desiro), le nombre de places assises a fortement augmenté depuis 2007 (+29 %). Par ailleurs, qui dit nouveau matériel dit aussi plus de confort pour les voyageurs.



PERSONNEL

19.915 ETP
(équivalent temps plein)

(01/2015)

-3,4 %

par rapport à 01/2014



SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

Des trains plus ponctuels améliorent aussi la satisfaction de nos clients. En 2014, le client de la SNCB attribuait un score moyen de 6,69/10. Les meilleurs résultats concernaient le personnel de l'entreprise.

Sur les neuf premiers mois de 2015, le score affiche un résultat un peu plus bas (6,56/10); ceci est dû à la dégradation de notre image subie lors des jours de grève fin 2014.

FINANCES

Sur base de données rendues comparables pour 2013 et 2014, le résultat opérationnel de 2013 était de -60 Mio €.

En 2014, après une réduction de 37 Mio € des revenus versés par l'Etat (dotations), compensée notamment par des mesures d'économies de 58 Mio €, le résultat opérationnel était de -30 Mio €.

En 2015, après une nouvelle réduction de la dotation de 24 Mio €, une augmentation de la redevance infrastructure de 14 Mio €, compensées notamment par de nouvelles mesures d'économies structurelles de quelque 50 Mio €, le résultat opérationnel attendu se monte à -4 Mio €.



2

Les grands défis et étapes

Le 10 juillet 2015, Jacqueline Galant, Ministre de la Mobilité, a exposé sa 'vision stratégique pour le rail en Belgique'. Dans le cadre de la vision de notre Ministre de tutelle, la SNCB doit réaliser un

triple exercice à finaliser pour 2016 : la confection du plan d'entreprise, la négociation du contrat de gestion et la réalisation d'un nouveau plan pluriannuel d'investissements (PPI).

Le plan d'entreprise définit, pour la période 2016-2019, les grandes orientations stratégiques de l'entreprise et les décline également en mesures concrètes et chiffrées.



Il fixe par conséquent les balises financières pluriannuelles dans lesquelles la SNCB va s'inscrire.

Le futur plan pluriannuel d'investissements couvrira la période 2016-2019, en fixant les projets prioritaires et les budgets disponibles pour les réaliser.

Le contrat de gestion dresse, quant à lui, le cadre des relations entre la SNCB et son actionnaire, l'État, en termes notamment de dotation publique, de tarifs, d'exigences en matière du volume de l'offre, etc. Son contenu a donc un impact direct sur les coûts et les recettes de l'entreprise.

Le contrat de gestion en vigueur actuellement couvre la période 2008-2012 ; des avenants ont été ajoutés par la suite.

Dans les prochains mois, c'est un nouveau contrat de gestion qui devra être conclu.



Notre stratégie pour demain

Restructurée en 2014, la SNCB est sur de bons rails pour relever les défis futurs et rester à bord du train européen, dans un contexte libéralisé. Mais pour y

arriver, nous devons poursuivre nos efforts. En résumé, pour conserver notre rôle de leader sur le rail belge, nous devons être performants et offrir un

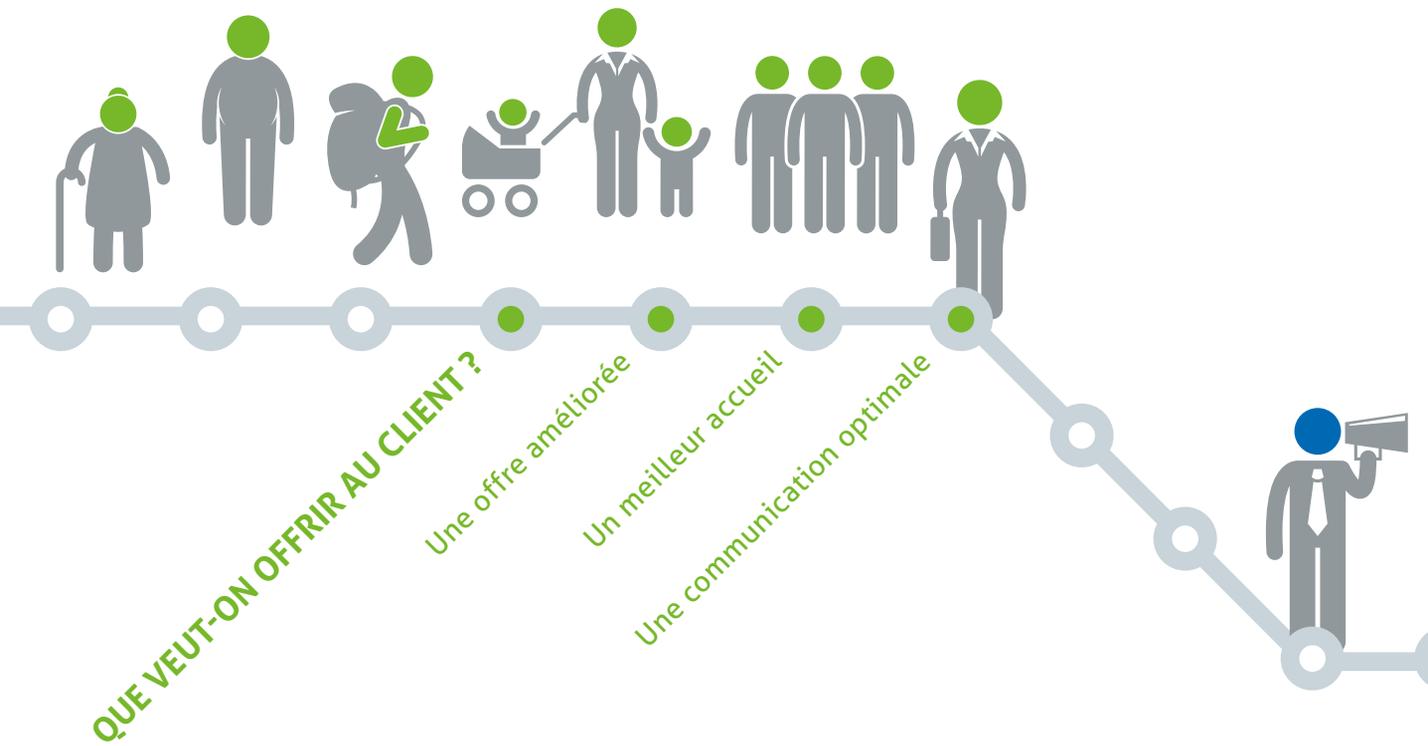
meilleur service et un meilleur accueil au client. Au-delà de ces exigences, la SNCB doit retrouver et maintenir un équilibre financier. Pour y arriver, il faut penser

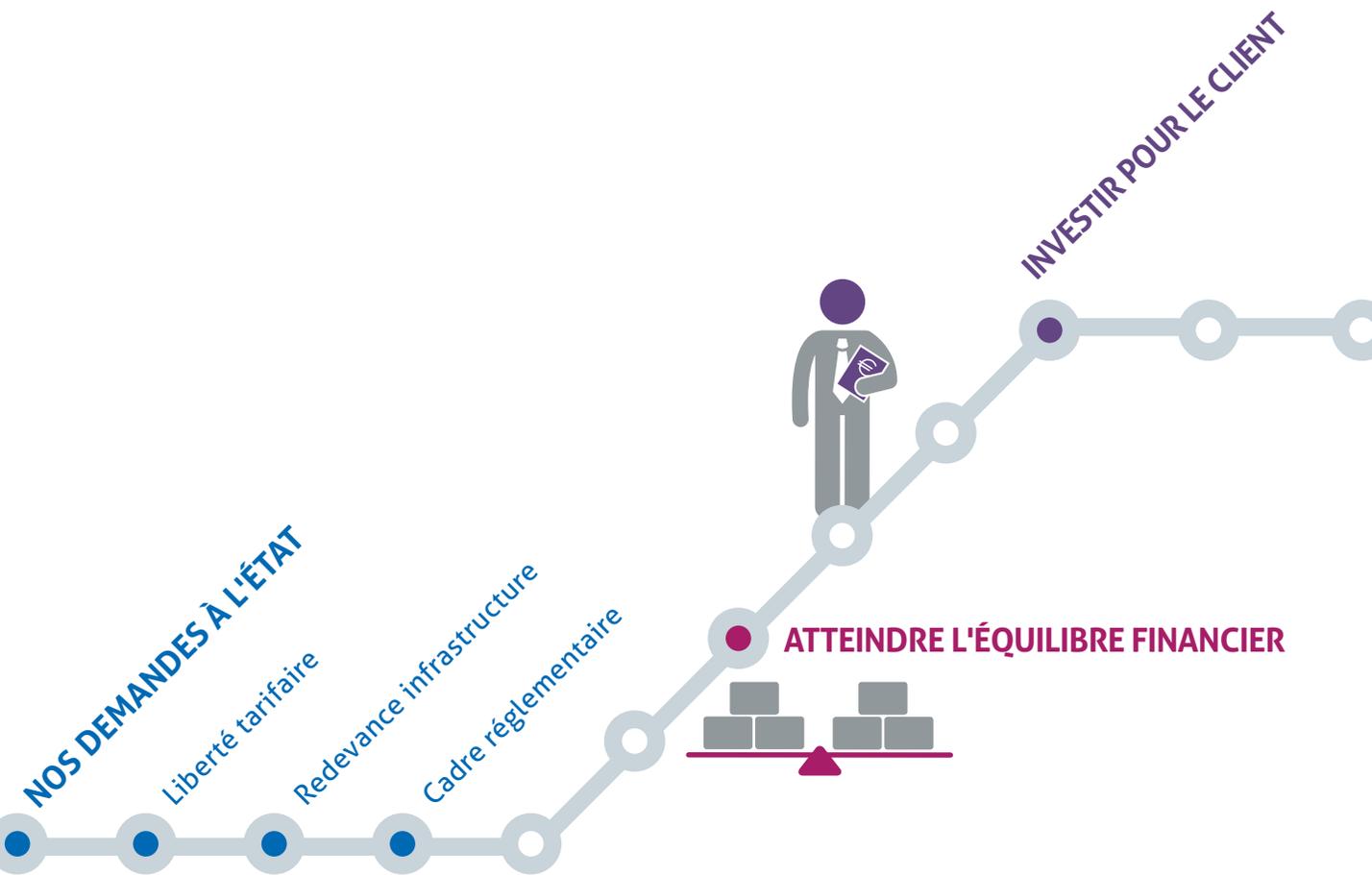


et gérer efficacement les coûts tout en augmentant les revenus et assurer les dotations d'exploitation et d'investissements jusqu'en 2019. Dans ce contexte,

la SNCB a formulé des demandes spécifiques à l'Etat en vue de la négociation d'un nouveau contrat de gestion : une plus grande liberté tarifaire, une révision

de la redevance d'infrastructure et une évolution du cadre réglementaire.







Que veut-on offrir au client ?

La SNCB veut s'armer pour le futur et se concentre donc principalement sur la qualité de ses services. Dorénavant, le client doit être au centre de toutes les décisions que nous prendrons. Nos priorités s'articulent autour de trois piliers importants : l'offre de trains, l'accueil des clients et la communication aux voyageurs.

UNE OFFRE AMÉLIORÉE

UN NOUVEAU PLAN DE TRANSPORT

La SNCB souhaite offrir à ses clients une offre de trains hautement qualitative, qui répond à leurs besoins en mobilité. En décembre 2014, nous avons déjà franchi une étape significative en lançant un nouveau plan de transport avec, pour conséquence, des trains plus ponctuels et moins de trains suroccupés.

L'étape suivante est prévue pour décembre 2017, avec un plan de transport qui tiendra encore davantage compte des attentes de nos clients. Comment ? Grâce entre autres aux différentes réunions de concertation qui seront organisées avec nos stakeholders, les autres sociétés de transport public et les autorités régionales.

Objectifs du plan de transport 2017 :

- Plan de transport orienté client et qualité du service
- Offre basée sur la demande
- Davantage de nœuds de correspondance bien organisés
- Penser et gérer efficacement les coûts
- Intégration de l'offre S
- Stimuler la mobilité en chaîne pour favoriser les déplacements des voyageurs utilisant différents moyens de transport public





UNE OFFRE AMÉLIORÉE : 3 TYPES DE SERVICE DE TRAINS

Le nouveau plan de transport de 2017 s'articulera autour de trois types de service de trains.

TRAINS IC

Les trains IC assurent des liaisons rapides entre différentes villes.

TRAINS S

L'offre S, c'est l'offre ferroviaire suburbaine dans un rayon de 30 km autour de Bruxelles. La SNCB étudie aussi actuellement les possibilités de développer une offre de trains régionale autour d'Anvers, Gand, Liège et Charleroi (AnGeLiC).

TRAINS L DANS LES ZONES RURALES

Les trains L desservent des petites gares ou des points d'arrêt souvent dans des zones plus reculées.

Il existe cependant deux freins financiers pour ces types de trains :

- Plus le nombre d'arrêts d'un train est grand, plus la redevance d'infrastructure est élevée et donc plus le coût de ce train est important.
- Le coût des accompagnateurs de train.

Une révision de la redevance infrastructure et la solution du 'one man car' (cf. p.26-27) sont des pistes pour faire face à ces contraintes.

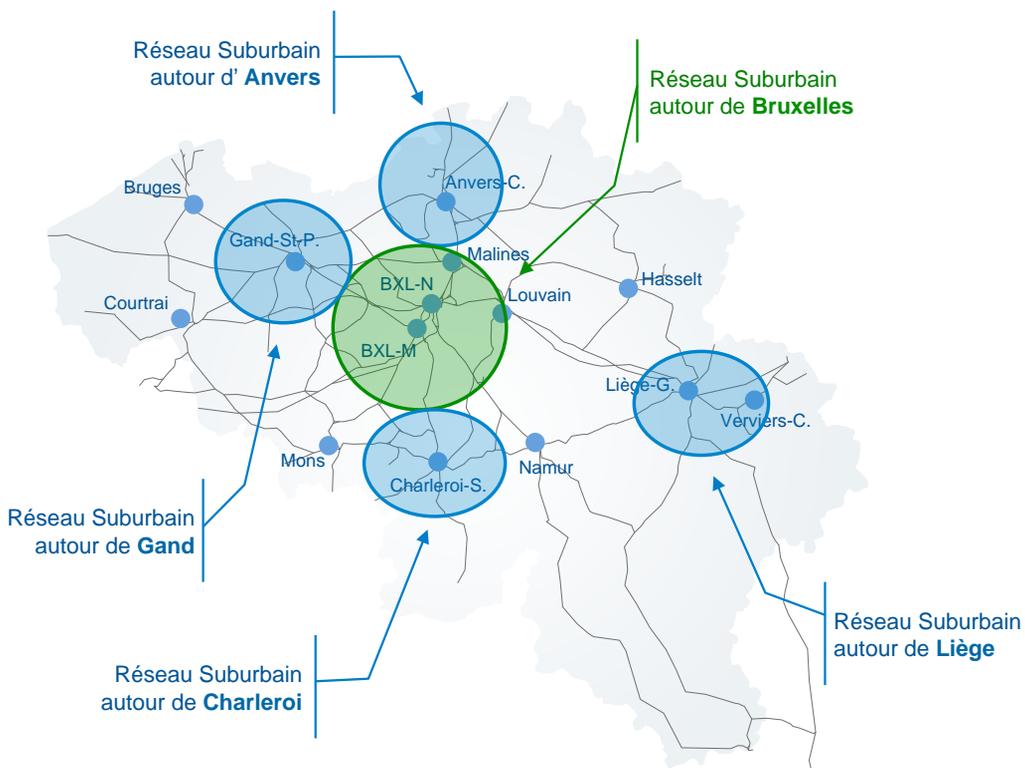
OFFRE S

L'offre S, l'offre ferroviaire suburbaine, fait partie intégrante du RER, le réseau express régional autour de Bruxelles. Graduellement à partir de fin 2015, les clients pourront profiter de correspondances optimales entre le train, le tram, le bus et le métro et ce, dans un rayon de 30 km autour de Bruxelles.

Dans le cadre des discussions concernant le contrat de gestion, le défi serait, après 2017, tout en maintenant l'équilibre financier, d'augmenter la fréquence de circulation en heure de pointe et pendant les week-ends, de prolonger le volume de trains prévus avant et après l'heure de pointe et d'étoffer globalement l'offre pour couvrir dix-sept heures de service de trains chaque jour.

L'OFFRE S, C'EST AUSSI ANGELIC

L'offre S, ce ne serait pas qu'à Bruxelles. Un projet, encore à l'étude, permettrait de développer des réseaux suburbains autour des centres des grandes villes de 'l'AnGeLiC', à savoir Anvers, Gand, Liège et Charleroi. Les maîtres-mots de cette offre : fréquence, intermodalité, relations et étendue géographique.



OFFRE INTERNATIONALE

POSITION EN EUROPE

La SNCB est un opérateur de taille modeste face aux géants SNCF et DB. Réussir à conserver sa place sur la carte ferroviaire européenne est un défi. Nous sommes parvenus grâce à un positionnement efficace dans des dossiers stratégiques :

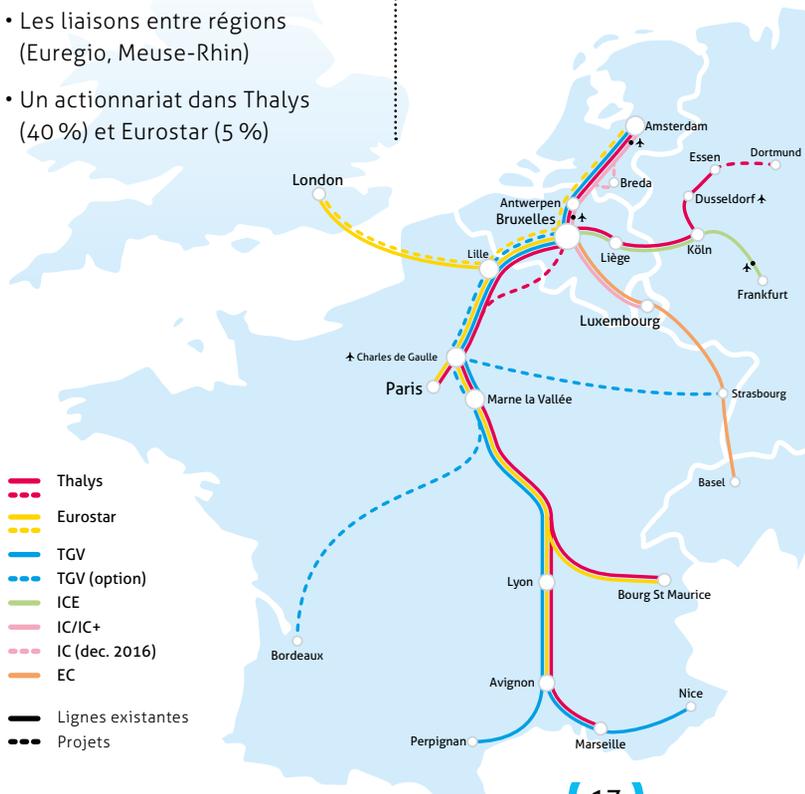
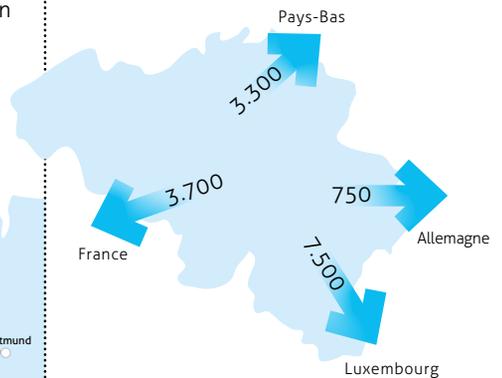
- La mise à disposition par Infrabel de quatre lignes à grande vitesse
- La présence dans trois gares majeures : Bruxelles-Midi, Liège et Anvers
- La plateforme multimodale de Bruxelles-Midi
- Des connexions vers les grands aéroports (Bruxelles-National-Aéroport, Schiphol, Charles de Gaulle, Francfort, Düsseldorf et Eindhoven)
- Les liaisons entre régions (Euregio, Meuse-Rhin)
- Un actionnariat dans Thalys (40 %) et Eurostar (5 %)

UN PARTENARIAT

Au-delà de ce positionnement dans des dossiers stratégiques, la SNCB étend son offre internationale grâce à son partenariat avec les NS pour les trains Benelux. En 2015, 16 allers/retours journaliers entre Bruxelles et Amsterdam (passant par les aéroports de Bruxelles-National et de Schiphol) sont proposés chaque jour.

D'IMPORTANTES RELATIONS TRANSFRONTALIÈRES

Enfin, la SNCB est un acteur très actif au niveau des offres et des collaborations transfrontalières et ce, malgré des coûts élevés pour ces courtes distances et de nombreuses contraintes techniques telles que, par exemple, le manque de standardisation en Europe (tensions, systèmes de sécurité,...) et la formation des accompagnateurs et des conducteurs aux spécificités des réseaux voisins.



Trafic transfrontalier :

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

UN MEILLEUR ACCUEIL

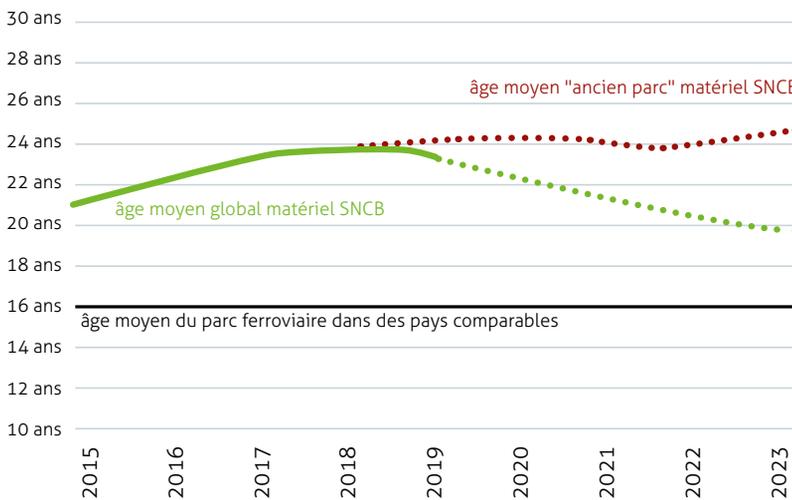
CURE DE JOUVENCE DU MATÉRIEL ROULANT

Avec un âge moyen de 22 ans, notre matériel roulant est plus vieux que celui des réseaux comparables. Par ailleurs, pour faire face à la croissance attendue de voyageurs dans les années à venir, nous devons augmenter le nombre de place assises. Pour compenser les mises hors service du matériel ancien et

pouvoir accueillir un nombre croissant de voyageurs, nous devons disposer de 190.000 nouvelles places d'ici 2030, dont 105.000 d'ici 2023. Cet objectif sera atteint par l'acquisition d'un parc de 165.000 places. Par ailleurs, 25.000 places supplémentaires seront disponibles pour 2023, grâce à une plus grande disponi-

bilité du matériel existant. Notre parc se compose aujourd'hui de 14 types de matériel différents. D'ici 2023, nous passerons de 14 à 8 types de matériel. Cela permettra de réaliser des économies en réduisant le nombre de formations, les stocks nécessaires et en standardisant davantage les processus.

Evolution de l'âge moyen de notre matériel roulant : objectif 20 ans



NOUVEAU MATÉRIEL ROULANT : LES M7

La SNCB veut offrir un meilleur accueil grâce à un matériel roulant plus moderne. Cela est envisagé par l'acquisition d'un nouveau type de matériel : les M7.

CARACTÉRISTIQUES

- Matériel à deux niveaux pour pouvoir augmenter la capacité de façon maximale
- Vitesse : jusqu'à 200 km/heure
- Système de sécurité : ETCS



Besoins en nouvelles places assises à l'horizon 2023 et 2030

Places assises supplémentaires nécessaires pour combler la croissance de voyageurs



30.000

30.000

Places assises nécessaires pour remplacer l'ancien matériel mis hors service



75.000



55.000

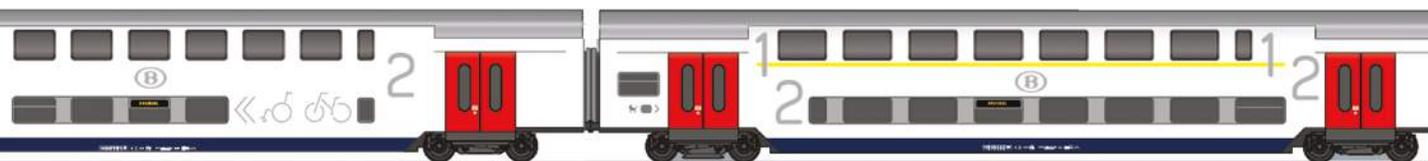
2023

2030

+105.000

+85.000

Au total, **190.000** nouvelles places assises d'ici 2030



DES GARES ET PARKINGS AMÉLIORÉS

DES GARES STANDARDISÉES QUI RÉPONDENT DAVANTAGE AUX ATTENTES DES VOYAGEURS

Les gares constituent un carrefour intermodal de premier choix et elles doivent le rester ! Le voyageur s'y rend à pied, à vélo, en bus, tram, taxi, voiture ou métro et a la possibilité d'y prendre une correspondance. Par ailleurs, elles offrent un espace où le voyageur attend un certain nombre de services en matière d'accueil et d'information. Dans le futur, nous devons concentrer nos investissements dans les gares sur les fonctionnalités prioritaires pour le client.

Nous veillerons à les rendre plus accueillantes et confortables : plus de parkings voitures et vélos pour les clients, des quais mis à niveau afin de faciliter l'embarquement/débarquement de tous, un accès aisé pour les PMR, un éclairage garantissant le confort et la sécurité des voyageurs, des installations propres sans oublier une information correcte aux voyageurs, en temps réel.

Etant donné que dans les grandes gares, les chantiers

sont achevés ou en cours, on mettra la priorité à l'avenir sur les gares de taille moyenne et sur les points d'arrêt. La SNCB prévoit de les standardiser en tenant compte des fonctionnalités prioritaires énoncées plus haut.

Une telle pratique n'est ni rare, ni unique. Au siècle passé, de nombreuses gares à travers le pays ont été construites sur base de plans standard. En outre, la France a également retenu le concept de standardisation.



DES QUAIS MIS À NIVEAU



INTERMODALITÉ



INFORMATION EN TEMPS RÉEL POUR LES VOYAGEURS



ACCESSIBILITÉ AUX PMR



PARKINGS AUTOS ET VÉLOS



Exemples de standardisation en France



DES QUAIS MIS À NIVEAU

Dans les investissements prioritaires que la SNCB veut réaliser, on retrouve, pour les gares, le défi de rehausser les quais. En Belgique, par héritage du passé, il existe trois hauteurs de quai différentes. La hauteur la plus courante est de 28 cm. Il convient de la rehausser par rapport au matériel roulant, afin de faciliter l'embarquement et le débarquement des voyageurs à bord des trains et ainsi augmenter leur confort.



PROPRETÉ ET
ENTRETIEN DES
INSTALLATIONS

DAVANTAGE DE PLACES DE PARKING

L'objectif pour 2018 est de disposer de 65.000 places de parking pour les voitures (+8,7 % par rapport à 2015) et 100.000 places pour les vélos (+8,4 % par rapport à 2015).



65.000 places

+8,7 %
(par rapport à 2015)



100.000 places

+8,4 %
(par rapport à 2015)

UN MEILLEUR SERVICE AUX PERSONNES À MOBILITÉ RÉDUITE (PMR)

Pour qu'elle soit accessible aux PMR, une gare doit garantir l'accès au bâtiment, aux guichets et aux quais sans obstacle, des sanitaires et des places de parking adaptés ainsi que des lignes de guidance pour les malvoyants. L'objectif pour 2019 est de garantir à chaque PMR une gare intégralement accessible dans un rayon de 30 km autour de son domicile. Ce qui implique au total 50 gares aménagées d'ici 2019.

Un autre point important du service aux PMR est le délai de réservation. Actuellement, alors que la norme européenne prévoit un délai de 48 h, les personnes à mobilité réduite sont tenues de réserver leur assistance voyage au moins 24 h à l'avance. Ce délai se justifie par le temps nécessaire pour organiser l'assistance gratuite indispensable à l'embarquement et au débarquement des voyageurs en toute sécurité et ce, dans 114

gares (+ 17 gares où un acheminement en taxi est possible).

Afin d'améliorer encore le service, la SNCB a décidé de réduire ce délai de 24 h à 3 h dans 18 gares pour les relations directes entre elles. Ce sera d'application en 2016.

Dans tous les autres cas, la procédure standard reste d'application, soit la réservation 24 h à l'avance via le contact center.



UNE COMMUNICATION AMÉLIORÉE ET DAVANTAGE ORIENTÉE CLIENT

LE WIFI EN GARE ET DANS LES TRAINS

Le navetteur passe beaucoup de temps dans les gares et dans les trains. Pour rendre le train plus attractif encore, l'objectif est de transformer ce temps de déplacement en temps utile en donnant à nos clients accès à internet dans nos gares et dans nos trains.

PROJET PILOTE

Si de l'extérieur cela peut sembler simple, la complexité des solutions techniques est réelle. Afin de réduire les risques de mauvais choix, nos experts ont analysé les cas similaires à l'étranger afin d'en tirer des leçons. Un projet pilote, qui tient compte de ces expériences, va être lancé en 2016.





Nos demandes à l'Etat

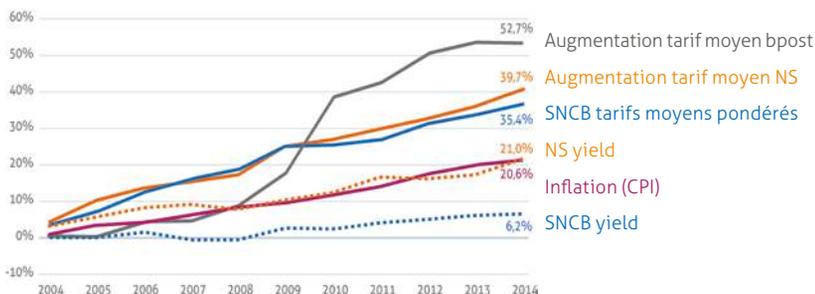
Le contrat de gestion dresse le cadre des relations entre la SNCB et son actionnaire, l'Etat, en termes notamment de dotation publique, de tarifs, d'exigences en matière du volume de l'offre, etc. Par ce biais, l'Etat a un pouvoir de décision sur les lignes directrices de notre politique future. Pour être en mesure de replacer le client au centre de nos priorités, il est donc essentiel que nous obtenions quelques marges de manœuvre dans le contrat de gestion. C'est pourquoi la SNCB a formulé des demandes spécifiques à l'Etat.

DAVANTAGE DE LIBERTÉ TARIFAIRE

Nos revenus sont trop faibles ! En 10 ans, notre revenu moyen par voyageur-km a augmenté de 6 %,

tandis que celui de bpost augmentait de 52,7 % et l'inflation croissait de 20,6 %. En transportant

un voyageur sur 10 km, les opérateurs des pays voisins reçoivent 1 € du voyageur, la SNCB 0,65 € ! En réalité, le coût pour faire rouler nos trains est quasi fixe quel que soit le nombre de voyageurs. Comme il reste des places assises inoccupées aux heures creuses, la SNCB souhaite une plus grande liberté tarifaire pour stimuler l'usage du train pendant ces heures et ainsi augmenter les recettes.



Notre politique tarifaire nouvelle s'articulerait sur quatre axes :

- une gamme simple et facile d'utilisation pour le client, qui concurrence la voiture, qui est suffisamment flexible et qui tient compte de cibles spécifiques ;

- l'utilisation des nouvelles technologies pour la vente (automates, internet, etc.) ;

- une offre de tarifs combinés et/ou intégrés en collaboration avec les opérateurs régionaux de transport pour stimuler la multimodalité.

- par ailleurs, il convient de dissocier les tarifs 'régulés' (dont l'évolution est prévue dans le contrat de gestion) des tarifs 'non régulés' qui peuvent être adaptés par la SNCB sans contrainte de procédure ou de timing.

LA REDEVANCE INFRASTRUCTURE

Il s'agit de la redevance que nous payons pour l'utilisation des sillons. La redevance infrastructure pour les trains de voyageurs en Belgique est l'une des plus élevées d'Europe. Une des conséquences en est que notre infrastructure est largement sous-utilisée par rapport à celle des pays voisins.

Plus nous roulons et plus nos trains s'arrêtent, plus nous payons. Pour couvrir ces coûts d'utilisation (7,9 euros /train-km), il faut totaliser 128 voyageurs payants à bord d'un train.

Ce n'est pas logique car les coûts liés à l'infrastructure (entretien) sont très largement des coûts fixes qui n'augmentent pas proportionnellement au nombre de kilomètres parcourus par les trains.

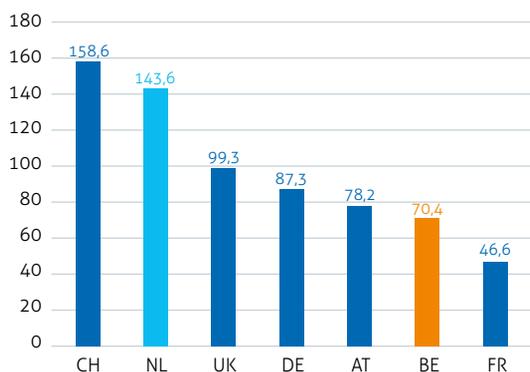
La SNCB plaide pour une révision de la redevance infrastructure car la formule actuelle décourage le développement de l'offre. Par conséquent, pour mieux servir la mobilité du pays, ce que la SNCB souhaite, c'est de payer de 2016 à 2019 le même montant de redevance qu'en 2014 (hors indexation), tout en pouvant faire rouler plus de trains et les faire s'arrêter davantage.

Cela s'inscrit directement dans le cadre de l'accord gouvernemental d'octobre 2014.

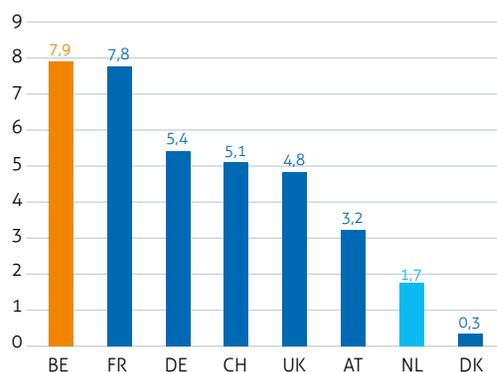
“Le gouvernement souhaite offrir davantage de flexibilité opérationnelle à la SNCB et promouvoir l'utilisation de l'infrastructure ferroviaire par la SNCB et les autres opérateurs ferroviaires. A cet effet, la redevance d'infrastructure sera diminuée et structurée différemment”.

(Accord de gouvernement 10/10/2014)

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 (en € par train-kilomètre)



ÉVOLUTION DU CADRE RÉGLEMENTAIRE

Pour réduire les coûts sans affecter le service aux voyageurs, la SNCB a formulé quatre demandes liées au cadre réglementaire :



1 Le reporting

Trop de temps et donc d'argent sont actuellement consacrés au rapportage. En somme, la SNCB envoie chaque année quelque 10.000 pages de rapports de gestion à l'administration fédérale: il faut faire diminuer ce nombre ! L'objectif est d'arriver à réaliser un reporting efficace, basé sur une méthode de rapportage succincte, transparente et simple.

2 Les compensations

La SNCB souhaite recourir à des règles plus souples pour les compensations octroyées aux voyageurs en cas de retard de train. Elles doivent permettre de limiter la fraude tout en respectant les exigences européennes. La SNCB constate actuellement encore trop de dérives en la matière. A l'avenir, les compensations doivent donc garantir au moins un équilibre entre le coût engendré pour la société et le service au client. Concrètement, cela signifie ne pas être amenés à dépenser plus pour traiter un dossier que ce qu'on rembourse au client.

3 Le 'one man car'

La direction propose également à l'Etat de repenser les modes d'exploitation en évoquant la possibilité légale de les faire évoluer en autorisant, sans réduire le niveau de sécurité, le 'one man car'. Cela consiste à exploiter certains trains avec un homme au lieu de deux, comme cela se fait déjà dans de nombreux pays voisins.



Déploiement du 'one man car' chez d'autres opérateurs



Danemark

(trains S Kopenhagen)



Royaume-Uni

(30 % des trains)



France

(essentiellement sur RER Paris)



Pays-Bas

(lignes régionales: Veolia, Arriva, Connexion,...)



Suisse

(70 % des trains suburbains et régionaux)

Si en Suisse le 'one man car' est légion, ce ne sera pas le cas chez nous. L'équivalent de quelque 20 % du trafic intérieur global pourrait entrer en ligne de compte pour le concept du 'one man car'.

La SNCB a mis sur pied un groupe de travail chargé d'étudier les conditions nécessaires pour garantir la sécurité des trains – ce qui reste une priorité ! - et le contrôle des billets.

4 L'aménagement du territoire

Enfin, nous demandons à l'Autorité de tutelle de pouvoir faire évoluer l'offre en fonction de l'aménagement du territoire, c'est-à-dire ouvrir, fermer ou regrouper des points d'arrêt en fonction du potentiel de trafic.



Atteindre l'équilibre financier

Pour se préparer au futur, il est important de retrouver l'équilibre financier le plus rapidement possible, et de parvenir à le maintenir. Seule une entreprise financièrement saine pourra affronter un environnement concurrentiel et d'autres opérateurs ferroviaires éventuels sur son réseau.

Cet équilibre financier, nous ne pourrons l'atteindre qu'en diminuant nos coûts, en augmentant nos recettes et en garantissant les dotations d'exploitation et d'investissements pour la période 2016-2019.

"Si on compare la SNCB avec des opérateurs ferroviaires équivalents, on constate que le revenu commercial, exprimé en eurocent par voyageur-kilomètre, de la moyenne des opérateurs de l'échantillon est supérieur de 52 % à celui de la SNCB. Leur coût, exprimé en euro par train-kilomètre, est en moyenne inférieur de 9 % à celui de la SNCB. Nous devons donc, pour les prochaines années et soutenus par le gouvernement, tout mettre en œuvre afin de rattraper ces écarts."

"Il y a actuellement trois paramètres qui sont incertains : la répartition des réductions de la dotation, l'évolution de la redevance infrastructure et celle des tarifs. Sur base d'hypothèses concernant ces trois aspects, les efforts que nous devons réaliser dans les trois prochaines années sont comparables à ceux que nous avons déjà livrés en 2014 et 2015. Mais pour le moment, nous avons réalisé les mesures les plus évidentes et les économies les plus aisées. Cela signifie que nous allons, à partir de maintenant, devoir faire des efforts plus importants en matière de productivité."

Jo Cornu, CEO de la SNCB

QUELQUES PISTES POUR RÉDUIRE NOS COÛTS

AUGMENTER LA VITESSE COMMERCIALE

L'augmentation de la vitesse commerciale des trains, cela signifie un gain de temps pour nos voyageurs, mais aussi une augmentation de la productivité. L'impact d'une plus haute vitesse commerciale est comparable au raccourcissement d'un processus de production dans une autre industrie. Concrètement, cela signifie que les conducteurs et accompagnateurs seront plus vite disponibles pour assurer d'autres trains.

Comment ? En implémentant cette mesure le plus vite possible et en évitant les minutes-tampons non indispensables.



AUGMENTER LA DISPONIBILITÉ DU MATÉRIEL ROULANT

Actuellement, environ 80 % du matériel roulant est disponible, les 20 % restants sont immobilisés en atelier pour entretien ou pour réparation. Ce taux de disponibilité devrait pouvoir atteindre les 86 % d'ici 2023.

Comment ? En équipant notre matériel roulant avec un système qui détecte automatiquement la nature de la panne (téléométrie). Les techniciens en atelier peuvent ainsi directement commencer à réparer le matériel sans perdre du temps à rechercher les causes de l'avarie. Conséquence : le matériel est remis en service plus rapidement.

AUGMENTER LA PRODUCTIVITÉ DANS LE CADRE DE L'ACCORD SOCIAL

L'efficacité interne au sein de notre entreprise doit également être améliorée.

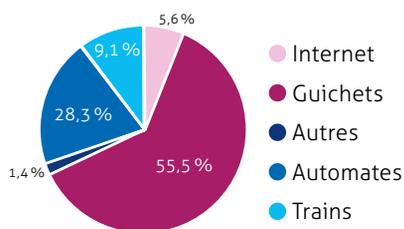
Comment ? En organisant mieux le planning du personnel roulant et en limitant autant que faire se peut le nombre de parcours à vide.

L'actuelle pyramide des âges au sein de la SNCB, avec plus d'un tiers du personnel qui va partir à la pension d'ici 10 ans, offre aussi une possibilité d'améliorer la productivité sans procéder à aucun licenciement, mais en réalisant de façon réfléchie les remplacements nécessaires.

RÉORGANISER LA VENTE

Pour l'achat de leur billet, les voyageurs optent de plus en plus pour les automates en gare. La vente au guichet atteint encore quelque 55,5 % du volume total. Et 5,6 % seulement des ventes de billets nationaux sont opérés via internet. Pour la vente des tickets internationaux, c'est une autre histoire : internet représente 55 % de la vente des tickets Thalys. La SNCB doit donc essayer d'augmenter la part de vente 'online' des billets nationaux. Avec pour objectif de mieux servir le client, la SNCB va réorganiser sa distribution.

Vente trafic national 2014



Comment ?

- En faisant de nos guichetiers de véritables 'guides en mobilité', qui communiquent avec le client de manière proactive.
- En développant des canaux de vente alternatifs, par exemple via les commerces locaux.

AUGMENTER NOS RECETTES

La SNCB doit aussi augmenter ses recettes, en attirant davantage de voyageurs potentiels vers le train, surtout en heures creuses.

Comment ? En développant des produits pour certains groupes cibles (par exemple Go Unlimited, la formule qui a permis cet été aux jeunes de prendre le train pour seulement 25 € par mois), en ayant la possibilité de développer d'autres produits dans un cadre souple de liberté tarifaire (voir p.24).



Investir pour le client

Depuis 2005, 8 milliards ont été investis dans l'extension de capacité du réseau.

Pour le futur, l'enveloppe globale des investissements sera réduite, mais nous ne savons pas encore de combien.

Dans ce cadre, la SNCB va proposer d'investir dans des projets qui amélioreront le service au client. La SNCB demande que la priorité soit donc donnée au matériel et à l'accueil. Entre 2016 et 2019, nous proposerons d'investir dans :

LE MATÉRIEL ROULANT

- Comme expliqué p.18, la SNCB va commander du nouveau matériel pour compenser la mise hors service du matériel le plus ancien, mais également pour augmenter le nombre de places assises.

LES GARES

- Le rehaussement des quais afin de faciliter l'embarquement et le débarquement des voyageurs à bord des trains.
- L'accueil des voyageurs se traduit par une meilleure information, un accès facilité pour les personnes à mobilité réduite,... et ce, grâce à une standardisation des gares.
- La multimodalité : des investissements seront consentis dans les parkings vélos et voitures, mais aussi en tenant compte des connexions avec d'autres transports en commun.

LES ATELIERS

- L'augmentation de la disponibilité du matériel passe aussi par une infrastructure adaptée pour l'entretenir. C'est pourquoi, après le relifting de Salzinnes et Malines, cinq nouveaux ateliers sont en construction. Ces travaux

permettront d'améliorer la disponibilité du matériel.

DES SOLUTIONS INNOVANTES

La fixation de nouvelles priorités implique de mettre en place des solutions innovantes. Par exemple, face à l'engorgement de la Jonction Nord-Midi, la solution de type 'infrastructure' était payable.

L'ETCS offre des perspectives d'automatisation de la conduite des trains (ATO) qui nous permettraient d'augmenter de façon significative la capacité et la régularité de la Jonction Nord-Midi pour un coût de loin inférieur à une nouvelle infrastructure.

Sur tous ces thèmes, des dossiers d'investissements sont en préparation et les arbitrages interviendront au sein de la cellule 'investissements' qui sera mise en place par le gouvernement.

Regagner la confiance

Sous peu, les balises de notre avenir seront inscrites dans un nouveau plan d'entreprise, un nouveau plan pluriannuel d'investissements et un nouveau contrat de gestion. Nous disposons alors de bases solides pour faire face à la demande croissante de mobilité, dans un contexte de concurrence et avec des dotations en recul. Mais pour y arriver, nous devons aussi faire le maximum afin que le rail évolue dans la bonne direction et démontrer que nous méritons la confiance de nos clients.

« Dans toutes les enquêtes de satisfaction, nos clients attribuent le meilleur score aux membres du personnel. Mais la confiance que cette même clientèle nous témoigne peut être très vite perdue. Ces dernières années, le nombre de nos voyageurs a augmenté d'environ 1% par an. Jusque fin 2014 où les actions de grève répétées ont freiné cette croissance. La confiance de nos voyageurs en notre produit, le train, s'était alors clairement ébranlée... Autrement dit, nos clients ont bien vite oublié les efforts soutenus que nous avons

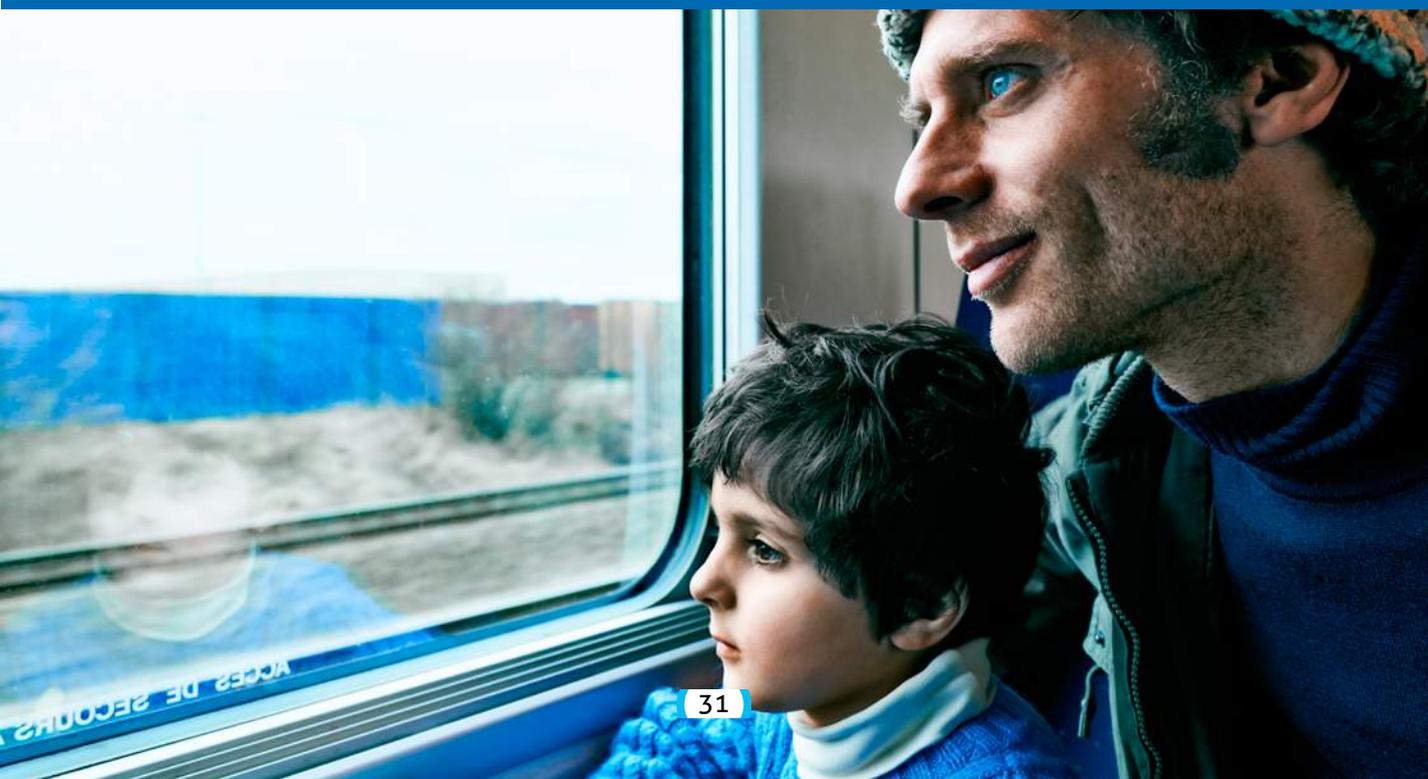
réalisés pour améliorer la ponctualité et la qualité de nos services. Et c'est l'image de toute la société qui s'en est ressentie.

Par ailleurs, les actions de grève ont également un impact négatif sur notre situation financière. Globalement, les jours de grève de décembre 2014 ont coûté quelque 10 millions d'euros à la SNCB, ce qui correspond au salaire annuel de 160 agents à temps plein.

Dans ce cadre, je voudrais insister sur l'importance d'un dialogue social serein.

Enfin, il faut également se rendre compte qu'à partir de 2020, des opérateurs privés pourront introduire une demande pour faire rouler leurs trains sur notre réseau. Si nous voulons de nouveau convaincre nos voyageurs de choisir notre produit, nos trains, il devient d'autant plus important de recouvrer leur confiance, en leur offrant des trains ponctuels et un service de haute qualité. »

Jo Cornu



Comment notre entreprise va-t-elle évoluer dans les années à venir ?

Quel rôle voulons-nous jouer dans la mobilité de demain et que souhaitons-nous offrir à nos clients ?

Et surtout : comment allons-nous concrétiser tout cela ?

Entretemps, nous savons que le gouvernement veut à la fois diminuer nos dotations, tout en exigeant de meilleures prestations et une meilleure qualité de service.

En clair : nous devons faire plus avec moins.

Cela nous impose de définir précisément ce que nous voulons offrir aux clients, ce que nous attendons de l'Etat, et comment nous allons atteindre l'équilibre financier.

Dans ce B&You, nous expliquons quelles sont les balises stratégiques fixées par le Comité de Direction pour s'engager sur la bonne voie.

À suivre...

