

C'EST A DIRE

B



911/4545 QUESTIONS D'AVENIR

Vous avez téléphoné au 911/4545, en français le 19 janvier, en néerlandais le 20. Résultat: un bon 1.500 questions sur les aspects les plus variés du plan d'entreprise et de l'avenir.

Le 30, à la télé, vous avez rencontré le comité de direction, pour écouter ses réponses. Globales, bien sûr: le temps d'antenne était insuffisant pour tout aborder.

A présent, entrons dans le détail. En trois temps.

Aujourd'hui, nous abordons des chapitres *techniques*, adoptés le 29 janvier par le Conseil d'administration. Et nous ferons de même dans un SPECIAL 2.

Au moment où nous mettons ce numéro sous presse, les négociations se poursuivent entre direction et syndicats sur le chapitre *personnel*. Tout un volet de vos questions puisera ses réponses dans les décisions imminentes. Ce sera l'objet d'un SPECIAL 3, dans les prochaines semaines.

SPECIAL 1

25 MINUTES LE 30 JANVIER, UNE PETITE HEURE AUJOURD'HUI

Le 30 janvier dernier, occupant 25 minutes d'antenne à la RTBF, notre comité de direction a parlé de l'avenir de la SNCB. Impossible, en si peu de temps, de répondre à toutes les questions (les vôtres) que le téléphone nous avait apportées pendant deux journées - 1.500 questions en 16 heures. Il a fallu s'en tenir aux questions le plus souvent posées.

Aujourd'hui, nous allons prendre un peu de votre temps pour exposer ce que le Conseil d'administration a déjà approuvé du plan d'entreprise. Et deux autres fois encore pour aller au bout du sujet. Au fil des numéros "ordinaires", nous reviendrons encore sur la stratégie d'avenir de la SNCB.

En outre, les réponses à certaines de vos questions demandent des développements pour lesquels la place est insuffisante dans cette édition.

Ce que l'émission télévisée a pu vous apprendre, vous allez le retrouver ici, plus en détail. Vous retrouverez aussi vos questions, parfois

SOMMAIRE

LE PLAN D'ENTREPRISE

DE LA TÉLÉ À C'EST À DIRE	2
LA STRATÉGIE DU RAIL BELGE	3-4

CONTEXTE FINANCIER

L'OBJECTIF D'ÉQUILIBRE	5-6
LA PRODUCTIVITÉ	6-7
DES MOYENS SPÉCIAUX	7

TRAFIC VOYAGEURS

UN SERVICE ADAPTÉ	8
LIGNES ET GARES	9
OBJECTIF DE QUALITÉ	10
LE VOLET INTERNATIONAL	10

TRAFIC MARCHANDISES

UN OBJECTIF TRIPLE	11
UN SECTEUR "AUTONOME"	11
LA RENTABILITÉ	12
4 GARES DE FORMATION	13
L'ATOUT "COMBINÉ"	13

L'AVENIR

QUEL TRANSPORT EN COMMUN ?	14
REDÉPLOIEMENT	
TOUS AZIMUTS	15

30 JANVIER

A la RTBF (en haut), Etienne Schouppe est entouré de Jean-Pierre Van Wouwe, Maurice Page et Louis Devillers. A la BRTN (en bas), Antoine Martens et Leo Pardon expliquent avec lui les grandes lignes de notre stratégie.



C'EST À DIRE est publié par le service des relations extérieures des Services généraux et distribué par le factage général (code 99999:00). Il est imprimé sur papier recyclé.

Pour nous donner votre avis: C'EST À DIRE - SG 01.4 - section 50 - Bruxelles

Le plan d'entreprise fixe en effet des objectifs et un cadre de travail. Certaines mesures seront appliquées à l'échéance précisée. D'autres sont liées au volet "ressources humaines" du plan, en cours de négociation au moment où nous mettons sous

regroupées par sujet de préoccupation. Et vous découvrirez des aspects du plan d'entreprise "inédits". N'hésitez pas à prendre contact avec nous si des choses restent un peu obscures. L'avenir est dans les lignes du plan. Autant en parler. ■

VOS QUESTIONS

- Est-ce seulement à partir de 1993 que la SNCB sent la nécessité d'établir un plan d'entreprise ?
- Quelles activités la SNCB doit-elle maintenir dans le cadre du contrat de gestion ?
- Pourquoi n'avoir pas plaidé depuis longtemps pour une harmonisation des conditions de concurrence ?

DE LA DIRECTIVE EUROPÉENNE À LA STRATÉGIE DU RAIL BELGE

Tout part du défi de la mobilité. Se déplacer davantage et transporter plus demain, après-demain. Une Europe où l'on bouge deux fois plus qu'aujourd'hui serait invivable en l'an 2010 si cette augmentation passait entièrement par la route. Le rail a un rôle à jouer. Et les autorités européennes ont voulu mettre en place les conditions pour que cela soit possible.

La directive 91/440 (dont nous avons parlé dans C'EST A DIRE édition 7/92) prévoit un certain nombre de mesures. L'Etat belge n'a pas tardé à appliquer la première: donner à l'entreprise ferroviaire une plus grande autonomie.

à appliquer dans l'année en ce qui concerne le service public. On y trouve aussi l'explication détaillée de ce qu'elle prévoit dans les domaines qui ne sont pas de service public: le transport international de voyageurs et le transport de marchandises.



UN CONTRAT D'AUSTÉRITÉ

Cela s'est fait dans le cadre du contrat de gestion (voir C'EST A DIRE édition 4/92), qui fixe nos obligations (le service public sur lequel un encadré donne des précisions), nos libertés (l'autonomie) et le cadre financier dans lequel nous devons travailler pendant 4 ans. Ce cadre est décrit en page 5.

C'est un contrat d'austérité: confrontées à des problèmes budgétaires, les autorités ont sensiblement réduit les crédits pour les prochaines années. Mais il fallait le signer, pour obtenir le degré d'autonomie dont la SNCB a besoin pour mener une gestion adaptée au (très dur) contexte actuel de concurrence.

En vertu du contrat de gestion, la SNCB doit chaque année présenter au gouvernement un "plan d'entreprise". Un plan qui décrit ses objectifs à moyen terme (4 ans), sa stratégie pour les atteindre, et les mesures

UNE STRATEGIE POUR L'AVENIR

L'objectif central est facile à énoncer: offrir un service de la meilleure qualité possible à un prix abordable pour le client individuel et pour la collectivité. Il touche tous les aspects de notre activité, tous les moyens disponibles, matériels et humains. La situation financière joue un rôle important dans les propositions de restructuration. Car une entreprise ne peut pas vivre continuellement en déficit. Le service, l'organisation de la production et l'ampleur des moyens employés tiennent compte des perspectives budgétaires.

Cette stratégie *technique*, que nous commençons à présenter dans cette édition, est dans la continuation des réformes déjà menées depuis plusieurs années. Elle forme un cadre d'action, qu'on pourrait comparer aux prévisions que fait un ménage. *Avec tel revenu, cette année, nous*

pourrons - ou non - passer nos vacances dans le sud, ou remplacer les tentures que le jeune chien a fait souffrir.

FAIRE AVEC CE QU'ON A ?

A présent, il faut "faire avec ce qu'on a". Et le faire aussi bien que possible. Sans cesser de travailler à l'amélioration du cadre économique dans lequel nous travaillons. Les conditions de concurrence, par exemple, dont la SNCB revendique l'harmonisation depuis de nombreuses années. On ne pourra en effet comparer véritablement la compétitivité des modes de transport que quand chacun d'eux paiera vraiment ce qu'il coûte à la collectivité. Entrent en ligne de compte à cet égard notamment les effets de l'insécurité et les atteintes à l'environnement, dont les usagers de la route ne supportent pas le coût considérable. ■



LES MINIMA OBLIGATOIRES PRÉVUS AU CONTRAT DE GESTION

En transport intérieur de voyageurs (service public), la SNCB doit produire:

- au total un minimum de 160.000 trains-kilomètres par jour ouvrable et 100.000 par jour non ouvrable;
- entre les 69 gares de statut *intervilles*: au minimum 70.000 trains-km par jour ouvrable et 55.000 par jour non ouvrable;
- entre ces mêmes gares: 16 relations par sens de trafic les jours ouvrables et 12 les autres jours;
- entre les gares à statut *local* (toutes les autres): au minimum 60.000 trains-km par jour ouvrable et 30.000 par jour non ouvrable;
- entre ces mêmes gares, au minimum 4 trains par jour dans chaque sens;
- en plus, un minimum de 20.000 trains-km de trains de pointe ou de renfort par jour ouvrable (sauf jours à plus faible fréquentation).

Il est en outre exclu de supprimer la desserte d'une gare qui enregistre au moins 150 embarquements de voyageurs par jour ouvrable et 75 par jour non ouvrable.

LE SYNDROME DE LA NOUVEAUTÉ

Le plan d'entreprise de la SNCB a fourni un thème de choix à ceux qui traitent l'actualité politique et sociale. Commenté dans tous les médias (parfois "à la une"), il pourrait passer pour une démarche inédite de l'entreprise ferroviaire. Apparence ! Depuis longtemps, la SNCB construit son activité sur la base d'objectifs précis, de plans à terme. Aujourd'hui s'ajoutent des données nouvelles:

1. le plan d'entreprise est une obligation légale;
2. les conditions financières étant clairement précisées par le contrat de gestion, on peut gommer beaucoup des points d'interrogation qui émailaient les plans dans le passé;
3. la nation suit de fort près les faits et gestes de ses nouvelles "entreprises publiques autonomes", et s'étonne peut-être un peu de les voir agir vraiment en entreprises.

Le syndrome de la nouveauté crée ainsi une sorte d'illusion d'optique. En réalité, la démarche de planification n'a rien d'inédit à la SNCB, si ce n'est dans son ampleur et son caractère global.

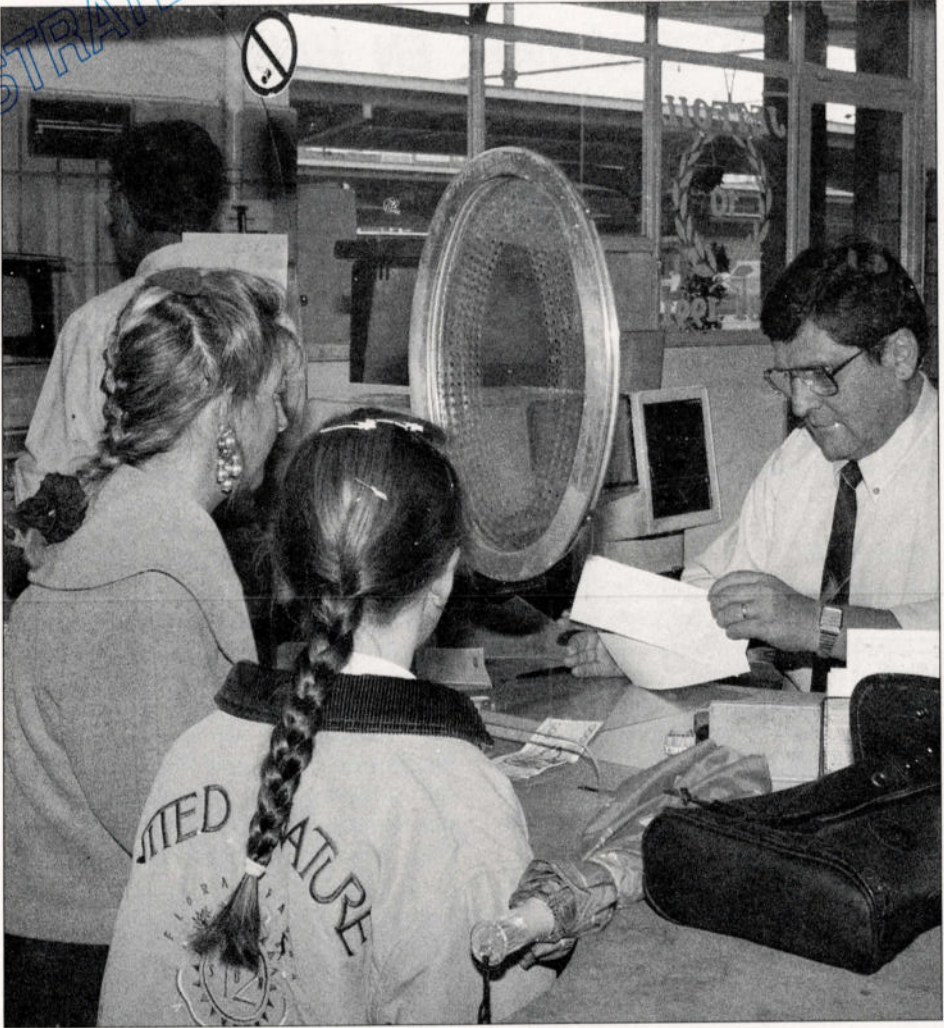
145 PAGES + UNE TRENTAINE À VENIR

Le plan d'entreprise est à l'état actuel un épais document de 145 pages bien denses, et qui en comptera une trentaine de plus une fois que les projets de gestion du personnel - c'est-à-dire des moyens humains de notre entreprise - auront été finalisés.

Il décrit les facteurs qui influencent notre avenir. Facteurs externes (nous vivons dans un environnement socio-économique) et facteurs internes (notre organisation) sont examinés dans une sorte d'état des lieux.

Les objectifs une fois posés, chaque domaine est analysé, et des propositions formulées. Les différents chapitres portent sur les trois types de trafic (voyageurs, marchandises, colis), l'infrastructure, le secteur du matériel, l'informatisation.

De bout en bout, trois lignes de conduite traversent le document: modernisation des moyens, compression des coûts, accroissement de la productivité.



VOS QUESTIONS

- Comment la SNCB réagira-t-elle face à son déficit structurel ?
- Le plan d'entreprise ne favorise-t-il pas la rentabilité à court terme sans tenir compte des conséquences sociales ?
- Qu'est ce que le fonds de modernisation ? Comment sera-t-il financé: sur capitaux propres (licenciements) ou grâce à des prêts ?
- Comment et à quoi sera utilisé le fonds de modernisation ?
- Pourquoi envisage-t-on la fermeture de la ligne 163 alors que, depuis des années, la négligence en matière d'infrastructure et l'inadaptation du service préparaient cette fermeture ?

FINANCIER

CONTRAT DE GESTION ET PLAN D'ENTREPRISE

Beaucoup d'entre vous s'interrogent: "contrat de gestion, plan d'entreprise". Finalement, que signifie tout cela ? Le contrat de gestion signé avec l'Etat accorde à la SNCB l'indépendance qui permet à l'entreprise d'exploiter commercialement le réseau de chemins de fer. Il fixe une série d'accords entre l'Etat et la SNCB. Une donnée centrale de ce contrat est que, pour la première fois depuis le début de son existence, il y a 67 ans, la SNCB devra travailler dans un cadre financier strict, résumé dans une phrase précise: "il faut que les comptes s'équilibrent".

Les mesures nécessaires pour équilibrer les comptes forment le plan d'entreprise. La SNCB doit elle-même mettre ce plan sur pied. Si elle veut se tailler une part du marché - en pleine expansion - de la mobilité, elle doit d'abord le mériter et donner aux gens des arguments qui leur

fassent choisir le train. C'est pourquoi elle doit se moderniser et adapter ses services aux exigences de la clientèle.

OU EN SONT LES FINANCES ?

Des rentrées et des dépenses, nous en avons tous les jours. Mais comment se porte le porte-monnaie, les finances, les comptes d'entreprise de notre SNCB. Examinons ensemble les perspectives pour 1993.

Les rentrées

D'abord et avant tout, il y a les revenus provenant du trafic: le trafic intérieur et international des voyageurs - 15,223 milliards - le trafic de marchandises - 16,453 milliards - et les divers (location de terrains, buffets et concessions...) - 6,343 milliards. Au total une évaluation de 38,019 milliards de francs belges. Ensuite il y a les contributions de

l'Etat. Le contrat de gestion autonome largement la SNCB mais lui impose également des tâches de service public en matière de transport intérieur des voyageurs et d'entretien et de gestion de l'infrastructure. C'est pourquoi, annuellement, pendant la période 1993-1996, elle recevra de l'Etat les sommes suivantes:

- 12,118 milliards F - non indexés - pour le trafic intérieur des voyageurs;
- 24 milliards F - non indexés - pour l'entretien et la gestion de l'infrastructure. Soit 36,118 milliards F. Largement insuffisant en raison du fait que les coûts, eux, suivront l'évolution de l'index. On parle d'un déficit global allant de 6 milliards en 1993 à 10 milliards en 1996 alors qu'il est établi qu'un déficit acceptable pour assurer la viabilité de l'entreprise est de 3 milliards. Pour le trafic intérieur des voyageurs, l'Etat s'est engagé à verser

annuellement un supplément de 750 millions.

Une troisième source de rentrées est constituée de "compensations pour les frais de personnel", une intervention de l'Etat pour les allocations familiales, les accidents de travail et assimilés. Cette somme se monte, pour 1993, à 113 millions de francs.

Mises ensemble, ces trois sources représentent des rentrées de 75 milliards de francs pour l'année comptable 1993.

Les dépenses

C'est ici que le bât blesse. Photographions ensemble notre SNCB. Dans les dépenses, les "frais fixes" se taillent la part du lion. Ce sont les frais généraux découlant de l'exploitation de l'entreprise: matériel, infrastructure, énergie et - last but not least - le personnel (60 % des dépenses).

Pour 1993, les dépenses ont été estimées à 79,937 milliards BEF. Une simple soustraction nous permet de connaître le résultat d'exploitation de l'entreprise pour 1993: - 4,937 milliards. Si l'on tient compte du fait que les contributions de l'Etat ne seront pas indexées, le déficit de notre entreprise se montera à 5,633 milliards en 1994, à 9,053 milliards en 1995 et à 9,838 milliards en 1996. ■

OBJECTIFS FINANCIERS

Le grand objectif financier de toute l'opération de rationalisation est d'arriver à équilibrer les résultats comptables de la SNCB: diminuer les dépenses grâce à la restructuration, accroître les rentrées par la modernisation.

Une seule conclusion économique peut en être tirée: il faut tendre vers un accroissement de la productivité avec moins de moyens. Lorsqu'on sait que le personnel représente 60 % de ces moyens, il est évident que ce secteur sera également touché, mais sans licenciement.

PRODUCTIVITE EN HAUSSE, AVEC MOINS DE MOYENS

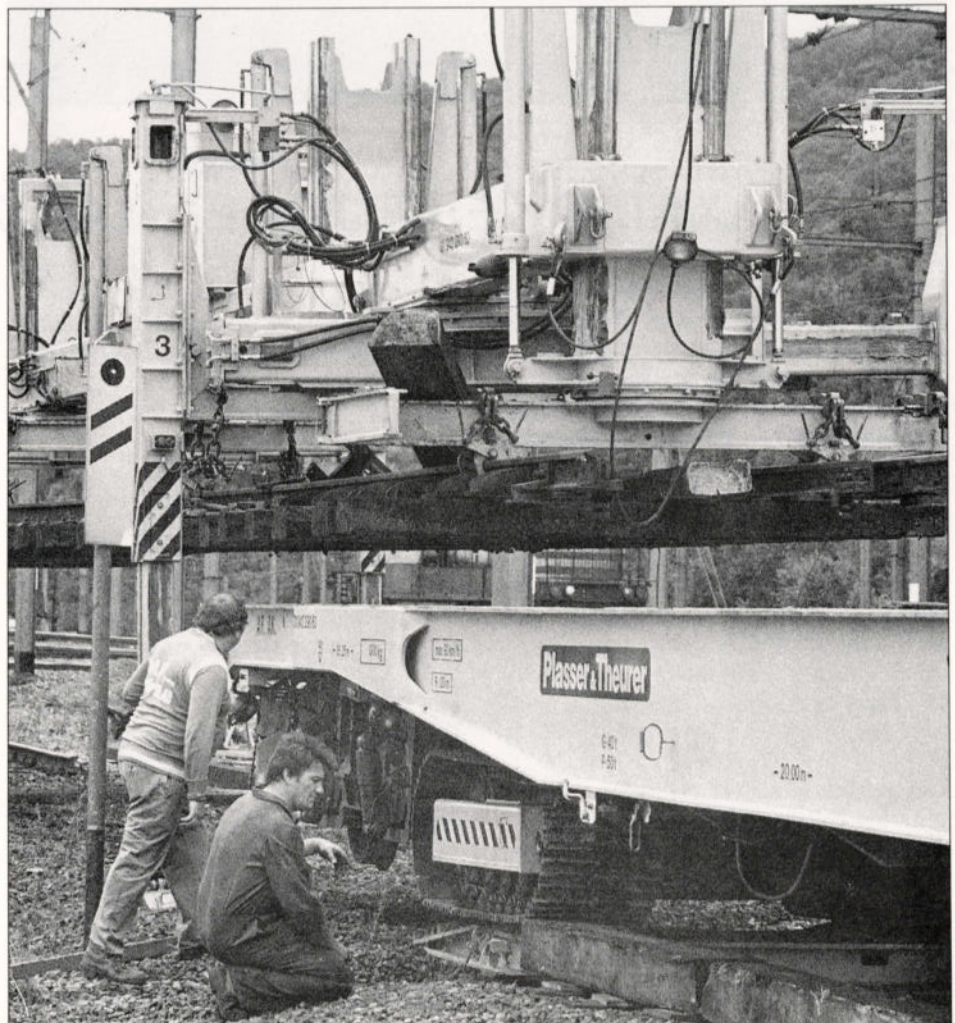
Le contrat de gestion contraint la SNCB à résorber son déficit structurel dans la période 1993-1996. Ce qui signifie plus de rentrées, moins de dépenses.

Les données de l'UIC montrent que, de 1982 à 1990, la SNCB a amélioré sa productivité. Malgré cet effort remarquable, la SNCB doit continuer dans ce sens et encore accroître sa productivité afin d'améliorer sa position concurrentielle sur le marché.

VOYAGEURS

La perte structurelle du trafic intérieur de voyageurs ne peut être réduite que par la suppression des services et des produits pour lesquels le rapport coûts/rentées n'est pas supportable. Cela a conduit à la fermeture de 42 gares et arrêts et à la suspension temporaire de la liaison ferroviaire Libramont-Bastogne sur la ligne 163.

Beaucoup se demandent pourquoi. Car sur la ligne 163, par exemple, chaque jour ouvrable, 183 personnes prennent le train à la gare de Bastogne-Nord et 63 à la gare de Bastogne-Sud. Qu'est-ce que cela nous coûte? Selon les estimations économiques de 1991, 63,6 millions par an. De plus, la ligne n'est plus en bon état et un investissement de 63 millions est nécessaire en matière d'infrastructure. Les frais d'exploitation des bus de remplacement représentent entre 11 et 23 % des frais d'exploitation actuels du chemin de fer. Dès lors, où est le choix? Nombreux sont ceux d'entre vous qui se demandent pourquoi on n'a pas investi plus tôt sur cette ligne. Mais hier, le problème était identi-



LE FONDS DE MODERNISATION

que à aujourd'hui et l'investissement était aussi problématique. La demande potentielle de transport était également tellement faible qu'un accroissement de l'offre aurait encore accru notre déséquilibre financier.

MARCHANDISES

On doit pouvoir effectuer ces transports avec un nombre réduit de wagons en organisant mieux le trafic, en concentrant les gares de triage et les centres d'entretien, en spécialisant et en accélérant les rotations et en diminuant les immobilisations. D'une manière globale, le parc des wagons marchandises sera ramené de 26.000 à 19.000 unités. La réorganisation des cours à marchandises en centres multifonctionnels et la restructuration des gares de formation doit nous permettre d'économiser un quart (soit 2.132.000) des trains-km par rapport à la situation actuelle.

INFRASTRUCTURE

Pour des motifs de sécurité du trafic, l'entretien des voies principales sera géré en régie mais cette activité sera fortement mécanisée. Grâce à de nouveaux moyens télématiques, le nombre de cabines de signalisation sera ramené de 500 postes - la situation actuelle - à 174 centres à la fin 1994 et à 109 en l'an 2000. Ceci a pour objectif de réduire le nombre de personnes employées (environ 600 employés en 10 ans qui seront réaffectés en fonction de leurs capacités). Cette nouvelle installation performante permettra une meilleure fluidité du trafic, améliorera sa sécurité et diminuera les coûts d'entretien.

On pourrait multiplier les exemples d'économies réalisées grâce à l'automatisation, à la modernisation et à la rationalisation d'autres secteurs. Nous y reviendrons de manière plus approfondie dans nos éditions suivantes. ■

Comme nous l'avons dit précédemment, la SNCB doit se moderniser et adapter ses services pour pouvoir s'approprier une part du gâteau de la mobilité.

Afin de ne pas grever les résultats de l'entreprise, un fonds de modernisation a été créé par Arrêté Royal le 30 septembre 1992. Un montant de 12 milliards de francs a été prélevé sur le capital souscrit par l'Etat. Cette somme est passée à 16 milliards par l'addition des soldes de deux autres fonds aux objectifs comparables créés en 1988 et en 1990.

Cette réalisation comptable n'a donc rien à voir avec des emprunts ou des licenciements comme l'une de vos questions le suggérait.

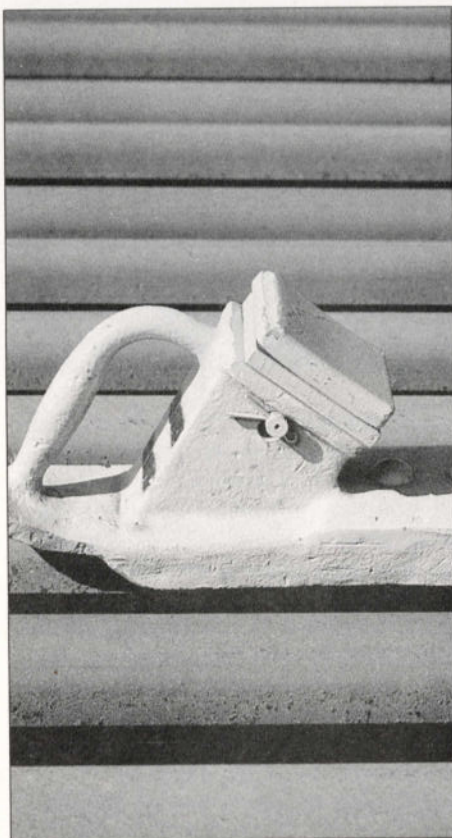
Neuf milliards sont destinés à la modernisation et à la restructuration de la SNCB, la modernisation du matériel de transport et la formation du personnel. Les trois autres milliards doivent couvrir les charges financières qui découlent de ces projets.

Modernisation et restructuration signifient:

- la mise en oeuvre du plan ABX;
- la réorganisation du service des cours à marchandises et du transport des wagons isolés;
- l'amortissement accéléré de certains types de matériel roulant;
- la formation du personnel.

Le fonds de modernisation doit aussi permettre d'accélérer la diminution naturelle de l'effectif du personnel dans de bonnes conditions sociales.

De nombreuses questions portaient sur les conséquences concrètes de ces mesures sur le personnel: pré-pensions, primes de départ, formation professionnelle. Nous y répondrons dans un prochain numéro de C'EST À DIRE. ■



VITESSE, PONCTUALITE, CONFORT

Deux types: national et international.

Deux cadres: la politique de mobilité des pouvoirs publics et l'évolution au sein de la Communauté européenne.

Deux grands objectifs: proposer une solution à la problématique de la mobilité dans notre pays et développer la grande vitesse, complétée par la circulation ferroviaire internationale classique.

Deux principes: développer les points forts, éliminer les points faibles.

Un triple fil rouge: rapidité, régularité, qualité.

SERVICE INTÉRIEUR

Avec la perspective de doublement de la mobilité dans les prochaines années, la SNCB veut tout mettre en oeuvre pour augmenter sa part de marché (actuellement 6,5 % de l'ensemble des déplacements nationaux, 8 % des navettes domicile-travail ou école et 10,1 % des transports de loisir). Elle a fait un choix clair: développer les points forts de son offre et en éliminer les points faibles. Dans cette optique, les produits inter-villes, vers Bruxelles ainsi que vers les autres grandes agglomérations seront réévalués. Lorsque le rapport entre les coûts et les dépenses d'un produit est extrêmement négatif et qu'il ne touche qu'un nombre réduit de clients, ce produit sera raboté.

MIEUX FAIRE CE QUE NOUS FAISONS DEJA BIEN

Les éléments centraux du produit IC sont: grande fréquence, temps de trajet réduits, grand confort. Le trafic intérieur s'améliorera sensiblement en vitesse et en capacité lorsque nous pourrons exploiter les nouvelles lignes et les lignes rénovées. Il attirera un public plus important lorsque nous établirons des correspondances optimales avec les TGV, les trains L, les transports régionaux et urbains ainsi qu'en établissant des services adéquats sur de courtes distances. Tout cela demande une révision du plan IC/IR. Avec de nouvelles options:

- accroissement des liaisons longues distances;
- développement de la desserte des grandes agglomérations, surtout aux heures de pointe;
- attention particulière pour la desserte de Bruxelles;
- rationalisation des gares et des trains moins fréquentés pour améliorer la vitesse commerciale et la régularité des trains.

DU NOUVEAU A PARTIR DE 1993

Pour mieux desservir Bruxelles (dans la ligne de ce qui est proposé pour un Réseau Express Régional), trois adaptations seront mises en oeuvre:

- un nouveau service de trains Bruxelles - Louvain-la-Neuve (comprenant de plus nombreux arrêts) en

VOS QUESTIONS

- Quelles gares seront fermées? Selon quels critères?
- Quel avenir y a-t-il pour les gares?
- Pourquoi un nombre de trains et d'arrêts ne pourraient-ils pas être reconvertis (par exemple dans les centres des villes) pour réduire le trafic routier?
- Les services des guichets seront-ils réorganisés dans les gares? Des cellules de vente seront-elles mises en place dans les gares principales? De quel département dépendront-elles? Qui en aura la direction?
- Supprimera-t-on des arrêts sur la ligne 36 Bruxelles-Louvain?
- Les trains seront-ils supprimés le week-end sur la ligne 139?



prolongement de l'IR Binche-Schaerbeek au départ de Bruxelles Nord;

- le train L Termonde-Bruxelles-Midi poursuivra jusque Denderleeuw, avec arrêt à Liedekerke et ensuite en tant que train L vers Zottegem-Audenarde;

- un troisième IC N Bruxelles-Central-Aéroport en remplacement de l'IC Saint-Ghislain-Aéroport, limité à Schaerbeek. En plus, chaque heure, un des trois trains desservira Zaventem et un autre Diegem.

Les temps de trajet seront réduits sur l'axe IC Bruxelles-Zottegem-

Courtrai et sur la ligne Liège-Marloie. Cette dernière desservira également le centre de Liège. Des adaptations concernant les trains de tourisme côtier en provenance de Luxembourg et d'Arlon, de Maubeuge et de Mons seront également étudiées. Il en va de même pour le train Anvers-Bierges (Walibi)-Dinant. En semaine, un plus grand nombre de trains touristiques rejoindront la côte en provenance de Turnhout, Anvers, Aarschoot et Hasselt. ■



GARES ET LIGNES

LIMITER LES COUTS

LIGNE 163 LIBRAMONT-BASTOGNE

Les coûts d'exploitation (63 millions par an) et les nouveaux investissements nécessaires à maintenir cette ligne en état (60 mil.) sont trop élevés. Sans nouveaux investissements, la vitesse sur cette ligne - qui atteint actuellement 40 km/h - devra être réduite à 10 km/h. Il a été décidé de transférer provisoirement la desserte ferroviaire vers un service routier meilleur marché. La SNCB demandera à l'autorité fédérale dans quelle mesure des apports financiers extérieurs à la SNCB peuvent être obtenus pour couvrir d'une manière acceptable le coût de l'investissement pour l'infrastructure et le déficit d'exploitation annuel.

GARES ET POINTS D'ARRÊT

Pour couvrir nos frais, il faut, dans un arrêt non gardé, atteindre une fréquentation moyenne de 220 voyageurs par jour ouvrable. Le contrat de gestion impose à la SNCB de desservir les arrêts où une moyenne de 150 voyageurs au moins est atteinte par jour ouvrable. Les seuils admis par la SNCB sont de loin inférieurs à ces 150 personnes: moins de 50 voyageurs ou de 50 à 100 voyageurs si un autre arrêt plus fréquenté se

trouve à proximité. Pour sept arrêts qui ne correspondent pas aux normes, un nouveau comptage est organisé et la décision sera prise ensuite. Voyez la liste en bas de cette page.

LE TRAFIC DE WEEK-END

Les chiffres montrent que l'offre est trop élevée durant le week-end: les jours ouvrables, la moyenne par train atteint environ 111 voyageurs pour seulement 64 le week-end. C'est pourquoi, fin mai ou septembre 1993, les services L qui comptent moins de 10 voyageurs en moyenne par jour de week-end seront supprimés. Pour les trains dont la fréquentation moyenne est nettement supérieure à la norme définie, la SNCB cherchera cependant une solution. Les autres services L ne seront pas modifiés avant la réorganisation de l'ensemble des services de week-end, planifiée pour 1994. A l'occasion de cette réorganisation, les trains L dont la fréquentation de week-end est en dessous de ce seuil de 10 voyageurs seront en principe supprimés dans la mesure où cette suppression entraîne des économies importantes de moyens. ■

Dans les prochains numéros, nous nous attacherons plus longuement aux questions sur l'avenir de certaines lignes et gares dans l'ensemble du pays, sur les retards, les mauvaises correspondances. Nous parlerons également du personnel dans les trains, dans les gares et aux guichets.

SERONT FERMEES:

Liège Haut Pré, Zwijndrecht-Fort, Jabbeke, Oudenburg, Onoz-Spy, Herentals-Kanaal, Landskouter, Hautrage, Basècles-Carrières, Aarsele, Néchin, Maubray, Gelrode, Ville-Pommeroeul, Callenelle, Pin, Vonèche, Ponderôme, Zolder, Leignon, Stockem, Chapois, Marchienne-Est, Florée, Pry, Bléret, Machelen, Hermalle-sous-Huy, Aigremont, Tilleur, Jemeppe-Froidmont, La Villette, Comblain-au-Pont, Tergnée, Kapellenbos, Hoboken, Droeshout, Baulers, Haine-Saint-Pierre, Leeuwergem, Maffle, Ham-sur-Sambre.

RESENT EN DELIBERATION:

Aye, Viville, Beringen, Haren, Anvers-Noorderdokken, Cuesmes et Beignée.

QUALITE DU TRAFIC ET DU SERVICE

L'offre doit être sensiblement améliorée dans chacune de ses composantes:

- l'infrastructure doit être modernisée et étendue (STAR 21); la sécurité des installations et du trafic est une priorité et, près des gares, une politique doit être menée pour le parking des voitures, des motos et des vélos;
- un matériel nouveau et confortable doté de facilités doit permettre d'accroître les actuelles normes de confort;
- la régularité du trafic: un maximum de 5 minutes de retard pour 95 % des trains doit devenir la norme;
- les points de correspondance doivent être bien aménagés et les temps d'attente éventuels respectés. Pour cela, la SNCB collaborera étroitement avec les sociétés régionales de transport. Une étude est également en cours pour des formules "train+taxi" et "train+auto".

L'amélioration de l'infrastructure d'accueil et de la qualité de l'accueil des voyageurs dans les gares et dans les trains sont des objectifs centraux. La distribution et la vente devront être simplifiées par l'utilisation d'un appareillage moderne: Sabin, automates portables pour les gardes et les chefs-gardes, distributeurs automatiques de tickets dans les gares, vente via des tiers. La structure régionale de vente sera modifiée: une vingtaine de zones de vente disposeront de leur propre budget. Elles auront leurs propres objectifs de vente et dépendront du Département Voyageurs. Elles veilleront à améliorer leur coordination avec les gares.

Des enquêtes seront régulièrement menées auprès des clients en matière d'accueil dans les gares et les trains, le confort et la qualité du matériel, la propreté des gares, de leurs environs et du matériel roulant, la qualité de l'information, l'utilisation des services. Il en résultera une sorte de baromètre de qualité et une charte de qualité sera rédigée. ■

L'ARRIVEE DU TGV

Au centre de l'Europe, la Belgique est évidemment une plaque tournante du trafic. Mais le trafic transfrontalier connaît pour le moment des problèmes: il ne couvre pas ses frais, la qualité est insuffisante, les couchettes et les voitures-lits, le matériel de traction et les voitures-restaurant ne répondent plus entièrement aux besoins de prestations modernes et de qualité. La concurrence est, de plus, très vive.

C'est pour ces motifs que la SNCB veut dans l'avenir élargir son offre avec des TGV, qui permettront une grande croissance des voyages internationaux. L'offre classique de transport international sera adaptée à la demande. Les "prix de marché" seront également introduits et tiendront compte tant des possibilités du marché que des coûts.

TGV...

La priorité pour le transport international des voyageurs est le développement du train à grande vitesse de l'axe Paris/Londres-Bruxelles-Cologne/Amsterdam. Une série de normes de qualité, comme des trains à cadence horaire, une offre de places haut de gamme et des services complémentaires (catering, téléphone, information, accueil) pour tous les trains, des temps de parcours performants et une attention spéciale portée aux qualités spécifiques du TGV (vitesse, transport du centre ville au centre ville, bonne liaison avec le transport ferroviaire intérieur et international) doivent

nous permettre de proposer un service ferroviaire attrayant et de hautes fréquences de desserte. Assurer un service excellent devient ici une nécessité absolue. L'accent sera mis sur l'accueil, l'agencement intérieur des TGV, la réservation obligatoire des places via le système Resarail, le service à bord.

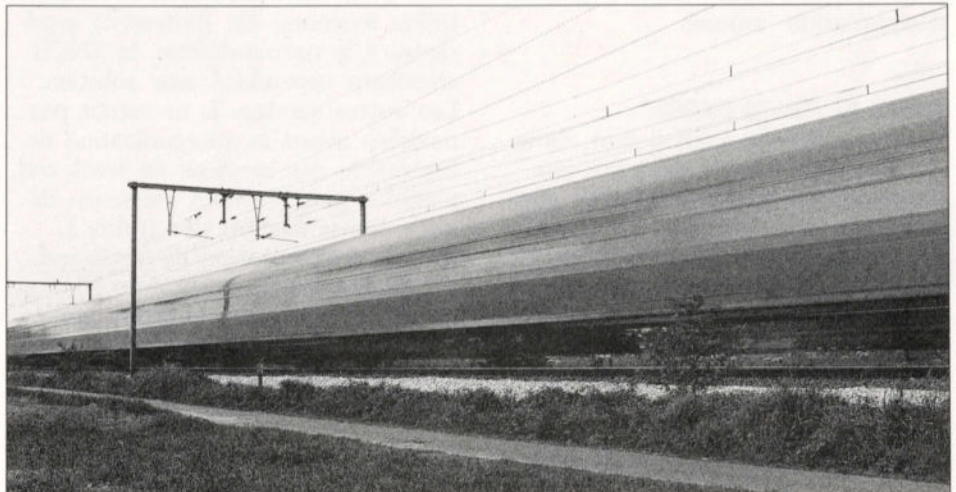
La différenciation des prix doit stimuler la demande et améliorer la rentabilité. Pour informer les clients potentiels de ce nouveau produit et pour les attirer, des campagnes publicitaires adéquates seront menées.

... ET LES AUTRES TRAINS INTERNATIONAUX

Les produits classiques seront adaptés en fonction du TGV en juin 1994. Cependant, dès mai 1993, des améliorations seront déjà apportées aux liaisons vers la France et l'Allemagne et en direction de la Suisse et de l'Italie.

Les objectifs de qualité valables pour le service intérieur seront également d'application ici:

- en termes de confort: la SNCB étendra la modernisation des couchettes de 2^{ème} classe;
- en termes d'accompagnement des voyageurs;
- dans le domaine des prix, qui tiennent compte de la demande, de la concurrence des autres moyens de transport et des coûts;
- en termes de communication sur les produits et les nouveautés, pour donner un nouvel élan et améliorer l'image du train. ■



UN REVIREMENT RADICAL

Le contrat de gestion détermine que les transports de marchandises et de colis ne sont pas des services publics. L'Etat ne subventionne pas ces activités. B-Cargo, notre département marchandises, se trouve donc exactement dans la même situation que n'importe quelle entreprise privée. Il doit s'en sortir avec ses propres revenus. Le trafic marchandises doit au moins couvrir ses frais, et même - de préférence - faire des bénéfices.

Ce n'est pas chose facile. L'an dernier, le transport de marchandises a essuyé des pertes: 604 millions dans le domaine des trains complets, et 2,378 milliards pour le trafic diffus. Un revirement radical est donc indispensable.

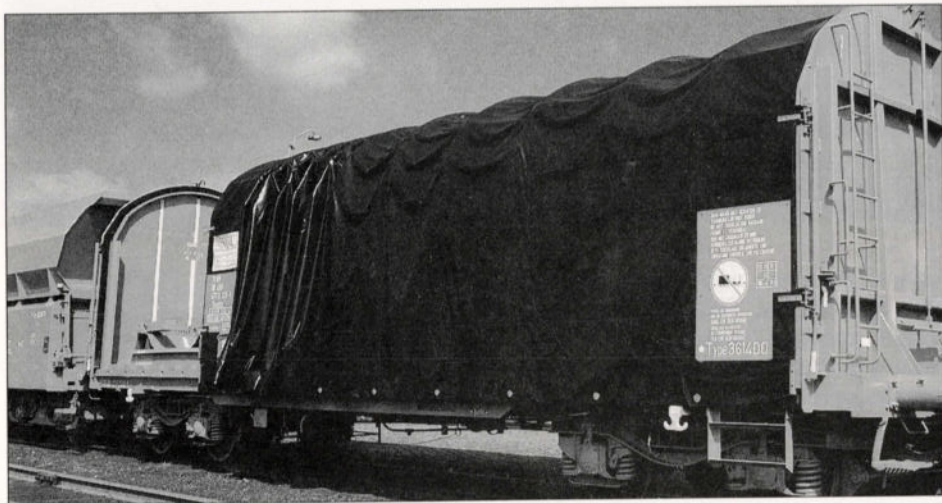
LES "DÉVOREURS"

Avant d'attaquer l'assainissement du secteur, une étude poussée des "dévoreurs" s'impose. Il faut se faire

La SNCB croit dur comme fer au transport par trains complets. La perte modérée, nous la comblerons grâce à une meilleure programmation des trains et un calcul de prix plus pointu, qui tiendra compte de l'utilisation de wagons réseau, des moyens de traction nécessaires et des itinéraires les plus performants.

REDEFINITION

Le transport conventionnel diffus



une idée précise des sources de pertes. Quels transports rapportent de l'argent, quels autres mettent le compte en rouge ? La comptabilité de gestion permettra de dresser un tableau clair de la situation. Une telle comptabilité est en préparation.

Entretemps, passons le trafic conventionnel à la loupe. Le transport combiné et les messageries auront leur tour plus loin. En tête vient le transport par wagons complets (et pour la plupart programmés). Ce produit prend en compte un peu plus de la moitié du volume total transporté (en tonnes) et des tonnes-kilomètres. Mais il ne fournit que 39 % des recettes.

n'apporte que 35 % des tonnages (37 % en tonnes-kilomètres), mais procure plus de 52 % des recettes. La perte qu'il enregistre peut être réduite - puis gommée - par une re-définition du plan de transport et l'amélioration du service.

Nous préparons une réduction du nombre de points desservis, une diminution des opérations intermédiaires (les triages) et une facturation correcte de tous les frais. Les effets de cette démarche sur les cours à marchandises et gares de formation ont engendré un certain nombre de questions. Nous en parlons dans les pages suivantes. ■

VOS QUESTIONS

- Pourquoi fermer tant de cours à marchandises et de raccordements ?
- Quelles gares de formation disparaîtront ?
- Fera-t-on encore de la place aux petites quantités ou s'orienter-t-on exclusivement sur les transports de masse ?

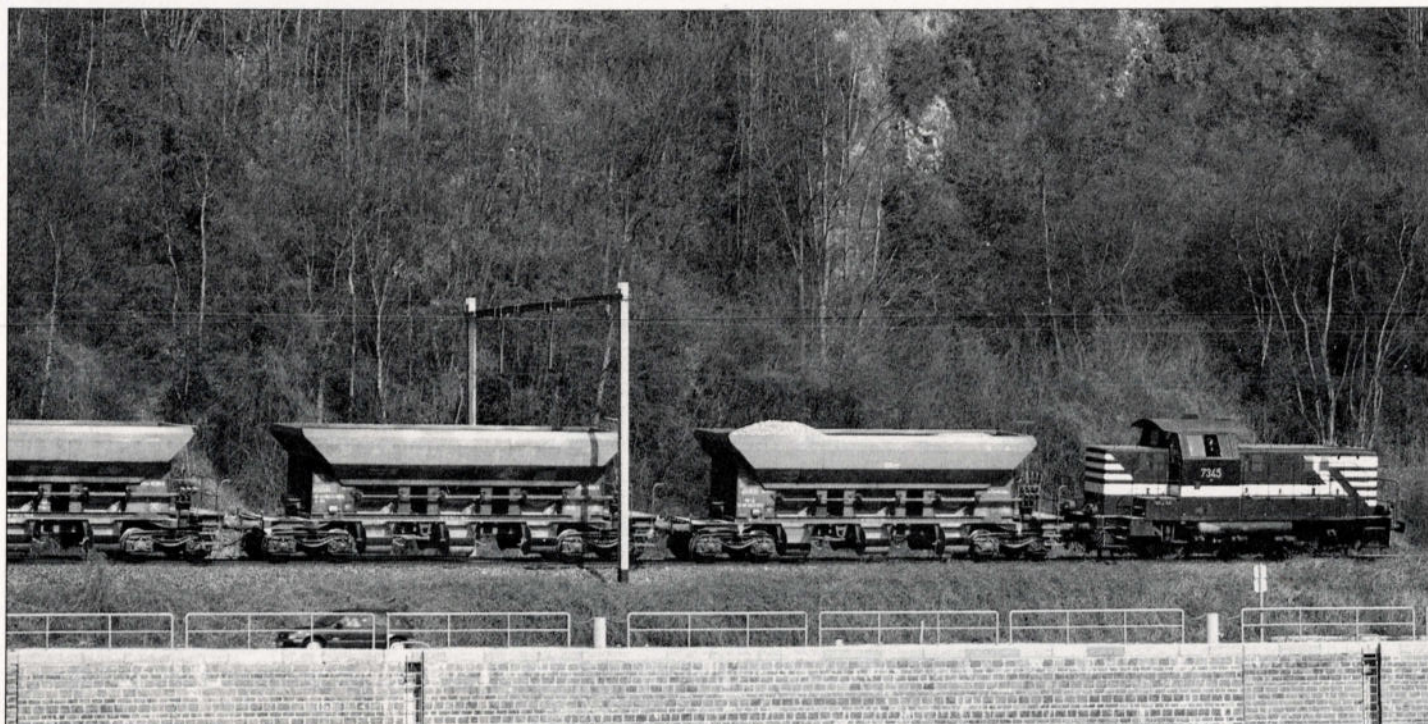
TRIPLE OBJECTIF

Avec un parc de matériel adapté et partant du nouveau plan de transport, B-Cargo se fixe un triple objectif:

- acquérir principalement du trafic international à longue distance;
- accroître la part de marché dans certains segments tels que les produits alimentaires, les fourrages et la chimie (plus particulièrement dans le transport de produits dangereux);
- revaloriser le transport diffus, en mettant l'accent sur les trains porteurs du label Eurailcargo. Ces derniers offrent un produit de grande qualité. Ils relient les centres économiques européens importants sur la base de délais garantis. Ils se composent de wagons remis au trafic diffus. En Belgique, nous les formons en des points de concentration du trafic. Ils roulent ensuite en régime de trains complet vers leurs destinations étrangères. C'est le cas du Cargo Bayern, pour le sud de l'Allemagne, du Scaldo à destination de l'Autriche, d'Interdelta pour le sillon rhodanien et du Norlink pour la Scandinavie. Ce produit répond tout à fait aux besoins de la clientèle. Il devrait connaître dans les prochaines années une croissance de 40 %.

MOINS MAIS MIEUX

En mai 93, nous achèverons l'étude des cours à marchandises. En même temps commencera un examen plus approfondi de la viabilité économique de celles qui subsistent. Toutes les installations qui traitent moins de 5 wagons par jour feront l'objet d'un examen minutieux.



Voilà 10 ans, on dénombrait 404 cours à marchandises en Belgique. Début de l'année dernière, il en restait 120. Cette année, 25 pourraient encore être fermées. Les cours qui traitaient moins d'un wagon (entrant ou sortant) par jour ont été systématiquement abandonnés. Ce ne semble pourtant pas encore être une garantie de rentabilité raisonnable. Voilà pourquoi nous allons soumettre à l'examen les cours qui ne traitent pas 5 wagons par jour.

RATIONALISER

Le principe est simple: les recettes du transport doivent être supérieures (ou tout au moins équivalentes) aux frais d'exploitation. Le site des cours fermés pourra en outre être valorisé par une autre utilisation du terrain.

On observe la même évolution en ce qui concerne les raccordements particuliers. En dix ans, leur nombre est passé de 890 à 390. Et le point de stabilité semble être quasi atteint. La desserte des raccordements non rentables est supprimée, à moins

que le client en paie toutes les charges. A l'inverse, l'ouverture de nouveaux raccordements, à trafic bénéficiaire, compense globalement les fermetures.

CONCENTRER

Mais nous ne nous bornons pas à des fermetures. Nous comptons ouvrir prochainement quelques "centres multifonctionnels". A des endroits bien choisis, de préférence à proximité de zones industrielles actives, nous construirons des terminaux de trafic très modernes, bien équipés pour le transbordement, le stockage et la manutention. Ces centres multifonctionnels doivent être aussi facilement accessibles de la route et de la voie d'eau.

Un vent nouveau (un vent de profit) y soufflera. Au lieu d'éparpiller l'activité dans un grand nombre de petits points de desserte, nous la concentrerons en un endroit central bien équipé. En résumé, il y aura moins de *cours* traditionnelles, mais des *centres* nettement plus performants. ■

LA NOUVELLE VIE D'ABX

Le plan d'action ABX, approuvé le 27 mars 1992, est la ligne de conduite pour la restructuration du service des messageries. Une nouvelle organisation doit conduire à la rentabilité. A dater de 1994, les résultats financiers doivent s'améliorer. Et l'équilibre coût/recettes devrait être atteint en 1997/98.

Au cours de 1993 et 1994, nous investirons 1,2 milliard de francs pour réaliser ce plan d'action. La nouvelle organisation s'articulera autour d'un centre de tri automatisé unique, à Bruxelles-Petite Ile, et 13 plates-formes régionales, dans les centres routiers actuels. Et la gestion bénéficiera d'une large autonomie.

La commercialisation portera ses efforts sur l'offre jourA/jourB, le transport direct et un nouveau produit: "Bonsoir-Bonjour". Les collaborateurs auront pour mots d'ordre une haute productivité et un grand professionnalisme.

LA PROBLÉMATIQUE "TRIAGE"

La légère diminution du nombre de raccordements particuliers conduira sans doute à une réduction des opérations de triage aux noeuds ferroviaires et dans les gares de formation. C'est le signal d'une réorganisation profonde de tout le système de transport. Qui s'accompagnera d'une diminution du nombre de formations.

La SNCB examine la possibilité de réduire à 4 le nombre de gares de formation. En première phase, elle entend baser l'organisation sur les gares de Monceau, Kinkempois, Anvers-Nord et Merelbeke. Les activités de Saint-Ghislain et Hasselt s'en trouveront réduites. Et la desserte des gares zonales doit être également re-étudiée.

TRIO SPÉCIAL

A côté des quatre grandes formations, trois autres gares seront chargées de missions spéciales. Celle de Montzen concentrera les trafics de et vers l'Allemagne et au-delà tout en desservant sa propre zone. Schaerbeek, en plus de sa propre zone, prendra en charge la correspondance des trafics internationaux diffus et combinés. Et Stockem, outre les besoins de sa zone, couvrira ceux du trafic avec le Luxembourg, la France, la Suisse et l'Italie.

AUTRE NIVEAU

Dans cette nouvelle organisation, nous économiserons un quart des trains-kilomètres actuellement enregistrés. Soit 2,132 millions de trains-kilomètres par an. L'économie se fera sentir aussi dans les gares, les dispatchings, les formations intermédiaires, les terminaux, la conduite, la consommation d'énergie, l'amortissement et l'entretien du matériel de traction et du parc de wagons.

La réorganisation complète placera à un autre niveau le coût du train-kilomètre. B-Cargo en tirera une compétitivité accrue. ■



COMPLEMENTARITE

L'ATOUT "COMBINÉ"

Malgré une forte croissance et un large soutien politique, le transport combiné souffre d'un problème fondamental: les marges bénéficiaires sont trop étroites.

Ces dix dernières années, le transport combiné a enregistré une croissance très importante. Par conteneurs et en ferroutage (rail-route), il progresse régulièrement. De nombreuses déclarations politiques le présentent en outre comme l'une des meilleures solutions d'avenir. C'est ainsi que le voient aussi bon nombre d'expéditeurs confrontés aux problèmes de files et de saturation des routes. Il est vrai qu'un conteneur de 40 pieds sur rail, c'est un poids lourd qui ne prend pas la route.

MARGES ÉTROITES

Cependant, les marges bénéficiaires sont pour l'heure trop étroites. La SNCB n'entend pas pour autant prendre ses distances. La technique combinée a encore son avenir devant elle.

Il va de soi que nous devons en améliorer la rentabilité. La stratégie consiste à se concentrer sur les terminaux qui enregistrent un trafic suffisant. Cela permettra d'améliorer encore le service assuré. Les normes de délais sont également précises:

soir du jour A/matin du jour B pour les trains directs à 750 km; soir du jour A/jour C avant midi pour des distances comprises entre 750 et 1.500 km.

COOPÉRATION

La SNCB centrera son effort sur les transports de terminal à terminal. De préférence par trains complets de point à point, mais avec la possibilité de créer des "trains d'axes". Ces trains rouleront sur la base d'un schéma d'exploitation pré-établi et seront gérés par un ou plusieurs opérateurs. Hors terminal, la collecte et la distribution se dérouleront majoritairement par route. ■

QUEL TRANSPORT EN COMMUN ? OÙ ? ET À QUEL PRIX ?

Les experts disent: "dépêchons-nous de trouver de bonnes alternatives au transport routier".

La collectivité dit: "proposez-moi un service de transport en commun valable à un prix abordable".

La SNCB dit: "pour équilibrer mon bilan, je dois porter mon effort sur ce qui est rentable et peut-être abandonner ce qui ne l'est pas".

Dans ce triangle s'inscrivent les trois questions fondamentales du service public: quel service, où et à quel prix ?

C'est un choix de société.

La collectivité a effectivement besoin d'un bon service de transports en commun. A défaut, elle aura toujours plus recours à la voiture privée. Et les problèmes gagneront en gravité: les files qui entraînent des retards coûteux pour l'économie, les accidents dont on évalue le coût annuel à plus de 100 milliards, la pollution qui altère sournoisement notre santé, etc.

Le problème du rail rural et des petites lignes tourne principalement autour de ce dernier aspect. Un coût d'exploitation élevé pour une clientèle insuffisante, c'est une situation intenable pour l'entreprise ferroviaire obligée d'équilibrer son bilan. Mais la SNCB recherche des alternatives et se garde de trancher définitivement avant d'avoir étudié en profondeur le bilan économique et social de la décision.

UN GRAND DÉBAT À L'HORIZON

La SNCB n'est pas seule maîtresse en ce domaine. Isolée, elle devra se résoudre à des choix difficiles. Appuyée par un ensemble de mesures volontariste, elle pourra envisager plus largement le redéploiement à terme de son activité.

Il s'agit d'une politique qui encourage l'emploi des transports en commun: un autre aménagement du territoire, qui modifie les schémas de déplacement; une politique fiscale judicieuse et une politique économique sensée, qui établissent des conditions de concurrence égales entre les divers modes de transport. C'est un grand débat sur la mobilité qui devra s'ouvrir tôt ou tard. Et le plus tôt sera le mieux. Car plus on attend, plus la recherche de solutions devient difficile et douloureuse. Et plus s'éloigne la perspective d'une stabilité définitive pour la SNCB.

QUEL SERVICE, ET À QUEL PRIX ?

D'abord, un service de qualité, en termes d'accueil, d'information, de confort, de vitesse commerciale. Tout cela est inscrit dans le plan d'entreprise.

Ensuite, un prix abordable pour le client, parce que la mobilité est une priorité, quel que soit le budget dont on dispose. Un prix qui supporte la comparaison avec le coût d'utilisation de la voiture - même si ce dernier est loin de couvrir de la même manière la totalité des charges socio-économiques que le trafic entraîne. Un prix dont, en même temps, la part "publique" convienne à la collectivité en fonction de ses moyens financiers, qui sont de plus en plus limités.

UNE AFFAIRE DE CHOIX

Alors, la collectivité (autrement dit la société) doit faire de bons choix. Le train présente l'avantage d'une grande capacité. Il est aussi, de tous les moyens de transport, celui qui offre le plus haut degré de sécurité, et qui respecte le mieux le milieu dans lequel nous vivons. Voilà les bases - solides - de son avenir. Il a certes l'inconvénient d'être prisonnier d'une infrastructure lourde et coûteuse.



VOS QUESTIONS

□ Quand pourra-t-on espérer une stabilité définitive ? Connaîtra-t-on une troisième restructuration à partir de 1997 ?

□ Quel est l'avenir du rail rural, des petites lignes, notamment en province du Luxembourg et aussi au Limbourg ? Ne va-t-il pas être victime des projets de prestige (tel le TGV) ?

□ Quelle politique la SNCB va-t-elle mener à l'égard d'ABX, de B-CARGO ? Et quel est l'avenir de l'informatique ?

□ Quel avenir, quel développement peut-on espérer pour l'entreprise ? Tiendra-t-on les promesses de Star 21 ?

□ La SNCB a été créée en 1926 pour une période de 75 ans. Que va-t-il se passer en 2001 ?

UNE STRATÉGIE D'URGENCE

A plus court terme, la SNCB doit prendre des mesures énergiques pour moderniser et adapter son outil et sa manière d'agir. En développant les transports pour lesquels le train est particulièrement indiqué. En attirant une clientèle qui lui devienne encore plus fidèle. En prouvant - résultats en mains - que le train a bien sa place dans la société d'aujourd'hui, et un rôle à jouer dans l'avenir.

C'est la volonté inscrite par la SNCB de bout en bout dans son plan d'entreprise. ■

DES PRÉCISIONS À VENIR

Un certain nombre de questions téléphoniques ont trait à la relation de la SNCB avec le secteur privé.

□ Pourquoi confions-nous à des entreprises indépendantes des travaux que nous sommes capables de mener en régie ? Voyez un petit bout de réponse en page 12.

□ Va-t-on privatiser des pans entiers de nos activités ?

□ Va-t-on filialiser une partie de la SNCB ?

Ce thème est assez important pour qu'on lui consacre une ou deux pages de texte. Nous l'inscrivons au sommaire d'un tout prochain numéro.

UN REDEPLOIEMENT TOUS AZIMUTS

L'actuelle réforme, décrite dans le plan d'entreprise, a pour objectif essentiel de mettre en place une structure et des méthodes de travail qui conviennent bien à une entreprise autonome, active dans trois secteurs et confrontée à la concurrence des autres entreprises de transport. Toute entreprise s'adapte régulièrement, pour suivre l'évolution du marché et conserver les meilleures chances d'être compétitive. Mais il ne s'agit pas à chaque fois de modifications aussi profondes que celles que nous connaissons maintenant.

CROISSANCE RÉALISTE

Le plan d'entreprise se fonde sur des perspectives de croissance réalistes. Si nous réalisons l'effort prévu, nous pouvons espérer stabiliser dans le délai de quatre ans les moyens humains et matériels nécessaires à notre activité.

Si en même temps, l'autorité publique mène une politique qui encourage l'emploi des transports en commun et se prépare à un débat large et fondamental sur la mobilité (voir l'article en page 14), les résultats pourraient être supérieurs aux espérances.

RESSOURCES ACCRUES

Nous pouvons compter également sur le TGV. Loin d'être un projet de prestige, la grande vitesse est une nécessité pour les entreprises ferroviaires. L'exemple français prouve qu'elle apportera des recettes nouvelles, importantes, qui permettront de mieux supporter les charges d'investissement nécessaires à l'ensemble du réseau. C'est bien pour cela que nous lions intimement le TGV et l'amélioration du réseau intérieur.

CONCEPT GLOBAL DE TRANSPORT EN COMMUN

La complémentarité du train avec le transport individuel (deux roues, voiture...) est incontestable. Celle du train avec les autres modes de transport en commun l'est tout autant. La concertation permanente entretenue par la SNCB avec les sociétés régionales de transports - pour mettre en place des offres tarifaires communes ou pour coordonner les offres sur le

plan horaire - doit toujours s'intensifier, afin de rendre plus avantageux encore le transport en commun de bout en bout. Le plan d'entreprise y fait clairement mention.

AUTONOMIE PORTEUSE

Dans les créneaux d'autonomie, la SNCB veut atteindre le seuil de rentabilité et réaliser aussi une progression sensible.

La réforme d'ABX - et l'investissement considérable compris dans ce programme - va tout à fait dans ce sens. L'assainissement des moyens techniques de B-Cargo aussi. Les collaborations prévues avec des filiales spécialisées apporteront un dynamisme et une puissance de commercialisation bénéfiques aux résultats.

Générateurs de recettes supérieures aux charges, ces secteurs, associés au bilan global, doivent permettre - comme nous l'avons dit du TGV - d'améliorer la capacité d'investissement. L'autonomie devient ainsi porteuse d'avenir pour le service public.

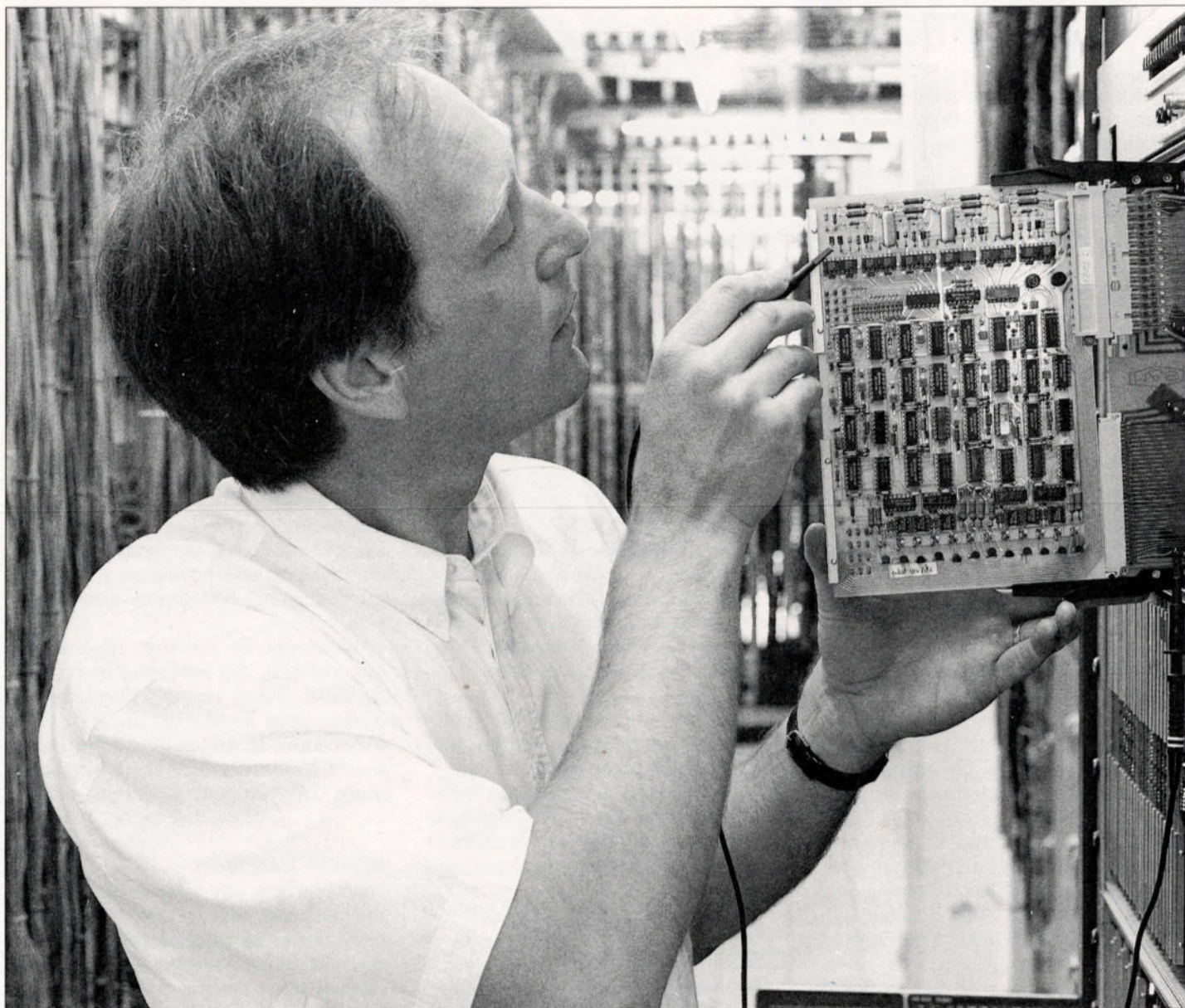
MÉRITER L'APPUI

Nous parlons par ailleurs de l'appui indispensable des pouvoirs publics pour mener ce programme au succès. Cet appui viendra sûrement lorsque nous aurons prouvé que nous pouvons rendre un service utile, compétitif, tout en présentant un bilan plus équilibré. En d'autres mots, il faut le mériter. C'est l'objet du plan d'entreprise. C'est notre véritable perspective d'avenir. ■

ET EN 2001 ?

Créée en 1926 pour une durée de 75 ans, la SNCB devait arriver en fin d'existence en l'an 2000.

Devait. Car l'arrêté royal du 30 septembre 92, qui officialise l'approbation du contrat de gestion par l'Etat, précise que la propriété du réseau est acquise à la SNCB "pour une durée indéterminée". Il n'est donc plus question d'échéance. L'entreprise ferroviaire belge continuera d'exister, dans son statut de société anonyme de droit public chargée de remplir les missions de service public définies par la loi de mars 1991.



L'AVENIR COMMENCE TOUT DE SUITE

Ce que nous avons présenté dans ces pages ne constitue qu'une partie du plan stratégique de la SNCB. Mais il fallait en parler au plus tôt: l'avenir commence tout de suite.

D'autres domaines sont également concernés par les projets d'avenir.

Celui de l'infrastructure, que nous gérons à présent pour le compte de l'Etat, et qui doit présenter les caractéristiques nécessaires pour que soit atteint le niveau de qualité indispensable.

Celui du matériel roulant, sous ses deux facettes: conception-achat-renouvellement d'une part, entretien de l'autre. Encore un domaine qui intéresse de près nos clients !

Celui de l'informatique, un outil important pour la gestion comme pour le service à la clientèle. Celui des ressources humaines, car notre système ne fonctionnera comme il le doit que

sous l'impulsion de femmes et d'hommes qui y mettront leur talent et leur dynamisme.

Il reste un beau paquet de questions sur notre table de rédaction. Pour autant que des réponses existent déjà à présent (car le Plan ne va pas être appliqué du jour au lendemain), vous les trouverez dans nos deux éditions spéciales suivantes, et par après dans les éditions "ordinaires", qui suivront pas à pas cette marche vers notre avenir. ■