

C'EST A DIRE



1

JALONS POUR L'AVENIR

Toute entreprise qui veut vivre veille à équilibrer son bilan. Nous y sommes parvenus en 1991. Et la situation s'assainit progressivement. Notre dette et les charges financières diminuent. Des opérations sur les actifs (vente ou leasing) apportent des recettes supplémentaires. Attention pourtant: la couverture des coûts d'exploitation n'est pas entièrement acquise.

Les solutions à ce problème ne sont pas nombreuses. Il faut - première solution - comprimer le coût total d'exploitation. Ce coût se compose de frais fixes (personnel, infrastructure, matériel) et de frais variables (liés au trafic réalisé). Les frais

fixes forment la part la plus importante. C'est de ce côté qu'il faudra jouer en réalisant des économies, en augmentant la productivité et en réalisant des progrès techniques. Accroître le trafic est

une deuxième solution, à mener conjointement avec la première. Bien sûr, cela entraîne une augmentation des frais variables. Mais celle-ci reste nettement inférieure aux recettes supplémentaires, et l'équilibrage du budget y gagne. Tout au long de ce numéro, nous posons les jalons de cet assainissement nécessaire pour assurer l'avenir de la SNCB dans le cadre du contrat de gestion. A mettre en pratique immédiatement.

UN BILAN ÉQUILIBRÉ



SOMMAIRE

BILAN FINANCIER 1991	
L'ÉQUILIBRE	2
TRAFIC VOYAGEURS EN 91	
À LA HAUSSE	3
TRAFIC MARCHANDISES	
LES PROJETS DE B-CARGO	4
LE TRANSPORT EN 91	
UN EFFORT SPÉCIAL POUR LES AXES MARCHANDISES	5
GRANDE VITESSE	
DES ÉTAPES IMPORTANTES FRANCHIES ET À VENIR	6
MATÉRIEL ROULANT	
MEILLEURE STRUCTURE ET NOUVEAUX PROJETS	7
PERSONNEL	
44.500 CHEMINOTS APPELÉS À LA PRODUCTIVITÉ	8

LE BILAN DE 1991 (en millions de francs)

Produits d'exploitation	+ 74.731
Recettes voyageurs	13.132
Recettes marchandises (y compris les colis)	15.534
Autres recettes	3.234
Produits financiers	7.142
Compensations de l'Etat	35.689
Résultats exceptionnels	+ 1.933
Charges d'exploitation	- 76.083
Personnel	45.298
Autres charges	23.106
Charges financières	7.679
Résultat	+ 581

UN RÉSULTAT POSITIF

Le tableau que voici montre clairement comment les gestionnaires de la SNCB doivent travailler. Le bilan s'achève sur un bénéfice. Pour la troisième fois consécutive. Mais ce chiffre positif n'a été atteint que parce que des résultats exceptionnels (1.933 millions) ont été engrangés. Ce sont en fait les résultats d'opérations de vente ou de leasing que le département poursuit depuis quelques années. Cette technique financière n'a rien d'exceptionnel. Bien d'autres entreprises travaillent de cette manière. Elle consiste à vendre des matériels roulants que nous continuons à utiliser en payant un loyer annuel. La vente procure des recettes importantes, très supérieures au loyer payé. Elle nous a permis, en 1991, de clôturer l'année avec un solde positif de 581 millions plutôt qu'un déficit d'exploitation de 1.352 milliard.

LA DETTE DIMINUE

N'apparaît pas directement dans ce tableau la dette que nous avons vis-à-vis des organismes qui nous ont prêté de l'argent. Il faut savoir que de ce côté, la situation s'est nettement améliorée. Début 1987, nous "devions" 98,3 milliards de francs. Fin 91, il ne s'agissait plus que de 70,8 milliards. Presque 30 % de moins ! Et à présent, la

dette est inférieure au chiffre d'affaires (74,7 milliards). En même temps que la dette, le montant des intérêts à payer ("charges financières") diminue sensiblement. Les charges financières sont donc moins lourdes (7,7 milliards au lieu de 8,3 voilà cinq ans).

UN CONTRAT IMPÉRATIF

Dans peu de temps, nous concluons avec l'Etat un contrat de gestion. Ce texte plantera le décor dans lequel il faudra agir. Service public pour une partie de notre activité. Mais service commercial pour une fraction plus importante. Et qui dit service commercial dit aussi "équilibre". En d'autres mots, les recettes devront couvrir les dépenses. Et nous ne pourrions pas oublier d'investir: le TGV, la modernisation du réseau intérieur et du matériel roulant sont deux conditions essentielles de progrès. Pour atteindre cet équilibre chaque année, nous devons compter sur nos propres forces, notre propre créativité. Et nous souvenir que la SNCB, ce n'est pas seulement notre travail, mais aussi un bilan, qui ne peut pas virer au rouge. ■

C'est à dire est publié par le service des relations extérieures des Services généraux, produit par l'imprimerie centrale de la SNCB et distribué par le factage général (code 99999:00).

Pour nous donner votre avis: C'est à dire - SG 01.4 - section 50 - Bruxelles

LE NOMBRE DE VOYAGEURS SE REMET À LA HAUSSE

Recettes en hausse. Fréquentation des trains plus élevée. Réel succès des formules nouvelles ou renouvelées... C'est la tendance de 1991.

Notre trafic voyageurs reprend du tonus. Il faut poursuivre. Idéalement, le nombre de voyageurs devrait augmenter de 2 % chaque année (3 millions de plus dès 92). Mais cela ne se fera pas seul. Il faut soutenir cette tendance par un service de qualité et un accueil irréprochable.

Comparaison:	1991	par rapport à 90
Nombre de voyageurs:	146.000.000	+ 2,6 %
Trafic total:	6.771.000.000 voyageurs-kilomètres	+ 3,5 %
Recettes:	13.132.000.000 francs	+ 9,3 %
Trafic international:	1.034.000.000 voyageurs-kilomètres	+ 9,2 %
Cartes train:	3.293.000.000 voyageurs-kilomètres	+ 1,5 %
Billets trafic intérieur:	2.444.000.000 voyageurs-kilomètres	+ 4 %
dont billets à réduction commerciale:		+ 13,6 %

DES FORMULES ATTRACTIVES

Une des tendances les plus encourageantes est le retour aux voyages en train par abonnement (par carte train). Après avoir connu une baisse moyenne de 2,5 % ces dernières années, on enregistre à nouveau une augmentation (de 1,5 %). Cette ten-

dance nouvelle est principalement due à l'amélioration de la formule d'abonnement pour les déplacements entre le domicile et le lieu de travail.

Les mesures qui encouragent à l'utilisation du transport public ont été adaptées (et continuent à l'être):

□ le plafond de revenus sous lequel l'employeur intervient obligatoirement dans les frais d'abonnement a été porté à 900.000 francs en 1991 (650.000 en 1990);

□ dans certaines entreprises du secteur privé, tout le personnel obtient l'intervention patronale, quel que soit son traitement;

□ depuis le 1^{er} février 92, il en est de même dans la fonction publique;

□ et dès l'exercice d'imposition 1993, la totalité de l'intervention patronale pourra être déduite des revenus (alors que la déduction est encore limitée à 11.000 francs pour l'exercice 1992).

Ainsi, un nombre plus important de travailleurs peuvent (et pourront) bénéficier au maximum des avantages de la carte train.

LES FORMULES "PASS" MARCHENT DU TONNERRE

De plus en plus de voyageurs découvrent les formules "Pass". Le Go Pass a été lancé en 1989. L'an dernier, la SNCB en a vendu environ 911.298, soit un progrès de 20 %. En 1990, c'est Multi Pass a été mis sur le marché. En avril 1991, il a subi de profondes modifications. Le succès ne s'est pas fait attendre. Au cours des sept derniers mois de l'année, 133.330 Multi Pass ont été achetés, quadruplant ainsi les résultats de l'année précédente. A la mi-juin 91, le Golden Railpass a également été introduit. Il concerne les personnes âgées de 60 et plus. Le dernier jour de l'an, 53.161 exemplaires en avaient été vendus. L'objectif initial (40.000) a été largement dépassé.

Grâce au remarquable succès des formules Pass, le chiffre d'affaires du transport intérieur de voyageurs a grimpé et dépasse les 10 milliards de francs. En 1990, on avait légèrement dépassé les 9 milliards. Depuis dix ans, c'est la première fois qu'une telle tendance se dessine. Le transport international est lui aussi à la fête: son chiffre d'affaires a augmenté de 19 %.

Des progrès à soutenir. ■



B-CARGO: NOUVELLE IDENTITÉ, PROJETS DE CROISSANCE

B-CARGO existe depuis septembre 1991. Sorte de petite entreprise au sein de la SNCB, B-CARGO met le client au centre de ses préoccupations.

Son trafic (les marchandises par wagons complets) a diminué par rapport à 1990. De même que l'activité industrielle.

Aujourd'hui, la restructuration des moyens se poursuit, dictée par l'objectif de rentabilité. Demain, la croissance est indispensable dans ce domaine qui n'a rien à voir avec le "service public".

Comparaison:	1991	par rapport à 90
Volume transporté:	64.500.000 tonnes	- 3,9 %
Trafic total:	8.153.000.000 tonnes-kilomètres	- 2,4 %
Recettes:	13.028.000.000 francs	- 1,8 %
Trafic international:	5.590.200.000 tonnes-kilomètres	- 2,3 %
Transport combiné:	1.017.600.000 tonnes-kilomètres	+ 1,4 %
dont rail-route	261.000.000 tonnes-kilomètres	+ 7,1 %
Trafic intérieur:	2.562.800.000 tonnes-kilomètres	- 2,6 %



LE DÉTAIL DES SECTEURS

En pratique, on constate un recul (en tonnes-kilomètres) dans les secteurs suivants:

- combustibles: - 10,2 %;
 - produits agricoles et alimentaires: - 10,2 %;
 - matériaux de construction et minerais: - 7 %;
 - produits chimiques et engrais: - 9,5 %;
 - produits pétroliers: - 1,8 %;
 - et pour finir les "divers": - 3,4 %.
- Le sous-secteur "automobiles" a chuté pour sa part de 11,3 %.

PRIORITÉ À LA RENTABILITÉ

Dorénavant, tous les efforts seront concentrés sur les activités les plus rentables. Tout autre choix s'avère impossible. Le contrat de gestion qui sera signé sous peu avec les pouvoirs publics exclut le transport des marchandises du "service public". On attribuera par principe les plus gros moyens aux secteurs dans lesquels le rail est très concurrentiel. C'est pourquoi les prix des transports les moins rentables seront augmentés. L'an dernier, 39 cours à marchan-

dises et raccordements particuliers trop peu rentables ont été fermées. Dans le cadre de la rationalisation générale, le parc des wagons a été restreint. On est passé de 27.400 unités à 26.900.

NOUVEAUX TRAFICS

Une série de nouveaux transports ont été lancés. Ils laissent présager de beaux développements. Quelques exemples ? Depuis mars 1991, nous transportons du gaz entre Flessingue et Feluy. Le contrat signé porte sur le transport de 70.000 tonnes par an. Depuis avril 1990, nous transportons du minerai de zinc pour le compte de Vieille Montagne entre Anvers et Olen. Annuellement, les quantités déplacées se montent à 420.000 tonnes.

La gamme des trains Eurailcargo a été étendue au Cargo Bayern: un train direct quotidien à horaire garanti entre la Belgique et le sud de la Bavière (Munich). Pour l'instant, on met la dernière main à la nouvelle liaison Eurailcargo entre la Belgique et le sud-ouest de la France (avec éventuellement une antenne en direction de l'Espagne).

LE TRANSPORT COMBINÉ

Le transport combiné a également étendu son offre. Une série de liaisons ont été établies entre Anvers et Zeebrugge d'une part et le sud-est de la France (Mâcon) et l'Autriche de l'autre. Depuis la nouvelle année, cinq fois par semaine, un train direct relie Zeebrugge à Valence et inversement. Depuis peu, un autre train direct relie, deux fois par semaine, Anvers à Pomezia (Italie) et retour.

Malgré une croissance faible l'an dernier, le transport combiné reste porteur d'avenir. Il a l'appui des responsables politiques de haut niveau. Et les autres secteurs du monde du transport y sont également intéressés. C'est logique. Si le nombre de conteneurs et de caisses mobiles déplacés en train augmente, l'environnement est mieux protégé. ■

EFFORT SUR LES GRANDS AXES MARCHANDISES

Le département transport accorde une grande attention au trafic de marchandises par wagons complets. En étroite concertation avec B-Cargo, il mène des études et prépare de nouveaux investissements porteurs d'avenir. Il le fait dans les ports, bien sûr, car ce sont d'importants fournisseurs de transport terrestre. Avec les forces de vente, il envisage aussi un nouveau type de gares marchandises, basé sur les besoins de la clientèle.



Les activités d'études et d'investissements pour le transport de marchandises concernent en priorité les améliorations à apporter aux grands axes sur lesquels circulent les marchandises. Dans le cadre du plan Star 21, une série de travaux sont réalisés actuellement - ou en passe de l'être. A l'est, c'est le tunnel de Botselaar (par lequel transitent les transports à destination de l'Allemagne et de l'Autriche) qui a été aménagé. Au sud-est, la plupart des activités sont axées sur la modernisation de la ligne Dinant - Bertrix - Athus. C'est par là que passeront bon nombre de trains lourds pour le Luxembourg, l'est de la France, la Suisse et l'Italie.

DANS LES PORTS

Le trafic ferroviaire aux alentours et dans les ports est d'une importance capitale. A Anvers et Zeebrugge, on réalise à l'heure actuelle les investissements nécessaires. Au bord de l'Escaut, par exemple, on a électrifié la ligne vers Stocatra. A hauteur des quais 172-174, on a entamé d'importants travaux de rénovation. Et les projets portent sur près de 3 milliards d'ici 2000.

A côté du port, on a modernisé la gare de formation d'Anvers-Nord. En juin de cette année encore, on mettra en service au faisceau C 2 un système de tri entièrement automatisé et informatisé. Et le reste de la gare suivra.

DES GARES MULTIFONCTIONS

L'heure est aux premières études de "gares multifonctions". Ces centres de transport d'avenir doivent pouvoir proposer aux clients un service complet. Nous voulons concentrer à un même endroit la manutention des marchandises, le stockage, la livraison et l'enlèvement à domicile, le nettoyage des wagons, le pesage, la livraison des accessoires, et les tâches administratives. Dans les toutes prochaines années, nous nous livrerons à un premier test. Et les clients seront très sérieusement consultés. ■

GRANDE VITESSE: DES ÉTAPES IMPORTANTES

La construction de l'atelier d'entretien TGV est entamée. Les premiers aménagements de Bruxelles-Midi sont en cours. Bientôt, le terminal prendra forme. Le TGV est de plus en plus proche.

Pour qu'il roule à des vitesses élevées, il faut lui donner une infrastructure appropriée. Bientôt, les permis de bâtir seront demandés pour les lignes nouvelles et les aménagements de lignes classiques.

Des étapes importantes pour l'avenir du trafic international.

Enfin, nous sommes entrés dans le concret. C'est une bonne chose. Car pour la Belgique, le TGV est un projet de la plus haute importance. Il attirera une clientèle plus nombreuse sur les relations internationales. Et dans la foulée, il redynamisera le réseau intérieur modernisé. A l'horizon 2000, notre outil sera plus performant et plus attrayant pour les voyageurs. Dans un monde encore plus sensible aux problèmes écologiques, le chemin de fer aura renforcé son rôle. Et le TGV aura été un moteur puissant de ce progrès.

LE MATÉRIEL

Les travaux préparatoires à l'arrivée du train à grande vitesse se divisent en deux branches. La première concerne le matériel roulant.

Le transManche

L'année 1991 a été entièrement oc-

cupée par la mise au point d'études détaillées et la construction du prototype du matériel du TGV (rames de 400 mètres de long, 18 voitures et deux motrices).

Paris-Bruxelles-Cologne-Amsterdam

Deux consortiums ont présenté une offre de prix. Actuellement, les négociations ont lieu avec une association momentanée (Franco-Belgo-Néerlandaise) menée par GEC Alsthom et un consortium allemand organisé par Siemens. Elles devraient déboucher bientôt sur une décision d'achat.

Le matériel doit être disponible en juillet 1996. La première ligne TGV - en site propre - sera alors inaugurée en Belgique. On pourra se rendre de Paris à Bruxelles en 1 h 20 sur un nouveau tracé, tandis qu'en direction d'Amsterdam, on utilisera les lignes actuelles, de même que vers Cologne jusqu'à l'ouverture de

la ligne nouvelle entre Louvain et Liège.

LA STRUCTURE

La structure - deuxième branche du projet TGV - commence aussi à prendre forme.

L'atelier d'entretien

La construction de l'atelier d'entretien du matériel TGV à Forest a débuté. Le 18 mars, le Premier ministre Jean-Luc Dehaene a dévoilé - avec le nouveau ministre des communications, Guy Coëme - la pierre commémorative de cette première étape. Entre la ligne Bruxelles-Mons et le faisceau de formation voyageurs de Bruxelles-Midi, la firme anversoise "Bouwwerken Verbeeck" érige un énorme hall d'entretien (dont nous avons déjà parlé).

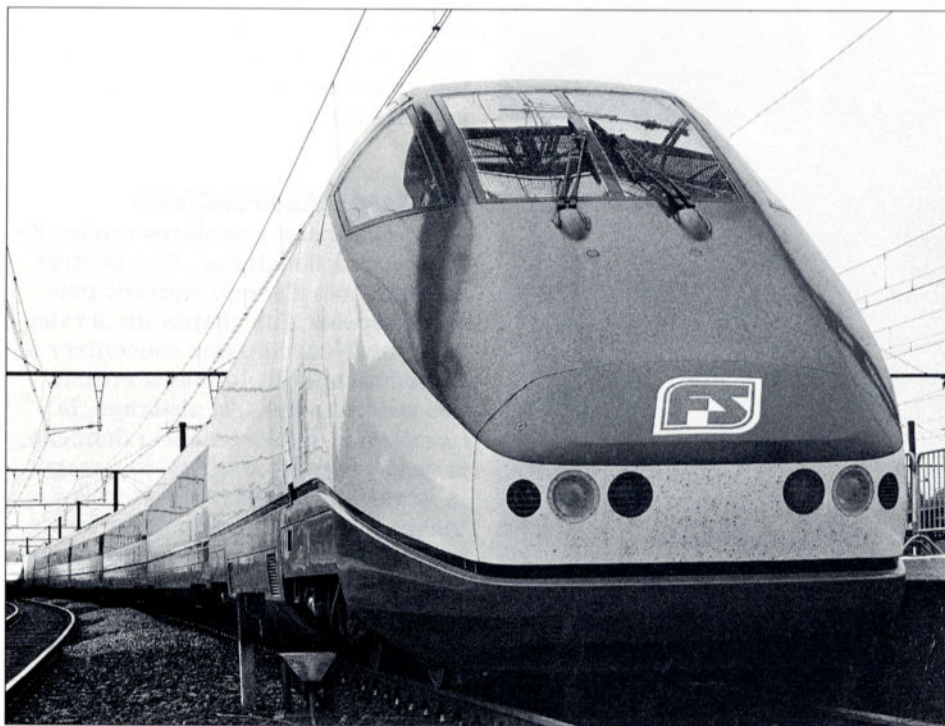
Les lignes à grande vitesse

La Région wallonne et la Région flamande ont approuvé les plans régionaux du TGV. Les tracés peuvent maintenant être bien définis et les permis de bâtir demandés. En ce qui concerne la liaison avec la Hollande, aucun accord n'est cependant encore intervenu.

Fonds TGV

Les communes qui seront traversées par le TGV devront se livrer à des réaménagements après la clôture des chantiers. Le "fonds TGV" mettra des moyens à leur disposition dans ce sens. Notre entreprise les aidera ainsi à remettre en état les voiries communales, garantir l'accès aux terrains agricoles et déplacer les câbles électriques et les conduites de gaz. Une partie du fonds TGV sera également consacrée à la protection de l'environnement.

La création de ce fonds a été décidée en même temps que l'Etat donnait en juillet 1991 le coup d'envoi véritable à l'arrivée de la grande vitesse en Belgique. C'est la SNCB qui négociera avec les communes la répartition des 11 milliards prévus. ■



Présent à Schaerbeek à l'occasion d'Eurailspeed 92, un confrère: le TGV italien.

NOTRE PARC DE MATÉRIEL: du nouveau et des projets

Notre parc de matériel roulant doit être entretenu et régulièrement renouvelé. Le cas échéant, nos ateliers centraux transforment du matériel ou participent aux opérations de renouvellement (les 140 automotrices "break" en sont un bel exemple).

Les projets de matériel de nouvelle génération ont le feu vert. Les premières commandes seront bientôt passées. Et les premiers véhicules feront leur apparition sur le réseau dès 1996.

tomotrices Break en leur ajoutant des voitures intercalaires de seconde classe offrant chacune 82 places assises. Au rythme d'une rame par semaine, ces automotrices doubles deviennent donc des "triplettes". Comme l'EC Memling, elles portent une livrée nouvelle, en gris métallisé



En 1988 a commencé la restructuration fondamentale du département Matériel. Depuis, la productivité du secteur de l'entretien du matériel roulant a augmenté de plus de 30 %. A l'heure actuelle, de nouvelles études sont en cours. Elles permettront d'encore améliorer les prestations. Et d'entrer de plain pied dans le rail du XXIème siècle.

RÉALISATIONS RÉCENTES

En 1991, le car-wash de Gand-St-Pierre a été mis en service. Il y a peu, les travaux préparatoires à la construction d'une plateforme de nettoyage et de fosses d'inspection ont démarré. A Anvers-Schijnpoort également, des travaux ont débuté. Ils concernent la construction d'un nouveau poste d'entretien équipé d'un car-wash, d'une plateforme de nettoyage et de fosses d'inspection. A la fin de cette année, l'installation pourra entrer en service.

A Stockem, nous avons transféré fin mai 91 les activités de l'atelier de Latour. On met actuellement la dernière main aux travaux de modernisation et d'adaptation. Cela s'est également produit à Saint-Ghislain, et à Monceau qui a repris fin mai les activités d'Haine-Saint-Pierre.

LE MATÉRIEL GÉRÉ

Le 31 décembre 1991, le matériel roulant comprenait 380 locomotives électriques, 287 locomotives diesel, 332 locomotives diesel de manoeuvre, 659 automotrices électriques (615 doubles et 44 quadruples), 1.777 voitures tractées (dont 317 destinés au trafic international) et 26.794 wagons de marchandises. Au cours de 1991, la SNCB a mis en service 17 automotrices doubles et 71 wagons trémies pour le transport du ballast.

Pour l'instant, on adapte les 140 au-

avec bandes bleues et triangles rouges et jaunes. Le look de demain.

L'AVENIR

A court terme, 18 locomotives bi-tension, 206 automotrices (dont 65 bi-tension) et 111 voitures d'une nouvelle génération seront commandées. Leur livraison débutera en 1996.

En même temps, les services centraux ont entamé des études et dressé le cahier des charges pour de nouveaux wagons destinés au transport d'automobiles neuves.

Et les ateliers s'activent également (entre autres) à la rénovation de 45 voitures-couchettes. ■

PRODUCTIVITÉ: MOT D'ORDRE POUR 44.500 CHEMINOTS

L'effectif global de la SNCB est passé à 44.500 personnes. Résultat d'une "cure d'amaigrissement" menée depuis plusieurs années.

Pourtant, la SNCB engage. Parce que certaines qualifications et certaines régions manquent d'effectifs.

La productivité s'est accrue. Et elle doit encore le faire (dans toutes les entreprises ferroviaires européennes, en fait). Afin de réaliser un trafic qui couvre ses coûts, et d'assurer l'équilibre du bilan.

Après plusieurs années de "recrutement interne", la SNCB se repositionne sur le marché de l'emploi. C'est indispensable pour assurer le bon fonctionnement du service. Les nouveaux cheminots sont mis au travail d'une part à des points cruciaux comme la zone portuaire anversoise ou la plaque tournante qu'est Bruxelles, de l'autre dans des ateliers et des services centraux qui manquaient de spécialistes qualifiés.

Dans le courant des deux dernières années, nous avons ainsi engagé 85 universitaires et 35 techniciens A2-plus. En outre, de nouveaux recrutés sont entrés en fonction dans la zone portuaire d'Anvers ainsi que dans la région bruxelloise. Il s'agit

avant tout de techniciens A2, d'employés des services transport, factage et exploitation, et de conducteurs de manoeuvres.

ENCORE 44.500

Au nouvel an 1992, la SNCB comptait 44.500 collaborateurs. Dix ans plus tôt, ils étaient encore 69.356, et c'est à ce moment qu'on avait stoppé l'embauche. Le 1er janvier 1988, au début de la restructuration de la société, le cadre avait déjà été ramené à 51.883 personnes. En juillet de la même année, on décidait de supprimer 5.000 postes de travail supplémentaires. Cette restructuration drastique a créé un "pool" d'environ 5.000 personnes disponibles. Actuel-

lement, 612 membres du personnel font encore partie du pool. La "cure d'amaigrissement" provient de départs naturels et de mesures destinées à encourager les départs volontaires, comme la prépension en 88/89.

L'ÉVOLUTION

Un calcul simple montre qu'en 1991 chacun de nous a produit 335.400 unités de trafic (voyageurs-kilomètres + tonnes-kilomètres) en moyenne. Une amélioration qui frôle les 40 % en 5 ans.

Tous les réseaux européens ont enregistré comme nous une croissance de productivité. Et tous veulent poursuivre. Les Italiens, par exemple, comptent encore sur une croissance de 88 % en cinq ans.

Notre objectif sera inscrit dans le plan d'entreprise de la SNCB. Un plan qui sera mis au point dans les prochains mois, pour concrétiser dans le travail quotidien le contenu du contrat de gestion. ■

