

# C'EST A DIRE



## NOTRE TRAVAIL SOUS LA LOUPE

Des résultats de notre activité rendus publics fin mars, la presse a extrait une information pour elle capitale: après 4 ans de bénéfice, nous accusons un déficit de 850 millions. En fait, deux questions essentielles se posent. Est-ce que nous travaillons bien ? Et comment progresser vers l'équilibre budgétaire ?

Les quelques détails que nous donnons dans ces pages sur les résultats de 92 donnent une réponse à la première question. Notre travail est correct. Notre productivité s'améliore. Malgré les effets de la conjoncture économique, il est permis de dire que nous nous défendons bien. Mais notre entreprise doit encore faire mieux.

Comment progresser ? En adaptant notre stratégie. C'est-à-dire en agissant à la fois sur l'offre de transport et sur les méthodes de travail. Répondre aux besoins de la clientèle en quantité et en qualité. Par une gamme de produits attrayante - c'est de plus en plus le cas. Et par un service qui respecte bien les promesses et s'accompagne d'un accueil soigné.

Par la recherche d'un optimum de productivité dans nos ateliers, nos centres de préparation et nos services administratifs, en utilisant au mieux le dynamisme et la créativité. C'est un défi. Le même que connaissent tous les cheminots du monde. A nous de le relever.

# 1992: UNE ANNÉE CHARNIÈRE



SOMMAIRE

**RESULTATS 1992**

UNE ANNEE CHARNIERE	2
INFRASTRUCTURE	3
PERSONNEL	3
TRANSPORT DE VOYAGEURS	4
INFORMATIQUE	4
B-CARGO	5
ABX	5
MATERIEL	6
TRANSPORT	6

**ENTREPRISE PUBLIQUE**

OMBUDSMEN	7
-----------	---

**TELEX**

TGV: UNE CARTE PRECISE	7
ABX: CENTRE DE TRI	7

**TECHNOLOGIE ET FORMATION**

SIMULATEURS DE CONDUITE	8
-------------------------	---

L'année 1992 à la SNCB peut être résumée en trois traits: stabilisation des trafics, déficit financier, charnière. Charnière vers un nouveau statut d'entreprise. Charnière vers la modernisation, par le biais du plan décennal d'investissements. Charnière vers l'arrivée de la grande vitesse, dont la préparation a pris un tour plus spectaculaire. Charnière vers une stratégie nouvelle, que le plan d'entreprise énonce pour une période de 4 ans, avec un objectif double: rentabilité et équilibre budgétaire. Nous sommes entrés dans une nouvelle vie, qui comporte des obligations,

mais aussi des moyens nouveaux. Voyons comment s'est passée cette année charnière dans nos différents secteurs d'activité.

Et disons d'emblée que le déficit provient surtout du fait qu'une opération de financement alternatif n'a pu être réalisée en temps utile. La croissance des charges a de son côté pu être limitée. Mais la dette a augmenté, pour la première fois depuis 1987. En cause: un retard de paiement de l'Etat supérieur à ce qu'il était les années précédentes, et des investissements sur fonds propres dans le cadre des projets Star 21 et TGV.



**RÉSULTATS FINANCIERS**  
(en millions de francs)

	1991	1992	Différence 92/91 (%)
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>73.865</b>	<b>74.802</b>	<b>+ 1,27</b>
produits tarifaires	31.900	32.995	+ 3,43
produits financiers	6.276	5.606	- 10,67
Produits propres	38.176	38.601	+ 1,11
Compensations "service public"	35.689	36.201	+ 1,43
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>75.217</b>	<b>77.006</b>	<b>+ 2,38</b>
dont financières	6.813	6.620	- 2,83
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>- 1.352</b>	<b>- 2.204</b>	
<b>Résultats exceptionnels</b>	<b>1.933</b>	<b>1.354</b>	<b>- 29,95</b>
charges	819	1.805	+ 132,60
produits	2.752	3.159	+ 14,79
<b>Résultat global</b>	<b>581</b>	<b>- 850</b>	

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

## INFRASTRUCTURE

### Modernisation et amélioration de l'accueil

Le département Infrastructure poursuit la réalisation du programme de travaux prévu par le plan décennal d'investissements 1991-2000. Ces travaux comprennent de nouvelles électrifications, l'augmentation de la vitesse autorisée sur certaines lignes, l'amélioration de la sécurité aux passages à niveau, voire la suppression de certains d'entre eux.

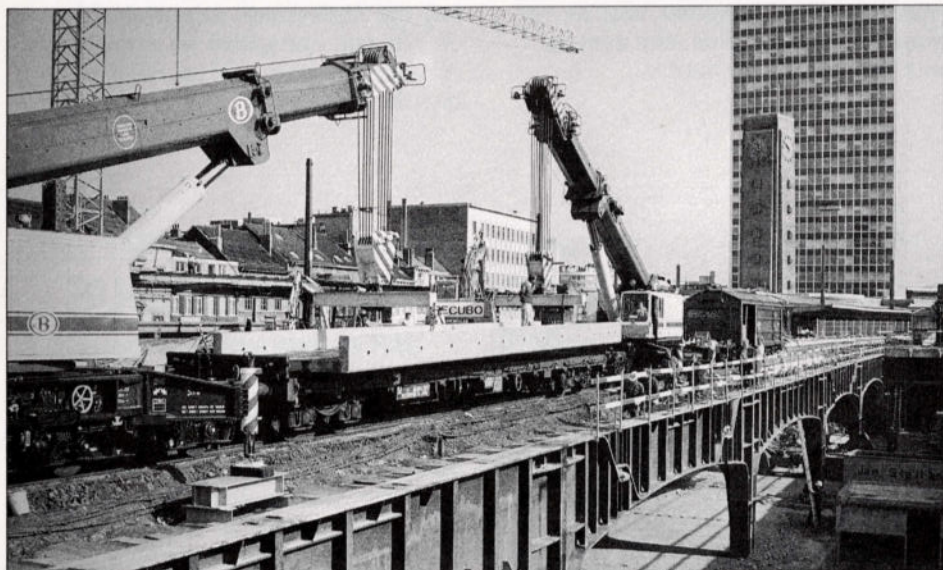
L'amélioration de l'accueil aux voyageurs est aussi un souci de l'Infra. Des travaux de rénovation ont été menés dans un certain nombre de bâtiments de gares: sonorisation, information, parking....

A Anvers, Gand et Zeebrugge, nos infrastructures portuaires ont été adaptées en fonction des nécessités nouvelles. L'axe Athus-Meuse est en cours de modernisation. Et le réseau de signalisation est modernisé lui aussi, en osmose avec le programme de réduction du nombre de cabines.

Confort, sécurité et vitesse sont trois mots d'ordre qu'on retrouve dans le contrat de gestion et le plan d'entreprise. La qualité des installations fixes revêt une grande importance à cet égard. On a donc en 1992 renouvelé 181 km de rails (dont 152 km de rails longs soudés), 323.802 traver-

ses et 107 appareils de voie. En outre, 152 km de voies ont été re-ballastées.

A Forest-Midi, la construction de l'atelier d'entretien TGV va bon train. Et les travaux préparatoires du terminal TGV à Bruxelles-Midi ont débouché dans les premiers jours de 93 sur une phase très active de construction. ■



#### PERSONNEL

## RESSOURCES HUMAINES

### Réduction d'effectif et recrutements sélectifs

Dans le cadre des efforts de rationalisation, en 1992, l'effectif du personnel occupé a été ramené de 44.414 à 43.845 personnes.

Pourtant, la SNCB procède à des recrutements sélectifs. Car il faut assurer le fonctionnement normal de l'activité, notamment dans des domaines techniques en évolution permanente.

On a ainsi recruté principalement du personnel de train, des techniciens et des officiers de police. ■

	EFFECTIF DU PERSONNEL		
	1991	1992	Différence
<b>Effectif moyen</b>	<b>44.479</b>	<b>43.889</b>	<b>- 590</b>
dont à charge			
de l'exploitation proprement dite et de la formation professionnelle	37.363	36.313	- 1.050
des investissements	2.059	2.492	433
d'autres comptes	4.404	4.591	187
du pool	653	493	- 160
<b>Effectif moyen au travail, absences déduites</b>	<b>36.667</b>	<b>35.910</b>	<b>- 757</b>

## TRANSPORT DE VOYAGEURS

### Une année favorable pour les produits ciblés et le trafic international

Le trafic intérieur présente une légère augmentation de 0,4 % en voyageurs-kilomètres, et une croissance de 4,3 % en recettes. L'augmentation est à mettre essentiellement au compte de la vente de billets. Celle de cartes train présente quant à elle un petit tassement de 0,3 % en volume de transport. Le trafic intérieur représente 85 % de l'activité et 78 % des recettes.

La ligne d'orientation des services vers un rapport recettes/coûts plus favorable a été poursuivie.

La politique des prix, comme les années précédentes, a suivi l'évolution du coût de la vie et celle des prix de revient. Elle a visé principalement à une simplification des formules en vue d'une plus grande transparence. Les tarifs ont été adaptés de telle manière que les prix pour courtes

TRAFIC VOYAGEURS					
	Unités	1991	1992	Différence unités	%
Voyageurs	millions	145,5	145,0	- 0,5	- 0,3
Voyageurs-kilomètres	millions	6.770,8	6.798,1	27,3	0,4
Parcours moyen d'un voyageur	km	46,5	46,9	0,4	0,7
Nombre moyen de voyageurs par train		94,4	94,2	- 0,2	- 0,2

distances deviennent plus attrayants.

Les formules Pass ont engrangé une nouvelle progression: 7 % pour le Go Pass, 65 % pour Multi Pass et 82 % pour le Golden Railpass. Elles continueront à être adaptées afin de répondre toujours plus étroitement aux attentes des clients.

En trafic international, la croissance est de 0,8 % en voyageurs-kilomètres, et de 7,1 % en recettes. Les prix ont augmenté de 5 % en moyenne dans le cadre du système de prix européens. Plusieurs trains ont vu leur trajet prolongé et quelques formules ont été légèrement adaptées. Mais on n'a pas enregistré de nouveautés révolutionnaires - on se réserve pour bientôt ! ■

4



#### MOYENS TECHNIQUES

### INFORMATIQUE

#### MIS et extension des moyens

Des études ont été menées pour la mise en place d'un système MIS/EIS (management information system/executive information system). Le but est de mettre en temps utile toute l'information disponible à la portée des gestionnaires pour appuyer une politique dynamique de gestion et de prise de décision.

Par ailleurs, le service informatique a en 1992 mis en service le réseau de communication Nadia, dont Sabin fait usage. Nadia est une étape nouvelle dans la transmission de données à la SNCB. Elle s'ajoute à nos deux réseaux propres existants: le réseau téléphonique et le réseau de télex. Voici un réseau télématique qui doit permettre également d'établir des liaisons directes entre l'informatique centrale et des postes de travail dispersés dans tout le pays.

Le service informatique a aussi installé 815 nouvelles configurations PC, ce qui porte à 1.682 unités le total des PC à usage bureautique. ■

## B-CARGO

### Maintien du trafic et projets "haut de gamme"

#### TRAFIC WAGONS COMPLETS

	Unités	1991	1992	Différence	
				unités	%
Tonnes transportées	milliers	64.497	62.342	- 2.155	- 3,3
Tonnes-kilomètres	millions	8.153,0	8.073,8	- 79,2	- 1,0
Parcours moyen par tonne	km	126,4	129,5	3,1	2,5
Charge nette moyenne par train	tonnes	395,4	392,9	- 2,5	- 0,6

Face à une conjoncture très morose, on peut dire que le trafic de marchandises par wagons complets s'est honnêtement défendu. Une croissance est enregistrée dans des secteurs tels que *produits agricoles et alimentaires, matériaux de construction et produits des carrières, divers*, ainsi que *produits chimiques et engrais*. C'est dans les secteurs productions métalliques et produits pétroliers qu'apparaissent des diminutions.

En trafic conventionnel (c'est-à-dire en wagons), on remarque l'acquisition de nouveaux trafics par trains complets: du minerai de fer d'outre-mer à destination de la France, des ciments et clinkers de Belgique vers la région parisienne.

En transport intermodal, on note qu'un train direct Zeebrugge-Espagne et retour circule cinq fois par semaine. Et depuis le 1er juin 92, le transport qui ne peut être réalisé en

trains directs de bout en bout est rationalisé par une concentration des envois dans des points donnés selon l'axe de trafic. On continuera dans ce sens en 1993.

L'étude de plusieurs projets a été poursuivie en vue de leur réalisation en 1993. C'est le cas d'un train Eurailcargo entre la Suède et la Belgique. Un train direct vers Bordeaux et le sud-ouest français - avec antenne espagnole - circulera bien dès ce 23 mai, mais ne portera pas encore le label Eurailcargo.

Les rationalisations nécessaires ont été poursuivies: les installations qui ne répondent pas aux normes de plus en plus strictes de rentabilité ont été fermées. Et le parc de wagons est passé de 26.750 à 26.500 unités. ■

TRAFIC

## ABX

### Redressement et consolidation de la position sur le marché

Les recettes d'ABX se sont accrues de 1,8 %. Un résultat encourageant au cours de cette année marquée surtout par le développement progressif d'une réforme fondamentale. Le plan d'investissements prévoit une enveloppe globale de 1,2 milliard de francs pour dynamiser la relance décidée. Notamment par la construction d'un centre de tri national, avec machine de tri automatisé, ainsi que la mise en place d'une informatique puissante et très efficace. On investira également dans la formation professionnelle du personnel.

A terme, c'est-à-dire à l'horizon 97-98, la situation budgétaire devrait être valablement redressée et ABX devrait avoir consolidé sa position de leader sur le marché belge des messageries et transports de colis. ■



## MATÉRIEL

Matériels nouveaux et méthodes adaptées

Le département Matériel a reçu en 1992 livraison de 35 voitures intermédiaires pour les automotrices Break et 49 wagons trémies. Le Conseil d'administration a par ailleurs décidé la commande - considérable - de 120 automotrices triples et de 163 voitures à voyageurs aptes au 200 km/h. En outre, une commande de 200 wagons pour le transport d'automobiles sort ses effets en ce début 93.

### NOUVELLE ORGANISATION DES ATELIERS

Le département a étudié, dans le cadre du plan d'entreprise, le regroupement des activités dans un nombre réduit de centres de production. Son objectif est de comprimer les coûts fixes liés à l'entretien du matériel tant marchandises que voyageurs. La réduction des coûts passe également par une informatisation plus poussée de la gestion des ateliers. Mais il ne s'agit pas seulement de réduction. Des investissements importants seront réalisés pour donner à la nouvelle structure un maximum de performance. ■

La SNCB s'est fixé pour objectif la recherche d'une haute qualité du service dans tous les domaines où il est possible d'y arriver.

### VOYAGEURS

Des améliorations ont été apportées à un certain nombre de relations intérieures et internationales voyageurs ainsi qu'à un service complémentaire important: la mise à disposition de places de parking et d'abris pour deux roues.

La gare de Bruxelles-Midi a commencé sa grande mutation tant pour l'arrivée du TGV que pour l'accueil des voyageurs du service intérieur. Le programme de rénovation des gares s'est poursuivi en 1992. Des installations de sonorisation ont notamment été placées dans un certain nombre de gares, renouvelées dans d'autres. De même, des écrans vidéo ont été placés dans plusieurs gares en remplacement de tableaux indicateurs anciens. Sans oublier ARI, l'indicateur électronique, autre importante modernisation des moyens de communication avec la clientèle.

La SNCB prépare l'établissement de postes de signalisation à desserte électronique. A terme, le nombre de

cabines sera ramené à 51. Le premier poste de ce type a été mis en service à Anvers-Nord, le prochain sera celui de Forest.

Au profit des personnes handicapées qui se déplacent en fauteuil roulant, 23 gares ont été dotées d'une nouvelle plate-forme d'embarquement. Un prototype adapté aux gares à quais bas est en période de test. Après une période de test qui a débuté en décembre 92, le système de vente Sabin est en cours d'installation sur tout le réseau. Aux environs de l'été 93, les 258 gares qui comptent un point de vente devraient être équipées. Sabin délivrera tous les types de titres de transport (et même les réservations internationales dans un certain nombre de gares) et permettra de donner un maximum d'informations utiles aux voyageurs. Quelque 1.600 employés auront reçu entre-temps une formation pratique pour la bonne utilisation de cet outil nouveau. Une autre formation, lancée dès 1992, touchera au total 4.000 agents qui sont en contact avec le public. Pendant 4 jours, ceux-ci recevront un training "Connaissance des produits et contact clientèle".

### TGV

La formation du personnel qui desservira le TGV Bruxelles-Londres est en cours. Elle concerne pour l'instant 18 chefs-gardes et 35 conducteurs.

### MARCHANDISES

Des investissements ont été réalisés à Anvers et à Zeebrugge en vue d'améliorer la desserte marchandises de ces zones d'activité importantes. Des études sont en cours pour une réduction du nombre de gares de formation et de l'équipement prochain d'un nombre réduit de centres multifonctionnels performants qui remplaceront les cours à marchandises et offriront un service optimal pour le traitement du trafic diffus. Sur le plan international, les efforts se poursuivent en vue de former des trains directs vers des centres européens qui présentent un bon potentiel de transport. ■

### LA MATÉRIEL ROULANT

	1980	1991	1992
Locomotives électriques polycourant	27	51	51
Locomotives électriques monocourant	222	329	327
Locomotives diesel de ligne	481	287	286
Locomotives diesel de manoeuvre	388	332	330
Locotracteurs	60	41	37
Automotrices électriques			
doubles	485	630	584
triples	-	-	35
quadruples	44	44	44
Automotrices diesel	87	24	24
Voitures intérieures	2.022	1.460	1.459
Voitures internationales	366	317	305
Fourgons	79	42	39
Wagons ordinaires à essieux	21.942	6.686	6.512
Wagons ordinaires à bogies	8.780	8.229	8.207
Wagons spéciaux à essieux	7.037	5.295	5.162
Wagons spéciaux à bogies	5.117	6.539	6.635
Wagons de particuliers	3.978	3.259	3.227
Wagons pris en location	550	789	982

## OMBUDSMEN: LES MÉDIATEURS DE LA SNCB SONT EN PLACE

Le 1er mars 93, les deux médiateurs de la SNCB sont entrés officiellement en fonction. La SNCB est ainsi dotée d'une instance de dialogue avec sa clientèle.

Le petit Robert définit l'ombudsman: *Dans divers pays, personne chargée de défendre les droits du citoyen face aux pouvoirs publics. En France: "médiateur"; au Québec: "protecteur du citoyen."*

La SNCB n'est pas un pouvoir public. Mais une entreprise publique au sein de laquelle la loi de mars 1991 prévoit l'existence d'un service de médiation.

A Belgacom, à La Poste et à la SNCB, les clients qui estiment que leurs réclamations n'ont pas trouvé la suite attendue peuvent désormais s'adresser à l'un des deux "médiateurs" (un francophone et un néerlandophone) en vue de trouver une solution à l'amiable plutôt que de porter leur litige devant un tribunal.

Jean-Louis Bausière et Guido Herman se tiennent chez nous à leur disposition pour examiner le dossier

et remettre un avis au service compétent qui a seul le droit de trancher.

La procédure est simple. Le client mécontent introduit une plainte par lettre recommandée. Ou bien il se présente personnellement et paie sur place un montant égal à celui qu'il acquitterait pour un envoi postal recommandé.

Le médiateur examine la plainte. Et il décide soit de ne pas l'instruire (il en informe alors le client et motive sa décision), soit d'aller plus avant. Dans ce dernier cas, il s'efforce de concilier les points de vue: celui du client et celui du service de la SNCB avec lequel le client est en désaccord. Il dispose pour le faire d'un délai de deux mois. S'il n'y arrive pas, il remet un avis et le dossier est dès ce moment du seul ressort du service en question. ■



Chaque année, Jean-Louis Bausière et Guido Herman produiront un "rapport annuel" de leur activité. En quelque sorte un bilan de santé des relations de notre entreprise avec sa clientèle.

### L'OMBUDSMAN...

#### C'EST

- le diplomate qui s'efforce de rapprocher les points de vue:
  - ✓ de l'entreprise;
  - ✓ du consommateur;
- un conseiller qui fait preuve de souplesse et de doigté pour mettre de l'huile dans des rouages parfois grippés;
- l'esprit indépendant qui, à l'expérience des plaintes, aidera l'entreprise à réfléchir à ses relations avec la clientèle.

#### CE N'EST PAS

- l'homme qui va donner raison à tous les mécontents;
- un décideur qui tranche sur tous les problèmes qui lui sont soumis sans laisser aucun pouvoir à un service après-vente;
- une sorte de juge partial placé par l'autorité pour séduire le public et donner une fausse image d'ouverture.

## TELEX

### TGV: UNE CARTE PRÉCISE

Elle existe à présent, la carte des lignes à grande vitesse belges. Le tracé a été reporté sur une carte à l'échelle 1:250.000 de l'Institut géographique national, telle qu'on s'en procure dans les librairies au moment de préparer un itinéraire touristique.

Si elle vous intéresse, vous pouvez vous la procurer auprès de la cellule TGV Info (bureau SG 01.411, section 50), installée au rez-de-chaussée de notre siège social, 85 rue de France à 1070 Bruxelles.

Notez quand-même que la carte est fort demandée et qu'une réimpression peut toujours être nécessaire. Question de patience si cela vous arrive...



### CENTRE DE TRI: CA DÉMARRE

La construction du centre de tri unique d'ABX a débuté à la Petite-Ile. Le gros œuvre ira relativement vite, et dès après l'été, la machine de tri (75.000 colis par jour) sera mise à l'essai.

Cet investissement s'inscrit dans une enveloppe de 1,2 milliard, qui comprend aussi la mise en place d'un réseau informatique efficace (on utilisera même des codes à barres pour identifier les colis) et étendu à l'ensemble de la structure: la direction centrale, le centre de tri et les 13 plates-formes.

## DES SIMULATEURS DE CONDUITE POUR LES TGV EUROSTAR ET AUSSI POUR LES TRAINS CLASSIQUES

Récemment, un simulateur de conduite très performant destiné aux futurs conducteurs français, belges et anglais a été présenté au centre de formation SNCF de Lille-Hellemmes. A cette occasion, Antoine Martens, administrateur-directeur général adjoint et responsable du Département Transport a annoncé que notre entreprise allait aussi s'équiper de deux simulateurs pour la formation à la conduite des trains classiques de la SNCB.

La conduite des TGV EUROSTAR sera une tâche assez complexe: du cœur de Bruxelles à celui de Londres, ces TGV circuleront sur quatre réseaux différents: belge, français, anglais mais aussi celui d'Eurotunnel. Les conducteurs devront donc connaître à fond la signalisation, les méthodes et les procédures de la SNCB et de la SNCF, des BR et d'Eurotunnel. Ils devront aussi se familiariser avec les caractéristiques du tracé de la ligne entre Bruxelles et Londres, qui est encore une inconnue pour eux. La traversée du tunnel implique la connaissance de procédures de sécurité spéciales pour réagir de façon rapide et sûre en cas d'incident éventuel.

Pour perfectionner leurs connaissances, les futurs conducteurs des TGV EUROSTAR pourront s'entraîner sur un simulateur de conduite qui reproduit de façon très réaliste les caractéristiques du tracé de la ligne et des signalisations rencontrées. La technologie de pointe utilisée permet en effet une restitution complète de la ligne en images de synthèse adaptées à la vitesse indiquée. Elle crée aussi une ambiance sonore très réaliste et de véritables mouvements de la cabine provoquant des sensations similaires à celles de la réalité. Les

conducteurs pourront ainsi former leurs réflexes et analyser leurs comportements face à des situations spéciales provoquées par les instructeurs. Ils pourront aussi exercer déjà leur pratique avant même d'avoir commencé à rouler réellement.

La SNCF et les BR disposent chacun

### POUR LES TRAINS CLASSIQUES DE LA SNCB AUSSI

Notre entreprise va également mettre à profit les avantages des simulateurs pour la formation des conducteurs des trains classiques. En effet, il est prévu que la SNCB se dote d'ici fin 1994 de deux simulateurs conçus sur base du poste de conduite des locomotives du type 27. Nombre d'équipements de ces simulateurs seront construits par la SNCB elle-même, ce qui limitera fortement les coûts.

Les simulateurs SNCB comporteront aussi un système de projection d'images montrant la voie avec son équipement de signalisation et de caténaires ainsi que son environnement immédiat. La vitesse de l'image variera en fonction des commandes de traction ou de freinage données, de la masse du train et du profil de la voie. Il sera également possible de provoquer artificiellement certains incidents de circulation ou de signalisation, de façon à former davantage les réflexes des conducteurs, chacun d'entre eux s'y entraînant au moins une fois par an.



Comme si vous y étiez

d'un tel simulateur. Les conducteurs belges se formeront sur l'un ou l'autre de ceux-ci car l'achat d'un tel équipement ne se justifiait pas pour la SNCB, compte tenu du nombre total de conducteurs prévus pour les TGV EUROSTAR.

Les simulateurs apporteront ainsi une amélioration importante dans la formation continue des conducteurs, ce qui bénéficiera à la sécurité générale du transport ferroviaire. ■