

1994 : LES FINANCES

DEFICIT LIMITE, CHOIX INDISPENSABLES

Après une année (93) clôturée sur un bénéfice de 252 millions, c'est sur un solde négatif de 1.386 milliard que nous avons terminé l'année 1994. Une perte limitée en regard des craintes qu'on avait pu avoir dans le courant de l'année. Les recettes sont stables pour le trafic voyageurs (14,5 milliards) parce qu'une légère croissance du produit intérieur a compensé un recul en trafic international. Les transports de marchandises rap-

portent quant à eux 12,4 milliards (+ 3,8 %) dans le volet "charges complètes" et 2,2 milliards (+ 4,2 %) pour les messageries. Les compensations versées par l'Etat pour les charges de service public ont atteint le niveau prévu dans le contrat de gestion.

Il faudra à l'avenir plus qu'une croissance ininterrompue dans chacun des secteurs d'activité pour améliorer le bilan. La SNCB, déjà engagée

de manière significative dans l'implantation de la grande vitesse, restructure ses outils de production marchandises en visant une plus grande rentabilité. Mais elle se trouve à l'heure de grands choix.

Des choix internes devront être faits dans le but de réduire les coûts d'une manière programmée et de s'adapter d'une façon toujours plus souple aux évolutions de la demande.

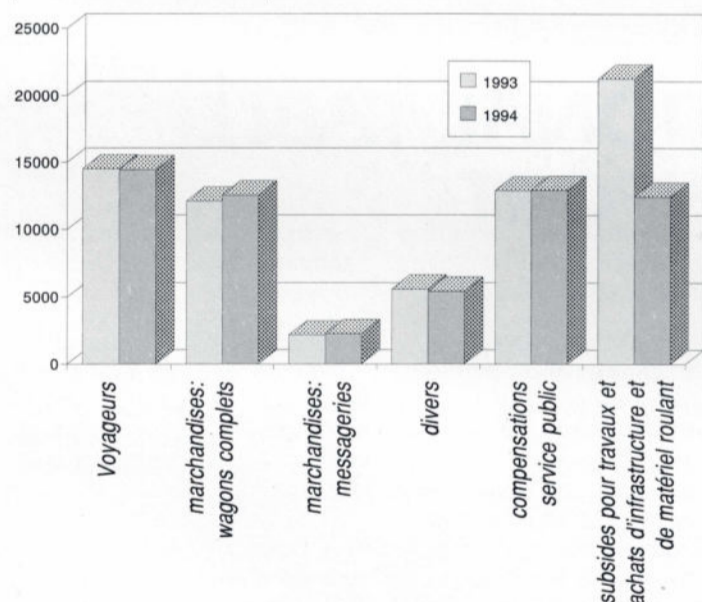
Des choix internes aussi pour le développement des créneaux d'avenir. C'est-à-dire le redéploiement du trafic international, favorisé par des services nouveaux et par la grande vitesse. C'est-à-dire aussi la progression dans les secteurs protecteurs de l'activité marchandises: les trains complets internationaux, le trafic diffus EurailCargo et le transport combiné.

Il faudra relever ces défis en appliquant progressivement la directive CEE 91/440 qui organise le développement du rail à l'échelle européenne. On tiendra compte également de la charte pour la clientèle, qui vient de faire son apparition dans l'univers ferroviaire. Enfin, on poursuivra dans la ligne des chartes de qualité conclues avec la clientèle marchandises (voir page 5).

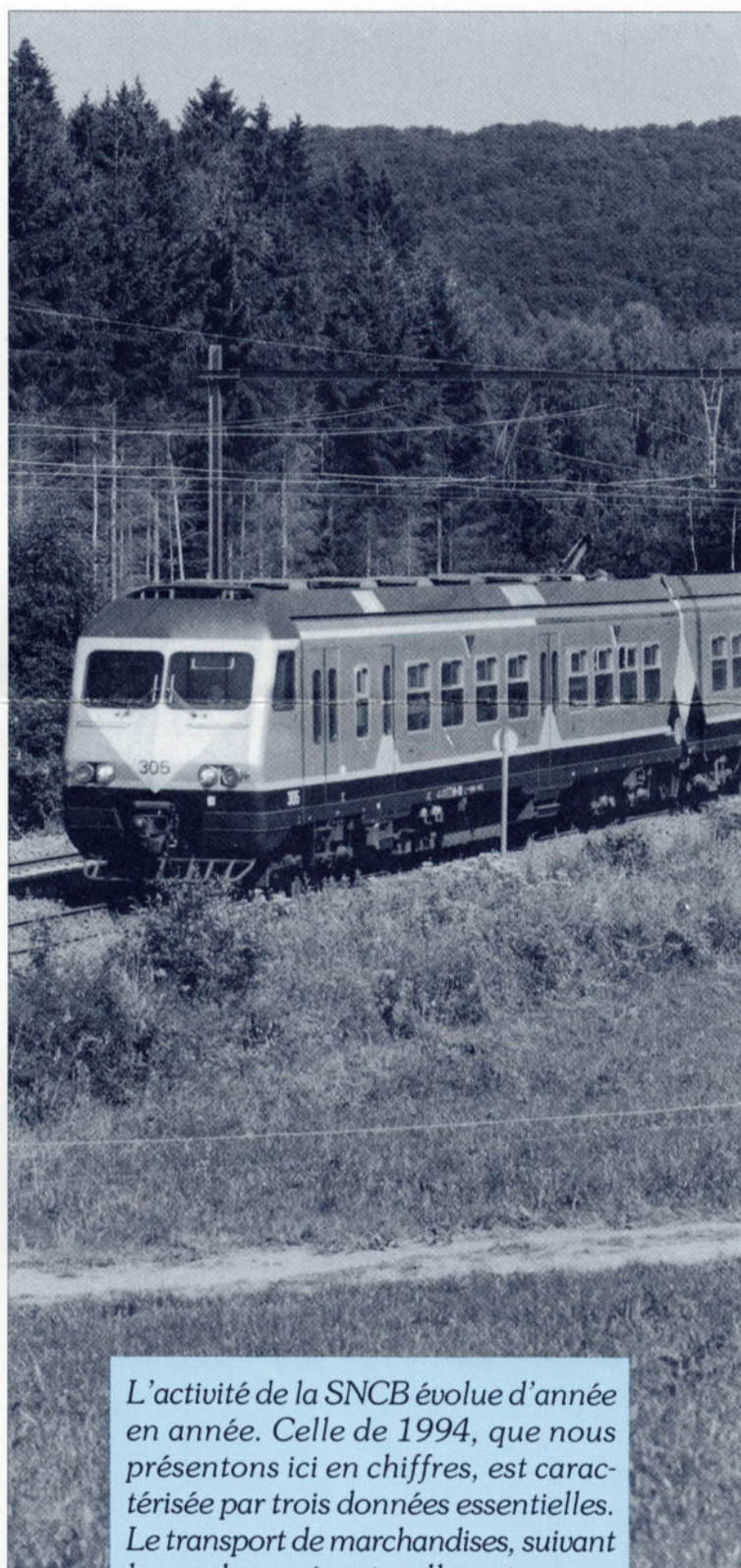
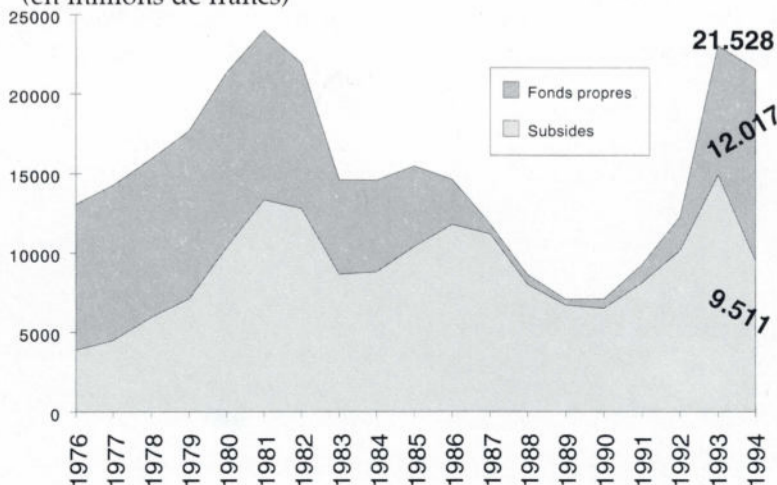
C'est aussi l'heure des choix externes. La nation doit préciser ce qu'elle veut faire de l'outil ferroviaire pour répondre efficacement aux besoins de mobilité à l'intérieur de nos frontières. Et aussi dans le contexte international: veut-on que la Belgique soit (reste) une plaque tournante du transport ferroviaire européen? Comment, et dans quel délai veut-on atteindre cet objectif?

Ce message, présenté à la presse fin mars par la direction, est aussi en préface du Rapport Annuel. C'est dire son importance.

Les recettes secteur par secteur (en millions de francs)



Les investissements en infrastructure depuis 1976 (en millions de francs)



L'activité de la SNCB évolue d'année en année. Celle de 1994, que nous présentons ici en chiffres, est caractérisée par trois données essentielles. Le transport de marchandises, suivant la courbe conjoncturelle, est revenu à un niveau bien meilleur qu'en 93. Le trafic voyageurs intérieur est stable, avec une tendance à la hausse. Le secteur international souffre par contre de difficultés que nous connaissons et auxquelles nous nous efforçons de parer au plus vite. Les résultats de 1994 montrent que nous ne sommes pas au bout des efforts à fournir. Ils conduisent à des questions fondamentales auxquelles il faut sans plus tarder répondre clairement tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

1994 orienté "client"

C'est un travail de longue haleine que nous menons pour marquer du sceau de la qualité le contact avec la clientèle. Nous le menons simultanément sur plusieurs fronts. Dans les pages suivantes apparaissent les améliorations physiques apportées aux gares. On parle par ailleurs des projets dans le domaine du matériel roulant.

Mais en 1994, nous avons aussi planché sur une autre facette.

□ Une nouvelle enquête a été réalisée. Quelque 18.000 clients ont été interrogés sur l'ensemble des lignes du réseau. Leurs commentaires à propos du service obtenu seront à la base des prochaines vagues d'améliorations.

□ L'approche des situations "irrégulières" a été revue en profondeur. Le but: pénaliser les vrais fraudeurs mais manifester une réelle souplesse à l'égard des "distracts".

□ Une charte pour la clientèle énumère dans 10 domaines nos intentions en matière de qualité offerte aux voyageurs.

□ Les Conditions Générales de transport sont mises gratuitement à la disposition des voyageurs. Une version plus accessible que le texte réglementaire sortira bientôt de presse à 100.000 exemplaires.

1994: LES VOYAGES EN BELGIQUE

LES VOYAGEURS FONT RECETTE

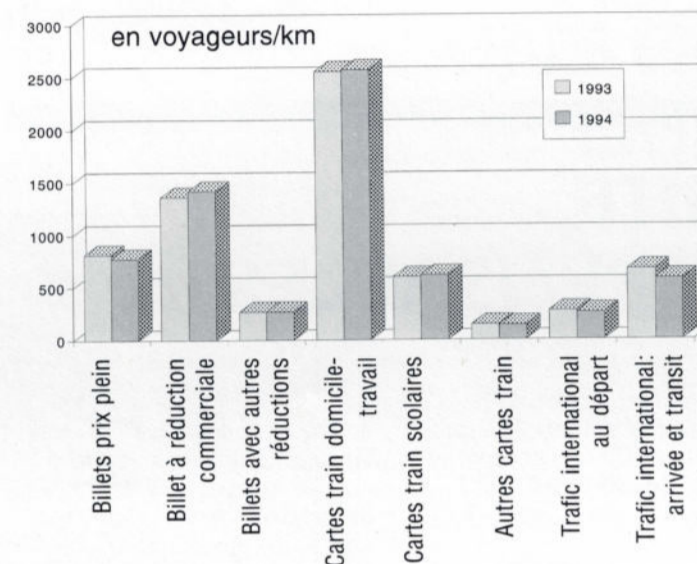
Recettes: 11,2 milliards de francs. Soit 2 % de plus qu'en 1993. Trafic total: 5,8 milliards de voyageurs-kilomètres, en progrès de 0,8 %. Le trafic intérieur s'est comporté correctement en 1994, par opposition à l'international, qui s'est un peu essoufflé.

Le tableau à droite de cet article donne en pourcentages l'évolution des diverses formules proposées en service intérieur. On y voit que parmi les Pass, c'est celui des seniors qui se comporte le mieux. Le Multi Pass a moins bien tenu en 1994.

Le trafic domicile-travail (l'école étant aussi considérée comme un lieu de travail) avec cartes train ordinaires ou scolaires est en progrès, comme le montre le petit tableau sur fond bleu.

La part relative de la 1^{ère} classe dans les recettes est passée en un an de 11,8 à 12,06 %. En voyageurs-km, elle progresse aussi légèrement.

Cartes train	nombre de voyageurs	voyageurs-km
travail	+ 0,2 %	+ 0,7 %
école	+ 1,8 %	+ 2,9 %



Cartes train	+ 3,7 %
Billets ordinaires	+ 1 %
Go Pass	+ 6,3 %
Golden Railpass	+ 12,4 %
Multi Pass	- 7,4 %
Billets Weekend	+ 15 %
Un jour à la mer/ en Ardenne	+ 42 %

Les clients apprécient

Dans le cadre de l'enquête menée en 1994, Marketing Unit demandait - entre autres - aux clients d'évaluer leurs rapports avec le personnel de la SNCB. La cote obtenue est de 7,57 point sur 10. Comparons avec d'autres aspects.

En gare:

* accueil et service: 7,15
* information: 7,50

Dans les trains:

* confort et propreté: 6,37
* fréquence, ponctualité: 6,62
* information: 6,81

La cote de 7,57 est supérieure à toutes les autres et à la moyenne globale de 7 tout rond. Le personnel des trains

semble tenir la tête devant les agents d'info, de vente, de gare.

L'amabilité ne coûte rien. Mais elle est un bon investissement: elle séduit les clients et les encourage à rester fidèles au train. Investissons donc sans relâche. La cote franchira le 8 et le volume de clientèle les 150 millions.

La vente dans tous ses états

Depuis 1994, Sabin tourne fort, pour délivrer tous les billets, les cartes train et leurs billets de validation, tous les Pass et les billets Eurostar. Bruxelles-Midi, Tournai et Courtrai vendent même les Jokers de la SNCF. Avec Reselec, nous avons continué en 94 à délivrer les réservations internationales, Eurostar compris.

Des appareils C-Zam sont connectés à Bruxelles-Midi et Central, Anvers-Central et Liège-Guillemins pour le paiement électronique des titres de transport. Extension prévisible, ce service étant apprécié par la clientèle.

Le 24 octobre, Bruxelles-Midi a entamé la vente téléphonique (*telesales*) des formules Eurostar. D'autres formules et d'autres centres de vente suivront.

Les agences de voyages vendent environ 45 % des billets internationaux.

Sabin poursuit sa progression en 1995. Les spécialistes développent une nouvelle plate-forme qui offrira un champ accru de possibilités, à la fois pour les opérateurs et pour les clients. Par exemple, on délivrera sans délai les attestations fiscales aux titulaires de cartes train, et la diffusion d'informations par messagerie électronique favorisera l'information de la clientèle.

1994: LES VOYAGES A L'ETRANGER

L'INTERNATIONAL TABLE SUR LE CONFORT

On a moins bien vendu en international classique au cours de l'année 94. Sur les distances les plus courtes, l'auto semblait regagner du terrain, ainsi que les compagnies aériennes (par exemple Sabena et Air France sur la destination Paris). Réaction concertée des entreprises ferroviaires: la qualité du voyage monte en puissance. Depuis le 23 janvier dernier, Bruxelles-Paris est entré dans l'ère TGV: trois voyages quotidiens pour commencer, un quatrième depuis le 28 mai, et

puis ça continuera, dans l'intérêt du confort et de l'image de marque du service.

A partir du 29 juin, pendant l'été, un TGV quittera Bruxelles tous les jours à destination de Nice via l'Interconnexion, c'est-à-dire le contournement de Paris. Arrêts prévus à Roissy aéroport et Marne-la-Vallée. C'est encore sur le confort (en plus de la vitesse) que nous tablons.

En 94, quand-même, les destinations "ski" ont rencontré un beau succès. La nouvelle

version de la carte Interrail a vu le jour, une manière nouvelle, plus nuancée - pour les moins de 26 ans - d'organiser leurs voyages internationaux en train.

Et la Belgique, après des courses d'endurance proposées à un grand nombre de cheminots, est entrée à l'automne, dans l'ère du train international nouveau, avec la liaison Bruxelles-Londres en Eurostar. Quelques détails en encadré.

EUROSTAR: CA VA

Depuis sa mise en service commercial, le 14 novembre 94, l'Eurostar a connu un démarrage lent, mais assurément progressif.

Des chiffres? Vous n'en aurez pas. Dans ce domaine de vive concurrence (le Shuttle et les traversées maritimes de tous genres), on les tient en confiance. On peut assurer quand-même, après un semestre, qu'il donne une bonne satisfaction. Le taux d'occupation progres-

se, ce qui permet de proposer, à partir du 28 mai, cinq passages quotidiens dans chaque sens. Les horaires des trois trains précédents sont légèrement modifiés pour permettre d'étaler les départs valablement.



1994 : L'ACCUEIL

LE CLIENT EN LIGNE DE MIRE

C'est une enveloppe d'environ 400 millions qui a été partagée en 1994 entre une multitude de projets de travaux et d'investissements dans l'optique d'un accueil de qualité.

Deux sondages ont été réalisés auprès des clients (voir notre n° 1/95 et le texte ici en page 2). Ils mettent en évidence les domaines dans lesquels nous devons réaliser des efforts pour satisfaire nos clients. On peut, d'une manière sommaire, grouper en trois rubriques les efforts indispensables dans les gares: l'information, le confort et la propreté.

C'est là que, nos clients étant dans la ligne de mire, nous pourrions, souvent d'une manière simple, compter des résultats positifs dans notre souci de fidéliser les clients.

Pour ce qui est de l'information dans les gares, les systèmes de sono ont fait en 94 l'objet de soins particuliers. Ils constituent un outil spécialement performant y compris dans les points d'arrêt qui en sont équipés. Il faut s'en servir judicieusement. Avec les systèmes d'information par affichage (améliorés aussi dans certains cas), ils créent pour les utilisateurs du train un cadre de confiance. De quoi séduire les clients.

Le confort dont on peut profiter en attendant son train rend aussi de l'attrait à nos

gares. Parmi les efforts faits dans ce sens en 94, citons l'adaptation de systèmes de chauffage pour des salles d'attente, le renouvellement de quais (revêtements de sol), la pose d'escaliers mécaniques, le renouvellement ou la pose d'abris de quais, le placement de sièges... En outre, dans certaines gares réaménagées, les clients se meuvent plus commodément entre les différents services.

Enfin, la propreté, c'est un peu la cerise sur le gâteau. Car l'information et le confort dans un cadre triste ou carrément sale perdent une bonne partie de leur effet attractif. Du reste, on peut être certains que dans un environnement propre, voire agréable, les cheminots sont mieux disposés à servir valablement les clients. La grande nouveauté dans ce domaine en 94 est sans conteste la formation d'équipes d'entretien mobiles dotées d'un outillage efficace. Les résultats de cette initiative semblent très positifs.

En page 4: la liste des gares qui ont bénéficié de travaux en matière d'information. Nous aborderons les deux autres thèmes à l'avenir.



L'information:

être lisible, clair, proposer partout une info facile à trouver... le client se sent détendu, s'oriente plus facilement, atteint plus vite son quai, son train, sa destination. C'est déjà presque un client vraiment satisfait.

Dialogue avec le client:

Le contact personnalisé met une cerise sur le gâteau de l'accueil.

Alost:

exemple parlant de gare rénovée, rendue plus agréable. Les canaux d'information y sont bons: écrans vidéo, affiches jaunes, infokiosque mobile, intégration réussie de deux époques.

Le chemin du quai:

renover les couloirs sous voies, leurs murs, leur revêtement de sol, parfois même y placer des escaliers mécaniques...





En haut:
Bruxelles-Midi: le Travel Centre regroupe les points de vente trafi intérieur et trafic international dans le voisinage du terminal TGV/Eurostar.

Au milieu:
L'accueil, question d'atmosphère. Parfois, un rien suffit pour gagner le pari. Des quais propres, un peu de verdure... sont synonymes de bienvenue.

En bas:
Avant et après le voyage en train, le client souhaite aussi de bonnes correspondances avec le bus, des facilités de parage pour la voiture ou le deux roues...

Le quai, ce n'est déjà presque plus la gare, mais ce n'est pas encore le train. Autant y offrir aussi un peu de confort.



L'INFORMATION EN GARE AMELIOREE

Des efforts ont été réalisés en faveur de l'information des voyageurs dans un grand nombre de gares. En voici la liste. Entre parenthèses, un code indique la district dans lequel chaque gare se trouve: centre (c), sud-est (s.e), sud-ouest (s.o), nord-est (n.e) ou nord-ouest (n.o).

Gares qui ont bénéficié de travaux à la sonorisation

Amay (s.e) - Amspin (s.e) - Ans (s.e) - Anseremme (s.e) - Asse (n.o) - Bertrix (s.e) - Bissegem (n.o) - Bruxelles-Central (c) - Buggenhout (n.o) - Comines (n.o) - Delta (c) - Denderleeuw (n.o) - Dilbeek (n.o) - Dinant (s.e) - Duffel (n.e) - Engis (s.e) - Epepegem (n.e) - Essen (n.e) - Etterbeek (c) - Genval (s.e) - Glons (s.e) - Haute-Flône (s.e) - Heide (n.e) - Jambes (s.e) - Kalmt-hout (n.e) - Kontich (n.e) - La Hulpe (s.e) - Lebbeek (n.o) - Londerzeel (n.o) - Lustin (s.e) - Malines (n.e) - Malines-Nekkerspoel (n.e) - Menin (n.o) - Merchtem (n.o) - Mouscron (s.o) - Opwijk (n.o) - Ottignies (s.e) - Poperinge (n.o) - Remicourt (s.e) - Tamines (s.o) - Weerde (n.e) - Wervik (n.o) - Wevelgem (n.o) - Ypres (n.o) - Yvoir (s.e) - Zele (n.o)

Gares qui ont bénéficié de travaux d'amélioration de l'information en général

Aarschot (n.e) - Anvers-Central (n.e) - Anvers-Sud (n.e) - Berchem (n.e) - Bruxelles-Aéroport National (n.e) - Bruxelles-Central (c) - Bruxelles-Quartier Léopold (c) - Courtrai (n.o) - Diest (n.e) - Engghien (s.o) - Etterbeek (c) - Genk (n.e) - Hasselt (n.e) - Herentals (n.e) - Kortemark (n.o) - La Louvière-Centre (s.o) - Landen (n.e) - Lichtervelde (n.o) - Lierre (n.e) - Louvain (n.e) - Malines (n.e) - Malines-Nekkerspoel (n.e) - Marchienne-au-Pont (s.o) - Merelbeke (n.o) - Merode (c) - Mouscron (s.o) - Poperinge (n.o) - Saint-Trond (n.e) - Schaerbeek (c) - Schuman (c) - Tamines (s.o) - Tirlemont (n.e) - Vilvorde (n.e) - Ypres (n.o) - Zeebrugge (n.o) - Zottegem (n.o)



B-CARGO: PRESQUE 10 % DE MIEUX !

On peut parler de remontée en 1994 pour B-Cargo. Dans une meilleure conjoncture, presque tous nos voisins ont enregistré une progression dans leur secteur marchandises. Et cela malgré une concurrence vive, accentuée par la présence de routiers des pays de l'Est dont les prix, incroyablement bas, modifient sensiblement les données du marché.

Entre autres nouveautés, en 1994, la famille Eurailcargo s'est agrandie deux fois:
 avec le Belapia, train quotidien entre la Belgique (Anvers) et la zone Munich/ouest autrichien;
 avec le Belvetic, également quotidien, entre la Belgique et la Suisse, dans les deux sens.

Le succès des Eurailcargo provient des deux qualités dont leurs clients profitent: une rapidité "programmée" qui les rend très compétitifs et la garantie contractuelle du délai de livraison.

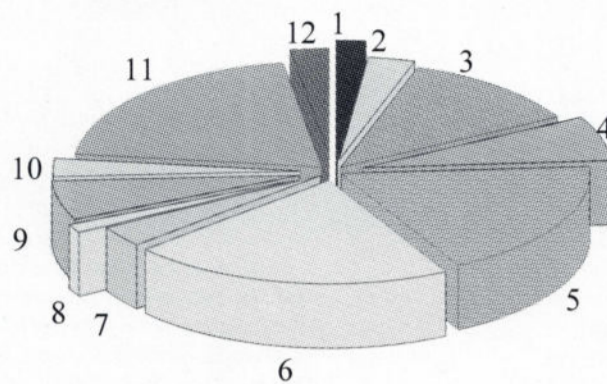
C'est une philosophie de concentration du trafic qui permet de travailler aussi bien.

Philosophie qu'on retrouve également dans d'autres domaines:

le QUALITY-NET d'Intercontainer, plan de transport finement étudié pour le trafic combiné avec la Suisse et l'Italie;
 le système CORTAX de TRW, qui concentre le transport rail-route sur des axes majeurs vers la France et l'Italie;
 à MUIZEN, dont le "Dry port" est la plaque tournante du trafic belge (et du transit allemand) avec l'Angleterre via le tunnel sous la Manche.

Ces méthodes, porteuses de progrès, ne sont pas étrangères à la croissance enregistrée.

Les secteurs d'activité



1. Produits agricoles
2. Produits alimentaires et fourrage
3. Combustibles solides
4. Produits pétroliers
5. Minerais et mitraille
6. Produits métalliques
7. Matériaux de construction et produits de carrières
8. Engrais
9. Produits chimiques
10. Automobiles
11. Transports combinés
12. Divers



Résultats de 1994 et comparaison avec l'année 1993:

	1994	94/93
Volume transporté	63.400.000 tonnes	+ 9,9 %
Trafic total	8.084.000.000 t-km	+ 6,8 %
Recettes nettes	12.405 millions F	+ 4 %

ABX SUR LA LIGNE DE DEPART

La restructuration commencée en 92 touche à sa fin chez ABX. Le centre de tri unique, implanté à Bruxelles, desservira bientôt les 10 plates-formes régionales. Les forces de vente décentralisées ont poursuivi leur formation intensive. Potentiel humain et outil sont prêts pour le redéploiement de l'activité, à un niveau élevé de productivité.

ABX poursuit dans la même ligne stratégique: éluder les transports non rentables et concentrer ses forces sur trois piliers essentiels:

le produit A/B, c'est-à-dire livré endéans les 24 heures, base absolue du messenger leader du marché belge. Et cela en deux catégories: le PACK 30, dont le transport est facturé par colis; le BASIC, où le poids palettisé est la base du calcul.

ABX envisage l'extension du service A/B au-delà de nos frontières, dans une forme adaptée à la demande et aux possibilités.

le transport direct, qui

traite par semi-remorque des envois très volumineux en direct des entrepôts de l'expéditeur (par exemple un importateur) chez le destinataire même (par exemple un grossiste).

le colis postal international, formule dans laquelle ABX se charge aussi du dédouanement éventuel.

Avec une part de marché de 20 %, ABX est le leader belge de la messagerie et entend bien consolider, puis développer cette part en appliquant sa stratégie de rentabilisation. En 1994, le nombre d'envois a accusé un recul de 3,8 % tandis que les recettes augmentaient de 3,1 %.

A présent, tout est en place pour une nouvelle croissance de l'activité et un équilibrage progressif du bilan.



ABX est entré dans ses murs

Le centre de tri national est construit. La machine de tri (unique dans ce genre d'entreprise) est presque opérationnelle. Les bureaux sont habités. Le bâtiment vit. Au Boulevard Industriel (à Anderlecht), sur le site de la Petite Ile, voisin immédiat de l'imprimerie SNCB où C'EST A DIRE est produit, ABX est à présent

entré pour de bon dans ses murs.

Le bâtiment tout neuf a plusieurs locataires: le siège central d'ABX, avec son informatique, le centre de tri unique (où passeront tous les envois remis dans le pays) et la plate-forme régionale de Bruxelles, qui habitait auparavant la gare de Tour et Taxis.

La qualité au bénéfice du client

Un certificat de qualité (ISO 9000) est très important pour une entreprise: la qualité est un critère déterminant dans le choix d'un fournisseur. La qualité peut aussi rendre les clients fidèles et aider à conserver les parts de marché acquises. Le chemin de fer a intérêt à pratiquer cette politique. Sur le marché actuel, le respect des programmations (la livraison *just-in-time*) est un véritable atout.

Dans le secteur marchandises, la SNCB essaie de se positionner à un haut niveau de qualité pour pouvoir valoriser les avantages intrinsèques du rail. En fonction du client à servir, par un engagement *personnalisé*, sous la forme d'une charte.

La formule a trouvé à s'appliquer notamment dans la sidérurgie. Normal: les sidérurgistes n'étant pas toujours des clients toujours *obligés* du chemin de fer. Il s'agit donc de les fidéliser en travaillant très bien.

La première charte fut signée avec Sidmar, pour des trafics en aval de l'usine (les approvisionnements venant en grosse majorité par la voie d'eau). La coordination, dans ce cas, concerne le service d'expédition et les clients du sidérurgiste.

Vint ensuite LME, groupe qui englobe notamment les Laminoirs du Ruau. La charte porte sur les trains complets de billettes coulées à Trith-St-Léger (France) et transportées vers le laminoir de Monceau (Charleroi). Un volume annuel de 200.000 tonnes, environ 222 trains de 900 tonnes nettes. C'est quasiment du trafic inter-usines, LME étant est à la fois expéditeur et destinataire.

Chez Cockerill - cas le plus récent - la qualité est visée à 3 endroits: pour l'approvisionnement, entre centres de production, et à la sortie des lignes de fabrication, pour distribuer les produits finis et semi-finis. Les interlocuteurs sont multiples: transbordeurs portuaires, qui forment les trains de matières premières et de combustibles; Cockerill pour les déplacements d'un point de production à l'autre (dans un même site ou entre bassins); le sidérurgiste et ses clients pour les trafics en aval.

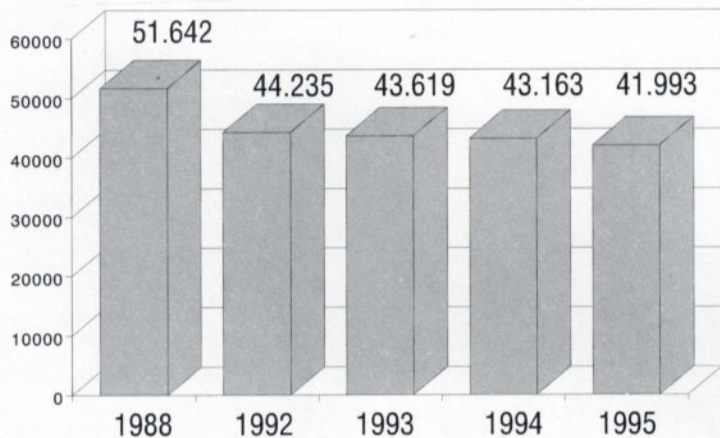
La SNCB signe à chaque fois une charte. C'est un engagement précis, contraignant pour le signataire: le client qui doit, avant que nous prenions ses transports en charge, remplir des conditions précises; et la SNCB, qui entend ainsi prouver son talent, son professionnalisme, sa bonne adaptation aux besoins du marché.

1994 : LE PERSONNEL

BESOINS EVALUES, RECRUTEMENTS MESURES

En l'espace de sept ans, le cadre de notre personnel est passé de plus de 51.000 à quasi 42.000 postes. Trois éléments influent sur l'évolution de cet effectif: les départs naturels (actuellement de 1.000 à 1.100 par an), d'autres cas de départ (congé de disponibilité, congé préparatoire à la retraite, interruption de carrière) et un recrutement mesuré.

Evolution de l'effectif
(au 1^{er} janvier de l'année indiquée)



L'obligation d'assainir la situation budgétaire ne peut pas dispenser totalement la SNCB de procéder à des recrutements sélectifs. Pour faire face aux besoins d'un fonctionnement normal et répondre aux exigences de l'évolution technique, la SNCB remplace une fraction de l'effectif de cheminots qui la quittent.

En 1995, on prévoit 430 recrutements dans plusieurs catégories:

- * universitaires: ingénieurs et conseillers;
- * diplômés A 2 +: techniciens et commerciaux notamment;
- * conducteurs de trains;
- * agents d'accueil;
- * officiers de police;
- * et accompagnateurs de trains (ex-gardes).



Achats à l'échelle européenne

S'alignant sur les directives européennes, le service des Achats consulte les producteurs/fournisseurs également au-delà de nos frontières. En 1994, il a annoncé 40 adjudications dans le bulletin officiel de l'Union Européenne, pour

un montant estimé à 3,3 milliards de francs belges. Premier dossier par ordre d'importance: l'achat, en commun avec les CFL, de locomotives électriques polycourant. La décision pour cet achat sera prise en 95.

1994 : LA QUALITE

COMPETITIVITE: UNE QUESTION DE QUALITE

Dans quelque secteur économique que ce soit, la compétitivité d'une entreprise tient en premier lieu à la qualité globale "installée" dans l'entreprise et fournie en bout de production. L'objectif de qualité concerne bien sûr l'outil. Il doit aussi mobiliser les "ressources humaines", véritables détentrices des clés de la réussite.

La qualité du produit ferroviaire, c'est-à-dire des formules offertes et du service presté, résulte des efforts fournis dans différents domaines.

personnalisé, qui mette le client (surtout le voyageur) à l'aise dans notre univers. Nous aurons alors complété les fondations de la qualité que nous voulons atteindre.

Il nous faut une infrastructure moderne et sans défaillance; un matériel roulant qui offre un niveau de confort à la hauteur de l'époque; une offre qui réponde étroitement à l'attente des utilisateurs; et des prestations totalement conformes à ce que nous annonçons.

L'objectif de qualité totale suppose en fait l'addition des efforts des quelque 40.000 femmes et hommes qui font le chemin de fer. Un personnel qui doit recevoir une bonne formation - de base puis continuée.

La technique joue certes un rôle réel, on le voit sans mal au simple examen des sondages réalisés auprès de la clientèle. Mais elle ne peut seule opérer la séduction indispensable pour acquérir une clientèle nombreuse et fidèle. Ajoutons-lui donc les atouts qu'elle n'a pas: une commercialisation dynamique; un degré élevé de ponctualité; et un accueil soigné,

amplement investi en 1994. Et elle continuera à la faire. Quelque 4.570 agents en contact avec la clientèle doivent recevoir une formation spécifique à l'accueil d'une durée de 5 journées, organisée par le département Transport. Le peloton se compose de 2.370 accompagnateurs de trains et 2.200 vendeurs. Fin février 95, plus de la moitié avaient déjà profité de cette formation continuée.

1994 : LE MATERIEL

NOUVEAU MATERIEL, BON CONFORT

Le prototype de la voiture I 11 est passé par Bruxelles-Midi. Un nouveau matériel est donc né. En fin de livraison (1997), nous en posséderons 163 exemplaires. Techniquement, la voiture I 11 - avec I comme International - est en mesure de franchir nos frontières. Mais nous la réservons au trafic intérieur, sur les axes Anvers-Bruxelles-Charleroi (en version rame réversible) et Ostende-Bruxelles-Liège-Eupen. Le matériel actuellement utilisé sur ces lignes sera affecté à d'autres liaisons, pour remplacer des voitures trop âgées. D'où une élévation globale du degré de confort sur l'ensemble du réseau.

La SNCB s'est en effet fixé pour objectif d'offrir sur les liaisons intérieures majeures le même confort qu'en service international. L'effet TGV, en quelque sorte, comme en automobile, où les progrès engrangés en formule 1 rebondissent sur la voiture de monsieur tout-le-monde. Le confort ? C'est la configuration 2 + 2 sièges en 2^{ème} classe et 2 + 1 en 1^{ère}. C'est l'information permanente par des tableaux digitaux au-dessus des portes intérieures, pour savoir où on va, où on arrive... C'est la suspension la plus moderne, un décor fort agréable, et quantité de nouveautés dont nous parlerons dans notre prochaine édition.

Des projets pour 5 ans

Le département Matériel a des projets d'achat de matériels nouveaux.

1995: premières livraisons en mai de voitures I 11 et à l'automne d'automotrices triples (120 rames d'ici 1999).

1996: début de la modernisation de 578 voitures M4 des années 79/84.

1997: premières unités d'une série de 60 locos électriques à moteur asynchrone et modernisation d'automotrices des années 62 et suivantes.

1998: premières livraisons de locos de manoeuvre lourdes et d'autorails diesel modernes pour lignes non électrifiées.

1999: remplacement des M2 par des double étage.

