

Pour le confort de nos clients

Présentant les nouvelles locos série 13 à la presse, le comité de direction a élargi son propos et dressé l'état de ses initiatives dans le domaine du matériel roulant. La décennie 1996-2005 aura vu entrer en service des véhicules d'une nouvelle conception: les voitures i11 et les automotrices AM 96, ainsi que 30 locomotives bitension (série 13) et des autorails pour dessertes locales, préparés actuellement en Espagne.

Parallèlement, nos ateliers centraux assurent la rénovation de 181 automotrices doubles des années 66/79, de 578 voitures M4 construites dans les années 70 et (à partir de l'année prochaine) de 130 voitures M5, à double étage.

Le budget total qui sera consacré à cette modernisation de notre parc voyageurs dépasse les 100 milliards de francs et correspond à quelque 28 % des 370 milliards d'investissements prévus dans le cadre de Star 21.

La fiabilité du matériel et le confort de nos clients sont au coeur de cet effort considérable. Les technologies (information, climatisation, motorisation...) développées pour les TGV sont désormais appliquées dans le matériel de service intérieur. Elever le confort des matériels plus anciens était dès lors judicieux, pour offrir au public un standard de confort de bon niveau. La rénovation par nos ateliers - pour un coût sensiblement inférieur à celui d'une construction - donne une deuxième vie à des matériels qui ont atteint ou atteindront bientôt l'âge de 30 ans.

Le tout débouche sur la mise à la disposition des voyageurs de 300.000 places assises et répond ainsi au besoin d'accroître la capacité de transport et d'offrir un service plus performant.

Le CA Patrimoine veille sur nos briques !

Quatre cent cinquante cheminots travaillent à valoriser l'immense patrimoine immobilier de la SNCB. Ils ont du pain sur la planche !

timement y sont représentés. On y trouve aussi bien des dessinateurs, des architectes, des ingénieurs de toutes sortes, des spécialistes en chauffage ou en élec-

tricité que des commerciaux. Tous ensemble, ils assurent la gestion de notre imposant patrimoine immobilier comme l'explique Paul Martens: "Nous sommes

→ page 3

Environ 17.500 hectares de terrain, 3.000 bâtiments, 400 gares, selon les experts, la SNCB serait le deuxième propriétaire immobilier du pays juste derrière les fabriques d'église. Entre les grandes gares, les petits terrains perdus au fond d'une province, les voies désaffectées ou encore le parcours du TGV, il y a une multitude de situations et de solutions différentes à appliquer. C'est le travail du CA Patrimoine qui est le bras immobilier de la SNCB.

Gérer et valoriser
Quatre cent cinquante personnes y travaillent sous la direction de Paul Martens, general manager. Tous les métiers de conception, d'études et des techniques du bâ-



Avec l'arôme et la crème... un minibar "home made"

Ils sont 10 depuis le début avril, sur la ligne de Luxembourg. Ils seront 75 à la fin de l'année dans les grands trains sur les grands axes. Tout neufs, avec machine à expresso, les minibars de la nouvelle génération vont mieux servir la clientèle. Et comme ils sont "home made", on peut en être fiers.

un supplément de confort que la clientèle apprécie généralement. Autant dire un service de pointe pour l'image que le client peut se faire du voyage en train.

C'est un prestataire extérieur - Sodexo - qui assure ce service pour la SNCB, au départ de grandes gares où il dispose de centres d'avitaillement, Bruxelles-Midi et Ostende, par exemple. Pour une année, à plein régime, comptant 50 à 60 trains desservis chaque jour, ce service doit comptabiliser un chiffre d'affaires de 140 millions environ.

Rafraîchissements, café, petites choses à grignoter sur les grands axes, où le voyage peut durer 2 ou 3 heures, le service minibar est

Les stewards de Sodexo vont désormais disposer de nouveaux



minibars qui devraient permettre de mieux vendre et qui ont toute une histoire pour au moins trois unités de travail de la SNCB.

Objectif: service soigné
Premier temps: le bureau catering, du CA Voyageurs International, trace le profil du service, le plus soigné possible, dont la clientèle devrait dire beaucoup de bien. Il en parle avec le partenaire, qui apporte au débat l'expérience acquise au fil du temps par son personnel.

Les exigences strictes de fonctionnalité, assorties de la liste des

→ page 2

A lire aussi dans cette édition

Médiateur
IC IR 98 ouvre un nouveau débat



p. 2

Info
Chantiers "on line"



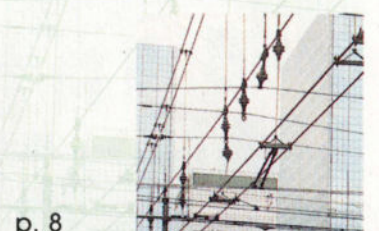
p. 6

Matériel
Un lifting pour les "jumelles"



p. 7

Horaires
Task Force: tous autour de la table !



p. 8

Un minibar "home made"

(suite)

qualités essentielles sont mises sur papier et le catering part à la recherche d'un "concepteur".

Très vite, il aboutit au bureau design, où l'objet prend forme (plusieurs formes successives) sur un ordinateur qui le présente en trois dimensions et en mouvement, de face, de profil, du dessus, etc. Le tout n'est pas seulement de dessiner un bel objet, mais de dresser les plans d'un outil qui doit répondre à des exigences précises: comprendre une vraie machine à expresso (pour l'arôme et la crème sur le café) alimentée par une batterie de 55 ampères qui donne une autonomie de 4 heures (la durée du voyage le plus long de terminus à terminus); tenir au frais une soixantaine de canettes de boissons diverses ainsi que des sandwiches et petites salades; transporter

à température des "snacks" et confiseries. Le dessinateur chargé du projet va à la découverte: il apprend au fil des jours les détails d'un autre métier que le sien.

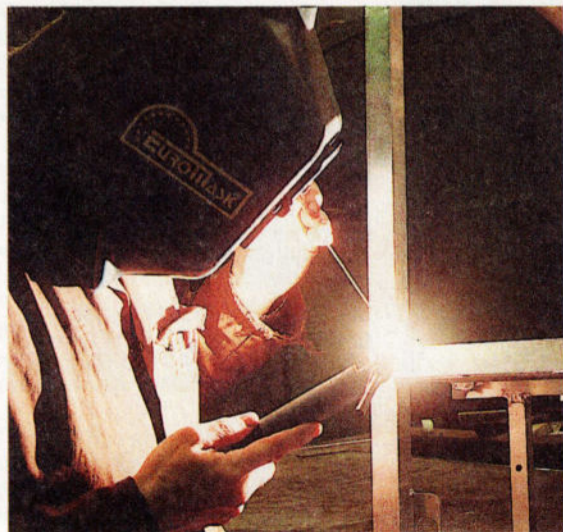
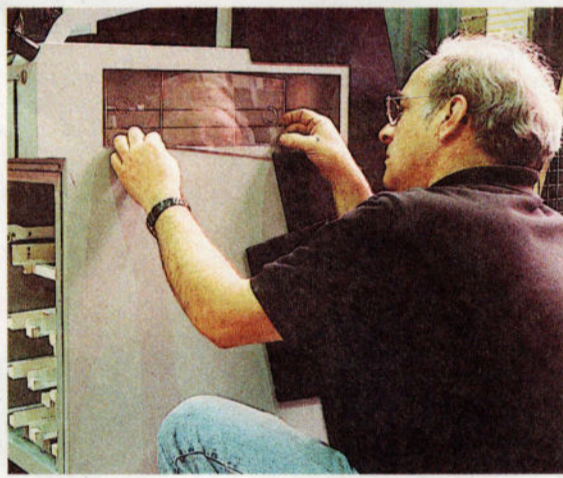
Home made

La conception ne se fait pas sans des échanges suivis avec le constructeur: au départ l'atelier central de Malines, finalement celui de Salzinnes, qui avait des disponibilités au moment où les plans ont été approuvés.

Dialogue suivi car il fallait choisir des matériaux appropriés, opter pour un roulement performant, tel que déplacer la centaine de kilos du minibar à pleine charge ne soit pas pénible notamment dans les sas d'intercirculation entre les voitures.

La première livraison de 10 unités, fin mars, est soumise à des tests de fonctionnalité; on note les problèmes et on transmet à Salzinnes pour que des remèdes soient apportés sur les exemplaires suivants. C'est-à-dire les 65 à livrer en trois lots, le 30 juin, le 31 août et le 31 octobre.

La SNCB a "déposé" le modèle et étudie sa commercialisation par le biais d'un partenariat avec une firme privée. On pourrait donc voir la production se poursuivre au-delà du 31 octobre et notre minibar apparaître dans les trains d'autres réseaux ou même dans des entreprises qui organisent des distributions de boissons à leur personnel. Un coup de fierté pour les cheminots belges si l'opération réussit.



Conception en interne, fabrication par une ligne nouvelle de notre atelier central de Salzinnes, c'est un produit vraiment "fait maison", ce minibar que d'aucuns nous envient déjà.

Le Médiateur commente l'année 98



Pour la sixième fois, le Médiateur de la SNCB a dressé le bilan de son action et a rendu public ce rapport annuel. Il y dégage les zones sombres et les points positifs que lui suggère l'examen des plaintes traitées au cours de 1998. Une mission dans laquelle, il le précise, il "doit toujours tenter d'examiner la situation en toute objectivité".

Les manques flagrants de ponctualité des trains à partir de fin mai 98 expliquent la (très) grande irritation de la clientèle et son recours accru au Médiateur.

Par rapport à la précédente période de 12 mois, le nombre de plaintes a plus que doublé. On en a totalisé 4.213, dont 60 % introduites en néerlandais et 40 % en français.

Guido Herman et Jean-Marc Jeanfils ont fait face à cet afflux, avec leur équipe qui a, en outre, décroché le téléphone 8.000 fois, généralement pour entendre une (forte) expression de mauvaise humeur.

Information, information !

Ces plaintes se répartissent en 3 catégories principales:

- le service des trains: 43 %;
- la qualité du service: 17 %;
- les titres de transport: 36,5 %.

En tête des causes vient - de loin - le manque d'information dans les gares et dans les trains lors de circonstances imprévues. Et le rapport précise: "Mieux vaut un message annonçant que l'on ignore les motifs de l'immobilisation d'un train qu'une absence physi-

que ou qu'un silence irritant propres à déclencher les remarques les plus cyniques".

"Et malgré tout cela, lit-on ensuite, nous avons reçu de nombreux commentaires élogieux, tant écrits que verbaux, à l'égard du personnel des trains".

Chez le Médiateur, les plaintes arrivent en principe parce que la négociation avec la SNCB même n'a pas abouti. Entre deux chaises, la médiation tente une nouvelle chance, sur la base d'arguments peut-être plus forts. Mais ça ne réussit pas à tout le monde.

Fin 98, on avait abouti à 2.451 décisions, dont 1.821 donnant satisfaction entière ou partielle aux plaignants. Pris dans l'autre sens, le calcul indique que 630 demandes n'ont pas été satisfaites et qu'après l'abandon de 297 plaintes, il restait au 31 décembre 1.465 dossiers en cours de traitement.

Un nouveau débat

Guido Herman et Jean-Marc Jeanfils, présentant leur rapport à la presse, ont soufflé le chaud autant que le froid. Pour eux, "la situation pénible vécue par la SNCB a ouvert la voie à un nouveau débat, interne et profond, au sein duquel les intérêts du client ont conquis une place à part entière. (...) Si le débat amorcé peut se poursuivre au même rythme, si l'on arrive à définir les problèmes en faisant preuve d'une certaine ouverture d'esprit, si l'on accepte d'en discuter et si l'on formule des solutions, alors, on pourra dire que l'année 1998 aura paradoxalement eu l'effet d'une sorte de catharsis* sur le comportement de la SNCB vis-à-vis du client".

* Petit Robert, édition 1989, page 266: effet de "purgation des passions"





propriétaires des bâtiments et des terrains. Nous devons les gérer et les valoriser au mieux dans l'intérêt de toute l'entreprise. On peut diviser nos compétences en deux parties: tout ce qui est utilisé par les différentes entités de la SNCB d'une part, les biens immobiliers inutilisés d'autre part. Dans ce dernier cas, il nous appartient de trouver la meilleure solution possible, soit la location, soit la vente".

Le CA Patrimoine loue les biens utilisés en interne aux autres départements de la SNCB qui assurent comptablement une location. Il y a deux cas: soit le bâtiment est à usage spécifique et c'est le département concerné qui prend en charge la gestion courante, soit il est à usage multiple et c'est le CA Patrimoine qui en conserve la gérance.

Privilégier les besoins de nos clients

Les gares constituent l'exemple le plus évident de cette dernière situation. Elles occupent d'ailleurs une division spécifique au sein du CA. La gare sert en effet à de multiples utilisateurs internes: Voyageurs nationaux, Voyageurs internationaux, Réseau, etc.

Outre son travail de conception et de rénovation des gares, le CA Patrimoine joue aussi le rôle de syndic d'immeuble avec une mission qui se développe de plus en plus: la commercialisation des gares. Pour Paul Martens, ce dernier aspect est devenu essentiel: "Nous accomplissons beaucoup d'efforts dans ce domaine. En 1998, les différentes concessions dans toutes les gares du pays ont rapporté environ 350 millions de francs à la SNCB. Il y a des concessions nationales, notamment les points de presse et les espaces publicitaires, et des concessions plus locales. Pour tout ce qui est alimentaire, nous essayons de développer des formules modernes. Plutôt que les traditionnels buffets de gare, nous privilégions les snacks et sandwich bars parce qu'ils correspondent mieux aux besoins de nos clients. Nous étudions également l'implantation des petites surfaces d'alimentation express comme celle qui existe déjà à la gare du Midi. Il y a peu d'endroits où il passe autant de monde chaque jour que dans les gares, ces flux de voyageurs ont une valeur que nous devons exploiter notamment en travaillant l'achat d'impulsion".

Un bâtiment tout neuf pour la cabine EBP de Liège, une cohabitation sans heurt d'ancien et de nouveau, un mess où l'équipement contemporain a pris place dans un décor centenaire... Le personnel vit son temps professionnel dans le patrimoine de l'entreprise et doit s'y sentir bien.

Observatoire du rail

Le CA Patrimoine contribue aussi au financement du réseau grande vitesse. Il le fait via la Financière TGV, filiale de la SNCB. Pratiquement, il apporte au nom de la SNCB 10 milliards de francs de biens immobiliers selon un système original que Paul Martens nous explique: "Nous nous sommes engagés à apporter ce montant en vendant des terrains inutilisés. Chaque terrain est évalué au prix du marché par un comité d'acquisition et nous sommes tenus de le vendre au moins au prix estimé dans un délai de 15 ans.



L'année dernière, en ventes et en locations, nous avons apporté près de 650 millions de recettes nettes

Pour les biens immobiliers inutilisés qui ne sont pas concernés par la financière TGV, nous avons plutôt tendance à privilégier la location qui procure des revenus réguliers sans faire diminuer le patrimoine. L'année dernière, en ventes et en locations, nous avons apporté près de 650 millions de recettes nettes à la SNCB".

Du haut de cet observatoire privilégié qu'est le CA Patrimoine, Paul Martens est bien placé pour poser un regard objectif sur l'état des immeubles de la SNCB: "Il n'est pas très bon, il faut bien le reconnaître mais de très grands efforts sont faits.

Vous pouvez constater que toutes les grandes gares sont rénovées pour améliorer le service aux voyageurs. D'autre part, nous sommes en train de dresser des inventaires et de faire des études dans le but de définir des plans précis avec calendrier des travaux à entreprendre".

Un bureau d'études et d'architecture pour la SNCB

La mission du bureau d'études et d'architecture de Patrimoine est clairement définie:

□ l'architecture, la stabilité, les travaux de parachèvement et l'équipement technique de plus de 1.000 bâtiments. De là dépendent les services éclairage, chauffage, force motrice, climatisation, ascenseurs et escalators...;

□ les parkings et dépôts pour vélos dans les gares et les voiries qui convergent vers les gares voyageurs en accord avec les villes et les communes;

□ la partie architecture des puits de visite à l'extérieur, les plate-formes d'entretien, train-wash, postes d'approvisionnement diesel, etc.

L'étude de gros projets de construction est centralisée. Les plus petites constructions et les rénovations relèvent des missions des 5 "régions" (Bruxelles, Anvers, Gand, Liège et Charleroi) tout comme le suivi des travaux. Les services centraux apportent leurs avis et leur assistance.

Le personnel de la section se compose principalement d'architectes, d'ingénieurs, de dessinateurs et de quelques administratifs.

Albert Covemaeker, ingénieur principal-chef de division, nous précise: "La charge de travail est particulièrement importante pour le moment. Cela n'a rien de surprenant quand on voit les immenses travaux -en cours ou planifiés- qui occupent plusieurs grandes et petites gares. De notre côté, les

projets sont élaborés bien avant que quelque chose ne soit visible sur le terrain. C'est le cas de Bruxelles-Nord, par exemple, qui à partir de l'année prochaine sera

entièrement rénovée et transformée permettant ainsi l'implantation de nombreux espaces commerciaux. Au total, un investissement de plus de 600 millions de francs belges. La commercialisation et la rentabilisation sont les points-clés de tous ces projets."



La commercialisation et la rentabilisation sont les points-clés de tous nos projets

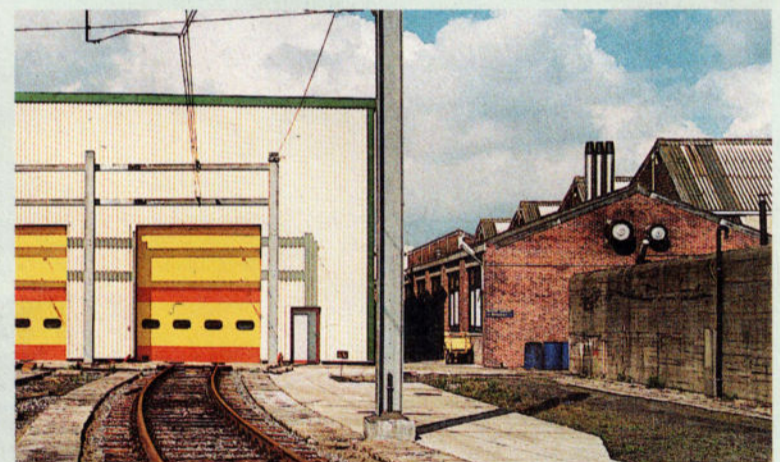
"Le projet de Bruxelles-Nord qui nous occupe pour l'instant est un exemple qui illustre parfaitement les activités de notre bureau d'études".

Albert Covemaeker développe: "Sur base d'un masterplan général, nous entamons les négociations pour obtenir un permis de bâtir. C'est à l'heure ac-

tuelle un parcours semé d'embûches. Dans ce cas précis, nous voulions donner un aspect moderne aux quais de Bruxelles-Nord. Mais le bureau d'urbanisme qui délivre ce genre de permis a demandé l'avis de la Commission Royale des Monuments et Sites qui refusa catégoriquement ce nouveau look. Le bâtiment n'est pourtant pas classé mais on se limitera donc à une rénovation. Ensuite, nous établissons devis et plans pour la toiture, les façades, la menuiserie, la transformation du couloir central sous voies en une zone commerciale, la réorganisation de la salle des guichets, les installations pour vélos, la rénovation des escaliers et des escalators, l'implantation des escalators secondaires et des ascenseurs, l'aménagement du souterrain... Finalement, on procède à la phase d'exécution proprement dite, dans le cas qui nous intéresse c'est la zone Bruxelles qui s'en occupe. Il en va de même pour tous les projets qui passent entre nos mains, qui filent, devrais-je dire, puisque nous pouvons à peine les suivre pour le moment."



Bruxelles-Nord va être entièrement rénovée. L'objectif de l'opération est double: améliorer le confort des voyageurs qui y passent et mieux commercialiser l'espace disponible.





La SNCB, deuxième propriétaire foncier du pays

Avec ses 17.500 ha de terrains, la SNCB est le deuxième propriétaire foncier de Belgique. Cette superficie est très stable, bien qu'on pense parfois que cette propriété diminue, que les ventes sont multiples. Certes, mais la SNCB achète également, par exemple pour la LGV, la construction de nouveaux ateliers ou l'extension d'ateliers existants ou pour d'autres projets, tels que la suppression de passages à niveau où de nouvelles routes doivent être construites.

La majeure partie des achats s'effectue grâce aux subventions du Ministère des Transports, une petite partie vient des fonds propres.

Vente ou location de biens

Lucien Fontaine, ingénieur principal - chef de division à PA.02 nous explique de quelle manière la SNCB parvient à gérer tout ceci: "Lorsque nous désirons nous séparer de terrains ou de bâtiments dont nous n'avons plus l'utilité, diverses possibilités s'offrent à nous. Nous pouvons les vendre. Cette solution est définitive et irréversible. C'est la cas, par exemple, des terrains qui sont repris sur le plan régional comme zone à bâtir et doivent servir aux logements. Lorsque nous sommes "presque sûrs" de ne plus utiliser certains terrains ou bâtiments, nous choisissons la location. C'est aussi le cas des terrains qui sont particulièrement bien

situés sur le plan stratégique, et qui peuvent s'avérer intéressants à l'avenir. Dans le secteur de l'immobilier, de nombreuses autres techniques sont encore utilisées, telles que les baux emphytéotiques, les droits de superficie (le propriétaire possède le terrain mais pas le bâtiment) et le leasing".

Déséquilibre entre l'actif et le passif et les possibilités

Lucien Fontaine souligne qu'il existe souvent un déséquilibre entre l'actif et le passif des dossiers immobiliers pour diverses raisons: "Tout d'abord, il y a les obligations d'urbanisme et les délimitations. Sur les Plans Régionaux et sur les PPA (Plan Particulier d'Aménagement), les terrains SNCB sont généralement considérés comme des terrains d'intérêt public, même s'ils n'ont plus cette fonction. Il va de soi qu'il est plus intéressant de posséder des terrains situés en zone industrielle ou en zone à bâtir. Ce passage constitue souvent une opération malaisée qui doit être réglée avec les régions et les communes. Il faut de plus tenir compte des ca-

ractéristiques physiques des terrains. Les terrains sont morcelés, de forme allongée et étroite. Cela implique la présence de nombreux propriétaires mitoyens, de multiples contestations possibles sur les délimitations. Un travail colossal pour un maigre résultat. De plus, nos terrains sont souvent difficiles d'accès: talus, zones en friches, parfois inaccessibles par la route. Conséquences: des terrains et des bâtiments qui ne sont ni loués ni achetés. Il faut ensuite considérer la législation sur l'assainissement du sol: 130 ans de traction à vapeur, ça laisse des traces. Les essieux - résidu de la traction à vapeur - ont servi aux fondations des voies. Même les essieux de 60 à 70 cm d'épaisseur ne font pas l'exception."



L'actif et le passif des bâtiments sont pris en charge par les unités qui y sont logées

Par son statut de service public, la SNCB, contrairement au privé, ne peut pas toujours attendre le moment opportun pour ses transactions immobilières. Une commune insiste pour pouvoir acheter un terrain en vue de l'aménagement d'un quartier résidentiel à logements sociaux, ce n'est pas

la solution la plus rentable pour la SNCB, mais on compte néanmoins sur sa collaboration."

Le Ministère des Finances remplit une fonction de notaire pour la SNCB. Une vente s'effectue en deux phases: un accord de vente est tout d'abord conclu avec une firme, le Ministère des Finances entre l'acheteur et nous, comme vendeur. Nous pouvons aussi nous adresser au Ministère pour qu'il trouve un acheteur et passe un acte.

Deux tiers utiles

La gestion des terrains et des bâtiments que le chemin de fer utilise pour ses activités est confiée à plusieurs unités. Lucien Fontaine explique: "CA Réseau se taille la part du lion. Entretien Long terme dispose des ateliers. Maintenance Infrastructure a des tas d'entrepôts et d'ateliers. Voyageurs International et Voyageurs National possèdent des bureaux et une série de parkings.

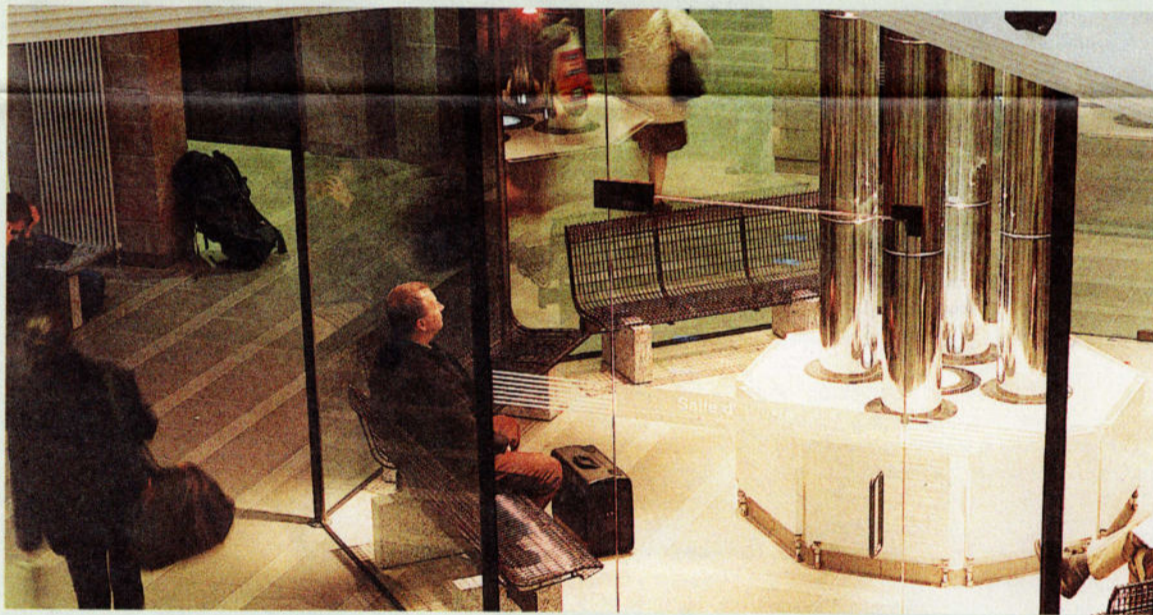
L'actif et le passif des bâtiments sont les charges supportées par les unités qui y sont logées, bien que sur ce plan, nous nous situons encore dans une phase de transition. Les gares appartiennent à Patrimoine, et à l'avenir, l'accent sera mis sur la fonction commerciale et la rentabilisation, conformément au modèle étranger. Pour

les bâtiments à "structure mixte" dans lesquels siègent différents centres, la règle des 70 % est d'application. Le centre qui occupe 70% d'un bâtiment se voit confier la gestion de ce bâtiment. Les autres centres sont en quelque sorte des locataires.

Depuis des années, on utilise un logiciel adapté à la gestion des terrains. Une multitude de données - financières, urbanistiques, cadastrales, contractuelles - peuvent être consultées en permanence.

On travaille maintenant à l'élaboration, d'un système qui permet de réaliser entre autres un planning en matière d'entretien, de rénovation, d'extension et de déménagement pour les bâtiments et facilite la gestion globale.

Le système doit également pouvoir suivre et gérer la location des bâtiments à tous les niveaux. ■



Restaurer les bâtiments classés en conformité avec l'architecture d'origine, créer de nouveaux espaces, penser en termes de développement... c'est inscrire le chemin de fer dans la continuité, dans le paysage, dans le quotidien.



Monsieur "gares" pense surtout "clients"

Si vous prononcez le mot "gare", les yeux de Francis Zune s'allument. Au sein du CA patrimoine, il coordonne la gestion des bâtiments et de l'environnement direct des gares qui sont en service pour les voyageurs. Il nous explique que son job est encore tout neuf: "Cette division est récente et il y a encore beaucoup à mettre en place."

Notre travail comprend trois grandes missions: la gestion des locaux avec comme objectif prioritaire la satisfaction des clients, la coordination de l'entretien en collaboration avec Facility Management et le calcul des loyers et des charges avec leur répartition.

Les occupants paient à Patrimoine un loyer basé sur l'investissement et la valeur de marché et nous devons leur comptabiliser les charges proportionnelles à l'utilisation. Nous ne sommes pas encore tout à fait armés pour exécuter complètement les deux dernières missions".

Cette situation ne freine pas l'enthousiasme de Francis Zune qui consacre une bonne part de son temps et de son énergie à la vaste modernisation des gares qui est en cours. Si vous lui demandez de citer un exemple qui lui tient à cœur, ses yeux partent vers la

grande carte affichée dans son bureau et il éprouve quelques difficultés à épinglez une gare plutôt qu'une autre: "Les toutes grandes gares font l'objet d'une modernisation approfondie. Nous commençons petit à petit à travailler à Charleroi et dans les autres comme à Mons, Malines, Tirlemont ou encore la gare de Courtrai pour laquelle nous sommes en phase de démarrage".



Notre objectif principal est de penser les gares en fonction de nos clients finaux que sont les voyageurs

En pratique, la modernisation d'une gare se déroule en quatre grandes étapes: la consultation préalable de tous les CA concernés pour connaître leurs besoins ainsi que des autorités locales, l'établissement d'un projet soumis ensuite aux clients internes, l'étude complète et

détaillée qui tient compte de toutes les contraintes dont la moindre n'est pas l'utilisation de toutes les gares pendant les travaux et, enfin, l'exécution des travaux.

"Notre objectif principal", conclut Francis Zune, "est de penser le fonctionnement des gares en fonction de nos clients finaux que sont les voyageurs. L'étude et la réalisation des espaces doivent être entièrement pensées dans ce but. Ce message n'est pas toujours facile à faire passer mais petit à petit les mentalités évoluent et les gares se transforment".

Gestion des gares et des espaces commerciaux dans les gares: Patrimoine a pour mission - au même titre que les autres Centres de gestion - de créer les conditions qui nous attirent des clients satisfaits et fidèles.



Concessions: un vent nouveau se lève

Concessions: le buffet, le Press-Shop, le snack, la pharmacie... Jacques Peeters connaît la musique depuis des années. Dans la nouvelle SNCB, il a quitté les Voyageurs pour le CA Patrimoine où il gère la section "concessions". "Pour les concessions, la restructuration est une bonne affaire" dit-il sans hésiter. "Nous sommes devenus maintenant les collègues directs des responsables des bâtiments et des locaux. Ça fonctionne beaucoup mieux ainsi."

Notre plan marketing est au point. Les concessions ont une double finalité: valoriser le domaine du chemin de fer et améliorer le service à la clientèle. Pour nous, il y a trois catégories de gares: les 12 grandes (Bruxelles-Midi, Central, Nord, Quartier-Léopold, Gand-St-Pierre, Anvers, Louvain, Malines, Bruges, Namur, Charleroi-Sud et Liège-Guillemins), les moyennes et les petites. Chaque catégorie correspond à une formule qui doit répondre au minimum aux besoins de base du

client: pour le touriste, c'est un journal, un en-cas, une boisson; pour le navetteur, un quotidien et des emplettes rapides. Pour les grandes gares, la formule englobe un PressShop, une croissanterie, un buffet, un GB-express, une pharmacie... Les gares moyennes présentent une offre plus réduite, tandis que les petites gares doivent se contenter d'un module de distribution automatique. Dans tout le pays, on pourra découvrir des modules homogènes et aisément reconnaissables de 3 ou 4 distributeurs automatiques de boissons rafraîchissantes, de boissons chaudes, d'encas, éventuellement de crème glacée en été. Idéal dans une société du "prêt à emporter" où c'est le client qui décide.



Les concessions ont une double finalité: valoriser le domaine du chemin de fer et améliorer le service à la clientèle.

Sur le modèle d'Utrecht, nous allons expérimenter des galeries commerçantes dans quelques gares: Bruxelles-Midi, Namur, Anvers, Liège et le passage sous voies de Louvain. Nous rêvons de

clients qui viendraient faire leurs courses en train".

Un vent nouveau souffle également sur la stratégie marketing. Jacques Peeters s'explique: "Les nouveaux contrats ont une durée de 4 ans, éventuellement de 8 en cas d'investissements lourds. Cela nous permet de garder une meilleure prise et plus de flexibilité afin de nous adapter aux besoins nouveaux. Nous travaillons sur la base du chiffre d'affaires, système le plus équitable pour les deux parties. Surtout si on travaille avec des caisses électroniques qui communiquent le chiffre d'affaires à nos PC. Les nouveautés génèrent presque toujours une hausse des recettes, parfois de 25 à 45%."

Lorsque nous lançons une concession pour un produit donné, nous consultons le plus grand nombre possible de fournisseurs. Nous optons toujours en faveur du meilleur projet d'exploitation assorti du meilleur service à la clientèle. L'aspect qualité est maintenant beaucoup plus déterminant qu'avant. La courbe des recettes s'est envolée ces 18 dernières années: de 144 millions en 1980 à 360 millions en 1998. Mais la grande percée est encore à venir, après les grands travaux".



On rénove à Vilvorde

La gare de Vilvorde, monument classé de style éclectique, date de 1883. Les travaux de grande restauration ont débuté depuis le 1^{er} mars. Une part importante du budget global de 59 millions servira au nettoyage, à la réparation et à la stabilisation des façades. Le reste sera consacré à l'amélioration de l'infrastructure pour la clientèle et le personnel. Installation de portes automatiques, de nouveaux escalators et ascenseurs, rénovation des escaliers et sur chaque quai, aménagement d'un abri chauffé, pour ne citer que quelques exemples. Le voisinage immédiat du bâtiment est aussi concerné. On prévoit un parking pour le personnel de gare. Quant aux cyclistes, ils bénéficieront d'un dépôt de vélos couvert. En bordure immédiate de la gare, d'importantes liaisons de bus, seront assurées et contrôlées par ARI-bus.

La gare doit fermer ses portes momentanément. Entretemps, les voyageurs ont accès à une gare provisoire. D'ici la fin 2000, Vilvorde devrait figurer au tableau des gares nouvelles et rénovées.

Vilvorde est un arrêt important sur l'axe Anvers-Bruxelles et sur les liaisons depuis Malines qui desservent l'est de Bruxelles. Peut-être jouera-t-elle de ce fait un rôle de choix dans un futur Réseau Express Régional.

Travaux, chantiers: l'info "on line"

Il faut mieux informer les voyageurs et les cheminots sur les travaux et leurs conséquences. Cela se fait sur divers plans. Un projet d'information par réseau informatique est prêt. Il suffit de le mettre en route sur le terrain et les cheminots disposeront d'un outil nouveau.

Imaginez deux paquets d'informations: d'un côté il y a les horaires, à savoir les heures de départ et d'arrivée de tous les trains dans tout le pays; de l'autre figurent quelques centaines de chantiers par semaine, de toutes tailles et sur toutes les lignes. Si vous mêlez les deux paquets, que trouvez-vous au milieu? Des retards, bien entendu, certains petits, d'autres plus amples.

Même en assurant la meilleure coordination possible, ces travaux indispensables génèrent des perturbations. Le voyageur peut très bien le comprendre mais il l'admettra d'autant mieux que l'information que nous lui aurons donnée sera à la fois ponctuelle, précise et facilement compréhensible. Tel est précisément l'objectif du projet d'information sur les travaux qui s'inscrit dans le cadre plus large du système ARI (dont l'origine remonte au début des années nonante). Il y a plus d'un an que les responsables de la coordination des travaux et ceux de l'information à ce sujet planchent sur le projet d'info travaux.

Faire circuler les informations
François Herbiet est responsable de la coordination des travaux.

Son job sera d'alimenter le système: "La collecte des informations est réalisée au niveau de la coordination des travaux. Les informations comprennent les objectifs des travaux, les dates de réalisation et les conséquences sur le trafic. Nous allons encoder ces différents renseignements sur des fiches. Ensuite, sur base de différents critères, essentiellement



les. Sur des bornes interactives, les voyageurs qui se renseigneront sur un train verront peut-être apparaître une icône indiquant qu'il y a des travaux sur leur itinéraire. En cliquant sur l'icône, ils en connaîtront les détails, notamment l'impact au niveau des horaires. Nous n'allons évidemment pas supprimer les retards avec ce système mais les rendre plus supportables aux clients, qui seront mieux informés, ainsi qu'à tous les agents, qui seront moins mis sur la sellette par les usagers".

l'amplitude du retard, nous allons effectuer une sélection des informations à faire circuler".



Les fiches sélectionnées seront envoyées sur l'intranet, notre réseau informatique interne. Alain Van Roos, ingénieur responsable de la qualité et du développement de l'information: "Les chefs de gare recevront des informations prêtes à l'usage, il leur suffira d'imprimer les fiches transmises par l'intranet et de les afficher après les avoir éventuellement adaptées en fonction de particularités loca-

seulement à mieux informer mais également à le faire de manière plus cohérente. Les informations



sur les travaux seront standardisées et donc plus aisément compréhensibles pour ceux qui les recevront. Toujours dans un esprit de plus grande efficacité, ce canal d'information est conçu de manière complémentaire avec les autres supports. C'est le cas, par exemple, des dépliantes distribués aux voyageurs si les conséquences des travaux sont suffisamment importantes pour le justifier".



les. Sur des bornes interactives, les voyageurs qui se renseigneront sur un train verront peut-être apparaître une icône indiquant qu'il y a des travaux sur leur itinéraire. En cliquant sur l'icône, ils en connaîtront les détails, notamment l'impact au niveau des horaires. Nous n'allons évidemment pas supprimer les retards avec ce système mais les rendre plus supportables aux clients, qui seront mieux informés, ainsi qu'à tous les agents, qui seront moins mis sur la sellette par les usagers".

Un système évolutif

"En mettant au point ce système", ajoute Jacques Joie qui en est un des promoteurs, "nous visons non

Tel qu'il existe aujourd'hui, à l'état de projet, le système info-travaux-net n'est pas immuable. Bien au contraire selon Alain Van Roos: "Dans un premier temps, il contiendra les informations sur les événements prévus. Ulérieurement, il est certain que nous envisageons d'y inclure aussi les événements inopinés de toute nature. Cette deuxième phase ne posera pas de problème technique majeur car elle repose sur les mêmes instruments mais certains choix devront être posés avant de la concrétiser. Il est évident qu'il s'agira d'une suite parfaitement logique à ce que nous venons de concevoir et de réaliser".



Tout le monde passe par le STAF

Connaissez-vous le STAF, le Service Technique d'Appui Ferroviaire? Vous avez répondu non? Rassurez-vous: le STAF est loin d'être largement connu, il vient à peine d'être créé!

Pour dénicher le STAF, il faut arpenter les interminables couloirs du Ministère des Communications au-dessus de la Gare Centrale. C'est là que Louis Devillers, Conseiller Général, coordonne les activités du Service Technique d'Appui Ferroviaire créé le 1^{er} avril dernier dans le cadre de l'ouverture du réseau à de nouveaux opérateurs. Pour bien comprendre à quoi sert le STAF, il est nécessaire de rappeler les principales dispositions légales.

Les directives de la CEE

La directive européenne 91-440 est relative au développement des chemins de fer communautaires. Elle avait comme objectif de faciliter l'adaptation des chemins de fer aux exigences du marché unique et d'accroître leur efficacité. Cette directive repose sur quatre grands critères:

- la garantie d'indépendance de gestion;
- la séparation de la gestion des infrastructures et de l'exploitation;
- l'assainissement des structures financières;
- et la garantie d'accès aux réseaux des autres Etats membres de l'Union européenne.

La directive 91-440 détermine également qui sont les entreprises ferroviaires à prendre en compte: les regroupements internationaux d'entreprises ferroviaires, les entreprises qui sont établies ou s'établissent dans un Etat membre ainsi que leurs regroupements et les entreprises ferroviaires actives dans le transport combiné. Cette directive a été traduite dans la législation belge par l'arrêté royal du 5 février 1997.

Deux autres directives européennes complètent la précédente. La directive 95/18 permet aux entreprises qui veulent s'installer comme réseau ferroviaire de demander une licence. La directive 95/19 prévoit la répartition des capacités d'infrastructure et la perception des redevances d'utilisation de ces infrastructures. L'arrêté royal du 11 décembre 1998, complété par l'arrêté ministériel du 23 mars 1999, détermine les procédures d'octroi des licences, des certificats de sécurité ainsi que les modalités d'attribution des capacités ferroviaires.

La SNCB aussi!

Depuis cette date, les dispositions législatives sont complètes et elles ont force de loi. Toutes les entreprises qui souhaitent opérer sur

le réseau belge doivent introduire une demande de licence, qu'il s'agisse du transport de voyageurs, de marchandises ou du transport combiné.

Toutes? Oui, même la SNCB, comme l'explique Louis Devillers: "Comme toutes les autres entreprises ferroviaires, la SNCB est soumise à la loi. Elle a donc introduit sa demande de licence. Ne croyez pas qu'il s'agisse d'une formalité! Les dispositions légales prévoient que toutes les demandes doivent être traitées sans qu'il y ait la moindre discrimination. La SNCB doit en quelque sorte subir son examen de passage en remplissant exactement les mêmes obligations que tous les autres candidats éventuels".

C'est ici qu'intervient le STAF. Cette petite équipe d'une quinzaine de personnes est composée de spécialistes dans tous les domaines du rail: matériel, voies, signalisation, transports de marchandises dangereuses, exploitation, gestion financière, etc. La mission du STAF est d'étudier les dossiers et de remettre des avis de conformité ou de non conformité au Ministère des Communications qui est seul décideur en cette matière.

Les membres du STAF, qui jouent le rôle de consultants, sont presque tous issus de la SNCB. Pour Louis Devillers, cette situation ne pose aucun problème: "L'analyse des dossiers demande des compétences extrêmement pointues. Où serait-il possible de trouver les meilleurs spécialistes si ce n'est au sein même des réseaux? Cela ne nous empêche pas de travailler en pleine indépendance puisque nous ne dépendons plus de la SNCB. Le même principe a d'ailleurs été appliqué dans les pays voisins".

La concurrence arrive

Le démarrage du STAF constitue une étape de plus vers l'ouverture du réseau belge aux exploitants venus d'ailleurs. Louis Devillers estime que cette évolution est inévitable: "Je n'oserais pas fixer un terme mais il n'est plus douteux qu'il y aura tôt ou tard de la concurrence sur le réseau belge. Ce n'est pas tellement notre trafic intérieur qui intéresse les concurrents mais surtout notre hinterland. Bruxelles est au centre du réseau en étoile du TGV et les ports belges ont comme premiers clients la France et l'Allemagne. Les agents de la SNCB doivent se pénétrer de l'idée que demain ils ne seront plus les seuls à exploiter le réseau ferroviaire belge. Des opérateurs étrangers peuvent venir chez nous comme nous pouvons aller chez eux. Cela dit, il ne faut pas s'affoler. D'une part les dispositions légales sont très sévères, notamment au niveau de la sécurité, d'autre part il existe des accords à l'échelle européenne avec la volonté d'intensifier la collaboration technique entre les réseaux".

La Castafiore des gares: le contre-ut est synthétique



Qui peut diffuser 6.000 messages en 24h ? Dans 3 gares et 13 points d'arrêt simultanément ? Le CA Maintenance Infrastructure d'Etterbeek spécialisé dans la technologie télécom et signalisation a élaboré le Système Digital de Sonorisation (SDS).

5... le train en provenance d'y entre en gare voie 7...". Et bien ça y est, on a inventé un logiciel qui peut annoncer jusqu'à 30.000 messages en 24 heures ! C'est dans nos murs, à Etterbeek, que le projet "Système Digital de Sonorisation" (SDS) a vu le jour. Cette Castafiore informatique des gares est en train de conquérir peu à peu nos installations pour voyageurs.

Dans les anciens films de science-fiction, on entendait beaucoup de voix robotisées très saccadées. Petit à petit, la réalité a pris le pas sur la fiction et aujourd'hui,

Les voix digitales

Les concepteurs du projet nous expliquent: "Avec l'expérience que nous avons acquise en signalisation et en télécommunications ici à Etterbeek et après avoir accordé nos violons avec Réseau, nous avons créé de toutes pièces le SDS. Ce système est un dispositif informatique de sonorisation des gares, de leurs dépendances et des points d'arrêt.

En clair, c'est désormais une voix synthétique qui fait les annonces aux voyageurs. C'est une dame parfaitement quadrilingue

qui a été retenue pour lire les textes d'annonces et dont on a digitalisé la voix. Grâce au logiciel, les textes, une fois morcelés, peuvent recomposer une grande variété d'annonces. Le personnel de Réseau compose pour chaque train un texte spécifique valable jusqu'aux changements d'horaires. Cependant, le personnel du block peut introduire des corrections telles que: changement de voies, retards, etc."

Les annonces sans micro

La source d'information du SDS est le dispositif qui le renseigne sur la circulation des trains (système classique ou EBP).

La fonction première du SDS est

de pouvoir lancer les annonces de manière automatique sans aucune action de l'opérateur. Ce système ne remplace pas le speaker mais le libère des annonces répétitives et lui permet de se concentrer sur les imprévus.

Dans cette perspective, il existe un mode d'utilisation assisté qui aide le desservant dans la gestion des retards, des changements de voie et des particularités (suppression, incident). En cas de problème, le système peut toujours être utilisé en mode manuel.

De l'écran tactile aux menus

L'opérateur accède à l'ensemble de ces fonctions depuis un PC à écran tactile qui débouche sur différents menus. Chaque touche sensible représente un train et ses caractéristiques. Si tout se déroule comme prévu, le rôle de l'opérateur se limite à une supervision. En cas de grandes perturbations du trafic, le speaker peut reprendre certaines commandes (micro, clavier, ...) simultanément avec le SDS.

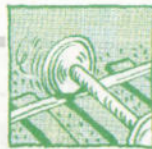
Conquête et satisfaction

Depuis plus d'un an, le SDS est opérationnel dans les gares d'Etterbeek, Quartier Léopold, Schuman et Watermael et une douzaine de points d'arrêt sur la ligne 26. Les dirigeants des gares de Bruxelles-Nord, de Louvain et d'Aarschot qui ont passé commande, ont bien compris les avantages du système. Il est, d'une part, actuellement capable de réaliser jusqu'à 30 annonces vocales simultanées dans des endroits différents et cela en plusieurs langues. D'autre part, très fiable, il diffuse des styles d'annonces uniformisés.

Tous sont unanimes: "Le but principal de ce SDS est de fournir aux voyageurs le plus d'informations possible.

Si notre clientèle est satisfaite ? A en juger par le nombre de réclamations quand le système doit exceptionnellement être mis hors service aux points d'arrêt, on peut dire que c'est un succès !"

A la mode M 4: un lifting pour les "jumelles"



Le projet de rénovation des automotrices doubles achetées de 1966 à 1979 témoigne de la volonté de la SNCB d'augmenter la qualité et la fiabilité de son matériel. L'investissement total de quelque 4,5 milliards de francs sera complètement réalisé en sept ans et demi.

ouvrent l'espace plus que les porte-bagages dressés entre les sièges dans la version actuelle. La 1^{re} classe sera dotée de sièges individuels très confortables. Pour renforcer l'impression d'espace, le plafond sera en arc et les fenêtres agrandies. De même, les tissus et les matériaux utilisés s'articulent autour d'une palette de tons résolument moderne.

Sur 161 places assises en seconde classe, 141 seront réservées aux non-fumeurs. En première, les places fumeurs diminueront de 8 % et seront séparées de la zone non fumeurs par un paroi vitrée, comme dans les voitures M4.

Une technologie plus avancée sera utilisée dans un certain nombre de domaines:

□ le système de chauffage: les vieux radiateurs électriques sous les banquettes font place au chauffage à air pulsé monté le long des parois;

□ le système de ventilation est également à air pulsé;

□ un système d'annonces permettra désormais aux accompagnateurs de train de donner aux voyageurs toutes les informations utiles via l'intercom;

□ les toilettes resteront accessibles durant tout le voyage, même en gare, puisqu'elles sont désormais en système fermé.

Outre le confort des voyageurs, celui des conducteurs a été repensé. Le poste de conduite sera aménagé de manière à offrir plus d'espace au conducteur. De même que le tableau de bord dessiné sur le modèle du matériel moderne.

... comme à l'extérieur

Les jumelles circuleront maintenant habillées comme les voitures 111. Leur caisse sera donc travaillée dans les gris clairs combinés avec du bleu et du jaune, les portes virant au rouge pour être facilement repérables.

Bien sûr, chaque jumelle profitera de cette mue exceptionnelle pour subir, avant de reprendre le service, un entretien technique approfondi.



au phone banking, dans le métro et dans les gares, les ordinateurs communiquent mais avec des voix - on s'y tromperait - presque humaines.



A la SNCB, Dieu sait si on en passe des annonces: "le train à destination de x est annoncé voie

et avec ça entre les annonces, on est certains d'attirer l'attention des voyageurs..."

La fonction première du SDS est

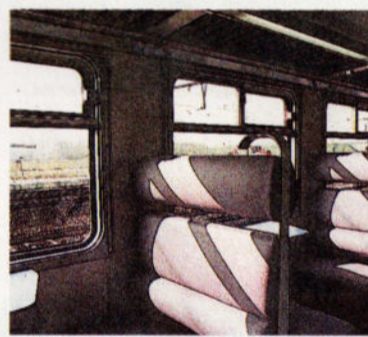
Entre 1966 et 1979, une série de 181 automotrices a vu le jour. Ces AM doubles - qu'on pourrait appeler jumelles - ont aujourd'hui de 20 à plus de 30 ans et méritent bien une cure de jouvence. Leur rénovation coûtera 25 millions de francs par unité. C'est l'Atelier Central de Malines qui jouera le chirurgien plastique. Cette modernisation apportera plus de confort aux voyageurs et les AM modernisées répondront aux normes techniques actuelles.

Une tendance générale

La philosophie générale de cette rénovation s'inscrit dans la ligne ouverte par la rénovation des voitures tractées M4. On veut conférer aux jumelles un look frais et moderne tout en conservant la capacité et le module (écartement de dossier à dossier) d'origine. Partant de ces contraintes, nos designers ont joué sur les coloris et travaillé dans l'axe de l'habitacle pour créer un espace aéré.

Dans les habitacles...

Au niveau du mobilier, on a opté pour des banquettes semblables à celles des M4 en 2^e classe et des porte-bagages longitudinaux qui



La livrée (ci-dessous) est déjà bien connue. Le tissu des sièges (dont la photo ci-dessus donne une idée inexacte) ne fait pas l'unanimité. Une consultation de clients est envisagée.



Wailletoukè - 8 mois

Le 1^{er} janvier 2000, c'est dans moins de 240 jours (8 mois). Dans tous les services techniques des vérifications sont en cours, des équipements sont adaptés, voire remplacés, pour être insensibles au bogue de l'an 2000. Mais est-on sûr d'avoir pensé à tout ?

Il est en effet possible que certains programmes ou certains systèmes aient été insuffisamment testés ou encore que l'interface entre deux équipements, qui sont eux-mêmes en ordre, ne réagisse pas correctement. C'est en fait le 1^{er} janvier 2000 qu'on pourra voir réellement ce qu'il en est ! Trop tard, hélas... Il faudra pouvoir réagir promptement

afin de corriger ce qui doit l'être encore.

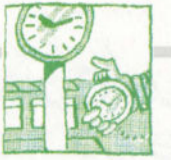
La nécessité des plans de contingence

Malgré tout le soin apporté au contrôle et à la mise en ordre des programmes, systèmes et équipements concernés par le « bogue », il est donc prudent de prévoir que les choses pourraient ne pas se passer convenablement. Il sera prudent de prévoir les équipes, sur le terrain, chargées d'effectuer aux premières heures de l'an 2000 les contrôles indispensables, et à domicile, prêtes à intervenir en cas de problème.

Sans verser dans le catastrophisme,

il faut même être prêt à affronter la défaillance de l'un ou l'autre fournisseur. Que fera-t-on, par exemple, si le courant électrique vient à manquer, dans l'une ou l'autre région ?

Anticiper, prévoir les problèmes possibles et les moyens d'y faire face, au moins pour en atténuer les conséquences, c'est le but des plans de contingence (ou, dans un jargon plus habituel à la SNCB, des plans de secours). C'est un travail auquel la SNCB doit maintenant s'atteler, afin de ne pas être prise au dépourvu, dans les premiers jours de la dernière année du XX^e siècle.



La régularité, une mesure de ce qui ne fonctionne pas...

"Le voyageur considère différents éléments de notre offre comme importants: il veut un train propre, une place assise, mais surtout de l'information quand ça ne roule pas bien, et des trains qui respectent l'horaire. L'aspect régularité-punctualité est un critère très important dans le jugement du client vis-à-vis du produit qu'il a acheté. Depuis presque un an, l'attention s'est focalisée sur ce point parce que nous n'avons pas bien presté dans ce domaine".

En trois phrases, Antoine Martens, notre administrateur directeur général adjoint, a posé le

problème central. Et par la même occasion justifié l'existence du groupe de travail - appelé Task Force - que le conseil



d'administration lui a demandé de diriger. La Task Force a pour mission de trouver les remèdes applicables aux problèmes de ponctualité de notre service de trains.

Petits problèmes techniques

"Ce que la Task Force a fait apparaître, c'est que nous avons sous-estimé une série de petits problèmes. Il faut pouvoir localiser les causes de ce qui ne va pas. Quand c'est fait, nous pouvons rechercher des solutions et prendre des mesures.

Par exemple, en 81, nous avons placé 50.000 isolateurs en porcelaine au réseau d'alimentation électrique. Actuellement, 20.000 d'entre eux sont probablement défectueux, mais on ne le voit pas d'un coup d'oeil. On ne peut le constater que lors d'une panne. En cas de gel, les isolateurs défect-

ueux peuvent entraîner une rupture de la caténaire. On se dit: on va les rechercher et les remplacer. Mais c'est impossible. La solution est de les remplacer tous, systématiquement".

La fiabilité du matériel roulant est une autre source de difficultés. Des problèmes qui apparaissent sur certains matériels âgés. Le système d'ouverture et de fermeture des portes des automotrices quadruples, par exemple, devrait être remplacé à bref délai, car il présente des défaillances fréquentes. Une porte ne ferme pas, le train ne peut pas repartir, on prend du retard. "C'est comme une voiture précise Antoine Martens. Supposez qu'elle ait 45 ans. Le meilleur garagiste ne peut pas la mettre dans un état de fonctionnement convenable à notre époque. Il faudrait en renouveler beaucoup d'éléments".

Le matériel nouveau, quant à lui, fait des maladies de jeunesse. Il est moderne et contient beaucoup d'électronique, qui doit se roder. "En outre, il faut être plus spécialisé pour l'entretenir. Par exemple, lorsque nous avons commencé à utiliser notre dernière série d'automotrices, nous avons rencontré beaucoup de difficultés au niveau de l'attelage automatique. La première réaction fut: ça ne marche pas. Mais on a résolu le problème. Un chef de secteur technique a été régulièrement dépêché en gare de Bruges pendant deux mois afin d'aider à résoudre les problèmes. On a créé une routine et maintenant, ça fonctionne très bien".

L'influence des hommes

En prenant un peu de recul, on observe aussi que la régularité est le résultat du travail de quantité de cheminots, à de nombreux endroits. "La régularité est d'une part une norme de qualité qui tient très à coeur au client, au point qu'il l'exige, et d'autre part, en interne,



Détecter les causes et apporter les remèdes. C'est ce que la Task Force préconise notamment pour éviter les ruptures de caténaires, qui immobilisent les trains en provoquant des retards en cascade.

elle est la meilleure mesure de ce qui ne fonctionne pas bien dans l'entreprise. Il y a beaucoup de cheminots qui ne se rendent pas toujours compte que dans leur travail quotidien, ils participent à la ponctualité des trains, ils sont une dent de l'engrenage, et que leur travail à tous a de l'importance dans le résultat final".

La ponctualité, tous les services de l'entreprise l'influencent, de très près ou d'assez loin, mais très réellement. "Certains y jouent un rôle plus fondamental, comme le service du matériel, qui doit mettre les trains à disposition de manière satisfaisante, c'est-à-dire en bon état et en suffisance. La capacité des ateliers doit elle aussi être à la hauteur de ces besoins".

Tous autour de la table

La Task Force a été créée pour réagir à un problème aigu, surgi à un moment déterminé et amplifié par une forte médiatisation. Son travail a déjà porté des fruits. Mais on imagine difficilement qu'un tel groupe disparaisse tout à coup. Il doit travailler en permanence, car son avantage, c'est de mettre tous les responsables autour d'une même table. "En étudiant les problèmes, on en détermine les causes. La Task Force prend les causes en charge, continue de les étudier et propose des solutions".

Elle a fait au conseil d'administration un rapport dans lequel sont reprises une série d'actions utiles pour éviter les défauts de pon-

Quelques "remèdes" prévus en 1999

en infrastructure:

- 30 millions pour le remplacement d'isolateurs en porcelaine datant de 1981;
- 65 millions pour l'adaptation de la signalisation à Bruxelles-Nord et dans la jonction Nord-Midi avec l'adaptation de l'alimentation;
- 15 millions pour diverses mesures contre le manque d'adhérence et achat d'un wagon-laveur de rails prototype;

en matériel roulant:

- 25 millions pour l'adaptation des portes des automotrices quadruples;
- 8 millions pour l'adaptation des circuits électriques des voitures M4 et M5;
- 15 millions pour la modernisation des carwash existants et la construction de nouvelles installations.

tualité. Et le Conseil s'est prononcé en février dernier. Il a prévu grosso modo 200 millions d'investissements en 1999 pour apporter plus d'une vingtaine de remèdes techniques, dans les domaines de l'infrastructure et du matériel roulant. Bien sûr, cet effort ne va pas restaurer à 100 % la fiabilité du service. L'existence de grands chantiers joue également un rôle à cet égard. Et l'implication du personnel dans l'organisation et le suivi du trafic est aussi déterminante.

TRW: le groupe SNCB devient chef de file

Deux sociétés de transport intermodal opèrent en Belgique:

IFB (Inter Ferry Boat), filiale de la SNCB, très spécialisée en conteneurs maritimes;

TRW (Transport Route Wagon), société de transporteurs routiers affiliée à l'Union Internationale Rail-Route, qui traite surtout des camions et des caisses mobiles. TRW réalise pour 2,5 milliards de francs de transports par an et s'inscrit parmi les clients les plus importants de la SNCB (plusieurs centaines de millions).

Pour TRW, l'année 1998 a été très mauvaise. En cause: la non-qualité de ses trains directs vers l'Italie et l'Espagne, conséquence, tout particulièrement, des nombreux arrêts de travail en France et en Italie. Dans cette situation alarmante, TRW pouvait disparaître, ou alors subsister moyennant une augmentation de capital et la rationalisation de ses activités. Notre comité de direction a choisi la deuxième hypothèse. Il a convenu, en partage avec deux autres actionnaires importants d'in-

jecter 150 millions dans l'entreprise. Après quoi le capital de TRW est réparti comme suit:

- groupe SNCB (avec IFB): 45 %
- Novatrans (le TRW français): 21 %
- Cemat (le TRW italien): 20 %

Autres porteurs: 14 %



Un nouveau conseil d'administration a été mis en place. Il compte deux représentants du groupe SNCB: Antoine Martens occupe le siège de président, Paul Struman représente IFB.

Les objectifs qu'il se fixe tiennent en trois volets: opérer la rationalisation financière de l'entreprise, acquérir de nouveaux marchés et améliorer le volet technique (notamment la régularité des trains directs). Première décision concrète dans le domaine de la rationalisation: la gestion des terminaux en expansion d'Anvers-Schijnpoort et de Zeebrugge est désormais assurée par IFB, qui a l'avantage d'une plus grande taille et d'une expérience au moins aussi bonne que celle de TRW.

Cette remise en selle du ferroutier belge va sans doute conserver au transport combiné (donc aussi ferroviaire) la clientèle de transporteurs privés qui ne confieraient peut-être pas leurs trafics à IFB.



C'EST À DIRE

Service éditeur
UCC Communication
042 Medias internes
avec

Anne-Catherine, Viviane Craps, Jean-Paul Dumoulin, Leo Goossenaerts, Julie Kermorvant, Laurent Leroy, Denis Moinil, Jean-Claude Salemi, Serdu, Jean-Pierre Vantighem, Michel Visart

Production
Impression et distribution: Facility management

Correspondance
C'EST À DIRE
CO.042 / Section 50
85 rue de France 1060 Bruxelles
(02) 525 36 35 - (911) 53635
Fax: 02/525 30 70 - (911) 53070

TeamWare: 16.042: CADWZ

E-Mail: cadwz@b-rail.be

Le papier de C'EST À DIRE respecte l'environnement

