



Regagner la confiance

rapport annuel SNCB 2010

*Nous avons en permanence
une pensée pour les victimes
de la catastrophe de Buizingen.*

15 février 2010

Regagner la confiance

rapport annuel SNCB 2010

Nous remercions nos collaborateurs pour leur participation aux sessions photos de ce rapport annuel.

Ce rapport annuel a été imprimé en quantité limitée sur Cocoon Offset 100% recyclé. Un pdf interactif est disponible sur www.sncb.be/corporate.

Rapport sur la qualité du service voyageurs 2010

En exécution de la circulaire (EU) 1371/2007 concernant les droits et obligations des voyageurs du trafic ferroviaire, la SNCB publie un rapport sur la qualité du service à la clientèle pour l'année 2010. Ce rapport peut être consulté comme annexe du rapport annuel sur le site www.sncb.be/corporate.

Ce rapport annuel est structuré selon le concept du "triple bottom line", ce qui signifie que la SNCB présente ses activités sous trois angles: économique, social et écologique. Le triple bottom line se résume également par les "3P": profit, people, planet. Dans les chapitres relatifs aux activités, des encadrés présentent des exemples de projets sous ces trois angles d'approche.

Contenu

9	Regagner la confiance
10	Pages thématiques
20	Chiffres clés
22	Les faits marquants
24	Interview de Laurence Bovy, Présidente du Conseil d'administration
27	Interview de Marc Descheemaeker, Administrateur délégué
30	La SNCB dans les médias
36	Notre gestion
38	Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale
62	Corporate governance
70	Nos activités
72	SNCB Corporate: la triple bottom line en 2010
84	SNCB Mobility
94	SNCB Europe
104	SNCB Logistics
118	SNCB Technics



Sergei Aslanov, technicien-électromecanicien



Regagner la confiance

Pages thématiques

Chiffres clés

Les faits marquants

Interview de Laurence Bovy

Interview de Marc Descheemaeker

La SNCB dans les médias

*"Regagner la confiance implique l'installation rapide et efficace de la TBL1+ à bord nos trains car nous devons mettre tout en œuvre pour garantir à nos clients **un trafic ferroviaire sûr.**"*

Pieter Mannaert, technicien-électromecanicien Atelier Central Malines

-

Le drame : l'accident ferroviaire à Buizingen

Le 15 février 2010, 2 trains de voyageurs entrent en collision à hauteur de Buizingen (Hal). 19 voyageurs perdent la vie dans cette accident. Il s'agit de l'une des plus grandes tragédies depuis la création de la SNCB.

+

Introduction accélérée de la TBL1+

En 2005, le management de la SNCB a décidé d'installer le système de sécurité TBL1+ dans tout le pays afin de pouvoir augmenter à court terme la sécurité du trafic ferroviaire. Après l'accident de Buizingen, la SNCB s'engage à installer plus rapidement la TBL1+ afin que le système puisse être opérationnel un an plus tôt que prévu à bord de tous les véhicules.

Introduction systématique de l'ETCS

L'ETCS est installé en standard sur les nouveaux trains. La SNCB entend évoluer vers un système de sécurité interopérable. Au niveau européen, il faut toutefois déterminer avec précision quelle version de l'ETCS deviendra la norme.

Mise au point du safety management system

La priorité accordée par la SNCB à la sécurité n'est pas récente, mais pour encore réduire les risques, une approche liée au système a été lancée et met l'accent sur l'analyse et la prévention tout en impliquant tous les niveaux de l'entreprise dans la gestion de la sécurité.



*"Regagner la confiance est mon adage de chaque jour. Quand le trafic est perturbé, les clients me font évidemment des remarques mais je les assure que nous mettons tout en œuvre pour garantir des **trains plus ponctuels**."*

Greet Boons, accompagnatrice de train

-

Evolution négative de la ponctualité

En 2010, seuls 85,7% des trains ont circulé conformément aux normes en vigueur et à peine 47% ont circulé à l'heure. Pour réussir notre mission, il faut intervenir sur différents fronts. L'organisation du trafic, la fiabilité du matériel, la vigilance du personnel et diverses circonstances externes sont des facteurs qui ont tous leur importance.

+

Mettre de l'ordre en interne

Les pannes de matériel représentent toujours la part la plus importante des causes de retard. La SNCB consent par conséquent des efforts énormes pour augmenter la qualité de l'entretien. Les premiers résultats sont là, mais le travail est loin d'être accompli.

Audit et plan d'action concret

Fin 2009, la SNCB et Infrabel ont commandé un audit externe pour prendre le mal à la racine et rechercher des solutions. La définition de points noirs, quick wins et good practices doit fournir un instrument commun pour lutter contre les retards.

Nouveau plan de transport

Le plan de transport actuel est en train d'être revu fondamentalement afin de pouvoir apporter des améliorations structurelles. La SNCB travaille à présent afin de lancer le nouveau plan fin 2013.



*"Regagner la confiance, c'est aussi présenter des chiffres corrects. SAP permet une gestion plus efficace de nos revenus et de nos coûts, ainsi qu'un controlling plus souple. Cela nous aidera à obtenir de **meilleurs résultats financiers.**"*

Jürgen Vandenreyt-Bollens, service reporting & analyses Finances

-

Un résultat 2009 nettement dans le rouge

En 2009 et dans une moindre mesure en 2010, les résultats financiers de la SNCB ont souffert de la crise économique. En plus des frais élevés encourus pour l'énergie, le personnel et les prestations intragroupe, la crise entraîne également une forte augmentation des pertes transférées.

+

Plan d'assainissement financier

Le plan d'assainissement adopté par le conseil d'administration en mai 2010 et les mesures complémentaires doivent permettre de limiter la perte opérationnelle à 48 millions d'euros en 2012. Le trafic intérieur voyageurs n'est pas concerné par ce plan.

Rentabilité de SNCB Europe & SNCB Logistics

La relance de l'économie offre des perspectives plus favorables pour les secteurs d'activités commerciaux. La filialisation de SNCB Logistics doit avoir pour résultat une rentabilité accrue.

Une gestion plus stricte des moyens de l'entreprise

L'introduction d'un Enterprise Resources Planning (ERP) permet une gestion intégrée des moyens de production et des transactions financières et donne un aperçu plus précis des coûts et recettes.



*“Regagner la confiance va de pair avec un accueil professionnel. Nos nouveaux guichets Departure Today à Bruxelles-Midi incarnent la modernité tout en assurant un meilleur service. Ce genre d’aménagements – et le sourire qui accompagne notre service – fera qu’à terme nous occuperons **une position internationale plus solide.**”*

Donatella Ponzio, agent commercial SNCB Europe

-	+			
<p data-bbox="142 1024 323 1098">Supplément aux guichets</p> <p data-bbox="142 1139 542 1506">Depuis août 2010, les clients paient des frais de dossier s'ils achètent via les guichets leur billet pour un train international. Cette mesure doit contribuer à augmenter la rentabilité de SNCB Europe, mais est mal perçue par l'opinion publique.</p>	<table><tbody><tr><td data-bbox="542 991 961 1506"><p data-bbox="542 991 875 1098">Développer d'autres canaux sans frais supplémentaires</p><p data-bbox="542 1139 961 1506">Le nouveau site web de SNCB Europe est convaincant. En 2009, la vente via le site web a représenté 18% du chiffre d'affaires, et 25% en 2010.</p></td><td data-bbox="961 991 1380 1506"><p data-bbox="961 991 1294 1098">Un meilleur accueil et un meilleur service aux guichets</p><p data-bbox="961 1139 1380 1506">Début 2010, les nouveaux guichets Departure Today ont été ouverts et donnent un avant-goût de ce que le client peut attendre dans un avenir proche. Les autres guichets dans les gares internationales seront également renouvelés.</p></td><td data-bbox="1380 991 1782 1506"><p data-bbox="1380 1024 1656 1098">Offrir de nouvelles liaisons</p><p data-bbox="1380 1139 1782 1506">La relation Fyra sera lancée fin 2011/début 2012. Le nouveau train à grande vitesse permettra d'offrir des liaisons rapides et de qualité entre les Pays-Bas et la Belgique. Il sera accessible aux voyageurs en service intérieur.</p></td></tr></tbody></table>	<p data-bbox="542 991 875 1098">Développer d'autres canaux sans frais supplémentaires</p> <p data-bbox="542 1139 961 1506">Le nouveau site web de SNCB Europe est convaincant. En 2009, la vente via le site web a représenté 18% du chiffre d'affaires, et 25% en 2010.</p>	<p data-bbox="961 991 1294 1098">Un meilleur accueil et un meilleur service aux guichets</p> <p data-bbox="961 1139 1380 1506">Début 2010, les nouveaux guichets Departure Today ont été ouverts et donnent un avant-goût de ce que le client peut attendre dans un avenir proche. Les autres guichets dans les gares internationales seront également renouvelés.</p>	<p data-bbox="1380 1024 1656 1098">Offrir de nouvelles liaisons</p> <p data-bbox="1380 1139 1782 1506">La relation Fyra sera lancée fin 2011/début 2012. Le nouveau train à grande vitesse permettra d'offrir des liaisons rapides et de qualité entre les Pays-Bas et la Belgique. Il sera accessible aux voyageurs en service intérieur.</p>
<p data-bbox="542 991 875 1098">Développer d'autres canaux sans frais supplémentaires</p> <p data-bbox="542 1139 961 1506">Le nouveau site web de SNCB Europe est convaincant. En 2009, la vente via le site web a représenté 18% du chiffre d'affaires, et 25% en 2010.</p>	<p data-bbox="961 991 1294 1098">Un meilleur accueil et un meilleur service aux guichets</p> <p data-bbox="961 1139 1380 1506">Début 2010, les nouveaux guichets Departure Today ont été ouverts et donnent un avant-goût de ce que le client peut attendre dans un avenir proche. Les autres guichets dans les gares internationales seront également renouvelés.</p>	<p data-bbox="1380 1024 1656 1098">Offrir de nouvelles liaisons</p> <p data-bbox="1380 1139 1782 1506">La relation Fyra sera lancée fin 2011/début 2012. Le nouveau train à grande vitesse permettra d'offrir des liaisons rapides et de qualité entre les Pays-Bas et la Belgique. Il sera accessible aux voyageurs en service intérieur.</p>		



*"Regagner la confiance signifie améliorer la qualité et l'efficacité. Beaucoup de choses ont changé dans mon métier, pour répondre toujours mieux aux besoins du client. Si l'on peut s'attirer la confiance du client, nous pourrions évoluer vers **un secteur marchandises concurrentiel**"*

Patrick Decaestecker, conducteur de manoeuvre SNCB Logistics

-

Résultats de crise

En 2009, le secteur fret a connu un important recul des résultats en raison de la crise économique et financière et se redresse difficilement en 2010. Après deux années de négociations laborieuses, un accord social créant un cadre de fonctionnement autonome et plus dynamique pour SNCB Logistics a vu le jour.

+

Création de SNCB Logistics sa

En mai 2010, l'Europe a approuvé le plan de restructuration du groupe fret. Cela implique la filialisation de toute l'activité marchandises. D'un point de vue juridique, la SA existe depuis février 2010. D'un point de vue organisationnel, les choses se sont mises en place début 2011.

Travailler de manière plus rentable

L'exécution du plan industriel qui a été lancé à la mi-2010 doit permettre au groupe fret d'atteindre l'équilibre en 2012. Tant l'efficacité que la qualité des activités sont renforcées.

Investir dans la croissance

Malgré les économies et les restructurations, SNCB Logistics a opté pour une croissance rationnelle afin d'être plus compétitive dans certains segments de marché, notamment via des investissements dans des filiales étrangères.



Chiffres clés

chiffres consolidés

voyageurs

224,3 millions

chiffre d'affaires

2.192,0 millions €

chiffre d'affaires

2.530,4 millions €
(2.364,4 millions d'euros in 2009)

tonnes transportées

39,0 millions

EBITDA

-126,4 millions €

EBITDA

-102,2 millions €
(-268,7 millions d'euros in 2009)

collaborateurs

19.868 ETP
(moyenne par an)

résultat

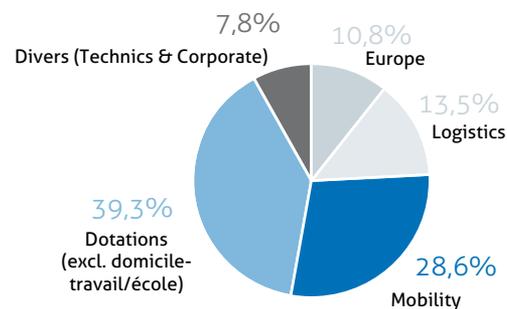
-215,9 millions €

résultat

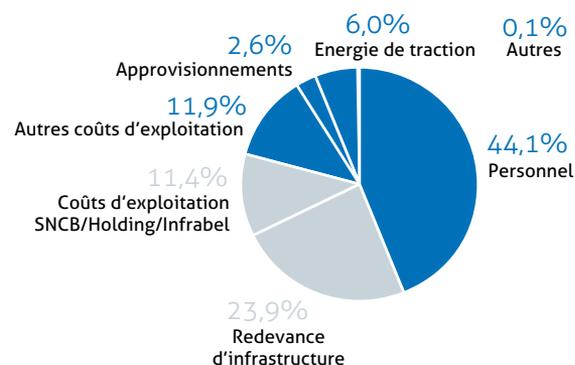
-87,3 millions €
(-494,7 millions d'euros in 2009)

20.411 effectif
(01.01.2011)

répartition du chiffre d'affaires

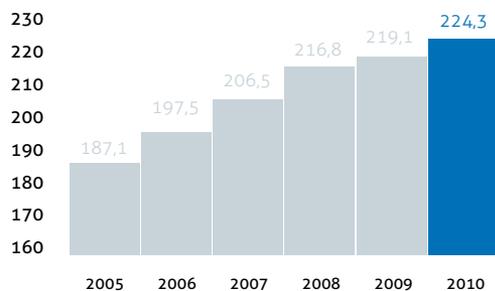


répartition des coûts

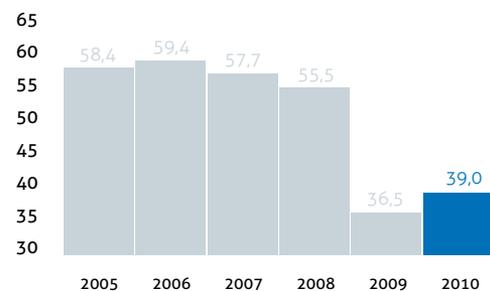


Gris: coûts facturés à l'intérieur du Groupe.
Un tiers des coûts représente des recettes pour les autres entités du Groupe.

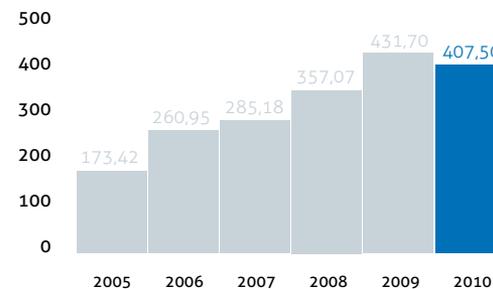
nombre de voyageurs national et international (mio.)



tonnes transportées (mio.)



investissements (mio. €)



2010

Faits marquants

15 février 2010

Accident de Buizingen

Le lundi 15 février à 8h28, deux trains de voyageurs sont entrés en collision à Buizingen à proximité de Hal. L'omnibus Louvain - Braine-le-Comte entre en collision frontale avec le train Intercity Quiévrain - Liège qui circulait en direction de Bruxelles. Trois voitures ont déraillé et se sont renversées, avec des conséquences épouvantables. 19 personnes ont perdu la vie et plus de 170 ont été blessées. Il s'agit de l'une des plus grandes tragédies de l'histoire de la SNCB. L'accident a suscité un débat public concernant la sécurité sur le rail. La question est surtout de savoir si les chemins de fer auraient trop tergiversé concernant l'installation d'un système d'arrêt automatique pour les trains qui franchissent un signal rouge. Le 25 février, une commission parlementaire spéciale entame une enquête portant sur les mesures de sécurité adoptées par les chemins de fer depuis 1982. Cette commission clôture ses travaux en mai après la dissolution des chambres législatives. Une seconde commission prend la relève à partir du 14 octobre et remet ses conclusions et recommandations en février 2011. L'enquête du parquet visant à déterminer la cause de l'accident n'est pas encore terminée.

Moment de deuil le 18 février 2010 en gare de Hal, en présence des administrateurs délégués du Groupe SNCB et de la ministre des Entreprises publiques Inge Vervotte.



mars

Lancement du site web mobile

Fin mars, la SNCB Mobility lance son site web mobile m.sncb.be. Le site est disponible en 4 langues et est entièrement gratuit. Tout a été conçu pour simplifier au maximum l'utilisation et limiter le plus possible les temps de téléchargement. Le confort de lecture et la facilité de navigation ont fait l'objet d'un soin particulier. La SNCB soutient tous les systèmes d'exploitation courants afin de garantir un rayon d'action maximal.

mai

Nouveau site voyages internationaux

En mai, SNCB Europe lance son nouveau site modernisé www.sncb-europe.com. Objectif: simplifier la vie du voyageur international en lui proposant un maximum d'itinéraires possibles avec le train en Europe (environ 3.000 destinations). Le client peut réserver et payer un voyage directement via le site web.

mai

Plan d'assainissement réaliste

Le 21 mai, le Conseil d'administration approuve un plan d'assainissement réaliste n'ayant pas d'impact sur l'offre en trafic voyageurs intérieur. Le Conseil d'administration s'engage à réaliser un EBITDA de -48 millions d'euros en 2012 pour ainsi contribuer à stabiliser la dette du Groupe SNCB.

octobre

Les accompagnateurs de train reçoivent leurs nouveaux uniformes

Le lundi 4 octobre, les accompagnateurs, le personnel de gare et le personnel de vente SNCB reçoivent leur nouvel uniforme. L'ancien uniforme datait de mai 1999. Le célèbre couturier belge Olivier Strelli signe une création moderne et stylée dont les couleurs s'inscrivent dans la lignée de l'ancien modèle.

novembre

Accord social pour SNCB Logistics

Après deux années de travail sans relâche et de négociations, un nouvel accord social voit le jour pour le groupe fret. Après l'approbation du plan de restructuration en mai par la Commission Européenne, il s'agit d'une étape importante vers un fonctionnement en tant qu'entreprise autonome.

décembre

Activation du plan d'hiver

Le plan d'hiver 2010 de la SNCB montre toute son utilité. Ce plan est activé en fonction des prévisions météorologiques (brouillard, neige, glace, évolution de la température, ...). Les mesures appliquées comprennent notamment le maintien en service des véhicules la nuit et les week-ends afin de garantir le démarrage rapide du convoi. Le matériel de traction reste sous tension pour que le chauffage continue ainsi à fonctionner (sur 5°C). Les ateliers réquisitionnent des équipes de réparateurs supplémentaires et se concentrent sur les travaux d'entretien hivernaux spécifiques (contrôle approfondi du chauffage, attelages, batteries, ...). Ce plan prévoit également le contrôle des aiguillages dans les faisceaux d'atelier afin de les débarrasser de la neige et de la glace.

Interview

Laurence Bovy, Présidente du Conseil d'administration

La SNCB connaît des moments difficiles. 2010 fut une année catastrophique, avec l'accident tragique de Buizingen. Vous aviez probablement imaginé autre chose pour votre première année de présidence ?

Je ne puis que répéter combien Buizingen, tout comme l'accident mortel de Mons quelques mois auparavant, m'ont profondément choquée. Et je crois pouvoir affirmer qu'il en est de même pour tout qui travaille à la SNCB. 19 personnes ont perdu la vie à Buizingen, dont 4 employés du Groupe SNCB qui se rendaient à leur travail à cet instant fatal, et beaucoup d'autres victimes ont subi un traumatisme psychique ou physique. Cette catastrophe restera longtemps dans les mémoires et nous devons tout faire pour éviter ce genre de drames. Le conseil d'administration a décidé d'accélérer le lancement du système de sécurité automatique TBL1+ afin de réduire les risques dans les plus brefs délais possibles. Il a, par ailleurs, chargé le Comité de direction de travailler à un plan d'implémentation de l'ETCS à moyen terme. Améliorer la sécurité du rail reste une nécessité absolue.

Vous avez dit en 2009 que l'amélioration de la ponctualité devait devenir une obsession, mais en 2010, elle a encore régressé. Comment expliquez-vous cela ?

En 2009, le Conseil d'administration a insisté sur l'importance d'une analyse détaillée des problèmes afin d'élaborer des mesures permettant d'infléchir l'évolution négative de la ponctualité et d'améliorer la qualité



“La SNCB traverse une période particulièrement difficile de son histoire. Les défis à relever sont énormes mais nos efforts commencent à porter leurs fruits.”

du service rendu aux navetteurs. Des actions ont été entreprises, mais nous avons aussi dû constater qu’elles n’étaient pas suffisantes. La ponctualité est le résultat d’un ensemble complexe de facteurs multiples. Aussi, nous avons adopté, en étroite collaboration avec INFRABEL, un plan structurel composé de mesures à court et moyen termes destinées à remédier à cette situation.

L’opération de restructuration du groupe de fret s’est terminée en 2010 et, en février 2011, SNCB Logistics a pu démarrer en tant que filiale indépendante. Êtes-vous satisfaite ?

L’approbation du plan de restructuration par la Commission européenne, en mai 2010, a été une étape importante permettant la sauvegarde de l’activité fret dans le giron du Groupe SNCB : c’était important, tant en termes de levier économique qu’en termes de mobilité durable. L’accord social de novembre a été une seconde étape du processus, même s’il faut souligner qu’il n’a pas emporté l’adhésion des 2 organisations reconnues. Cependant, la situation de la nouvelle filiale demeure précaire dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

La SNCB réduit les pertes en 2010, mais l’état de la trésorerie reste très préoccupant et l’endettement augmente. Les mesures du plan de relance approuvé en mai 2010 sont-elles suffisantes ?

Les constats financiers sont connus, et même si le nombre de voyageurs augmente sensiblement année après année, la situation de l’opérateur SNCB reste difficile. C’est pourquoi les mesures adoptées en mai 2010 visent, conformément au souhait exprimé par notre actionnaire la SNCB-Holding et par la Ministre de tutelle, à ramener progressivement la SNCB sur la voie de l’équilibre en amenant le déficit opérationnel à un EBITDA de - 48 en 2012. Ces mesures visent principalement à améliorer les recettes du transport international de voyageurs, à maîtriser certains coûts (consultance, communication, informatique, catering à bord des trains internationaux, énergie de traction ...), à assainir financièrement et à rendre compétitive l’activité transport de marchandises, etc ...

Le secteur voyageurs national, notre mission de service public, a été épargné. Bien plus, les tarifs adoptés pour 2010 ont, en moyenne, moins augmenté que l’inflation.

2010 est la seconde année d'affilée où une déclaration de continuité est requise de la part de l'actionnaire principal, SNCB-Holding ?

La SNCB a clôturé plusieurs exercices consécutifs en perte. Pour approuver nos comptes annuels, le collège des commissaires et réviseurs a donc estimé nécessaire que la SNCB-Holding confirme être prête à fournir à la SNCB les liquidités nécessaires pour assurer la continuité de l'exploitation, si le besoin devait s'en faire sentir. Il va de soi que nous devons réduire nos pertes, mais il ne faut pas oublier que nous sortons à peine de la plus grande crise économique et financière depuis les années trente. La SNCB travaille aux améliorations structurelles qui doivent mener à un meilleur rendement et à une meilleure gestion des coûts : c'est un chantier indispensable si nous voulons assurer la pérennité du service public ferroviaire.

La Commission européenne confirme dans son Livre blanc "Transport" son intention de poursuivre le processus de libéralisation. Est-ce une solution éventuelle ?

Nous devons constater que dans de nombreux secteurs où la libéralisation est un fait, le consommateur ne s'en porte pas nécessairement mieux.

Pourtant, certains prétendent que plus de concurrence mène à une offre plus large et à une amélioration des services. Mais je ne suis pas convaincue que le rôle sociétal que remplit la SNCB sera repris aussi facilement que cela par des entreprises privées. La concurrence sur le rail n'est en outre pas aussi simple à organiser qu'on le pense et certainement pas sur un réseau dense comme le nôtre.

Vous envisagez donc un avenir pour la SNCB ?

Quelle curieuse question !

Il est vrai que la SNCB traverse une période particulièrement difficile de son histoire, que les défis sont énormes et que nous devons évoluer. Mais nos efforts commencent à porter leurs fruits. Cela suppose cependant la mobilisation de tous.

Le nouveau matériel, mis progressivement en service, devrait nous permettre d'améliorer le confort de nos trains et notre ponctualité : nous le devons aux millions de voyageurs qui, toujours plus nombreux année après année, attendent légitimement des améliorations qualitatives indispensables, et, osons le reconnaître, trop tardives.

Interview

Marc Descheemaecker, administrateur délégué

2010 a été une année dramatique pour la SNCB. Buizingen a dominé toute l'année l'actualité, avec les suites de l'accident, les discussions au sujet de la sécurité sur le rail et les travaux des Commissions parlementaires spéciales. Quelles leçons la SNCB a-t-elle tiré de cet accident ?



Buizingen a été un événement traumatisant pour chaque membre de la communauté ferroviaire et je veux encore une fois exprimer mon soutien aux familles des victimes. L'intérêt des médias souligne à quel point tout le pays a été touché par cette catastrophe. Mon premier souci a été d'organiser la prise en charge des victimes, ma deuxième préoccupation était de mettre tout en œuvre pour optimiser notre approche de la sécurité du trafic. Je comprends parfaitement que la problématique de la sécurité fasse débat, mais je pense que nous avons réussi à faire toute la clarté auprès des parlementaires des Commissions spéciales sur le fait que la SNCB ne s'est jamais dérobée à ses obligations en la matière. Nous nous sommes attelés, dans le courant 2010, à accélérer l'implémentation du système TBL1+ de freinage automatique des trains et nous sommes même actuellement en avance sur le planning. Nous examinons aussi maintenant comment implémenter plus rapidement le système plus complet de l'ETCS.

Le voyageur peut-il donc être apaisé ?

Nous ne badinons pas avec les questions liées à la sécurité, sur lesquelles nous insistons beaucoup tant au niveau des formations que de la pratique journalière du personnel des trains et de nos techniciens. Et nous suivons cette question de très près. Nous réalisons par exemple de gros efforts afin de réduire le nombre de dépassements de signaux. Et cela porte ses fruits. 89 cas de dépassements en 2009 étaient imputables au conducteur, alors

qu'en 2010, il n'y en avait plus que 86. Il faut aussi mettre ce chiffre en relation avec les centaines de milliers de signaux auxquels les conducteurs sont confrontés chaque année. Nous faisons partie des réseaux ferroviaires les plus sûrs en Europe eu égard à la complexité du réseau et la densité du trafic qui exigent une vigilance de tous les instants. Notre engagement pour la sécurité est total.

Ce même voyageur ne s'est jamais autant plaint de la qualité du service qu'en 2010. A tort ou à raison ?

Nous nous débattons depuis quelques années avec une ponctualité en recul. Pour différentes raisons, celle de 2010 ne s'est pas améliorée: le nombre de voyageurs a fortement augmenté ces dernières années, nous circulons partiellement avec du matériel ancien alors que la livraison du nouveau matériel prend du retard. L'importance des causes externes de retard est croissante également. La part de responsabilité de la SNCB dans les retards est restée stable ces dernières années mais devrait à l'avenir régresser. Nous avons procédé, en 2010, à une analyse très approfondie des causes de retards et nous avons élaboré un plan d'actions à court terme comportant 108 mesures d'amélioration. Celles-ci ne résoudront pas tout face à la complexité de la problématique.

Quand le client peut-il s'attendre à un réel mieux ?

Nous travaillons en ce moment sur un tout nouveau plan de transport, qui comporte structurellement un certain nombre d'améliorations au niveau des horaires, qui sont la base de notre service des trains. Ce plan sera implémenté à la fin 2013. Entretemps, nous disposerons davantage de nouveau matériel, moins sujet à des pannes. Nous avons également lancé dans les ateliers un plan pour rendre l'entretien du matériel plus efficient et ainsi améliorer sa fiabilité et sa disponibilité. De plus fin 2013, de nouvelles et importantes infrastructures seront utilisables: le tunnel Schuman-Josaphat et la liaison Diabolo vers l'aéroport. Elles nous donneront la possibilité de soulager un peu la pression sur la Jonction

bruxelloise Nord-Midi. Une deuxième phase importante sera la mise en service des lignes RER, mais à ce sujet nous évoquons l'horizon 2015.

En 2010, la filiale SNCB Logistics a été créée et la SNCB a reçu le fiat de la Commission européenne sur le plan de restructuration. La filiale a démarré opérationnellement en février 2011, mais les prestations financières restent en-deçà des attentes. SNCB Logistics a-t-elle encore un avenir ?

Une chose doit être claire : nous avons tout fait ces dernières années afin de rentabiliser l'activité fret. L'augmentation de productivité et les améliorations de la qualité que nous avons déjà réalisées n'ont jamais vu le jour auparavant au sein des sociétés de chemins de fer. La situation économique a brutalement freiné nos efforts et aujourd'hui encore, c'est un combat pour la survie que nous devons mener. Mais nous ne renoncerons pas : si chacun est animé de cette même volonté, nous pourrons faire de SNCB Logistics un acteur dynamique de la logistique internationale. Les résultats de la filiale Xpedys sont plus qu'honorables. Par contre, le transport de conteneurs est vacillant et met notre 2ème filiale IFB face à de grosses difficultés. Il y a donc beaucoup de pain sur la planche. Mais nous avons jeté les bases pour faire évoluer SNCB Logistics vers un groupe fret viable.

Entretemps, la SNCB doit également améliorer sa situation financière. Réussira-t-elle à ramener, comme promis, l'EBITDA à - 48 millions d'euros ?

Nos résultats prouvent que nos estimations de mai 2010 étaient fondées et réalistes. Il est vrai que le secteur fret a fait moins bien que prévu parce que les conséquences de la crise économique sont encore très sensibles dans certaines domaines déterminés. Mais ces effets seront atténués dans un proche avenir. L'évolution des coûts reste un des plus grands défis, étant donné que nous ne maîtrisons pas tous les paramètres. En ce qui

"Nous sommes en permanence confrontés à des défis d'amélioration de l'efficacité : faire plus et mieux, mais avec les mêmes moyens."

concerne le coût de l'énergie, nous sommes tenus, jusqu'à la fin 2012, par le contrat en cours, conclu entre le gestionnaire de l'infrastructure et le producteur d'électricité. Ultérieurement, cela devrait nous coûter un peu moins cher pour une consommation équivalente. Les coûts de notre personnel sont déterminés par des conventions collectives gérées au niveau du Groupe et dont le contrôle nous échappe quasiment complètement. Nous sommes donc pleinement occupés sur des processus d'amélioration de l'efficacité : faire plus et mieux avec les mêmes moyens.

Les plans de restructuration et les mesures d'économies augmentent la pression sur le personnel. En 2010, plusieurs actions de grève ont eu lieu. Comment la SNCB va-t-elle gérer cette pression ?

Un mot tout d'abord à propos de ces grèves : nous n'avons connu en 2010 qu'un seul jour de grève nationale, lié au projet de restructuration dans le secteur fret. Les autres grèves étaient régionales et avaient des origines diverses, telles que l'agression à l'encontre d'un accompagnateur de train, des rumeurs de fermeture de certains guichets ou des conditions de travail spécifiques. En aucun cas de ces grèves régionales, il ne s'est agi d'une action commune des organisations représentatives du personnel. Je pense, en ce qui concerne la pression, qu'elle s'accroît dans tous les secteurs et toutes les entreprises. Nous ne devons pas nécessairement travailler deux fois plus. Nous devons surtout revoir nos méthodes de travail et travailler plus efficacement et plus intelligemment. Nous n'avons pas le choix, notre

avenir en dépend. Nous communiquons également ces messages à nos collaborateurs sans équivoque.

Quelles sont les priorités de la SNCB pour ces prochaines années ?

Nous devons faire de notre leitmotiv "Destination mieux" une réalité quotidienne. Sur le plan opérationnel, cela signifie poursuivre nos efforts en matière de sécurité et augmenter la qualité de notre offre: travailler sur la ponctualité, la capacité et la fiabilité. Sur le plan financier, nous devons redoubler d'efforts afin, dans un premier temps, d'améliorer le résultat opérationnel de l'entreprise, et à plus long terme, d'atteindre l'équilibre financier. Ne nous berçons pas d'illusions: la Commission européenne va poursuivre la libéralisation du secteur ferroviaire, y compris pour le trafic intérieur de voyageurs. D'ici là, nous devons doter l'entreprise d'une position forte : des bases financièrement saines et une vision à long terme. Nous sommes actuellement fortement occupés à élaborer la vision. Nous voulons jouer un rôle majeur dans le marché en expansion que représente la mobilité. L'un de nos atouts que nous devons encore davantage développer, c'est le caractère durable du train. Nous devons également souligner davantage le contexte social de nos activités : nous sommes l'un des très gros employeurs du pays, notre choix est d'offrir sur tout le territoire belge une offre dense et une variété de tarifs avantageux. Quasiment tout le monde, quelque soit l'endroit où il se trouve en Belgique, peut se déplacer avec un transport durable.



La SNCB dans les médias

janvier

- 05/01 Les rudes conditions hivernales ralentissent le trafic ferroviaire
- 07/01 Les syndicats prennent position dans le dossier B-Cargo
- 08/01 Des milliers de voyageurs bloqués pendant plusieurs heures entre Bruges et Gand à cause d'une rupture de caténaire
- 08/01 la SNCB supprime la carte -50%
- 14/01 La filiale B-Cargo reçoit un capital de départ de 535 millions d'euros
- 14/01 SNCB : Les objets perdus vendus après 50 jours
- 15/01 SNCB a connu un nombre record de voyageurs en 2009
- 20/01 89 pourcent des trains sont arrivés à l'heure en 2009
- 21/01 Trains pendulaires : pas encore de décision
- 21/01 La SNCB place la ponctualité et la communication dans ses priorités
- 25/01 Paiement de billet de trains avec des échèques dès février
- 27/01 Protestation Charleroi: Les guichetiers bloqueront les trains
- 27/01 Voitures à deux niveaux : les portes des trains s'ouvrent en roulant
- 30/01 Test-Achats trouve le système de compensation de la SNCB trop complexe

février

- 04/02 SNCB: Web-tv doit mieux informer le client
- 05/02 Le dispatching fait circuler un train électrique à destination de Turnhout sur une voie réservée aux diesels vers Mol
- 12/02 Le temps hivernal perturbe la circulation des trains
- 16/02 Au moins 18 morts dans une collision de trains près de Hal
- 16/02 Très peu de trains disposent actuellement du freinage automatique
- 16/02 Le système d'arrêt automatique des trains dont on parlait après Pécrot pas encore très loin
- 17/02 Le lieu de la catastrophe à Buizingen complètement inaccessible pour besoins de l'enquête judiciaire
- 17/02 Chaos suite à une action de grève spontanée des conducteurs
- 18/02 Le Gouvernement prévoit une journée de commémoration nationale
- 18/02 Les premières voitures enlevées
- 18/02 Les réparations de la ligne prévues jusqu'en mars
- 18/02 Le conducteur de train nie une erreur fatale
- 18/02 Le Parlement demande des explications aux dirigeants du rail
- 19/02 Le transport public rend hommage aux victimes de la catastrophe ferroviaire en organisant une minute de silence
- 23/02 La formation des conducteurs de trains comparée aux autres réseaux européens
- 24/02 Ministre Vervotte: "Les causes de l'insécurité du rail remontent aux années 80"
- 25/02 Une commission spéciale enquêtera sur la catastrophe ferroviaire
- 26/02 La Belgique à la traîne en matière de sécurité du rail
- 27/02 Marche pour les victimes de la catastrophe ferroviaire
- 27/02 La circulation des trains après l'accident de Buizingen reprendra normalement ce lundi

mars

- 04/03 Dinant : le conducteur qui a empêché le voyageur retardataire de monter dans le train est accusé de coups et blessures
- 04/03 La Commission Spéciale du Rail cherche des experts
- 05/03 50% de trains supprimés en plus en 2009
- 06/03 La SNCB paie beaucoup plus en consultants externes
- 06/03 La SNCB reçoit un nombre record de plaintes
- 06/03 Les syndicats menacent de faire des opérations escargot
- 06/03 Glons : un train de marchandises percute un autre train
- 12/03 La loco Siemens ne brille pas par sa ponctualité
- 15/03 Actions sociales suite à l'accident de Buizingen
- 17/03 La SNCB accélère l'implémentation des systèmes de freinage automatiques
- 22/03 Catastrophe de Buizingen: Un Forum d'entraide pour les victimes
- 24/03 La SNCB annule les festivités pour les 175 ans du rail
- 26/03 La SNCB lance des applications Internet pour les GSM et smartphones
- 27/03 Depuis 2006, les résultats de la SNCB ne sortent pas du rouge

avril

- 01/04 Syndicat des cheminots: 'Nous allons vers une nouvelle catastrophe ferroviaire'
- 02/04 L'aéroport de Charleroi relié au réseau ferré
- 02/04 Les Locos T18 de Siemens bientôt livrées à la SNCB
- 07/04 Les Belges échangent leur voiture contre le train et le vélo
- 08/04 Le feu de Buizingen toujours en panne
- 11/04 B-Cargo: écho positif de l'Europe à la filialisation
- 13/04 La Wallonie picarde, oubliée par la SNCB?
- 15/04 La SNCB supprime 430 trains cet été
- 16/04 'Un train vide n'est pas un train vert'
- 20/04 Syndicat exige une enquête sur les comptes au sein de la SNCB
- 21/04 Les trains étaient bien moins à l'heure en ce début d'année
- 22/04 SNCB: volcan social au bord de l'éruption?
- 22/04 Le conducteur a repris le travail
- 27/04 Le nombre de cas d'agressions contre le personnel de train a augmenté de 25%
- 29/04 SNCB: davantage de clients mais pas plus de places
- 30/04 B-Cargo, le wagon déficitaire de la SNCB sur 5 ans

mai

- 04/05 Menace d'un conflit ouvert chez SNCB Logistics
- 04/05 Les navetteurs bien moins contents
- 05/05 L'assainissement menace l'offre de trains
- 08/05 La SNCB invitée à faire des efforts
- 15/05 La SNCB au régime sec : 400 millions à trouver
- 15/05 SNCB : grève spontanée très préméditée
- 19/05 La SNCB insatisfaite des retards du TGV
- 19/05 Moins de trains, l'usager va trinquer
- 21/05 Pas de plan catastrophe pour la SNCB
- 26/05 Assemblée: la SNCB bafoue les règles
- 27/05 Le plan de sauvetage B-Cargo passe la rampe européenne
- 28/05 SNCB chipote avec les chiffres
- 29/05 SNCB: 'Des attaques politiques'

juin

- 01/06 Chemins de fer: les comptes sont presque bons
- 08/06 Retards : 140.000 € de compensations
- 08/06 Davantage de resquilleurs dans les trains
- 09/06 SNCB: La Belgique en plus petit
- 11/06 Le médiateur: 'La SNCB est victime de son succès'
- 11/06 Le retard, premier mal du rail
- 12/06 La SNCB accuse Electrabel d'abus de position dominante
- 17/06 La SNCB oblige un étudiant à retirer son planificateur de voyages
- 22/06/ Le parlement Benelux favorable au pendulaire
- 25/06 Les voyageurs bloqués pendant des heures suite à conducteur français obstiné
- 26/06 B-Cargo sera le dossier de l'année pour la SNCB
- 28/06 Des trains sabotés à Bruxelles

juillet

- 05/07 Ostende plébiscitée par les touristes d'un jour
- 06/07 SNCB à l'heure d'été, navetteurs fâchés
- 09/07 Compromis en vue chez SNCB Logistics
- 09/07 SNCB : La Côte prise d'assaut
- 09/07 En train aux Francos, le bon plan
- 09/07 Un conducteur de train agressé
- 10/07 Nouveau Go Pass pour seulement 6,50 euros
- 13/07 Hoegaarden: 400 voyageurs retenus 2 heures dans un train surchauffé
- 15/07 Orages : paralysie sur le rail surtout dans le Sud
- 16/07 Ligne 132 : la SNCB joue à guichets fermés
- 20/07 Mobistar et la SNCB et prolongent leur partenariat
- 22/07 Où est le train du soir ?
- 22/07 Les trains moins ponctuels que l'année dernière
- 27/07 La SNCB étudie la possibilité de remplacer la "clé à trois branches" par le GSM

août

- 03/08 Train ou voiture ?
- 03/08 Les gares de la Côte ont fait le plein
- 04/08 Les navetteurs moins fâchés
- 05/08 Les vols de câble à la SNCB augmentent de 129 % en 2010
- 05/08 Il agresse l'accompagnateur
- 06/08 10% de femmes à la SNCB
- 07/08 Le train des retards
- 07/08 SNCB Logistics, hors délais
- 07/08 La SNCB veut rendre les trains plus propres
- 10/08 Pas de perturbations sur la ligne Couvin-Charleroi
- 11/08 Il passe un souffle avant le train
- 12/08 Ciney : cinq locomotives se mettent en scène sur les rails
- 13/08 Région bruxelloise : un jour de train pour 1,60 €
- 14/08 La SNCB n'oublie pas la sécurité
- 18/08 7 euros en plus par billet international
- 24/08 Les syndicats organisent une action Gare du Nord
- 27/08 La Louvière : des vandales saccagent des rames de train à la gare du Sud
- 28/08 Pas de taxe pour le transport national
- 31/08 Le "TBL1+" trouve ses voies

septembre

- 01/09 Action contre les frais de dossiers SNCB
- 02/09 Des guichets ouverts moins longtemps
- 04/09 Les offres de la SNCB pour vos excursions
- 07/09 B-Cargo : syndicats et direction se rabibochent
- 08/09 La SNCB va rencontrer des voyageurs
- 10/09 Train arrêté suite à l'agression d'un accompagnateur
- 11/09 Pannes de courant entravent le trafic ferroviaire
- 14/09 La Cour des Comptes publie le rapport demandé par la Commission Buizingen
- 15/09 Xpedys adapte son plan de transport et offre des services complets
- 16/09 Machinistes de B-Cargo en grève
- 17/09 Des trains plus sûrs, mais pas avant 2013
- 17/09 Voyageurs mécontents contre la SNCB
- 21/09 Un train nommé Desiro
- 23/09 Un nouveau plan ferroviaire pour 2013
- 25/09 Nouveaux uniformes signés Olivier Strelli à la SNCB
- 28/09 Les navetteurs sont de plus en plus nombreux en première classe

octobre

- 02/10 Mons : Alerte à la bombe: gare et trains à l'arrêt
- 04/10 Voyager gratuitement en train grâce au portefeuille électronique
- 05/10 Les CEO prolongés tacitement
- 06/10 Les négociations pour SNCB Logistics dans le mur
- 07/10 Le train va nous coûter encore plus cher
- 09/10 "Un plan industriel réalisé à 70%" Marc Descheemaeker, patron de la SNCB, fait le point.
- 11/10 Avant la grève, la grève ! Avant la grève nationale du 18 octobre, la SNCB bloque son trafic marchandises
- 12/10 L'ACOD défend le statut
- 13/10 Les usagers de la SNCB n'apprécient toujours pas les grèves sauvages !
- 14/10 La SNCB séduit toujours plus de voyageurs
- 15/10 Etudiants et entreprises s'informent sur les métiers du rail
- 16/10 Les chemins de fer belges, alias Petite Belgique
- 18/10 "L'Etat doit rester acteur à la SNCB", Inge Vervotte (CD&V) entend bien finaliser le dossier "B-Cargo" dès ce mardi
- 19/10 Moins d'accidents de trains
- 19/10 Le dialogue reprend à la SNCB
- 19/10 La grève coûte 150 millions
- 21/10 19 morts à Buizingen: SNCB et État critiqués
- 22/10 Pré-accord chez SNCB Logistics
- 26/10 Présence policière dans les trains: moins d'incidents
- 28/10 SNCB : le plan pour en finir avec les retards
- 29/10 B-Cargo a besoin de 490 millions

novembre

- 05/11 L'installation du TBL1+ file bon train
- 08/11 Un homme en état d'ivresse laisse sa voiture sur les voies
- 09/11 Commission : La sécurité, principale priorité de la SNCB
- 16/11 Les seniors navetteurs du futur
- 17/11 Les syndicats rejettent l'accord de la SNCB
- 18/11 SNCB Logistics en grand péril
- 23/11 Vande Lanotte "Il faut céder B-Cargo au privé"
- 24/11 Un nouveau réseau SNCB en 2013
- 24/11 Action mal comprise... par les collègues
- 25/11 La SNCB lance un plan pour parer à l'hiver
- 26/11 La SNCB maintient une division fret
- 27/11 Un accord social à la Pyrrhus pour sauver SNCB Logistics

décembre

- 01/12 Le train-train des accompagnateurs a bien changé
- 02/12 Action des PMR à la gare Centrale
- 03/12 Le train et le vélo comme armes contre les files vers Bruxelles
- 04/12 Le train déraile suite à une fuite dans la conduite d'eau
- 04/12 Le rail se grippe à son tour hier matin
- 07/12 Et pendant ce temps, la commission Buizingen continue son travail...
- 08/12 Le patron de la SNCB président au sein de l'UIC
- 09/12 Les agressions de cheminots explosent
- 10/12 Le patron de la SNCB vient donner des explications à Lokeren
- 11/12 L'hiver "gèle" 10 % du matériel roulant supplémentaire
- 11/12 Hémorragie de plaintes sur la SNCB
- 13/12 La SNCB modifie certains horaires
- 13/12 Les accompagnateurs mécontents
- 14/12 Des trains ponctuels après 2013
- 17/12 Fermeture partielle des guichets de la gare de Pepinster
- 18/12 SNCB : Le Billet Shopping pour les fêtes
- 22/12 Deux ans avec sursis pour avoir jeté des blocs de béton sur les rails
- 23/12 La SNCB ne compense pas les retards causés par la neige
- 27/12 Ligne Arlon-Namur perturbée
- 30/12 Manifestation des agents agressés
- 31/12 Pas de grève dans les trains lundi à Liège



Umberto Lisboa Lebeau, conducteur de train



Notre gestion

Rapport du Conseil d'administration
à l'Assemblée générale



+1,7%

chiffre d'affaires



+ 54,4%

résultat



-126,4

EBITDA (mio. €)

Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale

"Regagner la confiance" a été notre leitmotiv tout au long de l'année 2010. Les défis sont énormes. La catastrophe de Buizingen au début de l'année a créé un traumatisme au sein de la population, mais aussi au sein de notre personnel : la SNCB se doit de mettre tout en œuvre pour améliorer fondamentalement et durablement la sécurité du trafic ferroviaire. L'entreprise accélère l'installation du système automatique de freinage TBL1+ et examine comment encore améliorer sa culture de la sécurité et la gestion de celle-ci. La SNCB entame également une étude sur la migration du système TBL1+ vers le système interopérable ETCS encore plus performant.

Les mauvaises performances en matière de ponctualité ont exacerbé l'insatisfaction des voyageurs et, aussi, rendu les conditions de travail des cheminots plus difficiles. Sur le plan financier aussi, il était indispensable d'adopter un plan de redressement pour diminuer les pertes, très élevées en 2009, en raison notamment de la crise économique et financière, et des coûts en forte croissance.

Dans le secteur des marchandises, un accord social a pu finalement être conclu après deux ans de négociations. Les progrès enregistrés lors de la mise en œuvre du plan industriel et l'accord de la Commission Européenne pour le projet de restructuration ont permis d'améliorer et de relancer l'activité du fret. Pour l'année comptable 2010, les coûts d'exécution du plan de restructuration marchandises ont été imputés comme provision (95,0 millions d'euros). Cela pénalise pour un seul exercice les résultats de la SNCB. Quant au transport international des voyageurs, les mesures de redressement et la création de Eurostar International Ltd. ont entraîné une hausse de la rentabilité. Malgré les difficultés rencontrées, le secteur du transport

national de voyageurs continue à attirer de nouveaux voyageurs (+2,4%), mais les coûts en augmentation croissante pèsent sur sa situation financière, et la forte croissance que nous avons connue au cours des dernières années entraîne des problèmes de qualité, que ce soit en matière de ponctualité ou d'occupation des trains.

Les mesures gouvernementales associées à la relance économique ont engendré une amélioration des principaux indicateurs financiers par rapport à l'année 2009. Le chiffre d'affaires a augmenté de 1,7% et le cash flow opérationnel évolue positivement. Le résultat net s'élève à -215,9 millions d'euros, soit une nette amélioration par rapport à 2009 (-473,6 millions d'euros).

S'engager pour la sécurité

Le 15 février 2010, deux trains de voyageurs entraient en collision à Buizingen, faisant 19 morts et plus de 170 blessés. Cette catastrophe ferroviaire fut l'un des pires drames de l'histoire des chemins de fer et a fortement conditionné notre activité en 2010 : un travail d'accompagnement et d'aide aux victimes et aux membres de leurs familles était bien entendu nécessaire, il a aussi fallu accélérer l'implémentation de la TBL1+ et travailler à l'élaboration d'un plan d'implémentation de l'ETCS.

Buizingen a créé un choc immense, ce qui a engendré un intense débat public sur la sécurité des chemins de fer en Belgique. Le 22 février déjà, la Commission parlementaire de l'Infrastructure, des Communications et des Entreprises publiques organisait une séance d'audition à ce propos. Peu de temps après, la Chambre décida de mettre en place une Commission spéciale chargée d'enquêter sur la sécurité du

réseau ferroviaire en Belgique. Cette Commission a arrêté ses activités début mai, après la chute du gouvernement. En octobre, une nouvelle Commission spéciale a été créée pour poursuivre le travail.

Le personnel de la SNCB et du Groupe s'est fortement mobilisé dès les premières minutes qui ont suivi l'accident afin d'en limiter les conséquences.

La SNCB a souhaité dès la première heure collaborer activement et en toute transparence, que ce soit vis-à-vis des instances judiciaires ou du parlement. Diverses présentations ont été faites devant les Commissions, des explications écrites ont été fournies, des visites des lieux ont également été organisées aux Ateliers Centraux de Malines et de Salzinnes ainsi qu'au dispatching des voyageurs (RDV).

L'engagement de la SNCB pour la sécurité n'est pas neuf.

Depuis 2005, le management suit une stratégie comportant trois objectifs fondamentaux :

- accroître le niveau de sécurité à court terme ;
- évoluer vers un système de sécurité interopérable ;
- atteindre l'objectif en un minimum d'étapes (disponibilité maximale du matériel).

1. Accroître le niveau de sécurité à court terme

En 2005, lors de la fondation de l'opérateur SNCB, le management a immédiatement abordé la problématique des systèmes de sécurité sur le réseau belge. À cette époque, il n'y avait aucune clarté concernant le futur système européen de sécurité ETCS (European Train Control System), de sorte que les sociétés du Groupe SNCB décidèrent d'implémenter le système belge de la TBL1+. Contrairement aux systèmes existants, la TBL1+ opère un freinage automatique à 300 mètres d'un signal rouge, ce qui réduit le risque de dépassements de signaux. Ces décisions ont été prises en

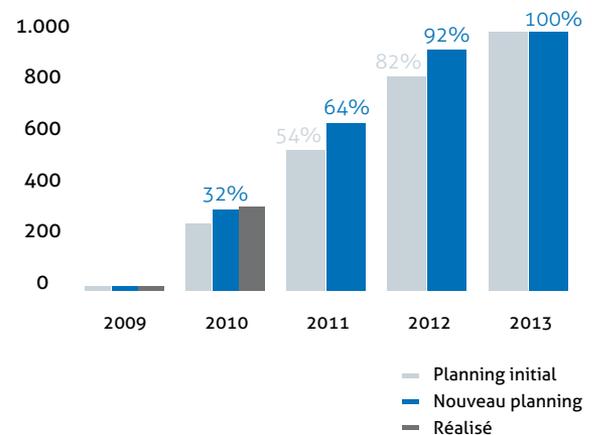
étroite concertation avec le gestionnaire d'infrastructure Infrabel, chargé des équipements de sécurité du réseau, à commencer par le choix de la technique de signalisation à utiliser.

Le rapport de la commission énonce : "La TBL1+ semblait répondre à l'exigence de parvenir rapidement à une augmentation significative du niveau de sécurité. En ce sens, la décision d'instaurer rapidement TBL1+ représentait une rupture par rapport à un quart de siècle de politique indécise et hésitante, ..." (DOC 53 / 0444/002 – Chambre – 2e séance de la 53e législature)

Implémentation accélérée de la TBL1+

Immédiatement après la catastrophe ferroviaire de Buizingen, la SNCB a élaboré un plan pour accélérer encore, par rapport au planning initial, l'installation de la TBL1+ dans le matériel roulant. Notons que cet effort a pu être effectué dans le cadre du budget d'investissement existant prévu par le contrat de gestion en cours (2008-2012).

Planning TBL1+ (total 1021 engins de traction)



2. Évoluer vers un système de sécurité interoperable

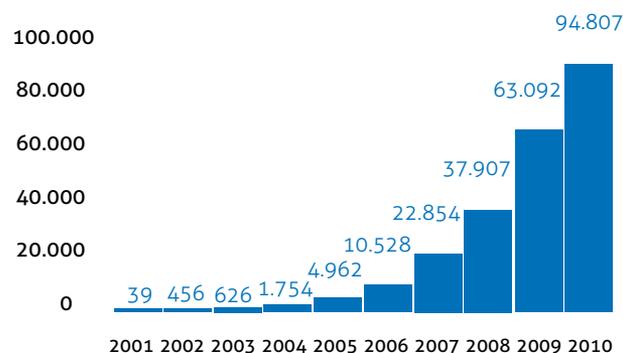
Le choix en faveur de la TBL1+ n'a pas significé pour autant que le système ETCS a été mis de côté. Le choix pour la TBL1+ fut largement motivé par l'absence de normes européennes dans le cadre de l'ETCS. La version stabilisée, interoperable (ETCS 2.3.0 d) n'a été approuvée au niveau européen qu'en avril 2008. Les variantes antérieures de l'ETCS, installées sur la plupart des trains à grande vitesse européens, ne garantissaient pas systématiquement une interoperabilité totale, ce qui a impliqué l'installation de plusieurs systèmes de signalisation pour les trains internationaux (un Thalys roulant aux Pays-Bas, en France, en Allemagne et en Belgique possède donc sept systèmes à bord !).

Le matériel récemment commandé est équipé de l'ETCS. Les rames Desiro et les voitures M6 avec poste de conduite possèdent l'ETCS 1 à bord, tandis que les locomotives de type 18 sont dotées du type 2. La SNCB installe aussi elle-même ETCS 2 sur les locomotives de type 13 et les voitures l11 avec poste de conduite. Depuis fin 2010, tout le matériel est également équipé du réseau GSM-R. Ce réseau de communication numérisé est spécifique aux chemins de fer et est destiné à la transmission des données et des conversations. Il s'agit d'une norme européenne, donc interoperable. L'ETCS 2 utilise le GSM-R pour la transmission de données, tandis que pour l'ETCS 1, celle-ci est effectuée par le biais d'une balise de signalisation placée dans les voies.

À long terme, la SNCB souhaite généraliser l'implémentation de l'ETCS 2 interoperable sur tout le matériel roulant. Sur le matériel existant, le passage de la TBL1+ à l'ETCS exige l'incorporation de nouveaux modules de pilotage. Le passage de l'ETCS 1 à l'ETCS 2 est plus simple et requiert principalement l'installation d'un module GSM-R avec antenne.

Investissements cumulés (€1.000)

Installation équipements de bord ETCS et GSM-R sur le matériel roulant existant (classique + tgv)



3. Atteindre les objectifs en un minimum d'étapes

L'implémentation tant de la TBL1+ que de l'ETCS exige un planning strict. La SNCB fonde sa stratégie sur deux conditions de base :

- le niveau de sécurité doit être accru le plus rapidement possible ;
- le matériel immobilisé en raison de l'implémentation effectuée à bord ne peut se faire au détriment du service des trains.

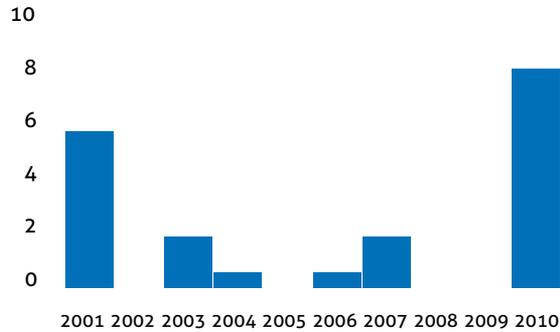
Le déploiement des systèmes dépend aussi beaucoup de l'équipement du réseau ferroviaire effectué par Infrabel.

Évolution de la sécurité

Le drame de Buizingen a inversé la tendance à la baisse du nombre de victimes mortelles par accident ferroviaire. Le train demeure malgré tout un moyen de transport extrêmement sûr comparé à la circulation routière (944 morts en 2008).

Victimes mortelles (voyageurs) par 100.000.000 voyageurs

(accidents dont la cause est liée au système, hors accidents aux passages à niveau, suicides, collisions avec des véhicules non-ferroviaires dans les voies,...)



Poursuivre la mise en place d'une véritable culture de la sécurité

Outre les investissements évoqués ci-dessus dans des systèmes de signalisation performants, la SNCB fait également des efforts sur d'autres plans afin de développer encore sa culture de la sécurité déjà rigoureuse. La sécurité a toujours fait l'objet d'une attention prioritaire, à plusieurs niveaux : la construction des infrastructures, la gestion du trafic ou la formation et le suivi du personnel (conducteurs et accompagnateurs de train, personnel de gare et personnel des ateliers). Par exemple, pour les accompagnateurs, un système spécifique de sécurité a été introduit en 2004, assorti d'audits de sécurité (actuellement bimestriels) qui permettent de bénéficier d'un retour d'expérience.

En 2007, la SNCB a entamé la mise en œuvre d'un système global de gestion de la sécurité, qui fut totalement implémenté en 2010. Ce système détermine tous les processus et les intervenants ayant un rôle à jouer dans la sécurité du trafic ferroviaire. La SNCB se doit de faire évoluer encore sa culture actuelle de la sécurité. Plus encore que

par le passé, le système de gestion de la sécurité émane d'une vision clairement exprimée sur papier et d'objectifs mesurables qui, via des audits réguliers, sont évalués. Dans ce cadre, le suivi des dépassements de signaux est crucial, étant donné que ceux-ci représentent la première cause, en termes d'importance, de collisions ou de déraillements.

La procédure de départ (un point de débat en 2009 suite à un incident avec un accompagnateur) joue également un rôle au niveau de la sécurité. En 2010 un groupe de pilotage SNCB/Infrabel a élaboré une série de projets techniques sur base d'un nombre d'éléments bilatéralement convenus pour aboutir à une procédure plus sûre. Après une analyse des risques, ces projets se sont avérés inadéquats. Un exemple : l'utilisation du système GSM-R comme outil de transmission de données entre le terrain et les cabines de signalisation ne correspondait pas aux attentes. Le groupe de pilotage poursuit maintenant l'étude de solutions techniques qui correspondent aux critères internes d'acceptation des risques. Les résultats de cette étude seront déterminants pour l'implémentation d'une nouvelle procédure de départ.

La SNCB planifie pour 2011 un certain nombre d'audits spécifiques (entre autres l'examen du système de gestion de la sécurité sur le plan de la gestion et de l'évaluation du risque, l'examen des aspects de sécurité dans le chef des conducteurs de train et des sous-chefs de gare, du recrutement et de la formation). Les points de départ, à partir desquels la SNCB élabore la gestion de la sécurité, sont d'une part l'importance d'une approche intégrée et d'autre part, la considération pour les collaborateurs (prise de conscience, formation aspects psychosociaux).

Dépassements de signaux : stimuler la prévention

Depuis 2007, le nombre de dépassements de signaux a graduellement augmenté (dont la responsabilité incombe

au conducteur). En 2010, il y eut un léger recul (86 cas contre 89 en 2009). Il ressort des analyses, que le nombre de dépassements est proportionnellement plus élevé dans le chef des jeunes conducteurs. SNCB Technics a, par conséquent, pris un certain nombre de mesures pour prévenir les dépassements. Une journée de formation a été ajoutée à la formation de base et est entièrement consacrée aux moyens d'éviter les dépassements. Une attention particulière est mise également sur l'attitude et l'environnement susceptible de stimuler la concentration du conducteur. En fonction des recommandations de la Commission parlementaire spéciale de Buizingen la SNCB a pris des mesures supplémentaires. Une procédure a été élaborée pour effectuer de manière régulière l'enregistrements des heures prestées, des temps de conduite et de repos des conducteurs. Un accompagnement plus intense est également prévu. Un effectif de conducteurs expérimentés servira de coach aux autres conducteurs (au moins 3 fois par an pour ceux qui ont moins de 2 ans d'expérience). Dans la formation annuelle permanente, que tous les conducteurs doivent suivre, la problématique des dépassements de signaux est abordée de façon plus intensive.

Plan de redressement 2010

Les résultats négatifs de 2009 (influencés notamment par l'IAS et les normes comptables IFRS) dus, notamment, à la crise économique et financière, ainsi qu'à la forte hausse des coûts, ont suscité des interrogations relatives à la continuité de l'entreprise et ont freiné la diminution de la dette prévue du Groupe SNCB. La SNCB est la seule société au sein du groupe à être exposée à la concurrence et c'est pourquoi elle est extrêmement sensible aux conséquences de la crise, surtout dans la filière fret. Indépendamment des dotations, la SNCB génère aussi la plus grande partie des revenus du Groupe. Une opération d'assainissement est donc capitale sur le plan

stratégique pour la santé financière des chemins de fer dans notre pays. Le 21 mai 2010, le Conseil d'administration a adopté un plan de redressement financier visant à ramener en 2012 l'EBITDA à -48 millions d'euros. Le plan de redressement souscrit à la volonté de la SNCB de respecter tout à fait la mission du service public telle que convenue dans le contrat de gestion 2008 – 2012. Il s'inscrit dans l'objectif fixé par la SNCB-Holding visant à stabiliser la dette du Groupe. Des efforts supplémentaires pour atteindre un break-even de l'EBITDA à l'horizon 2015 seront présentés au Conseil d'administration en 2011.

Le plan de redressement repose sur diverses mesures à tous les niveaux :



- réduire la facturation intragroupe
- limiter les frais de communication
- lutter contre la fraude
- augmenter les ventes
- améliorer la gestion des sillons



- développer l'offre Thalys Paris – Amsterdam
- répercuter les coûts de dossier dans la distribution
- prendre des mesures de réduction des coûts (par ex. frais logistiques de restauration)
- améliorer la gestion des sillons



- mise en oeuvre du plan industriel et du plan de restructuration approuvé par la Commission Européenne



- réduire la facturation intragroupe
- réduire les coûts de l'énergie de traction (dès 2012)



- limiter les coûts de sponsoring et de consultance
- limiter les frais récurrents liés à l'implémentation du projet ERP

Tendre vers l'équilibre du secteur des activités de service public* est nécessaire. Des mesures concrètes seront proposées en fonction de la politique de mobilité du nouveau gouvernement, en fonction de l'évolution des dotations après 2012, des flux monétaires intragroupe et de la situation économique.

* secteur de service public : l'Etat demande à la SNCB de présenter des comptes de résultats par secteur établissant distinctement les missions dans le cadre du service public (essentiellement SNCB Mobility et SNCB Technics) et les secteurs commerciaux, non-subsidiés. Ces derniers sont repris sous "autre transport" (SNCB Europe et les activités non-service public des autres directions) et "marchandises" (SNCB Logistics).

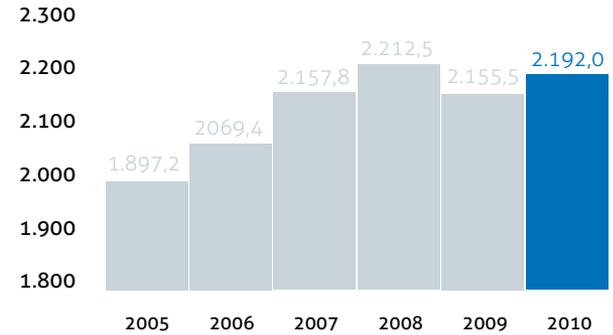
S'atteler à l'assainissement financier

Un plan de redressement et la reprise de l'économie permettent à la SNCB de s'atteler à l'assainissement financier. Telle qu'évoquée ci-dessus, l'économie belge se porte effectivement un peu mieux. La croissance de l'activité économique s'élève à 2% (moyenne de 1,7% dans la zone euro) et les entreprises peuvent tirer profit de la reprise de

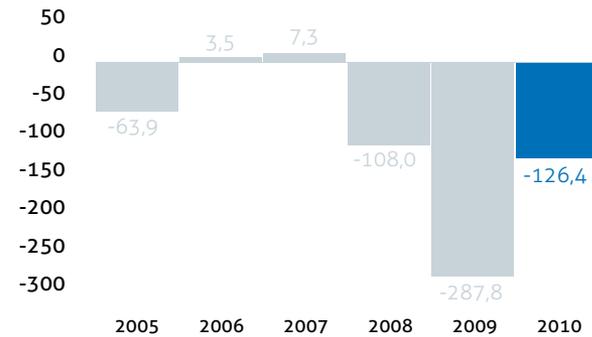


La SNCB a réduit de moitié le résultat de 2009 (de -473,6 millions d'euros à -215,9 millions d'euros).

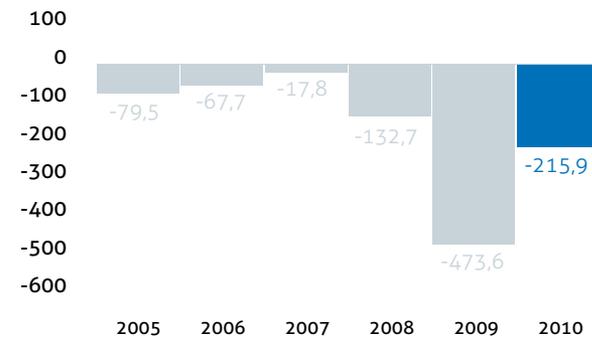
Chiffre d'affaires (mio. €)



EBITDA (mio. €)



Résultat (mio. €)

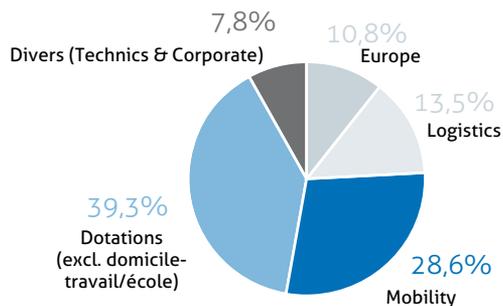


la demande étrangère, surtout en Allemagne (source Banque Nationale de Belgique). Le côté négatif de la reprise est l'inflation croissante, alimentée par la hausse des prix des matières premières (principalement les prix de l'énergie).

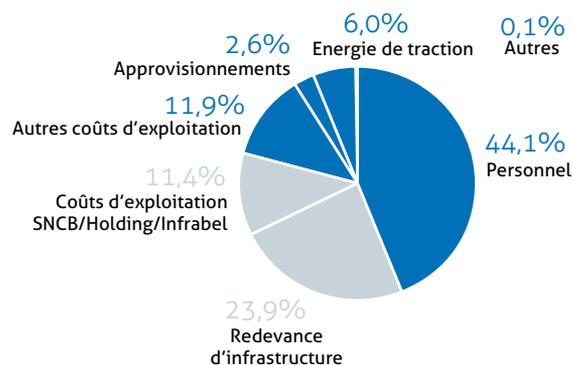
L'évolution des chiffres indique que le plan de redressement fonctionne : à période comptable identique, les recettes augmentent de 7,4%, tandis que les coûts sont en hausse de 2,4 %. Le chiffre d'affaires s'élève à 2.192,0 millions d'euros, une progression de 1,7%. L'EBITDA évolue aussi favorablement, ce qui indique une estimation correcte des capacités de l'entreprise. En 2009, l'EBITDA a progressé de 161,4 millions d'euros, confirmant la possibilité d'atteindre l'objectif de 2012 (-48 millions d'euros), à condition toutefois d'accroître encore la rentabilité et de lancer des pistes supplémentaires pour réduire les coûts. Une provision de 95,0 millions d'euros nécessaire pour réaliser le programme de restructuration de l'activité fret a toutefois été constituée.

Le résultat net de l'entreprise progresse de -473,6 millions d'euros à -215,9 millions d'euros, réduisant de plus de la moitié la perte de l'année de crise 2009. L'application des normes IFRS, en exécution des dispositions du Contrat de Gestion, a impacté négativement les résultats de 2009 et positivement les résultats de 2010 (+ 12,6 millions d'euros). Les prochaines années, il faudra poursuivre les efforts d'assainissement afin d'arriver à une amélioration structurelle du résultat.

Répartition du chiffre d'affaires



Répartition des coûts



Gris clair : coûts facturés au sein du Groupe.
Un tiers des coûts sont des revenus pour les autres entités du Groupe.

Résultats (mio. €)	2010	2009	différence	%
Produits d'exploitation	2.486,1	2.251,5	234,6	10,4
Chiffre d'affaires	2.192,0	2.155,5	36,5	1,7
Mobility	626,0	611,7	14,3	2,3
Europe	236,1	212,8	23,3	10,9
Logistics	296,1	266,6	29,5	11,1
Divers (Technics + Corporate)	172,4	178,6	-6,2	-3,5
Dotations	861,4	885,8	-24,4	-2,8
Variation des stocks/commandes	18,6	1,3	17,3	1330,8
Production immobilisée	109,2	47,5	61,7	129,9
Autres produits	166,3	47,2	119,1	252,3
Coût décaissé des ventes et prestations	2.612,5	2.539,4	73,1	2,9
Approvisionnements	66,6	78,9	-12,3	-15,6
Services et biens divers	1.390,4	1.307,5	82,9	6,3
Redevance d'infrastructure	623,0	623,4	-0,4	-0,1
Énergie (traction)	157,7	131,4	26,3	20,0
Autres coûts d'exploitation (*)	609,7	552,6	57,1	10,3
Coûts du personnel	1.152,2	1.151,7	0,5	
Autres produits	3,3	1,3	2,0	153,8
EBITDA	-126,4	- 287,8	161,4	
Amortissements et réductions de valeur	232,2	179,6	52,6	29,3
Réductions de valeur stocks	28,6	4,7	23,9	
Provisions	10,9	-4,1	15,0	
EBIT	-398,1	- 468,0	69,9	14,9
Produits financiers (**)	309,4	144,3	165,1	
Charges financières (**)	177,3	23,8	153,5	
EBT	-266,0	- 347,6	81,6	23,5
Produits exceptionnels (**)	428,6	65,7	362,9	
Charges exceptionnelles (**)	378,5	191,8	186,7	
Résultat	-215,9	- 473,6	257,5	54,4

(*) Ces coûts couvrent des prestations intragroupe (informatique, prestations de personnel dans les gares), des commissions liées aux participations, les redevances d'infrastructure sur les réseaux étrangers, la publicité, des coûts d'entretien de matériel, des coûts de location de locomotives et wagons à marchandises,...

(**) L'évolution de ces rubriques est largement influencée par le passage aux normes IFRS, à partir du 1er janvier 2010. Les recettes augmentent en raison de l'adaptation des valeurs des immobilisations corporelles et incorporelles et des amortissements sur les subsides en capital. Les coûts résident essentiellement dans la reprise unique des amortissements sur les subsides en capital.

Toutes les activités enregistrent une croissance

Durant le premier semestre de l'année, toutes les activités ont progressé, une tendance freinée au cours du second semestre. L'évolution suit celle du PIB, qui a atteint des sommets durant le second trimestre avec 2,7%, pour ensuite se stabiliser aux alentours de 1,9% (chiffres de la BNB).

SNCB Mobility peut se targuer d'une croissance soutenue du nombre de voyageurs qui a augmenté une fois encore en 2010 par rapport à l'année de crise que fut 2009 (215,1 mio. de voyageurs ou +2,4% par rapport à 2009). Les conditions hivernales extrêmes ont aussi poussé de nombreuses personnes à opter pour le train en décembre. Le service ferroviaire a probablement enregistré plus de difficultés que d'autres années, mais la SNCB est en décembre parvenue à assumer en moyenne 97% de l'offre. À titre de comparaison, seuls 50% des trains ont roulé aux Pays-Bas certains jours dans cette même période.

Le chiffre d'affaires a augmenté de 2,3%. Les voyageurs sont de plus en plus nombreux à choisir les cartes train (abonnements), une tendance qui se confirme depuis déjà quelques années. SNCB Mobility tire la majeure partie du chiffre d'affaires des trajets domicile-travail et les trajets domicile-école ne sont pas en reste.

La tendance positive connaît un revers qualitatif : en raison du vieillissement du parc de matériel roulant, mais aussi de certaines « maladies de jeunesse » du nouveau matériel progressivement mis en service, de certains phénomènes tels que les vols de câbles et de la forte hausse du nombre de voyageurs, le modèle d'exploitation actuel atteint les limites de ses capacités. Des incidents ont une influence défavorable sur la régularité du trafic ferroviaire, influence

qui croît avec la durée des incidents. D'où une ponctualité médiocre et un nombre croissant de trains supprimés. Déjà en 2009, la SNCB et Infrabel avaient jeté les bases d'un plan global d'amélioration de la ponctualité. En 2010, les équipes de la SNCB, avec l'aide de consultants, ont dessiné les lignes de force d'un plan d'action. SNCB Mobility veut résoudre cette problématique à divers niveaux : l'élaboration d'un plan de transport tout à fait neuf (lancement à la fin de 2013) et l'amélioration de la communication avec le client. À cet égard, 2010 fut une année importante où SNCB Mobility a surtout étendu les possibilités d'information en temps réel par le biais des applications de mobilophonie (lancement notamment du site Web m.sncb.be).

SNCB Europe a démarré en force le premier semestre, même si la catastrophe de Buizingen a eu un effet négatif en février en raison de ses conséquences sur les liaisons à grande vitesse. L'éruption volcanique islandaise a poussé de nombreux passagers à opter pour le train durant les mois de mars et avril. Thalys a pu compter sur une augmentation de sa clientèle grâce au gain de temps sur les liaisons avec l'Allemagne et les Pays-Bas (trajet complet à grande vitesse) et l'augmentation de la fréquence en direction des Pays-Bas. Les mois les plus froids de l'hiver, novembre et décembre, ont à nouveau freiné la croissance. La croissance du nombre de voyageurs s'est élevée à 2,5% par rapport à l'année de crise que fut 2009. Le chiffre d'affaires opérationnel a progressé de 10,9%. Surtout Thalys enregistre une belle croissance de son chiffre d'affaires (+18,1%). Les revenus d'Eurostar disparaissent du chiffre d'affaires de SNCB Europe depuis la fondation, en septembre 2010, de Eurostar S.A. A périmètre comparable, la croissance par rapport à 2009 aurait donc été plus importante encore. 2010 est la première année où SNCB Europe opère sur un marché entièrement libéralisé. La stratégie de l'unité s'est

focalisée sur le renforcement de la position concurrentielle et sur une hausse de la rentabilité, tant dans le cadre des activités des transporteurs que celles de la distribution. Cela s'est traduit notamment par le lancement début mars d'un site Web entièrement rénové, facilitant et accélérant les achats en ligne. Afin de rentabiliser les activités au guichet, SNCB Europe a suivi l'exemple de nombreux opérateurs étrangers en introduisant des frais de dossier. Cette mesure s'intègre dans le cadre de l'objectif consistant d'une part à accroître la promotion des canaux virtuels gratuits et d'autre part à renforcer la valeur ajoutée (service, accompagnement personnel) des services au guichet.

SNCB Logistics 2010 se traduit par une croissance des volumes de 6,8%, même si la reprise reste très fragile et même si l'écart reste grand pour retrouver une activité de même niveau qu'en 2007. Le plan industriel qui a été implémenté fin 2009 et qui mise sur une hausse de la productivité et de la rentabilité a produit des résultats probants en 2010. Le chiffre d'affaires a augmenté de 11,1%, ce qui est moins que budgetisé.

Notons l'importance capitale pour SNCB Logistics qu'a représenté l'approbation par la Commission européenne en mai du plan de restructuration, indispensable pour permettre un dernier refinancement sous forme d'aide d'état. Cette approbation a été associée à l'obligation de filialiser entièrement l'activité. La transformation de SNCB Logistics en une filiale indépendante a aussi exigé l'accord de la Commission paritaire relatif notamment aux conditions de travail du personnel cargo dans la filiale qui fut fondée juridiquement en février 2010. Les négociations ont permis, après deux ans, un accord en novembre 2010. L'assise pour la construction d'un groupe de fret dynamique et autonome est donc en place, mais une vigilance et une mobilisation restent indispensables.

La réduction des coûts n'est pas encore une évidence

L'évolution des coûts suit celle prévue par le plan de redressement. Ils ont augmenté de 2,9% (2,4% à élaboration comptable identique). La hausse est essentiellement due au prix élevé payé pour l'énergie de traction (hausse de 20,0% par rapport à 2009). La SNCB n'a actuellement à cet égard

Action contre la hausse du prix de l'énergie

Mi-février 2009, la SNCB a intenté une action en justice à l'encontre du principal producteur d'énergie de notre pays. Selon la SNCB, des coûts élevés sont injustement facturés, notamment parce qu'ils répercutent sur le client des droits d'émission de CO₂, et ce depuis 2005 (droits d'émission que le producteur d'énergie avait reçus gratuitement de l'État). La SNCB ne peut comptabiliser ces surcoûts, ce qui constitue pour elle un préjudice important. En septembre 2010, le tribunal de Première Instance de Bruxelles a jugé la requête de la SNCB recevable mais non fondée par manque de preuves suffisantes.

D'un point de vue juridique, la SNCB a donc été déboutée en 1^{ère} instance à propos de cette pratique anormale du producteur d'énergie. D'un point de vue sociétal, la position de la SNCB correspond à celle défendue de plus en plus dans différents milieux. Ces hausses du prix de l'énergie choquent également l'opinion publique. Même la Banque Nationale se pose des questions sur la croissance vertigineuse des prix de l'énergie dans notre pays. Dans ce cadre, il était logique que la SNCB ait fait appel, dans le courant 2010, de cette décision du tribunal.

aucune marge de manœuvre et ce n'est qu'en 2012 que le gestionnaire de l'infrastructure pourrait négocier des prix inférieurs.

La hausse des autres coûts d'exploitation se situe dans divers domaines, entre autres au niveau des coûts d'entretien et réparations, la vente de produits de tiers et les sous-traitances. La légère hausse des coûts du personnel est due principalement à la baisse du nombre de ETP. Les coûts par ETP ont augmenté de 2,7%, en raison des hausses barémiques annuelles, de l'influence de l'accord social et de l'indexation salariale.

La SNCB a relativement peu de prise sur un certain nombre de paramètres de coûts opérationnels. Les améliorations de l'efficacité devront surtout être atteintes grâce à l'optimisation du management et des méthodes de travail.

Evolution du bilan

Le total bilantaire a augmenté de 1.115,7 millions d'euros. Cette hausse est partiellement due à l'application des normes IFRS. Concernant les actifs, le déplacement le plus important s'est produit au niveau des actifs matériels immobilisés. La hausse de ces actifs est principalement due à l'application de l'IFRS (notamment l'achat de pièces de rechange pour le matériel et les coûts de leasing) et à l'exécution du plan d'investissements (livraison de nouveau matériel). Les actifs financiers ont principalement augmenté en raison de la participation dans Eurostar International Ltd. et d'une hausse de capital dans la filiale des marchandises Xpedys.

Les actifs circulants se caractérisent par une hausse des stocks dans les ateliers et à une diminution des créances sur l'État (dotations). Il existe une nouvelle créance sur la

Bilan (mio. €)	2010	2009	différence
Actifs immobilisés	4.500,7	3.503,3	997,4
Actifs circulants	1.459,7	1.341,4	118,3
Total actifs	5.960,4	4.844,7	1.115,7
Capitaux propres	3.530,7	3.208,0	322,7
Provisions	196,0	186,2	9,8
Dettes	2.233,7	1.450,5	783,2
Total passifs	5.960,4	4.844,7	1.115,7

SNCF permettant de garantir des dividendes dans le cadre de l'accord avec Eurostar.

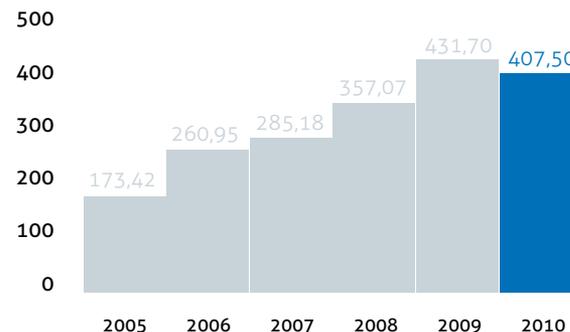
Les passifs augmentent principalement en raison de la hausse des plus-values de revalorisation, des subsides en capital et des dettes. L'enregistrement des plus-values de revalorisation (surtout concernant le matériel roulant) en vertu de l'application de l'IFRS ne couvre qu'une opération unique. La perte reportée évolue selon les prévisions prévues dans le plan de redressement financier. La hausse des subsides en capital fait suite à l'accord avec la SNCB-Holding en exécution du plan de relance. Les provisions sont adaptées principalement en raison de la suppression des provisions pour les gros entretiens (ne sont plus nécessaires avec les normes IFRS en vigueur) et la reprise des provisions pour SNCB Logistics (plan de restructuration). La hausse de la dette est en grande partie due à l'IFRS qui impose un enregistrement de la dette de leasing.

Evolution des investissements

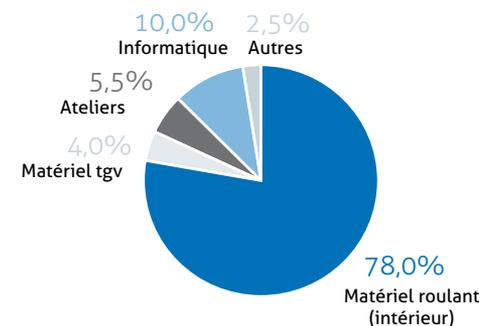
Le rythme des investissements de la SNCB tient compte des objectifs stratégiques de l'entreprise et s'élève pour l'année comptable à 407,5 millions d'euros, 5,6 % de moins comparé à 2009. Le matériel roulant exige l'effort le plus important. La livraison de voitures M6 à deux niveaux a pratiquement été achevée en 2010, à 19 voitures près qui doivent encore être livrées en 2011. La SNCB a également payé des acomptes au constructeur pour la fourniture des automotrices Desiro et de locomotives de type 18, qui va débiter dans le courant de 2011. Le fabricant de la Type 18 accuse plus de deux ans de retard suite à des problèmes de conformité avec le cahier de charges et d'homologation. Ajoutons qu'un montant d'investissement important est destiné à la modernisation des voitures M5 à deux niveaux, une opération qui représente une amélioration importante du confort des voyageurs et qui a lieu entièrement dans nos propres ateliers. L'installation de l'équipement de sécurité et, tout d'abord, l'implémentation accélérée de la TBL1+ exige des moyens supplémentaires (prévus dans le cadre de l'enveloppe d'investissements actuel).

Une baisse importante des moyens investis dans l'informatique (-45% par rapport à 2009) s'est produite, principalement en raison de l'achèvement de l'implémentation de SAP. Dans les ateliers, une partie importante des fonds investis sert notamment à la construction d'installations supplémentaires à Charleroi pour l'entretien des futures rames Desiro et à des investissements dans l'Atelier Central de Malines (notamment des mesures d'économie d'énergie).

Investissements (mio. €)



Répartition des investissements



Résultats consolidés

Bilan (mio. €)	2010	2009
Actifs immobilisés	4.501,2	3.475,5
Actifs circulants	1.583,3	1.640,0
Total actifs	6.084,5	4.935,5
Capitaux propres	3.625,2	3.173,7
Intérêts tiers	2,2	2,4
Provisions	167,1	249,7
Dettes	2.290,0	1.509,7
Total passifs	6.084,5	4.935,5

Résultats (mio. €)	2010	2009
Ventes et prestations	2.901,0	2.517,2
dont chiffre d'affaires	2.530,4	2.364,4
Coût décaissé des ventes et prestations	3.003,2	2.785,9
EBITDA	-102,2	-268,7
Amortissements et réductions de valeurs	253,9	197,7
Réductions de valeur stocks, créances	27,9	11,1
Provisions	-49,8	-4,2
Amortissements écarts de consolidation	2,1	2,1
EBIT	-336,3	-475,4
Produits financiers	310,2	145,4
Charges financières	178,6	25,8
EBT	-204,7	-355,8
Produits exceptionnels	503,3	55,4
Charges exceptionnelles	384,3	193,6
Résultats avant impôts	-85,7	-494,0
Impôts sur le résultat	1,6	0,7
Résultat net	-87,3	-494,7

Application des règles de continuité

Le Conseil d'administration justifie l'application des règles de continuité conformément à l'article 96.6° du Code des Sociétés.

Les pertes subies lors de l'exercice 2010 découlent partiellement de la constitution de provisions d'un montant de 95,1 millions d'euros pour la couverture des obligations à venir de la SNCB dans le cadre de la filialisation des activités marchandises au 01.02.2011. La perte subie au cours de l'exercice 2010 (215.9 millions d'euros) se situe au niveau des secteurs marchandises (202.7 millions d'euros) et transport de voyageurs du service public (32.7 millions d'euros) tandis que le secteur 'autres voyageurs' a généré un résultat positif (19.5 millions d'euros). Le forecast pour l'exercice 2011 se clôture avec un EBITDA de -126.5 millions d'euros.

Le Conseil d'administration confirme son engagement d'atteindre l'objectif EBITDA pour 2012 (-48 millions d'euros) tel que défini au niveau du Groupe. Cet objectif intermédiaire pour 2012 s'inscrit dans un objectif plus vaste d'arriver pour l'exercice 2015 à un break-even de l'EBITDA.

En sa réunion du 24 mai 2011, le Conseil d'administration de la S.A. de droit public SNCB a consacré une première discussion au plan pour réaliser l'objectif EBITDA 2015. L'objectif EBITDA susmentionné pour 2012 vaut pour l'ensemble de la S.A. de droit public SNCB et sa filiale SNCB Logistics S.A. dans laquelle les activités marchandises du groupe SNCB ont été apportées le 1er février 2011. L'objectif EBITDA susmentionné pour 2012 a été réparti en deux sous-objectifs à savoir un objectif pour le transport voyageurs de -78 millions d'euros et un objectif pour l'activité marchandises de +30 millions d'euros.

Suite à la filialisation de l'activité marchandises, celle-ci se subdivise, d'une part, en services des gares marchandises "Freight Services" qui restent auprès de la SA de droit public SNCB et, d'autre part, la SNCB Logistics SA. L'objectif pour l'activité marchandises doit donc être réalisé en commun par "Freight Services" et SNCB Logistics.

Le Conseil d'administration de SNCB Logistics SA a approuvé le 12 mai et le 20 mai 2011 un plan d'action où l'objectif EBITDA pour 2012 est confirmé à 30 millions d'euros.

Le Conseil d'administration de la SA de droit public SNCB du 19 mai 2011 a pris connaissance du plan d'action de SNCB Logistics SA dont il résulte un EBITDA positif de 29,2 millions d'euros en 2012. Le Conseil d'administration juge que les mesures proposées sont crédibles et réalisables.

Le plan de restructuration SNCB Logistics est explicité ci-après (citation extraite du plan approuvé par les organes de gestion de la S.A. Logistics)

"Les activités fret de la SNCB font l'objet d'une restructuration drastique depuis fin 2008, ce qui a déjà eu un impact significatif sur les résultats au sein de la SNCB. En février 2011, SNCB Logistics SA a repris les activités fret de la SNCB pour les poursuivre en tant que société indépendante, ce qui représente une étape cruciale dans cette restructuration. Cette filialisation des activités fret a exigé beaucoup d'attention et n'est pas encore entièrement terminée sur plusieurs points. En termes d'autonomie financière et opérationnelle, la Commission européenne a imposé à la nouvelle filiale un cadre strict qui fait l'objet d'une évaluation périodique. Ce cadre précise notamment que, à l'exception d'un apport initial de liquidités de 30 millions d'euros, le Groupe SNCB Logistics doit pourvoir lui-même à ses besoins en liquidités en recourant notamment à un emprunt bancaire. Ceci va obliger le groupe à arrêter très rapidement le "cash drain" en vue de

se suffire à lui-même.

Malgré une réduction importante, de 50 millions d'euros, de la perte en 2010 par rapport à 2009, les résultats financiers du premier trimestre 2011 font toujours état de pertes nettes récurrentes significatives, en particulier dans le chef de SNCB Logistics SA (désignée dans ce rapport comme "la SA") et de IFB. Cependant, une analyse plus approfondie révèle qu'il est possible d'améliorer les résultats sur presque tous les aspects de l'activité : revenus plus élevés, réduction des coûts, harmonisation accrue entre la production et la vente, meilleure gestion des liquidités.

Sur la base de cette analyse, un plan d'action complet et concret est mis en œuvre suivant 4 axes. L'impact financier potentiel de toutes les mesures prévues au plan d'action a été estimé de façon préliminaire.

Le **développement commercial** du Groupe SNCB Logistics consiste en 3 éléments : (1) l'important développement immédiat du transport intermodal suite à la poursuite de l'exécution du plan d'action de IFB, dont résultera une rentabilisation de IFB, une revitalisation et une rentabilisation du transport intermodal et le développement d'une position forte sur le marché ; (2) l'activation du développement commercial du trafic diffus, qui permet non seulement d'obtenir rapidement des volumes complémentaires, mais qui exerce aussi un effet direct sur le résultat ; et (3) le développement de trains conventionnels en relation avec la Belgique et la France, ce qui constitue une contribution positive et résulte dans un développement de nouveaux axes stratégiques. L'impact total de ces développements commerciaux est estimé, sur base mensuelle, à ~1 millions d'euros à la SA.

La meilleure harmonisation entre les moyens de production

et les activités commerciales comporte également 3 éléments : (1) la transformation du plan de transport intermodal en un réseau performant de navettes basé sur des sous-traitances moins onéreuses ; (2) une adaptation complémentaire du plan de transport du trafic diffus en vue de mieux l'adapter aux volumes actuels ; et (3) un « product management » nettement amélioré impliquant notamment une harmonisation constante de tous les produits, en termes commerciaux et opérationnels, entre les filiales commerciales et la production ferroviaire, ainsi qu'une analyse approfondie des contrats sur la base des prix de transfert ajustés. L'impact de l'adaptation du plan de transport pour le trafic diffus est capté moyennant une meilleure utilisation des moyens ; les autres initiatives ont un impact global prévu (EBIT sur base mensuelle) de ~0.5 millions d'euros à la SA.

La **meilleure utilisation des moyens** est d'abord rendue possible par une planification rigoureuse des moyens, à court et long terme et en temps réel. En règle générale, une meilleure utilisation est systématiquement garantie par une amélioration du service de planification lui-même (organisation et systèmes). Elle sera encore améliorée entre-temps sur chaque axe spécifique grâce à des actions uniques et à une amélioration continue. Les moyens qui peuvent être mieux utilisés sont (1) les moyens de traction – locomotives de ligne et de manœuvre, conducteurs de trains, sillons et énergie ainsi que la sous-traitance ; (2) les moyens locaux – surtout le personnel dans les gares ; (3) les wagons ; et (4) le personnel – ainsi que les frais généraux – des services centraux opérationnels et de support. Tous les moyens – et en fonction du moyen - bénéficient d'un impact du nouveau plan de transport, d'une hausse additionnelle de la productivité et/ ou d'une réduction du coût de facteur. L'impact total

incrémental d'une meilleure utilisation des moyens de production est estimé, sur base mensuelle, à ~2.5 millions d'euros à la SA. L'exécution complète de ce plan d'action devrait mener à une diminution de l'emploi dans les activités marchandises et ceci sans licenciements. Ces réductions de personnel restent parfaitement conformes au dossier de restructuration remis à la Commission européenne. De plus, lors d'un volume plus ou moins stable, on peut graduellement utiliser moins de locomotives de ligne et de manœuvre qu'aujourd'hui (pour les trafics existants).

Le quatrième et dernier axe consiste en une **gestion rigoureuse des investissements et des fonds de roulement.**

Une nouvelle et contraignante procédure Capex sera introduite, qui présente un 'hurdle rate' élevé pour les nouveaux investissements. Des initiatives complémentaires ont déjà été prises ou vont l'être en vue de réduire structurellement les besoins en fonds de roulement et d'optimiser la gestion des liquidités du groupe. L'impact financier de ce plan – tel qu'approuvé le 12 mai – est provisoirement estimé, sur base annuelle et au niveau EBIT, à plus de 45 millions d'euros pour la SA. En cas de réalisation entière (et à temps) de ce potentiel, ceci pourrait impliquer que le cash drain opérationnel de la SA pourrait être arrêté en grande partie et infléchi en un cash flow opérationnel positif. On pourrait, le cas échéant, également réaliser un résultat net consolidé qui soit au moins en break-even.

L'objectif majeur à court terme, comme imposé par l'objectif de la stabilisation des dettes au niveau du groupe SNCB, est en effet d'atteindre en 2012 un EBITDA positif de 30 millions d'euros pour SNCB Logistics SA..

Pour ce faire, il faudra examiner et exploiter des possibilités d'amélioration complémentaires. Le Conseil d'administration

de SNCB Logistics du 20 mai 2011 a dès lors défini 2 mesures contribuant à une amélioration potentielle du résultat en 2012 de 12 millions d'euros sur base annuelle.

Il s'agit des 2 mesures suivantes :

- **Pricing.** Une politique tarifaire plus ciblée et intelligente doit être développée, L'impact de celle-ci est estimé à 5 millions d'euros sur base annuelle;
- **Entretien.** Pour les wagons comme pour les locomotives, le management est convaincu que davantage d'améliorations importantes (tant au niveau du coût que de la qualité) sont possibles, entre autres grâce au programme "Lean" en cours chez SNCB Technics. Par rapport à 2011, SNCB Technics prévoit une économie de 7 millions d'euros en 2012.

En résumé, l'objectif EBITDA de 30 millions d'euros en 2012 peut donc se décliner comme suit :

- EBITDA 2011 à politique inchangée :
-28.4 millions d'euros (12 mois)
- Plan d'action approuvé le 12 mai : +45.6 millions d'euros
- Mesures supplémentaires : +12.0 millions d'euros
- **Objectif EBITDA 2012: 29,2 millions d'euros (~30 millions d'euros)**

Les analyses financières en annexe montrent également que, en cas de réalisation complète des résultats financiers projetés (entre autres, le reforecast 2011 pour IFB, le budget 2011 pour toutes les autres entités du groupe SNCB Logistics et les résultats pour 2012 découlant du présent plan d'action), SNCB Logistics SA sera en mesure de maintenir sa continuité déjà pendant un délai raisonnable.

Il faut toutefois remarquer ici que la réalisation complète des résultats financiers projetés dépend aussi d'un certain nombre

de conditions, dont certaines sont exogènes au Groupe SNCB Logistics.

Le plan de restructuration de la SNCB est expliqué ci-après

Afin de réaliser l'objectif EBITDA consolidé de -48 millions d'euros, la SA de droit public SNCB doit donc réaliser en 2012 un EBITDA minimum de -78 millions d'euros.

Cet objectif EBITDA se subdivise en un objectif EBITDA relatif au trafic voyageurs (soit -78 millions d'euros) et un objectif EBITDA relatif à Freight Services (soit 0.0 millions d'euros). Les impacts suivants sur l'EBITDA relatif au trafic voyageurs ont été identifiés.

Le prix de l'énergie pour le trafic voyageurs diminuera, à l'horizon 2012 de 33 millions d'euros à consommation constante. Une convention existe à ce propos avec Infrabel SA. L'application des mécanismes d'indexation prévus dans le contrat de gestion concernant les subsides d'exploitation et les tarifs mènent à une augmentation des produits de 34.3 millions d'euros tandis que l'augmentation planifiée des volumes en trafic intérieur de voyageurs amène un produit supplémentaire de 14.0 millions d'euros. L'indexation des prix de vente de la direction SNCB Technics mène à un produit supplémentaire de 5.8 millions d'euros.

L'impact de l'indexation des coûts repris dans le facturier d'entrée peut être estimé à une augmentation des coûts de 44.1 millions d'euros.

En ce qui concerne Corporate, décision a été prise par le Conseil d'administration de réduire les coûts ICT de 3 millions d'euros et de geler les coûts compressibles en 2012 au niveau du budget 2011, ce qui représente une économie totale de 6.1 millions d'euros.

En faisant appel à une agence de recouvrement pour percevoir les amendes, un mouvement de rattrapage en matière de perception des amendes de 5.0 millions d'euros en 2012 est un objectif minimum.

En outre, Infrabel a décidé d'organiser un trajet à vitesse limitée sur les lignes à grande vitesse avant le passage du premier train à grande vitesse. Pour la SA de droit public SNCB, qui assurera ce service, cela aura un impact positif de 0.65 millions d'euros sur le résultat.

Le 3 décembre 2010, le Conseil d'administration de la SA de droit public SNCB a marqué son accord sur l'exécution du plan Be-Lean de la direction SNCB Technics. Ce plan prévoit un gain de productivité en matière d'activités d'entretien pour le trafic voyageurs de 3% en 2012 ou une économie de 9.0 millions d'euros.

Les coûts supplémentaires de la direction SNCB Technics découlant de la livraison du nouveau matériel roulant (HLE 18 et automotrices Desiro) sont estimés à 7.0 millions d'euros. Le démarrage du nouveau produit FYRA en décembre 2011 mènera à l'arrêt de l'exploitation déficitaire du train Benelux, ce qui aura un impact positif sur le résultat de la société à concurrence de 5.7 millions d'euros. L'impact négatif des frais de démarrage liés au nouveau produit FYRA est estimé à 3.0 millions d'euros.

En outre, le résultat du trafic international de voyageurs s'améliorera grâce à :

- Une contribution plus élevée de Thalys (2.7 millions d'euros);
- Une contribution plus élevée de Fyra (1.5 millions d'euros);

- L'introduction de frais de dossier pour les services après-vente pour les clients des autres distributeurs (0.5 millions d'euros);
- La renégociation du partenariat avec TGV pour 2012 (1.0 millions d'euros);
- Une diminution des coûts en matière de systèmes de distribution (1.35 millions d'euros).

Le Conseil d'administration de la SA de droit public SNCB a approuvé le 12 mai 2011 une première série de mesures pour arriver à la réalisation de l'objectif EBITDA pour l'exercice 2012. Les mesures suivantes ont été approuvées et amènent une contribution positive à la réalisation de l'objectif EBITDA de la SNCB:

- Fermeture de 4 points d'arrêt (+0.8 millions d'euros);
- Adaptation des périodes de conduite de certains trains (+1.6 millions d'euros);
- Une généralisation du tarif à bord (+3.5 millions d'euros);
- L'exploitation commerciale des gares (+2.0 millions d'euros);
- La rationalisation de la vente dans les gares (+2.9 millions d'euros);
- La réduction des coûts overhead (+1.5 millions d'euros);

Les impacts suivants sur l'EBITDA ont été identifiés en matière de trafic marchandises.

L'indexation des coûts du personnel par la SNCB-Holding aura un impact négatif à concurrence de 1.6 millions d'euros.

Conformément au business plan de SNCB Logistics SA, le nombre de prestations dans les gares marchandises en 2012 diminuera jusqu'à une moyenne de 1.028 ETP, en ce compris l'encadrement. Pour la SA de droit public SNCB, cela mène à une diminution du chiffre d'affaires de 6.8 millions d'euros.

Le 3 décembre 2010, le Conseil d'administration de la SA de droit public SNCB a marqué son accord sur l'exécution du plan Be-Lean de la direction SNCB Technics, ce plan prévoit un gain de productivité en matière d'activités d'entretien pour le trafic marchandises qui sera neutralisé par une réduction équivalente de la facture de vente à ses clients.

Dans le cadre de la restructuration du trafic marchandises et de la filialisation de SNCB Logistics SA, il a été prévu un plan de départ pour les travailleurs de "Freight Services". Ce plan de départ entre partiellement en vigueur à partir du 01.06.2011 et impliquera en 2012 une diminution des coûts du personnel à concurrence de 7.3 millions d'euros.

Le transfert de 50% du personnel des services centraux de l'activité marchandises vers SNCB Logistics SA au 1er juin 2011 impliquera en 2012 une diminution des coûts du personnel à concurrence de 1.7 millions d'euros.

On tend également vers une réorientation de 100 ETP vers d'autres services de la SNCB ou des autres sociétés du Groupe SNCB. La réalisation de cet objectif impliquera en 2012 une diminution des coûts du personnel à concurrence de 5.9 millions d'euros.

Pour être complet, nous réfèrons au risque de l'inflation et d'une croissance plus faible du nombre de voyageurs. L'inflation retenue dans le plan 2012 s'élève à 2 %. La croissance du nombre de voyageurs retenue est de 2,9%.

Le Conseil d'administration de la S.A. de droit public SNCB réfère également à la lettre de la SNCB-Holding du 19 mai 2011 dans laquelle celle-ci se porte garante de la continuité de la S.A. de droit public SNCB jusqu'à l'Assemblée générale Ordinaire de la SNCB de 2012, dès l'instant où les éléments de décision du Conseil d'administration de la SNCB-Holding

du 19 mai 2011 sont intégralement réunis et approuvés par le Conseil d'administration de la SNCB du 19 mai 2011.

Lors de sa réunion du 24 mai 2011, le Conseil d'administration de la S.A. de droit public SNCB a marqué son accord sur le courrier du 19 mai 2011 de la SNCB-Holding et sur les modalités à partir desquelles le Conseil d'administration de la SNCB-Holding est prêt à délivrer à la SNCB S.A. une lettre de confort jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire de 2012.

Sur la base des éléments ci-dessus, le Conseil d'administration justifie l'application des règles de continuité conformément aux dispositions légales.

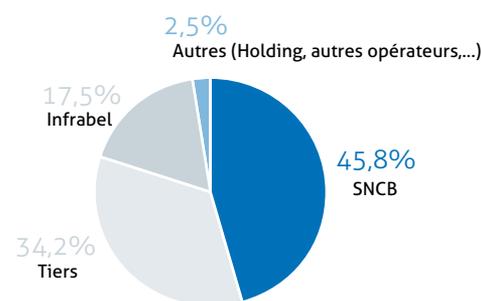
Stratégie pour améliorer la ponctualité

Les prestations opérationnelles de la SNCB en 2010 ont fortement régressé en raison de la combinaison de divers facteurs. La ponctualité sur le réseau a baissé pour atteindre 85,7 %, tandis que le nombre de trains supprimés a augmenté. Les causes en sont complexes et ne concernent pas uniquement la SNCB, qui est responsable de plus de 45 % des retards (source Infrabel). Cette part est, malgré la forte hausse du nombre des voyageurs et les problèmes avec le matériel roulant plus ancien, restée quasi stable, tandis que des causes essentiellement externes (tiers) jouent un rôle croissant depuis 2007 (conditions atmosphériques, suicides, accidents, cas d'agression ...).

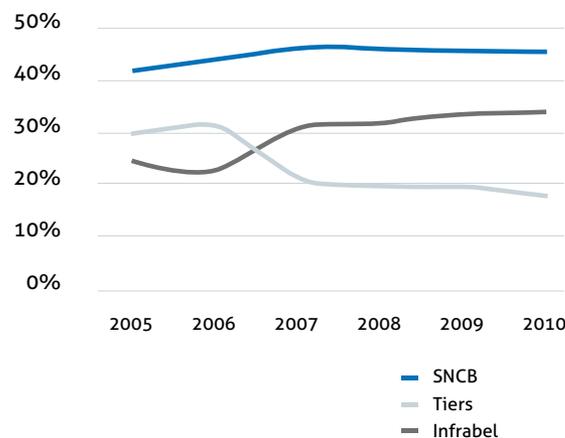
À l'initiative de la SNCB, il avait déjà été décidé en 2009, en concertation avec Infrabel, de développer un plan d'action débouchant sur des solutions à court et moyen termes. À l'automne 2011, les Conseils d'administration des deux entreprises décideront d'un ensemble de plus de 100 mesures qui doivent résoudre à court terme un certain nombre

de problèmes ponctuels au niveau local. Des solutions structurelles seront apportées là où c'est possible par l'implémentation du nouveau plan de transport de décembre 2013 actuellement en préparation, en repartant d'une table rase. La planification actuelle des horaires date de 1998 et comporte, par le fait d'adaptations graduelles, près de 30 %

Part dans les retards 2010



Evolution de la part de la SNCB dans les retards



de trains qui mettent sous pression les liaisons à horaires cadencés.

Les pannes de matériel, responsables de 29% des retards, doivent systématiquement diminuer lors du renouvellement du parc de matériel. La moyenne d'âge actuelle des rames motorisées s'élève à plus de 27 ans et elle est de près de 27 ans pour les locomotives. Il ressort de l'analyse que les types plus anciens engendrent proportionnellement plus de minutes de retard. La mise en service progressive de nouveaux trains devrait avoir une influence favorable à cet égard. SNCB Technics a aussi examiné comment améliorer l'entretien et a déjà mis en place en 2010 des équipes d'intervention afin d'avoir plus de matériel disponible durant les heures de pointe.

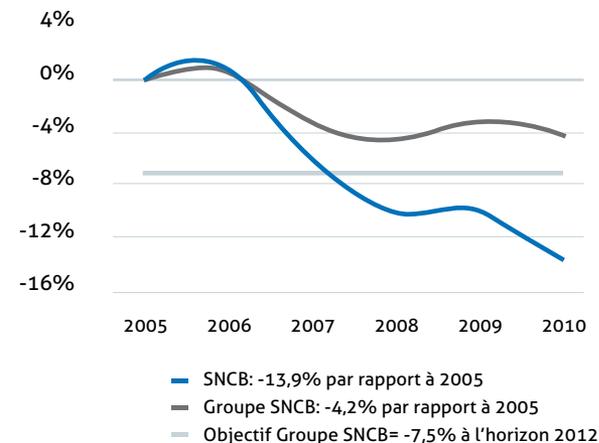
La SNCB remercie les voyageurs pour leur compréhension

Les moins bonnes prestations de services donnent lieu à un débat virulent dans les médias et dans l'opinion publique. Afin de démontrer que la SNCB connaît les causes des problèmes et qu'elle planche sur des solutions, une brochure a été distribuée à 100.000 exemplaires dans les gares. Cette brochure donne de plus amples explications et remercie les clients pour leur compréhension. La page en ligne du site Internet de la SNCB, sur laquelle on peut télécharger la brochure, a attiré plus de 19.000 internautes individuels.

Évolution des paramètres écologiques

Le plan de politique environnementale de la SNCB mise sur une gestion durable de l'entreprise et en priorité sur la limitation de la consommation énergétique dans les bâtiments. En 2010, 34 % des bâtiments importants ont été soumis à un audit énergétique. Les ateliers existants pourront engranger un gain important en remplaçant les installations de chauffage actuelles par des chaudières à condensation (prévues pour environ huit sites d'ici 2014) ou en appliquant la cogénération (projet pilote démarré dans l'atelier de traction d'Ostende). Les nouveaux ateliers en construction ou en projet seront construits en vue d'être particulièrement efficaces sur le plan de l'énergie.

Evolution de la consommation énergétique de la SNCB et du Groupe SNCB



Depuis 2005, la SNCB a réduit de 13,9 % la consommation énergétique au sein de ses bâtiments, une prestation largement meilleure que celle des autres entreprises du groupe SNCB.

La SNCB a dès 2006 demandé à VITO une étude relative aux véhicules light-duty moins pollués (voitures à usage privé, camionnettes, mini-bus) et elle a déjà élaboré en se basant sur leurs recommandations une politique d'achat de véhicules de société plus respectueux de l'environnement. Depuis juin 2010, la SNCB a remplacé une centaine de véhicules par des véhicules neufs répondant à la norme EURO 5. Les émissions de CO₂ ont donc déjà pu être réduites de 44 % en 2007.

La consommation énergétique de traction est liée aux prestations accrues du transport et au chauffage supplémentaire, mais les émissions de CO₂ par voyageurs-kilomètre ont diminué ces dernières années en raison de la forte croissance des voyageurs et un mix écologique plus favorable de l'électricité achetée. En 2010 le taux d'émission a légèrement augmenté, surtout à cause du chauffage pendant les mois d'hiver particulièrement froids. Au cours des prochaines années, la SNCB tentera d'atteindre une moyenne de consommation plus faible entre autres par l'installation des énergimètres, un projet qui est actuellement encore en phase d'essai.

Mot de remerciement

Le Conseil d'administration tient, une fois encore, à s'engager vis-à-vis des victimes de la catastrophe de Buizingen. Elle veillera à mettre en œuvre tout ce qui est en son pouvoir pour améliorer la sécurité du rail et les accompagnera au mieux dans la terrible épreuve qui est la leur, que ce soit aujourd'hui ou dans un avenir proche.

Le Conseil d'administration tient également à remercier les membres du personnel de la SNCB et du Groupe SNCB, en particulier pour leur mobilisation après Buizingen. Les collaborateurs sur le terrain ont fait preuve de courage et d'humanité. Le Conseil remercie également tous les services de secours (pompiers, Police, Croix Rouge, ...) et les administrations locales et provinciales pour leur intervention rapide et efficace.

Nous adressons nos remerciements à Madame Inge Vervotte, ministre de la Fonction publique et des Entreprises publiques, pour son soutien et sa constance durant une longue année d'épreuves. Nous remercions également Monsieur Etienne Schouppe, secrétaire d'État à la Mobilité et la mer du Nord. Nous reconnaissons aussi la contribution particulière, à l'amélioration de la sécurité du rail, des membres des Commissions parlementaires spéciales et des experts qui les ont assistés dans leurs travaux.

Nous remercions enfin tout le personnel de la SNCB qui, tous les jours, malgré un contexte particulièrement difficile, ne ménage pas ses efforts pour garantir le meilleur service possible à notre clientèle.

Le Conseil d'administration
Bruxelles, 24 mai 2011

Conseil d'administration



Laurence Bovy
Présidente



Marc Descheemaeker
Administrateur
délégué



Lieve Schuermans
Administratrice

Direction



Marc Descheemaeker
Administrateur
délégué



Jean-Claude Fontinoy
Administrateur



Kris Lauwers
Administrateur



Philippe Matthis
Administrateur



Renaud Lorand
Administrateur



Angeline Van Den Rijse
Administratrice



Sabin S'heeren
Directeur général
SNCB Mobility



Michel Jadot
Directeur général
SNCB Europe



Richard Gayetot
Directeur général
SNCB Technics



Geert Pauwels
Head of
SNCB Freight Group



Arnold De Brauer
Directeur
Finances



Corporate
Governance

I. Conseil d'administration

A. Composition

La composition du Conseil d'administration ainsi que les modalités de nomination des administrateurs et du président sont définies par les articles 16 et 223 de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques ainsi que par les articles 17 à 21 des statuts.

La composition du Conseil d'administration est la suivante :

- Mme Laurence BOVY, présidente du Conseil, *
- M. Marc DESCHEEMAECKER, administrateur délégué, **
- M. Jean-Claude FONTINOY, administrateur, *
- M. Kris LAUWERS, administrateur, ****
- M. Renaud LORAND, administrateur, ***
- M. Philippe MATTHIS, administrateur, ****
- Mme Lieve SCHUERMANS, administratrice, (à partir du 26 janvier 2011)*
- Mme Angeline VAN DEN RIJSE, administratrice. *

Échéance des mandats :

- * Le mandat de ces administrateurs vient à échéance le 29 octobre 2010. L'assemblée générale du 22 octobre 2010 a décidé de prolonger temporairement ces mandats jusqu'à une prochaine assemblée générale en 2011 afin d'assurer la continuité du fonctionnement du Conseil d'administration.
- ** Le mandat de l'administrateur délégué vient à échéance le 1er février 2011.
- *** Le mandat de ces administrateurs vient à échéance le 5 septembre 2014.
- **** Le mandat de ces administrateurs vient à échéance le 19 mai 2015.

Fonctions principales exercées en dehors de la SNCB par les administrateurs :

- Mme Bovy : directrice des Cellules stratégiques Affaires sociales et Santé publique au Cabinet de la Vice 1ère Ministre, Ministre des Affaires Sociales et de la Santé Publique
- M. Descheemaecker : administrateur The Brussels Airport Company
- M. Fontinoy : expert au Cabinet du Vice-Premier Ministre, Ministre des Finances, Président de la SNCB-Holding et SA Euro Liège TGV, administrateur de sociétés
- M. Lauwers : directeur général adjoint de la STIB
- M. Lorand : chef de cabinet du Vice Président du Gouvernement Wallon, Ministre de l'Economie, des PME, du Commerce Extérieur et des Technologies nouvelles
- M. Matthis : directeur général adjoint ff. du Port de Bruxelles,
- Mme Schuermans : cabinet du Ministre du Budget, Administratrice SNCB-Holding
- Mme Van Den Rijse : secrétaire FGTB - Centrale Générale Anvers-Waasland

B. Fréquence des réunions – Participation des membres

Le Conseil d'administration se réunit en principe le premier vendredi de chaque mois.

En 2010, le Conseil d'administration s'est réuni 25 fois.

Mme Van Den Rijse n'a pas pris part à 5 réunions, M. Matthis n'a pas pris part à 2 réunions, Mme Schuermans, M. Fontinoy et M. Lauwers n'ont pas pris part à 1 réunion ; les autres administrateurs étaient présents à toutes les réunions. Le taux moyen de présence est de 95 %.

C. Compétences et prise de décision

D'une manière générale, les pouvoirs du Conseil d'administration sont définis à l'article 17 de la loi du 21 mars 1991 ; en outre, certaines compétences sont exclusivement réservées au Conseil d'administration par la loi. Le quorum, les majorités et votes sont définis aux articles 26 à 28 des statuts.

Quelques dossiers importants abordés au cours de l'exercice :

- sécurité du trafic ferroviaire - accélération des équipements TBL1 +;
- accident de Buizingen – suivi;
- ponctualité;
- restructuration de B-Cargo – filialisation de l'activité;
- lancement de Eurostar International Ltd;
- définition des objectifs financiers à l'horizon 2012;
- contrats SLA intragroupe.

II. Comités créés par le Conseil d'administration

1. Comité d'Audit

A. Composition

La constitution et la composition du Comité d'Audit sont réglées par l'article 227 de la loi du 21 mars 1991 et l'article 36 des statuts.

Le Comité d'Audit a été créé par décision du Conseil d'administration du 4 novembre 2004. Le Conseil du 5 juin 2009 a fixé le nombre de membres à 5 et modifié la composition comme suit :

- M. Lauwers, président du Comité d'Audit;
- Mme Laurence Bovy;

- Mme Angeline Van Den Rijse;
- M. Jean-Claude Fontinoy;
- M. Philippe Matthis.

L'administrateur délégué, le responsable des Finances de la SNCB et le responsable de l'Audit Interne SNCB sont invités aux réunions avec voix consultative.

B. Fréquence des réunions

Participation des membres

Le Comité s'est réuni à 7 reprises durant l'année 2010.

M. Matthis n'a pas assisté à 1 réunion, les autres membres ont assisté à l'ensemble des réunions. Le taux moyen de présence est de 97,1 %.

C. Compétences

Les compétences du Comité d'Audit sont définies à l'article 227 de la loi du 21 mars 1991, à l'article 36 des statuts ainsi que dans la Charte du Comité d'Audit approuvée le 3 juillet par le Comité.

2. Comité de rémunération

A. Composition

La composition est définie à l'article 228 de la loi du 21 mars 1991 et à l'article 37 des statuts.

Par décision des Conseils du 4 novembre 2004 et du 5 septembre 2008, le Comité de Nominations et de Rémunération est composé comme suit :

- Mme Laurence BOVY, présidente du Comité;
- M. Marc DESCHEEMAECKER, administrateur délégué;
- M. Renaud LORAND;
- Mme Lieve SCHUERMANS.

B. Fréquence des réunions

Participation des membres

Le Comité s'est réuni 2 fois en 2010. Les membres étaient tous présents. Le taux moyen de présence est de 100 %.

C. Compétences

Les compétences du Comité de Nominations et de Rémunération sont définies aux articles 17, 226 et 228 de la loi du 21 mars 1991 et à l'article 37 des statuts.

III. Comité de direction

A. Composition

La composition du Comité de direction est définie aux articles 16 et 224 de la loi du 21 mars 1991 ainsi qu'aux articles 32 et 33 des statuts. La durée du mandat des directeurs généraux a été fixée à 6 ans (C.A. 8 novembre 2004), à partir de leur entrée en fonction. Le nombre de directeurs généraux est fixé à 3 (C.A. 24 avril 2007).

Le Comité de direction est composé comme suit :

- M. Marc Descheemaeker, administrateur délégué;
- M. Richard Gayetot, directeur général SNCB Technics;
- M. Michel Jadot, directeur général SNCB Europe;
- M. Sabin S'heeren, directeur général SNCB Mobility.

Le mandat de M. GAYETOT vient à échéance le 3 décembre 2010. Le Conseil d'administration du 3 décembre 2010 a décidé de prolonger le mandat de M. GAYETOT jusqu'à ce que les 3 conditions suivantes soient remplies :

- l'administrateur délégué est désigné par arrêté royal ;
- les membres du Conseil d'administration sont désignés par l'assemblée générale, conformément à la décision

prise par l'assemblée générale du 22 octobre 2010 ;

- le Conseil d'administration, sur proposition de l'administrateur délégué, s'est prononcé sur la composition du Comité de direction.
Les mandats de MM. Jadot et S'heeren viennent à échéance le 1er juin 2013.

La Société est valablement représentée par l'administrateur délégué et le directeur général désigné à cet effet par le Conseil d'administration, agissant conjointement. M. Gayetot a été désigné par le Conseil d'administration du 8 novembre 2004 comme directeur général détenteur de la double signature à partir du 3 décembre 2004.

Les membres du Management Comité sont invités aux réunions ainsi que les responsables des services dépendant de l'administrateur délégué (Affaires Stratégiques et Juridiques, HR, Coordination fret et Public & Corporate Affairs).

B. Fréquence des réunions

Participation des membres

Les réunions du Comité de direction se tiennent en principe chaque semaine, d'ordinaire le mardi.

Durant l'année 2010, le Comité de direction s'est réuni à 51 reprises.

C. Compétences

Les compétences sont définies à l'article 224 de la loi du 21 mars 1991 ainsi qu'aux articles 34 et 35 des statuts. En outre, le Comité a des compétences qui lui sont déléguées par le Conseil et des compétences qui lui sont réservées par la loi, par exemple la négociation du contrat de gestion (art. 4 §2 loi du 21 mars 1991).

IV. Comité créé par le Comité de direction

1. Management comité

A. Composition

Ce Comité a été créé par décision du Comité de direction du 4 janvier 2005.

Ce Comité est composé des membres du Comité de direction et des personnes suivantes (composition approuvée par le Conseil d'administration du 12 novembre 2009) :

- M. A. De Brauwer, General Manager Finances ;
- M. G. Pauwels, Head of Freight Division.

Il est présidé par l'administrateur délégué.

Les responsables des services dépendant de l'administrateur délégué (Affaires Stratégiques et Juridiques, Central Support (HR), Public & Corporate Affairs) assistent aux réunions (décision du Conseil d'administration du 16 avril 2007).

B. Fréquence des réunions

Il se réunit, en principe, chaque semaine avant la réunion du Comité de direction.

Durant l'année 2010, le Management Comité s'est réuni à 44 reprises.

C. Compétences

Le Management Comité est chargé de la préparation des décisions du Comité de direction et ce, sans préjudice des compétences de ce dernier.

V. Comité d'Orientation

Conformément à l'article 231 de la loi du 21 mars 1991, le Comité d'Orientation rend des avis sur toutes les mesures susceptibles d'influencer la coopération avec les sociétés régionales de transport.

Ce Comité est composé de :

- 6 représentants des sociétés régionales de transport, à savoir MM. Vandenbroucke et Urbain pour la SRWT, MM. Flausch et Lauwers pour la STIB et MM. Kesteloot et Jacobs pour De Lijn ;
- 6 représentants de la SNCB, à savoir MM. Descheemaeker, Jadot, Gayetot, S'heeren, Leclercq et Mme Rombauts.

Durant l'année 2010, le Comité d'Orientation s'est réuni à 2 reprises.

VI. Contrôle

1. Commissaire du Gouvernement

(art. 230 loi 21 mars 1991)

La SNCB est soumise au contrôle du Ministre qui a les entreprises publiques dans ses attributions. Ce contrôle est exercé à l'intervention d'un commissaire du Gouvernement. Les modalités de nomination ainsi que le rôle du Commissaire du Gouvernement sont définis aux articles 227 et 230 de la loi du 21 mars 1991 ainsi qu'à l'article 40 des statuts.

Le commissaire du Gouvernement pour la SNCB est Mme Veerle Straetemans.

2. Collège des Commissaires (art. 25 loi 21 mars 1991)

Le contrôle de la situation financière et des comptes annuels est confié à un Collège des Commissaires qui compte quatre membres portant le titre de commissaire. Deux sont nommés par la Cour des Comptes et les deux autres sont nommés par l'Assemblée Générale parmi les membres de l'Institut des Réviseurs d'entreprises.

Les modalités de nomination sont définies à l'article 25 de la loi du 21 mars 1991.

Les membres du Collège sont :

- M. Herman Van Impe, président du Collège, réviseur d'entreprises ;
- M. Michel Delbrouck, réviseur d'entreprises ;
- M. Michel De Fays, conseiller à la Cour des Comptes ;
- M. Ignace Desomer, président de la Cour des Comptes jusqu'au 12 octobre 2010 ,
- M. Rudy Moens, conseiller à la Cour des Comptes à partir du 12 octobre 2010.

Les mandats de MM. Van Impe et Delbrouck ont été renouvelés lors de l'assemblée générale du 29 mai 2008, ils viendront à échéance lors de l'assemblée générale qui se tiendra en 2011.

V. Rémunération des membres des organes de gestion

1. Rémunération des administrateurs

En application de l'article 226 §1er de la loi du 21 mars 1991 portant sur la réforme de certaines entreprises publiques économiques, l'assemblée générale détermine la rémunération des membres du Conseil d'administration sur proposition du Comité de Nominations et de Rémunération.

Sur base des principes fixés par l'Assemblée Générale du 31

décembre 2004, les administrateurs de la SNCB, à l'exception de l'administrateur délégué, perçoivent une rémunération comprenant une partie fixe (salaire de base), une partie variable (jetons de présence aux différentes réunions) et une indemnité pour frais de fonctionnement. En cas de double mandat au sein du Groupe SNCB, la rémunération annuelle fixe ne peut pas être cumulée.

L'Assemblée Générale du 16 mai 2006, sur proposition du Comité de Nominations et de Rémunération du 27 mars 2006, a défini les montants de rémunération suivants :

Pour la présidente:

- Une partie fixe égale à un montant annuel brut de € 27.200 ;
- Un jeton de présence de € 500 brut par Conseil d'administration et de € 400 brut par Comité en cas de présence lors de la réunion ;
- Une indemnité annuelle nette pour frais de fonctionnement de € 2.400.

Pour les administrateurs:

- Une partie fixe égale à un montant annuel brut de € 13.600;
- Un jeton de présence de € 500 brut par Conseil d'administration et de € 400 brut par Comité en cas de présence lors de la réunion ;
- Une indemnité annuelle nette pour frais de fonctionnement de € 1.200.

Les montants bruts attribués aux administrateurs pour l'exercice 2010 sont les suivants :

- | | |
|---------------------------------|----------|
| • Mme Bovy, présidente : | € 42.800 |
| • M. Fontinoy, administrateur : | € 14.300 |
| • M. Lauwers, administrateur : | € 27.900 |
| • M. Lorand, administrateur : | € 26.400 |

- M. Matthis, administrateur : € 27.400
- Mme Schuermans, administratrice : € 18.600
- Mme Van den Rijse, administratrice : € 26.400

La différence entre les administrateurs tient au nombre de réunions, à la présence des administrateurs ainsi qu'au fait que, pour les administrateurs qui siègent également au Holding, une partie de la partie fixe est prise en charge par le Holding.

En ce qui concerne le Conseil d'administration, Mme Van Den Rijse n'a pas pris part à 5 réunions, M. Matthis n'a pas pris part à 2 réunions, Mme Schuermans, M. Fontinoy et M. Lauwers n'ont pas pris part à 1 réunion.

En ce qui concerne le Comité d'audit, M. Matthis n'a pas pris part à 1 réunion.

2. Rémunération de l'administrateur délégué et des directeurs généraux

En application de l'article 226 §2 de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, le Conseil d'administration, à l'exclusion de l'administrateur délégué, négocie avec l'administrateur délégué et les autres membres du Comité de direction une convention particulière qui règle les droits, y compris la rémunération, et les obligations de ces derniers, d'une part, et de la SNCB, d'autre part. Conformément à l'article 228, § 2, alinéa 2, le Conseil d'administration recueille les propositions du comité de nominations et de rémunération quant à la rémunération et aux avantages à accorder.

Le Conseil d'administration du 23 décembre 2004 a fixé le système de rémunération des membres du Comité de direction. Cette rémunération comprend une partie fixe (salaire

de base) et une partie variable (allocation de fonction). Le pécule de vacances, la prime annuelle et les autres allocations et indemnités éventuelles sont déterminés selon les dispositions réglementaires applicables.

L'administrateur délégué et les directeurs contractuels bénéficient d'une assurance-groupe qui est destinée à compenser le fait que les directeurs statutaires bénéficient d'un régime de pension plus avantageux.

3. Administrateur délégué

La partie fixe et les avantages liés à la fonction sont donc définis dans une convention particulière négociée avec le Conseil d'administration.

La partie variable de la rémunération est définie sur base d'un coefficient qui peut varier entre 0 et 3. Ce coefficient est déterminé sur base des 10 critères/objectifs suivants dont les 6 premiers sont communs pour le Groupe et les 4 derniers sont propres à la SNCB :

- stabilisation de la dette nette consolidée du Groupe ;
- Croissance du trafic intérieur de voyageurs ;
- Satisfaction générale de la clientèle voyageurs ;
- Engagement du personnel ;
- Accidents sur le lieu de travail ;
- Taux de ponctualité des trains de voyageurs ;
- Cash flow opérationnel (EBITDA) ;
- Ponctualité des trains de voyageurs : retards attribués ;
- Exécution du budget d'investissements ;
- Critères et objectifs spécifiques définis par la Présidente du Conseil d'administration et qui portent également sur des aspects qualitatifs.

Chaque année, le Comité de Nominations et de Rémunération, sur proposition de la Présidente du Conseil d'administration, évalue la réalisation, au cours de l'année précédente, des

différents critères par rapport aux valeurs cibles définies. La partie variable représente environ 25 % de la rémunération annuelle brute globale de l'administrateur délégué.

Au cours de l'exercice 2010, la rémunération brute globale attribuée à l'administrateur délégué s'élève à :

- partie fixe 2010 : € 340.764,76 ;
- partie variable 2009 : € 100.899,66.
- autres composantes de la rémunération :
 - avantage en nature (voiture) : € 4.221 ;
 - assurance groupe, assurance accident de travail, assurance hospitalisation : € 56.405,14.

Une augmentation de la rémunération de l'administrateur délégué a été décidée par le Conseil d'administration en avril 2008 mais elle n'est pas appliquée bien que contractuellement acquise.

4. Directeurs généraux

La partie fixe et les avantages liés à la fonction sont donc définis dans une convention particulière négociée avec le Conseil d'administration.

La partie variable de la rémunération est définie sur base d'un coefficient qui peut varier entre 0 et 3. Ce coefficient est déterminé sur base l'évolution de différents éléments tels que la ponctualité, la satisfaction de la clientèle (parallèlement au système d'évaluation suivi pour l'administrateur délégué), sur le processus Feedback, qui est appliqué à l'ensemble des cadres supérieurs de la SNCB, ainsi que sur une analyse du travail de chacun et de la réalisation de objectifs déterminés pour l'année.

Chaque année, le Comité de Nominations et de Rémunération, sur proposition de l'administrateur délégué, évalue la réalisation, au cours de l'année précédente, des différents objectifs définis. La partie variable représente environ

25 % de la rémunération annuelle brute globale des directeurs généraux.

Au cours de l'exercice 2010, la rémunération brute globale attribuée aux autres membres du Comité de direction s'élève à :

- partie fixe 2010 : € 768.843,94 ;
 - partie variable 2009 : € 205.093,89 ;
- Autres composantes de la rémunération :
- avantage en nature (voiture) : € 8.556 ;
 - assurance groupe, assurance accident de travail, assurance hospitalisation : € 28.793,46.

Le Comité de Nominations et de Rémunération a fixé les objectifs généraux suivants pour les exercices 2010 et 2011 :

- la réalisation du plan de mesures qui doit permettre d'atteindre un EBITDA de 48 millions d'euros à l'horizon 2012
- l'amélioration de la ponctualité à court terme et long terme
- l'implémentation du TBL 1+ et la préparation de la mise en œuvre de l'ETCS.

Ces objectifs généraux seront complétés par une série d'objectifs spécifiques pour chaque directeur général.



Vanessa Geurts, sous-chef de gare

Nos activités

SNCB Corporate

SNCB Mobility

SNCB Europe

SNCB Logistics

SNCB Technics



SNCB Corporate

La triple bottom line en 2010

Si la couverture médiatique est un indicateur de l'importance que la société accorde aux chemins de fer, 2010 est une année de référence. La SNCB fut au cœur du débat public presque toute l'année. Cette attention médiatique n'est pas souvent positive. Les médias mettent davantage l'accent sur les problèmes car ils sont généralement plus faciles à décrire que les solutions auxquelles travaille la SNCB. Il a sans conteste été question en 2010 d'une rupture de confiance auprès d'une partie du public en raison de l'accident de Buizingen et en raison de la baisse de la ponctualité. Néanmoins, la SNCB a enregistré une croissance de 2,4 % du nombre de voyageurs. Ajoutons à celle-ci la hausse des volumes réalisée dans le transport des marchandises (+6,8 %) et nous tenons la preuve que la SNCB poursuit sans relâche ses efforts en vue de réaliser une mobilité plus durable.

PROFIT

Maillon crucial d'une économie performante

La croissance économique est un stimulant pour la mobilité et vice versa. Notre économie just in time est impensable sans un solide système logistique. Le graphique 1 (tous les moyens de transport) illustre clairement cette association. La demande en transport de marchandises a augmenté jusqu'en 2007 plus fortement que le PIB, notamment en raison de la situation géographique de notre pays et de la globalisation de l'économie. En 2008, la crise économique a frappé, avec de lourdes conséquences sur le transport de marchandises. Au niveau du transport des personnes, la croissance 1985 – 2009 tous modes de transport confondus, a été moins forte que pour les marchandises. L'impact de la crise économique a

été limité sur la mobilité des personnes.

Par rapport à l'année de référence qu'est 1995, le train est le moyen de transport des personnes qui a le plus progressé, avec une avance substantielle sur le transport en voiture (graphique 2). En d'autres termes, la SNCB peut présenter un parcours de croissance impressionnant. Celui-ci s'est produit parallèlement à une réduction de l'infrastructure ferroviaire (-19 % entre 1970 et 2008) et à une forte hausse de l'infrastructure routière (+63 % entre 1970 et 2008).

Les politiques gouvernementales volontaristes en faveur des transports publics ont sans aucun doute joué un rôle important dans cette progression, plus particulièrement en ce qui concerne les déplacements du domicile au travail et du domicile à l'école. En atteste également la part correspondante des cartes-train : en 2005, elles représentaient 56 % des voyageurs-kilomètres ; en 2010,

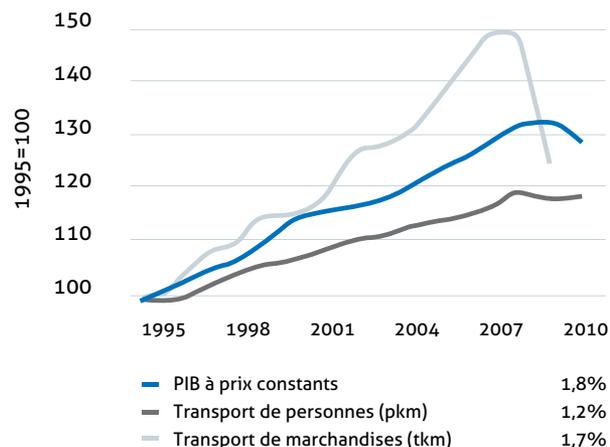
PROFIT

"Nos nouveaux uniformes, lancés en septembre 2010, sont signés par le célèbre couturier Olivier Strelli. Nous avons reçu des réactions très positives de nos clients. La commande a aussi été une bonne affaire sur le plan économique: les uniformes actuels sont 14,3% moins chers que la série précédente, sans que la qualité ou la coupe doivent en pâtir."

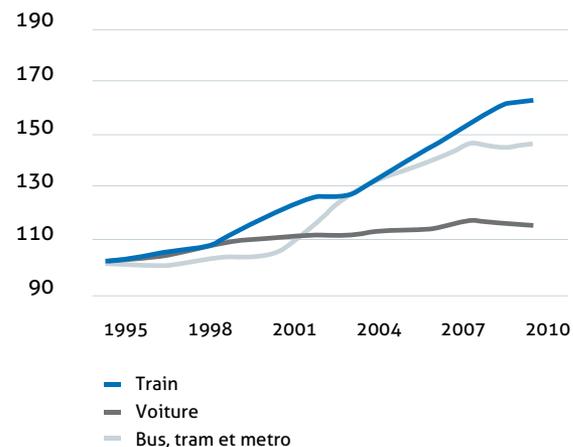
*Isabelle Martens
Central Support*



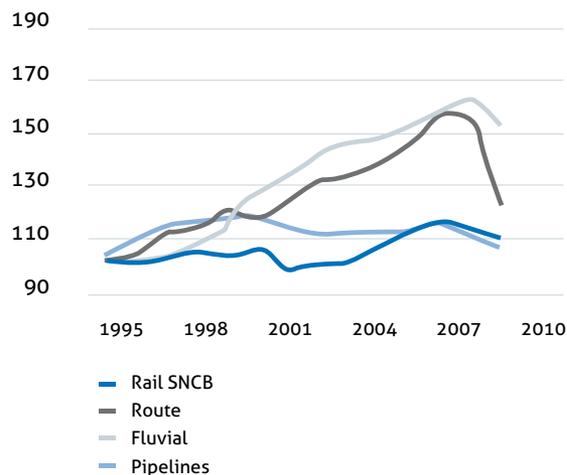
Graphique 1
Croissance moyenne annuelle belge



Graphique 2
Evolution de la mobilité des personnes (en pkm)



Graphique 3
Evolution de la mobilité des marchandises (en tkm)



elles ont franchies le cap des 60 %. Le train possède une part de marché importante surtout sur les liaisons vers Bruxelles (moyenne 33 %), ce qui est aussi clairement visible lorsque les trains ne roulent pas, pour des raisons exceptionnelles. Le 11 octobre 2010, une grève générale des cheminots a causé des encombrements sur les routes qui étaient en moyenne deux fois plus longs que d'habitude. Selon la FEB, les conséquences économiques se sont élevées à 100 millions d'euros (10 à 15 % en perte de production) dans le secteur privé. Rien que par son rôle dans les déplacements du domicile au travail, la SNCB est un maillon crucial dans une économie performante.

Le transport des marchandises exige des mesures d'accompagnement

Le grand succès obtenu dans le transport des voyageurs souligne l'importance d'une politique d'accompagnement. Durant la même période (année de référence 2005), le transport ferroviaire des marchandises a peut-être enregistré

une progression, mais d'autres modes de transport ont connu une croissance bien plus forte (graphique 3). Notons l'avancée spectaculaire de la navigation intérieure depuis la fin des années nonante. La crise économique et financière a touché tous les modes de transport avec une force particulière. Les chemins de fer et la navigation intérieure ont souffert notamment en raison de la récession du transport d'acier et de minerais.

Dans la plupart des niveaux de notre politique, nous prévoyons d'accroître le rôle du transport ferroviaire des marchandises afin d'assurer l'accessibilité des pôles économiques. A cet égard, la réalisation du tunnel Liefkenshoek et le développement des liaisons ferroviaires sur la rive gauche de l'Escaut constituent d'importants projets.

SNCB Logistics a pu, après l'année de crise qu'est 2009, regagner du terrain dans le transport de marchandises et reste toujours le principal transporteur sur le marché belge, avec environ 88 % de part de marché. La contribution à l'économie pourrait encore être améliorée si le transport combiné rail-route était davantage développé. L'approvisionnement maritime de conteneurs a augmenté d'année en année, mais la majeure partie du trajet continental se fait par camions. Une partie de la solution consiste à augmenter la qualité du transport ferroviaire, mais ce ne sera pas suffisant. L'UIC (International Union of Railways) a clairement démontré dans son étude DIOMIS que des investissements au niveau des infrastructures (à l'échelle européenne) sont indispensables pour effectuer un bond en avant. Les autoroutes devant aussi affronter de gros problèmes de saturation, nous devons y voir une opportunité d'évoluer vers un modèle de transport plus durable.

Une croissance illimitée

La demande en transport a reçu une gifle suite à la crise internationale, mais des études antérieures du Bureau fédéral du Plan ont indiqué, de 2005 à 2030, une hausse de 30 % de la demande de transport des personnes, voire même de 60 % du transport des marchandises. Les encombrements routiers sont probablement un bon indicateur : 2010 s'est révélée une année record en la matière. Touring Mobilis a comptabilisé 300 km de files durant 49 heures (seulement 7h40 en 2008). Et l'économie n'avait pas encore atteint sa vitesse de croisière. La SNCB veut offrir des solutions adaptées pour l'avenir dans le transport durable des personnes et des marchandises. La croissance au niveau du trafic des personnes démontre



Tant le trafic voyageurs que marchandises vont encore fortement augmenter d'ici à 2030 selon le Bureau fédéral du Plan.

Après l'accident, la SNCB s'est engagée à indemniser dans les plus brefs délais toutes les victimes qui ont subi des dommages moraux, physiques et matériels."

que l'entreprise y parvient avec brio. Quant au transport des marchandises, la SNCB est convaincue que la transformation de SNCB Logistics en une filiale logistique autonome peut sensiblement favoriser le développement ultérieur du fret ferroviaire.

Enterprise Resources Planning: implémentation réussie

Le projet ERP a été lancé fin 2007 afin de permettre une gestion et un suivi entièrement intégrés des processus d'exploitation. Depuis janvier 2010, les directions de la SNCB



SAP permet une meilleure gestion des stocks dans les ateliers.

font tourner leurs principaux processus sur des systèmes compatibles SAP. Le passage aux nouveaux systèmes a été une tâche énorme pour des milliers d'employés de la SNCB, qui ont dû apprendre à gérer un nouvel outil de travail selon une gestion de processus rigoureuse. La formation et l'encadrement ont donc revêtu une importance fondamentale. La plupart des employés ont déjà suivi en 2009 la formation leur permettant de travailler avec SAP. Pour l'encadrement, nous avons créé un Process Competence Center avec des experts fonctionnels et techniques. La plupart des utilisateurs entrent uniquement en contact avec l'équipe de support fonctionnel, qui traite essentiellement les problèmes liés au résultat des transactions et des processus SAP. L'équipe technique se charge de la maintenance des programmes et du bon fonctionnement des ordinateurs, réseaux, logiciels, bases de données, interfaces et imprimantes.

Le passage en 2010 au nouveau mode de travail s'est donc aussi très bien déroulé. Le travail n'est de ce fait pas achevé concernant la gestion ERP. En 2010, des applications spécifiques ont été mises au point pour le département Marchandises et pour SNCB Europe (CRM). Divers projets sont déjà prévus pour les années à venir, notamment un système de gestion HR compatible avec SAP.

PEOPLE

Catastrophe ferroviaire de Buizingen : l'accueil des victimes est prioritaire

La couverture médiatique particulière durant la catastrophe ferroviaire de Buizingen a une fois encore démontré que les chemins de fer touchent fortement la vie en société. La catastrophe a aussi affecté sévèrement le groupe SNCB, car quatre victimes faisaient partie de nos salariés et trois autres victimes étaient des proches de collègues.

Les secours sont intervenus immédiatement après l'accident. Le personnel de la gare s'est rendu tout de suite sur place et il a appelé les services d'urgence. Du personnel d'autres régions et de la direction ont été appelés en renfort. Le personnel de la SNCB a aidé à évacuer les victimes vers la cellule médicale et psychologique temporaire de Hal et à accompagner l'évacuation par bus et ambulances. Un responsable a assuré la coordination et le dispatching des informations avec les services d'urgence et les autorités compétentes.

Un représentant de la SNCB-Holding a assisté le comité provincial de coordination, qui a organisé les secours sous la direction du gouverneur. Le Dispatching voyageurs de la SNCB a créé une cellule de crise pour la réquisition de bus et la mise en place d'un service ferroviaire alternatif. SNCB-Holding et Infrabel ont aussi massivement mobilisé leurs employés afin d'assurer l'accueil et l'assistance psychologique.

Accompagnement des victimes

Après l'accident, la SNCB s'est engagée à indemniser dans les plus brefs délais toutes les victimes qui ont subi des dommages moraux, physiques et matériels. Afin d'assurer le bon déroulement des dossiers, la SNCB a lancé un numéro d'appel spécial où le service juridique fournissait une aide à toutes les victimes ayant subi des dommages.



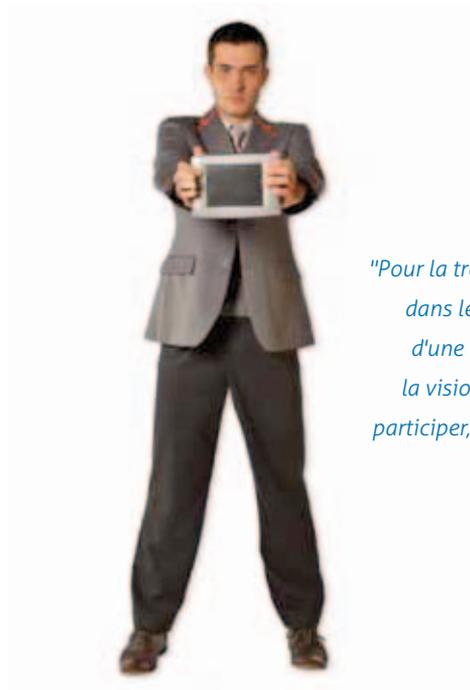
Les accompagnateurs de train impliqués dans l'accident de Buizingen discutent avec la direction de leur vécu.

Accompagnement des membres du personnel

La SNCB a prévu le soutien psychologique nécessaire pour les collaborateurs qui sont intervenus dans le cadre de l'accident. Cela s'est fait en collaboration avec les assistants sociaux et avec les services responsables des accidents de travail de SNCB-Holding. Des psychologues de la SNCB ont aussi été mis à disposition pour fournir une assistance psychosociale aux membres du personnel du groupe. Quelques semaines après la catastrophe, les accompagnateurs de train qui travaillaient dans les trains concernés ont été invités par la direction à venir parler de leur vécu. Ces employés ont été un modèle de professionnalisme car, malgré leurs blessures physiques et le choc émotionnel lié à la tragédie, ils ont immédiatement continué à aider les voyageurs dans les trains.

Opinion publique

L'opinion publique s'est à juste titre posé des questions quant au niveau de sécurité des chemins de fer. Nous devons tout faire pour éviter de telles tragédies, même si risque zéro n'existera jamais. Buizingen a donné lieu à un deuil national le 18 février et à la création d'une commission parlementaire spéciale. Sans minimiser l'impact d'un tel drame et le bien-fondé de l'émoi public, il faut relever que chaque semaine, on déplore sur nos routes un nombre de victimes identique à celui de la catastrophe de Buizingen. Au cours de ces dix dernières années, il y a eu chaque année sur les routes plus de 1000 victimes qui ont perdu la vie et 7 fois plus encore de blessés graves.



PEOPLE

"Pour la troisième année d'affilée, nous portons un ruban rouge dans le cadre de la Journée mondiale du sida. Il s'agit plutôt d'une action symbolique, mais qui s'inscrit à merveille dans la vision sociétale de la SNCB. J'estime qu'il est important de participer, nous sommes finalement les ambassadeurs de notre entreprise et sommes sous le feu des projecteurs. Nous sensibilisons ainsi des milliers de voyageurs."

*Nils Vandewoestijne
accompagnateur de train*

Soutenir des projets sociaux

La durabilité est en 2010 le leitmotiv par excellence du soutien que nous apportons à des projets socialement utiles (principalement sous forme de billets). La meilleure visibilité de ce principe est certainement l'expo SOS Planet qui se tient dans la gare de Liège-Guillemins, l'une des plus grandes jamais organisée sur le climat. Dans le prolongement de celle-ci, il y a le soutien apporté à des initiatives comme les Arrêts Verts, une initiative de l'association de voyageurs TrainTramBus qui encourage les trajets à pied associés aux transports publics, et aux itinéraires "RAVeL" sur d'anciennes voies ferrées (Chemins du Rail). Il y a encore l'équipe Solar du groupe T et l'initiative Earth Hour de WWF. Entrent également dans ce cadre le porte-monnaie électronique de Bond Beter Leefmilieu et l'initiative "Ik Kyoto" ainsi que les semaines sur la mobilité (Week van Vervoering, Heen-en-weer-week, semaine de la mobilité).

"Ik Kyoto" s'avère être une campagne au succès remarquable, à laquelle de nombreuses entreprises participent. Plus d'un quart des participants qui durant l'action s'engagent à exercer leurs activités d'une manière plus durable, adaptent leur comportement après l'action.

"La durabilité est en 2010 le leitmotiv par excellence du soutien que nous apportons à des projets socialement utiles."

La SNCB s'intéresse également à des projets qui font progresser un autre aspect de la vie en société. La collaboration avec Stichting Lezen et la Foire du Livre est devenue une valeur sûre. Une enquête organisée par Stichting Lezen à la mi-2010 a effectivement confirmé ce que la plupart des navetteurs pressentaient : les usagers du train lisent beaucoup. Alors que d'autres études démontrent qu'une personne sur trois seulement avait lu un ou plusieurs livres au cours du semestre précédent, près de 80% des usagers du train ont lu au moins un livre au cours des six mois ayant précédé l'enquête. Bref, un score particulièrement élevé.

La jeunesse représente un important groupe cible. La SNCB a participé en 2010 au train emploi KVIV, mis en place spécifiquement pour que de jeunes ingénieurs et des sociétés entrent en contact et cette action a remporté un franc succès. En 2010, le concours scolaire COOS et le Jeugdboekenweek ont aussi pu compter sur des billets de train, tandis que les associations de jeunes de la région de Liège ont pu exposer dans les gares locales (projet Passages).

Ajoutons que la SNCB offre son soutien à diverses actions sociales, notamment la Journée européenne de la Pauvreté et le Belgian Open Wheelchair Tennis. Un soutien à haute visibilité : l'initiative "Kimsland", où la star du tennis Kim

Clijsters offre une journée gratuite dans un parc d'attractions à des familles démunies. La SNCB prend à son compte le transport des 5.000 personnes invitées.

Dialogue avec les parties prenantes

Chaque année, la SNCB organise des rencontres avec les plus importantes associations de voyageurs (TrainTramBus, ACTP, navetteurs.be ...). L'engagement va bien au-delà de ces rencontres. La SNCB est aussi en dialogue avec les autorités locales, par exemple afin de discuter des conséquences de la planification des horaires (par ex. Zele/Lokeren) ou pour donner de plus amples explications en cas de problèmes récurrents sur certaines liaisons (par ex. les retards sur la ligne Bruxelles-Mons).



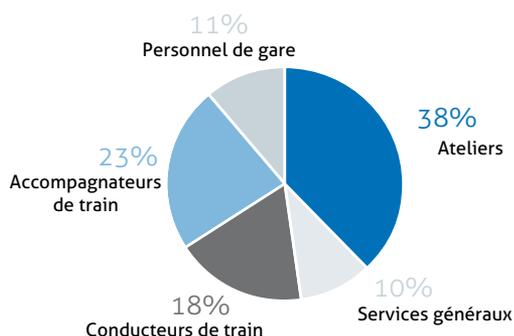
En savoir plus sur la durabilité et les trains au stand SNCB à SOS Planet.

Personnel : les défis persistent

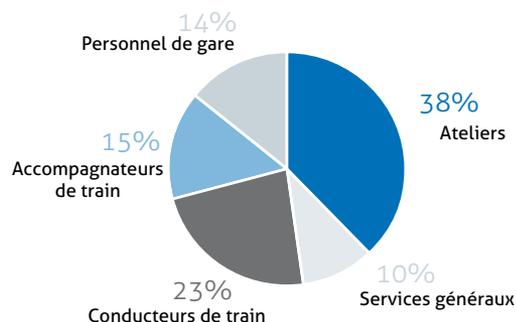
La crise économique et financière n'a pas vraiment impacté la politique d'embauche de la SNCB. En 2010, 658 personnes ont été engagées, ce qui est néanmoins un tiers de moins comparé à l'année 2009 pendant laquelle 960 personnes ont été recrutés. Il s'agit essentiellement du remplacement de salariés admis à la retraite. La majorité des recrutements

concerne du personnel technique pour les ateliers. Après la vague d'embauche en 2009, moins de conducteurs de train ont rejoints l'entreprise tandis que le nombre de nouveaux accompagnateurs de train se maintient à peu près au même niveau. Comme d'autres entreprises, la SNCB a des difficultés à attirer suffisamment de personnel ayant une formation technique. Pour les ateliers, le recrutement est un grand défi : dans l'Atelier Central de Malines, par exemple, il faudra d'ici 2015 remplacer plus du tiers du personnel (500 des 1300 salariés).

Recrutements par catégorie

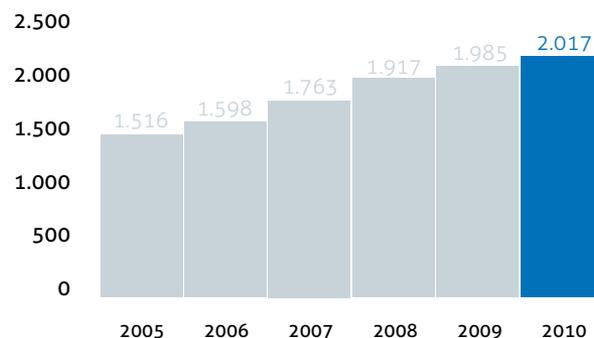


Répartition du personnel par catégorie



La proportion de femmes au sein de la SNCB reste relativement faible (9,9%), même si elle augmente d'année en année (total de 2025 femmes en date du 31/12/2010). Certaines catégories sont plus populaires que d'autres : la majorité des femmes travaillent comme accompagnatrices de train (35,4 %) ou employées commerciales (17,3%), tandis que 5,3 % travaillent comme conductrices de train et 0,8 % comme techniciennes.

Evolution nombre de femmes



PLANET

Réduire considérablement les émissions de CO₂ du transport

Début mars 2011, la Commission européenne a publié son livre blanc sur le transport. Les objectifs de la Commission visent à réduire d'ici 2050 les émissions de l'aviation de 50 %, celles de la marine de 40 à 50 % et celles du transport routier de 70 à 80 %. Dans le même temps, le transport de passager devrait croître de 50 % durant cette période et le transport de marchandises de 80 %. A cette fin, l'Europe devra notamment mettre l'accent sur la multimodalité et créer les conditions idéales afin de renforcer le transfert modal.

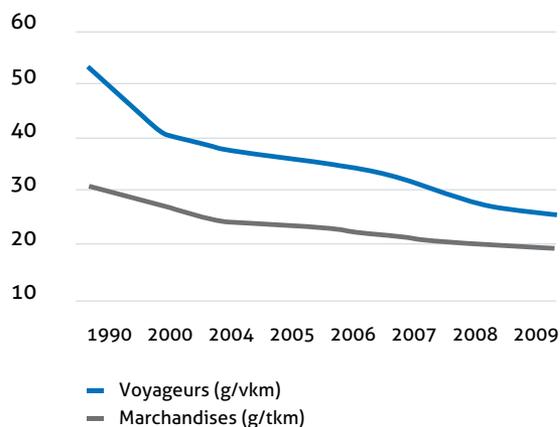
La Belgique a encore un long chemin à parcourir avant d'atteindre ces objectifs. Le secteur du transport représente

21,5% des émissions et a connu la plus grosse croissance par rapport au niveau de 1990 (+30,6 %). La hausse du nombre de véhicules, le nombre de kilomètres parcourus et la cylindrée moyenne des moteurs en sont responsables (source : SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement). Au cours de la même période, les émissions ont diminué dans tous les secteurs, à l'exception du chauffage des bâtiments.

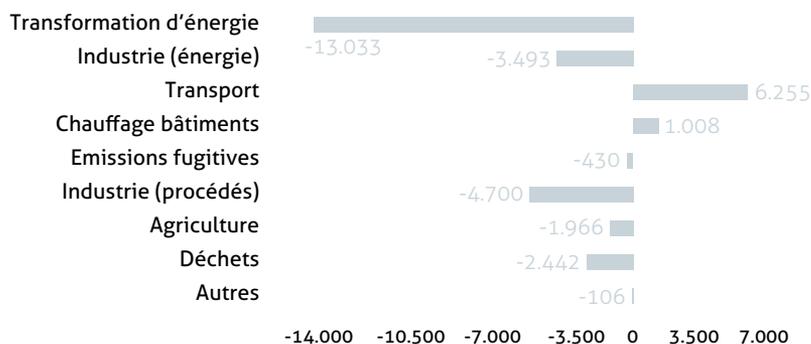
Contrairement à l'ensemble du secteur, les émissions de CO₂ par train-kilomètre ont particulièrement bien baissé depuis 1990 grâce à une combinaison de facteurs : la réduction du parc de diesel au profit de matériel électrique et la hausse importante du nombre de voyageurs transportés.

Le taux d'occupation du moyen de transport joue bien entendu un rôle important dans la baisse d'émissions particulières : par taux d'occupation élevé, l'avantage est encore plus flagrant par rapport à d'autres modes de transport que le train.

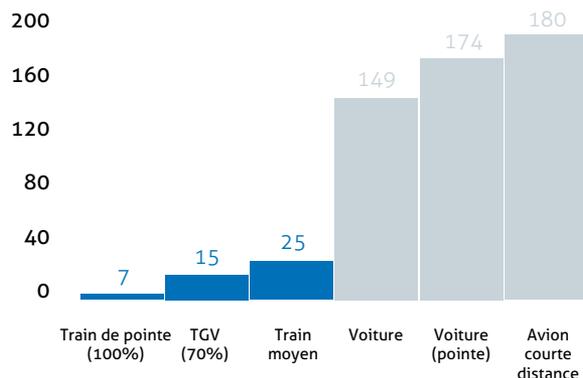
Emission CO₂ spécifique du transport en train



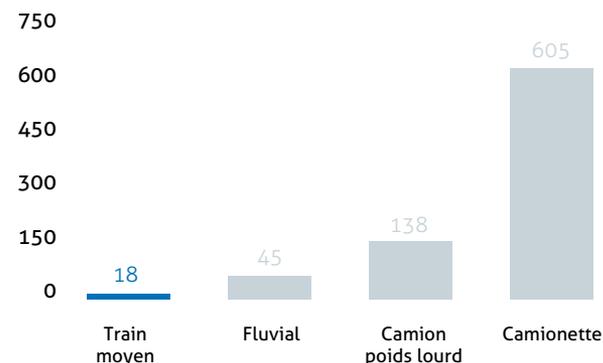
Evolution des émissions CO₂ des secteurs comparée à 1990 (en kilotonnes équivalent CO₂)



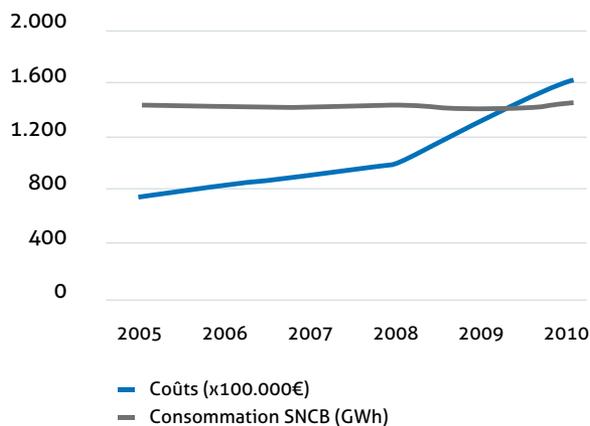
Emissions CO₂ du transport de voyageurs (2009) (g/vkm)



Emissions CO₂ du transport de marchandises (2009) (g/tkm)



Consommation d'énergie/coût



Réduire la consommation d'énergie

La consommation d'énergie de traction a augmenté au cours de ces dernières années sous l'influence du nombre croissant de trains-kilomètres, mais surtout à cause du chauffage et de la climatisation à bord du matériel plus récent. Par rapport à 2008, la consommation par voyageur-kilomètre a augmenté en 2010 de 8,8 % et par rapport à 2009, de 4 %, surtout en raison des mois particulièrement froids de janvier et de décembre.

Durant les années à venir, la SNCB fera un effort supplémentaire pour réduire la consommation. Outre les avantages en termes d'émissions, le coût élevé de l'énergie est également une raison importante pour intervenir à cet égard. Celui-ci a plus que doublé depuis 2005.

En adoptant un comportement approprié au volant, il est en principe encore possible de réaliser une réduction de la consommation d'énergie de 10 % à 30 %. Le principe de "l'écoconduite" est abordé depuis déjà quelques années au cours de la formation des conducteurs de train, mais pour

obtenir un résultat clairement mesurable, il faut installer des compteurs d'énergie sur les trains. La SNCB examine aussi comment réduire la consommation d'énergie des services de confort présents dans les trains (chauffage, éclairage, refroidissement, ...) et tient compte de l'efficacité énergétique lors de l'achat de nouveau matériel roulant.

Évolution des indicateurs environnementaux clés

Le plan environnement que la SNCB a approuvé en 2009 contient une série d'indicateurs supplémentaires, notamment le bruit et les vibrations, la consommation d'eau, la gestion des déchets ...

Les trains pour voyageurs, sans cesse renouvelés, sont de plus en plus silencieux : 18 % des trains répondent aujourd'hui à la norme sonore pour le nouveau matériel et pour les équipements convertis. Dans les prochaines années, après réception des dernières commandes, cette conformité devrait s'élever à près de 40 %.

La SNCB s'efforce de réduire la consommation de l'eau de ville, d'augmenter la consommation d'eau de pluie, de réduire le déversement des déchets dangereux dans les eaux usées et d'assurer une meilleure récupération des eaux usées après assainissement. En 2010, un certain nombre de postes de maintenance et d'ateliers seront équipés d'une installation de collecte de l'eau de pluie (au total 22.582 m³).

Fin 2010, la SNCB a commencé une collecte sélective des déchets non dangereux (mélange de déchets domestiques, verre et papier et carton) dans les ateliers, les postes de maintenance et les gares. Depuis octobre 2010, 9.380 m³ de déchets triés ont été ramassés.

La SNCB examine aussi comment organiser sa politique d'achats de manière plus durable à l'avenir.

D'ici fin 2102, tous les bâtiments de la SNCB doivent obtenir au moins le certificat ISO 14001. Aujourd'hui, trois ateliers centraux et un atelier de traction sont déjà certifiés ISO 14001. Les autres ateliers et postes de maintenance ont fait l'objet en 2010 d'un examen environnemental préalable qui devait fournir les éléments nécessaires à un système ISO 14001 de gestion environnementale.

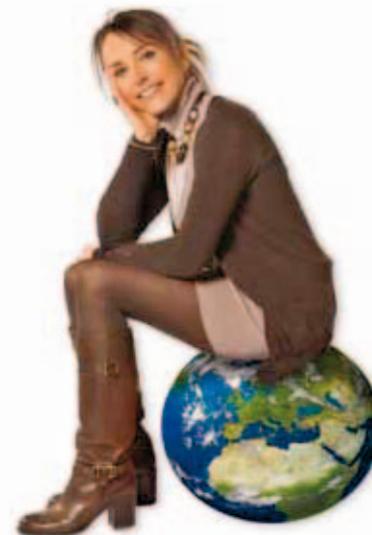
Rapport de développement durable

Le rapport de développement durable du Groupe SNCB traite de façon plus complète les efforts en matière d'environnement de la SNCB, la SNCB-Holding et Infrabel. Ce rapport peut être consulté en ligne sur www.sncb.be/corporate.

PLANET

"SOS Planet est l'une des plus grandes expositions jamais organisées sur le thème du réchauffement de la planète. Pour la SNCB, soutenir cette initiative coule de source: nous émettons beaucoup moins de CO₂ que d'autres moyens de transport. Nous avons installé un stand qui présente les avantages écologiques du train et proposé une B-Excursion à tarif avantageux. L'expo, qui a accueilli plus de 180.000 visiteurs, est un succès!"

*Christine Servaty
Public Affairs*





+2,3%

chiffre d'affaires



-47,1

résultat (mio. €)



+2,4%

nombre de voyageurs



6,4/10

satisfaction clients

SNCB Mobility

Traduire la croissance en clientèle
en une réussite opérationnelle

Pour SNCB Mobility, 2010 est une année paradoxale. Le nombre de voyageurs en trafic intérieur n'a jamais été aussi élevé : 215,1 millions de clients ont opté pour le train (+2,4 %). Avec une croissance de plus de 46 % au cours des dix dernières années, la SNCB devient l'opérateur ferroviaire le plus performant d'Europe. Mais la croissance connaît un revers : les problèmes opérationnels augmentent et la croissance des bénéfices ne suffit pas à compenser les coûts de plus en plus élevés. 2010 aurait pu être meilleure que 2009, si la SNCB n'avait pas été affectée par l'une des pires épreuves de son histoire : la catastrophe ferroviaire de Buizingen. La confiance du client a été sévèrement déstabilisée : ponctualité en baisse, trains supprimés (d'où manque de places). Dans ces conditions la demande d'information est élevée. SNCB Mobility travaille dur à un avenir meilleur et met l'accent sur la sécurité, la ponctualité et la communication. Les enjeux sont élevés : gérer la mobilité croissante est un défi important. Dans le même temps, la qualité des services doit remonter et il faut améliorer la position financière.

Les coûts influent sur le résultat

Le drame de Buizingen n'a eu, en dépit d'une intense couverture médiatique, que peu d'influence sur le nombre de voyageurs, qui a augmenté de 2,4 %. SNCB Mobility voit son chiffre d'affaires augmenter de 2,3 %. Le nombre croissant des clients n'apporte proportionnellement pas plus, car il y a une hausse des ventes en produits low cost et en abonnements (qui représentent près de 60,4 % du nombre de voyageurs-km). De plus, la hausse des coûts empêche la croissance

du chiffre d'affaires de se traduire en un résultat positif. SNCB Mobility ne dispose par ailleurs que d'une marge de manœuvre réduite pour freiner la hausse des coûts. "Les coûts en personnel constituent 70 % des coûts totaux et comme il faut compenser la croissance du nombre de voyageurs, toute réduction des effectifs est exclue. Les coûts de l'énergie ont grimpé en flèche et sont traités par le gestionnaire de l'infrastructure. Réduire l'offre est une évidence si on voit que la SNCB réalise 11 % plus de trains-km que stipulé par le contrat de gestion. Certains trajets n'ont qu'un très faible taux d'occupation. Des décisions liées à l'offre sont particulièrement sensibles, mais nous n'aurons probablement pas le choix. Les revenus ne présentent pas davantage de marge de manœuvre. Les tarifs suivent la formule reprise dans le contrat de gestion, qui s'inspire de l'évolution de l'indice santé. Vu que nous n'avons pas atteint le taux de ponctualité requis, la clause d'amende est appliquée". SNCB Mobility a en revanche fortement réduit plusieurs dépenses et travaille à une gestion plus efficace de ses activités.

PROFIT

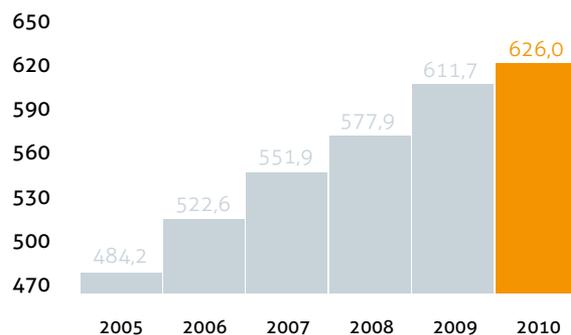
"En novembre 2010, nous avons lancé notre application Train Info pour les smartphones. Cette application extrêmement conviviale permet aux voyageurs de consulter des informations en temps réel et de planifier leur voyage. En quatre mois à peine, elle a été téléchargée plus de 70.000 fois."

*Veerle Wittebrood,
gestionnaire du projet*

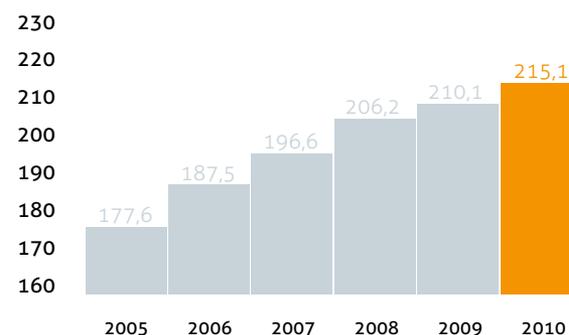


"Le nombre de voyageurs progresse de 2,4% en 2010 et le chiffre d'affaires de 2,3%"

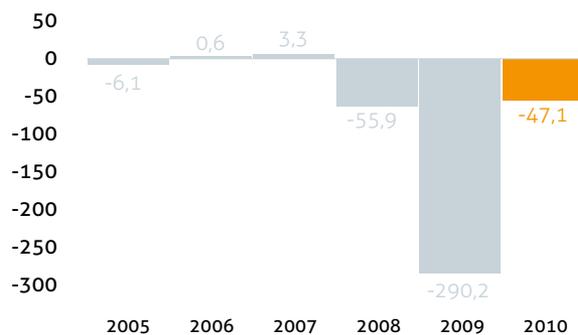
Chiffre d'affaires (mio. €)



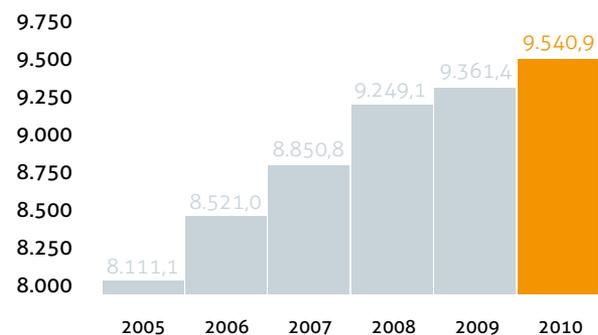
Nombre de voyageurs (mio.)



Résultat (mio. €)



Voyageurs-kilomètre (mio.)



Mobilisation après Buizingen

Pour SNCB Mobility, la catastrophe ferroviaire de Buizingen a déclenché la mobilisation générale de son personnel. La première priorité après la catastrophe ferroviaire a bien entendu été l'aide aux victimes : le personnel de gare et le personnel de train ont contribué au mieux à l'évacuation et à l'accompagnement de ces dernières. Parallèlement, une cellule de crise a également été créée au sein du Dispatching voyageurs afin de favoriser le recours aux bus et de mettre en place un service ferroviaire alternatif. L'information des voyageurs s'est aussi avérée capitale. Dans les gares bruxelloises, de Hal et dans une douzaine de gares régionales, SNCB Mobility a installé des stands d'informations mobiles pour informer et accompagner les voyageurs. Du personnel supplémentaire a surveillé les quais et les bus qui devaient transporter les voyageurs en rade.

Afin d'assurer une bonne circulation de l'information, les heures d'ouverture du Call Center ont été élargies. Le jour de l'accident, un numéro de téléphone spécial a été proposé de 22h00 à 6h00. Le site Internet et d'autres canaux d'infos électroniques ont diffusé en temps réel les informations disponibles.

Tout le trafic a immédiatement été suspendu sur la ligne ferroviaire concernée et un service alternatif par bus a été mis en place entre Halle et Bruxelles Midi. Dès le mercredi 17 février, deux trains ont à nouveau pu circuler toutes les heures. Trois semaines après l'accident, le service ferroviaire était à nouveau assuré selon la planification des horaires. Mais Buizingen a jeté sans conteste une ombre sur les activités. La promotion et la publicité ont été suspendues.

Améliorer l'information en temps réel

Fournir une bonne information sur l'évolution du trafic ferroviaire est depuis des années déjà un objectif important de SNCB Mobility. Au cours de ces dernières années, de nombreuses initiatives ont déjà été prises dans ce secteur. L'accident de Buizingen démontre une fois de plus que les problèmes surviennent lors d'incidents majeurs, lorsque la circulation est profondément perturbée. Pour SNCB Mobility, tout cela cache un défi d'envergure : "Une information correcte est le résultat de bonnes procédures, associées à des systèmes de télécommunication et informatiques performants".



PEOPLE

"Avec ma collègue Wendy Hutsebaut, j'ai organisé à l'attention de notre personnel de gare une formation consacrée à la gestion des conflits. Cette formation de trois jours permet d'apprendre à gérer des clients nerveux, impatient, voire agressifs. En cas de perturbation du trafic, certaines personnes perdent leur sang-froid et dans pareilles circonstances, nos guichetiers et sous-chefs de gare sont en première ligne."

*Sébastien Michel,
chef de projet formation en gestion de conflits*

"Nous voulons accompagner le client tout au long du voyage et lui fournir des informations actuelles et précises."

En 2010, SNCB Mobility a optimisé et élargi son offre d'information électronique. Les clients peuvent, en temps réel, demander ou recevoir par GSM, iPhone et autres smartphones, des informations sur le service ferroviaire. Les services sont notamment SMS 2828, My Train Info et le site Internet mobile m.SNCB.be. L'utilisateur du rail qui quitte son domicile a désormais à sa disposition toute une palette de moyens pour s'informer et SNCB Mobility aimerait encore progresser dans cette voie.



Les nouvelles rames motorisées Desiro sont équipées d'écrans LED qui peuvent fournir des informations en temps réel.

Informations dynamiques d'itinéraire sur l'ensemble du trajet

Pour le directeur général Sabin S'heeren, l'information doit être disponible tout au long du trajet : "Nous voulons accompagner le client tout au long du voyage et lui fournir des informations actuelles et précises". Dans les gares, cela exige de la concertation avec Infrabel, le gestionnaire d'infrastructure, qui fait les annonces. "Les informations doivent répondre aux souhaits de notre clientèle, c'est pourquoi nous avons créé des groupes de travail multidisciplinaires qui orienteront les messages. Nous nous efforçons d'avoir avec Infrabel un accord sur les niveaux de service (Service Level Agreement) qui stipule précisément la qualité à fournir lors des appels en gare".

À bord des trains, l'évolution n'est pas en reste. Les accompagnateurs de train, premier point de contact pour les clients à bord des trains, sont sensibilisés en permanence afin qu'ils prennent à cœur leur tâche d'information. Les ordinateurs de poche des accompagnateurs de train reçoivent désormais aussi en temps réel des informations sur le départ des trains. Pour les gares importantes, ils peuvent donner plus d'informations sur les correspondances. SNCB Mobility veut également automatiser ces annonces dans un avenir proche. Les nouvelles rames motorisées Desiro sont équipées d'écrans LED qui peuvent aussi fournir des informations en temps réel et renseigner les correspondances.

Gestion des incidents

En cas de catastrophes sur le réseau, le besoin d'informations est crucial et, comme nous l'avons déjà dit, il constitue un défi majeur. Pour Sabin S'heeren, une partie de la solution réside dans une bonne gestion des incidents : "Il ne suffit pas d'élaborer un dispositif technique si les procédures ne suivent pas. Après Buizingen, nous avons commencé à réorganiser notre Dispatching voyageurs en vue de stimuler la collaboration et une meilleure transmission de l'information. Ces informations doivent être offertes par tous les canaux et elles doivent être cohérentes : sur le site Internet et les points tels que la carte des incidents, le planificateur d'itinéraire, le site mobile, les annonces. En 2010, des équipes mobiles ont également été créées afin de venir plus rapidement en aide aux voyageurs d'un train bloqué. Nous reconsidérons également les processus mis en place entre notre Dispatching

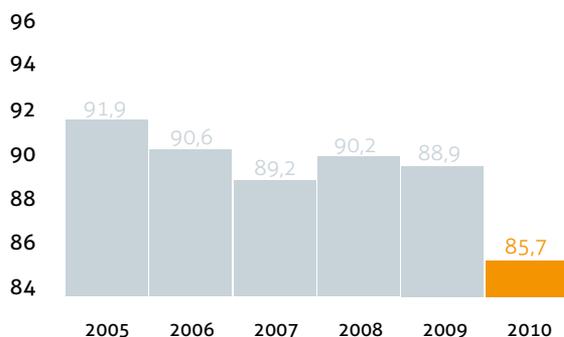
voyageurs et Traffic Control, le service de contrôle du trafic d'Infrabel. Ils sont en définitive à la source de toutes les informations et un échange des données en permanence est donc essentiel".

Objectif ponctualité

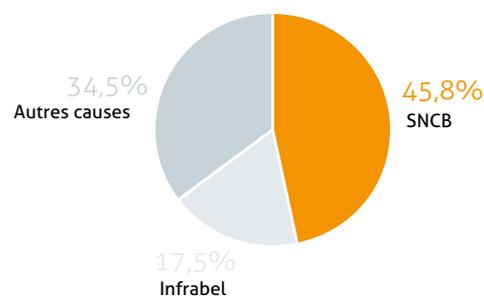
2010 est un maillon faible en termes de ponctualité, avec une moyenne de 85,7 % des trains qui étaient encore à l'heure.

La ponctualité n'est pas l'unique critère important pour le client. La durée du trajet, la fréquence des trains, l'information et le confort à bord jouent aussi un rôle. Il n'en reste pas moins que la ponctualité est un indicateur crucial de la satisfaction des clients : une mauvaise cote pour la ponctualité dégrade en général les cotes pour d'autres paramètres. Il s'agit malheureusement aussi d'un indicateur sur lequel

Ponctualité moyenne (sans neutralisation)



Causes des retards



SNCB Mobility ne peut intervenir que partiellement. Plus de 54% des retards sont dus à des causes externes à la SNCB : problèmes d'infrastructure, conditions climatiques, accidents avec des tiers, grèves, vols de câble, vandalisme ou retards sur d'autres réseaux ferroviaires.

Au sein de la SNCB, les pannes de matériel représentent la principale cause primaire. "Tout un amalgame de petites causes est à la base de beaucoup de retards. Dans une situation où nous approchons des limites de la capacité de l'infrastructure, un train en retard aura des répercussions sur d'autres trains. Cet effet aggrave encore l'impact d'une panne ou d'un incident. Pour attaquer cette source supplémentaire de problèmes, nous collaborons également avec Infrabel pour adapter le service des trains ou l'infrastructure", déclare Sabin S'heeren.

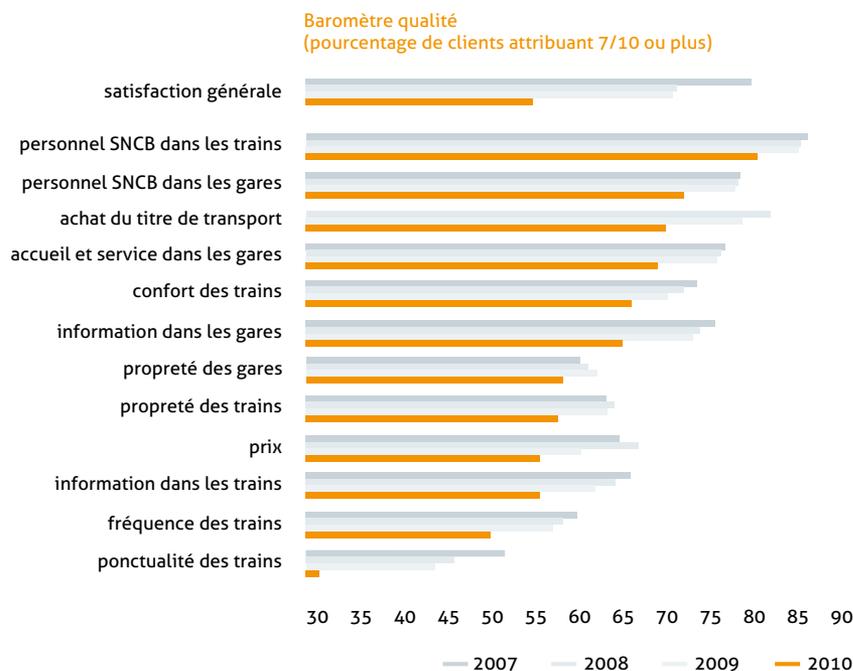
SNCB Mobility est en revanche bien placée pour gérer la planification des horaires tel quel : "La base du service ferroviaire est le plan de transport que nous élaborons. Il présente de nombreuses possibilités d'amélioration. Le plan actuel remonte au plan IC/IR de 1998, qui touche à sa date de péremption. Au fil des ans, il a été adapté et peaufiné. Aujourd'hui, plus de 30 % des trains sort de la structure cadencée originale (trains aux horaires fixes). Afin de nous adapter à la hausse constante du nombre de voyageurs, nous avons, par exemple, mis en oeuvre davantage de trains de pointe et mis des arrêts supplémentaires sur certains trajets. Ces mesures rompent la structure à horaires cadencés du plan de transport et viennent perturber gravement le schéma de circulation lorsqu'il y a de petits retards. De plus, lorsque l'axe central du réseau ferroviaire est saturé, il devient impossible d'ajouter des trains dans la liaison Nord-Midi, ce qui ne laisse aucune marge de manœuvre. C'est pourquoi tout incident minime engendre des retards".



PLANET

"Depuis le 1er février 2010, la SNCB accepte les éco-chèques comme moyen de paiement pour l'achat de titres de transport en trafic intérieur. Nous avons été la première entreprise de transport en Belgique à accepter ces chèques. Cela met encore un peu plus en lumière notre rôle de transporteur durable. Je remarque également que de plus en plus de clients se soucient de l'environnement."

*Els Van Der Meeren
guichetière*



Nouveau plan de transport

En 2010, la SNCB a effectué, en collaboration avec Infrabel et quelques consultants, une analyse approfondie de la problématique des retards. Au début de 2011, l'étude a été achevée et plus de 100 mesures ont été répertoriées en vue d'améliorer la ponctualité à court et à moyen terme. La SNCB a examiné avec Infrabel sur quelles sections ferroviaires la pression du trafic ferroviaire menaçait la planification des horaires. Les risques de retard pourraient dès lors être évités, par exemple en organisant autrement certaines liaisons. D'autres interventions consistent à prévenir les coupures ou à allonger l'heure de retour d'un train à son terminus. Ces

interventions permettent des améliorations ponctuelles et locales. Pour une amélioration structurelle, il faudra attendre le nouveau plan de transport qui est actuellement en préparation et sera implémenté fin 2013. "Le nouveau plan remettra de nouveau l'accent sur des dessertes structurées, avec une répartition plus régulière des trains afin que les incidents aient moins d'impact et que le planning du trafic puisse se dérouler plus efficacement. Notre exploitation évoluera en fait pour ressembler à celle d'un grand réseau de métro : des trains qui roulent à des fréquences plus élevées, à des intervalles fixes et selon des modèles fixes".



Nous devons nous préparer à accueillir encore plus de clients. Les pronostics parlent de 50% à 90% de croissance d'ici 2020 à 2030.

Gestion de la croissance

Pour SNCB Mobility, il ne suffit pas de réduire les problèmes actuels. Sabin S'heeren souligne que la mobilité est un marché en croissance : "Nous devons nous préparer à accueillir encore plus de clients. Les pronostics parlent de 50% à 90% de croissance d'ici 2020 à 2030". Le nouveau plan de transport offrira également une solution aux problèmes actuels de saturation du réseau, à condition d'avoir suffisamment de matériel et de sillons à disposition. C'est certainement faisable : "Au cours de cette dernière décennie, nous avons pu transporter 46% de clients en plus sans trop de trains-km supplémentaires, même si nous faisons 11% de plus que ce que nous impose le contrat de gestion".

Divers facteurs augmenteront encore l'attrait du train : la

hausse des prix de l'énergie peut freiner l'utilisation de la voiture et les entreprises évoluent de plus en plus vers l'offre d'un budget Mobilité, une formule flexible permettant au salarié de choisir le moyen de transport en fonction du trajet et pas forcément privilégier la voiture de société.

Baisse en flèche de la satisfaction des clients

Le baromètre de qualité pour 2010 est fortement influencé par les problèmes du réseau ferroviaire et en particulier par la faible ponctualité. Presque tous les paramètres obtiennent un chiffre moins bon. Le personnel de SNCB Mobility prouve une fois de plus sa qualité : les accompagnateurs de train et le personnel des gares continuent à obtenir de bons chiffres.

La baisse de satisfaction influence aussi la perception :

la propreté des trains n'aurait pas baissé selon des mesures objectives ; en revanche, le client donne une note d'appréciation moins élevée. Ces deux points sont aussi à l'origine de la hausse du nombre de plaintes. En 2009, il y en a eu 23.831. En 2010, elles sont au nombre de 27.366 (+14,8%).

Miroir de la vie en société

Le fait que 2010 ait été une année difficile se décrypte aussi au vu de l'agressivité témoignée à l'encontre des accompagnateurs de train. Le nombre de cas a encore augmenté par rapport à l'année 2009 qui était déjà mauvaise. Les causes sont diverses, mais ce sont les voyageurs sans titre de transport valable qui constituent l'élément principal. L'augmentation de l'irascibilité est un phénomène social plus général, qui peut aussi être observé ailleurs dans la société.

Au total, 1085 cas d'agression ont été enregistrés en 2010, alors qu'ils n'étaient que de 987 en 2009. La hausse du nombre de cas de violence physique (+23 %) est inquiétante. Ces cas ont entraîné une augmentation du nombre de jours d'incapacité de travail.

La SNCB s'efforce d'y remédier en mettant des accompagnateurs de train supplémentaires sur les trajets problématiques. La police et Securail, le service de sécurité de SNCB-Holding, ont aussi été sensibilisés et effectuent des contrôles ponctuels. La formation des accompagnateurs de train fait la part belle à la prévention et à l'attitude à adopter pour gérer les clients difficiles.



3 questions à Sabin S'heeren, directeur général

Meilleure réalisation en 2010 ?

Le déploiement pragmatique d'applications clients basées sur les nouvelles technologies, tel que la carte à puces MoBIB, le lancement du site Internet mobile m.sncb.be et l'application pour iPhone/Android, qui rend nos informations de voyage plus faciles à consulter et plus faciles d'accès pour nos clients, où qu'ils soient.

Point le plus faible en 2010 ?

La catastrophe de Buizingen fut bien entendu le grand drame. Par ailleurs, fournir de l'information en temps réel quand le trafic ferroviaire est perturbé, reste un défi de taille. Nos collaborateurs ont quasi finalisé le travail sur une procédure inédite et une plate-forme technologique qui nous permettront d'avancer nettement à cet égard.

Le plus important défi pour 2011 ?

Rétablir notre position d'opérateur ferroviaire dominant tout en combinant un service de qualité avec une plus grande efficacité.



+10,9%

chiffre d'affaires



+26,6

résultat (mio. €)



+2,5%

nombre de voyageurs



+38,9%

chiffre d'affaires
via site web

SNCB Europe

Se préparer à affronter
la concurrence

Le marché du trafic ferroviaire international a été entièrement libéralisé le 1er janvier 2010. Un défi de taille pour SNCB Europe qui, en sa qualité d'activité commerciale au sein de la SNCB, ne peut compter sur des subsides publics. Au cours de l'année d'activité écoulée, SNCB Europe a axé son action sur le renforcement de sa position, tout en insistant sur la maîtrise des coûts et des investissements dans une approche qui se veut commerciale et orientée vers le client. En 2010, le trafic international a enregistré de meilleurs résultats qu'en 2009, année de crise, de sorte que SNCB Europe est à présent de nouveau à même de présenter des chiffres plus positifs. Le chiffre d'affaires de l'activité est passé de 212,8 millions d'euros en 2009 à 236,1 millions d'euros en 2010.

Des résultats encourageants

Le redressement économique a eu une incidence favorable sur les résultats de SNCB Europe, puisqu'elle enregistre une augmentation de son chiffre d'affaires de 10,9% par rapport à l'année 2009. Thalys se distingue par ses bonnes prestations : ses recettes progressent de 138,4 millions d'euros à 163,5 millions d'euros, soit une augmentation de 18,1% par rapport à 2009. Les trains à grande vitesse sont à même d'attirer un plus grand nombre de voyageurs grâce au gain de temps réalisé depuis la finition des lignes à grande vitesse vers les Pays-Bas et l'Allemagne et grâce aux fréquences supplémentaires qui ont été ouvertes en 2010 (jusqu'à 10 trains par jour en direction des Pays-Bas).

Le nuage de cendres émis par le volcan islandais, et qui a perturbé la navigation aérienne au début de l'année, a lui aussi, eu une incidence favorable sur le trafic ferroviaire international.

Plusieurs facteurs ont cependant freiné la croissance : la catastrophe ferroviaire de Buizingen a entièrement bloqué le trafic international sur la liaison avec la France et l'Angleterre pendant deux semaines, quant aux conditions météorologiques extrêmes que nous avons connues au mois de décembre, elles ont également perturbé le trafic à grande vitesse. En octobre, la France a connu une grande vague de grèves qui a eu de lourdes conséquences sur le trafic des TGV Bruxelles-France, de sorte que le chiffre d'affaires de ce produit n'a pas égalé les attentes. Le trafic classique a encore perdu du terrain par rapport aux trains à grande vitesse, avec une part de 5% dans le nombre total de voyageurs-kilomètres internationaux, il est réduit à un produit de niche.

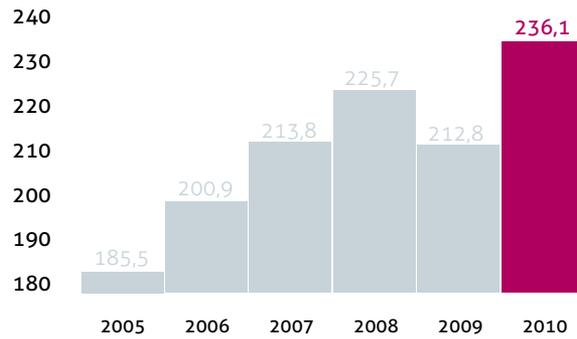


PEOPLE

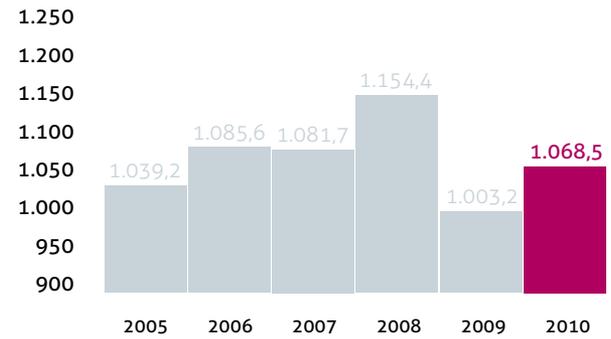
"En mai 2010, nous avons lancé notre nouveau site web www.sncb-europe.com. Un travail de titan qui a mobilisé toute une équipe. Mais le succès a été au rendez-vous: en moins d'un an, la vente en ligne a augmenté de 50 %!"

*Jean-Frédéric Naessens,
content manager*

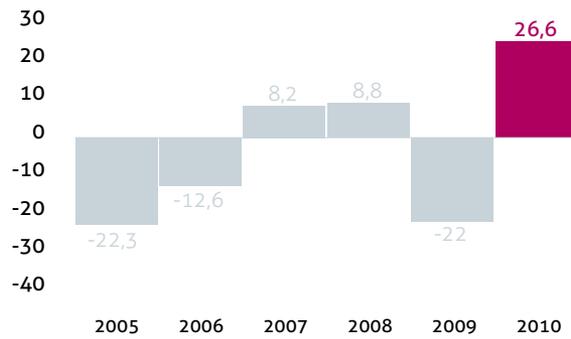
Chiffre d'affaires (mio. €)



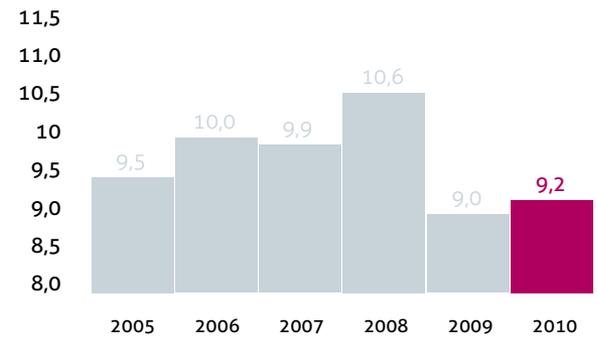
Voyageurs-kilomètre (mio.)



Résultat (mio. €)

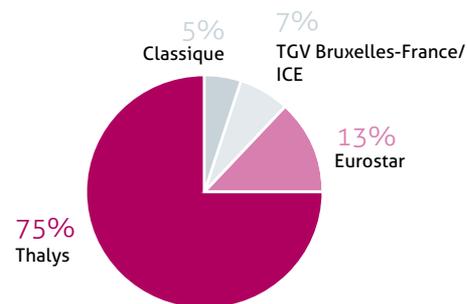


Nombre de voyageurs (mio.)

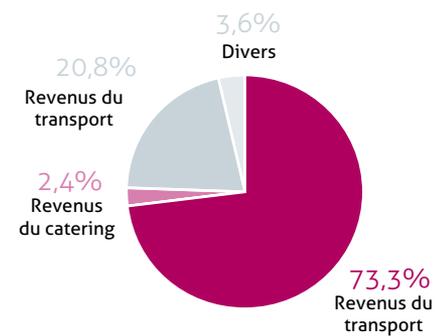


(*) Voyageurs et voyageurs-km 2009: adapté de façon à neutraliser l'impact des activités de transport d'Eurostar et des cut-off effectués en 2009

Répartition du trafic par titre de transport (voyageurs-km)



Répartition chiffre d'affaires



La plus grande partie des recettes de SNCB Europe est générée par les activités de transport de la société. Même après l'incorporation de notre activité Eurostar au sein de la société britannique Eurostar International Limited, la part des activités de transport reste indubitablement importante, puisque dès 2012, les revenus de Fyra, le train à grande vitesse entre la Belgique et les Pays-Bas, viendront grossir les recettes actuelles. Les autres produits dans lesquels SNCB Europe intervient en qualité de transporteur sont le TGV Bruxelles-France, Eurocity, Treski et Interrail.

Les activités de distribution (vente de billets) contribuent également à l'amélioration des prestations. Le Directeur général, Michel Jadot, explique : "Le site Internet www.sncb-europe.com, qui a été lancé en 2010, a fait progresser notre chiffre d'affaires. Nous avons aussi accru la rentabilité des ventes par le biais des guichets, qui restent un canal de vente important, en introduisant les frais de dossier. Si l'on ajoute à cela la progression des ventes par l'intermédiaire des agences de voyage, nous enregistrons une amélioration de notre rentabilité générale et de nos flux de trésorerie."

Eurostar indépendant

En septembre, Eurostar est passé du statut d'organisation marketing à celui d'opérateur ferroviaire international à part entière, le premier de sa catégorie. La SNCB détient une participation de 5 % dans la nouvelle entreprise, la SNCF possède quant à elle 55 % des actions et l'actionnaire britannique 40 %. Michel Jadot : "Cette consolidation s'inscrit dans la stratégie internationale de la SNCB qui vise à préparer la société à faire face à la concurrence : nous resserrons ainsi les liens avec deux grands partenaires historiques, tout en donnant une plus grande liberté de mouvement à la nouvelle entreprise commune, afin qu'elle puisse anticiper les nouveaux défis qui se présentent."



Les recettes de Thalys progressent de 18%.

Le lancement d'Eurostar International Limited met en outre définitivement fin aux pertes que la SNCB a dû encaisser pendant des années à cause d'une clé de répartition des recettes et des dépenses défavorable, clé de répartition qui a fait l'objet d'une révision en 2009. Les produits d'Eurostar ne sont dorénavant plus comptabilisés dans les comptes (partie transporteur) de SNCB Europe. La SNCB a négocié un dividende minimum garanti dans le cadre de sa participation. La SNCB assure une série de prestations pour Eurostar sur une base contractuelle, par exemple le nettoyage du matériel, l'accueil des voyageurs dans le terminal Eurostar (et à quai), la vente des billets Eurostar, la gestion du service d'avitaillement, ainsi qu'un nombre limité de services informatiques.

Etre prêt à faire face à la concurrence

Jusqu'à présent, aucun concurrent digne de ce nom n'a fait son apparition sur le réseau belge international. Au niveau européen, par contre, nous assistons à de nombreux mouvements. Deutsche Bahn lorgne sur une connexion avec Londres, tandis que Veolia veut lancer avec Trenitalia une connexion à haute vitesse entre l'Italie et la France. Pour SNCB Europe, cette évolution du marché présente des défis de

taille : la Belgique, pays de transit, au carrefour des principales connexions à grande vitesse européennes, offre en effet de nombreuses opportunités, tout en étant un marché intéressant pour des opérateurs étrangers.

SNCB Europe doit décider quels sont les partenaires stratégiques auxquels elle accorde la préférence en vue d'une collaboration, tant dans le cadre des partenariats actuels qu'en dehors de ceux-ci. Exercice d'équilibriste pour le moins complexe, puisqu'un partenaire dans un domaine peut être un concurrent dans un autre. "Il est en outre fondamental que nous accroissions notre productivité afin de rester compétitifs dans un environnement concurrentiel. Il ne s'agit que d'un aspect parmi d'autres de notre stratégie. Plus que jamais, nous devons innover et nous différencier", explique Michel Jadot, "tant dans nos activités en qualité de transporteur que dans nos activités de distributeur. C'est ce que nous faisons, par

exemple en lançant également un site Internet en France et en Grande-Bretagne et en préparant de nouveaux trajets que nous inaugurerons dans les prochains mois."

FYRA se fait attendre

FYRA, le train à grande vitesse tant attendu pour relier la Belgique et les Pays-Bas devrait pouvoir rouler à la fin de l'année 2011 ou au début de l'année 2012, à condition toutefois que le constructeur puisse finaliser l'homologation. "Le lancement de FYRA revêt une importance à la fois commerciale, financière et stratégique », explique M. Jadot, « Ce nouvel acteur de taille au cœur de notre territoire devrait à terme nous apporter plus de 3 millions de clients, grâce à des temps de voyage de 1 h 47 entre Bruxelles et Amsterdam et de 32 minutes entre Anvers et Rotterdam. Ce nouveau train doit en outre accroître le confort et améliorer la ponctualité par rapport aux trains Benelux actuels. Dans la mesure où ces derniers sont appelés à disparaître, il nous faut encore étudier la manière dont nous pourrions rendre FYRA accessible à nos voyageurs nationaux. Actuellement, la réservation est obligatoire pour pouvoir embarquer dans les trains à grande vitesse."

Bruxelles-Midi : un hub ferroviaire européen

Depuis le début de l'année 2010, SNCB Europe a ouvert des guichets entièrement rénovés dans la gare de Bruxelles-Midi, destinés aux départs immédiats. Ces guichets devraient mieux répondre aux besoins des clients. Cette innovation s'imposait d'urgence pour pouvoir accueillir dans de bonnes conditions une moyenne de 2.000 clients par jour. Les guichets destinés aux départs futurs seront également réaménagés. SNCB Europe étudie l'intégration d'un business-lounge afin d'étendre encore l'offre de service. Bruxelles-Midi dispose de nombreux atouts qui lui permettront de se développer



PEOPLE

"Début 2010, notre nouvelle zone d'accueil pour les départs immédiats a été ouverte à Bruxelles-Midi. Un fameux changement pour les clients, qui sont à présent accueillis dans un espace spacieux, moderne et bien éclairé. L'architecture valorise non seulement nos clients, mais nous en sommes fiers nous aussi."

*Sven Nevens,
collaborateur Departure Today*

jusqu'à devenir un hub ferroviaire européen : la gare se trouve au cœur du réseau à grande vitesse et les clients peuvent rapidement passer de l'Eurostar au Thalys, à ICE, EuroCity, Fyra et aux trains nationaux. À l'avenir, voyager de Luxembourg à Rotterdam ou de Londres à Cologne, avec un changement à Bruxelles-Midi, se fera plus aisément et dans de meilleures conditions de confort. Bruxelles-Midi est également la porte d'accès des institutions européennes.

Dans les autres gares équipées d'un guichet international (Bruxelles-Central, Anvers-Central et Liège Guillemins), SNCB Europe désire aussi investir dans l'amélioration de l'accueil et des prestations de services dans un cadre moderne, fonctionnel et attrayant. Les guichets destinés aux ventes de billets internationaux de la gare de Bruxelles-Central ont été rénovés (septembre 2010), de manière à mieux s'inscrire dans notre nouvelle charte graphique et à assurer un accueil plus efficace. Diverses options sont encore à l'étude pour Anvers-Central.



Rentabilisation et importance sociale

SNCB Europe organise le transport international par train, mission qui ne fait pas partie du service public, de sorte que Michel Jadot ne peut pas compter sur l'apport de subventions. La rentabilité est dès lors une nécessité, sans pour autant perdre de vue la fonction sociale de la SNCB (par exemple les personnes à mobilité réduite ne paient pas de frais de dossier). Les frais de dossier lancés par la SNCB en août 2010 illustrent parfaitement les réactions suscitées par la transition vers un marché libéralisé au sein de l'opinion publique.

3 questions à Michel Jadot, directeur général

La meilleure réalisation de 2010 ?

Pour moi, aussi bien le succès du nouveau site web que la réalisation de la nouvelle zone "departure today" à Bruxelles-Midi expriment la dynamique que SNCB Europe souhaite créer. Le succès du lancement de Thalys sur les lignes à grande vitesse vers les Pays-Bas et l'Allemagne qui renforce notre compétitivité sur ces deux axes de développement.

Le point le plus faible de 2010 ?

La ponctualité de nos trains internationaux sur laquelle nous travaillons d'arrache-pied pour l'améliorer et le retard enregistré pour le lancement de FYRA, qui affecte aussi bien notre image que nos recettes.

Le plus gros défi pour 2011 ?

Accroître notre notoriété en Belgique et à l'étranger, car le marché ferroviaire international est en pleine évolution. Notre site web doit être optimisé et le service dans les gares internationales doit être encore meilleur et encore plus efficace.

"SNCB Europe vise le développement de solides réseaux offrant un vaste éventail de connexions avec les principales villes d'Europe de l'ouest. "

À présent, toute personne qui achète un billet pour un transport international (à l'exclusion du trafic transfrontalier de proximité) aux guichets des gares et au centre d'appel téléphonique paie en supplément le service et le temps consacré à un dossier. Pour les réservations plus complexes, le montant des frais est majoré. Pour Michel Jadot, cette mesure n'est pas contraire aux missions sociales qui incombent à la SNCB : "La mesure que nous venons de mettre en place dans le cadre du trafic ferroviaire international est déjà appliquée depuis longtemps dans de nombreux autres secteurs : pensez, par exemple, au secteur des voyages ou au trafic aérien. Nous développons en outre nos autres canaux de vente virtuels



Paris est la destination la plus populaire, avec une longueur d'avance.

et gratuits de manière à les rendre aisément accessibles et disponibles à un maximum de clients. Nous avons fait le choix de réserver au maximum le service fourni aux guichets aux clients qui souhaitent obtenir des informations complémentaires ou qui ont des desiderata plus complexes. Notre branche d'activité doit par ailleurs être rentable, notre activité commerciale nous l'impose. La société belge n'aurait certainement rien à gagner si la SNCB était contrainte de mettre un terme à ses activités internationales suite à des problèmes de financement. En effet, un concurrent étranger se limitera aux trajets les plus rentables. SNCB Europe vise le développement de solides réseaux offrant un vaste éventail de connexions avec les principales villes d'Europe de l'ouest. Ainsi, nous stimulons à la fois le trafic professionnel et le trafic consacré aux loisirs."

Accent sur la qualité et la ponctualité

Ces dernières années, le niveau qualitatif des connexions internationales a été soumis à de fortes pressions. "Nous devons avant toute chose améliorer la ponctualité qui exerce actuellement une incidence par trop négative sur l'appréciation générale de nos services. Il appartient toutefois à la chaîne dans son ensemble d'être à la hauteur : de l'achat d'un billet à l'accueil dans le train en passant par le confort

du voyage.", précise Michel Jadot. La première année de fonctionnement sur un marché libéralisé s'est bien déroulée, même si les défis sont toujours énormes. "Nous devons en outre renforcer notre position, également au sein de la SNCB, en concluant de bons contrats avec nos prestataires de services internes. Chacun doit être conscient que SNCB Europe est active sur un marché extrêmement concurrentiel, où sont proposés des produits de très grande qualité. Cela signifie également que nous devons satisfaire des clients très exigeants, qui ont des attentes élevées en matière de prestation de service, de confort et de facilité de voyage."

Le nouveau site Internet prend son envol

En mai 2010, SNCB Europe a lancé un tout nouveau site Internet. Cette opération impliquait un grand défi : accroître les ventes réalisées par l'intermédiaire du net. En moins d'une année (et sans publicité intensive), les ventes ont progressé de 50 % ! La part des ventes en ligne dans le chiffre d'affaires total passe ainsi de 18 % à 25 %.

Michel Jadot met en avant les points positifs du site :

"Nous proposons un vaste éventail de destinations et de transporteurs : Thalys, Eurostar et de moins connus tels qu'ICE, le TGV et les trains internationaux traditionnels. Cette offre étendue de trains et de destinations est unique en Europe. Le marché apprécie en outre tout particulièrement le fait que le site s'intègre dans une approche "multicanaux" offrant également aux clients une assistance par le Call Center ou dans les gares. Il est en outre possible de réserver un hôtel ou un véhicule de location, possibilités qui ont de toute évidence la cote." Le site Internet accueille en moyenne 750.000 visiteurs

par mois dont 4 à 5 % procèdent à un achat. La plupart des visiteurs sont belges, tandis que 15 % vient de l'étranger (principalement la France, les Pays-Bas et la Grande-Bretagne).

Les destinations les plus populaires sont Paris (avec une longueur d'avance), Amsterdam, Londres, Cologne et Schiphol. D'autres destinations, principalement en Allemagne, bénéficient d'un intérêt croissant. L'attractivité de villes telles que Cologne ou Francfort, la vallée du Rhin et les marchés de Noël allemands n'y sont pas étrangers. Le point fort de ce nouveau site Internet est qu'il met en avant un plus grand nombre de destinations, ainsi que de nouvelles destinations, en surfant sur des thèmes tels que la Saint-Valentin, le Carnaval, les vacances d'été et bien d'autres encore. Et enfin, cerise sur le gâteau, les clients qui fréquentent le site y trouvent régulièrement des promotions intéressantes sur les destinations phares en Europe.



PLANET

"Depuis quelques années, SNCB Europe a opté pour des stands promotionnels "paperless" dans les salons de vacances. En 2010, nous avons ainsi participé à trois salons sans brochures imprimées. Le stand en soi a suscité des réactions enthousiastes grâce à son caractère très visuel et interactif. Et de nombreux visiteurs ont décidé d'opter pour le train en raison de ses atouts écologiques."

*Jeroen Roggeman,
collaborateur des stands de promotion*

LES FILIALES

Les filiales soutiennent les deux pôles qui composent SNCB Europe. Côté transporteur, la grande nouveauté de 2010 est en effet la constitution d'Eurostar International Limited. En ce qui concerne les filiales qui soutiennent les activités de distribution, rien ne change.

Thalys International (28 % SNCB)

THI est chargée de la commercialisation et de la gestion opérationnelle des trains Thalys pour le compte des trois partenaires - actionnaires de THI (VFE – filiale de la SNCF, DB et la SNCB) et pour le compte de Thalys Nederland (THNL, filiale des chemins de fer néerlandais) sur la base d'un accord commercial entre ces entreprises et THI. L'ensemble des recettes et des coûts qui vont de pair avec l'exploitation des trains Thalys est repris dans les comptes de chacun des partenaires.

Le chiffre d'affaires total de Thalys (ventes de billets par les quatre partenaires - transporteurs) a progressé en 2010 pour atteindre 432,2 millions d'euros (+ 13,1 %) contre 382,1 millions d'euros en 2009.

(x 1000 €)	2010	2009	Différence
Revenus opérationnels	89.982	79.893	+13 %
EBT	870	232	+294 %

Eurostar Group Ltd (5 % SNCB)

La société a été dissoute le 31 août 2010.

Eurostar International Limited (5 % SNCB)

Le 31 août 2010, la SNCB et la SNCF ont mis fin à leurs activités de carrier Eurostar pour entrer dans Eurostar International Ltd. (EIL). Depuis le 1er septembre 2010, EIL est le seul carrier Eurostar dans les 3 pays. Si durant sa phase de démarrage, la jeune société a connu quelques problèmes opérationnels (ponctualité, trains supprimés), dans l'ensemble, elle a enregistré de bons résultats. Les recettes ont augmenté suite à l'introduction de la formule Standard Premier, avec une nouvelle catégorie de services (offre traiteur moins onéreuse) et un meilleur yield management.

(x 1000 £)	2010	2009	Différence
Chiffre d'affaires	255,5	/	/
EBT	-4,3	/	/

ICRRL (Inter Capital and Regional Rail Ltd.) (14,99 % SNCB)

En 2010, ICRRL a pris le statut de société dormante. Elle était responsable du management des activités d'Eurostar, ce qui était inconciliable avec la constitution d'Eurostar International Ltd. La dissolution de cette société n'aura pas lieu avant 2013, car ICRRL a encore jusqu'alors une série d'obligations de paiement à l'égard d'EIL.

Railteam BV (10 % SNCB)

Railteam BV, qui est une alliance internationale des opérateurs à grande vitesse, a vu le jour en 2007. Railteam BV a pour mission de promouvoir le trafic international à grande vitesse en Europe. La libéralisation du marché international des voyageurs en 2010 a eu un impact de taille sur le fonctionnement de Railteam. Ainsi, divers projets ont été lancés dans le but de rationaliser la communication et le service au client conformément aux normes internationales. Railteam est une plate-forme appréciée par SNCB Europe qui permet à cette dernière de développer et de renforcer sa collaboration internationale.

(x 1000 €)	2010	2009	Différence
Revenus opérationnels	1.714	2.608	-34 %
EBT	20	97	+80 %

Railtour sa (95,44 % SNCB)

Railtour SA joue un rôle de support dans la stratégie de la SNCB dans le but de simplifier les produits distribués par SNCB Europe. Cette stratégie a pour objet : d'augmenter l'efficacité, d'accroître la transparence pour le client final et de réduire les coûts. Railtour se concentre sur le segment business-to-business, tout en fournissant également son support et son expertise aux autres activités de distribution. Railtour a ainsi, par exemple, soutenu le développement du nouveau site Internet. Une mise à jour du site intégrant de nouvelles fonctionnalités est prévue en 2011.

(x 1000 €)	2010	2009	Différence
Chiffre d'affaires	4.200	2.090	+101 %
EBT	96	46	+109%

BeNe Rail International (50 % SNCB)

Cette société de droit belge appartenant à la SNCB et à NS fournit à SNCB Europe des services informatiques essentiels en vue du développement des plates-formes de distribution pour les ventes internationales. BeNe Carrier System a été mis en service en 2010. Ainsi, outre la "vente et la distribution", BeNe RI joue un rôle de support pour Fyra et Fyra International. BeNe a en outre travaillé à l'intégration des systèmes de réservation et de vente Air-Rail, qui seront couplées suite à la collaboration entre Benelux/Fyra/Thalys et KLM/SN/autres sociétés aériennes d'un côté et à l'intégration avec des systèmes "carrier" allemandes d'un autre côté. D'autres projets sont axés sur l'extension des possibilités de vente, entre autres par l'intermédiaire du nouveau site Internet de SNCB Europe.

(x 1000 €)	2010	2009	Différence
Chiffre d'affaires	19.161	17.404	+10 %
EBT	143	484	-70 %

Railink bv (10 % SNCB)

Depuis début 2009, la société est non active.



+11,1%

chiffre d'affaires



-195,4

résultat (mio. €)



+6,8%

tonnes transportées



+5,3%

tonnes-km

SNCB Logistics

En route pour un groupe de fret international, autonome et performant

2010 a été une année charnière pour SNCB Logistics. En février 2010, la SA SNCB Logistics a été fondée d'un point de vue juridique, première étape importante vers la filialisation complète du groupe de fret. En mai, la Commission européenne a marqué son accord sur le plan de restructuration, permettant ainsi au groupe de fret de bénéficier d'un ultime soutien. Le plan de restructuration doit offrir au groupe de fret une perspective de continuité et rentabilité, après les résultats de 2008 et de 2009 touchés par la crise. En novembre, une troisième étape fondamentale a débuté avec l'approbation du plan social pour le personnel. Les résultats 2010 sont encourageants, mais indiquent qu'il reste encore un long chemin à parcourir. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 296,1 millions d'euros, une hausse de 11,1% par rapport à 2009, mais il est encore bien inférieur aux 349,5 millions de 2008. En 2010, nous avons posé les fondations pour la construction d'un groupe de fret international autonome. Toutefois, il reste de gros défis à relever pour l'année comptable à venir: il faut améliorer les prestations et augmenter la rentabilité.

Le groupe de fret gagne du terrain

SNCB Logistics a fait un peu mieux au premier semestre de 2010 qu'en 2009 grâce à une économie qui avait à nouveau le vent en poupe. Au cours de la seconde moitié de l'année, la croissance stagne et le volume annuel transporté reste inférieur aux prévisions malgré ses 39,0 millions de tonnes qui représentaient déjà une progression de 6,8 % par rapport à 2009. Le secteur de la sidérurgie a connu une relance, qui s'est traduite par de meilleures prestations pour le spécialiste en transport conventionnel qu'est Xpedys. Dans le transport combiné, en revanche, InterFerryBoats n'est pas arrivé à transposer en une hausse des volumes la croissance générale

dans le transport de conteneurs. Les tarifs planchers du trafic routier ont rendu quasi impossible tout travail à des prix concurrentiels. La qualité des trains sur un certain nombre d'axes internationaux de marchandises a aussi laissé à désirer, notamment en raison de diverses grèves et de travaux d'infrastructure en France.

Comme indiqué, le chiffre d'affaires a augmenté de 11,1 %, mais le résultat net de l'activité fret fonce encore plus dans le rouge (-195,4 millions d'euros, soit -33,8 % par rapport à 2009). Ceci est partiellement lié à une provision unique de 95,0 millions d'euros. L'accent mis sur la gestion des coûts produit ses fruits mais le défi financier reste toutefois immense: sortir l'EBITDA du rouge dans les plus brefs délais et faire en sorte que SNCB Logistics atteigne un équilibre financier en 2012. Pour Geert Pauwels, directeur du groupe de fret, il s'agit d'une condition sine qua non: "Le plan de relance

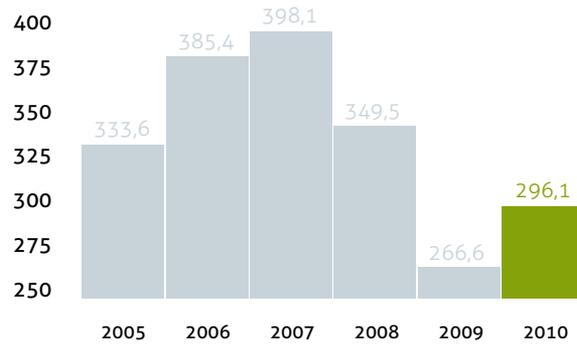
PROFIT

"Beaucoup de choses ont changé à SNCB Logistics. Le management demande davantage de polyvalence. Nous remarquons surtout la différence sur le terrain. Avant, les manoeuvres et les visites étaient effectués par des personnes différentes. Maintenant, c'est une seule personne qui s'en charge. A Genk, la transition n'est pas encore tout à fait terminée, mais nous travaillons déjà sans intermédiaire: nous avons un contact par GSM avec le régulateur de façon à effectuer le travail plus rapidement. Les bulletins de freinage sont également communiqués par téléphone. La collaboration s'améliore et donc aussi la productivité".

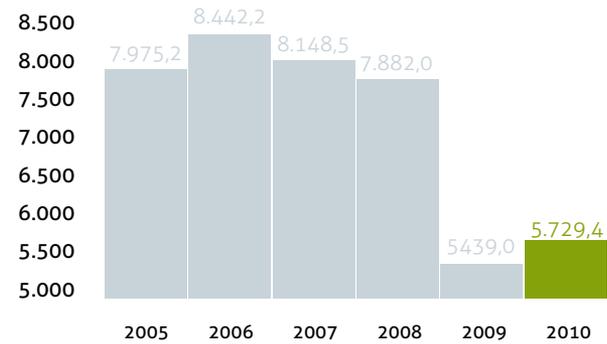
*Adrienne Trippaers
opérateur conduite gare marchandises de Genk*



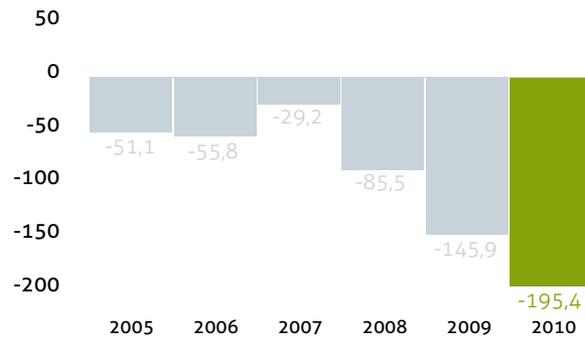
Chiffre d'affaires (mio. €)



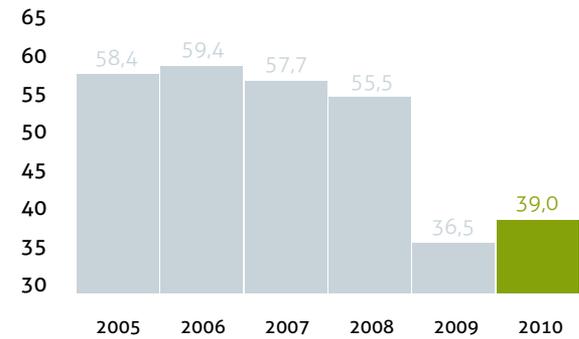
Tonnes-kilomètre (mio.)



Résultat (mio. €)



Tonnes transportées (mio.)



que la Commission européenne a approuvé implique que nous enregistrons des résultats. Nous devons réussir, même si le marché évolue d'une manière moins favorable que nous ne l'avions espéré".

Evolution vers une nouvelle structure

En 2010, les employés de SNCB Logistics ont préparé la filialisation. Le 3 février, la filiale est devenue une réalité

juridique. En mars, la jeune SA a obtenu la licence pour pouvoir travailler comme société ferroviaire et dans le courant de l'année, elle a acquis le certificat de sécurité pour pouvoir rouler en Belgique. La nouvelle structure du groupe de fret a aussi exigé un accord social, signé après de longues négociations en novembre 2010.

Conformément à la décision de la Commission européenne, SNCB Logistics est devenue une société pleinement

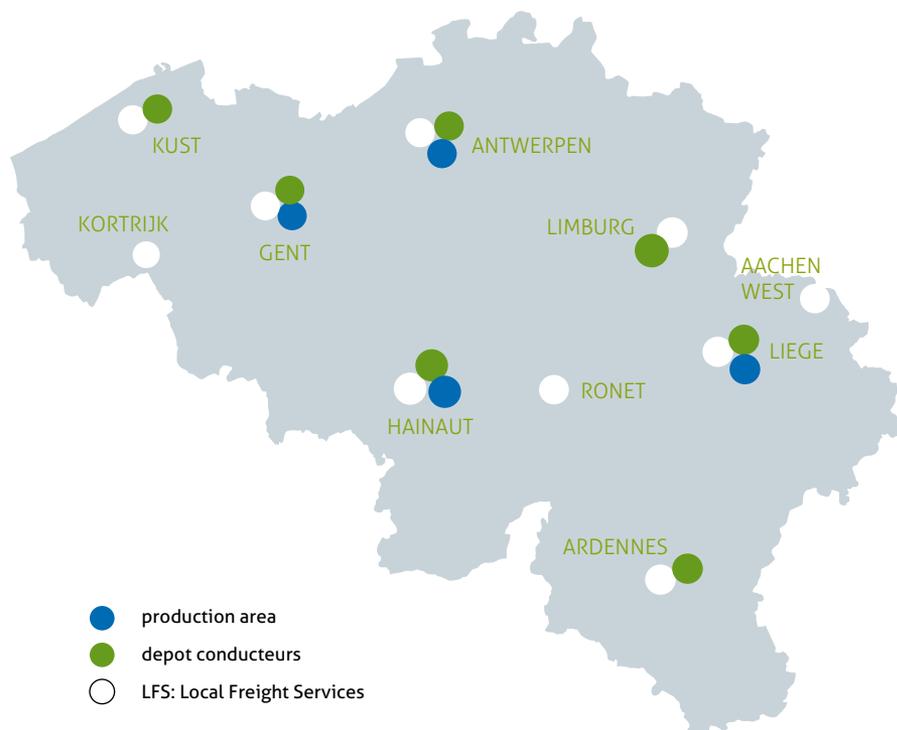
indépendante, qui dispose de tous les composants opérationnels pour organiser le transport ferroviaire : locomotives, bâtiments et personnel (services centraux et conducteurs de train) ont été intégrés dans le groupe de fret. Les filiales commerciales et de production ont également été placées sous l'autorité de SNCB Logistics.

La SNCB n'a conservé que le personnel dans les gares de marchandises, gérée par le nouveau département SNCB Freight Services. Il s'agit de ce que l'on appelle les "activités non discriminatoires" pour le compte de la SNCB et des concurrents, ce qui est conforme à la réglementation européenne en matière de concurrence.

Mesures de soutien au groupe de fret: apport limité en cash

Le 26 mai 2010, la Commission européenne a approuvé le dossier qui a été transmis par la SNCB et le Gouvernement fédéral. Le plan de sauvetage soumis se composait d'un plan industriel comportant une série de mesures opérationnelles et commerciales ainsi que d'un volet financier. La Commission européenne a exigé que tous les actifs pertinents pour l'activité de fret soient transférés à la nouvelle filiale.

Cette exigence représentait d'une part un transfert logique des actifs (terrains, bâtiments et locomotives) que SNCB Logistics utiliserait dans l'exercice de ses activités et, d'autre part, une injection unique de capitaux ("one time, last time"). Sur les 135 millions d'euros promis par SNCB-Holding, seuls 30 millions d'euros seront apportés à SNCB Logistics par la SNCB comme capitaux frais. Les autres 105 millions d'euros seront utilisés pour un régime de fin de carrière et pour éponger le handicap salarial durant une période de transition afin de pouvoir fonctionner conformément au marché.



Les centres de production de SNCB Logistics regroupent la gestion et l'exécution de la conduite des trains et les activités en gare locales. Ils sont implantés dans des lieux stratégiques (ports et bassins industriels) partout dans le pays. Les principales activités sont concentrées autour des gares de marchandises d'Anvers-Nord, Gand-Port maritime, Charleroi et Liège.

La SA SNCB Logistics a démarré en février 2011 d'un point de vue opérationnel. Conformément à l'accord social, les négociations sur le contenu pratique des conditions de travail (surtout des collaborateurs dans les services centraux et des conducteurs de train) de la filiale doivent encore aboutir. Pour Geert Pauwels, cela demeure une question importante à trancher: "Nous sommes pressés par le temps, donc nous ne pouvons pas nous permettre d'arriver à une situation Catch 22. Les négociations sont complexes et difficiles, parce que nous devons travailler dans un environnement particulièrement concurrentiel et nous avons besoin de solutions flexibles et de conditions de travail conformes au marché."

Vision pour le groupe de fret

"Nous voulons faire de SNCB Logistics sur le marché un groupe logistique international autonome et performant », explique Geert Pauwels, "Ce sont aussi les quatre piliers de notre vision qui doivent nous permettre de grandir pour devenir un important acteur logistique au sein de l'Europe". L'autonomie est incontestable grâce à la transformation de SNCB Logistics en une filiale dynamique. Quant à la performance, un long



On doit enclencher les vitesses supérieures en matière de flexibilité, de productivité et de prestation de services.

chemin a déjà été parcouru. "Le plan industriel que nous avons lancé fin 2008 avait déjà bien progressé à la fin 2009. Actuellement, nous avons effectué près des trois quarts des mesures de restructuration et de restrictions budgétaires. En deux ans, l'effectif des conducteurs de train et de personnel dans les gares locales a été réduit de 40 %. Le nombre de locomotives utilisées a baissé d'environ 30 %. Durant la même période, le degré de chargement de nos trains a fortement augmenté, si bien que la rentabilité par tonne-kilomètre a été bien améliorée. Toutes ces mesures réunies ont une influence favorable (50 millions d'euros) et récurrente sur les résultats opérationnels".

On a travaillé aussi sur le volet international. "En Europe de l'Est, nous avons repris les activités d'ICF, qui sont désormais assurées par IFB. Et en France, une offre complète de trains destinés aux trafics diffus (transport par trains composés de voitures de différents clients) a été développée par Xpedys et par OSR France, qui possède à présent sa propre licence ferroviaire pour la France et peut donc agir en qualité d'opérateur". SNCB Logistics est également devenu en février 2010 l'un des souscripteurs de l'alliance XRail, qui veut rendre plus compétitifs les trafics diffus. Grâce à une collaboration plus étroite sur le plan des processus de production et d'information, les partenaires de l'XRail espèrent pouvoir offrir plus d'efficacité et de qualité.

Sur le plan logistique, Geert Pauwels veut offrir des solutions de transport intégrées et multimodales. "Le transport ferroviaire reste l'axe de nos activités, mais nous avons aussi une importante offre complémentaire de navigation intérieure via Haëger & Schmidt International, H&S Container Line et RKE. Lorsque c'est nécessaire, nous utilisons des camions pour les derniers maillons du transport (Rheinkraft). L'exploitation des terminaux de transbordement destinés au transport combiné

"Le degré de chargement de nos trains a fortement augmenté, si bien que la rentabilité par tonne-kilomètre a été bien améliorée."

s'intègre aussi dans la stratégie visant à fournir une valeur ajoutée maximale à nos clients".

Continuer à se focaliser sur la qualité et la productivité

La conversion en une société autonome est déjà une étape importante, mais ce n'est pas pour autant un terminus. "Nous disposons d'une solide base pour poursuivre la construction, nous contrôlons à présent les principaux processus d'exploitation, mais nous devons à présent les concrétiser. Nos employés ont déjà prouvé qu'ils étaient capables de fournir du bon travail alors que nos structures se modifiaient en profondeur, mais ils vont devoir enclencher les vitesses supérieures en matière de flexibilité, de productivité et de prestation de services".

La qualité reste une priorité pour laquelle SNCB Logistics peut déjà démontrer une belle progression. Par rapport à 2008, la ponctualité du trafic intérieur a évolué de 80 % à 90 %. Les temps d'attente lors des correspondances ont été réduits de 55 %.

"Mais bien des choses peuvent être améliorées comme le planning, par exemple. Il comporte la détermination des trajets, le choix des locomotives, l'établissement des lettres

de voiture, la constitution des trains. La plupart de ces processus exigent des applications IT puissantes et nous y travaillons actuellement avec acharnement: nous avons près de 85 projets informatiques en cours. Nous évoluons vers une structure où les moyens seront gérés de manière plus centralisée, tandis que le suivi sera effectué localement. Cela doit mener à des améliorations structurelles".

Acteur au sein de l'Europe

A la fin de 2008 et durant tout 2009, la crise économique a affecté sérieusement le secteur des marchandises partout en Europe. Le transfert ferroviaire en a souffert plus que le trafic routier. En Belgique, la différence s'est fait fortement ressentir: le transport routier a régressé en 2009 de 5,7 % par rapport à 2008 et le transport ferroviaire de 28,6 %. "La crise a particulièrement frappé les secteurs professionnels qui font appel au rail et à la navigation intérieure. En 2010, nous en avons encore ressenti les conséquences," explique Geert Pauwels, "au cours du premier semestre, le secteur de la sidérurgie a été à l'origine de la relance des activités, mais cette dernière a de nouveau chuté au second semestre. Dans le secteur du transport des conteneurs, on a également constaté une amélioration, mais la navigation intérieure a

été la première à progresser (même si nous pouvons déjà en profiter un peu via notre filiale H&S Container Line)".

La relance de 2010 n'est pas encore de nature à permettre d'enregistrer une grande progression. "C'est essentiellement le transport routier qui a profité de la croissance: ils ont pu bénéficier de prix du carburant faibles et ont pu vendre leurs services à des prix imbattables. Bien que la navigation a progressé, elle souffre encore de pas mal de surcapacité. À terme, la hausse des prix de l'énergie va jouer en faveur du rail". D'autres facteurs peuvent jouer un rôle favorable. Ainsi, dans le cadre de ses objectifs environnementaux, la Commission européenne veut à l'avenir augmenter fortement la part du rail dans la répartition modale (livre blanc "Transport" de mars 2011). La congestion croissante sur nos routes plaide également pour un transport alternatif.

De bonnes nouvelles sur papier pour SNCB Logistics, mais rien n'est évident en pratique. Le groupe de fret de la SNCB doit, en tant qu'acteur de moindre importance, assurer sa survie à côté de méga-sociétés comme DB Schenker, le bras du fret de la Deutsche Bahn et comme SNCF Geodis. Les opérateurs de marchandises plus petits peuvent aussi rafler des parts de marché. "Nous avons toujours une part de marché de 88 % sur notre marché national, mais nous allons devoir travailler avec acharnement pour pouvoir maintenir cette part de marché à ce niveau élevé", poursuit Geert Pauwels, "La flexibilité commerciale, des prix conformes au marché et un produit de qualité sont primordiaux à cet égard".

Continuer à agir en tant que partie du Groupe SNCB

Les pertes financières cumulées du groupe de fret ont généré en 2010 les bonnes questions auprès d'une partie

des stakeholders. La SNCB a toutefois opté pour un scénario intégré, où l'activité de fret demeure une partie substantielle du Groupe SNCB. Geert Pauwels souligne un certain nombre d'avantages: "En tant qu'opérateur de marchandises principal sur le rail, nous sommes le principal client de SNCB Freight Services. Par ailleurs, nous recourons aux ateliers de la SNCB pour l'entretien de nos voitures et locomotives. Enfin, nous achetons chez Infrabel les sillons pour environ 400 trains de marchandises par jour".

On n'envisage pas une vente du groupe de fret ou une fusion: "Cela irait à l'encontre de la vision intégrée que nous proposons. De plus, l'accord social stipule que nous n'envisagerons pas de vendre la filiale des marchandises dans les 10 prochaines années. Pour être plus puissants sur le plan international, nous préférons conclure des partenariats avec des opérateurs plus gros, comme nous le faisons sur l'axe des marchandises vers la France via Sibelit, une société de production dans laquelle nous collaborons avec la SNCF, CFL et SBB, ou sur l'axe vers l'Allemagne via Cobra, où nous collaborons avec DB."

Fonctionner seule

L'année 2010 a clôturé une période: ce fut la dernière année où B-Cargo a fonctionné en tant que division de la SNCB. La nouvelle SA SNCB Logistics a connu des débuts difficiles, suite à la pire crise économique que le monde ait connu depuis l'après-guerre et elle est enfin prête à fonctionner seule. Les fondations juridiques et organisationnelles sont posées. Cela ne signifie pas pour autant que les employés de SNCB Logistics peuvent relâcher la pression. "Nous devons continuer à rationaliser et renforcer notre organisation. Sur le plan des filiales, il y a énormément de travail à effectuer. En 2010, les prestations d'IFB ont été faibles sur un certain nombre de plans et nous devons

renouveler la structure pour mieux répondre aux demandes du marché. Nous prévoyons aussi d'héberger les activités du département Rail Force d'IFB chez Xpedys, afin d'obtenir une répartition plus claire des tâches entre les deux. Xpedys traitera alors tous les segments du transport conventionnel tandis que IFB se concentrera complètement sur le transport combiné".

De grands défis attendent encore la toute nouvelle SA dans d'autres domaines. "Sur le plan de la sécurité au travail, nous n'avons pu enregistrer aucune progression au cours de ces dernières années. Nous voulons résoudre ce problème en lançant une approche systématique et par des campagnes de sensibilisation ciblées".

L'avenir est prometteur. La croissance de l'économie est lancée, même si la hausse des prix pétroliers peut freiner la relance. Il est donc évident pour le plus long terme de partir de perspectives favorables.



Geert Pauwels déclare: "Dans les secteurs traditionnels comme le transport sidérurgique (acier et minéral), la croissance ne sera pas à portée de main, mais nous prévoyons que le transport de conteneurs va encore s'accroître. Le transport des produits semi-finis et des produits finis va augmenter à nouveau avec une reprise économique. Nous devons d'abord continuer à nous focaliser sur l'assainissement du secteur du fret, mais cela ne nous empêche pas d'anticiper. Nous allons continuer à investir de manière ciblée. L'un des projets les plus importants que nous étudions actuellement est l'extension de la capacité de notre plus gros terminal, le Main Hub, au port d'Anvers. Nous allons aussi continuer à étendre notre présence internationale, tant par des participations que par des reprises de terminaux et des sociétés spécialisées. Mais uniquement si cela nous permet de renforcer nos activités logistiques".

3 questions à Geert Pauwels, head of SNCB Freight Group

Meilleure réalisation en 2010 ?

La préparation de la filialisation était une mission titanesque, mais grâce à l'implication de tous les employés, nous y sommes parvenus avec succès. Par ailleurs, je suis soulagé qu'en novembre, nous ayons pu ratifier l'accord social.

Point le plus faible en 2010 ?

J'aurais aimé aller beaucoup plus vite en matière de changements et de restructuration, même si ce n'était pas faisable vu les défis auxquels nous étions confrontés. Je ne suis pas satisfait non plus des résultats d'IFB en 2010, qui n'était pas de taille face à la concurrence impitoyable du transport routier.

Principal défi pour 2011 ?

Obtenir des résultats, car sinon, nous allons perdre du terrain à l'avenir. Il faut aussi rationaliser et optimiser notre organisation: c'est indispensable après des années de restructuration.

FILIALES

Outre le démarrage juridique de SNCB Logistics (100 % SNCB), un certain nombre de nouvelles filiales sont devenues actives en 2010, notamment le gestionnaire de corridors COBRA (51 % SNCB), IFB France (100 % IFB), HSR Business Service GmbH (50 % Rheinkraft Int. et 50 % H&S Int.) et XRail (9 % SNCB). La plupart des filiales dans le secteur des marchandises se sont remises en 2010 de la récession économique (surtout les sociétés du transport conventionnel). Le transport combiné demeure en difficulté: IFB et quelques-unes de ses participations régressent fortement.

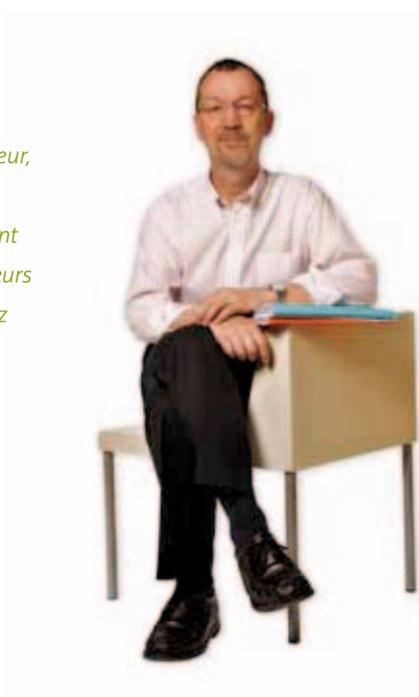
Les participations de la SNCB seront incorporées au 31 janvier 2011 comme apport "in natura" dans la SA SNCB Logistics.

PEOPLE

"Lors d'un processus de restructuration en profondeur, la communication interne est primordiale. En tandem avec Geert Pauwels, j'ai dès lors mis en point d'honneur à informer au maximum nos collaborateurs via des sessions locales d'information. Vous recevez des questions critiques, mais vous avez aussi l'opportunité d'y répondre directement. Cela crée la confiance dont nous avons besoin car notre mission ne portera ses fruits que si nous y croyons tous et si nous allons de l'avant."

José Syr

Chief Operating Officer SNCB Logistics



Inter Ferry Boats (IFB)

En 2010, le chiffre d'affaires d'IFB a augmenté de 12,3% par rapport à 2009 grâce à l'intégration en mai 2009 des trafics intermodaux continentaux de TRW. Sans tenir compte de ces derniers, le chiffre d'affaires d'IFB a baissé de -7,4 % par rapport à 2009. Ce sont principalement le trafic intermodal (-7,6 %) et les terminaux (-9,6 %) qui ont fait les moins bons résultats. La business unit qu'est Rail Force est restée à peu près à niveau (+0,2 %).

Le volume transporté dans les trafics intermodaux maritimes a baissé de -3,4 %, comparativement à 2009, surtout en raison du déclin des trains company et de l'arrêt du Port Express. Les trafics continentaux ont augmenté légèrement, mais ont souffert de la forte concurrence du trafic routier et de problèmes de qualité des liaisons par train. Les terminaux ont à leur tour subi les conséquences de la baisse générale des trafics intermodaux et ont vu le nombre d'unités traitées chuter fortement. En outre, les terminaux concurrents du port d'Anvers ont raflé une partie des volumes.

Les mauvais résultats ont forcé IFB à une restructuration en profondeur: quatre sections commerciales segmentées géographiquement ont chacune élaboré un plan d'action pour accroître les résultats opérationnels. IFB a surtout mis sur un renforcement de la présence sur le marché de l'Est et dans les Balkans (y compris en Turquie). IFB a voulu se concentrer tout à fait sur le transport intermodal et Rail Force sera, dans ce cadre, transféré à Xpedys.

Données financières

	(x 1000 €)	2010	2009	Différence %
IFB (99,99% SNCB)	Chiffre d'affaires (*)	148.663	153.548	-3 %
	EBT	-3.796	3.051	-
Haeger & Schmidt Container Line (100% IFB)	Chiffre d'affaires	38.055	33.532	+13 %
	EBT	1.258	503	-
Associated Terminal Operators (50% IFB)	Chiffre d'affaires	9.522	8.797	+8 %
	EBT	814	1.279	-36 %
On Site Rail (99,95% IFB)	Chiffre d'affaires	5.256	2.962	+77 %
	EBT	788	237	-
Liège Logistics Intermodal (IFB 19,31% - TRW 46,44%)	Ch. d'aff.	576	533	+8 %
	EBT	52	75	-30 %
OSR France (100% IFB)	Chiffre d'affaires	1.118	236	-
	EBT	118	-48	-
IFB Italië (100% IFB)	Chiffre d'affaires	233	136	+71 %
	EBT	7	3	-
IFB France (100% IFB)	Chiffre d'affaires	784	-	-
	EBT	-1.428	-	-

Filiales IFB

(Discussion sur quelques filiales où IFB a des intérêts de 50 %, voire plus).

H&S Container Line

En 2010, le chiffre d'affaires et les résultats d'H&S Conteneur Line (HSCL) ont fortement augmenté. La société a pu poursuivre son développement, notamment grâce à l'élargissement de l'équipe de vente. La commercialisation du concept "Barge-Rail" et la hausse du volume du transport de papier ont également contribué au succès. Quelques points négatifs: la hausse des prix pétroliers a eu un impact sur les coûts et le Haut-Rhin a été confronté durant quelques mois à l'étiage.

On Site Rail France (OSR France)

OSR France offre aux opérateurs du rail des services last mile et des opérations de fond (attelage et dételage, inspection des voitures, tests de freinage, administration). En 2010, OSR a développé des activités à Valenciennes, Valenton, Paris et Gannat. Le chiffre d'affaires et les rentrées ont augmenté substantiellement par rapport à 2009 grâce au lancement de nouveaux projets en 2010. Notons de surcroît qu'OSR a effectué les démarches nécessaires pour se lancer dès 2011 comme opérateur du rail autonome en France, avec recrutement et formation du personnel nécessaire. OSR France offre la possibilité de mieux desservir le marché français.

"IFB a misé sur un renforcement de la présence sur le marché de l'Est et dans les Balkans (y compris en Turquie)."

IFB France

IFB France a lancé ses activités en février 2010. L'activité du terminal à Bonneuil est un maillon dans le trafic entre Nord et Sud et la desserte de la région parisienne. En octobre, IFB France a lancé la liaison intermodale Dourges-Milan, mais les taux d'occupation sont restés bien en deçà des espérances.

IFB Italia

IFB Italia fournit des services logistiques pour soutenir les trafics continentaux d'IFB sur l'Italie.

On Site Rail

OSR a réalisé une forte hausse de son chiffre d'affaires grâce à une série de nouveaux clients et travaille aussi au tunnel Liefkenshoek sur mandat de Xpedys. Les trains des travaux (RIL) à Ronet, Jemelle et Schaarbeek tournent aussi à plein régime. Sur le site d'Opel à Anvers, quasi toutes les activités sont à l'arrêt depuis la fermeture de l'usine.

Associated Terminal Operators (ATO)

Le terminal trimodal du port d'Anvers a réalisé une hausse du chiffre d'affaires de 8 %. En 2010, des investissements ont eu lieu afin d'augmenter la sécurité sur le site et d'améliorer le fonctionnement. Vu le comblement du Graandok, le transbordement entre quai et bateau se fait temporairement sur un terminal attenant, ce qui a augmenté les coûts d'exploitation et a produit des résultats d'exploitation un peu plus faibles qu'en 2009. Les travaux d'extension par la société portuaire d'Anvers ont commencé, mais ont eu du retard sur le planning.

Liège Container Terminal

Malgré les mesures de restructuration de 2009, LCT est restée confrontée à des coûts élevés, qui ont pesé négativement sur les résultats d'exploitation. LCT (autrefois ECE) a acheté en 2010 les participations dans LLI SA d'IFB et de TRW et ont repris les activités de conteneurs nationales d'Eucotrans.

Xpedys

Xpedys a obtenu en 2010 des résultats exceptionnellement bons. Le tonnage transporté via le rail a augmenté de 26 % par rapport à l'année de crise qu'a été 2009. Le volume du vrac a augmenté de 7 % par rapport à l'an dernier. Ce sont essentiellement les minerais pour Sea Rail qui ont été en amélioration par rapport à l'année précédente. Les céréales ont obtenu des résultats moins bons que l'année précédente en raison de la résiliation d'un certain nombre de contrats mi 2010 en raison de la mauvaise qualité livrée par ECR. Les produits métallurgiques ont augmenté de 38 % par rapport à l'année précédente, essentiellement grâce à la croissance économique du secteur automobile en Allemagne et en France.

Le grand défi de Xpedys est de poursuivre la rentabilisation du parc de wagons, soit par une hausse du transport, soit par de la location supplémentaire ou par la vente de l'excédent de wagons. Le parc vétuste dont Xpedys dispose engendre actuellement des coûts d'entretien supplémentaires et mène à une grande immobilisation d'une partie du parc.



Les produits métallurgiques ont augmenté de 38 % par rapport à l'année précédente, essentiellement grâce à la croissance économique du secteur automobile en Allemagne et en France.

Données financières

	(x 1000 €)	2010	2009	Différence %
XPEDYS (99,99% SNCB)	Chiffre d'affaires	89.279	65.918	37 %
	EBT	10.151	1.497	-
Rail Infra Logistics (99,93% XPEDYS)	Chiffre d'affaires	8.601	10.660	-19 %
	EBT	281	317	-11 %
RKE (61,46% XPEDYS)	Chiffre d'affaires (*)	15.311	15.748	-3 %
	EBT	-344	-215	-60 %
Haeger & Schmidt International (100% XPEDYS)	Ch. d'aff.	48.657	44.345	10 %
	EBT	924	851	7 %
Rheinkraft International + RKS (100% XPEDYS)	Ch. d'aff.	85.598	73.093	17 %
	EBT	-1.209	-898	-35 %

Filiales Xpedys

Rheinkraft (RKI + RKS)

Le chiffre d'affaires et l'EBIT de Rheinkraft ont augmenté par rapport à l'an dernier. Rheinkraft a profité d'une reprise rapide de l'économie en Allemagne. La filiale RKS a obtenu de meilleurs résultats que prévus. La croissance importante de l'industrie métallurgiste allemande a entraîné un manque de camions disponibles. La production automobile a tourné à plein rendement grâce à la prime à la casse; même le secteur de la construction a présenté une croissance. Les résultats de RKS ont été positifs. En revanche, RKI est demeuré dans le négatif malgré la relance économique. Les coûts ont augmenté par rapport à l'année précédente en raison de la hausse des prix du carburant. L'EBT est négatif à cause d'une provision exceptionnelle unique pour les charges de pension. Cette mesure s'imposait suite au changement des règles de comptabilité.



PEOPLE

"Je travaille pour RKE, une filiale de Xpedys, qui organise notamment le transport par navigation intérieure. Cela permet d'économiser une grande quantité de CO2 car un bateau produit trois à six fois moins d'émissions qu'un camion, ce qui est presque aussi bien que le train. Nous travaillons de manière complémentaire avec le transport ferroviaire afin de pouvoir offrir au maximum à nos clients un transport durable".

*Augustin De Konick,
capitaine du MS Renata*

Haeger & Schmidt International

Le chiffre d'affaires d'H&S International a progressé de 9 % en 2010. Grâce à la prime à la casse et à la demande quant aux voitures de marque allemande restée élevée en Chine, le secteur automobile allemand a connu une croissance fixe en 2010. Les autres secteurs comme les céréales, le papier et le bois ont moins pu profiter de la croissance. Les volumes totaux ont augmenté de 32% par rapport à l'année précédente. La navigation intérieure conventionnelle est restée le plus important support en matière de chiffre d'affaires et de marge. Le chiffre d'affaires a augmenté de 27% par rapport à l'année précédente. Short Sea n'a pas connu de hausse majeure en 2010 et est resté au niveau de crise de 2009. Le volume a baissé de 16% par rapport à l'année précédente, surtout en raison du mauvais temps en décembre sur la Manche. La logistique de projet a régressé étant donné qu'elle a subi avec un peu de retard les conséquences de la crise. Les activités de transbordement ont baissé en raison du tonnage traité moins important.

Rail Infra Logistics (RIL)

RIL fournit principalement des services logistiques à Infrabel. Le chiffre d'affaires a baissé en raison de la réduction des budgets chez Infrabel. Le nouveau projet "Trains Robel" a tempéré la baisse des volumes.

RKE

RKE a fait preuve d'une croissance de volume de 14%, mais les résultats ont été plus mauvais que l'année précédente pour tous les départements. Cette situation est due à une pression constante sur les marges en raison de la surcapacité de barges sur le marché. Le port d'Anvers, qui est un port d'importation, n'a pas pu profiter d'une économie croissante en 2010. RKE ambitionne de franchir le seuil de rentabilité à partir de 2011, malgré la faiblesse pronostiquée du marché.

Autres filiales

TRW

Les activités de transport opérationnelles de TRW ont été reprises depuis le 1er mai 2009 par IFB. En 2010, TRW a pu se focaliser sur ses activités de location et d'entretien du parc (+/- 5300 wagons de marchandises). Par ailleurs, TRW a continué à développer les interventions des équipes mobiles. L'accent mis sur la gestion des wagons a porté ses fruits : le chiffre d'affaires a baissé, mais la rentabilité a augmenté.

COBRA

COBRA est opérationnel depuis décembre 2008 en tant que "Production Joint Venture Project" et comme SA depuis le 1er avril 2010. La filiale est le seul fournisseur de traction pour SNCB Logistics et DB Schenker Rail sur l'axe Est-Ouest Belgique/Pays-Bas – Allemagne; la filiale a été mise en place pour améliorer la qualité sur ces liaisons. COBRA y est aussi parvenu: 78 % des trains transférés à COBRA ont enregistré un retard de moins de 60 minutes, tandis que 86 % ont été transférés par COBRA avec un retard de moins de 60 minutes.

SIBELIT

SIBELIT a la même tâche que COBRA, mais sur l'axe Nord-Sud Belgique – Luxembourg – France – Suisse. La SNCF est le partenaire le plus important. En 2010, SIBELIT a fortement travaillé à sa productivité pour que la SA puisse à nouveau présenter des chiffres positifs. Les tarifs pour les utilisateurs finaux ont aussi baissé. La ponctualité, avec ses 76 %, demeure en-dessous des prévisions ; c'est dû en premier lieu aux travaux sur le réseau ferroviaire français. En revanche, la rentabilité du matériel utilisé a augmenté. Un groupe de travail intitulé "New Sibelit" doit examiner comment les partenaires peuvent travailler de manière encore plus efficace à l'avenir.



TRW affiche une meilleure rentabilité en se focalisant sur la gestion et l'entretien des wagons.

Données financières

	(x 1000 €)	2010	2009	Différence %
TRW (93,96% SNCB, 5,34% IFB)	Chiffre d'affaires	25.596	34.270	-25 %
	EBT	2.941	- 5.116	-
COBRA (51% SNCB)	Chiffre d'affaires	26.392	-	-
	EBT	1.238	-	-
SIBELIT (42,5% SNCB)	Chiffre d'affaires (*)	61.818	59.759	+3 %
	EBT	1.257	-1.392	-



32%
trains équipés
de TBL1+



29%
part des pannes
dans les retards



27 ans
âge moyenne
matériel de traction

SNCB Technics

Mobilisation pour la sécurité,
la ponctualité et la fiabilité

Responsable du matériel et des conducteurs de train, SNCB Technics est au coeur des activités ferroviaires. En 2010, la direction a dès lors été mise à rude épreuve. Après la catastrophe de Buizingen, tout le personnel s'est mobilisé pour passer à la loupe les efforts à faire en matière de sécurité et pour examiner s'il y avait lieu d'apporter des améliorations et, le cas échéant, la manière de le faire. C'est ainsi que SNCB Technics a réussi à accélérer encore l'installation du système de freinage automatique TBL1+ à bord des trains. La baisse de la ponctualité a exercé aussi une forte pression sur les activités : en raison de l'augmentation importante du nombre de voyageurs, tout le matériel roule plus intensivement que jamais; or, il date en moyenne d'il y a 27 ans. Afin de limiter au mieux les pannes ou les conséquences de celles-ci, l'entretien doit se faire vite et bien. SNCB Technics travaille en outre à assurer l'avenir en s'occupant du renouvellement des ateliers pour entretenir les futures motrices Desiro, cherchant des solutions pour augmenter la fiabilité du service ferroviaire et améliorer encore les formations et, enfin aussi, en rationalisant ses méthodes de travail et son approche de la gestion. Les objectifs de SNCB Technics : travailler plus vite, mieux, avec plus d'efficacité, mais aussi en réduisant les coûts.

Prendre fait et cause pour la sécurité

Immédiatement après la catastrophe ferroviaire de Buizingen, SNCB Technics a agi sur deux fronts. Ses experts ont instruit la commission parlementaire spéciale sur les divers aspects relatifs à la sécurité : les systèmes présents sur le réseau belge, la gestion de la sécurité, les mesures à suivre en cas de non respect d'un signal, l'encadrement et la formation des conducteurs de train, l'installation de la TBL1+ et le passage à l'ETCS. Parallèlement, SNCB Technics a élaboré un planning

pour installer la TBL1+ plus rapidement sur le matériel existant. Il s'agit au total d'une flotte de 1.021 véhicules. Fin 2012, près de 92% de la flotte devra être équipée (82 % selon le planning initial) et en 2013, tous les trains seront prêts. En 2010, les ateliers de SNCB Technics ont équipé plus de 32 % des véhicules, ce qui est encore un peu mieux que les prévisions du planning accéléré. Plusieurs ateliers travaillent à l'installation de la TBL1+. L'Atelier central de Salzennes s'occupe des locomotives (types 21/27, 20, 11/12, 77) et des automotrices diesel 41. L'atelier central de Malines et l'atelier de ligne de Stockem se chargent de divers types de rames motorisées, Stockem se charge aussi d'une partie des locomotives de type 21/27.



PROFIT

"Grâce à l'implémentation de SAP nous avons une image plus claire des besoins, nous pouvons donc mener une gestion des stocks plus efficace. Nous gérons actuellement au niveau du réseau ce qui auparavant se gérait atelier par atelier. Cela nous offre une meilleure vue d'ensemble. Notre objectif est de réduire les stocks à leur niveau le plus bas, sans que la disponibilité de certaines pièces détachées ne soit compromise."

*Mieke Tollet,
material requirement planner - Atelier Central de Malines*

Le directeur général de SNCB Technics, Richard Gayetot, signale que ce n'est pas une sinécure pour les ateliers : "En très peu de temps, nos ateliers ont dû composer des équipes pour effectuer le travail, les former et concevoir les lignes de montage". L'installation de la TBL1+ exige l'intégration de plusieurs éléments : une antenne sous le véhicule, un rack avec la technologie dans le compartiment technique et un module de commande dans le poste de conduite. Une locomotive de type 77 exige notamment 500 mètres de câblage et plus de 240 raccordements électriques. Pour une voiture-pilote modernisée M5, il faut compter environ 270 heures de travail. La voiture n'a pas été conçue pour le placement d'une antenne, ce qui exige une intervention supplémentaire (déplacer les conduites pneumatiques et de freinage, enlever les parties métalliques à proximité de

l'antenne afin d'éviter toute interférence). Outre l'organisation des chaînes de montage, l'installation de la TBL1+ représente aussi un défi particulier sur un autre plan : le travail ne peut en effet pas mettre le service ferroviaire normal sous pression. En d'autres termes, le matériel doit être disponible au maximum.

Systemes de sécurité à la SNCB

Après l'accident de Buizingen, les médias ont parlé en long et en large des systèmes de sécurité des Chemins de fer belges. Les systèmes qui étaient les plus utilisés jusqu'à il y a quelques années sur le réseau étaient le système gong-sifflet et l'équipement "MEMOR". Il s'agissait de systèmes assez simples, reliés par un appareil situé dans les voies (appelé le "crocodile") au système de signalisation. Le système gong-sifflet contrôlait la vigilance du conducteur de train, qui,

Aperçu des systèmes de sécurité

Equipement	Contrôle de la vigilance	Signal d'avertissement de mémorisation	Arrêt après signal rouge	Arrêt après signal rouge avec contrôle de vitesse 300m avant signal fermé	Contrôle continu de la vitesse	Infrastructure
Gong-sifflet	x					Crocodile
MEMOR	x	x				Crocodile
TBL1	x	x	x			Balises TBL + crocodile
TBL2	x	x	x		x	Balises TBL (L2)
TBL1+	x	x	x	x		Eurobalises + crocodile
ETCS	x	x	x		x	Eurobalises (L4 + L3)

"La prévention et l'analyse des franchissements de signaux constituent dès lors un aspect important et prioritaire pour SNCB Technics."

après le non respect d'un signal d'avertissement (doubles feux jaunes) devait indiquer qu'il avait bien vu le signal. S'il ne le faisait pas, le train s'arrêtait automatiquement. Memor fonctionnait de la même façon, à la différence qu'un voyant de rappel restait allumé sur la console de commande jusqu'au passage du signal ouvert suivant (feu vert). À partir du système TBL, fonctionnant à l'aide de balises placées dans les voies, le système prévoyait aussi un arrêt d'urgence après non respect d'un signal d'interdiction (feu rouge). La TBL1+ va encore un cran plus loin et vérifie la vitesse d'un véhicule à l'approche d'un signal rouge (300 mètres avant le signal). Si celle-ci est supérieure à 40 km/h, le freinage d'urgence s'enclenche automatiquement. Pour l'ETCS et la TBL2 (mis au point pour les lignes à grande vitesse), la vitesse du train est suivie en permanence par un ordinateur de bord. L'ETCS est un système européen qui est devenu la nouvelle norme et qui permet aux trains de traverser plus aisément les frontières. Pour le moment, chaque pays a ses propres variantes, si bien que les trains internationaux doivent disposer de systèmes de signalisation différents (ce qui implique un surcoût non négligeable). La TBL1+ est bel et bien un système belge, mais il utilise des balises permettant le passage à l'ETCS.

Travaux de prévention contre le non respect des signaux

L'utilisation de systèmes de signalisation performants comme la TBL1+ et l'introduction de systèmes permettant un contrôle continu comme l'ETCS réduisent fortement le risque de non respect des signaux (franchissement d'un signal rouge). La prévention et l'analyse des franchissements de signaux constituent dès lors un aspect important et prioritaire pour SNCB Technics.

Au cours de ces dernières années, on a constaté une hausse significative du nombre de franchissements illicites de signaux (de 61 cas en 2005 à 89 en 2009), mais en 2010, il y a eu une légère baisse (86 cas). On trouve une première explication à cette hausse dans l'amélioration des enregistrements des incidents par le gestionnaire d'infrastructure. Depuis la surveillance électronique des signaux, chaque dépassement, même à une infime distance, est signalé. Il ressort de l'analyse que d'autres facteurs sont en jeu : les franchissements de signaux sont relativement plus fréquents chez les jeunes conducteurs. Et Richard Gayetot, de déclarer : "Nous y travaillons en insérant par exemple dans la formation une journée supplémentaire qui s'attarde amplement sur le problème. Ainsi, les jeunes conducteurs appréhendentent

mieux les signaux qui comportent potentiellement plus de risques. Les conducteurs ayant moins de deux années d'expérience sont en outre accompagnés trois fois par an par un coach expérimenté. Enfin, on aborde aussi le style de vie des conducteurs et ils bénéficient de conseils pour aborder leur travail de manière concentrée (par ex. rythme de sommeil, habitudes alimentaires)". L'emplacement du signal peut aussi représenter un problème et une concertation est dans ce cas menée avec Infrabel. Le nombre de non respect des signaux à Bruxelles, par exemple, est ainsi passé de 30 en 2009 à 20 en 2010. "Notre système d'évaluation REX (Retour d'EXpérience ou commentaire après incident) des dépassements de signaux fonctionne. Nous l'avons fait auditer par des spécialistes

externes qui confirment qu'il répond parfaitement aux exigences imposées", poursuit M. Gayetot.

Si l'on compare au nombre de signaux que les trains passent quotidiennement, le nombre de franchissements est extrêmement bas. Toutefois, chez SNCB Technics, la tolérance zéro est de rigueur, explique Richard Gayetot : "Un risque qu'il y a lieu d'éviter, nous devons bien entendu l'éviter par tous les moyens."

Investir dans les conducteurs de train

Sur un réseau complexe comme celui de la Belgique, qui exige une attention constante, la tâche du conducteur de train reste d'une importance capitale. C'est pour cette raison que SNCB Technics investit sérieusement dans le recrutement, la formation et le suivi des conducteurs de train. La formation de 200 jours figure parmi les plus longues d'Europe et est perfectionnée en permanence. De plus, SNCB Technics utilise les moyens les plus modernes : les ateliers de Malines et de Salzinnes disposent chacun d'un simulateur de train, qui confère aux séances de formation un très haut degré de réalisme. Par ailleurs, on installe dans les centres de formation des simulateurs simplifiés afin de s'exercer et de tester diverses situations. L'institut de formation des conducteurs de train a obtenu en avril 2010 le certificat ISO 9001. SNCB Technics élabore actuellement aussi une méthodologie afin d'augmenter les taux de réussite lors de la formation sans que cela se fasse au détriment de la qualité.

Richard Gayetot poursuit : "Les conducteurs de train ont une énorme responsabilité, nous nous en tenons à une sélection rigoureuse et à des contrôles réguliers. Tous les trois ans, les conducteurs de train doivent passer un nouvel examen afin de renouveler leur certification. Après la catastrophe ferroviaire de Buizingen, nous avons décidé de redoubler nos



PLANET

"Dans l'atelier de Hasselt on a installé un champ de roseaux qui sert à épurer l'eau de lavage issue du Trainwash. Celle-ci contenait en effet trop de HAP, ce qui est potentiellement cancérigène. Grâce à cette installation d'épuration sous forme de champs de roseaux, les valeurs mesurées ont pu être fortement diminuées. Nous sommes aujourd'hui bien en dessous de la limite légale. De 1.000 microgrammes/m³ on est passés à 260 microgrammes/m³.

*Gerard Cornelissen,
service technique Atelier de Traction de Hasselt*

efforts et de soumettre notre programme de formations et d'encadrement à un audit régulier, tant en interne que par des spécialistes externes".

En 2010, SNCB Technics a également lancé un projet visant à mettre au point un ordinateur de poche (IDA) que chaque conducteur de train aura sur lui d'ici peu. Il contiendra toute la documentation relative à la réglementation (pour l'instant, chaque machiniste traîne avec lui une lourde serviette) et (plus important encore), l'appareil sera aussi automatiquement mis à jour. La communication avec les 5.000 conducteurs de train sera ainsi beaucoup plus simple, plus efficace et plus rapide. Une meilleure circulation des informations contribuera bien entendu aussi à la sécurité.

Aborder la ponctualité

Comme l'indique ce rapport annuel, l'évolution négative de la ponctualité n'a pas cessé en 2010, même si au cours de ces trois dernières années, la responsabilité de la SNCB dans les causes n'a pas bougé (cf. graphique p. 57). Outre l'augmentation de la sécurité, le second grand défi à relever par SNCB Technics est l'amélioration de la ponctualité. Les pannes de matériel ont été responsables en 2010 de 29% des retards.

Pour Richard Gayetot, il y a deux raisons principales à ce chiffre relativement élevé : "Il y a l'âge moyen de nos trains, qui tourne autour de 27 ans pour le matériel de traction (locomotives, automotrices). Nos statistiques indiquent clairement que l'ancien matériel est plus défectueux en moyenne que le matériel récent. Un second facteur est l'utilisation plus intensive, associée à la forte croissance du nombre de voyageurs. Les trains roulent à présent plus longtemps d'affilée, font plus de kilomètres ou doivent tirer un



SNCB Technics investit sérieusement dans le recrutement, la formation et le suivi des conducteurs de train.

plus grand nombre de voitures. Cela vaut aussi pour l'ancien matériel, si bien que l'usure et la sensibilité aux pannes ont encore augmenté".

A cet égard, l'arrivée de nouveaux trains et de nouvelles voitures à deux niveaux doit apporter un soulagement. Au cours de son histoire, la SNCB n'a jamais investi autant dans le renouvellement de son matériel roulant. Les 305 nouvelles automotrices Desiro représentent à elles seules un montant de 1,4 milliards d'euros.

Même le nouveau matériel ne garantit pas un parcours sans faille. Ainsi, pour les voitures M6 à deux niveaux, des problèmes de portes ont encore été signalés. "Les portes et la climatisation des voitures sont effectivement les plus sensibles aux pannes, mais les voitures ne constituent pas notre plus gros problème", dit Gayetot. "Nos anciennes locomotives et automotrices nous créent le plus de problèmes et le remplacement par du matériel neuf va représenter une grande avancée à cet égard.

Commandes de nouveau matériel

Type	Fonction	Date de commande	Date de livraison	Nombre	Nombre livré (31/12/2010)	Budget
T18	Locomotive électrique bitension pour trafic interne	2006	2011-2012	60	-	211 mio. €
T18		2008	2012 - 2013	60	-	211 mio. €
Desiro	Motrice triple, dont 95 pour le RER	2008	2011-2016	305	-	1.425 mio. €
M6	Voiture à deux niveaux pour le trafic des voyageurs	1999	2002-2004	210	210	210 mio. €
M6		2004	2007-2008	70	70	167 mio. €
M6		2005	2007-2009	90	90	166 mio. €
M6		2007	2009-2010	50	50	90 mio. €
M6		2008	2010-2011	72	57	128 mio. €

Le nouveau matériel est donc plus que bienvenu, même s'il y a parfois des soucis. La locomotive de type 18 qui était attendue depuis 2009/2010, connaît des problèmes d'homologation et ne pourra réellement rouler que dans le courant de 2011. Richard Gayetot explique : "L'homologation est une responsabilité du constructeur et tant qu'elle n'a pas eu lieu, les trains demeurent sa propriété. En cas de non respect du délai de livraison, le constructeur est tenu de payer des amendes et ce montant peut s'élever considérablement. Nous avons aussi appliqué ces clauses pour la locomotive

de type 18. Mais cela n'allège pas la pression sur l'ancien matériel, qui doit donc rester plus longtemps en service que prévu."

Augmenter la fiabilité et améliorer le planning

Au sein de SNCB Technics, une commission d'experts suit la problématique de la ponctualité et recherche des solutions. L'une des plus importantes mesures qui a été introduite en 2010 concerne le lancement des équipes de nuit dans une

série d'ateliers de traction. L'objectif consiste à effectuer encore des réparations sur un train après le pic d'affluence de la soirée, afin que le train puisse être utilisé au bon endroit le lendemain matin. Si le problème technique ne peut être résolu, il faudra rechercher une alternative, par exemple faire circuler le train avec moins de voitures que prévu. La SNCB a effectivement besoin de la quasi-totalité de son matériel pour effectuer les trajets prévus lors du pic d'affluence de la matinée.

D'autres mesures sont destinées à déceler et à résoudre plus rapidement certains incidents récurrents, par exemple grâce à la présence de techniciens lors de la constitution des trains et des contrôles au premier départ de la journée. Un meilleur suivi de la composition des trains, l'analyse du planning des prestations des conducteurs de train, l'augmentation de la fiabilité lors de l'accouplement de certaines locomotives et types de voiture (voitures M6 avec locomotives de type 27), constituent toute une série de petites interventions qui contribuent à améliorer la ponctualité.

PEOPLE

"Notre équipe a participé, en collaboration avec des collègues de Charleroi, au rangement des pièces et des carcasses du train après l'accident de Buizingen. C'était un job fort méticuleux, et réalisé sous surveillance de la police et suivant le scénario imposé par le parquet.

Les voitures à évacuer ont été entièrement recouvertes et scellées pour éviter qu'on y touche aussi.

Normalement il y a dans l'équipe une ambiance assez animée mais ce travail-là, tout le monde l'a fait en silence. C'est quelque chose qu'on n'oublie jamais. Heureusement une assistance psychologique était prévue.

Le responsable de l'atelier nous a aussi très bien soutenu. Finalement nous avons deux jours d'avance sur le planning, le trafic des trains a donc pu être rétabli selon l'horaire normal."

Bart Van Bets (au milieu) et collègues Pascal Vinck et Laurent De Cubber, équipe du train de relevage, Atelier de Traction Schaerbeek

Plan hivernal contre les problèmes saisonniers

L'hiver 2010 a été extrêmement rigoureux, avec des mois de janvier et de février froids. Décembre 2010 semble avoir été l'un des mois les plus enneigés de l'histoire météorologique de ce pays.

C'est essentiellement la neige poudreuse, s'infiltrant partout, qui expose le matériel à des problèmes. À 140 km à l'heure, un train roule quasiment dans un tunnel de neige qui se fixe en dessous de lui et forme des blocs de glace. L'ancien matériel comporte de nombreux composants électriques sous le train. C'est pourquoi le risque de pannes est plus important. Mais cela peut avoir aussi pour conséquence de graves dégâts. Grâce à son plan hivernal, SNCB Technics essaie de limiter les



Aperçu du matériel

Locomotives électriques	Nombre	Locomotives diesel	Nombre	Automotrices	Nombre
Multitension		52-53	25	AM double	284
11	12	55	25	AM quadruple	44
12	12	62-63	9	Break	139
13	60	73	12	Sprinter	51
		74	10	AM96	119
Monotension		82-84	64		
20	24	77-78	170	Voitures	Nombre
21	60	Autorails	Nombre	I6	78
23	47	AR41	96	I10	89
26	33			I11	163
27	60			M4	574
				M5	130
				M6	477

dommages. Des équipes de nuit spéciales sont utilisées pour maintenir le matériel opérationnel dans les ateliers et dans les faisceaux de voies. La vétusté des trains joue également un rôle ici, affirme Richard Gayetot : "Les anciens trains et les vieilles automotrices sont beaucoup plus sensibles et les réparations exigent beaucoup plus de travail. Nous avons moins de problème avec du matériel neuf, notamment parce que les appareils de tension se situent généralement sur le toit des trains et accumulent donc moins de neige."

Gérer les moyens de fonctionnement et les méthodes de travail

L'utilisation plus importante du matériel, l'entretien supplémentaire qu'exige un matériel plus ancien, l'arrivée de nouveaux trains et la nécessité d'améliorer la fiabilité :

tout cela augmente la charge de travail et la pression sur les prestations. Si SNCB Technics souhaite accroître son rendement au cours des années à venir, il faut que la direction investisse. Richard Gayetot déclare : "Nous avons mis en place un programme d'investissement ambitieux pour mieux équiper nos ateliers afin que l'on puisse travailler plus rapidement et plus efficacement. À Charleroi, nous avons entamé en 2010 la construction d'un nouveau hangar d'entretien pour les rames Desiro. Nous avons aussi élaboré un projet de construction d'un nouvel atelier à Melle en remplacement de l'atelier existant de Merelbeke."

Outre la modernisation de l'infrastructure, l'introduction de SAP a aussi déjà apporté beaucoup de changements. "Nous avons accompli une première grande étape en 2009 et

2010, avec l'introduction des stocks dans le système, afin que la gestion puisse se dérouler de manière plus efficace. À présent, c'est au planning dans SAP à assurer un bon flux de travail. Et avec un planning correct, la gestion de stock sera à nouveau plus efficace. SAP nous donne aussi un aperçu plus rapide et meilleur des dépenses et des revenus, ce qui permet d'améliorer la gestion financière", explique Richard Gayetot.

En 2010, SNCB Technics a fait les premiers pas dans le lancement du 'lean management'. Début 2010, un projet pilote a été lancé pour l'atelier de Forest. L'objectif est, en appliquant les principes du lean management, de réduire de 33 % la durée des petites interventions. Quelque 40 agents sont impliqués. Ils examinent actuellement ensemble comment atteindre cet objectif de manière très concrète et



pratique. Sont par exemple concernés l'examen de service, le remplacement des blocs et plaquettes de frein, le contrôle des portes, le contrôle du pantographe, la visite des organes de roulement, l'ajout de l'huile, etc.

C'est un premier pas vers un projet de taille, lancé début 2011, qui permettra à SNCB Technics de préparer ses ateliers pour un futur où ils seront de plus en plus confrontés à la concurrence. En parallèle, l'afflux du nouveau matériel roulant va amener à SNCB Technics d'adapter son planning d'entretien, cela alors que la qualité, la sécurité et la ponctualité doivent être garanties.

3 questions à Richard Gayetot, directeur général SNCB Technics

La meilleure réalisation de 2010?

L'installation accélérée de TBL1+ est pour nous un tour de force au niveau de l'organisation mais je suis content d'être déjà en avance sur le planning 2010.

Le point le plus faible de 2010?

Malgré nos efforts, nous n'avons pas pu améliorer la fiabilité et la disponibilité de notre matériel, si bien que le rôle joué par les pannes dans les retards reste élevé.

Le plus gros défi pour 2011?

Optimiser nos méthodes de travail pour les rendre plus efficaces et plus flexibles, mais aussi pour maîtriser nos coûts. Dans ce contexte, nous avons démarré un programme global qui repose sur les principes de "lean management".

Ours



SNCB rapport annuel 2010

Concept : Bruno Van Calster / Kathleen Van Vaerenbergh (SNCB)

Coordination : Bruno Van Calster (SNCB)

Textes : Bruno Van Calster, Hugo Stevens (SNCB) pour les textes SNCB Mobility et SNCB Technics

Mise en page : Kathleen Van Vaerenbergh (SNCB)

Coordination photos : Veerle Baele (SNCB)

Photos : Tim Dirven, Erik Duckers, Bart Heynen, Martial Host, Leo Goossenaerts (SNCB Holding) et Denis Moinil (SNCB Holding)

Imprimerie : Albe De Coker

Plus d'info : Bruno Van Calster / bruno.vancalster@sncb.be / 02 528 20 53

Presse : Jochem Goovaerts / jochem.goovaerts@sncb.be / 02 528 23 14

Editeur responsable : Michaël Vanloubbeeck, SNCB Public & Corporate Affairs, Avenue de la Porte de Hal 40, 1060 Bruxelles

Juillet 2011