

dialogue et croissance

rapport annuel 2007



“We can achieve much more when we open ourselves up to work together in partnership with others.”

Kofi Annan

Secrétaire général des Nations Unies de 1997 à 2007, Prix Nobel de la Paix en 2001

Triple bottom line

La communication est la clé de la société du 21ème siècle. La progression des mass médias et l'avènement d'Internet au 20ème siècle ont marqué le début du "global village" du communicateur Marshall McLuhan. Les informations parcourent le monde à la vitesse de l'éclair via les sites web, les blogs ou les forums Internet. Et cette communication se fait plus que jamais sur un mode interactif. Là où les médias offraient auparavant une communication à sens unique apparaît à présent un dialogue.

Les entreprises doivent **apprendre à dialoguer**. Il ne suffit plus de vendre un service ou un produit, la société attend plus des entreprises : des informations, une interaction, une implication. L'objectif est d'intégrer dans sa réflexion aussi bien les shareholders que les stakeholders, d'être très à l'écoute du marché tout en développant une approche triple bottom line.

Pour les entreprises, cette évolution se traduit **tant en défis qu'en opportunités**. Des défis car la réputation et l'image de marque peuvent se perdre en un rien de temps, car la disponibilité des informations facilite la comparaison et car une seule voix peut déclencher une réaction en chaîne.

Des opportunités car la demande de dialogue permet aux entreprises d'expliquer leurs missions et leurs valeurs, car elles peuvent améliorer leur fonctionnement et leurs produits et de là, réaliser une plus-value pour tous : l'entreprise, les clients et la société.

La SNCB engage le dialogue. En tant qu'entreprise publique, la SNCB est souvent dans la ligne de mire des médias et 2007 n'a pas fait exception à la règle. En 2007, la SNCB a choisi de mieux informer et de stimuler le dialogue avec les clients et les stakeholders.

L'entreprise a progressé à différents niveaux : augmentation du nombre de voyageurs, hausse du chiffre d'affaires, assainissement du bilan. Mais la qualité du service du transport intérieur de voyageurs peut encore s'améliorer. Présenter les points sensibles et expliquer les solutions apportées par la SNCB est une condition essentielle pour renforcer le dialogue, et aussi pour en arriver au meilleur service possible.

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 5 chapitres qui traitent des activités, les symboles indiquent quel est l'aspect le plus dominant pour une activité déterminée. Les données économiques sont reprises sous le symbole Profit, mais elles peuvent avoir intrinsèquement un impact social ou écologique. Sous les symboles People et Planet sont évoqués spécifiquement des actions liées aux activités opérationnelles de la SNCB, mais qui créent une plus-value importante sur les plans social et écologique.



Triple bottom line



thèmes économiques



thèmes sociaux

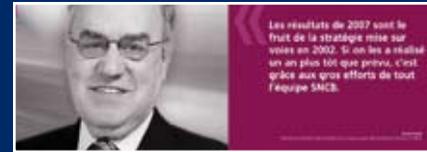


thèmes écologiques

Dialogue avec la société	6
Interview d'Edmée De Groeve et Marc Descheemaeker	6
La SNCB dans les médias	10
Dialogue pour l'avenir Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée générale	18
A la recherche du dialogue	26



Dialogue avec le voyageur 29



Dialogue avec les collaborateurs 63



Dialogue avec les frontières 43



Dialogue avec la technique 71



Dialogue avec les entreprises 53

Entreprise et chiffres	79
Corporate governance	82
Compte consolidé et filiales	92
Les comptes annuels	102
Rapport du Collège des Commissaires	130

Interview de la Présidente du Conseil d'Administration Edmée De Groeve et de l'administrateur délégué Marc Descheemaecker



Nous vivons dans une société de communication où la transparence et le dialogue occupent plus que jamais une position centrale. Quelle importance revêt l'ouverture pour la SNCB?

MD: La croissance de la SNCB est indissociable du dialogue avec la société. Nous prenons de nombreuses initiatives pour informer nos stakeholders et nous n'évitons en aucun cas le débat. En 2007 par exemple, nous avons invité certains leaders d'opinion, actifs dans le trafic voyageurs, à une concertation sur la qualité et le service. Il s'agissait de représentants de l'Association des Clients des Transports en Commun, de Test-Achats et d'autres organisations, qui peuvent se révéler très critiques. Il y a un besoin d'information et les médias ne le comblent pas toujours entièrement. Nous avons dès lors lancé aussi le magazine d'entreprise "Time to B".

EDG: Il est impossible de comparer la SNCB d'aujourd'hui à celle du début. Nous sommes un acteur essentiel de la société : une des plus grandes entreprises du pays avec un impact incalculable. Si vous feuillotez les journaux de l'année écoulée, vous constaterez que nous y apparaissons presque quotidiennement. L'ouverture est dès lors une condition sine qua non et je constate que le management prend des initiatives novatrices et stimulantes pour encourager le dialogue avec la société.

2007 fut une année difficile pour la SNCB, avec le recul de la ponctualité ou certaines grèves non annoncées. La SNCB a-t-elle atteint les limites de la croissance ?

MD: Notre croissance se poursuit à présent depuis huit années consécutives. Tant en nombre de voyageurs-kilomètre, qu'en nombre de voyageurs, nous progressons de plus de 45%, ce qui fait de nous l'une des valeurs montantes en Europe ! La croissance continuera au cours des prochaines années. Et nous veillerons à la qualité du service. La ponctualité doit en effet s'améliorer. Nous avons d'ailleurs immédiatement pris des mesures dans ce sens : les horaires ont été adaptés, des problèmes ont été résolus et un plan d'approche a été développé pour intervenir au niveau structurel.

EDG: Notre progression a été fulgurante et nous relevons le défi de faire encore mieux à l'avenir. Il est vrai que les marges seront plus faibles pendant les prochaines années : les lignes principales ne peuvent plus accueillir beaucoup de trains supplémentaires. C'est pourquoi nous investissons massivement dans du nouveau matériel qui peut transporter plus de voyageurs. Les grèves sont liées aux agressions des accompagnateurs de train, un phénomène de société que nous nous efforçons d'endiguer par tous les moyens. Nous utilisons des brigades spéciales de contrôle, nous réclamons des patrouilles supplémentaires de Securail et nous insistons auprès de responsables de la Justice sur l'importance d'engager les poursuites pour chaque cas.

Pour la deuxième fois consécutive, la SNCB clôture l'année sur un EBITDA positif et les pertes ont aussi fortement régressé (de 67,7 millions d'euros en 2006 à 17,8 millions en 2007).

L'équilibre financier est-il en vue ?

MD: Nous contrôlons les coûts et stimulons la productivité en travaillant plus intelligemment et en revoyant fondamentalement les processus d'exploitation. En 2007, nous avons entamé la préparation d'un Enterprise Resources Planning (ERP) pour intégrer le planning, la comptabilité, la gestion du stock et la production dans un système centralisé. A côté de l'utilisation du logiciel SAP, cela implique surtout un nouveau mode de coopération pour des milliers de collaborateurs, ainsi qu'une opportunité supplémentaire d'améliorer in fine le service à la clientèle. L'achèvement de la première phase du projet ERP est prévu en 2008.

EDG: Une société saine financièrement nous permet d'affronter la concurrence et de construire l'avenir. En tant qu'entreprise publique, nous ne visons pas la maximisation des profits, mais plutôt des comptes justes pour la société, ce qui signifie : offrir le meilleur service au meilleur prix.

L'écologie est au coeur des priorités. Le train est indubitablement un produit "vert", mais la SNCB est-elle aussi une entreprise verte ?

MD: L'approche triple bottom line est inscrite au plan d'entreprise de la SNCB ; en d'autres termes, nous nous engageons à axer notre travail sur la durabilité, tant sur le plan économique, que social ou écologique. Le train utilise une technologie qui comporte intrinsèquement des avantages pour l'environnement, tels qu'une consommation d'énergie limitée et de faibles émissions de gaz à effet de serre par personne transportée. Mais nous n'en restons pas là. Ainsi, certains ateliers de maintenance ont obtenu la certification environnementale ISO14001, tandis que le tri des déchets et les règles strictes pour la manipulation de substances dangereuses ont été intégrés dans les pratiques quotidiennes. Au niveau du chauffage et de l'éclairage des bâtiments d'entreprise, la SNCB s'efforce également de limiter la consommation d'énergie.

EDG: Les chemins de fer ont une tradition de sécurité, nos collaborateurs ont ça dans le sang. De la même manière, nous devons acquérir un " réflexe écologique ", car nous disposons ici d'un atout incroyable. Aujourd'hui, toutes les marques automobiles mettent en avant leurs efforts en faveur de l'écologie mais qu'en est-il concrètement ? Les 15 dernières années, les émissions de CO2 du trafic routier ont presque triplé ! A hauteur de 18%, la circulation routière est la deuxième cause d'émission de CO2 dans notre pays. Pendant la même période, la faible part du train a fortement diminué, entre autres du fait du nombre croissant de trains à traction électrique.



Le climatologue Peter Tom Jones estime pervers qu'un billet d'avion vers le Midi de la France soit 10 fois moins cher qu'un billet de train (interview parue dans De Standaard le 23/02/2008). Sa conviction est que "écologique" doit aller de pair avec "bon marché". Le train serait-il trop cher ?

MD: Un trajet en train en Belgique est très bon marché en comparaison avec les réseaux voisins. La formule tiers payant permet à de nombreux clients de circuler gratuitement : c'est leur employeur et l'Etat qui paient le transport. A côté des navetteurs, les étudiants bénéficient aussi depuis 2007 d'une réduction fixe et la SNCB offre en plus une série de formules moins chères. Ceux qui voyagent le week-end bénéficient d'une réduction de 50%. Sur le plan international, nous offrons aussi des formules avantageuses via Thalys, Eurostar et le TGV, mais nous ne pouvons pas descendre en dessous du prix de certaines compagnies aériennes low cost.

EDG: Les automobilistes ne tiennent compte en général que du prix du carburant pour calculer le coût de leurs déplacements, ce qui ne permet pas une comparaison objective avec le train. Tant pour la voiture que pour l'avion, le coût sociétal et écologique ne sont la plupart du temps pas pris en considération. Toutefois, la solution ne consiste certainement pas à favoriser l'un ou l'autre moyen de transport, mais plutôt à maximiser les atouts de chacun, et ce, dans les mêmes conditions de concurrence. Un bel exemple est celui d'Air France qui n'affrète plus de vol entre Bruxelles et Paris et qui propose à ses passagers le trajet en train à grande vitesse.

Selon la Direction Générale Statistique et Information Economique du SPF Economie, le volume total du transport de marchandises a augmenté en Belgique de plus de 20% entre 1999 et 2006. Les chemins de fer ont enregistré la croissance la plus faible : 7% (par rapport à 14,9% pour le trafic routier et 50,9% pour la navigation intérieure). Le transport ferroviaire pourra-t-il continuer à jouer un rôle important dans le secteur fret ?

MD: Nous avons perdu des parts de marché jusqu'en 2003. Depuis lors, nous allons à nouveau de l'avant. Le transport intermodal est ainsi en pleine croissance. Le développement de produits spécifiques nous permet d'offrir une plus-value durable : les navettes NARCON entre les ports et nos terminaux intérieurs retirent à la route un grand nombre de poids lourds. Je suis convaincu qu'au cours des 10 prochaines années, le rail va regagner du terrain et conquérir de nouvelles parts de marché.

EDG: Les ports sont notre carte maîtresse : nous occupons une position forte sur le terrain. Nous avons redéfini les structures de B-Cargo pour nous rapprocher encore de la clientèle et au cours des années à venir, nous allons nous focaliser sur l'amélioration de la qualité. Le rail a de l'avenir, l'accessibilité des ports est l'un des grands défis à relever pour faire tourner l'économie belge et le train pourrait constituer une partie importante de la solution. La croissance actuelle du trafic de poids lourds est par ailleurs néfaste à la mobilité.

Un syndicat a paralysé le trafic ferroviaire pendant les week-ends de fin d'année. Les organisations reconnues condamnent cette action. Comment évolue la relation avec les syndicats ?

MD: Nous consacrons beaucoup de temps et d'énergie au dialogue avec les représentants du personnel. La concertation paritaire sociale se déroule selon des règles strictes et l'attitude des organisations est raisonnable. Les grands syndicats connaissent les problèmes, ils savent comment nous essayons de les résoudre et se rendent compte que Rome n'a pas été construite en un jour. En 2007, il n'y a eu à aucun moment, en Belgique, de motifs de perturbations sociales comme dans nos pays voisins, l'Allemagne et la France.

EDG: La SNCB investit dans ses collaborateurs et est l'un des plus grands recruteurs du pays. 459 conducteurs de train ont été recrutés en 2006 et 527 conducteurs de train et de manoeuvre en 2007. Les recrutements ont peut-être mis un petit temps à démarrer mais à présent, ils avancent à un train d'enfer – le jeu de mots s'imposait. La majorité du personnel s'en rend compte aussi et adopte un comportement très responsable. La SNCB peut se prévaloir de collaborateurs extrêmement motivés.

La SNCB a connu ces dernières années une croissance rapide, les finances évoluent favorablement. En quoi consistent les défis des années à venir?

MD: Notre leitmotiv, c'est "le client avant tout", qu'il s'agisse d'un usager, d'un partenaire logistique de la division marchandises ou d'une autre entreprise ferroviaire dont nous entretenons le matériel. Pour offrir un service de qualité, nous souhaitons avoir plus de personnes sur le terrain. Il est dès lors nécessaire de réduire les overhead. Après des années de restructurations, nous pouvons à nouveau nous concentrer sur la qualité opérationnelle. Nous devons ensuite nous pencher sur la diversité du personnel car nous ne parvenons pas à recruter beaucoup de travailleurs d'origine étrangère.

EDG: La part des femmes augmente dans l'entreprise, nous avons progressé de 7,7% à 9%. De plus en plus de femmes font carrière à la SNCB. En 2007, nous avons organisé pour la troisième fois un Ladies' Day pour évaluer avec une partie des collaboratrices quelles mesures nous devons prendre pour rendre l'entreprise plus égalitaire pour les femmes. Pour nombre d'entre elles, il est difficile de concilier travail et famille et nous devons nous atteler à cet aspect particulier. C'est la seule voie pour évoluer vers une entreprise durable qui joue et continuera à jouer un rôle primordial dans la mobilité et ce, dans le cadre d'un dialogue permanent avec la société. It's time to "B".

La SNCB dans les médias

Janvier 2007

2/1

Gain d'un quart d'heure entre Neerpelt et Bruxelles-Midi • Concertation NS – SNCB – Infrabel sur l'emploi des langues • Transport de marchandises libéralisé

3/1

Retour du train direct Virton – Luxembourg • La SNCB double l'offre Ostende – Lille

5/1

350 plaintes au BTTB sur les nouveaux horaires • Perturbations ferroviaires jusque fin mars à cause de l'incendie à Bruxelles-Midi • L'itinéraire via Montzen presque saturé

8/1

Tunnel Nord-Midi : retour des truands dans les trains de pointe

9/1

Comptes justes pour le Groupe SNCB • Plus de 200 mio de voyageurs en 2006

10/1

Filiale Sideros pour la SNCB et la SNCF • Nouvelle gare de triage pour Zeebrugge

• 6,5 mio de passagers pour Thalys en 2006 • Siemens construit 60 locs pour la SNCB • Vols de cuivre : une vraie épidémie • Les trains de nuit sources de nuisances sonores à Olen

11/1

Tintin prend le train à Bruxelles-Midi • La gare d'Amay ouverte aux voyageurs • Critique des comptages de voyageurs sur la nouvelle ligne • 20.000 infractions dans les gares en 2006

12/1

Augmentation des voyageurs d'affaires vers Londres • Eurostar utilise l'environnement comme locomotive • Des voyageurs bloqués 2 heures dans la jonction Nord-Midi

15/1

Plan d'urgence demandé pour les problèmes d'agression en Hainaut

16/1

Les dévaliseurs de la pharmacie du train arrêtés • Eurotunnel sauvé de la faillite

17/1

Déraillement de wagons citernes à Feluy • Fuite de méthacrylate de méthyle en gare



< 2/1 Transport de marchandises libéralisé

30/1 Croissance rapide >



de Montzen • Un seul billet en 2010 pour la SNCB – De Lijn – MIVB – TEC • Pour Brecht, 2007 est l'année du train

18/1

Test-Achats se retire du comité des usagers de la SNCB • La libéralisation du rail reste difficile • Epidémie dans le train : vol de laptops • Pont ferroviaire au-dessus du canal de Willebroek bloqué trois fois • Records d'agression en Wallonie

19/1

Libéralisation du transport intérieur de voyageurs reportée à une date indéterminée • Une tempête perturbe le trafic ferroviaire

22/1

Train Lanaken – Maastricht pour fin 2008

23/1

Les appels mobiles sont des nuisances pour le transport public

24/1

La SNCB s'attaque aux horaires

25/1

Toute agression physique fera l'objet d'une poursuite • Un resquilleur frappe un accompagnateur de train

26/1

Huit gares ferroviaires équipées de points-vélos

29/1

Homologation TRAXX NS en cours • Départ du Directeur général Leo Pardon

30/1

Les trains moins ponctuels en 2006 • Plus de relation Thalys vers Charles de Gaulle • Croissance plus rapide de la SNCB que ses collègues européens

31/1

Augmentation des tarifs au 1er février • 20 trains supprimés par jour • Thalys ne sera pas coté en bourse

Février 2007

1/2

Difficile de se rendre à la Côte en train le week-end • 80% de réduction sur les cartes train pour les étudiants • Parcours plus rapide pour Halanzy, Aubange et Messancy • 5 minutes dans le noir : la SNCB participe

2/2

Tuybens veut des trains plus ponctuels

5/2

La direction de la SNCB promet des trains plus ponctuels • Lancement du Traffic Control • Simplification des demandes de cartes de réduction • Réduction aussi pour les familles recomposées

6/2
DSM plaide pour le Rhin d'Acier

8/2
Déraillement du Welkenraedt – Ostende à Liège

9/2
Nouvelles couleurs pour CityRail • Pas de voies entre Alost et Termonde • 350 km de files autour de Bruxelles suite à des chutes de neige

12/2
La SNCB recrute 2.500 personnes en 2007 • Le bus : une meilleure alternative aux lignes régionales • L'AT d'Ostende est le plus moderne du pays

13/2
Remplacer des trains par des bus : pas une bonne idée • Plus de 500 personnes verbalisées pour avoir fumé dans le train • Retard pour la LGV Anvers – Amsterdam

14/2
ERS Railways : un nouveau concurrent pour B-Cargo • Insulter des cheminots sur Internet constitue un délit de presse • Il est interdit de surfer sur le toit du train

15/2
La SNCB ne peut augmenter ses tarifs en

2008 que de façon limitée • Coxyde veut une relation ferroviaire • Record de vitesse de 553 km/h pour le TGV • Grève des conducteurs de train à Termonde

19/2
Train rapide Hasselt - Bruxelles bondé

20/2
Grève des accompagnateurs de train suite à une agression • Succès de Ticket on line auprès des entreprises

21/2
Ouverture de Budel - Weert le 15 mars • Un train roule portes ouvertes dans la jonction Nord-Midi • Le procureur de Namur exige la tolérance zéro pour les agressions dans le train

23/2
Premier Point Poste dans la gare de Vilvorde • Un "Compartiment auteurs" pour les navetteurs namurois

26/2
Le RER prend du retard en Brabant Wallon

27/2
Des membres du Parlement interrogent les voyageurs • Le nœud ferroviaire de Namur enfin dénoué



< 12/3 Des auteurs de graffitis arrêtés

26/3 Premier train tunnel ferroviaire >



une gare à part entière • La police interpelle 11 auteurs de graffitis

13/3
Tuybens ne veut pas de RER autour d'Anvers

14/3
Un accompagnateur de train roué de coups

15/3
Bloqués deux heures dans le train suite à un bris de caténaire

16/3
La SNCB envoie le premier train de marchandises sur le Rhin d'Acier

19/3
Londres : un incendie paralyse l'Eurostar • RER : la construction de la ligne 124 peut commencer • Une association de voyageurs néerlandaise ne veut pas voir disparaître le Benelux • Anvers-Central évacué suite à une alerte à la bombe

20/3
Minimum 4 ans de retard pour le RER

21/3
Comité des usagers : "La SNCB n'écoute pas les clients" • Thuin a la pire des gares

23/3
Un bonus doit améliorer la collaboration des

28/2
Nouveau moteur de recherche pour les horaires SNCB

Mars 2007

1/3
Tunnel Kennedy : 3 semaines sans le rail • Des équipes mobiles de nettoyage B-Clean

2/3
DLC se sent discriminé • La gare de Beervelde peut-être bientôt ouverte

5/3
La Flandre veut aussi déterminer l'offre SNCB • Modernisation de la ligne Bruxelles – Luxembourg entamée • Légère diminution des agressions en 2006

8/3
La gare de Gand Saint-Pierre devant le Conseil d'Etat • L'Allemagne propose une alternative au Rhin d'Acier

9/3
B-Cargo veut aussi une alliance avec la DB

12/3
Herman De Croo veut privatiser la SNCB • Le PS veut des crèches dans les gares • Evacuation d'un train en feu à Essen • Le point d'arrêt Noorderkempen doit devenir



< 9/2 Relook CityRail

23/2
Compartiment auteurs >



3 CEO • Des trains sous la ville • Retour à la normal des horaires fin mars

26/3

Le Groupe SNCB veut investir plus de 10 milliards • Premier train à emprunter le tunnel ferroviaire d'Anvers • La SNCB verse 1.000 euros pour Jasper, un enfant abandonné

27/3

Anvers-Central attire les curieux en masse • Bloqués pendant des heures dans un train en panne

30/3

Les cartes train propulsent le chiffre d'affaires de la SNCB • Les nouvelles locs pour le Benelux arrivent bientôt

Avril 2007

2/4

Go Pass Gratuit pour tous les 16 ans • Les retards des trains Benelux critiqués • En 2009, retour des trains Lanaken – Maastricht



< 3/4
Accompagnateurs
de train agressés

12/4 Numéro
central >



3/4

Indemnisation morale pour les victimes de Pécrot • 8 accompagnateurs de train agressés en 2 semaines

11/4

NS Hispeed et la SNCB exploitent la LGV Anvers – Amsterdam

12/4

Plus de plaintes sur la ponctualité chez

4/4

Des bandes de jeunes font de la ligne Bruxelles – Mons la plus dangereuse • Les objets trouvés offerts pour une bonne œuvre • Hausse spectaculaire de la vente en ligne de billets de train • Protestations contre le transport de nucléaire à Mol • Le TGV atteint à présent 574 km/h

5/4

Sabin S'heeren nouveau directeur général de Voyageurs National • Bombardier rafraîchit des vieilles voitures à deux niveaux • Pas de trains Bruxelles – Namur pendant le week-end pascal

6/4

GSM-R pour plus de sécurité sur la voie • Le Groupe SNCB visé par des incendies criminels

10/4

Les voyageurs tirent plus souvent le signal d'alarme • La démolition de ponts ferroviaires à Etterbeek perturbe les horaires

le Médiateur • Numéro central pour les personnes à mobilité réduite

13/4

La Belgique s'accroche au Rhin d'Acier • Record du transport ferroviaire vers la Côte

16/4

Grève de l'accompagnement des trains à Bruxelles

17/4

Une grève suite à une agression provoque une campagne de dénigrement • Du soutien en plus pour le service minimum

18/4

Location de vélos pliants dans les gares • Le droit de grève n'est pas un droit absolu • La SNCB exige la tolérance zéro pour la violence • Anvers-Central évacué suite à une alerte à la bombe

19/4

Les resquilleurs restent impunis • Les syndicats payent les grèves sauvages • Les Pays-Bas veulent un Rhin d'Acier alternatif

20/4

Une batterie de mesures pour plus de sécurité dans les trains

24/4

RER Bruxelles – Nivelles seulement en 2016 • La SNCB veut payer plus rapidement les compensations

25/4

BTTB veut un règlement des compensations simplifié • Voyager moins cher le jour des élections

26/4

Grève sauvage dans la région de Welkenraedt-Verviers

27/4

3 blessés graves dans un accident de train à Izegem • Trains directs entre Waaslandhaven et Zeebrugge en 2008 • 50 plaintes par an sur les perturbations sonores du train

Mai 2007

2/5

Une erreur humaine à l'origine de l'accident d'Izegem • Les mouvements de voyageurs responsable des trains en retard • Go Pass gratuit pour les 16 ans • Les concurrents de la SNCB veulent une libéralisation plus rapide • Les nouveaux opérateurs ne détiennent même pas 5% du marché belge • 340 trains affrétés pour le jubilé du scoutisme • Motion contre l'extension de la ligne Bruxelles – Nivelles

3/5

IFB relie le port d'Anvers à l'intérieur du pays

4/5

Un homme se coince le bras dans les portes du train • La SNCB refuse les seniors en fauteuil roulant • La SNCB oublie la réservation de 80 élèves

7/5

Deux fois plus de trains passent au rouge • Nouveaux retards pour le RER

8/5

La SNCB-Holding augmente le capital de l'opérateur



< 2/5 Go Pass gratuite

11/5 Swinger dans le train >



10/5

L'accompagnateur de train exige des excuses pour le film de haine diffusé sur YouTube • Le grand patron de la CSC Transcom revient à la SNCB

11/5

Quatre trains mitraillés à Schaerbeek • Déjà 646 recrutements par le Groupe SNCB • La Wallonie estime que le Rhin d'Acier est de l'argent gaspillé • Swinger dans le train avec la Stichting Lezen

14/5

Des centaines de trains bombardés de pierres chaque année • Un syndicat en colère suite à l'attitude du gouvernement wallon envers le Rhin d'Acier

15/5

Le Voka exige le Rhin d'Acier

16/5

Bris de caténaire à Bruxelles-Midi

21/5

L'ouverture du tunnel ferroviaire d'Anvers commence avant le plan de rénovation des gares • Trafic ferroviaire important sous la ville d'Anvers • Les trains Benelux emprunteront l'itinéraire existant jusque fin 2008 • L'avis négatif sur le Rhin d'Acier est surtout stupide • Un train diesel prend feu à nouveau • Ring derrière la gare de Malines

22/5

• Tom Steels bat le train au sprint • Des voleurs s'enfuient en train • Terreur sur la ligne Namur – Dinant

23/5

Une accompagnatrice de train assommée par une brute

24/5

La SNCB en bourse ?

25/5

L'entrée en bourse de la SNCB n'est pas encore pour demain

29/5

Un seul billet train, tram, bus en 2010 • Electrification de Montzen – Aix-la-Chapelle

31/5

La plupart des plaintes porte sur l'impolitesse des accompagnateurs de train • Nouveau départ pour le Tunnel sous la Manche

Juin 2007

1/6

Les entreprises publiques coûtent beaucoup d'argent à l'Etat

4/6

Pressing mobile à la gare de Vilvoorde • Le point vélo d'Anvers-Central enfin ouvert • Le conducteur de train Demoor est décédé des coups qu'il a subi • Service minimum : pas encore pour demain

7/6

Plus de vols dans les trains et les gares où le nombre de voyageurs augmente • Chaos dans le trafic à Werchter suite au concert des Stones • La SNCB ouvre la gare d'Evergem • Les trains empêchent Melsele de dormir • Pas d'accord européen sur les droits des usagers du train

8/6

La SNCB s'embarque à nouveau avec Mobistar • Atlas localise les locomotives • Un ouvrier du chemin de fer sous un train

11/6

Gratuité pour les élections • Feu vert pour le tunnel ferroviaire du Liefkenshoek • Ouverture de la Betuwelijin

12/6

Crèche dans la gare de Charleroi-Sud



< 7/6 Ouverture gare d'Evergem

15/6 Croissance du transport de marchandises >

13/6

Démarrage du terminal trimodal ATO à Anvers • 950 trains touchés par les vols de

cuire • L'AC Malines aspire à un supplément de personnel

15/6

Le transport de marchandises augmente en Europe mais pas la qualité

19/6

Entrée de la DB dans Thalys • Van Laethem suit Bovy à la CSC Transcom

20/6

La CGSP s'oppose à la nomination de Bovy comme chef du personnel à la SNCB • Un ouvrier de la SNCB écrasé entre deux trains

21/6

Le trafic International de voyageurs entièrement libéralisé en 2010 • Plus de droits pour les usagers du train

23/6

La SNCB veut le feu vert pour le plan d'investissement 2008-2012 • Le SIC renonce à la grève • Moins de violence mais plus de menaces dans le train • Les Pays-Bas mettent des bâtons dans les roues pour Lanaken – Maastricht • Les personnes à mobilité réduite mécontents de la SNCB



27/6

Le train Lanaken – Maastricht circulera quand-même

29/6

Le train : la solution au réchauffement de la Terre • Le service minimum irréalisable en cas de grève • Noorderkempen doit attendre une relation • Deux ans pour un coup de pied mortel à un conducteur de train

Juillet 2007

2/7

Un magistrat du Conseil d'Etat dénonce la criminalité dans le train

3/7

Thalys ne circulera rapidement vers Amsterdam que fin 2008 • Railteam réunit les opérateurs européens de la grande vitesse

4/7

La société ferroviaire Sideros dans les problèmes • La SNCB lutte contre l'agression

5/7

43% de resquilleurs en plus • La SNCB veut interdire l'accès aux provocateurs • Train et bus pour TW Classics

9/7

Liège-Guillemins ou Liège-Limburg ?

10/7

72 trains par jour sur le Rhin d'Acier en 2030 • 25.000 voyageurs pour l'arrivée du Tour



< 3/7 Railteam alliance

10/7 Arrivée du Tour >

13/7

Croissance de 6,7% du chiffre d'affaires de Thalys

16/7

250 mio pour achever le réseau TGV • Protestation contre la suppression des trains Benelux • Les syndicats partagés sur les grèves sauvages

17/7

Les Pays-Bas ne sont plus d'accord avec l'avis sur le Rhin d'Acier • Transport de fret en TGV ?

18/7

1.500 collaborateurs Infrabel transférés à la SNCB • Un tiers en plus de billets vendus en ligne

19/7

La SNCB veut des trains internationaux low cost • Augmentation du trafic Eurostar de 5%

23/7

Une femme agressée dans le train • Des jeunes poignardés lors d'un incident dans le train

25/7

Etude sur le transport de fret par TGV à Liège • Pour la SNCB, le Limbourg n'est pas le paradis du vélo • DLC peut former des conducteurs de train



26/7

La SNCB supprime les parkings gratuits

31/7

Déraillement d'un train transportant des produits chimiques



< 2/8 Rush estival vers la Côte

29/8 Trains-Poésie Watou >



Août 2007

1/8

La SNCB maintient les parkings gratuits • Les fonctionnaires prennent les transports publics en masse • La Betuwelijn toujours pas fonctionnelle

2/8

Début du rush estival vers la Côte

3/8

Une grue paralyse Ostende – Bruxelles

6/8

Circulation pénible sur les autoroutes vers la Côte

7/8

Du personnel de train belge dans les trains allemands en cas de grève de la DB

8/8

Un voleur de sac essaie de pousser un agent sous le train à Bruxelles-Midi

9/8

Les vieux trains peuvent à nouveau effectuer des parcours touristiques • Schouppe de retour à la tête de la SNCB ?

10/8

Schouppe ne reviendra pas à la SNCB

17/8

Un pavé à travers le pare-brise d'un train • Les Allemands veulent le Rhin d'Acier le long de la A52

23/8

Les entreprises ferroviaires transportent les virus à travers l'Europe

24/8

La SNCB ne veut pas payer la dette historique

27/8

Kruidvat vend des billets de train

29/8

Arrestation de graffiteurs à Schaerbeek • La SNCB met en circulation un Train-Poésie vers Watou

31/8

La Wallonie veut Charleroi-Nord à proximité de l'aéroport • Des voyageurs débarquent sur le mauvais quai à Anvers-Central



< 6/9 Internet sur Thalys
14/9 J'aime le train >



Septembre 2007

3/9

7.000 trains supprimés au cours du premier semestre • Déraillement de trains marchandises à Ottignies et Genval • Hasselt veut un train rapide vers Liège • "J'aime le train" jette un regard en coulisses • Toujours plus d'investissements dans le trafic domicile-travail

4/9

Plus de 1 train sur 10 a du retard • Freinage d'urgence du TGV pour débarquer à Verviers • Le port de Bruxelles veut transporter des conteneurs par le rail

5/9

Fin de l'accord sidérurgique SNCB-SNCF • Finis, les voyages en groupe aux heures de pointe • L'Eurostar rejoint Londres à une vitesse record

6/9

L'achèvement du RER à l'horizon 2016 • Thalys : pionnier avec Internet

7/9

La SNCB veut plus de liberté pour fixer les tarifs • La SNCB sortira du rouge l'année prochaine

10/9

Le BTTB et la CGSP contre la fermeture des petites gares

11/9

La SNCB propage une nouvelle sorte d'araignées

12/9

Un voyage complet à Amsterdam en Thalys : pas pour 2009 • Démarrage de la construction de la ligne Lanaken – Maastricht

14/9

Deux jours de fête à la SNCB avec "J'aime le train"

17/9

Les portes ouvertes à la SNCB attirent 100.000 visiteurs • Le week-end TTB est de retour

18/9

Une publicité de la SNCB incite à la boisson • De l'argent en plus pour l'ERTMS en 2009

20/9

Meilleure collaboration entre bus et train à Gembloux

21/9

Bruxelles – Londres en un temps record de 1h43 min • Des voyageurs évacués d'un train ayant déraillé à Waremmes • La possibilité de lightrail entre Bruges et la Côte est examinée

24/9

La police effectue des contrôles à grande échelle dans les transports publics

25/9

Un billet de train vendu pour un train supprimé • La rupture d'une digue emporte l'accès ferroviaire au Deurganckdok

26/9

La SNCB demande s'il est judicieux de faire rouler des trains vides • Le Parlement européen confère plus de droits aux usagers • Des trains bondés à la journée du personnel des Mutualités Socialistes

27/9

Les voyageurs de la ligne Gand – Anvers furieux contre la SNCB

Octobre 2007

1/10

Le point d'arrêt Noorderkempen devient une gare • Le BTTB et l'ACTP demandent aux voyageurs de communiquer les retards

2/10

Plus de 1.000 recrutements en 2008

3/10

La SNCB découvre le GPS dans la lutte



< 4/10 Eurostar bientôt rentable ?

24/10 Campagne de courtoisie >



contre les files

4/10

Eurostar bientôt rentable ? • La CGSP exige un meilleur développement pour Genk • Turnhout critique les nouveaux horaires vers Bruxelles

5/10

Le Groupe SNCB sort du rouge • Opposition à l'augmentation du billet de train vers Zaventem

8/10

Des trains de ski vers l'Autriche aussi cette année • Les écocombis néfastes pour le transport ferroviaire de fret

9/10

La SNCB lance une campagne pour la courtoisie

10/10

Test Thalys entre Liège et Aix-la-Chapelle • La LGV vers Amsterdam de nouveau reportée

11/10

Pétition pour plus de trains entre Virton et Bertrix

12/10

Augmentation de 2,3% du prix des titres de

transport SNCB

15/10

Le Benelux disparaîtra quand circulera le train à grande vitesse

16/10

104 trains supprimés suite à un vol de cuivre à Puurs

17/10

Contrôles nocturnes supplémentaires le long des voies • Thalys refuse les enfants de moins de 12 ans non accompagnés • La grève à la SNCF se fait sentir chez Thalys et Eurostar

19/10

Menace de grève chez les conducteurs de train • Le Rhin d'Acier pas sans conditions • Libéralisation du rail avancée

22/10

Image de la SNCB : meilleure chez les clients que chez les stakeholders • Grève contre le service minimum à l'horizon 2009 • Train hybride révolutionnaire pour le RER de Bruxelles ?

23/10

La construction du tunnel ferroviaire du Liefkenshoek reportée en septembre 2008 • Peut-être un train vers Noorderkempen en juin 2008 • Pénalisé pour avoir délivré une femme qui était coincée • La carte Cybelys fait gagner du temps chez Thalys

24/10

Chaos annoncé sur le rail • Un train en plus entre Virton et Bertrix • Bientôt des caméras

dans les trains Bruxelles - Amsterdam

25/10

L'Orange bleue veut 25 % de voyageurs en plus en 2011 • Peine réduite pour l'homme qui a tenté de pousser un agent SNCB sous un train

26/10

Une grève préventive envenime la situation • Les guichetiers sont mal informés selon Test-Achats

29/10

De gros problèmes ferroviaires subsistent • Protestations croissantes du groupe d'action Turnhout-Manage • Des touristes britanniques bloqués à la gare de triage de Gand

31/10

Beervelde se prépare à la réouverture de la gare

Novembre 2007

5/11

La grève de B-Cargo paralyse le trafic de marchandises • Un machiniste agressé dans son poste de conduite • Un resquilleur donne un coup de tête à l'accompagnateur de train • Un machiniste blessé par une pierre à



< 14/11 50 voitures à deux niveaux

22/11 Trains bondés >

travers le pare-brise • Des livrets gratuits "Smakelijk lezen" pour les voyageurs • Une petite fille invente qu'elle a été mise à la porte du train

6/11

De nouveaux chantiers RER à Nivelles et Ottignies • Gros succès de l'enquête BTTB

7/11

Critique du Parlement sur la répartition des tâches au sein du Groupe SNCB • 145 millions euros nécessaires pour les problèmes ferroviaires en Europe

8/11

Les communes aux alentours de Turnhout contre les nouveaux horaires

9/11

Le Rhin d'Acier doit suivre le tracé historique • Le TGV à Bruxelles-Midi est une boulette selon Louis Tobback

12/11

Un site web appelle au blocus ferroviaire des Flamands

13/11

La SNCB ne peut pas être régionalisée • Fortitude : la nouvelle filiale SNCB pour la sidérurgie • L'Eurostar se veut écologique • Unique voyage en train vers le Camp de



Brasschaat • Des trains dans le deuxième tunnel sous l'Escaut pas avant 2013 • Une grue paralyse le trafic ferroviaire • Thalys déménage à Anvers-Central

14/11

L'Eurostar désormais vers St-Pancras • La SNCB achète encore 50 voitures à deux niveaux

15/11

La SNCB ne veut pas de la régionalisation • Le Liefkenshoek prend du retard • B-Cargo est le leader incontesté dans les ports belges

19/11

L'Eurostar en vitesse de pointe vers Londres • Pas de prison pour le coup de pied mortel au conducteur de train • Les entreprises ne portent pas assez d'attention aux transports publics • La gare d'Eupen n'est pas menacée • La grève de la DB hypothèque le transport de marchandises

21/11

Les voitures à deux niveaux doivent résoudre les problèmes à Turnhout

22/11

Des trains bondés aux heures de pointe

23/11

Charleroi et Turnhout ne sont pas gâtés par les nouveaux horaires • Le train roulera un peu plus lentement en 2008 • Menace de grève en décembre • Le manque de conducteurs de train casse l'offre • Veillée silencieuse pour Guido Demoor • Priorité absolue au réseau ferroviaire transeuropéen

26/11

Le chemin de fer reçoit 2,5 milliards par an
 • Les blogs ferroviaires de plus en plus populaires • B-Cargo loue 40 locs auprès d'Angel Trains • La CGSP contre la grève des trains

27/11

50 nouvelles voitures à deux niveaux commandées • La SNCB coûte 235 euros par an à chaque Belge • La DB ne sera pas un concurrent de B-Cargo • Les navetteurs redoutent les trains suroccupés • Le train rattrape difficilement la voiture

28/11

Le rail recherche des machinistes "européens" • La libéralisation du fret rencontre des obstacles • Railion abandonne son propre matériel sur le réseau • Anvers-Sud veut voir plus de trains s'arrêter • La croissance du rail est plus rapide que celle du transport routier

29/11

La SNCB peut continuer à former ses conducteurs de train • Les concurrents exigent un centre de formation indépendant pour les conducteurs de train

30/11

Deux ouvriers des voies pris par un train

Décembre 2007

3/12

La SNCB sort du rouge • Ouverture de la première crèche de la SNCB à Charleroi • Hergenrath ouverte • Nouvelle gare RER : Vivier d'Oie • Deux tiers des



< 10/12 Nouveaux horaires

11/12 Fair Trains >



voyageurs subissent des retards selon l'ACTP • Un train Solidarité à l'occasion de la Journée internationale • La SNCB veut plus de liberté pour la politique tarifaire • Des retards toujours plus importants selon le BTTB • La SNCB veut transposer le coût élevé de l'énergie dans le tarif

4/12

7 mio euros de subsides européens pour une étude sur le Rhin d'Acier • La SNCB envisage l'Internet dans les trains • Recherche d'une bande de jeunes sur la ligne Charleroi – Couvin

5/12

Offrir plus de transport public ou l'offrir gratuitement ne suffit pas

6/12

Des plaintes en masse sur le nouveau service des trains • Grèves le samedi organisées par le SIC

7/12

Pour les parents, hors de question de supprimer un train scolaire

10/12

Baptême du feu pour les nouveaux horaires • La direction des chemins de fer qualifie la grève d'irresponsable • Veolia Cargo : un nouveau concurrent de la SNCB

11/12

Des milliers de réactions aux nouveaux horaires • Des truffes "Fair Trains" pour Oxfam

12/12

Les difficultés du rail perdurent • Motion allemande pour le Rhin d'Acier

13/12

Les plaintes sur les nouveaux horaires surgissent de toutes parts • Une grève sauvage des machinistes dupe les voyageurs

14/12

La ligne Turnhout – Bruxelles serait-elle maudite ?

17/12

10 ans de TGV en Belgique • La SNCB manque de matériel • La grève des trains fait obstacle à la manifestation syndicale • La "Journée du train vide" en protestation contre les grèves

18/12

La communication : le talon d'Achille de la SNCB • Un écolier traîné par un train sur deux kilomètres • "Music for life" de StuBru démarre dans le train • Pétition de plaintes sur la ligne Essen – Anvers • Info Trafic VRT : "Pas de trains vers Retie"... où il n'y a pas de voies • Lancement du billet Shopping

19/12

Le contrat de gestion prend du retard • Le BTTB contre le service du dimanche aux réveillons de Noël et de Nouvel An

20/12

Plus de 10.000 petites boîtes de truffes Fair Train vendues • Grève du SIC écourtée

21/12

La SNCB va adapter les horaires • Les navetteurs de Campine frustrés

27/12

Les grèves ferroviaires accélèrent le débat sur le service minimum • La ponctualité touche le fond • La direction des Chemins de fer promet une amélioration • Les Pays-Bas veulent une ligne entre Genk-Hasselt et Sittart-Geleen • Le SIC gâche le réveillon de Noël des voyageurs

28/12

Grève suite à deux cas d'agression en trois jours

Dialogue pour l'avenir

Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée générale

Préparer le futur, c'est poser dès à présent les jalons d'une croissance durable. La SNCB enregistre de bons résultats financiers. Le transport

international de voyageurs connaît la plus forte croissance ; le transport intérieur de voyageurs et le transport de marchandises augmentent également mais dans une moindre mesure. La ponctualité sur les liaisons intérieures pendant les premiers et derniers mois de l'année reste néanmoins un point sur lequel

très active et prend des mesures fortes pour avancer dans cette direction : commande de nouvelles locomotives et voitures, optimisation des processus d'exploitation, certification ISO et OHSAS pour les ateliers de maintenance.

la SNCB s'engage pour un avenir viable, où la mobilité durable ira de pair avec l'entreprise durable.

Rehausser la qualité du service y compris pour le long terme reste un des grands défis posés au management. La SNCB est

Le nouveau plan d'entreprise confirme que la SNCB s'engage pour un avenir viable, où la mobilité durable ira de pair avec l'entreprise durable.

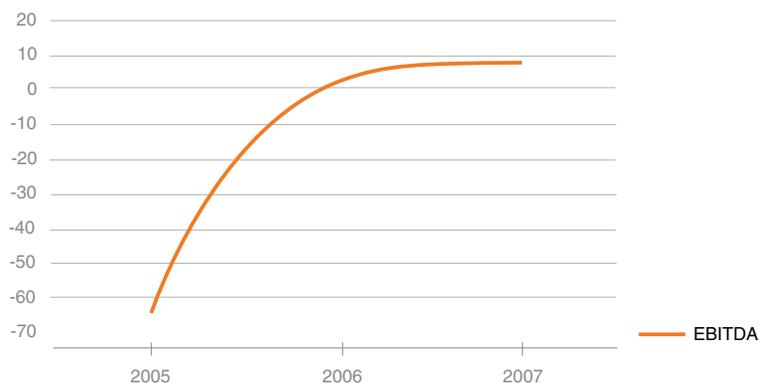
Une politique structurelle saine

La SNCB peut se prévaloir d'une gestion structurelle saine. Pour la troisième année consécutive, l'entreprise réduit les pertes et cette tendance positive se traduit aussi au niveau du résultat opérationnel (EBITDA). Le management de la SNCB a pris, dès 2005, ses responsabilités pour faire face aux défis quotidiens tout en construisant la SNCB qui devra réussir demain le passage vers un monde ferroviaire libéralisé.

L'année 2007 est une étape cruciale dans le jeune parcours de l'opérateur ferroviaire SNCB. En 2005, la SNCB vient d'être créée mais porte encore le poids du passé. Le résultat est une perte de 79,5 millions d'euros. En 2006, l'hémorragie est arrêtée et la perte se stabilise à 67,7 millions EUR. En 2007, soit seulement 24 mois après la prise en main par un nouveau management, la SNCB avance vers l'équilibre : la perte est réduite à 17,8 millions d'euros, soit une amélioration de 73,7% par rapport à 2006.

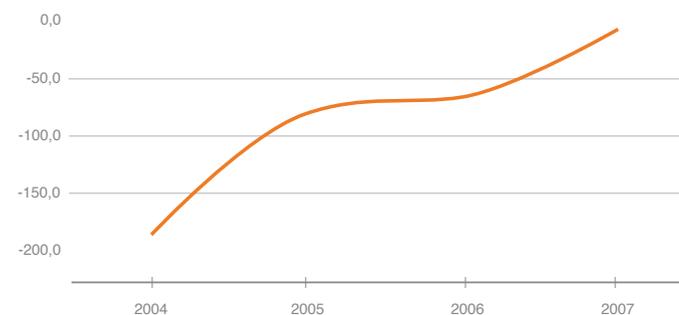
L'EBITDA, devenu positif en 2006, se renforce en 2007 pour atteindre 7,3 millions EUR. La SNCB confirme le redressement de ses activités opérationnelles. Cette progression démontre que la nouvelle direction, qui a fixé l'objectif de l'équilibre en 2008, agit avec efficacité : cette trajectoire est très rassurante pour le futur.

EBITDA (millions €)



Revenus	1.940,4	2.132,9	2.217,5
Coûts	2.004,3	2.129,4	2.210,2
EBITDA	-63,9	3,5	7,3

Résultat (millions €)



Millions €

Résultat	-186,5	-79,5	-67,7	-17,8
----------	--------	-------	-------	-------

Le bilan de la SNCB affiche une stabilité réconfortante. Il est à noter que les fonds propres se renforcent pour représenter en 2007 80,5% du bilan contre 75% un an auparavant.

Bilan (millions €)

	2007	2006	Ecart
Actifs immobilisés	2.966,2	2.800,7	165,5
Actifs circulants	1.202,1	1.320,7	-118,6
Total actif	4.168,3	4.121,4	46,9
Capital propre	3.353,9	3.092,3	261,5
Provisions	201,6	225,4	-23,8
Dettes	612,8	803,7	-190,8
Total passif	4.168,3	4.121,4	46,9

Résultats non consolidés de la SNCB (millions €)

	2007	2006	%
Revenus opérationnels	2.217,5	2.132,9	4,0
Chiffre d'affaires	2.157,8	2.069,4	4,3
Variation stocks /commandes	-1,0	0,3	-
Production immobilisée	50,7	49,7	2,0
Autres produits	10,0	13,6	-26,5
Coûts opérationnels	2.210,2	2.129,4	3,8
Matières et fournitures	94,1	97,0	3,0
Services et biens divers	1.132,9	1.079,6	4,9
Coûts du personnel	982,1	952,4	3,1
Autres frais	1,1	0,4	-
EBITDA	7,3	3,5	108,6
Amortissements et réductions de valeur	170,2	164,3	3,6
Réduction de valeur stocks	-63,0	14,0	-
Provisions	-24,4	-5,2	-
EBIT	-75,5	-169,7	55,5
Produits financiers	120,5	108,6	11,0
Charges financières	-1,5	8,8	-
EBT	46,5	-69,8	166,6
Produits exceptionnels	10,5	16,1	-35,4
Charges exceptionnelles	74,8	13,9	-
Résultat global	-17,8	-67,7	73,7

Revenus opérationnels en bonne voie

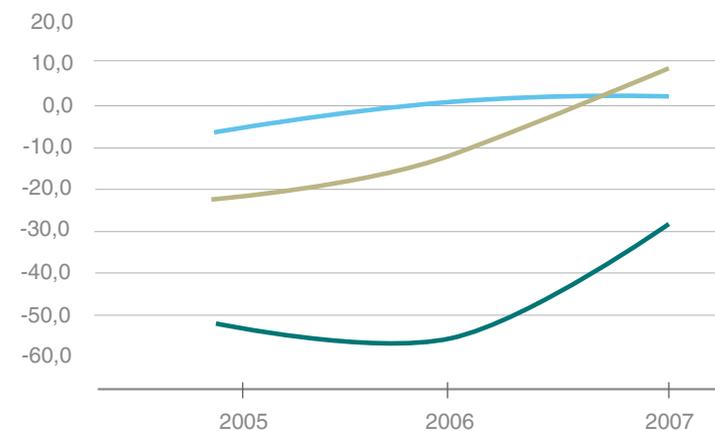
Les revenus opérationnels de la SNCB s'élèvent à 2.217,5 millions d'euros, soit 4% de plus qu'en 2006 alors que les coûts n'augmentent que de 3,8% pour atteindre 2.210,2 millions d'euros. Le chiffre d'affaires s'élève à 2.157,8 millions d'euros, une croissance de 4,3% par rapport à 2006. De tels résultats sont le fruit d'efforts menés à tous les niveaux, que ce soit dans le développement de l'offre à la clientèle tant voyageurs que marchandises mais aussi dans la maîtrise des coûts.

Le chiffre d'affaires s'élève à 2.157,8 millions d'euros, une croissance de 4,3% par rapport en 2006.

Parmi les trois secteurs principaux d'activités, le transport national et international de voyageurs et le fret, deux sont en positifs en 2007. La progression la plus remarquable est celle du secteur « voyageurs international » qui atteint pour la première fois un résultat positif de 8,2 millions d'euros alors qu'en 2006 le secteur affichait encore une perte de 12,6 millions. Le transport national de voyageurs se stabilise et voit son résultat positif passer de 0,6 à 3,3 millions d'euros en 2007.

Si pour le transport de marchandises l'équilibre n'est pas atteint, la progression de 2006 à 2007 donne de solides garanties pour le futur. La perte est réduite à 29,2 millions d'euros en 2007 contre 55,8 millions en 2006. Une telle performance dans un environnement déjà libéralisé est également un bon signal. Néanmoins, l'objectif reste d'atteindre l'équilibre, ce qui implique de poursuivre les efforts entrepris.

Résultat par secteur d'activités



Voyageurs National	-6,1	0,6	3,3
Voyageurs International	-22,3	-12,6	8,2
B-Cargo	-51,1	-55,8	-29,2
Résultat	-79,5	-67,7	-17,8

— Voyageurs National
— Voyageurs International
— B-Cargo

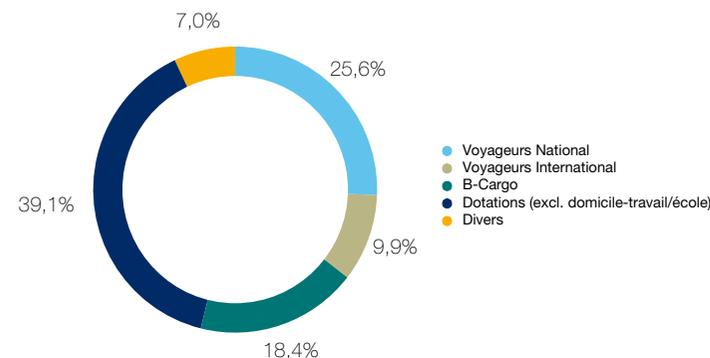
Croissance continue

Le transport intérieur de voyageurs atteint en 2007 un chiffre d'affaires de 512,2 millions d'euros soit une progression de 2,2% par rapport à 2006 hors compensation des réductions tarifaires prévues par l'autorité de tutelle (domicile-travail, domicile-école). A périmètre constant, ce qui implique de prendre en considération la part des dotations qui compense ces baisses tarifaires, le chiffre d'affaires de « voyageur national » progresse de 5,6%.

Sur le plan opérationnel, le nombre de clients voyageurs augmente de 4,9% et les voyageurs-kilomètres de 3,9%.

Avec 6,4% de croissance, l'international enregistre l'augmentation du chiffre d'affaires la plus importante, malgré un très léger recul du nombre de voyageurs-kilomètres (0,4%). La performance de l'Eurostar qui relie Bruxelles à Londres en 1h51 depuis le mois de novembre explique en partie l'augmentation du chiffre d'affaires Eurostar qui progresse de 17,5%. La progression du secteur « voyageur international » est de bonne augure face

Répartition du chiffre d'affaires par activité de transport



Avec 6,4% de croissance, l'international enregistre l'augmentation du chiffre d'affaires la plus importante.

à la libéralisation qui sera effective au 01/01/2010. Dans le secteur fret, on constate que la hausse de 3,3% du chiffre d'affaires est couplée à une diminution de 3,5% des tonnes-kilomètres. Cela montre que l'amélioration de la situation du secteur « marchandises » est liée à une augmentation importante de la productivité.

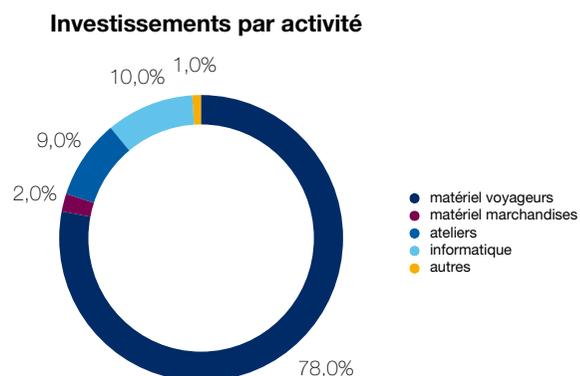
Enfin, ces prestations sont possibles grâce à la motivation et à l'engagement quotidien des 19.929 membres du personnel ou 18.676 FTE (au 31 décembre 2007).

Evolution du trafic (voyageurs-km) et du chiffre d'affaires

Voyageurs National	
Trafic (voyageurs-km)	+3,9%
Chiffre d'affaires	+5,6%
Voyageurs International	
Trafic (voyageurs-km)	-0,4%
Chiffre d'affaires	+6,4%
Marchandises	
Trafic (tonnes-km)	-3,5%
Chiffre d'affaires	+3,3%

Investir dans la durabilité

La SNCB investit en 2007 plus de 285 millions d'euros, ou 24,3 millions de plus qu'en 2006. La livraison de voitures à double-étage M6 et la modernisation des automotrices doubles AR 66-79 et des voitures à double-étage M5 se taillent la part du lion. Dans le transport de fret, l'achat et la transformation de wagons marchandises sont les principaux postes d'investissements comme en 2006.



La durabilité est le fil rouge des investissements dans les ateliers de maintenance. Une grande attention est consacrée au renouvellement ou à l'amélioration de l'isolation, à l'efficacité et à la consommation énergétique du chauffage et de l'éclairage, à la

La durabilité est le fil rouge des investissements dans les ateliers de maintenance.

consommation énergétique des systèmes d'aspiration et de ventilation, au caractère écologique des installations d'épuration des eaux et à la collecte sélective des déchets. De nombreux investissements dans les ateliers optimisent les conditions de travail : un plus pour la sécurité et la productivité. Les modernisations tiennent compte de l'augmentation du nombre de trains à entretenir, qui s'est encore accélérée du fait de la



commande de nouvelles locomotives et de voitures (entre autres pour le Réseau Express Régional).

L'introduction d'un système ERP (Enterprise Resources Planning) doit rationaliser les processus logistiques, administratifs et financiers au sein de l'entreprise. Cela nécessitera un budget important au cours des années à venir, et ce, en échange d'une plus

grande efficacité et d'un meilleur contrôle des coûts. Le développement d'applications informatiques orientées client requiert également de gros moyens : la vente, la distribution et les services à la clientèle se font de plus en plus sur le mode électronique. L'installation du GPS, du GSM-R et du système européen de sécurité ETCS à bord des locomotives se déroule conformément au planning.

Un plan d'entreprise ambitieux

Le plan d'entreprise 2008-2012 ne se cache pas des ambitions de la SNCB. Le sens des réalités et une approche cartésienne de la gestion d'entreprise marchent la main dans la main avec une stratégie axée sur la croissance et l'approche triple bottom line. La SNCB veut fonctionner comme une société intégrée pour profiter au maximum des synergies entre les secteurs d'activités. Les prestations économiques doivent concorder avec les objectifs sociaux et écologiques – tant dans le transport de voyageurs que dans le transport de marchandises et les activités de maintenance. La SNCB adhère aux résolutions de la Community of European Railways visant une réduction de 20% des émissions de CO2 sur la période 2000-2020 et élabore un "programme vert" à cette fin.

Qualité et dialogue constituent les concepts centraux de la stratégie d'entreprise.

Qualité et dialogue constituent les concepts centraux de la stratégie d'entreprise. La qualité du service, du personnel et du management est la condition de base qui permettra à la SNCB de réaliser ses ambitions dans le contexte d'un dialogue avec les clients, les collaborateurs et la société.

Application des règles de continuité

Conformément aux dispositions de l'article 96,6° de la loi sur les sociétés, le Conseil d'Administration justifie l'application des règles comptables de continuité sur la base des éléments suivants : le plan d'entreprise 2005-2007 de la SNCB offre à cette dernière la perspective d'un résultat opérationnel positif à partir de 2008. L'amélioration constante du résultat opérationnel depuis 2005 et l'évolution par rapport au budget viennent appuyer ce pronostic ; conformément à l'article 3 du contrat de gestion, la SNCB-Holding souscrit, dans le cadre de la politique de soutien des filiales, aux augmentations de capital de la SNCB pour un montant maximum de 540 millions d'euros, étalé sur les années comptables de 2005 à 2008.

Missions particulières effectuées par les Commissaires

Au cours de l'exercice écoulé, différentes missions particulières légales ou complémentaires ont été accomplies par les commissaires, portant sur :

- la certification du tableau relatif à l'évolution du cash-flow et l'application de l'article 3 du contrat de gestion entre l'Etat et la SNCB. Rémunération : 8.000 euros par commissaire (membre de l'Institut des Réviseurs d'Entreprise) ;
- le projet Sideros. Rémunération : 19.500 euros ;
- la sous-consolidation de la SNCB. Rémunération : 3.400 euros.

Remerciements

Le Conseil d'Administration remercie Monsieur Bruno Tuybens, Secrétaire d'Etat aux Entreprises Publiques, et Monsieur Renaat Landuyt, Ministre de la Mobilité, pour leur soutien et pour la promotion du train en tant que moyen de transport durable.

Le Conseil remercie aussi Madame Inge Vervotte, Ministre des Entreprises publiques, et Monsieur Yves Leterme, Ministre de la Mobilité qui, malgré leur bref mandat en 2008, ont déjà manifesté un intérêt particulier à la SNCB. Le Conseil exprime également sa reconnaissance à tous les responsables politiques qui militent pour un transport durable, tant au niveau fédéral que régional et communal. Les membres des organes de gestion et le Comité de Direction ont fait preuve, pendant une année riche en défis, de sagacité et de ténacité.

Le Conseil remercie Messieurs Jean Denayer et Leo Pardon, partis à la retraite en 2007, pour leur investissement pendant tant d'années.

Le personnel et ses représentants ont fait preuve, en 2007 également, d'implication dans la productivité et du sens des responsabilités, malgré le contexte social parfois très tendu. Le Conseil leur fait part de sa considération.

Nos clients peuvent être rassurés : la SNCB s'investit, sans ménagement, dans la qualité afin de continuer à offrir un transport durable et fiable au cours des années à venir.

Le Conseil d'Administration
Bruxelles, le 11 avril 2008

A la recherche du dialogue



La SNCB met tout en œuvre pour stimuler le dialogue. Un éventail d'actions de communication offre aux clients, stakeholders et le public en général l'occasion de s'informer, de faire la découverte de l'univers du train ou encore de nourrir le dialogue.

Importance de l'ouverture et du dialogue

On n'aime que ce qu'on connaît. La SNCB a ouvert ses portes lors de la journée TTB avec la devise "J'aime le train". Pendant ce week-end de mi-septembre, quelque 15.000 personnes ont visité les ateliers de traction de Forest (TGV), d'Anvers-Nord et de Charleroi. La possibilité leur était également offerte d'effectuer un parcours empreint de nostalgie en train à vapeur dans et aux alentours de Bruxelles, ou un trajet super rapide

Les partenariats de la SNCB devenus incontournables sont le soutien de la Foire du Livre de Bruxelles et de la Stichting Lezen (Fondation flamande pour la Lecture), qui a distribué, à deux reprises en 2007, un petit livre aux voyageurs. Elle a organisé des manifestations en live dans le train filmées par de jeunes talents prometteurs et a mis ensuite les petits films sur YouTube.

Un aspect ludique, quant à lui, était présent au travers de l'asbl Message Anonyme. Dans les trois gares principales de Bruxelles étaient

voit mieux" incitait les voyageurs à porter davantage l'attention aux autres, favorisait une plus grande ouverture chez les voyageurs et constituait un plaidoyer visuel contre l'agression verbale envers les accompagnateurs de train.

Le dialogue a une importance capitale. C'est pourquoi la SNCB a organisé aussi une réunion avec ses principaux stakeholders pour discuter de la qualité du trafic intérieur voyageurs ; l'ACTP (Association des Clients des Transports en Commun), le BTTB (Bond van Trein-

La SNCB a organisé une réunion avec ces **principaux stakeholders** pour discuter de la qualité du trafic intérieur voyageurs.

en Thalys entre Liège et Bruxelles. Au total, les 3 sociétés du Groupe ont attiré avec "J'aime le train" presque 100.000 visiteurs.

distribuées des paires de lunettes en carton, un clin d'oeil aux voyageurs pour les inciter à voir la vie sous un "autre jour". L'action "Avec les OREILLES on

Tram- en Busgebruikers), Test-Achats et d'autres organisations qui portent un regard critique sur le service ont pris part au débat.

En 2007, la SNCB a lancé le magazine d'entreprise "Time to B". Le magazine a pour objet de mieux informer un grand éventail de stakeholders des activités de la SNCB et offre une vision unique sur l'arrière scène. Les groupes cibles sont entre autres des ministres et des membres des parlements aux niveaux fédéral et régional, des bourgmestres et des responsables de la mobilité, les 1000 entreprises les plus importantes, des leaders d'opinion dans le secteur de la mobilité et des groupes d'influence.

de changement et l'attention pour les relations internationales font l'objet d'une évaluation plus positive de la part de ceux-ci que de la part du grand public. Et ce n'est pas étonnant : tous les groupes cibles estiment que l'image de la SNCB véhiculée par les médias est un peu plus négative que leur propre perception, même si une amélioration est perceptible par rapport à 2001. Mais 47% du grand public est d'avis que la presse est positive, alors qu'ils ne sont qu'un petit 16% chez les leaders d'opinion.

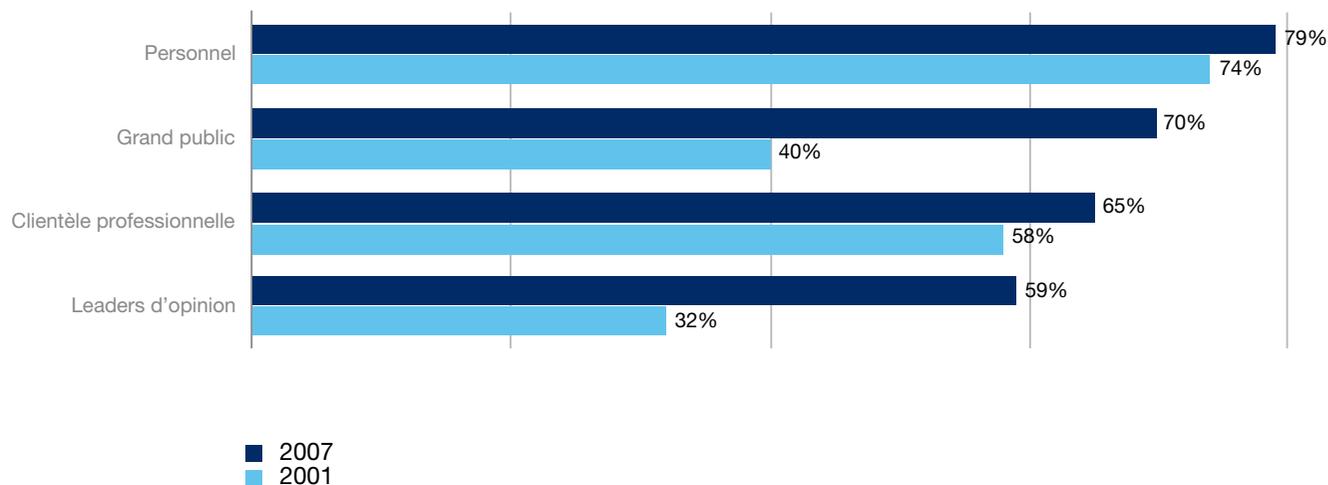


Les usagers du train ont une meilleure image de la SNCB que les non usagers.

L'image de la SNCB : mieux on la connaît, plus on l'aime.

Mi-2007, le bureau spécialisé IPSOS a clôturé une vaste étude de l'image de marque. L'étude précédente datait de 2001. La SNCB progresse fortement par rapport à 2001, surtout auprès du grand public. Les usagers ont une meilleure image de la SNCB que les non usagers. Les leaders d'opinion restent le groupe le plus négatif. Le grand public est bien plus convaincu que les leaders d'opinion que la SNCB est une entreprise orientée vers le client, axée sur la qualité du service et l'accueil. Seules la capacité

Groupes cibles ayant une image nettement améliorée de la SNCB





le voyageur





Dans le train, je suis passagère.
Libre d'être ici et ailleurs.
Tout près. Très loin.
Dans ce lieu, exactement,
où les mots éclosent.

Corinne Hoex, écrivain

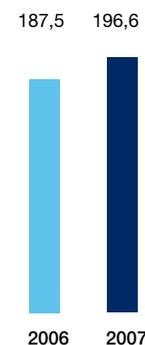
Elle a travaillé comme institutrice et documentaliste et a publié plusieurs études sur l'art et les traditions populaires. Son deuxième roman est sorti en janvier 2008.

Chiffres clés trafic intérieur voyageurs

Trafic intérieur voyageurs

	2007	2006	écart	%
Nombre de voyageurs (millions)	196,6	187,5	9,1	4,9
Nombre de voyageurs-km (millions)	8.850,8	8.521,0	329,8	3,9
Recettes (millions €) (y compris domicile/travail ou école)	551,9	522,6	29,3	5,6
Intervention Etat pour mission de service public (millions €) (sans domicile/travail ou école)	844,0	826,1	17,9	2,2
Parcours moyen par voyageur (km)	45,1	45,5	0,4	-0,9
Nombre de voyageurs par train	118,1	116,2	1,9	1,6

Voyageurs (millions)



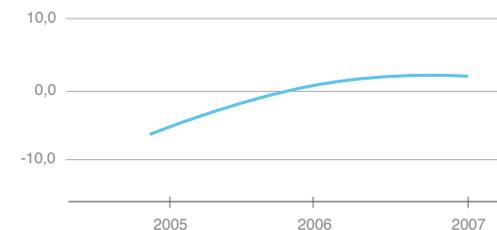
Voyageurs-km (millions)



Evolution du trafic (mio voyageurs-km)

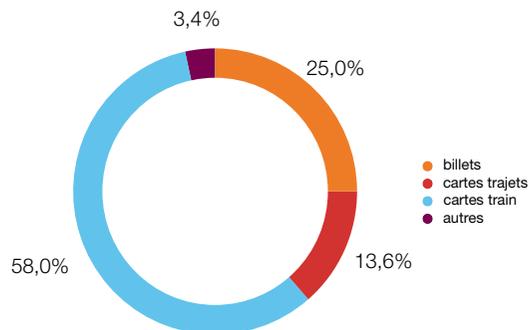
Billets et cartes trajet en 2007	3.428
Billets et cartes trajet en 2006	3.448
Cartes train 2007	5.119
Cartes train 2006	4.742

Résultat Voyageurs National (millions €)



Voyageurs National -6,1 0,6 3,3

Répartition du trafic par catégorie de titre de transport



La croissance du trafic intérieur de voyageurs en 2007 est comparable à celle des années précédentes. Tant le nombre de clients que les recettes et les voyageurs-kilomètres – les paramètres principaux – suivent une courbe ascendante. En l'espace de 8 ans, la SNCB a attiré 45% de voyageurs en plus. Peu d'entreprises de transport peuvent se targuer de tels résultats.

La SNCB ne peut toutefois être victime de ce succès : la limite des possibilités actuelles est quasiment atteinte. Alors que les chiffres de la ponctualité affichaient des records historiques ces dernières années, la tendance observée en 2007 est à la baisse. Et la ponctualité fait la pluie et le beau temps dans la perception du voyageur. Dès lors, en 2007 plus que jamais, la SNCB souhaite dialoguer avec le voyageur.



La croissance du transport intérieur de voyageurs se poursuit en 2007

Les chiffres bruts sont encourageants : le nombre de voyageurs passe cette année à 196,6 millions, soit une croissance de 4,9% par rapport à 2006. Le nombre de voyageurs-km augmente de 3,9%, passant ainsi à 8.850,8 millions et les recettes du trafic voyageurs (hors dotations de l'Etat mais y inclus compensation pour baisses tarifaires domicile-travail et domicile-école) augmentent de 5,6% pour atteindre 551,9 millions d'euros.

Les principaux pôles de croissance sont le trafic domicile-travail et domicile-

école. Le nombre de voyageurs dans le premier segment connaît une hausse de 2,9% s'élevant ainsi à 83,2 millions, ce qui représente presque 3,7 milliards de voyageurs-km et un accroissement des recettes de 7,9% (revenus du transport). L'avancée du trafic domicile-école est encore plus remarquable : 23,7% de voyageurs en plus (42 millions), soit 1,2 milliard de voyageurs-km ou une croissance de 33,3%. La diminution du

prix des cartes train scolaires – seulement 20% du prix d'une carte train ordinaire – y joue également un rôle.

Par contre, le nombre de voyageurs qui utilise les billets et les Pass diminue : en comparaison avec 2006, leur vente a régressé de 1,1%, correspondant à 61,7 millions de clients ou 3,4 milliards de voyageurs-km (-0,6%). Les recettes dans ce secteur augmentent toutefois de 2,3% à 279,4 millions d'euros, en partie suite à une augmentation moyenne de 3,3% des tarifs au 1er février 2007.

Les formules "Un jour à la Mer" et "Un jour en Ardenne", ont vu une limitation de leur période de validité (un mois de moins qu'en 2006), ce qui explique un recul de respectivement 46,4% et 56,3%. Ventilée sur l'année, la croissance de la vente des

Etablir de nouveaux horaires requiert une bonne dose de rigueur et de créativité

En mars 2007, la SNCB modifie exceptionnellement le service des trains. Elle souhaite faire profiter directement la clientèle des avantages liés à la mise en service au 2 mars du tunnel sous la gare d'Anvers-Central. Une nouvelle liaison directe vers le Nord de la province est lancée, les voies supplémentaires de la gare offrant davantage de possibilités pour un trafic plus fluide.

Les grandes nouveautés voient le jour en décembre 2007. Anvers-Central dispose désormais de 14 voies, réparties sur trois niveaux et la SNCB saisit cette opportunité pour revoir en profondeur l'offre de et vers Anvers. Les IC entre

Le nombre de voyageurs connaît une croissance de 4,9% par rapport à 2006

billets week-end (3,4% de trajets en plus) ne parvient pas à compenser totalement cette chute. Le Rail Pass, quant à lui, connaît un succès croissant (+14%). Le billet Seniors enregistre une légère perte (-3,4% de trajets) à cause d'un temps d'été moins propice. Le tarif annuel de promotion est un franc succès : les recettes du trafic montent de 37,2%.

Anvers et Charleroi bénéficient dès lors d'une fréquence idéale à la demi-heure. Gand reçoit une troisième liaison horaire avec la métropole anversoise. Un nouveau train IR est mise en service entre Anvers et Turnhout. Les trains omnibus vers Herentals sont prolongés jusqu'à Mol. Le train omnibus Charleroi-La Louvière continue dorénavant vers Mons, ce qui permet à la SNCB d'offrir une relation IR complète entre Mons

et Charleroi pour les trains IR Tournai-Mons-Charleroi.

Les travaux pour le Réseau Express Régional (RER) offriront aux clients des facilités de déplacement supplémentaires vers Bruxelles. Mais la planification de ces chantiers pousse la SNCB à être fort créative pour parvenir à élaborer durant les travaux un service des trains optimal sur les axes importants vers la capitale. La mise à 4 voies des lignes Bruxelles-

Gand, Bruxelles-Nivelles et Bruxelles-Ottignies induit quelques modifications d'horaires, impliquant de légers allongements des temps de parcours. Des travaux à hauteur de la gare d'Etterbeek et sur l'axe wallon Charleroi-Namur donnent lieu également à des adaptations horaires.

La réouverture des gares de Evergem et Hergenrath démontre que la SNCB se soucie également des lignes locales. Dans ce contexte, les points d'arrêts

un impact important sur les habitudes des navetteurs. Raison pour laquelle la SNCB a lancé une large campagne d'information. Après une conférence de presse nationale, les médias locaux ont reçu un aperçu de la nouvelle offre lors de quatre conférences de presse, tenues dans les régions concernées.

Les clients étaient aussi directement informés via le journal Métro, le site Internet et les affiches dans les gares.

Cette année, la SNCB est encore allée

Ponctualité sous forte pression

Les travaux sur le réseau ferroviaire doivent conduire à une augmentation importante de la capacité. Cependant, la mise à quatre voies des principaux axes vers Bruxelles fait, dans la phase de construction, diminuer la vitesse commerciale. En considérant que la SNCB veut utiliser de manière optimale les moyens et la capacité disponibles, la ponctualité du trafic ferroviaire dans ce type de scénario est clairement mise à rude épreuve. La tendance à la baisse constatée en 2006 s'est malheureusement confirmée en 2007, avec 89,2% (avant neutralisation) de trains ayant un retard égal ou inférieur à 5 minutes (93,6% après neutralisation).

Quelques événements ponctuels expliquent près d'un tiers des problèmes de ponctualité. L'incendie à la sous-station de traction de Bruxelles-Midi (fin 2006), la tempête qui a secoué presque toute l'Europe mi janvier 2007 ont participé au

Au moment de la mise en vigueur du nouveau service des trains, les 50 plus grandes gares ont été pourvues de stand-Infos.

Des voies sous et vers la métropole anversoise

L'extension de la capacité d'Anvers-Central offre de belles opportunités à la SNCB : le Benelux – idéalement réparti dans le temps avec le Thalys – passe à présent sous la gare. La relation IC Anvers-Charleroi est assurée par des voitures à deux niveaux et une troisième relation IC avec Gand satisfait à la demande croissante des voyageurs. Grâce à la construction d'un échangeur à hauteur de Tienen, Turnhout est, pour la première fois, relié directement à Anvers.

belges Halanzy, Aubange et Messancy sur la ligne Virton-Luxembourg ont été rouverts en mai 2007. L'inauguration du nouveau point d'arrêt de Vivier d'Oie sur la ligne Hal-Vilvorde s'inscrit dans le développement du RER.

Plusieurs liaisons bénéficient aussi des livraisons substantielles de nouvelles voitures M6 à deux niveaux. Ces liaisons gagnent en confort et en capacité.

La communication avec les navetteurs est primordiale

Les modifications au service des trains ont

plus loin vers le client. Au moment de la mise en vigueur du nouveau service des trains, les 50 plus grandes gares ont été pourvues de stands-Infos auprès desquels les voyageurs pouvaient poser leurs questions.

C'est la première fois que l'entreprise allait de cette manière à la rencontre du voyageur. Le contact direct donne au personnel la possibilité de réagir aux remarques, plaintes et suggestions. Ce dialogue avec les voyageurs avait lieu dans les gares. C'est pourquoi l'administrateur délégué, les membres de la direction et les cadres supérieurs se sont relayés, derrière les stands pendant une semaine, pour répondre aux questions.

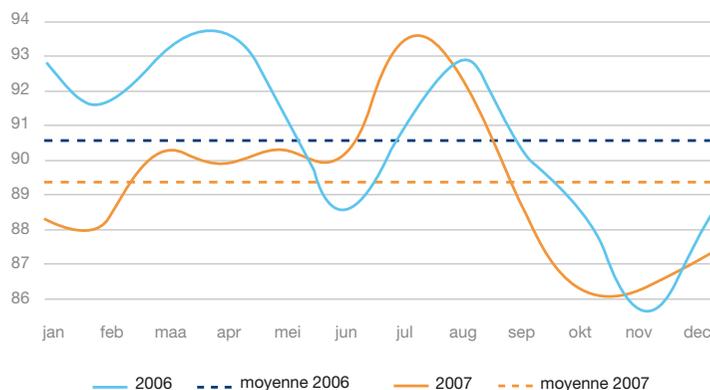


ralentissement du trafic ferroviaire, de même que le phénomène récemment apparu des vols de cuivre. Les retards sur les réseaux voisins avant l'entrée en Belgique augmentent à concurrence de 200%, et les conséquences des importants mouvements de grève en France et en Allemagne se sont également fait lourdement ressentir chez nous.

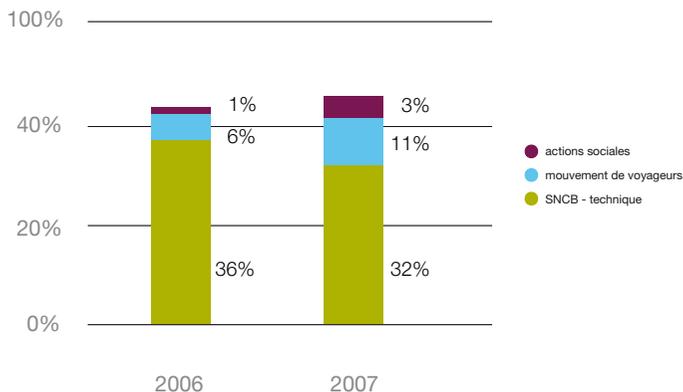
Evolution de la ponctualité

La SNCB reste néanmoins responsable de 46,5% des retards et veut se concentrer sur la recherche active de mesures structurelles destinées à améliorer cette situation. La part des pannes de matériel dans les retards dus à la SNCB (32%) reste très stable et évolue

Ponctualité



Les causes de retard



proportionnellement à l'augmentation de l'offre exprimée en voyageurs-km. Bien que les premiers effets des normes ISO, obtenues dans les ateliers d'entretien de la SNCB, se fassent sentir, et que le matériel est de moins en moins longtemps immobilisé pour entretien, cela reste un point d'attention majeur.

Le récent phénomène des 'mouvements de voyageurs' contribue également à plus de retards (11%). La SNCB ne veut en aucun cas montrer le voyageur du doigt. Depuis 1999, le nombre de voyageurs a augmenté de 45%, ce qui fait que la gestion de flux de voyageurs dans les gares est devenu un vrai défi. Parce qu'une de ses grandes ambitions reste de continuer à faire croître ce chiffre, la SNCB apporte une attention constante dans le choix du matériel roulant et dans son équipement. Un service impeccable et une communication en temps réel

sont également des mesures essentielles dans la gestion de cette croissance de la clientèle.

En outre, un certain nombre de grèves sauvages, menées notamment en fin d'année, n'ont pas été sans conséquences.

Quand on prend en compte l'augmentation du nombre de voyageurs-km prestés en trafic intérieur (+ 3,9%), on peut constater que les mesures prises par la SNCB pour améliorer la ponctualité ont un effet positif indéniable.

Néanmoins, ceci handicape lourdement la ponctualité et ainsi la qualité du service. Le baromètre ne ment pas : la satisfaction générale diminue d'un dixième à 7,23. La perception de la fréquence, de la ponctualité et de l'information est négative. La propreté des gares et des trains voit, à l'inverse, son score s'améliorer considérablement.

Baromètre de qualité

	2006	2007	
Satisfaction générale	7,33	7,23	↘
Accueil et service dans les gares	7,20	7,25	↗
Propreté des gares	6,56	6,68	↗
Confort des trains	7,12	7,12	=
Propreté des trains	6,74	6,79	↗
Fréquence des trains	6,72	6,64	↘
Ponctualité des trains	6,64	6,29	↘
Informations dans les trains	6,93	6,86	↘
Personnel SNCB à bord des trains	7,67	7,67	=
Personnel SNCB dans les gares	7,31	7,34	↗
Informations dans les gares	7,27	7,24	↘
Prix	6,88	7,02	↗

Le service clientèle reçoit plus de réactions

Le voyageur est critique vis-à-vis du service de la SNCB et il exprime de plus en plus souvent son avis. Le service Clientèle de la SNCB constate à nouveau une augmentation des réactions écrites, cette fois de 13,7%. Le bac d'entrée enregistre 31.520 réactions, dont 72,5% sont des plaintes. Le top 3 – soit 83,7% de la totalité – porte sur le trafic ferroviaire, l'offre et les produits fournis. Ce sont surtout la ponctualité et l'introduction des nouveaux horaires qui viennent assombrir le tableau. Le call center pour le trafic intérieur

demandes d'accompagnement de personnes à mobilité réduite, soit 21,8% de plus qu'en 2006. Ce nombre reste bien en-deçà du nombre réel d'aide aux personnes à mobilité réduite, soit à peu près 160.000 en 2007. De nombreuses demandes de ce type arrivaient encore, en 2007, autrement que par le call center. Environ 22.000 clients reçoivent une assistance dans le cadre de l'utilisation de "Ticket on Line", la vente de titres de transport via le site web SNCB. Et avec les 7.000 e-mails de demandes d'information sur les horaires et les tarifs, nous constatons que leur nombre a doublé par rapport à l'année précédente.

Ce sont surtout la ponctualité et l'introduction des nouveaux horaires qui viennent assombrir le tableau.

reçoit aussi un nombre accru d'appels par rapport à 2006 : 775.427 (+19,4%). Ceci entraîne des pointes qui exercent une influence négative sur le pourcentage de réponses aux appels et sur les temps d'attente. Au bout du compte, 84,2% des demandes d'information sont traitées (contre 88,6% en 2006). Dans 70,7% des appels, le client reçoit une écoute dans la minute, par rapport à 74,7% l'année précédente. Le call center traite en outre 1.281

Compensation des retards

La compensation des retards en trafic intérieur est en vigueur depuis le 1er septembre 2006. La SNCB indemnise ses clients en cas de retards fréquents (15 minutes sur une même ligne au moins 25 fois par semestre) et de retards de longue durée (120 minutes). Un peu plus de 2.300 clients ont introduit une demande d'indemnisation.

Améliorer l'accueil et les services en gare

En 2007, la SNCB continue à élargir l'offre des services en gare et à améliorer l'accueil. Les cyclistes peuvent utiliser de nouveaux râteliers à vélos mieux sécurisés à Izegem, Courtrai, Liedekerke, Lierde, Temse et Schulte. Dans tout le pays, 18 parkings pour vélos ont reçu une couverture. Des places supplémentaires ont été créées à Bruxelles-Nord (96) et Bruxelles-Midi (166), où la SNCB-Holding a installé des points vélos. A Bruges (192), Gontrode (72), Beringen (54) et Hansbeke (144), les parkings vélos se sont développés, tandis que Knokke (360) et Evergem (42) bénéficient désormais d'un tout nouveau parking. De même, les parkings pour voitures se voient développés ou rénovés partout dans le pays, souvent en collaboration avec les autorités locales. Ottignies est sortie du lot, avec la création de 430 places de parking supplémentaires. Un certain nombre de gares ont été pourvues de nouveaux coffres à bagages, ce qui fait monter le nombre total à 2.253 pour 44 gares. Depuis la fin 2006, la SNCB organise la prévente de produits de De Lijn dans 137 gares, un service qui a séduit 160.000 clients. De nouveaux Points-Poste ont été installés dans 12 gares, ce qui permet à 19 gares au total d'offrir ce service à la fin 2007.

Objets perdus

Les objets perdus sont envoyés au dépôt central conformément à une procédure légale. Ils y sont conservés pendant six mois et sont ensuite transmis au service des Domaines du SPF Finances.

En 2007, 39.894 objets sont trouvés. Le service même reçoit 30.596 demandes de recherche. Finalement, 12.983 objets sont restitués à leur propriétaire légitime, et 37.963 objets sont transmis au service des Domaines, soit 12% de plus qu'en 2006.

La SNCB s'est efforcée de simplifier cette procédure. En fait, 80% des objets restitués sont récupérés dans le mois. Conserver le reste n'a pas beaucoup de sens et alourdit la prise en charge. La SNCB préférerait offrir le paquet d'objets non réclamés à une bonne oeuvre. Cette piste est à l'étude sur le plan juridique.

Surfer sur les vagues du progrès

Le dialogue avec le voyageur se fait de plus en plus sur le mode digital. Non seulement le service clientèle voit le volume d'e-mails augmenter constamment, mais le service commercial consolide sa relation avec la clientèle via Internet. Tous les détenteurs d'une carte train domicile-travail ont reçu un mail leur demandant d'opter pour ce mode de communication. Plus de 33.000 clients ont choisi la solution



digitale et bénéficient ainsi d'un service supplémentaire. Ils sont avertis, par exemple, de l'échéance proche de leur carte train et peuvent acheter une nouvelle validation via Internet.

Le voyageur, quant à lui, opte aussi pour Internet pour accéder au guichet. La vente de billets en ligne augmente, passant de 3,2 millions à 5,6 millions d'euros (dont 2,8 millions pour les validations). Le voyageur qui embarque sans titre de transport peut à présent payer avec une carte de crédit via l'ordinateur de bord du chef de train. Ce mode de paiement rapporte 17,5 millions d'euros, une augmentation de presque 10%.

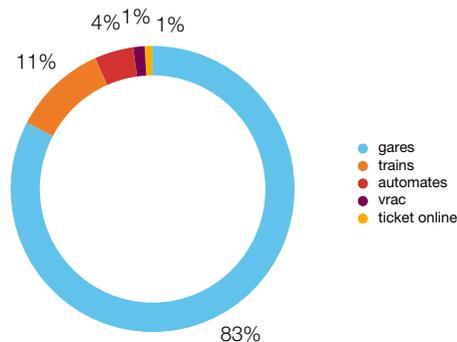
Le système tiers payant se développe encore. En 2007, le système "Contractual Ticket On line" fait l'objet d'une grande attention et connaît un gros succès, surtout auprès des CPAS. Après des débuts hésitants, il rencontre un succès grandissant dans les sociétés privées également. Dans ce contexte, le "key account manager" joue un rôle particulier. Il constitue, pour l'ensemble du Groupe SNCB, l'unique interlocuteur de ces clients, non seulement pour les aspects techniques du contrat mais aussi pour les plaintes, demandes et autres souhaits. La vente aux sociétés via Internet atteint à présent de grands volumes également. En 2007, 387 contrats sont conclus au total, soit 53.996 billets (+57,6%). Le chiffre d'affaires augmente de 58,4% et atteint 760.988 euros.

L'offre SNCB se compose de 7 sortes de produits : billet ordinaire, CPAS, famille nombreuse, "Un jour à la mer" ou "Un jour en Ardenne", Week-end, Senior et VIPO. En pratique, seuls deux produits ont une importance significative : le billet ordinaire et le billet CPAS.

La vente par Internet aux particuliers enregistre une hausse de plus de 16% et atteint 227.601 euros, dont le billet ordinaire et le titre de transport "famille nombreuse" sont responsables en majeure partie. Mais les billets promotionnels tels que le Billet Shopping font aussi leur chemin. Les validations via Internet augmentent de plus de 50%, mais restent encore faibles en chiffres absolus (6.115). "Ticket On line" se voit adjoindre des fonctionnalités : le billet journalistes, la carte vélo/tandem, le transport d'un animal domestique. Le billet pour l'arrivée du Tour de France à Gand et le Billet Shopping ont également été mis en vente sur Internet.

Plus de la moitié des familles sont connectées à Internet. Les modes de paiement proposés sont variés. Le système devient de plus en plus populaire. Néanmoins, la part de la vente par Internet dans la vente totale reste marginale. La croissance de la vente via les automates dans les gares (+200% en 4 ans) ne change pas le fait que le voyageur préfère le contact humain au service électronique. Les recettes du transport intérieur de voyageurs via les guichets diminuent de 2%, essentiellement du fait de l'augmentation sensible des interventions patronales (+9,3%). Mais la vente dans les gares garde la part du lion avec 82,5%. Les autres canaux de vente se partagent ce qui reste : trains (10,7%), automates (4,4%), vrac (1,3%) et ticket On line (0,9%).

Répartition des recettes par canal de vente



Tarifs en hausse pour des billets et cartes-train

L'adaptation tarifaire annuelle de février 2007 se montait à 3,30% après arrondissement. Le prix minimum d'un billet ordinaire en 2ème classe reste à 1,60 euro et l'augmentation moyenne du prix des billets est de 1,73%. Le coût du billet Senior est maintenu à 4 euros et le Go Pass (45 euros) n'augmente pas non plus. Le prix d'une Key Card s'élève à présent à 15 euros (2ème classe) ou 23 euros (1ère classe). Les cartes train trajet, essentiellement utilisées pour le trafic domicile-travail, augmentent en moyenne de 4,88%. Ces hausses tarifaires sont conformes au contrat de gestion. Elles suivent l'indice de santé et le taux de ponctualité.

Lancement de la centrale trafic SNCB

L'installation d'une centrale trafic "Voyageurs" constitue une nouveauté. Suite à la scission entre le gestionnaire de l'infrastructure et l'opérateur ferroviaire, la SNCB est désormais co-responsable du respect de la ponctualité des trains et de la diffusion de l'information aux voyageurs dans les trains.

La centrale trafic SNCB est à l'image de "Traffic Control" qui assure chez Infrabel la gestion du trafic sur le réseau belge. L'objectif est que la SNCB reprenne, à court terme, une série de tâches qui sont encore à présent la responsabilité d'Infrabel. Cela implique, surtout en cas de perturbation du trafic, d'offrir aux voyageurs des alternatives en tenant compte des possibilités d'exploitation restantes. La centrale trafic est aussi l'interface entre Traffic Control et la direction Technique & Production pour tous les problèmes relatifs au trafic voyageurs. Elle examinera aussi les retards, établira les statistiques de ponctualité et assurera la diffusion de l'information au personnel et au call center SNCB. Cette année, la centrale trafic n'est pas encore active sur le terrain mais en 2008, ce service central reprendra les tâches qui comprennent le service au client. Concrètement, ceci fait référence à la gestion du service des conducteurs et accompagnateurs de train, la prise en charge des voyageurs après un incident, la mise en circulation de matériel de remplacement ou la mise en œuvre d'un transport supplémentaire et l'affrètement d'un transport alternatif en cas d'incident grave.



Formules durables avec plus-value sociale

La SNCB calque son fonctionnement sur le rythme de la société et sa qualité d'entreprise sociétale s'exprime à différents niveaux. Ainsi, les tarifs et les produits sont une manière tout indiquée de souscrire à l'adage de la mobilité durable. L'opérateur offre une série de formules avantageuses à des secteurs divers tels que le tourisme, le trafic domicile-travail et le trafic domicile-école.

Le prix de la carte train domicile-école a connu une réduction spectaculaire : cette carte coûte à présent 20% d'une carte ordinaire. Résultat : la vente a augmenté de 22,7%. Le prix de la Campus a également diminué de presque 50%. Et surtout, cerise sur le gâteau : les 16 ans reçoivent désormais un Go Pass gratuit, et ce afin de leur faire découvrir les avantages du transport public.

L'Etat a en outre prolongé pour une durée indéterminée la mesure de gratuité du trafic domicile-travail pour les services publics et le secteur privé. L'Etat paie 20% de la carte train et l'employeur prend la partie restante à son compte.

Campagnes clin d'oeil

Des campagnes de sensibilisation attirent l'attention sur ces cartes train à caractère sociétal. Les affiches "Marre de faire les choses à moitié ? Allez travailler en train" mettent en lumière le gain de temps et l'aspect "quality time". Les jeunes sont interpellés sur le mode ludique par des

affiches pour l'abonnement scolaire et la carte Campus, du style "Prenez le train et une copine plus dépensière". Les utilisateurs du Go Pass reçoivent comme message "Bouge de là !". L'aspect "évasion" est mis en avant sur les affiches "En train, vous êtes déjà ailleurs".

En outre, en tant qu'opérateur, la SNCB redouble d'efforts lors des événements importants. En 2007, 802 trains supplémentaires ont été mis en circulation pour accueillir les grands flux de voyageurs. Pour soutenir de grands événements, la SNCB renforce des trains, prévoit des arrêts supplémentaires et adapte les horaires. Ainsi, près du tiers des 60.000 fans de Cyclo-Cross ont opté pour les trains spéciaux de la SNCB pour se rendre au Championnat du monde à

Hooglede-Gits. Et pour l'arrivée du Tour de France à Gand, non seulement la SNCB a émis un billet spécial, mais elle a assuré également l'accueil des milliers de cyclotouristes à la gare de Gand-St-Pierre. Pour les cent ans du scoutisme, la SNCB a transporté plus de 35.000 jeunes vers Bruxelles pour le week-end de l'année. Les amateurs des festivals de musique estivals

Le prix de la carte train domicile-école a connu une réduction spectaculaire : cette carte coûte à présent 20% d'une carte ordinaire.

peuvent compter sur un voyage sûr, souple et bon marché grâce aux arrangements "all in" que la SNCB a conclu avec les organisateurs de Rock Werchter, Pukkelpop et – depuis 2007 – Graspop.



Bouge de là !

Les produits spéciaux ont le démarrage facile et la SNCB offre aux entreprises la possibilité de dorloter leurs clients. Pour son 25ème anniversaire, la chaîne de magasins néerlandaise Kruidvat a vendu du 3 au 15 septembre un billet avantageux pour un voyage A/R en 2ème classe de toute gare belge à toute gare belge, valable pendant les week-ends du 8 septembre au 11 novembre. Leurs clients ont acheté 20.870 billets.

Dans l'édition de poche "Citytrips" du Flair du 29 mai paraît un bon spécial qui donne droit à un prix forfaitaire pour un voyage A/R à destination d'une des 9 villes sélectionnées (Anvers, Bruxelles, Gand, Bruges, Hasselt, Louvain, Malines, Namur et Liège). Cette deuxième action Flair se révèle un succès gigantesque : 4.839 billets par rapport à 784 en 2006.

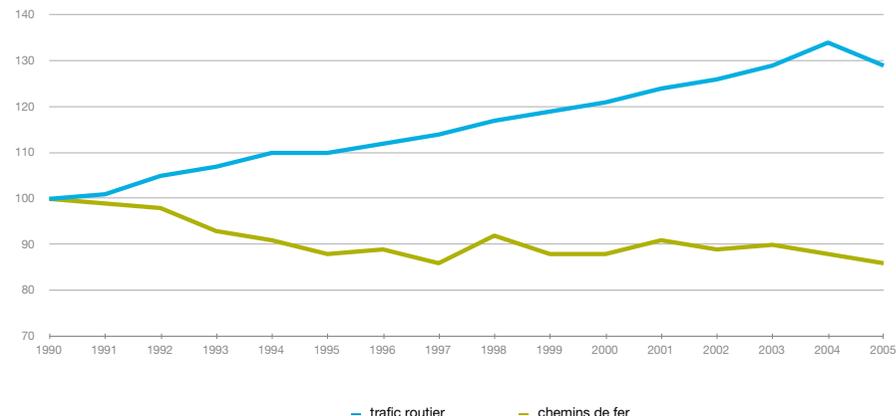
Le billet Shopping, qui encourage l'utilisation du train pendant la période de Noël et la période des soldes, ne renouvelle pas ses prouesses de 2006. En partie du fait des actions de grève pendant les vacances de Noël, la vente accuse un léger recul et passe à 313.901 billets (-4,5% de trajets).



La réponse au CO₂

“Les embouteillages battent tous les records” titre un grand journal début 2008. La congestion du trafic est un souci quotidien qui, outre son coût économique, représente aussi un gouffre pour l'écologie. Les émissions de CO2 diminuent légèrement dans notre pays, sauf dans le secteur du transport et du chauffage. Après le chauffage des bâtiments, le transport est la deuxième source la plus importante de CO2, ce qui représente 18% de la totalité des émissions. Le train a une longueur d'avance : tant pour le transport de voyageurs que pour le transport de marchandises, le train est efficace sur le plan des émissions de CO2. En outre, les émissions du train enregistrent une forte diminution depuis 1990 : 32% dans le transport de voyageurs et 26% dans le transport de marchandises. Cette baisse est due à un pourcentage accru de locomotives électriques et à l'augmentation du nombre de voyageurs.

Evolution du taux d'émission de CO₂ depuis 1990



Les **émissions** du train enregistrent **une forte diminution** depuis 1990 : 32% dans le transport de voyageurs et 26% dans le transport de marchandises.

Stimuler le sentiment écologique

La SNCB affirme aussi son engagement en soutenant des organisations qui encouragent une mobilité verte. Par exemple, le “porte-monnaie électronique” de la BBL (Bond Beter Leefmilieu ; ligue flamande en faveur de l’environnement) : une action visant à récompenser les comportements écologiques dans certaines communes du Limbourg. Grâce à leur “porte-monnaie électronique”, les habitants peuvent gagner des points via des interventions à caractère écologique. Les points épargnés donnent droit à des objets d’usage courant qui sont respectueux de l’environnement, des entrées gratuites au cinéma, des bons d’achat dans les magasins nature ou des chèques de voyage de la SNCB. Le “porte-monnaie électronique” connaît un succès retentissant, le nombre de communes participantes ne cesse de s’accroître et le BBL souhaite que le concept s’étende aux autres provinces du pays.

Les grands classiques sont les semaines consacrées à la mobilité : la “Semaine de la mobilité” qui a lieu au mois de septembre en Wallonie. Les autorités flamandes et Komimo organisent chaque année pendant deux semaines les Aardig-op-weg-week et Heen-en-weer-week, une série d’actions destinées à promouvoir

le transport public comme alternative écologique au transport automobile très consommateur d’énergie. La SNCB se doit de participer à l’organisation de ces semaines et de promouvoir le train comme transport durable.

En 2007, la SNCB soutient également la première Journée mondiale du climat à Bruxelles en offrant un tarif spécial aux participants. Bravant les intempéries, des milliers de manifestants rejoignent la capitale pour attirer l’attention sur le problème des choix douloureux auxquels seront confrontées les générations à venir.





Les revenus issus
du transport
de voyageurs s'élèvent à
551,9 millions (+5.6%).



Le nombre de voyageurs
augmente de 4.9% par
rapport à 2006. Les trajets
Domicile-Ecole subit une
forte croissance (+23,7%
par rapport à 2006).

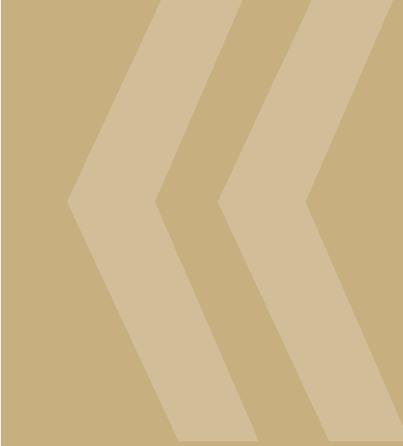


8.850,5 millions de
voyageurs-kilomètre par
train = environ 1.115.200
tonnes de CO₂ en moins que
pour le même nombre de
déplacements en voiture.



les frontières





**Je nourris plus souvent que
jadis la conversation avec les
voyageurs, et il me semble
que les accompagnateurs sont
encore plus accueillants de nos
jours. Le train constitue un
monde à part entière, et c'est
volontiers que j'en fais partie !**

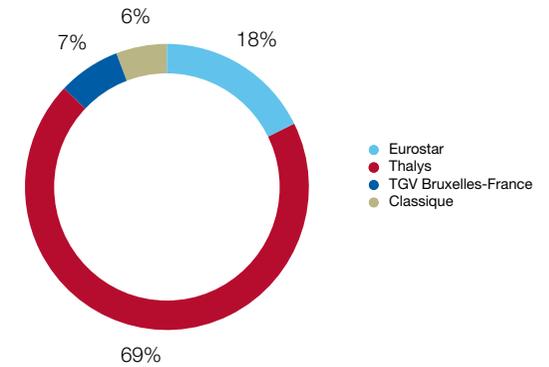
Rick De Leeuw, écrivain Néerlandais, poète, chanteur et producteur
A travaillé aux programmes de la VRT "De tabel van Mendelejev" et "De leeuw in Vlaanderen"

Chiffres clés trafic voyageurs international

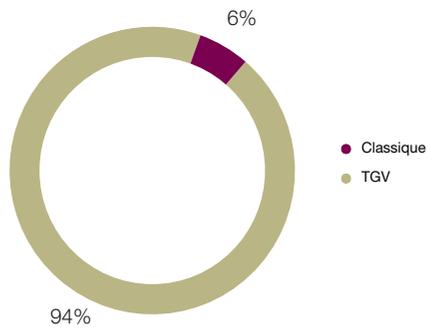
Trafic voyageurs international

	2007	2006	écart	%
Nombre de voyageurs (millions)	9,9	10	-0,1	-1
Nombre de voyageurs-km (millions)	1.081,7	1.085,6	-3,9	-0,4
Recettes de trafic (millions €)	213,8	200,9	12,8	6,4
Parcours moyen par voyageur (km)	109,7	108,1	1,6	1,5
Nombre de voyageurs par train (trafic TGV)	268,4	255,2	13,2	5,2

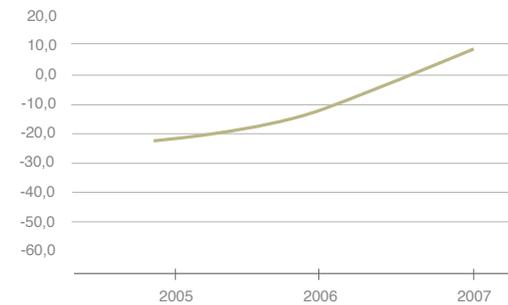
Répartition du trafic par titre de transport (voyageurs-km)



Trafic (millions voyageurs-km)



Résultat Voyageurs International (millions €)



Voyageurs International	2005	2006	2007
Résultat	-22,3	-12,6	8,2

Eurostar est indubitablement la vedette de 2007, avec un temps de parcours record vers Londres depuis l'ouverture de St Pancras et une augmentation sensible du chiffre d'affaires. Thalys conserve aussi son succès, surtout si l'on considère que les trajets vers l'aéroport Charles de Gaulle et Marne-la-Vallée ont été repris par le TGV depuis avril 2007, modifiant ainsi le périmètre de Thalys. La part des trains classiques continue à reculer comme prévu. Les liaisons avec les villes voisines des pays frontaliers comme Maastricht et Lille, offrent un potentiel certain et la SNCB recherche activement des opportunités dans ce sens. Avec un chiffre d'affaires global de 213,8 millions d'euros, les activités internationales progressent de 6,4% par rapport à 2006. Dans la vente et la distribution, la SNCB introduit de nouvelles méthodes plus faciles pour le client. Le nombre d'applications Internet augmente par ailleurs considérablement.



Les trains à grande vitesse donnent le ton

Le 19 novembre 2007, la Grande-Bretagne met la ligne à grande vitesse complètement en service. De ce fait, Eurostar ne rejoint plus Waterloo Station, mais la gare de St Pancras qui a subi des transformations – elle est également proche du cœur de la cité et offre de meilleures possibilités de correspondance. Mieux encore : le temps de parcours diminue énormément, de sorte que le trajet Bruxelles-Londres ne dure plus à présent que 1h51. Ce temps record attire

beaucoup de clients supplémentaires : le nombre global de voyages augmente de 8,5 % et le chiffre d'affaires pour la SNCB de 17,5%.

Thalys reste dans le bon malgré l'arrêt des trajets vers Marne-la-Vallée et l'aéroport Charles de Gaulle. Les cinq trajets aller-retour se sont révélés moins rentables pour Thalys. Le contrat avec Air France est repris par la SNCF (TGV). Le chiffre d'affaires (SNCB) continue néanmoins à augmenter légèrement (de 1,9%). Les trains libérés permettent à Thalys d'introduire certaines nouveautés, comme



Le trajet Bruxelles-Londres ne dure plus que 1h51.

l'installation du Wifi, l'amélioration de l'aménagement intérieur et l'installation du système de signalisation européen ERTMS.

La reprise du contrat avec Air France est bénéfique au TGV, assuré en partenariat entre la SNCF et la SNCB : le nombre de voyages sur les liaisons avec Bruxelles augmente de 31,6%. Le TGV reste le moyen idéal de rejoindre le Midi de la France, avec des liaisons directes vers Marseille, Toulon et Nice, Montpellier et Perpignan ou Bordeaux. Depuis décembre 2007, un TGV direct circule aussi vers

Toulouse via Lyon. Cette offre intéressante n'attire pas immédiatement plus de clients. Du fait de la forte concurrence des vols à faible coût, le nombre de voyages diminue de 3% sur certaines liaisons. Lille-Europe s'améliore, avec presque un demi millions de voyages (+6,6%). L'ICE circule en 2007 de la même manière qu'en 2006, avec trois trains par jour entre Bruxelles-Midi et Francfort. Le train de la DB circule sur base contractuelle : la SNCB est compensée pour les coûts en Belgique. La vente des billets ICE par la SNCB augmente de 11,5% à plus de 96.000 voyages.



Le shopping à Maastricht en vogue

Le train direct entre Bruxelles et Maastricht – lancé en décembre 2006 avec les Chemins de fer Néerlandais NS – attire plus de voyageurs que prévu. Avec presque 340.000 voyages et une croissance du chiffre d'affaires 6,09% supérieure aux prévisions, le bilan de ce projet à l'essai est positif. Le tarif spécial bon marché n'y est certainement pas étranger.

de sécurité ETCS et ralentissent la construction des trains qui rouleront à 250 km/h. Ce n'est qu'en 2009 au plus tôt que les voyageurs pourront voyager plus rapidement et plus confortablement. Les rames Benelux actuelles arrivent entre-temps en fin de carrière et le nombre de pannes techniques augmente. C'est pourquoi la SNCB a mis en place un plan d'action d'urgence pour y remédier.

Le nombre de trains classiques en baisse

Le classique se fait rare et pas seulement à la radio. Trois trains EuroCity circulent encore à partir de la Belgique en direction de la Suisse. Le Vauban voit sa destination finale changer trois fois en 2007 : Interlaken avant juin, Brig par la suite et Zürich depuis le mois de décembre. L'Iris, inchangé, circule jusque Zürich et le Jean Monnet jusque Bâle.

La formule Treski est revue en 2007 afin d'anticiper au maximum les besoins des adeptes du ski. Pendant la saison d'hiver 2006/2007, il circule pendant les vacances de Noël et de carnaval. Le Treski attire au total 875 vacanciers, ce qui représente un chiffre d'affaires de plus de 100.000 euros. En décembre 2007, l'offre est à nouveau adaptée. En plus des places assises, les clients peuvent à présent opter aussi pour des couchettes.

Avec presque 340.00 voyages et une croissance du chiffre d'affaires 6,09% supérieure aux prévisions, le bilan de ce projet à l'essai est positif.

Toujours en direction des Pays-Bas, les trains Benelux actuels resteront en service plus longtemps que prévu du fait des retards de la ligne à grande vitesse Anvers-Breda-Amsterdam. Des problèmes perdurent avec le système

Le train de nuit vers Berlin ou Hambourg circule sur base contractuelle, de sorte que la SNCB est compensée pour les coûts sur le réseau belge et ne participe pas aux recettes.

Un million d'euros en un clic

En 2007, la SNCB lance la vente en ligne aux entreprises. Le site web offre immédiatement un paquet de services très intéressants : faire sa réservation soi-même, retirer les billets et pouvoir en outre payer de manière automatique via une domiciliation mensuelle. Les entreprises dont le personnel voyage beaucoup à l'étranger sont ainsi soulagées de procédures administratives parfois très lourdes. Après un an, ce service génère déjà un chiffre d'affaires d'un million d'euros.



Vente record pour Internet

La plupart des billets internationaux sont vendus dans les gares. Ils représentent environ 51% du chiffre d'affaires total. Mais leur popularité diminue suite à la vertigineuse croissance de la vente par Internet. Celle-ci augmente de 17% en volume et de plus de 30% en chiffre d'affaires, tandis que les gares voient leur part diminuer de respectivement 5,9% et 3,7%. La Belgique suit à cet égard la tendance générale en Europe.

La SNCB s'efforce d'accroître l'attrait et la convivialité du site web. 2007 marque les débuts de la vente en ligne aux entreprises, qui se voient ainsi offrir la possibilité, tout comme les particuliers, de faire leurs réservations elles-mêmes, de retirer les billets et de payer la facture via une domiciliation mensuelle. L'application Self service est lancée en septembre. Ce programme simplifie la réservation et offre une gamme plus large en Europe. Il permet en outre d'effectuer des voyages comportant des correspondances avec d'autres trains.

Augmenter le service et la rentabilité du Call Center

Le Call Center International voit également la vente reculer au bénéfice du site web de la SNCB, mais il gagne en intérêt en tant que centre de service pour les informations et l'après-vente. Pour renforcer la connexion avec la

vente directe, une nouvelle application de vente est lancée en 2007. Celle-ci élargit l'offre existante avec les trains allemands ICE et les trains classiques vers Amsterdam et Luxembourg. Dès lors, l'agent du call center peut à la fois donner des informations et conclure directement la vente. L'application introduit aussi certaines améliorations sur le plan de la gestion de la clientèle, des paiements à distance et du traitement automatique des transactions après-vente.

Les agences de voyage sur la bonne voie

La vente via les agences de voyage, les tours opérateurs et assimilés demeurent un facteur non négligeable du chiffre d'affaires global. Ce marché connaît en 2007 une croissance du chiffre d'affaires de 4%, malgré une diminution des volumes de 6%. La SNCB s'emploie à faire accepter une collaboration technologique sous la forme de certaines applications informatiques permettant d'effectuer des réservations aussi rapidement que possible. Pour les questions et les réservations, les agences de voyage peuvent s'adresser au Rail Service Center (RSC) qui leur est spécifiquement destiné. En 2007, ceci apporte une croissance du chiffre d'affaires de 8,4%. Le RSC offre la possibilité de réserver des trains dans le monde entier, une offre réunie dans une brochure très agréable destinée au secteur des voyages.

Railteam: le label de qualité pour les voyages internationaux à grande vitesse

Début juillet 2007, les principales entreprises ferroviaires en Europe lancent Railteam, une collaboration internationale entre la DB, la SNCF, la SNCB, NS Hispeed, Eurostar, ÖBB et SBB. Celles-ci visent à offrir une qualité d'offre harmonisée de haut niveau.

Les chemins de fer visent à offrir une qualité d'offre harmonisée de haut niveau.

Le client peut en attendre encore davantage. Aussi bien dans les trains à grande vitesse que dans les cinq "hubs" Railteam (Bruxelles-Midi, Lille Europe, Stuttgart, Cologne et Francfort), où les correspondances entre les trains à grande vitesse seront facilitées, Railteam veut offrir un même niveau de qualité d'information, de facilité d'achat et un accompagnement optimal du départ à l'arrivée.

A terme, ses ambitions vont jusqu'à la mise en œuvre d'un système de réservation commun et l'élaboration d'un programme d'avantages pour les clients fidèles.



Travail sur mesure pour le trafic frontalier

L'Europe des régions est un terme qui apparaît souvent dans les médias. Il s'agit dans de nombreux cas de circonscriptions géographiques qui ne tiennent pas toujours compte des frontières administratives du pays. Il existe autour de ces frontières un important va-et-vient de parents, de touristes et de travailleurs.

Du fait des grandes différences de tarification et de politique des prix entre les pays, ceux qui font fréquemment des petits sauts de part et d'autre de la frontière sur de courts trajets paient souvent plus cher que ceux qui restent à l'intérieur des frontières, même pour des trajets plus longs.

Pour équilibrer cette situation, la SNCB élabore des formules avantageuses, en collaboration avec les réseaux voisins, pour voyager depuis les régions frontalières belges vers Aix-la-Chapelle, Maastricht, Roosendaal, Luxembourg ou le Nord de la France. Un autre exemple, c'est le tarif avantageux du trajet Ostende-Bruges-Lille pour lequel l'offre a par ailleurs doublé.

Une formule originale qui vise spécifiquement le secteur touristique est le ticket Euregio, un billet avantageux d'un jour donnant accès au transport public (train, tram et bus) dans la région frontalière Belgique - Allemagne - Pays-Bas. L'alliance Euregio Meuse-Rhin, qui rassemble les autorités locales, considère le transport public comme un stimulus important pour la région.





Eurostar offre les voyages neutre en CO₂

Eurostar a lancé le programme Voyage Vert en avril 2007. Celui-ci a pour but de réduire les émissions de CO₂ de 25% par voyageur et par trajet d'ici 2012. Un voyage en Eurostar entre Bruxelles ou Paris et Londres génère d'ailleurs 10 fois moins de CO₂ qu'un même trajet en avion. Eurostar veut limiter encore plus les émissions de CO₂ via une moindre consommation de courant, une meilleure utilisation de la capacité des trains et une électricité de qualité optimale. L'entreprise s'efforce de réduire les effets sur l'environnement de toutes ses activités. Etant donné qu'il est impossible d'éliminer les émissions de CO₂ à 100%, Eurostar va investir dans différents projets pour compenser les émissions restantes, de sorte que chaque voyage en Eurostar ait un bilan CO₂ neutre.

Eurostar veut collaborer avec certaines organisations environnementales afin de garantir la qualité des projets choisis.





Le transport international de voyageurs représente un chiffre d'affaires de 213,8 millions d'euros et une forte hausse de 6,4%.



Grâce à des formules tarifaires avantageuses, la SNCB soutient le transport frontalier vers Aix-la-Chapelle, Maastricht, Roosendaal, Luxembourg et le Nord de la France.



Un train à grande vitesse rejette en moyenne 20 grammes de CO₂ par voyageurs-km contre 180 grammes en avion sur un même trajet.



les entreprises





La SNCB est un maillon essentiel pour garantir une mobilité durable. Le concept Narcon est à cet égard très intéressant, avec l'ouverture des ports d'Anvers et de Zeebrugge pour les courtes distances.

Prof. Dr. Cathy Macharis

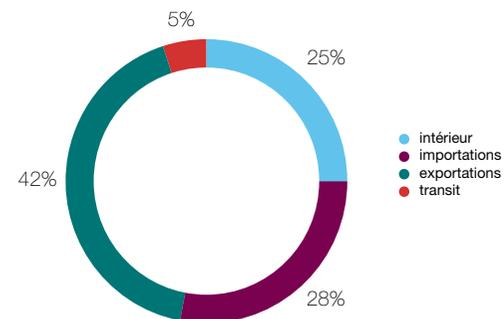
Vrije Universiteit Brussel, Faculty of Economic, Social and Political Sciences and Solvay Business School - Department MOSI-Transport and Logistics, Research group MOBI – Mobility and Automotive Technology

Chiffres clés trafic de marchandises

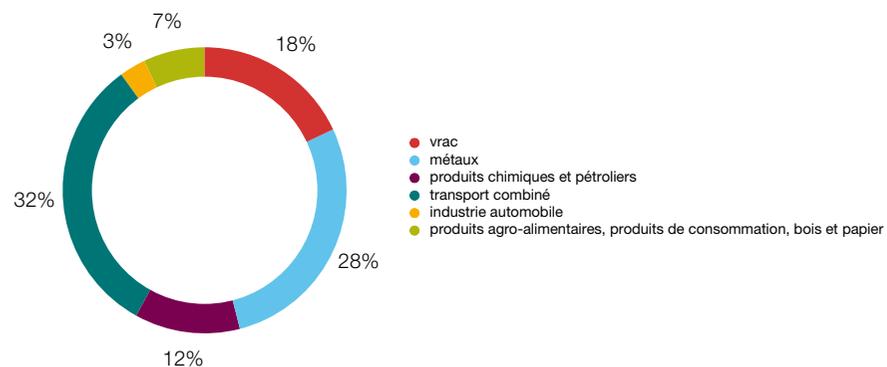
Trafic de marchandises

	2007	2006	écart	%
Tonnes transportées (millions)	57,7	59,4	-1,7	-2,9
Tonnes-km (millions)	8.148,5	8.442,2	-239,7	-3,5
Distance moyenne (km)	141,3	142,2	-0,9	-0,6
Chiffre d'affaires (millions €) (chiffres production réelle)	398,1	385,4	12,7	3,3

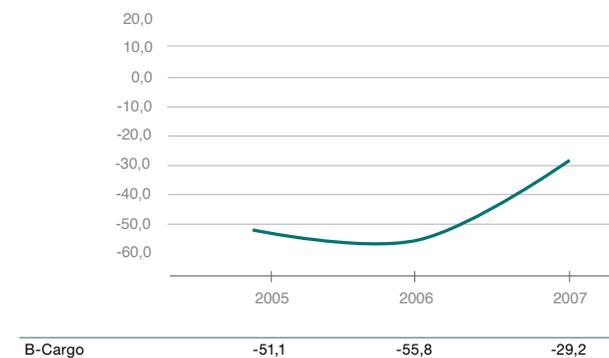
Répartition par type de trafic



Répartition par secteur



Résultat B-Cargo (millions €)



En 2007, le marché du transport de marchandises par chemin de fer en Europe a été complètement libéralisé. Via une approche proactive et la poursuite de sa réorganisation interne, B-Cargo a pu se défendre correctement. La conjoncture favorable participe également à ce résultat. Bien que le volume de tonnes transportées diminue, le chiffre d'affaires augmente de 3,3% et atteint presque 400 millions d'euros, surtout grâce à la croissance du transport combiné. B-Cargo mise sur un élargissement de la collaboration internationale et une structure dynamique afin d'améliorer sa rentabilité et de maintenir sa position de transporteur ferroviaire belge dominant.



Renforcement du service au niveau local

La force de B-Cargo se situe surtout sur le terrain : sa forte présence dans les ports belges et sa bonne connaissance des opérations locales constituent un atout unique. Le client obtient ainsi un service sur mesure par des professionnels en contact étroit avec l'industrie.

La gestion et le suivi des opérations locales ont été confiés aux Rail Cargo Centers dans les grandes zones industrielles du pays. En 2007, ceux-ci ont obtenu le contrôle total des moyens de production. La réorganisation est terminée, de sorte que le personnel peut travailler de manière plus polyvalente. Un plus pour l'efficacité et la productivité.



Le service est tributaire de la capacité disponible. B-Cargo consent de gros investissements en wagons dans les secteurs où sa position est forte, comme le transport d'acier et de vracs secs. Le parc de wagons est modernisé en partie et le manque de wagons est comblé via l'achat ou la location. L'amélioration de la gestion a permis d'augmenter la rotation

Approche stratégique des marchés

B-Cargo reste fidèle à la triple stratégie qui fut adoptée en 2005 : occuper une position forte au niveau régional, instaurer des accords de coopération au niveau international et se focaliser sur les segments de marché où le transport par

L'amélioration de la gestion a permis d'augmenter la rotation – ou l'utilisation efficace – des wagons de 10% par rapport à l'année 2006.

Les contacts courants avec la clientèle se font via le Cargo Operating Center à Bruxelles, qui assure notamment le suivi du fret. B-Cargo va également mettre en place des antennes locales pour une plus grande proximité avec la clientèle.

– ou l'utilisation efficace – des wagons de 10% par rapport à l'année 2006 qui était pourtant déjà une bonne année. Pour accroître encore la capacité, B-Cargo prend en leasing des locomotives polytensions pour les transports vers l'Allemagne et les Pays-Bas.

train offre des atouts supplémentaires. Pour pouvoir opérer en pleine autonomie dans les pays voisins, B-Cargo a obtenu entre-temps tous les certificats et homologations nécessaires pour la France, les Pays-Bas, l'Allemagne et le Luxembourg.

B-Cargo a lancé en 2006 une collaboration sur l'axe Belgique-Luxembourg-France-Suisse-Italie sous l'appellation SIBELIT. Un résultat positif est enregistré dès

de transport et des services logistiques complémentaires, et ce en collaboration avec B-Cargo et d'autres filiales du groupe fret.

SIDEROS n'est pas réalisable

En janvier 2007, la SNCB et la SNCF signaient un accord afin de lancer une nouvelle société fournissant un service logistique spécialisé à l'industrie sidérurgique en Europe. Avec SIDEROS, les partenaires ferroviaires voulaient rassembler leur know-how et leurs moyens pour offrir un produit compétitif et d'un haut niveau de qualité. En juillet, il apparaissait que le projet n'était pas réalisable. Les restructurations ne s'étaient pas faites de la même manière chez les partenaires, et la SNCF a choisi de se concentrer sur sa nécessaire réorganisation interne. SIDEROS permet toutefois d'y voir plus clair, de sorte qu'une future collaboration ponctuelle avec la SNCF pourra se dérouler de manière plus transparente. Cet exemple illustre clairement la difficulté de maintenir un équilibre dans la collaboration avec d'autres opérateurs, qui demeurent souvent aussi des concurrents – a fortiori du fait de l'attrait que représentent les ports belges.

2007 et la qualité des services de Sibelit a été supérieure à celle de ses différents partenaires, pris individuellement. Un scénario comparable est mis au point pour l'axe Belgique-Allemagne, pour lequel B-Cargo collaborera avec Railion Deutschland et Railion Nederland, deux filiales marchandises de la Deutsche Bahn. La société de production COBRA a été créée à cette fin et devra être opérationnelle aux horaires de décembre 2008.

En vue de renforcer sa position commerciale dans l'industrie lourde, une nouvelle filiale a été créée. Xpedys démarrera au cours du premier semestre 2008 et offrira un service complet : transport par chemin de fer, gestion logistique et administrative, transport complémentaire via d'autres moyens

Une année difficile pour les minerais, le charbon et les produits de carrières

Le transport de minerais de fer connaît en 2007 un recul important, principalement du fait de changements du planning de production chez les clients et à l'arrêt du haut fourneau de Marcinelle pour entretien. Le volume transporté diminue d'environ 600 kilotonnes. Pour le transport de coke, l'attente de la réouverture d'un haut fourneau à Seraing est à l'origine de l'arrêt de ce transport au cours du deuxième semestre. Le stock existant doit en effet être consommé au niveau local. Les transports de charbon rencontrent également des difficultés. Les transports vers la Lorraine française sont surtout victimes de la clémence



de l'hiver et de la suppression de certains transports à cause de la baisse d'activité d'une centrale électrique. Les transports vers l'Allemagne quant à eux, souffrent des problèmes qui perdurent entre Aix-la-Chapelle et Montzen et qui induisent de mauvaises prestations. L'électrification de ce tronçon fin 2008 devrait y mettre un terme.

Evolution favorable du transport sidérurgique

La demande accrue en produits sidérurgiques sur les marchés mondiaux a un effet favorable sur les transports, ce qui s'exprime par une légère croissance des importations via le port d'Anvers. B-Cargo occupe une position solide dans le secteur. Il doit celle-ci à des

Transport combiné : forte croissance et expansion en Europe

L'augmentation du chiffre d'affaires de B-Cargo est due principalement au transport combiné. Les nouveaux pays de l'Union européenne et surtout la conteneurisation croissante font que le transport intermodal a le vent en poupe.

B-Cargo a également amélioré et complété son offre en service intérieur. Les navettes dans le port d'Anvers desservent la rive gauche, tandis que les lignes Cortax sont supprimées progressivement au profit des trains directs, ce qui permet de gagner du temps, de réduire les coûts et d'optimiser la qualité. C'est pour cette raison que la liaison Zeebrugge-Meerhout a été reconvertie en un trafic triangulaire avec Cologne. Les navettes NARCON qui relient les quais du port d'Anvers au Main Hub et aux terminaux intérieurs, offrent un service de qualité. Ceci génère une forte augmentation des volumes.

Le chiffre d'affaires dans le secteur du transport sidérurgique augmente de 21,8% : de 80,3 millions d'euros à 97,8 millions d'euros.

Le transport de calcaire sur la ligne Charleroi-Couvin subit les conséquences de problèmes de capacité générés par la forte augmentation du transport de voyageurs et par l'impossibilité de circuler de nuit. L'installation d'un aiguillage commandé à distance et la future extension à deux voies permettront de résoudre ces problèmes. Le transport domestique de minerais de zinc et l'exportation vers les Pays-Bas s'est maintenu, mais le transport vers l'Allemagne a été capté par un opérateur privé.

Le secteur des matériaux de construction et des minéraux sont porteurs de nouvelles plus positives. B-Cargo a pu reprendre un nouveau trafic de ciment en vrac destinés à l'exportation via le port de Gand.

contrats pluriannuels avec les plus gros clients ainsi qu'à l'amélioration du service et à la réduction des coûts par une meilleure rotation des wagons. Les rares pertes de transports sont compensées par de nouveaux contrats. Les travaux au haut fourneau de Marcinelle entraînent un glissement du transport de brames, de sorte que l'arrivage à partir de Gand augmente au détriment des approvisionnements au départ de Marcinelle. Le transport de coils depuis le Nord de la France vers Liège recule suite à des problèmes au haut fourneau de Dunkerque, mais est compensé par un contrat avec une autre société sidérurgique. L'année 2007 s'achève sur une note positive avec le lancement d'un nouveau transport de la région de La Louvière vers le Nord de la France.

Ceci couplé à une approche du marché plus attentive aux coûts permet une progression du chiffre d'affaires dans ce secteur de 80,3 millions euros à 97,8 millions soit 21,8%.

L'offre internationale s'est sensiblement élargie. B-Cargo circule à présent avec ses propres trains et conducteurs entre le Nord de la France et les ports de Zeebrugge et d'Anvers. L'Italie se voit attribuer une relation supplémentaire Anvers-Milan. L'Europe de l'Est est une "booming business" : des trains supplémentaires circulent entre Genk et Oradea (Roumanie) et une nouvelle liaison Zeebrugge-Ljubljana (Slovénie) a été lancée. Les trafics vers la Pologne ont également été étendus. Plus près de chez nous, B-Cargo affecte plus de trains vers Duisburg (région de la Ruhr).

Les produits pétroliers et la chimie soufflent le chaud et le froid

En dépit de la clémence de l'hiver, le transport de produits pétroliers n'accuse qu'un léger recul en 2007. Dans ce secteur tributaire des saisons, B-Cargo vise une affectation optimale des trains en concertation avec les entreprises concernées. Les produits chimiques sont confrontés à un marché capricieux, où le tonnage se perd suite à des restructurations et glissements dans la production, mais où la demande accrue génère aussi du volume supplémentaire. Avec son offre tracking & tracing en Europe, B-Cargo dispose ici d'un atout supplémentaire pour rallier le client à sa cause.



Le transport automobile augmente considérablement. Le transport de Ford Genk vers Zeebrugge a même doublé.

Le transport d'engrais continue à se battre avec des chiffres en diminution, du fait d'une politique d'achat modifiée chez les utilisateurs et de la réorganisation de l'approche logistique dans le principal pays destinataire : la France.

B-Cargo poursuit ses efforts pour offrir à l'industrie chimique un service de qualité. Dans cette optique, il a modifié son approche logistique des trajets dans le port d'Anvers, surtout pour anticiper

la demande accrue en transport de conteneurs vers la rive gauche.

Marché en pleine croissance pour l'agriculture, l'alimentation et l'automobile

Le secteur des produits agricoles et alimentaires renaît grâce à l'augmentation du transport de maïs et aux plus grands volumes de malt et de sucre. Le transport de betteraves entre Poperinge et Moerbeke a fourni

un dernier effort, étant donné que la sucrerie a malheureusement fermé ses portes en décembre 2007.

Le transport automobile progresse grâce aux importations de Honda depuis l'Angleterre vers Gand et de Toyota depuis Zeebrugge vers la Pologne. Le transport de Ford Genk vers Zeebrugge va même jusqu'à doubler. Suite aux difficultés rencontrées par d'autres clients du secteur automobile, le transport de pièces de rechange automobiles recule de 30%.

Le transport pour Infrabel s'effectue désormais sur une base commerciale. Afin d'accroître la rentabilité, le trafic diffus est remplacé autant que possible par des trains complets à horaire fixe. Le transport nucléaire progresse légèrement, tandis que le transport militaire diminue. Un aspect singulier du transport exceptionnel consiste dans le transport des pales d'hélice de turbines de centrales électriques qui viennent de France pour être entretenues chez ACEC Charleroi.



Le Rhin d'Acier: une axe vital pour le transport

Le Rhin d'Acier fait des apparitions dans les médias avec la régularité d'une horloge. La Belgique plaide depuis des années pour sa réutilisation tandis que les Pays-Bas freinent des deux pieds. Cette épreuve de traction à la corde s'est poursuivie en 2007.

La SNCB a rappelé ostensiblement l'intérêt de la liaison en organisant, le 15 mars, un premier parcours sur le tracé historique. Si le Rhin d'Acier était entièrement utilisable, le temps de parcours entre Anvers et Duisburg serait ramené de 6 à 3 heures. L'impact économique ne peut donc pas être sous-estimé.

Le Rhin d'Acier a également beaucoup à offrir sur le plan social : la ligne constitue une parfaite alternative à l'E313, une autoroute qui connaît ces dernières années d'importants embouteillages structurels. Avec ses nombreux carambolages et les accidents graves impliquant des poids lourds, cet axe est devenu l'un des points noirs du réseau routier. Le Voka a calculé que le coût annuel des accidents et des embouteillages sur l'E313 s'élève au moins à 139 millions d'euros.



Le train joue la carte de l'écologie

NARCON reste un bel exemple de projet qui crée une plus-value écologique. En 2006, les navettes représentaient déjà un transfert modal d'environ 200.000 poids lourds. En 2007, les volumes augmentent encore considérablement, ce qui signifie que NARCON a retiré pas moins de 225.000 poids lourds de la route.

Idem pour le transport de betteraves entre Poperinge et Moerbeke : avec un tonnage de 160.000 tonnes, ce transport permet d'écarter l'équivalent de 10.000 poids lourds de la très fréquentée E17. Depuis la fermeture de la sucrerie à Moerbeke en décembre 2007, le problème ne se pose plus, mais cet exemple illustre bien un cas où le train peut jouer la carte "écologie".

Et ceci nous ramène naturellement au Rhin d'Acier. Non seulement celui-ci offrirait un gros avantage social, mais il soulagerait aussi l'environnement. Aussi, c'est avec une pointe d'amertume que nous constatons que les Pays-Bas utilisent un argument écologique pour mettre un frein à cette relation : le tracé originel traverse une "zone de silence". Un éco-bilan des 2 cas de figure (avec ou sans réactivation de la voie) donnerait une indication objective dans le débat.





Le chiffre d'affaires du trafic de marchandises augmente de 3,3%, pour un montant de 400 millions d'euros.



Les trains de marchandises sur la Rhin d'Acier permettent de réduire les bouchons sur la E313 et ainsi améliorer la mobilité des personnes qui ne prennent pas encore le train.



La SNCB a transporté 58 millions de tonnes en 2007. Sans le train, 10.000 camions de plus devraient circuler sur nos routes.



les collaborateurs





Les résultats de 2007 sont le fruit de la stratégie mise sur voie en 2002. Si on les a réalisés un an plus tôt que prévu, c'est grâce aux gros efforts de toute l'équipe SNCB.

Karel Vinck

Président du Conseil d'administration de Cumerio, ancien CEO de Bekaert, Umicore et SNCB

“Plus de personnes sur le terrain et moins derrière les bureaux” : c’est en ces termes que l’administrateur délégué Marc Descheemaeker exprimait, début décembre 2007, sa vision de la politique du personnel. Le dialogue avec les collaborateurs rencontre des difficultés ce mois-ci, avec les grèves et les problèmes causés par la mauvaise ponctualité. La SNCB progresse toutefois à bien des niveaux. Le recrutement du personnel a atteint sa vitesse de croisière : en 2007, 925 nouveaux collaborateurs ont été recrutés. Pour le projet “New Passengers”, 1464 collaborateurs Infrabel ont été transférés à la SNCB. Le problème de société que constitue l’agression des accompagnateurs de train surgit hélas à nouveau, en dépit de diverses mesures et d’un plaidoyer en faveur d’une plus forte intervention de la Justice. Le dialogue interne est stimulé entre autres par des sessions stratégiques destinées aux 1800 cadres moyens.



Vitesse de croisière pour le recrutement des conducteurs

La pyramide des âges à la SNCB présente un énorme pic dans la catégorie des 45-55 ans, une conséquence de l’arrêt des recrutements dans les années 80. Chaque année, un grand nombre d’agents partent à la retraite. En 2007, pas moins de 462 conducteurs et 65 conducteurs de

nombre de candidats qui se présentent est trop faible pour combler le manque de conducteurs de manoeuvre.

Les nouveaux collaborateurs ne sont pas opérationnels immédiatement. La formation des conducteurs prend 15 mois, celle des conducteurs de manoeuvre 10 mois. En décembre 2007, 530 conducteurs suivaient encore la formation de base. Grâce à une nouvelle approche, les diverses phases du cycle se rattachent bien les unes aux autres, de sorte que l’afflux des élèves peut être absorbé avec

Les accompagnateurs de train sont toujours la cible d’agressions

D’une certaine manière, l’accompagnateur de train est l’ambassadeur de la SNCB. Avec le personnel des gares, il – et de plus en plus souvent elle – est la personne la plus accessible aux usagers, et donc leur principal contact. Malheureusement, l’accompagnateur de train est aussi le premier à être agressé. En 2007, le nombre de cas d’agressions augmente de nouveau, alors que les chiffres

En 2007, 462 conducteurs et 65 conducteurs de manoeuvre entament leur formation.

manoeuvre ont pu entamer leur formation. La SNCB a besoin pour 2008 de 414 conducteurs supplémentaires et de 189 conducteurs de manoeuvre. Le domaine portuaire d’Anvers reste un point noir : du fait de l’offre importante sur le marché du travail et de la difficulté d’accès, le

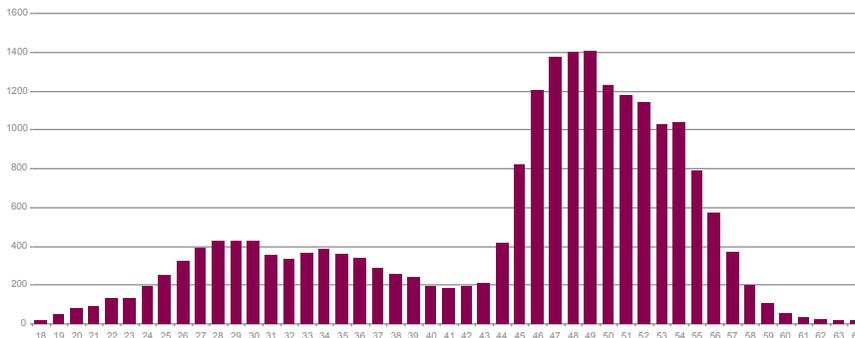
souplesse. Fin 2007, 3900 conducteurs travaillaient à la SNCB dont 360 conducteurs de manoeuvre auprès de la division marchandises de la SNCB (élèves en formation et agents détachés non compris).

avaient légèrement diminué en 2006. Ils demeurent toutefois inférieurs à ceux de 2005.

La cause principale (environ 75% des cas d’agression) réside comme toujours chez les voyageurs sans titre de transport (valable). En 2006, une liste de 45 mesures avait été dressée, dans laquelle la lutte contre l’agression et le soutien post-traumatique occupaient une position centrale. En 2007, la SNCB s’est davantage consacrée à la prévention, bien que le soutien et l’accompagnement aient aussi été améliorés.

Deux nouvelles initiatives importantes devraient générer des résultats encore meilleurs : le “Masterplan agression” et la sensibilisation de la Justice. Le Masterplan

Pyramide d’âge



réunit tous les acteurs du Groupe SNCB concernés par la lutte contre l'agression et détermine les mesures nécessaires à une approche efficace et coordonnée. Un groupe de travail assure le suivi des actions dans le cadre du Masterplan. A l'initiative de la Présidente du Conseil d'Administration Edmée De Groeve, la direction de la SNCB a plaidé auprès des procureurs de Namur, Charleroi, Bruxelles, Nivelles, Louvain, Courtrai, Gand et Tournai en faveur d'un suivi strict des dossiers d'agression par les services de la Justice.

Des initiatives ponctuelles devraient atténuer le problème : l'affectation d'une troisième brigade BSC (brigade spéciale de contrôle composée d'accompagnateurs de train), des actions concrètes sur les lignes en direction de Mons, Charleroi, Namur et Anvers en collaboration avec Securail (service de surveillance de la SNCB-Holding) et l'installation d'un bouton d'alarme sur l'ordinateur de bord des accompagnateurs de train (en cas d'activation, l'appareil envoie immédiatement un sms à la centrale d'alarme de Securail).

Cette série de mesures n'a pas pu empêcher que des grèves spontanées se déclenchent à la suite de cas d'agression violente.

1.464 agents d'accueil dans les gares

En novembre 2007, la SNCB a repris la plupart des activités dans les gares

orientées vers le client. Souvent, celles-ci se trouvaient encore chez le gestionnaire de l'infrastructure Infrabel. Lors de cette opération d'ampleur, 1464 collaborateurs d'Infrabel ont été transférés à la SNCB. Certains continuent actuellement à exercer leur job, d'autres vont se concentrer plus sur l'accueil des voyageurs. Un road-show dans l'ensemble du pays a permis aux agents d'avoir plus d'explications sur leur nouvelle fonction et de poser des questions aux représentants du management.

L'éventail des tâches est large : vente de titres de transport, accueil, gestion des flux de voyageurs dans les gares, information et accompagnement de la clientèle (avec une attention spécifique pour les personnes à mobilité réduite), direction des gares pour l'aspect "voyageurs", formation et triage des trains voyageurs, desserte des faisceaux de formation et de garage, réservation de places, affectation de personnel sur les



quais, aux dépôts à bagages et aux stands d'info et entretien des espaces gérés par la SNCB.

La transition s'accompagne d'une réorganisation. Le pays est divisée en 14 régions, avec un manager de région à la tête de chacune d'entre elles. Celles-ci sont à leur tour divisées en 58 zones, chacune sous la direction d'un chef de zone. Les zones comportent au total 215 gares (elles n'y sont pas toutes : une partie d'entre elles relèvent de la SNCB-Holding, tandis qu'Infrabel gère les points d'arrêt).

Formation professionnelle et coaching

En 2007, la SNCB a recruté 208 accompagnateurs de train. Ils suivent un nouveau programme plus orienté vers la pratique, la responsabilité personnelle et le professionnalisme. Certains nouveaux aspects y apparaissent aussi: la gestion des conflits, l'attitude, la communication et le respect des autres cultures. Un coach est prévu pour 40 accompagnateurs. Les coaches sont des collègues expérimentés qui accompagnent et pilotent les débutants pendant et après la formation. Ils sont à l'écoute de leurs préoccupations et font en sorte qu'ils puissent s'épanouir au mieux dans leur profession. La communication de la base au sommet s'en trouve du même coup améliorée. Le management peut ainsi adapter la politique d'information et mettre en place un mode de travail orienté client.



Stratégie d'entreprise pour 1.800 cadres de la SNCB

De mars à juin, 19 journées de séminaire ont été organisées afin de donner aux cadres moyens de la SNCB un aperçu de la stratégie d'entreprise. L'administrateur délégué Marc Descheemaeker y a plaidé en faveur d'une plus grande ouverture et d'une meilleure collaboration entre les différents services. Mieux comprendre les stratégies des autres directions doit permettre d'accroître l'efficacité. Le trafic de marchandises opère dans un marché complètement libéralisé, ce qui nécessite une approche autre que celle pratiquée dans le transport intérieur de voyageurs. Une chaîne de production a la force de son maillon le plus faible. Dès lors, les services techniques (chargés de la gestion du matériel ferroviaire et du planning du personnel) et les ateliers de réparation et de maintenance ont également intérêt à connaître les priorités des autres. Ils comprendront ainsi mieux les besoins du client interne et pourront optimiser l'organisation du travail.

Le campagne de courtoisie prône le respect

Une campagne a été mise en œuvre dans les trains et les gares, avec pour devise “Le respect mutuel, c’est classe”. Une dizaine de messages encourageaient l’attitude ‘fair play’. L’accompagnateur de train invitait aussi les clients à toujours faire preuve de politesse.

Par des petits exemples de la vie de tous les jours, cette campagne attire l’attention sur l’importance de la courtoisie. Elle demande de respecter la tranquillité des co-voyageurs : téléphoner de manière discrète, ne pas poser de bagage sur les places assises, ne pas mettre les pieds sur les sièges, etc. Les règles pour embarquer

dans le train sont également rappelées : d’abord laisser débarquer les voyageurs, ne jamais embarquer après le signal de départ avant tout pour sa propre sécurité, ...

Le Ladies’ Day coache les femmes de la SNCB

Fin novembre 2007 a lieu le troisième Ladies’ Day. Une centaine d’agents féminins ont assisté aux ateliers autour de l’épanouissement personnel et de l’organisation propre. Les collaboratrices francophones étaient coachées par Catherine Gernay et l’ex-top championne de tennis Dominique Monami. Les néerlandophones par Yvonne Van Deursen

et Hilde Jacobs. La modératrice de cette journée était Ann De Baetzelier. Au cours du Ladies’ Day, les participantes exprimaient des idées pour améliorer la qualité de l’environnement de travail. La troisième édition a abordé le problème de la mobilité dans les grandes villes. Le trajet domicile-travail n’aide en rien à concilier le travail et la vie de famille. La Présidente du Conseil d’Administration Edmée De Groeve a évoqué d’ores et déjà une piste : ouvrir des crèches dans les grandes gares ou à proximité de celles-ci. Entre-temps, un premier projet est mis sur les rails et les différentes partenaires examinent s’il existe un potentiel aux alentours des grandes gares du pays.

Enseigner les valeurs sociales aux jeunes

Fin mars, un accompagnateur de train constate qu’un mineur n’est pas en possession d’un titre de transport valable. Tandis qu’il établit les documents administratifs, il est filmé à son insu par un ami du jeune. Les images, accompagnées d’un commentaire dénigrant, sont diffusées sur le site web YouTube. Pire encore : les images se terminent sur des coups de fusil. L’accompagnateur de train se sent offensé, voire même menacé, et introduit une plainte. Ses collègues sont également indignés tout en se sentant de plus en plus visés.

La SNCB ne veut pas pousser la situation à l’extrême, car un dédommagement moral sera éventuellement payé par les parents. Elle fait dès lors appel au service de médiation du parquet de Courtrai, qui marque son accord avec la proposition de la Brigade Spéciale de Contrôle (des accompagnateurs de train ayant reçu une formation spéciale qui exercent un contrôle supplémentaire approfondi) : les jeunes concernés feront une sortie d’un jour avec la BSC pour se rendre compte de la réalité et de la responsabilité de l’accompagnateur de train. Une procédure judiciaire annulée devant le tribunal puisque l’action proposée a été ressentie de manière positive par toutes les parties.

Fin octobre, les deux jeunes ont accompagné pendant toute une journée une équipe de la BSC. Ils ont ensuite été reçus au siège central. L’évaluation est très bonne : l’accompagnateur de train a accepté leurs excuses, les parents se sont dits satisfaits de cet arrangement et ont approuvé que leurs enfants doivent rendre compte de leur comportement. Le médiateur du parquet est également satisfait du résultat et considère que l’incident est clos. Le film a entre-temps été retiré discrètement de l’écran.





Conduite écologique pour les conducteurs de train

“Ecodriving” est aujourd’hui le mot à la mode dans la formation des jeunes conducteurs automobiles. La SNCB applique ce principe depuis bien plus longtemps dans la formation de ses conducteurs de train, qui apprennent une conduite défensive et anticipative. Démarrer doucement et freiner à temps et avec pondération permettent à la fois de réduire la consommation et d’offrir un plus grand confort au voyageur. A l’instar du concept de conduite sécurisée, le concept d’une conduite économique fait également partie des réflexes de base des conducteurs de train.

Economiser l’énergie au bureau

En 2006, le Groupe SNCB a entamé une campagne de sensibilisation autour de la consommation d’énergie dans les bâtiments. Il est possible d’économiser beaucoup d’énergie dans certains bureaux et ateliers.

En 2007, l’accent a été mis sur l’importance d’éteindre les ordinateurs et les lumières à la fin de la journée, ainsi que sur d’autres petites actions.

Le concept ne porte pas uniquement sur les comportements du personnel : les bureaux sont équipés d’un éclairage économique et au siège central de la SNCB, l’installation de chauffage est adaptée. Les résultats ne se sont pas fait attendre : la consommation d’électricité dans les bâtiments a diminué de 5,2% sur 12 mois (de juillet 2006 à juin 2007) en comparaison avec 2005. La clémence de l’hiver a pu jouer naturellement un rôle, mais la campagne de sensibilisation a incontestablement porté ses fruits.

Le 1er février 2007, le personnel de train a éteint symboliquement les lumières dans les trains. A côté de la consommation des moteurs, il est aussi possible d’économiser l’énergie via une bonne gestion de l’éclairage et du chauffage (ou de la climatisation en été).





Le chiffre d'affaires du trafic de marchandises augmente de 3,3%, pour un montant de 400 millions d'euros.



Les trains de marchandises sur la Rhin d'Acier permettent de réduire les bouchons sur la E313 et ainsi améliorer la mobilité des personnes qui ne prennent pas encore le train.



La SNCB a transporté 58 millions de tonnes en 2007. Sans le train, 10.000 camions de plus devraient circuler sur nos routes.



la technique





La SNCB est depuis toujours un partenaire fiable et innovant de l'essor économique en collaborant efficacement avec les entreprises mais aussi en apportant les réponses nécessaires aux défis contemporains, que sont la mobilité et les économies d'énergie.

Eric Domb

Président de l'Union Wallonne des Entreprises (UWE)

La SNCB s'investit pleinement dans la qualité de ses trains et leur entretien. L'objectif est triple : garantir un nombre suffisant de places assises, maintenir un haut niveau de confort et garantir la fiabilité. En même temps, les frais doivent diminuer et la productivité doit augmenter. Commander des nouvelles voitures à deux niveaux, rénover le matériel plus ancien, certifier et moderniser les ateliers d'entretien, optimiser les processus du travail : en 2007, la SNCB vise encore plus haut.



Les voitures à deux niveaux convaincantes sur tous les plans

Le confort implique en premier lieu de pouvoir offrir un nombre suffisant de places assises. En 2007, la SNCB a mis en service 57 nouvelles voitures M6 à deux niveaux, équivalant à 6.808 places assises, portant le parc total de voitures M6 actuellement disponibles à 267 véhicules. De ces 57 véhicules, nous comptons 18 voitures-pilotes, ce qui permet d'effectuer les voyages retour sans effectuer de manoeuvre en gare. Ce qui représente un bénéfice de temps et procure une plus grande souplesse lors de l'élaboration des horaires.

L'intérieur sera complètement transformé sur base des critères de confort des M6, si bien que les différences seront à peine perceptibles. En 2007, 27 voitures, 15 automotrices et 16 voitures internationales bénéficieront d'un profond rafraîchissement. Les ateliers centraux démantèlent presque entièrement les voitures et installent un intérieur complètement neuf. Une modernisation des automotrices « Break » est également planifiée. Le prototype est presque prêt.

Les trains CityRail reçoivent une nouvelle robe pour augmenter leur visibilité. CityRail est un service des lignes autour de Bruxelles, une sorte de version « light » du RER. Le service répond à des normes spécifiques de qualité en matière de fréquence, d'horaire, de composition des trains et de confort.

l'environnement. Les ateliers centraux de Malines et de Salzinnes ainsi que l'atelier de traction d'Anvers obtiennent le certificat ISO14001 pour la gestion environnementale et OHSAS 18001 pour la sécurité et la santé.

C'est aussi avec d'autres outils que les ateliers assurent leur niveau de qualité. L'introduction d'une approche ERP se développe. ERP ou Enterprise Resource Planning vise à créer une disponibilité optimisée de tous les moyens dont la SNCB dispose. Il s'agit d'un système intégré grâce auquel on peut entre autres contrôler la comptabilité, la gestion des stocks et la production en passant par une banque centrale de données permettant une organisation et une planification plus rapides. Le but étant l'augmentation de la productivité, la diminution des coûts et l'amélioration du service.

Salzinnes rénove un hall d'entretien pour les récentes automotrices AR41. Ce hall dispose à présent d'une nouvelle cabine de peinture grâce à laquelle le temps de travail passe de 3,5 à 2 jours. A Ottignies débute la construction d'un nouveau poste d'entretien comprenant un car-wash couvert et un hall de travail. Par ailleurs, la SNCB achève les études pour la construction de deux nouveaux ateliers à Angleur et à Melle. A Malines, la construction d'un nouveau hall pour les travaux spéciaux (soudure, polissage, peinture) est terminée, hall inauguré durant le premier trimestre de 2008. L'atelier de traction d'Ostende a installé un tour en fosse ultramoderne pour améliorer l'inspection des roues et effectuer ce travail plus rapidement.

La SNCB commande 50 voitures M6 supplémentaires. Les navetteurs apprécient particulièrement leur confort.

Pour répondre à la croissance des voyageurs, la SNCB commande à nouveau 50 voitures M6 supplémentaires. La baromètre de qualité indique que les navetteurs apprécient particulièrement leur confort.

Le projet de modernisation de la série M5 – les voitures à deux niveaux des années 80 et au confort moyen – est en bonne voie.

Qualité absolue pour les ateliers

Tous les ateliers de la SNCB peuvent s'enorgueillir d'une certification ISO 9001 garantissant la qualité des processus de production et s'appuyant sur une triple approche : le système de management intégré pour la gestion des ateliers se focalise en effet sur la qualité, la sécurité et



Favoriser l'intégration et l'investissement

En 2007, deux directions techniques importantes de la SNCB ont fusionné : Trains (planning des trains et des conducteurs) et Matériel (entretien et modernisation) s'unissent dans une nouvelle direction Technique et Production. Une étape logique dans une approche intégrée, puisque les plannings pour l'entretien, la circulation des trains

et les services des conducteurs sont en rapport permanent.

Les défis principaux restent identiques : réduction des coûts, optimisation de la productivité et de la fiabilité. Les pannes ou indisponibilités des trains, responsable d'environ un quart des retards, restent stables depuis 2005 et évoluent proportionnellement à l'augmentation de l'offre. La part des retards liée au matériel roulant restant néanmoins assez élevé,

nous devons offrir une qualité encore meilleure.

La qualité des ateliers peut entretemps attirer d'autres firmes. Ainsi l'atelier de traction d'Ostende est le fournisseur de la société néerlandaise BAM : il construit un wagon utilisé pour les mesures de bruit des lignes à grande vitesse néerlandaises. La firme est très satisfaite de la qualité constatée lors de la réception ainsi que du respect du délai de livraison. L'atelier d'Anvers travaille aussi régulièrement pour des sociétés privées et rénove notamment un certain nombre d'anciennes locomotives diesel pour un client algérien.

L'atelier de Forest à plein régime

En 2006, l'atelier TGV de Forest signe un contrat avec la SNCF pour l'entretien de 20 rames TGV. Les 12 premières sont rentrées en avril 2007, les autres ont suivi en juin. Maintenant, l'atelier tourne à plein régime, en réussissant à attirer le personnel suffisant pour effectuer la charge de travail supplémentaire. Il investit largement dans la formation des collaborateurs afin d'optimiser la qualité et la productivité. En outre, une installation de haute technologie pour le contrôle des roues contribue à cela.

B-Clean sur les rails

En mars 2007, la SNCB lançait les équipes mobiles de nettoyage "B-Clean". Les trains sont nettoyés quotidiennement, mais pendant la journée, des déchets y sont laissés à l'abandon. Les équipes B-Clean remédient désormais à cela : elles opèrent tous les jours sur les trains en service et ramassent les déchets les plus voyants, tels que les journaux, les canettes ou les emballages. Les toilettes sont également vérifiées. Comme les collaborateurs de B-Clean travaillent sous les yeux des voyageurs, ils portent un vêtement spécial arborant le logo B-Clean. Ils reçoivent aussi une formation spécifique sur les contacts avec les clients. Le projet porte ses fruits et la SNCB prévoit un renforcement des équipes pour 2008.



A la découverte des ateliers

La SNCB compte 4 ateliers centraux : Malines, Gentbrugge, Salzinnes (Namur) en Cuesmes (Mons). Ils assurent le gros entretien des locomotives, automotrices et wagons et la modernisation du matériel plus ancien. Les 9 ateliers de traction (Ostende, Merelbeke, Anvers, Hasselt, Schaerbeek, Forest, Kinkempois, Charleroi et Stockem près d'Arlon) sont chargés de l'entretien et du dépannage des locomotives et des automotrices. Pour l'entretien plus simple et le nettoyage sont prévus en outre 7 postes techniques et 11 postes d'entretien courant. A Merelbeke, Anvers, Kinkempois (Liège) et Monceau (Charleroi), les ateliers s'occupent de l'entretien et de la réparation des wagons de marchandises, mais peuvent aussi envoyer des équipes mobiles d'intervention. Il y a aussi des chantiers de dépannage plus petits à Hasselt, Zeebrugge, Hasselt et Schaerbeek.



En septembre 2007, le Groupe SNCB a organisé de grandes portes ouvertes sous la devise "J'aime le train". Celui qui recherchait le dialogue avec la technique a pu ici trouver un grand intérêt. La SNCB a ouvert 3 ateliers, à savoir Anvers, Forest et Charleroi. Au total, plus de 15.000 visiteurs ont fait connaissance avec un univers inconnu. C'est surtout les postes de conduite des locomotives qui ont attiré le plus de monde. Il est en effet peu fréquent d'avoir la chance de se trouver derrière le tableau de bord d'un engin de 80 tonnes.

Pendant une journée portes ouvertes, le public peut poser toutes ses questions aux techniciens. Directement, les visiteurs découvrent l'étendue des connaissances professionnelles, le dévouement et l'enthousiasme que l'on trouve dans le monde ferroviaire et quels moyens techniques sont pour cela nécessaires.

Les ateliers font partie du tissu social d'une ville ou commune. Avec leurs centaines de travailleurs, ils y jouent un rôle important. Il en est ainsi pour l'atelier central de Malines, un des plus grands employeurs de la région. Il reçoit régulièrement les classes de l'enseignement technique et professionnel,

dont les élèves peuvent recevoir un aperçu des possibilités de carrière. Les ateliers sont confrontés, comme toute la SNCB, au problème de la moyenne d'âge. Ils engagent chaque année de nouveaux collaborateurs, qu'ils doivent recruter au sein d'un marché où la demande est parfois plus forte que l'offre.

Pendant une **journée portes ouvertes** les visiteurs **découvrent l'étendue des connaissances professionnelles, le dévouement et l'enthousiasme** que l'on trouve dans le monde ferroviaire.





L'approche triple bottom line de la SNCB est clairement inscrite dans le plan d'entreprise. La SNCB vise la durabilité dans toutes ses activités. Pour cela, elle cherche toute solution permettant de réduire le plus possible les nuisances pour l'environnement liées à l'entretien et au dépannage.

Les nouvelles installations de nettoyage utilisent par exemple l'eau de pluie. Les

Les nouvelles installations de nettoyage utilisent l'eau de pluie.

eaux usées sont récoltées et en grande partie traitées. Aussi les équipes de nettoyage cherchent-elles des produits d'entretien les plus respectueux de l'environnement. Quand il n'est pas possible de se passer de produits plus agressifs comme pour l'élimination des graffitis, ils sont méticuleusement récoltés et traités.

Pour ne rien laisser au hasard en matière d'environnement, la SNCB opte pour la certification de ses ateliers. Ces derniers peuvent, après obtention des normes ISO 9001 pour la qualité, travailler pour la certification ISO 14001 pour la protection de l'environnement. En 2007, Malines, Salzennes et

Anvers ont fourni cet effort. Un des buts est de déterminer et introduire des améliorations objectivement mesurables pour qu'une image fidèle des prestations environnementales soit rendue. Dans certains cas, la certification confirme une situation d'ordinaire existante : beaucoup d'ateliers ont une politique de traitement des déchets stricte et manipulent les produits dangereux ou nuisibles de façon extrêmement prudente.





La SNCB met 57 nouvelles voitures M6 à double niveau en service (6808 places assises en plus).



“Vive le train” attire plus de 15.000 visiteurs dans les ateliers de traion d’Anvers, Forest et Charleroi.



Les ateliers de Malines, Salzinnes et Anvers obtiennent le certificat ISO 14001 pour la protection de l’environnement.



Ⓟ 7706

et chiffres





La SNCB est financièrement plus solide que jamais. Nous enregistrons une progression dans toutes les activités, nous maîtrisons les coûts et la productivité augmente.

Arnold De Brauwer
Directeur Finances SNCB

Corporate Governance

Conseil d'Administration

Composition

En application des articles 223 §1er de la loi 21 mars 1991 et 17 des statuts, le Conseil est composé de 6 membres, en ce compris l'administrateur délégué. La parité linguistique est respectée.

Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale pour un terme renouvelable de six ans et sont rééligibles. Ils sont choisis en fonction de la complémentarité de leurs compétences.

En cas de vacance d'une place, les administrateurs restants ont le droit d'y pourvoir provisoirement jusqu'à ce qu'une nomination définitive intervienne. L'administrateur démissionnaire est tenu de rester en fonction jusqu'à ce qu'il puisse raisonnablement être pourvu à son remplacement. Le nouvel administrateur achève le mandat de son prédécesseur (article 223 §2 loi 21/3/1991 et articles 19 et 21 statuts).

Le président du Conseil d'Administration est nommé parmi les administrateurs par un arrêté royal délibéré en Conseil des Ministres. Il ne peut être révoqué que par arrêté royal délibéré en Conseil des Ministres (article 223 §4 loi 21 mars 1991).

L'administrateur délégué est nommé par le Roi, par arrêté délibéré en Conseil des Ministres, pour un terme renouvelable de six ans. Il est révoqué par le Roi par arrêté



Jean-Claude FONTINOY, Marc DESCHEEMAECCKER, Geertje SMET, Edmée DE GROEVE, Angeline VAN DEN RIJSE.

délibéré en Conseil des Ministres. L'administrateur délégué appartient à un autre rôle linguistique que le président (article 224 §3 loi 21 mars 1991).

La composition du Conseil d'Administration est la suivante :

- › Mme Edmée DE GROEVE, présidente du Conseil
- › M. Marc DESCHEEMAECCKER, administrateur délégué
- › M. Jean-Claude DEHOVRE, administrateur
- › M. Jean-Claude FONTINOY, administrateur
- › Mme Geertje SMET, administratrice
- › Mme Angeline VAN DEN RIJSE, administratrice

Les mandats des administrateurs viennent à échéance le 29 octobre 2010. Le mandat de l'administrateur délégué vient à échéance le 1er février 2011.

Fonction principale exercée en dehors de la SNCB par les administrateurs

- › Mme DE GROEVE : Administratrice de sociétés dont BSCA, Sofico, PACO et Euro Liège TGV
- › M. DESCHEEMAECCKER : Administrateur The Brussels Airport Company, Administrateur délégué IFB (participation SNCB)
- › M. DEHOVRE : Président de la Société Régionale d'Investissement de Wallonie, Administrateur de sociétés dont SNCB Holding
- › M. FONTINOY : Expert au Cabinet du Vice-Premier Ministre, Ministre des Finances, Président SNCB Holding et SA Euro Liège TGV ; Administrateur de sociétés
- › Mme SMET : Inspecteur général des Finances, Administratrice SNCB Holding, De Lijn
- › Mme VAN DEN RIJSE : Conseiller au service d'étude de la FTGB – interrégionale flamande.

Fonctionnement

Fréquence des réunions – Participation des membres

Le Conseil se réunit lorsque l'intérêt de la Société l'exige ou lorsque 3 administrateurs au moins le demandent et ce, au moins 4 fois par an (article 24 statuts). Le Conseil d'Administration se réunit en principe le premier vendredi de chaque mois. En 2007, le Conseil d'Administration s'est réuni à 13 reprises. M. DEHOVRE n'a pas pris part à 3 réunions et Mme SMET à 1 réunion ; les autres administrateurs étaient présents à toutes les réunions. Le taux moyen de présence est de 94,83 %.

Le Conseil a le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet social de la Société. Il contrôle la gestion assurée par le Comité de Direction (article 17 loi du 21 mars 1991). Un certain nombre de compétences sont réservées exclusivement au Conseil par la loi.

Quelques dossiers importants abordés au cours de l'exercice :

- › Plan d'entreprise 2008-2012
- › Plan pluriannuel d'investissements 2008-2012
- › Augmentation du capital SNCB
- › Structure du Comité de Direction et désignation des directeurs généraux

- › Recapitalisation d'IFB
- › Arrêt du projet SIDEROS
- › EXCHANGE – Création d'une société momentanée
- › Adaptation de l'offre en décembre
- › Location de locomotives quadricourant et acquisition de voitures M6

Prise des décisions (articles 26, 27 et 28 des statuts)

Quorum : Le Conseil ne peut délibérer et statuer valablement que si la majorité au moins de ses membres sont présents ou représentés.

Réprésentation : Tout administrateur peut donner à un autre administrateur appartenant au même rôle linguistique procuration pour le représenter à une réunion déterminée du Conseil et y voter en son lieu et place. Un administrateur ne peut représenter qu'un seul autre membre.

Majorité : Les décisions du Conseil sont prises à la majorité simple des voix exprimées. En cas de partage, la voix du président est prépondérante.

Certaines décisions sont adoptées à la majorité des deux tiers (par exemple : l'approbation du Contrat de Gestion et de ses modifications).

Procédure écrite : Dans les cas exceptionnels dûment justifiés par l'urgence et l'intérêt social et sauf dans les cas exclus par les statuts, les décisions du Conseil d'Administration peuvent être prises par consentement unanime des administrateurs, exprimé par écrit.

Durant l'année 2007, le Conseil a utilisé cette méthode à deux reprises pour l'approbation de la Letter of Comfort dans le cadre du projet DIABOLO et pour l'adhésion de la SNCB à l'alliance RAILTEAM.

Comités créés par le Conseil d'Administration

Comité d'Audit

Composition

Le Conseil d'Administration peut constituer un Comité d'Audit qui est composé d'au moins trois administrateurs autres que l'administrateur délégué. Ce Comité compte autant de membres d'expression française que d'expression néerlandaise, le président du Conseil éventuellement excepté (article 227 loi 21 mars 1991).

Par décision du Conseil du 4 novembre 2004, un Comité d'Audit est créé et composé de 3 membres, à savoir :

- › Mme Angeline VAN DEN RIJSE, présidente du Comité d'Audit,
- › Mme Edmée DE GROEVE, présidente du Conseil d'Administration,
- › M. Jean-Claude FONTINOY, administrateur.

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

Fonctionnement

Fréquence des réunions - Participation des membres

Le Comité se réunit à intervalles réguliers. Le président du Comité peut convoquer des réunions spéciales afin que le Comité puisse mener à bien sa mission.

Le Comité s'est réuni à 7 reprises durant l'année 2007. Les membres ont assisté à l'ensemble des réunions. Le taux moyen de présence est de 100 %.

Compétences

Le Comité d'Audit assume les tâches que le Conseil d'Administration lui confie. En outre, il a pour mission d'assister le Conseil par l'examen des informations financières, notamment les comptes annuels, le rapport de gestion et les rapports intermédiaires. Il s'assure de la fiabilité et de l'intégrité des rapports financiers en matière de gestion des risques. Il communique un avis au Conseil à propos des comptes annuels. Le Comité d'Audit fait rapport au Conseil d'Administration.

Comité de rémunération

Composition

Le Comité est composé de quatre administrateurs, dont le président du Conseil, qui le préside, et l'administrateur délégué. Le Conseil d'Administration nomme les autres membres. Il y a parité linguistique (article 228 loi 21 mars 1991).

Par décision du Conseil du 4 novembre 2004, le Comité de Nominations et de Rémunération est composé comme suit :

- › Mme Edmée DE GROEVE, présidente du Comité,
- › M. Marc DESCHEEMAECKER, administrateur délégué,
- › M. Jean-Claude DEHOVRE, administrateur,
- › Mme Geertje SMET, administratrice.

Fonctionnement

Fréquence des réunions - Participation des membres

Le Comité se réunit aussi souvent que l'exige l'intérêt de la Société.

Il s'est réuni 7 fois en 2007. M. DEHOVRE n'a pas participé à 2 réunions et Mme SMET à 3 réunions, les autres membres étaient présents à toutes les réunions. Le taux moyen de présence est de 82,15 %.

Compétences (art. 17, 226, 228 loi 21 mars 1991)

Le Comité :

- › rend un avis sur les candidatures en vue de la nomination des membres du Comité de Direction,
- › fait des propositions au Conseil au sujet de la rémunération et des avantages accordés aux membres du Comité de Direction,
- › suit ces questions de manière continue,
- › fait des propositions à l'Assemblée Générale en vue de la détermination de la rémunération des membres du Conseil,
- › établit annuellement un rapport relatif aux rémunérations qui sera inséré dans le rapport de gestion.
- › assume en outre les tâches que le Conseil d'Administration lui confie.

Comité de Direction

Composition

Le Comité de Direction est composé de l'administrateur délégué, qui le préside, et des directeurs généraux. Le nombre de directeurs généraux est déterminé par le Conseil d'Administration. Ils sont nommés par le Conseil d'Administration sur proposition de l'administrateur délégué et après avis du Comité de Nominations et de Rémunération. Ils sont révoqués par le Conseil d'Administration. Les membres du Comité de Direction remplissent au sein de la SNCB des fonctions de plein exercice (article 224 §2 loi du 21 mars 1991 et article 32 statuts). La parité linguistique est respectée.

Le Conseil fixe la durée du mandat des membres du Comité de Direction autres que l'administrateur délégué (article 32 §1er 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.

Jusqu'au 1er mars 2007

Le nombre de directeurs généraux est fixé à 3 (C.A. 24 avril 2007). Le Comité de Direction est composé comme suit :

- › M. Marc DESCHEEMAECCKER, administrateur délégué,
- › M. Richard GAYETOT, directeur général Technique & Production,
- › M. Michel JADOT, directeur général Voyageurs International,
- › M. Sabin S'HEEREN, directeur général Voyageurs National.



Richard GAYETOT, Michel JADOT, Arnold DE BRAUWER*, Marc DESCHEEMAECCKER, Albert COUNET*, Michel BOVY*, Sabin S'HEEREN

*membres du Management Comité

Les mandats des directeurs généraux viennent à échéance le 3 décembre 2010.

Entre le 1er mars et le 1er juin 2007

Suite au départ à la retraite de MM. DENAYER et PARDON, le Conseil du 2 mars 2007, sur proposition de l'administrateur délégué, a décidé de fixer provisoirement le nombre de membres du Comité de Direction à 2, à savoir M. DESCHEEMAECCKER, administrateur délégué, et M. GAYETOT, directeur général.

A partir du 1er juin 2007

Le nombre de directeurs généraux est fixé à 3 (C.A. 24 avril 2007). Le Comité de Direction est composé comme suit :

- › M. Marc DESCHEEMAECCKER, administrateur délégué,
- › M. Richard GAYETOT, directeur général Technique & Production,
- › M. Michel JADOT, directeur général Voyageurs International,
- › M. Sabin S'HEEREN, directeur général Voyageurs National.

Le mandat de M. GAYETOT vient à échéance le 3 décembre 2010 ; les mandats de MM. JADOT et S'HEEREN viennent à échéance le 1er juin 2013.

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

Fonctionnement

Fréquence des réunions

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

Durant l'année 2007, le Comité de Direction s'est réuni à 49 reprises.

Compétences

De façon générale, le Comité de Direction est chargé de la gestion journalière et de la représentation de la Société en ce qui concerne cette gestion, de même que de l'exécution des décisions du Conseil (art. 224 §1 loi du 21 mars 1991). En outre, il 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).

Représentation

(article 224 §4 loi du 21 mars 1991)

La Société est valablement représentée à l'égard des tiers et en justice par l'administrateur délégué et le directeur général désigné à cet effet par le Conseil d'Administration, agissant conjointement.

Tous les actes de gestion ou qui engagent la Société sont signés conjointement par l'administrateur délégué et le directeur général désigné à cet effet par le Conseil d'Administration.

Ce directeur général appartient à un rôle linguistique différent de celui de l'administrateur délégué.

Le Conseil a désigné M. Richard GAYETOT comme directeur général détenteur de la double signature à partir du 3 décembre 2004 (C.A. 8 novembre 2004).

Comité créé par le Comité de Direction

Management Comité

Composition

Ce Comité a été créé par décision du Comité de Direction du 4 janvier 2005. Le Conseil d'Administration du 16 avril 2007 a marqué son accord sur la composition et décidé que les responsables des trois services dépendant de l'administrateur délégué (Affaires Stratégiques et Juridiques, HR et Public & Corporate Affairs) assistent aux réunions.

Ce Comité est composé des membres du Comité de Direction et des trois personnes suivantes :

- > M. A. COUNET, General Manager B-Cargo
- > M. M. BOVY, General Manager Central Support
- > M. A. DE BRAUWER, General Manager Finances.

Il est présidé par l'administrateur délégué.

Fonctionnement

Fréquence des réunions

Il se réunit, en principe, chaque semaine avant la réunion du Comité de Direction. Durant l'année 2007, le Management Comité s'est réuni à 45 reprises.

Compétences

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

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. PHLYPO et VANDENBROUCKE pour la SRWT, MM. FLAUSCH et LAUWERS pour la STIB et Mme LIETEN et M. MINNAERT pour De Lijn.
- 6 représentants de la SNCB à savoir MM. DESCHEEMAECKER, JADOT, GAYETOT, S'HEEREN, LECLERCQ et Mme ROMBAUTS.

Contrôle

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, nommé et révoqué par le Roi, sur la proposition du Ministre. Le commissaire est invité à toutes les réunions du Conseil d'Administration et du Comité de Direction et y siège avec voix consultative. En outre, il participe avec voix consultative aux réunions du Comité d'Audit (article 227 de la loi du 21 mars 1991). Le commissaire du Gouvernement veille au respect de la loi, des statuts et du contrat de gestion. Il veille à ce que la politique de la SNCB, en particulier celle menée en exécution de l'article 13 de la loi du 21 mars 1991, ne porte pas préjudice à la mise en œuvre des tâches de service public.

Il fait rapport au Ministre qui a les entreprises publiques dans ses attributions. Il fait rapport au Ministre du Budget sur toutes les décisions du Conseil d'Administration ou du Comité de Direction qui ont une incidence sur le budget général des dépenses de l'Etat.

Le commissaire du Gouvernement pour la SNCB est M. Marc BOEYKENS depuis le 4 février 2005.

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

Le contrôle de la situation financière, des comptes annuels et de la régularité, au regard de la loi et du statut organique, des opérations à constater dans les comptes annuels, est confié, dans chaque entreprise publique autonome, à un Collège des Commissaires qui compte quatre membres. Les membres du Collège portent le titre de commissaire. Parmi les 4 membres, 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. Ils sont nommés pour un terme de trois ans renouvelable.

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. François VANSTAPEL, premier-président de la Cour des Comptes.

Les mandats viennent à échéance pour M. VAN IMPE et pour M. DELBROUCK, lors de l'Assemblée Générale qui se tiendra en 2008.

Rémunération des membres des organes de gestion

Rémunération des administrateurs

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.

Les montants de la partie fixe et de l'indemnité pour frais de fonctionnement ont été revus par l'Assemblée Générale du 16 mai 2006.

En dehors de l'indemnité pour frais qui s'élève à € 2 400 pour le président et € 1 200 pour les administrateurs, les montants bruts attribués par la SNCB aux administrateurs pour l'exercice 2007 sont les suivants :

› Mme De Groeve, présidente :	€ 39 300
› M. Dehovre, administrateur :	€ 13 800
› M. Fontinoy, administrateur :	€ 9 300
› Mme Smet, administratrice :	€ 14 400
› Mme Van den Rijse, administratrice :	€ 22 900

La différence entre les administrateurs tient au nombre de réunions, à la présence des administrateurs ainsi qu'au fait que, pour les 3 administrateurs qui siègent également au Holding, une partie de la partie fixe est prise en charge par le Holding.

Rémunération de l'administrateur délégué et des directeurs généraux

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. Les contractuels bénéficient d'une assurance-groupe.

Au cours de l'exercice 2007, la rémunération brute globale attribuée à l'Administrateur Délégué (partie fixe 2007 et partie variable 2006) s'élève à € 453 801,45. L'intervention de la SNCB dans l'assurance groupe et l'assurance hospitalisation s'élève à € 51.721,26.

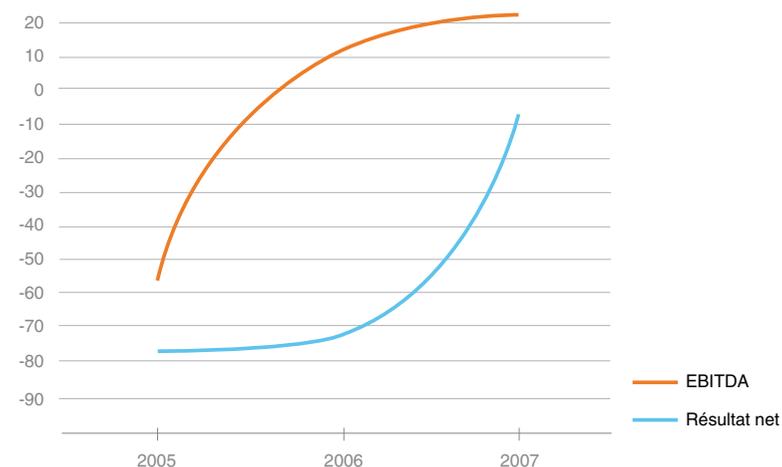
La rémunération brute globale attribuée aux directeurs généraux (anciens et nouveaux) au cours de l'exercice 2007 (partie fixe 2007 et partie variable 2006) s'élève à € 827 333,15. L'assurance-groupe dont bénéficient les directeurs contractuels est destinée à compenser le fait que les directeurs statutaires bénéficient d'un régime de pension plus avantageux.

Comptes consolidés

La SNCB est exemptée par l'assemblée générale de présenter des comptes consolidés. Elle estime cependant que la consolidation de l'opérateur ferroviaire est une réalité économique nécessaire à la pérennité de son groupe, composé d'une trentaine de sociétés, et à son intégration dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Cette consolidation sera dès lors exécutée d'une manière officielle à partir de l'exercice 2008. Les commissaires ont été désignés à cet effet par l'assemblée générale du 29 mai 2008.

Pour ce qui concerne l'exercice 2007 une consolidation sans valeur légale a toutefois été exécutée. Celle-ci n'a pas été soumise au contrôle des commissaires. Un extrait de l'évolution des résultats issus de cet exercice permet de dégager les agrégats suivants :

Evolution des résultats consolidés globaux (millions euros)



EBITDA	-56,2	11,7	22,6
Résultat net	-78,2	-71,9	-7,8

Impact de la consolidation 2007 (en millions d'euros)	Résultats consolidés	Résultats statutaires SNCB	Ecart
EBITDA	22,6	7,3	+15,3
Résultat net	-7,8	-17,8	+10,0

Résultats consolidés 2007 des secteurs d'activités (en millions d'euros)	Service public	Autre non service public	Marchandises	Total
EBITDA	-2,3 ⁽¹⁾	26,0 ⁽¹⁾	-1,1 ⁽¹⁾	22,6
Résultat net	4,0 ⁽²⁾	10,0 ⁽²⁾	-21,8 ⁽²⁾	-7,8

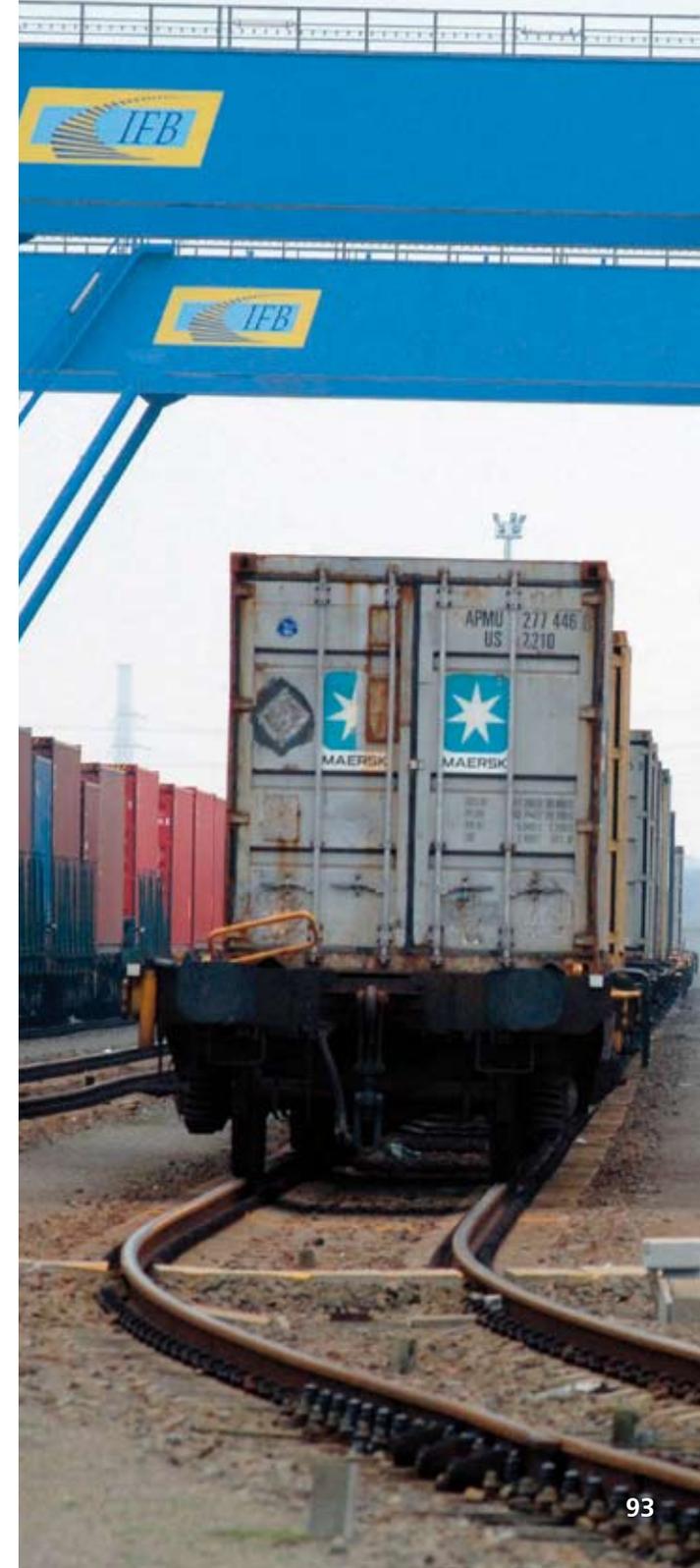
⁽¹⁾ Hors solde réciproque entre secteurs

⁽²⁾ Y compris affectation charges et produits financiers

Impact de la consolidation 2007 sur le secteur marchandises (en millions d'euros)	Résultats consolidés marchandises	Résultat marchandises	Ecart
EBITDA	-1,1 ⁽¹⁾	-18,8	+17,7
Résultat net	-21,8 ⁽²⁾	-32,2 ⁽²⁾	+10,4

⁽¹⁾ Hors solde réciproque entre secteurs

⁽²⁾ Y compris affectation charges et produits financiers



Filiales

La SNCB commercialise, par le biais de ses filiales, le transport par rail et les services annexes qui apportent une valeur ajoutée au transport lui-même. Certaines filiales sont ainsi actives dans les navigations fluviales intérieures mais aussi dans le transport maritime. L'exploitation des terminaux bimodaux et trimodaux est également confiée aux entreprises dans lesquelles la SNCB détient des intérêts. Les résultats de la plupart des filiales s'améliorent considérablement. On en déduit que l'assainissement décidé en 2003 peut être considéré comme un succès.

Secteur marchandises

TRW (50% SNCB)	2007	2006	Ecart
Chiffre d'affaires €	105.852.840	106.614.082	- 0,7 %
EBT €	111.811	- 555.335	+ 120,1 %

TRW termine l'année 2007 sur un résultat positif, malgré un recul de la qualité (grève des chemins de fer dans plusieurs pays les derniers mois de 2007) et la concurrence accrue des autres opérateurs. Grâce à une réorganisation, l'objectif de TRW est résolument d'améliorer sa communication avec le client, en renforçant ses équipes commerciales et de production.

Sea-rail (35% SNCB)	2007	2006	Ecart
Chiffre d'affaires €	7.078.194	7.055.822	+ 0,3 %
EBT €	- 148.204	- 355.705	+ 58,3 %

Sea Rail enregistre un faible résultat à cause de la diminution des volumes dans le transport de charbon (suite à un hiver doux) et l'arrêt de la production de coques chez un client important. Le 31 mars 2008, la SNCB transférera sa part dans Sea-rail vers XPEDYS.

ICF (11,52% SNCB)	2007	2006	Ecart
Chiffre d'affaires €	140.103.000	143.370.843	- 2,3 %
EBT €	2.872.000	2.930.291	- 2,0 %

Le chiffre d'affaires et le profit d'ICF sont légèrement en baisse. Les volumes augmentent en direction des pays de l'Est, la Grèce et la Turquie, mais diminuent sur les principales axes ouest-européennes.

Rheinkraft International (100% SNCB)	2007	2006	Ecart
Chiffre d'affaires €	90.026.909	71.769.874	+ 25,4 %
EBT €	1.559.514	380.595	+ 309,8 %

RKS Rheinkraft GmbH & Co KG (100% Rheinkraft Int.)	2007	2006	Ecart
Chiffre d'affaires €	15.452.601	13.562.769	+ 13,9 %
EBT €	0	0	-

Les deux entreprises ont récolté les fruits des efforts commerciaux intensifs fournis dans le but d'élargir la clientèle. La bonne conjoncture dans le secteur de l'acier, le principal groupe de clients de RKI et RKS, a contribué également aux excellents résultats.

Les bénéfices de Rheinkraft comportent également les résultats de RKS Rheinkraft GmbH & Co KG suite à l'accord de transfert de résultats entre les deux entreprises.

IFB (99,99% SNCB)	2007	2006	Ecart
Chiffre d'affaires €	84.210.000	75.497.766	+11 %
EBT €	4.261.000	889.250	+379 %

IFB a connu une année 2007 favorable. Le chiffre d'affaires est en forte augmentation dans le transport intermodal, les terminaux et le forwarding. La SNCB a souscrit au 5/9/07 à une augmentation de capital par apport d'une créance d'un montant de 95,3 millions d'euros, après approbation officielle des instances européennes. De ce fait, la participation de la SNCB dans le capital augmente à 99,99 %.

Le 27/2/08, une Assemblée générale extraordinaire des Actionnaires a décidé de la scission partielle des activités vrac d'IFB, par laquelle l'actif et le passif de cette branche d'activités se retrouvent dans une nouvelle filiale de la SNCB (XPEDYS) avec effet rétroactif au 1/12/07. Les participations d'IFB dans Haeger & Schmidt International GmbH, Rail Infra Logistics SA et RKE SA sont également transférées.

Rail Infra Logistics (99,93% IFB)	2007	2006	Ecart
Chiffre d'affaires €	2.344.763	312.522	+650,0 %
EBT €	68.543	- 83.477	+182,0 %

Cette filiale d'IFB spécialisée dans l'organisation de transport pour INFRABEL est parvenue à améliorer fortement son chiffre d'affaires, grâce au projet "Ouverture à l'Ouest" et à la reprise progressive des contrats de B-Cargo avec INFRABEL. Désormais, RIL assure également des transports pour les travaux de maintenance et des transports de et vers les ateliers.

On Site Rail (99,95% IFB)	2007	2006	Ecart
Chiffre d'affaires €	1.712.613	1.266.279	+35,2 %
EBT €	6.495	10.259	-36,7 %

OSR est spécialisée dans les services ferroviaires on site. Le chiffre d'affaires augmente fortement grâce à de nouveaux contrats.

Haëger & Schmidt International (100% IFB)	2007	2006	Ecart
Chiffre d'affaires €	76.344.192	64.258.624	+18,8 %
EBT €	651.434	205.779	+216,6 %

Haëger & Schmidt Int. A connu une excellente année 2007. Ce sont surtout les activités de navigation conventionnelle et le transport short sea qui ont fortement progressé.

Haëger & Schmidt Container Line (100% IFB)	2007	2006	Ecart
Chiffre d'affaires €	30.384.809	27.866.294	+ 9,0 %
EBT €	576	- 692.000	+ 100,0 %

Cette filiale de transport de conteneurs par navigation intérieure a pu améliorer ses résultats de manière significative. Les pertes ont été réduites à néant. Les volumes ont augmenté, surtout sur le Rhin inférieur et le Rhin supérieur. Les volumes sur le Rhin moyen sont restés stables.

Euro Terminal Kehl (50% H & S Container Line)	2007	2006	Ecart
Chiffre d'affaires €	2.050.062	353.700	+ 479,6 %
EBT €	- 3.634	- 23.791	+ 84,7 %

Cette jeune joint venture avec Klump & Müller pour l'exploitation d'un terminal à conteneurs dans le port de Kehl est parvenue, au terme de sa première année complète de fonctionnement, à réduire considérablement les pertes de démarrage.

RKE (61,46% IFB)	2007	2006	Ecart
Chiffre d'affaires €	26.425.000	22.266.000	+ 18,7 %
EBT €	515.346	492.959	+ 4,5 %

Les activités d'importation d'acier ont fortement augmenté. Sur le plan du chartering, RKE a également réalisé de bons chiffres. Par contre, les activités d'exportation d'acier ont faibli, ce qui coïncide avec l'évolution générale du marché dans ce segment.

Coil Terminal (50% RKE)	2007	2006	Ecart
Chiffre d'affaires €	8.723.634	8.452.244	+ 3,2 %
EBT €	549.272	228.911	+ 140,0 %

Coil Terminal est parvenu à transformer un premier trimestre assez faible en une année forte via des augmentations tarifaires et des volumes de transbordement plus élevés.

Unilog (55% IFB)	2007	2006	Ecart
Chiffre d'affaires €	681.015	7.786.985	-91,3 %
EBT €	- 332.358	- 25.905	- 1.183,0 %

Début février 2007, il a été mis un terme aux activités d'Unilog suite à d'importantes augmentations du prix de traction, qui n'ont pas pu être répercutées sur les clients. Le liquidateur d'Unilog a distribué aux actionnaires un acompte sur les dividendes d'un montant total de 1,5 million d'euros.

Les entreprises actives sur le plan de la gestion de terminaux ferroviaires, dans lesquelles la SNCB détient une participation directe ou indirecte, ont enregistré des résultats disparates. **Associated Terminal Operators (ATO)**, le premier terminal trimodal, connaît un démarrage difficile. **Terminal Athus** présente un résultat brillant. **Liège Logistics Intermodal** révèle une stagnation des volumes, mais une baisse des profits. **ETGE** ne parvient pas à sortir du rouge. Les volumes traités diminuent de 11 %. **Dry Port Mouscron Lille International** se limite désormais au stockage de conteneurs. Les activités de transport proprement dites sont poursuivies par le nouveau gérant actionnaire de DPMLI. **Charleroi Dry Port** connaît une très forte augmentation de ses activités.

Associated Terminal Operators (50% IFB)	2007	2006	Ecart
Chiffre d'affaires €	2.693.202	278.988	+ 865,0 %
EBT €	- 197.994	12.380	- 1699,0 %

La mise en route plus lente que prévue des trafics cause des pertes de démarrage.

Terminal Athus (24,89% IFB)	2007	2006	Ecart
Chiffre d'affaires €	19.947.494	16.356.687	+ 22,0 %
EBT €	2.298.034	1.296.310	+ 77,3 %

Le trafic depuis la rive gauche d'Anvers est à l'origine d'une forte augmentation des volumes. Des investissements supplémentaires sont prévus dans le but d'étendre la capacité du terminal.

Liège Logistics Intermodal (IFB 45,12% - TRW 54,88%)	2007	2006	Ecart
Chiffre d'affaires €	612.343	586.809	+ 4,4 %
EBT €	60.213	86.996	- 30,8 %

ETGE (100% TRW)	2007	2006	Ecart
Chiffre d'affaires €	767.255	761.302	+ 0,8 %
EBT €	- 33.805	- 47.551	+ 28,9 %

Dry Port Mouscron Lille International (SNCB 6,90% - IFB 11,07%)	2007	2006	Ecart
Chiffre d'affaires €	1.484.295	2.147.896	- 30,9%
EBT €	- 83.224	- 14.674	- 467,0%

Charleroi Dry Port (14,29% IFB)	2007	2006	Ecart %
Chiffre d'affaires €	1.293 067	613.778	+ 110,7%
EBT €	22.113	4.997	+ 342,5%

Voyageurs

Railtour NV (95,44% SNCB)	2007	2006	Ecart
Chiffre d'affaires €	1.622.068	968.974	+67,0 %
EBT €	7.567	351.024	-98,0 %

L'exercice 2007 a été influencé négativement par une forte diminution des commissions sur la vente directe en gare de Bruxelles-Midi qui résulte de la cessation, au 01.04.2007, du contrat de distribution pour la vente des billets Thalys sur la relation Bruxelles-Midi Charles-De-Gaulle/Marne la Vallée.

Thalys International CVBA (28% SNCB)	2007	2006	Ecart
Produits d'exploitation	88.254.712	79.046.671	+12,0 %
Chiffre d'affaires €	5.008.000	1.827.000	+ 174,0 %
EBT €	488.000	520.000	-6,0 %

Thalys International est responsable de la commercialisation des trains Thalys pour le compte de VFE (filiale de la SNCF), de la SNCB et de la DB, qui financent les coûts de fonctionnement de Thalys International. Ces moyens de financement ainsi que le chiffre d'affaires réalisé par Thalys International constituent les produits d'exploitation de Thalys International. Le chiffre d'affaires total de Thalys en 2007 (vente de billets) s'élève à 366.073 millions € par rapport à 365,1 millions € en 2006. Les recettes SNCB issues des activités Thalys ont progressé, passant de 133,6 millions € en 2006 à 136,102 millions € en 2007, soit une augmentation de 1,8%.

BeNe Rail International (50% SNCB)	2007	2006	Ecart
Chiffre d'affaires €	12.696.000	10.991.000	+16,0 %
EBT €	178.000	99.000	+80,0 %

Société de droit belge de la SNCB et des Nederlandse Spoorwegen qui assure le développement de la plate-forme de distribution pour l'émission des titres de transport internationaux.

En 2007 est développée une série de programmes qui se voient ainsi adjoindre des fonctionnalités supplémentaires en soutien de la vente des trains à grande vitesse (e.a. pour la relation Bruxelles – Amsterdam).

Eurostar Group Ltd. (5% SNCB)	2007	2006	Ecart
Chiffre d'affaires £	100.270.000	87.217.000	+14,9 %
EBT £	160.000	160.000	0,0 %

Société de droit anglais de la SNCF, d'Eurostar UK Ltd. et de la SNCB. Eurostar Group Ltd. est responsable de la commercialisation des trains Eurostar pour le compte des trois réseaux partenaires qui financent les frais de fonctionnement d'Eurostar Group Ltd. Ces moyens financiers constituent le chiffre d'affaires d'Eurostar Group Ltd.

Le chiffre d'affaires total d'Eurostar (vente de billets) s'élève en 2007 à 599,4 millions £, une augmentation de 15,4% par rapport à 2006. Les recettes de la SNCB de l'activité Eurostar ont progressé de 17,6%, passant de 31,4 millions € en 2006 à 36,9 millions € en 2007.

ICRRL (Inter Capital and Regional Rail Ltd.) (14,99% SNCB)	2007	2006	Ecart
Chiffre d'affaires £	5.344.000	4.687.000	+14,0 %
EBT £	-25.454.000	-23.272.000	-9,0 %

Société de droit anglais chargée du management de la branche britannique de l'activité Eurostar. En dépit des bons résultats enregistrés en 2007 par Eurostar, tant pour le chiffre d'affaires que pour les volumes transportés, Eurostar UK Ltd. n'a pas atteint le résultat attendu par rapport à la bidline posée par ICRRL.

Les comptes annuels

Cadre légal et réglementaire

Le cadre légal et réglementaire concernant le reporting des secteurs d'activité d'application à la (nouvelle) SNCB se trouve dans l'article 221 de la loi du 21 mars 1991, incorporé dans cette loi par l'AR du 19 octobre 2004 et stipule :

- “§1. Le présent article transpose l'article 9 (4) de la directive 91/440/CEE du Conseil du 29 juillet 1991 relative au développement de chemins de fer communautaires, inséré par la directive 2001/12/EG du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2001.
- §2. Sans préjudice de l'article 27, §1, la Nouvelle SNCB tient, dans sa comptabilité interne, des comptes séparés pour ses activités relatives au transport de marchandises par chemin de fer. Les comptes annuels de la Nouvelle SNCB reprennent, dans leur annexe, un bilan et un compte de résultats séparés pour ces activités.
- §3. Les contributions versées aux activités relatives à la fourniture de services de transport de voyageurs au titre des missions de service public doivent figurer séparément dans les comptes correspondants et ne peuvent pas être transférées aux activités relatives à la fourniture d'autres services de transport ou à toute autre activité”

Les présentes règles d'évaluation et d'affectation sont arrêtées dans le respect des dispositions légales et réglementaires décrites ci-dessus, en vue de définir le cadre permettant :

- › d'établir des bilans et des comptes de résultats par secteur d'activité ;
- › de tenir une comptabilité permettant un suivi des charges et produits par secteur d'activité et plus précisément leur différenciation entre :
 - › le transport de voyageurs au titre des missions de service public;
 - › l'autre transport de voyageurs;
 - › le transport de marchandises.

Règles générales d'évaluation et d'affectation

La nouvelle SNCB (ci-après dénommée simplement SNCB) souscrit aux principes généraux d'évaluation et d'affectation suivants :

- › le principe général d'évaluation au prix historique est d'application pour la comptabilité par secteur d'activité ;
- › l'application des mêmes règles d'évaluation et de manière cohérente pour tous les secteurs d'activité ;
- › la tenue d'une comptabilité analytique permettant d'affecter les charges et les produits par secteur d'activité et liée à un plan comptable conforme aux dispositions de la loi du 17 juillet 1975 et de l'AR du 7 mars 1978 ;
- › la tenue d'une comptabilité générale permettant d'établir des comptes de résultats et des bilans séparés par secteur d'activité.

Dans l'établissement des comptes de résultats des secteurs d'activités (finaux), deux niveaux sont à distinguer :

- › la comptabilité (journalière) des charges et produits (générale et analytique) est tenue par secteur d'activité ;
- › les comptes de résultats des secteurs d'activités (finaux) sont établis sur base des comptabilités générale et analytique (clôturées) par secteur d'activité.

Règles d'affectation pour les comptes de résultats par secteur d'activité

La méthode d'affectation

Pour ce système, on distingue, au sein de la SNCB, les secteurs d'activité suivants :

- › Matériel (M)
- › Trains (TR) - rassemblés depuis le 01/07/2007 aux niveaux administratif et organisationnel en une Direction "Technique et Production"
- › Services généraux (secteur d'activité central) (AD)
- › Transport de voyageurs au titre des missions de service public (VN moins transport de voyageurs non mission de service public)
- › Autre transport de voyageurs (VI plus transport de voyageurs non mission de service public)
- › Transport de marchandises (B-Cargo) (BC)

Les deux premières directions ("Technique et Production" et "Services Généraux") sont considérées comme des services de support et le résultat de leurs activités respectives est imputé aux secteurs d'activité finaux, c.à.d. Transport de voyageurs au titre des missions de service public, Autre transport de voyageurs et Transport de marchandises. Les résultats de ces secteurs d'activité finaux représenteront donc ensemble la totalité des charges et produits de la SNCB. Pour être complet, il est utile de préciser deux éléments.

- › Notons premièrement que dans la présentation ci-dessus, le secteur d'activité Service généraux comprend également le Bureau central de comptabilité de la comptabilité centrale qui enregistre les charges et produits non imputés aux autres secteurs d'activité mais affectés après clôture, aux secteurs d'activité finaux.

› Précisons ensuite que le rassemblement des anciennes directions “Matériel” et “Trains” en une direction “Technique et Production” n’entraîne pas de modification fondamentale à la méthodologie et au mode travail présentés ci-après. En pratique, cela signifie que les affectations continuent à se faire de la même manière qu’auparavant et qu’une différenciation sera maintenue entre les sous-entités “Matériel” et “Trains”.

Les charges et les produits des secteurs d’activité sont comptabilisés sur base de :

- › Facturations externes ;
- › Facturations internes à des prix standards ;
- › Facturations internes au prix coûtant.

La comptabilité analytique est organisée de façon à permettre l’analyse de la différence entre le montant des charges obtenu par l’application des prix standards et les charges réelles et ce, jusqu’au niveau de l’activité.

Les différences par activité découlant de l’application des prix standards et les charges réelles, sont imputées à la fin de la période comptable aux secteurs finaux concernés en vue de l’établissement des comptes de résultats de ces secteurs conformément aux procédures exposées ci-après.

Cette méthodologie permet également d’effectuer annuellement un re-calcul des prix standards de sorte que ceux-ci se rapprochent au maximum des coûts opérationnels (historiques) réels par activité.

Les types d’affectation

Il y a trois types d’affectation pour lesquels les règles/procédures sont précisées de façon spécifique ci-après :

- › la facturation externe de charges intra groupe ;
- › la facturation de tiers autres que intra groupe ;
- › les facturations internes.

La répartition des facturations externes de charges intra groupe

Ceci concerne les charges qui sont facturées à la SNCB par Infrabel et SNCB-Holding. Le Bureau central de comptabilité de la comptabilité centrale comptabilise ces décomptes de charges globales et les met à charge des autres secteurs d’activité. La règle générale d’application est l’imputation directe aux activités des secteurs d’activité finaux sur base des informations reprises sur les factures concernées. Si, exceptionnellement, cette information n’est pas fournie, il y a lieu d’effectuer une répartition suivant une règle (clé) alternative qui sera justifiée dans les annexes.

La répartition des facturations externes de charges de tiers autres que intra groupe

Il s’agit ici des charges facturées à la SNCB par des tiers autres que le Groupe et qui concernent un décompte global de frais pour la SNCB. Le Bureau central de comptabilité de la comptabilité centrale enregistre ces décomptes de charges et les met à charge des autres secteurs d’activité. La règle générale est l’imputation directe aux activités des secteurs d’activité finaux. Dans le cas exceptionnel où une telle affectation directe ne peut être effectuée raisonnablement, il y a lieu d’effectuer une répartition suivant une règle (clé) alternative qui sera justifiée dans les annexes.

Facturations internes

Les facturations internes entre les secteurs d'activité et au sein de "Technique et Production"

Ces facturations internes comprennent les facturations des prestations fournies :

- > Affectation des charges des Services Généraux (SG) aux autres secteurs d'activité.
 Les Services généraux comprennent les directions Finances, Central support (auparavant Achats), Affaires stratégiques et juridiques, Public & Corporate Affairs, Human Resources et les Organes de gestion. Cette facturation interne est une facturation au prix coûtant et ces charges sont affectées aux secteurs d'activité sur la base des charges d'exploitation directes comptabilisées dans chaque secteur d'activité.
- > Par la sous-entité Matériel (M) de "Technique et Production" à la sous-entité Trains (TR) de "Technique et Production" et au secteur d'activité Transport de marchandises (BC) ;
- > Et par la sous-entité Trains (TR) de "Technique et Production" aux autres secteurs d'activité :
 - > Transport de voyageurs au titre de mission de service public (VN) ;
 - > Autre transport de voyageurs (VI) et
 - > Transport de marchandises (BC).

Ces facturations internes sont effectuées sur base de prix standards.

Ces prix standards sont arrêtés annuellement par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité de Direction. La règle de base pour l'établissement de ces prix standards est qu'ils doivent se rapprocher au maximum des charges réelles de l'activité. A cet égard, il est pris comme base de calcul les charges réelles de l'exercice précédent (à partir de 2006) sur lesquelles ensuite des éléments budgétaires (charges externes et internes) et les volumes de l'exercice suivant sont appliqués.

Pour être complet il faut ajouter que dans la sous-entité Matériel de "Technique et Production", les activités 11 et 13 (« stockage et distribution de fournitures » et « réparation des pièces de rechange ») des ateliers pour wagons de Cuesmes et Gentbrugge ne sont pas facturés au tarif standard, vu que ces ateliers produisent exclusivement pour le secteur d'activité Transport de marchandises (affectation à 100% des charges).

Pour les prestations occasionnelles et celles qui sont en-dehors des activités prédéfinies, le principe du rapprochement maximal est d'application. Ce principe consiste dans le rapprochement de l'affectation aux charges réelles et est guidé par les principes généraux de la doctrine comptable :

- > le principe de l'image fidèle ;
- > le principe de l'universalité ;
- > le principe de l'évaluation distincte ;
- > la valeur historique comme méthode d'évaluation.

Les tarifs propres à chaque activité et leur justification sont repris dans les annexes.

Les facturations internes entre les secteurs d'activité finaux

Afin d'obtenir la répartition correcte entre Transport de voyageurs au titre de mission de service public et Autre Transport de voyageurs, une facturation interne a également été effectuée entre ces secteurs. Cette facturation interne consiste en une redistribution, entre Transport de voyageurs au titre de mission de service public et Autre Transport de voyageurs, d'un certain nombre de charges et produits spécifiques issus de ce qui suit :

- › Distribution de titres de transport dans les gares ;
- › Accompagnement des trains internationaux ;
- › Tarif commun voyageurs (TCV) ;
- › Personnel mixte VN / VI ;
- › TGV sur le réseau intérieur ;
- › Refacturation des coûts d'accompagnement des trains d'attractions touristiques à Transport de voyageurs hors service public;
- › Refacturation à Vi de sa part dans les charges de l'activité 28 "Prestations diverses" et de l'activité 82 "Formation et triage du matériel voyageurs" (projet New Passengers).

Résultats exceptionnels et financiers

› Résultats financiers

Le système des facturations internes est seulement d'application pour les charges et produits opérationnels. Les charges et produits financiers sont analysés individuellement et si possible, imputés directement à l'activité concernée. Deux possibilités sont à considérer pour les charges et produits financiers qui ne sont pas affectables directement :

- › Pour les secteurs d'activité autres que le Bureau central de comptabilité de la comptabilité centrale, les mêmes clés de répartition que celles d'application pour l'affectation de charges et produits opérationnels du secteur d'activité en question sont appliquées.
- › Pour le Bureau central de comptabilité de la comptabilité centrale, les résultats financiers qui n'ont pas pu être imputés directement sont affectés au secteur d'activité Transport de voyageurs au titre de mission de service public. Ces résultats financiers sont complétés par une compensation de ou vers les autres secteurs d'activité qui n'assurent pas de mission de service public pour l'utilisation éventuelle des flux de caisse pour le financement de leurs activités. Cette compensation est inspirée par la réalité qui veut que la SNCB pratique une trésorerie commune pour les trois secteurs d'activité, ce qui induit la nécessité d'affecter les flux de caisse à chaque secteur d'activité.
Un document distinct "Méthodologie pour l'affectation des flux de caisse afin de pouvoir affecter les charges et produits financiers aux secteurs d'activité" aborde cette matière en détail, et après son approbation par le Conseil d'Administration, il sera joint en annexe au présent document.

› Résultats exceptionnels

Le système des facturations internes est seulement d'application pour les charges et produits opérationnels. Les charges et produits exceptionnels sont analysés individuellement et si possible affectés de façon directe. Pour la partie des charges et produits non affectables directement, les mêmes clés de répartitions que celles d'application pour les charges et produits opérationnels du secteur d'activité concerné sont utilisées.

Affectation des soldes

Le système de facturation interne sur base de prix standards a pour corollaire l'existence de soldes par activité à la fin de la période comptable. Ces soldes expriment l'écart entre les prix standards utilisés et les prix de revient réels. La comptabilité analytique est néanmoins organisée de manière à limiter ces écarts et à les affecter par la suite.

Le principe général retenu est de répartir les soldes de chaque activité à la fin de la période de reporting sur base de la facturation interne aux clients.

Règles d'affectation pour les bilans par secteur d'activité

La loi (modifiée) du 21 mars 1991 prévoit également l'obligation d'établir un bilan par secteur d'activité.

Principes généraux

A défaut de prescriptions spécifiques au sujet de l'établissement de bilans par secteur d'activité par les Normes comptables belges, il y a lieu de se baser sur la norme IAS n° 14 (« Information sectorielle »). Les principes les plus importants sont repris ci-dessous :

- › Les actifs sectoriels sont les actifs opérationnels utilisés par le secteur dans le cadre de ses activités, les actifs qui sont directement attribuables et les actifs utilisés en commun par deux secteurs ou plus si les charges et produits correspondants sont aussi reflétés dans les comptes de résultats. Ils ne comprennent pas les actifs utilisés par toute l'entreprise. Si les charges sectorielles incluent des intérêts ou dividendes, les participations correspondantes ou les actifs générateurs de revenus doivent être inclus dans les actifs sectoriels.
- › Les passifs sectoriels sont les passifs résultant des activités du secteur, les passifs qui sont directement attribuables et les passifs qui peuvent raisonnablement être redistribués entre les secteurs d'activité. Si les charges sectorielles incluent des frais d'intérêts, les obligations génératrices de frais correspondantes doivent être incluses dans les passifs sectoriels.

En pratique, cela revient à dire que par secteur d'activité, le bilan reprend les actifs et les passifs qui ont pu lui être affectés directement ou par le biais d'une clé de répartition et pour lesquels les charges et produits correspondants éventuels sont repris dans son compte de résultats.

Règles d'affectation spécifiques

Pour les postes de bilan qui ne peuvent être affectés directement conformément à la règle générale décrite ci-dessus de la réflexion correspondante dans le compte de résultats, les rubriques de bilan sont affectées avec la même clé que celles des résultats opérationnels du secteur d'activité concerné.

Application des règles d'affectation

Les règles d'affectation décrites ci-dessus sont appliquées de manière cohérente dans l'établissement des comptes séparés des secteurs d'activité.

Dans l'éventualité de l'utilisation d'une clé de répartition ou d'une méthode d'affectation alternative et non reprise dans les règles ci-dessus, une justification de ce choix est reprise dans les annexes des comptes en question.

Si, à partir de 2006, par rapport à l'exercice précédent, une méthode d'affectation ou clé de répartition est modifiée, ce changement est également justifié dans les annexes. L'impact financier de ce changement est également repris dans les annexes pour autant qu'il s'agisse d'un montant significatif et que cela soit raisonnablement possible.

On procède enfin à une conciliation de la somme des bilans et comptes de résultats par secteur d'activité avec le bilan et le compte de résultats total de la SNCB.

Remarque :

Dans le texte ci-dessus, il est fait référence aux annexes des comptes dans lesquelles les clés et pourcentages de répartition effectivement utilisés sont repris et justifiés. De ce fait, une explication supplémentaire est fournie dans une description des procédures suivies pour l'établissement des comptes par secteur d'activité final. Ces documents sont mis à jour en permanence et sont soumis annuellement pour approbation avec les comptes.



Le compte des résultats

(au 31 décembre 2007)

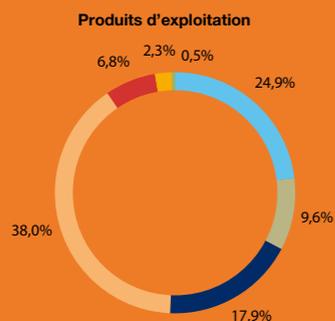
I. Ventes et prestations	2.217.457.406,77	V.Charges financières	-1.464.721,91
A.Chiffre d'affaires	2.157.783.206,37	A.Charges des dettes	2.158.749,35
Ventes et prestations de services	2.174.302.381,25	B.Réductions de valeur sur actifs circulants autres que ceux visés sub ii.E (dotations +, reprises -)	-4.316.493,47
Remises, ristournes et rabais accordés (-)	-16.519.174,88	C.Autres charges financières	693.022,21
B.Variation des en-cours de fabrication, des produits finis et des commandes en cours d'exécution (augmentation+, réduction-)	-1.036.179,17	VI.Bénéfice courant (perte courante) avant impôts	46.516.731,73
C.Production immobilisée	50.672.001,13	VII.Produits exceptionnels	10.483.556,72
D.Autres produits d'exploitation	10.038.378,44	A.Reprises d'amortissements et de réductions de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	849.261,20
II.Coût des ventes et des prestations	2.292.964.448,68	B.Reprises de réductions de valeur sur immobilisations financières	3.140.638,75
A.Approvisionnements et marchandises	94.098.173,58	C.Reprises de provisions pour risques et charges exceptionnels	
1.Achats	99.316.832,47	D.Plus-values sur réalisation d'actifs immobilisés	6.090.171,31
2.Variation des stocks (augmentation-, réduction+)	-5.218.658,89	E.Autres produits exceptionnels	403.485,46
B.Services et biens divers	2.114.894.196,48	VIII.Charges exceptionnelles	74.809.436,77
C.Rémunérations, charges sociales et pensions	58.739,83	A.Amortissements et réductions de valeur exceptionnels sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	7.336.551,64
D.Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	170.163.602,67	B.Réductions de valeur sur immobilisations financières	66.890.623,72
E.Reductions de valeurs de stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales (dotations+, reprises-)	-62.955.681,69	C.Provisions pour risques et charges exceptionnels	478.465,80
F.Provisions pour risques et charges (dotations+, reprises-)	-24.414.533,83	D.Moins values sur réalisation d'actifs immobilisés	
G.Autres charges d'exploitation	1.119.951,64	E.Autres charges exceptionnelles	103.795,61
III.Bénéfice (perte) d'exploitation	-75.507.041,91	IX.Bénéfice (perte) de l'exercice avant impôts	-17.809.148,32
IV.Produits financières	120.559.051,72	XI.Bénéfice (perte) de l'exercice	-17.809.148,32
A.Produits des immobilisations financières	186.178,59	XII.Perte de l'exercice à affecter	-17.809.148,32
B.Produits des actifs circulants	10.714.022,84		
C.Autres produits financiers	109.658.850,29		

Le compte de résultats (millions d'euros)	Voyageurs National	Voyageurs International	B-Cargo	Total SNCB
Chiffre d'affaires	1.465,8	289,2	449,1	2.204,1
Variation commandes en cours d'exécution	-0,7	0,1	-0,4	-1,0
Production immobilisée	36,9	4,4	9,2	50,5
Autres produits d'exploitation	3,4	4,0	2,7	10,1
Total	1.505,4	297,7	460,6	2.263,7
Approvisionnement	63,1	9,2	21,8	94,1
Services et biens divers	1.441,8	261,9	457,4	2.161,1
Coûts du personnel	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres coûts	0,7	0,3	0,1	1,1
Total	1.505,7	271,3	479,4	2.256,4
EBITDA	-0,3	26,4	-18,8	7,3
Amortissements	110,3	18,5	41,3	170,1
Réductions de valeur	4,2	2,3	-69,4	-62,9
Provisions	-7,2	-3,3	-13,9	-24,4
EBIT	-107,6	8,9	23,2	-75,5
Produits financiers	117,2	0,3	3,1	120,6
Charges financières	2,8	0,1	-4,3	-1,4
EBT	6,8	9,1	30,6	46,5
Produits exceptionnels	0,8	0,2	9,5	10,5
Charges exceptionnelles	4,4	1,1	69,3	74,8
Résultat	3,2	8,2	-29,2	-17,8

Produits d'exploitation: 2.217,5 millions d'euros (+4%)

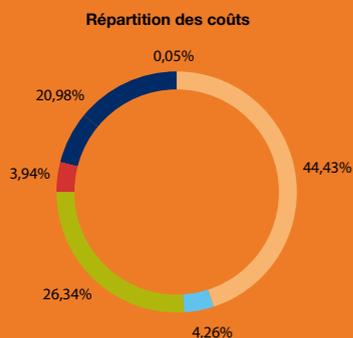
● Voyageurs National (*)	551,9
● Voyageurs International	213,8
● Marchandises	398,1
● Dotations	884,0
● Revenus divers trafic	150,0
● Variation des stocks/commandes	-1,0
● Production immobilisée	50,7
● Autres	10,0

(* y compris dotations domicile/travail ou école)



Coûts de l'entreprise: 2.210,2 millions d'euros (+3,8%)

● Coûts de l'entreprise	982,1
● Approvisionnement	94,1
● Redevance d'infrastructure	582,2
● Energie (traction)	87,1
● Autres coûts d'exploitation	463,6
● Autres	1,1



Bilan par secteur

(le 31 décembre 2007)

L'assemblée générale a approuvé les comptes annuels (29/05/2008). L'assemblée générale n'a pas approuvé les comptes par secteur en annexe des comptes annuels, et s'en réfère au rapport du Collège des Commissaires (p.130). L'assemblée générale a demandé que les comptes sectoriels soient mis en conformité de manière à rencontrer les préoccupations du Collège.

Actifs (en euros)	Total SNCB	Non réparti	Marchandises	Transport voyageurs mission service public	Autre transport de voyageurs
	2007	2007	2007	2007	2007

ACTIFS IMMOBILISÉS

I.Frais d'établissement

II.Immobilisations incorporelles	57.593.545,59		11.543.885,93	45.334.623,46	715.036,20
---	----------------------	--	----------------------	----------------------	-------------------

III.Immobilisations corporelles	2.852.093.098,23		533.418.610,40	2025903303,08	292771184,75
--	-------------------------	--	-----------------------	----------------------	---------------------

A.Terrains et constructions	162.108.093,07		46.481.635,57	86.380.336,92	29.246.120,58
B.Installations, machines et outillage	200.404.218,20		71.975.780,06	96.963.365,92	31.465.072,22
C.Mobilier et matériel roulant	2.036.700.002,90		403.995.434,00	1.414.300.893,08	218.403.675,82
D.Location-financement et droits similaires					
E.Autres immobilisations corporelles	23.918.556,56		4.322.464,32	16.927.826,90	2.668.265,34
F.Immobilisations en cours et acomptes versés	428.962.227,50		6.643.296,45	411.330.880,26	10.988.050,79

IV.Immobilisations financières	56.523.089,18		51.438.091,73	4.834,99	5.080.162,46
---------------------------------------	----------------------	--	----------------------	-----------------	---------------------

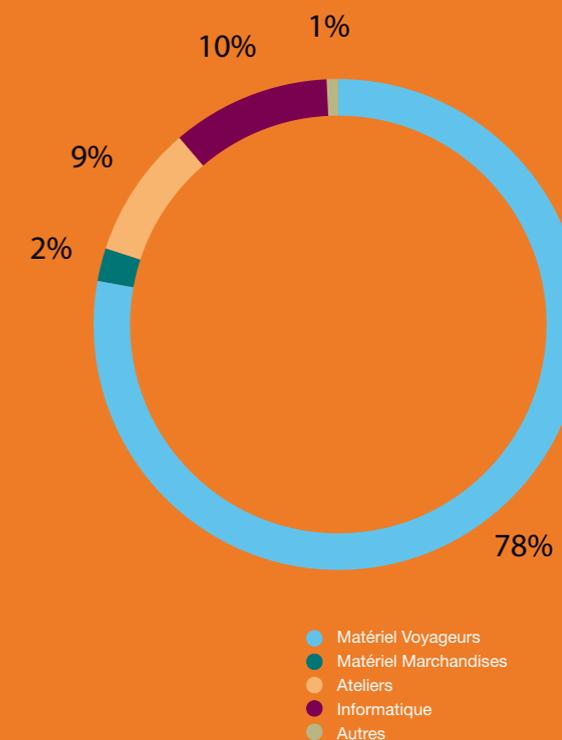
A.Entreprises liées					
1.Participations	44.961.071,96		39.883.471,29		5.077.600,67
2.Créances					
B.Autres entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation					
1.Participations	11.424.495,04		11.422.695,04		1.800,00
2.Créances	127.500,00		127.500,00		
C.Autres immobilisations financières					
1.Actions et parts	9.923,04		4.403,57	4.769,54	749,93
2.Créances et cautionnements en numéraire	99,14		21,83	65,45	11,86

Actifs (en euros)	Total SNCB 2007	Non réparti 2007	Marchandises 2007	Transport voyageurs mission service public 2007	Autre transport de voyageurs 2007
ACTIFS CIRCULANTS					
V.Créances à plus d'un an	56.012.858,03		9.815.192,57	29.383.631,20	16.814.034,26
A. Créances commerciales					
B. Autres créances	56.012.858,03		9.815.192,57	29.383.631,20	16.814.034,26
VI.Stocks et commandes en cours d'exécution	167.429.598,44		36.464.288,88	111.354.758,01	19.610.551,55
A.Stocks					
1.Approvisionnements	158.034.680,65		34.652.253,96	104.759.467,65	18.622.959,04
2.En-cours de fabrication	5.498.559,06		1.211.388,44	3.629.635,86	657.534,76
3.Produits finis	240.045,13		43.760,23	169.615,89	26.669,01
4.Marchandises	1.114.207,60			1.114.207,60	
5.Immeubles destinés à la vente					
6.Acomptes versés					
b.Commandes en cours d'exécution	2.542.106,00		556.886,25	1.681.831,01	303.388,74
VII.Créances à un an au plus	839.571.417,50		269.397.446,93	469.492.719,52	100.681.251,05
A.Créances commerciales	361.393.388,31		186.407.942,92	128.132.996,18	46.852.449,21
B. Autres créances	478.178.029,19		82.989.504,01	341.359.723,34	53.828.801,84
VIII.Placements de trésorerie	13.219.000,00	13.219.000,00			
A.Actions propres					
B. Autres placements	13.219.000,00	13.219.000,00			
IX.Valeurs disponibles	10.468.121,67	10.468.121,67			
X.Comptes de régularisation	115.429.134,20		9.079.912,89	97.470.894,42	8.878.326,89
TOTAL ACTIFS	4.168.339.862,84	23.687.121,67	921.157.429,33	2.778.944.764,68	444.550.547,16

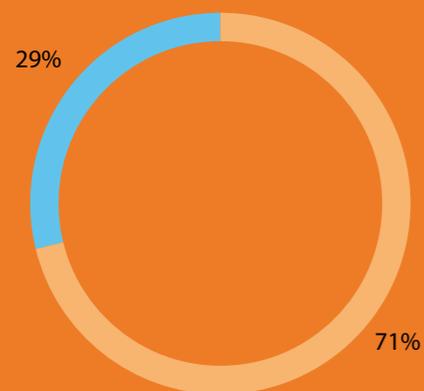
Passifs (en euros)	Total SNCB	Non réparti	Marchandises	Transport voyageurs mission service public	Autre transport de voyageurs
	2007	2007	2007	2007	2007
CAPITAUX PROPRES					
I.Capital	1.210.070.000,00	1.210.070.000,00			
A.Capital souscrit	1.210.070.000,00	1.210.070.000,00			
B.Capital non appelé (-)					
II.Primes d'émission	200.579.886,00	200.579.886,00			
III.Plus-values de réévaluation					
IV.Réserves					
A.Réserve légale					
B.Réserves indisponibles					
1.Pour actions propres					
2.Autres					
C.Réserves immunisées					
D.Réserves disponibles					
V.Bénéfice reporté (perte reportée)(-)	-165.046.339,94	-165.046.339,94			
VI.Subside en capital	2.108.354.556,31			2.108.354.556,31	
Provisions et impôts différés					
VII.Provisions et impôts différés	201.628.589,06		34.757.021,56	140.414.691,35	26.456.876,15
A.Provisions pour risques et charges					
1.Pensions et obligations similaires					
2.Charges fiscales					
3.Grosses réparations et gros entretien	124.445.486,76		13.496.877,52	97.704.450,81	13.244.158,43
4.Autres risques et charges	77.183.102,30		21.260.144,04	42.710.240,54	13.212.717,72
B.Impôts différés					

Passifs (en euros)	Total SNCB	Non réparti	Marchandises	Transport voyageurs mission service public	Autre transport de voyageurs
	2007	2007	2007	2007	2007
DETTES					
VIII.Dettes à plus d'un an	480.752,48		283.365,84	170.567,93	26.818,71
A.Dettes financières					
1.Emprunts subordonnés					
2.Emprunts obligataires non subordonnés					
3.Dettes de location-financement et assimilés					
4.Etablissements de crédit					
5.Autres emprunts					
B.Dettes commerciales					
1.Fournisseurs					
2.Effets à payer					
C.Acomptes recus sur commande					
D.Autres dettes	480.752,48		283.365,84	170.567,93	26.818,71
IX.Dettes à un an au plus	387.594.987,87		93.583.294,03	244.223.595,02	49.788.098,82
A.Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	9.895.678,15		9.895.678,15		
B.Dettes financières					
1.Etablissement de crédit					
2.Autres emprunts					
C.Dettes commerciales					
1.Fournisseurs	364.089.146,22		82.503.604,91	232.578.331,71	49.007.209,60
2.Effets à payer					
D.Acomptes recus sur commandes	6.041.135,31		870.287,77	4.632.121,48	538.726,06
E.Dettes fiscales, salariales et sociales					
1.Impôts	20.925,55		-5.378,58	-19.833,61	46.137,74
2.Rémunérations et charges sociales					
F.Autres dettes	7.548.102,64		319.101,78	7.032.975,44	196.025,42
X.Comptes de régularisation	224.677.431,06		19.677.963,58	182.914.263,46	22.085.204,02
TOTAL PASSIFS	4.168.339.862,84	1.245.603.546,06	148.301.645,01	2.676.077.674,07	98.356.997,70

Investissements par activité

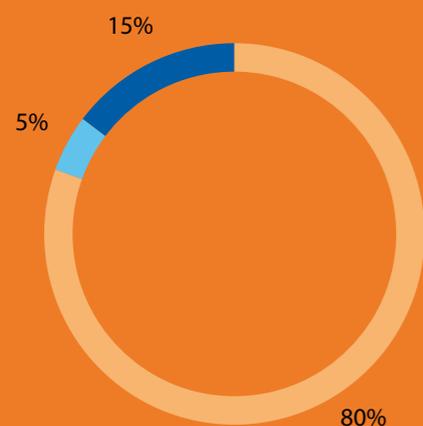


Actif



● Actifs immobilisés
● Actifs circulants

Passif



● Capitaux propres
● Provisions
● Dettes

Le compte de résultats au 31 décembre 2007

L'assemblée générale a approuvé les comptes annuels (29/05/2008). L'assemblée générale n'a pas approuvé les comptes par secteur en annexe des comptes annuels, et s'en réfère au rapport du Collège des Commissaires (p.130). L'assemblée générale a demandé que les comptes sectoriels soient mis en conformité de manière à rencontrer les préoccupations du Collège.

	Total SNCB 2007	Marchandises 2007	Transport voyageurs mission service public 2007	Autre transport de voyageurs 2007
I.Ventes et prestations	2.263.751.803,54	460.582.193,09	1.489.908.012,39	313.261.598,06
A.Chiffre d'affaires	2.204.077.603,14	449.119.494,14	1.450.255.235,76	304.702.873,24
Ventes et prestations de services				
externe	2.174.302.381,25	447.918.594,78	1.448.333.773,32	278.050.013,15
interne	46.294.396,77	1.200.899,36	18.440.637,32	26.652.860,09
Remises, ristournes et rabais accordés (-)	-16.519.174,88		-16.519.174,88	
B.Variation des en-cours de fabrication, des produits finis et des commandes en cours d'exécution(augmentation+, réduction-)	-1.036.179,17	-431.643,25	-691.629,29	87.093,37
C.Production immobilisée	50.672.001,13	9.216.899,02	36.934.939,37	4.520.162,74
D.Autres produits d'exploitation	10.038.378,44	2.677.443,18	3.409.466,55	3.951.468,71
II.Coût des ventes et des prestations	2.339.258.845,44	437.433.291,28	1.602.099.048,39	299.726.505,77
A.Approvisionnements et marchandises	94.098.173,58	21.822.949,62	63.103.281,04	9.171.942,92
1.Achats	99.316.832,47	21.658.169,13	66.801.753,95	10.856.909,39
2.Variation des stocks (augmentation-, réduction+)	-5.218.658,89	164.780,49	-3.698.472,91	-1.684.966,47
B.Services et biens divers				
externe	2.114.894.196,48	453.102.977,60	1.409.799.178,04	251.992.040,84
interne	46.294.396,77	4.324.972,60	22.522.167,74	19.447.256,42
C.Rémunérations, charges sociales et pensions	58.739,83	58.739,83		
D.Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	170.163.602,67	41.329.951,05	108.996.554,56	19.837.097,06
E.Réductions de valeurs de stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales (dotations+, reprises-)	-62.955.681,69	-69.407.725,17	4.164.904,84	2.287.138,64
F.Provisions pour risques et charges (dotations+, reprises-)	-24.414.533,83	-13.927.185,52	-7.225.720,28	-3.261.628,03
G.Autres charges d'exploitation	1.119.951,64	128.611,27	738.682,45	252.657,92
III.Bénéfice (perte) d'exploitation	-75.507.041,90	23.148.901,81	-112.191.036,00	13.535.092,29

	Total SNCB	Marchandises	Transport voyageurs mission service public	Autre transport de voyageurs
	2007	2007	2007	2007
IV.Produits financiers	125.707.680,73	3.080.115,00	122.345.082,12	282.483,61
A.Produits des immobilisations financières	186.178,59	81.531,35		104.647,24
B.Produits des actifs circulants	10.714.022,84	2.998.583,65	7.537.602,82	177.836,37
C.Autres produits financiers	109.658.850,29		109.658.850,29	
Indemnisation pour l'utilisation des flux de trésorerie	5.148.629,01		5.148.629,01	
V.Charges financières	3.683.907,10	-1.406.813,30	2.789.770,01	2.300.950,39
A.Charges des dettes	2.158.749,35	13.308,27	2.139.509,36	5.931,72
B.Réductions de valeur sur actifs circulants autres que ceux visés sub II.e (dotations +, reprises -)	-4.316.493,47	-4.349.352,40	22.312,57	10.546,36
C.Autres charges financières	693.022,21	219,46	627.948,08	64.854,67
Indemnisation pour l'utilisation des flux de trésorerie	5.148.629,01	2.929.011,37		2.219.617,64
VI.Bénéfice courant (perte courante) avant impôts	46.516.731,73	27.635.830,11	7.364.276,11	11.516.625,51
VII.Produits exceptionnels	10.828.776,93	9.495.372,64	1.140.917,54	192.486,75
A.Reprises d'amortissements et de réductions de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	849.261,20	248.052,73	571.127,72	30.080,75
B.Reprises de réductions de valeur sur immobilisations financières	3.140.638,75	3.140.638,75		
C.Reprises de provisions pour risques et charges exceptionnels				
D.Plus-values sur réalisation d'actifs immobilisés	6.090.171,31	6.036.111,81	29.766,82	24.292,68
E.Autres produits exceptionnels	748.705,67	70.569,35	540.023,00	138.113,32
VIII.Charges exceptionnelles	75.154.656,98	69.288.603,61	4.446.940,34	1.419.113,03
A.Amortissements et réductions de valeur exceptionnels sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	7.336.551,64	2.278.351,32	3.984.307,50	1.073.892,82
B.Réductions de valeur sur immobilisations financières	66.890.623,72	66.890.623,72		
C.Provisions pour risques et charges exceptionnels	478.465,80	119.628,57	358.837,23	
D.Moins values sur réalisation d'actifs immobilisés				
E.Autres charges exceptionnelles	449.015,82		103.795,61	345.220,21
IX.Bénéfice (perte) de l'exercice avant impôts	-17.809.148,32	-32.157.400,86	4.058.253,31	10.289.999,23
XI.Bénéfice (perte) de l'exercice	-17.809.148,32	-32.157.400,86	4.058.253,31	10.289.999,23
XII.Perte de l'exercice à affecter	-17.809.148,32			

Etat des immobilisations incorporelles (en euros)

VALEUR D'ACQUISITION

Au terme de l'exercice précédent	119.593.327,84
Mutations de l'exercice	
Acquisitions y compris la production immobilisée	27.457.805,93
Cessions et désaffectations	5.217.432,60
Transferts d'une rubrique à une autre	-1.138,00

AU TERME DE L'EXERCISE **141.832.563,17**

AMORTISSEMENTS ET REDUCTIONS DE VALEUR

Au terme de l'exercice précédent	74.345.712,44
Mutations de l'exercice	
Actés	15.121.234,38
Repris car excédentaires	10.496,64
Acquis de tiers	
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	5.217.432,60
Transférés d'une rubrique à une autre	
Au terme de l'exercice	84.239.017,58

VALEUR COMPTABLE NETTE

AU TERME DE L'EXERCISE **57.593.545,59**

**Etat des immobilisations corporelles
(en euros)**

	Terrains et constructions	Installations, machines et outillage	meublier et matériel roulant	location-financement et droits similaires	autres immobilisations corporelles	immobilisation en cours et acomptes
VALEUR D'ACQUISITION						
Au terme de l'exercice précédent	233.774.843,39	470.159.873,06	3.604.151.043,99	0,00	287.911.899,07	325.934.937,98
Mutations de l'exercice						
Acquisitions y compris la production immobilisée		299.644,28				283.886.550,26
Cessions et désaffectations	62.713,28	7.942.365,95	1.876.989,19		38.821.753,21	
Transferts d'une rubrique à une autre	5.067.035,72	18.592.778,66	134.554.401,47		22.646.182,89	-180.859.260,74
Au terme de l'exercice	238.779.165,83	481.109.930,05	3.736.828.456,27	0,00	271.736.328,75	428.962.227,50
AMORTISSEMENTS ET REDUCTIONS DE VALEUR						
Au terme de l'exercice précédent	72.108.488,71	267.272.507,89	1.595.535.617,29	0,00	256.518.348,31	
Mutations de l'exercice						
Actés	4.505.503,49	21.772.987,05	127.564.775,52		8.535.653,87	
Repris car excédentaires	129.611,22	49.556,49	19,31		659.557,54	
Acquis de tiers						
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	30.467,29	7.897.557,99	1.359.599,38		38.364.482,74	
Transférés d'une rubrique à une autre	217.159,07	-392.668,61	-21.612.320,75		21.787.830,29	
Au terme de l'exercice	76.671.072,76	280.705.711,85	1.700.128.453,37	0,00	247.817.792,19	0,00
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	162.108.093,07	200.404.218,20	2.036.700.002,90	0,00	23.918.536,56	428.962.227,50

Etat des immobilisations financières (en euros)

	Entreprises liées	Entreprises avec un lien de participation	Autres entreprises
VALEUR D'ACQUISITION			
Au terme de l'exercice précédent	62.872.986,25	19.028.329,90	9.923,04
Mutations de l'exercice			
Acquisition y compris la production immobilisée	106.818.469,07	1.800,00	
Cessions et retraits	97.382.549,90	17.499,99	
Transferts d'une rubrique à une autre			
Au terme de l'exercice	72.308.905,42	19.012.629,91	9.923,04
RÉDUCTIONS DE VALEUR			
Au terme de l'exercice précédent	45.325.629,71	10.227.269,79	
Mutations de l'exercice			
Actés	66.766.324,08	124.299,64	
Repris par excédentaires	380.225,42	2.760.413,33	
Acquis de tiers	4.662.305,60		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	90.526.200,51	3.021,23	
Transférés d'une rubrique à une autre			
Au terme de l'exercice	25.847.833,46	7.588.134,87	0,00
MONTANTS NON-APPELÉS			
Au terme de l'exercice précédent	1.500.000,00		
Mutations de l'exercice			
Au terme de l'exercice	1.500.000,00		
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	44.961.071,96	11.424.495,04	9.923,04

Etat des immobilisations financières (en euros)

	Entreprises liées	Entreprises avec un lien de participation	Autres entreprises
CREANCES			
Valeur comptable nette au terme de l'exercice précédent		127.500,00	99,14
Mutations de l'exercice			
Additions			
Remboursements			
Réductions de valeur actées			
Réductions de valeur reprises			
Fluctuation du cours de change			
Autres			
Valeur comptable nette au terme de l'exercice		127.500,00	99,14

Entreprises et droits sociaux détenus dans d'autres entreprises

Entreprises dans lesquelles l'entreprise détient une participation ainsi que les autres entreprises dans lesquelles l'entreprise détient des droits sociaux représentant au moins 10% du capital souscrit.

droits sociaux détenus :

	l'entreprise (directement)		filiales
	nombre	%	%
Rheinkraft International BO	100	100,00	0,00
TRW SA	10.429	49,38	0,62
Inter Ferry Boats SA	238.250	99,99	0,00
XPEDYS SA	238.250	99,99	0,00
BENE Rail International SA	5.000	50,00	0,00
Thalys International CVBA	28	28,00	0,00
Railtour SA	5.689	95,44	0,00
Dry Port Mouscron-Lille International SA	804	6,90	11,07
Intercontainer - Interfrigo SA	165.509	11,52	0,00
European Bulk Terminal SA	852	14,07	0,00
Sea - Rail SA	3.500	35,00	0,00
ICRRLtd BO	150	14,99	0,00
Railteam BO	1.800	10,00	0,00
Sibelit SA	21.250	42,50	0,00

Placements de trésorerie, autres placements (en euros)

ACTIONS ET PARTS

Valeur comptable augmentée du montant non appelé

Montant non-reclamé

Titres à revenu fixe

Titres à revenu fixe dont émis par des établissements de crédit

Comptes à terme détenus auprès des établissements de crédit 698.000,00

Avec une durée résiduelle ou de préavis

D'un mois au plus 698.000,00

De plus d'un mois à un an au plus

De plus d'un an

Autres placements de trésorerie non-repris ci-avant 12.521.000,00

Comptes de régularisation de l'actif (en euros)

Charges à reporter : Infrabel - compensation pour l'infrastructure 97.558.192,39

Frais de personnel à transférer 13.459.106,53

Comptes de régularisation du passif (en euros)

Frais de personnel communiqués par Holding 59.244.480,39

Transfert de revenus concernant le cut-off 54.768.934,01

Transferts des revenus concernant les trajets domicile-travail 31.273.202,12

Etat du capital (en euros)	Montants	Nombre d'actions
Capital social		
CAPITAL SOUSCRIT		
Au terme de l'exercice précédent	1.115.070.000,00	
Modifications au cours de l'exercice		
Hausse du capital	95.000.000,00	
Au terme de l'exercice	1.210.070.000,00	
REPRÉSENTATION DU CAPITAL		
Catégories d'actions		
Actions avec droit de vote sans valeur nominale	1.210.070.000,00	20.002
Nominatives		20.002
Provisions pour autres risques et charges (en euros)		
Provisions pour les risques d'accidents, d'insolvabilité ou autres		15.553.054,95
Provisions contrat ICRRL		12.193.992,62
Provisions organisation polder Berendrecht et terrains pollués		46.826.476,16
Provisions art. 77 contrat de gestion et fidélisation de la clientèle		2.230.500,58
Provisions art. 47 compensation retard trains		379.077,99

Etat des dettes (en euros)	échéant dans l'année	ayant plus d'un an, 5 ans au plus	plus de 5 ans
-----------------------------------	-----------------------------	--	----------------------

Ventilation des dettes à l'origine
à plus d'un an en fonction de leur durée résiduelle

Autres dettes	9.895.678,15	480.752,48	
---------------	--------------	------------	--

L'exercice 2007

Dettes fiscales, salariales

Charges sociales

Dettes fiscales échues			20.925,55
------------------------	--	--	-----------

Résultats financiers (en euros)

	échéant dans l'année	ayant plus d'un an, 5 ans au plus	plus de 5 ans
--	-----------------------------	--	----------------------

Autres produits financiers

Subsides en capital

	109.594.645,94		
--	----------------	--	--

Réductions de valeurs sur actifs circulants

Actées

	33.506,53		
--	-----------	--	--

Reprises

	4.350.000,00		
--	--------------	--	--

L'exercice 2007

Dettes fiscales, salariales

Résultats d'exploitation (en euros)

Autres produits d'exploitation (poste 74) dont :	
Subsides d'exploitation et montants compensatoires obtenus des pouvoirs publics	13.038,27
<hr/>	
Travailleurs inscrits au registre du personnel	
Nombre à la date de clôture	2,00
Effectif moyen du personnel calculé en équivalents temps plein	1,80
Nombre effectif d'heures prestées	3.024,00
<hr/>	
Frais de personnel	
Rémunérations et avantages sociaux directs	48.533,40
Cotisations patronales d'assurances sociales	10.206,43
<hr/>	
Réductions de valeur	
Sur stocks et commandes et cours	
Actées	18.181.790,79
Reprises	8.393.736,82
Sur créances commerciales	
Actées	6.423.713,86
Reprises	79.167.449,52
<hr/>	
Provisions pour risques et charges	
Constitutions	9.071.762,57
Utilisations et reprises	33.486.296,40
<hr/>	
Autres charges d'exploitation	
Impôts et charges relatifs à l'exploitation	232.146,85
Autres	887.804,79
<hr/>	
Personnel intérimaire et personnes mises à la disposition de l'entreprise	
Nombre total à la date de clôture	19.943,00
Nombre moyen calculé en équivalents temps plein	18.751,00
Nombre effectif d'heures prestées	26.799.643,00
Frais pour l'entrepris	982.857.755,53

Impôts sur le résultat (en euros)**Ventilation du poste 670/3**

Impôts sur le résultat au terme de l'exercice	
Impôts et précompte payés ou dus	21.282,93
Excédents activés des impôts et précomptes payés	21.282,93

Sources de latences fiscales

Latences actives	226.290.493,00
Pertes fiscales cumulées, déductibles des bénéfices taxables ultérieurs	189.378.711,26
Autres latences actives	
Intérêts notionnels	36.911.781,74

Impôts sur la valeur ajoutée (en euros)**Taxes sur valeur ajoutée, portées en compte**

A l'entreprise (déductible)	557.492.013,90
Par l'entreprise	233.106.286,78

Montants retenus à charge de tiers, au titre de :

Précompte professionnel	41.589,76
Précompte mobilier	

Droits et engagements hors bilan (en euros)

Biens et valeurs détenus par des tiers en leur nom mais aux risques et profits de l'entreprise, s'ils ne sont pas portés au bilan.

Pièces TGV et loco 13 à l'étranger	6.037.244,87
Engagements importants d'acquisition d'immobilisations	
Achats intérieurs	230.785.920,00
Achats extérieurs	181.779.515,00

Relations avec les entreprises liées et les entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation (en euros)

Relations financières :

les rémunérations directes et indirectes et à charge de la facture de résultat pensions accordées, autant que cette mention concerne non-uniquement ou principalement la situation d'une seule personne identifiable.

aux administrateurs et gérants 106.900,00

	entreprises liées	entreprises avec liens de participation
Immobilisations financières	44.961.071,96	11.551.995,04
Participations	44.961.071,96	11.424.495,04
Créances : désavantagés autres		127.500,00
Créances	169.316.583,29	6.202.996,48
A plus d'un an	56.012.858,03	
A un an ou plus	113.303.725,26	6.202.996,48
Placements de trésorerie	12.521.000,00	
Actions		
Créances	12.521.000,00	
Dettes	227.237.738,58	18.910.545,64
A plus d'un an	241.392,49	
A un an au plus	226.996.346,09	18.910.545,64
Résultats financiers		
Rendement des immobilisations financières	104.647,24	
Rendement des actifs circulants	5.685.711,16	
Coût des dettes	620.928,76	
Cessions d'actifs immobilisés		
Plus-values réalisées		19.814,08



Rapport du Collège des Commissaires à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 29 mai 2008 sur les comptes annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2007

Conformément aux dispositions légales et statutaires, et notamment aux articles 143 et 144 du Code des sociétés applicables à la société anonyme de droit public SNCB, en vertu de l'article 37 de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, le Collège des Commissaires a l'honneur de vous faire rapport sur l'exécution de son mandat sur l'exercice 2007. Le rapport inclut son opinion sur les comptes annuels ainsi que les mentions et informations complémentaires requises.

1. Attestation sans réserve des comptes annuels

En ce qui concerne les comptes par secteurs d'activités, le Collège des Commissaires se réfère à son opinion exprimée au point 3 de ce rapport.

Le Collège des Commissaires a procédé au contrôle des comptes annuels clos le 31 décembre 2007, établis sur base du référentiel comptable applicable en Belgique, dont le total du bilan est de 4.168.339.862,84 EUR et dont le compte de résultats se solde par une perte de l'exercice de 17.809.148,32 EUR.

L'établissement des comptes annuels relève de la responsabilité de l'organe de gestion. Cette responsabilité comprend : la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation sincère des comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs; le choix et l'application de règles d'évaluation appropriées ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

La responsabilité du Collège des Commissaires est d'exprimer une opinion sur ces comptes annuels sur base de son contrôle. Le Collège des Commissaires a effectué son contrôle conformément aux dispositions légales et selon les normes de révision applicables en Belgique. Ces normes de révision requièrent que son contrôle soit organisé et exécuté de manière à obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives, qu'elles résultent de fraudes ou d'erreurs.

Conformément aux normes de révision précitées, le Collège des Commissaires a tenu compte de l'organisation de la société en matière administrative et comptable ainsi que de ses dispositifs de contrôle interne. Le Collège des Commissaires a obtenu de l'organe de gestion et des préposés de la société les explications et informations requises pour son contrôle. Le Collège des Commissaires a examiné par sondages la justification des montants figurant dans les comptes annuels. Il a évalué le bien-fondé des règles d'évaluation et le caractère raisonnable des estimations comptables significatives faites par la société ainsi que la présentation des comptes annuels dans leur ensemble. Le Collège des Commissaires estime que ces travaux fournissent une base raisonnable à l'expression de son opinion.

De l'avis du Collège des Commissaires, les comptes annuels clos le 31 décembre 2007 donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la société, conformément au référentiel comptable applicable en Belgique.

2. Mentions et informations complémentaires

L'établissement et le contenu du rapport de gestion, ainsi que le respect par la société du Code des sociétés et des statuts, relèvent de la responsabilité de l'organe de gestion.

La responsabilité du Collège des Commissaires est d'inclure dans son rapport les mentions et informations complémentaires suivantes qui ne sont pas de nature à modifier la portée de l'attestation des comptes annuels :

- 2.1 Le rapport de gestion traite des informations requises par la loi et concorde avec les comptes annuels. Toutefois, le Collège des Commissaires n'est pas en mesure de se prononcer sur la description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée, ainsi que de sa situation, de son évolution prévisible ou de l'influence notable de certains faits sur son développement futur. Le Collège des Commissaires peut néanmoins confirmer que les renseignements fournis ne présentent pas d'incohérences manifestes avec les informations dont il a connaissance dans le cadre de son mandat.
- 2.2 Sans préjudice d'aspects formels d'importance mineure, la comptabilité est tenue et les comptes annuels sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.
- 2.3 Le Collège des Commissaires n'a pas à signaler d'opération conclue ou de décision prise en violation des statuts, des dispositions du Code des sociétés et de la loi du 21 mars 1991 à l'exception de la date d'arrêt des comptes annuels - les comptes par secteurs d'activités inclus - arrêtés par le Conseil d'administration du 27 mai 2008 et de la date de l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra le 29 mai 2008 et à l'exception des constatations mentionnées sous le point 3 de ce rapport.

- 2.4 En date du 7 mai 2008 et du 14 mai 2008, le Collège a demandé à la société et à sa société mère de lui communiquer toutes correspondances, documents, avis, papers, mails etc. provenant des bureaux d'avocats consultés par les deux sociétés relatifs à la problématique des augmentations du capital de la SNCB effectuée par la société mère au sein de la société.

Les documents demandés ont été transmis au Collège : par la SNCB en date du 26 mai 2008 ; par la SNCB-Holding en date du 28 mai 2008.

En raison du temps imparti le Collège n'a pas pu utilement prendre connaissance de ces documents dans le cadre de son contrôle.

- 2.5 Le Collège des Commissaires exprime sa préoccupation sur le manque de cohésion dans les relations entre la société et sa société mère malgré l'introduction des structures formelles de concertation par le contrat de gestion entre l'Etat et la SNCB-Holding et l'imposition de l'uniformité de la politique financière du groupe.
- 2.6 L'affectation du résultat, proposée à l'Assemblée Générale, est conforme aux dispositions légales et statutaires.

3. Comptes par secteurs d'activités

En vertu de l'article 27, §1 de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, de l'article 221 de la même loi et de l'article 5bis du contrat de gestion, la SNCB doit respecter non seulement le droit comptable commun, mais également un certain nombre d'obligations spécifiques en matière comptable, à savoir :

- > prévoir un système de comptes séparés pour ses activités relatives aux tâches de service public, d'une part, et ses autres activités, d'autre part, ainsi que reprendre, en annexe aux comptes annuels, un état récapitulatif des comptes concernant les tâches de service public;

- > tenir, dans sa comptabilité interne, des comptes séparés pour ses activités relatives au transport de marchandises par chemin de fer ainsi que reprendre, en annexe aux comptes annuels, un bilan et un compte de résultats séparés pour ces activités;
- > faire figurer séparément dans les comptes correspondants les contributions de l'Etat versées aux activités relatives à la fourniture de services de transport de voyageurs au titre des missions de service public;
- > l'identification séparée dans les comptes de la totalité des coûts et des recettes des services de formation aux conducteurs de train et au personnel de bord.

A l'exception du dernier point, ces obligations s'imposent à la SNCB depuis sa création en 2005. Le Collège a constaté dans son rapport précédent que la société n'était pas encore en état de réaliser ces opérations de transparence. Il a acté toutefois que la méthodologie permettant de déterminer la répartition des flux de trésorerie était en cours de développement en concertation avec la SNCB-Holding.

Le Conseil d'administration a arrêté les comptes par secteurs d'activités en même temps que les comptes annuels lors de la réunion du 7 mars 2008. Suite aux remarques de contrôle du Collège des Commissaires portant sur l'absence d'affectation des flux de trésorerie aux secteurs d'activités, une nouvelle version lui a été transmise le 23 mai 2008. Cette version définitive a été arrêtée par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 27 mai 2008.

Les comptes de résultats par secteurs d'activités, tels qu'arrêtés le 27 mai 2008 par le Conseil d'administration, se présentent comme suit pour l'exercice 2007 :

	Transport de voyageurs hors service public	Transport de voyageurs hors service public	Transport de marchandises	Formation conducteurs personnel de bord	SNCB
Résultat d'exploitation	-112,2	4,6	23,2	8,9	-75,5
Résultat financier	119,6	-2,0	4,4	-	122,0
Résultat courant	7,4	2,6	27,6	8,9	46,5
Résultat exceptionnel	-3,3	-1,2	-59,8	-	-64,3
Résultat net	4,1	1,4	-32,2	8,9	-17,8

(en millions d'euros)

Ces comptes de résultats par secteurs d'activités annexés aux comptes annuels ont été établis en conformité avec les règles d'évaluation approuvées par le Conseil d'administration et avec l'affectation de l'augmentation de capital approuvée comme décrite ci-dessous.

Dans les tableaux de cash flow qui ont servi comme base à l'attribution des charges et des produits financiers, il est tenu compte rétroactivement jusqu'en 2005 de l'attribution aux secteurs d'activités des augmentations de capital souscrites par la SNCB-Holding depuis 2005. Il en ressort que ces augmentations de capital d'un montant global de 510 Mio EUR, ont été affectées pour 244,84 Mio EUR (48%) directement aux activités commerciales (B-Cargo et Voyageurs

international) et pour 265,22 Mio EUR (52%) au secteur des missions de service public; de ces 265,22 Mio EUR, le secteur des missions de service public a prêté 176,29 Mio EUR au secteur commercial avec application d'un intérêt au taux du marché. Par conséquent, un montant de 421,13 Mio EUR, soit 82,57% du montant global des augmentations de capital, a été affecté directement ou indirectement au secteur commercial.

La règle d'évaluation, applicable pour l'exercice 2007, approuvée par le Conseil d'administration du 27 mai 2008 concernant l'affectation des augmentations de capital est la suivante :

- «i. Les flux de caisse sont repris sous la fonction de financement d'un secteur d'activités, pour autant qu'une décision préalable du Conseil d'Administration les ait affectés à ce secteur d'activités ;*
- ii. si aucune affectation directe à un ou plusieurs secteurs d'activités ne peut avoir lieu sur base d'une décision préalable du Conseil d'Administration, les augmentations de capital sont réparties sur les différents secteurs d'activités conformément aux principes suivants :*
 - 1. Les augmentations de capital sont, conformément à l'article 3 du Contrat de Gestion, affectées en particulier au secteur Transport de voyageurs au titre de mission de service public “*
 - 2. En cas d'augmentations de capital étalées dans le temps, sur base d'une décision ou d'une disposition légale ou réglementaire, cette opération est considérée comme une seule augmentation de capital, et le montant total des augmentations de capital affecté au secteur Transport de voyageurs au titre de mission de service public doit, à l'issue de l'opération totale, s'élever à au moins 50 % de l'augmentation de capital totale ;*

3. La partie restante de l'augmentation de capital, libre d'affectation, est, sur proposition du Comité de Direction, affectée par le Conseil d'Administration à un ou plusieurs secteurs d'activités. »

Par ailleurs l'article 3 du contrat de gestion conclu entre l'Etat et la société stipule :

« Dans le cadre de sa politique de soutien aux filiales, et en particulier pour leur permettre d'exécuter ces missions de service public, la SNCB-Holding souscrita à des augmentations de capital de la SNCB pour un montant maximal de 540 millions d'euros. »

Le même dispositif se retrouve à l'article 10 du contrat de gestion passé entre l'Etat et la SNCB-Holding.

Ces articles des contrats de gestion posent des problèmes d'interprétation puisque par nature ces contrats ne peuvent avoir pour finalité que de régler les obligations réciproques en ce qui concerne les seules missions des services publics.

En outre, l'article 221 § 3 de loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, stipule que: *«les contributions versées aux activités relatives à la fourniture de services de transport de voyageurs au titre des missions de service public doivent figurer séparément dans les comptes correspondants et ne peuvent pas être transférées aux activités relatives à la fourniture d'autres services de transport ou à toute autre activité “.*

Dans ce cadre, le Collège des Commissaires a demandé le 7 mai 2008 à la société et à sa société mère de prendre position au regard des trois normes juridiques que sont les contrats de gestion, la loi du 21 mars 1991 et le droit européen sur les points suivants :

- > Les 510 Mio EUR souscrits par la SNCB-Holding doivent-ils être considérés comme des fonds publics ?
- > Ces fonds doivent-ils être affectés exclusivement ou en majorité aux missions de service publics ?
- > Un prêt du service public au service commercial moyennant un intérêt au taux de marché, est-il acceptable ?

Deux cabinets d'avocats désignés respectivement par la SNCB-Holding d'une part et par la SNCB d'autre part, ont établi, le 15 mai 2008, un rapport conjoint concluant, sous réserve que les chiffres et prémisses de départ soient corrects, qu'il existe des arguments pour soutenir que les augmentations de capital échelonnées d'un montant global de 510 Mio EUR ne doivent pas être considérées comme une aide d'Etat dans le chef de la SNCB, étant donné qu'elles n'ont pas conféré un avantage à la SNCB. De même, l'affectation interne de certaines parties des augmentations de capital aux activités commerciales leur paraît défendable.

En ce qui concerne les bilans par secteurs d'activités, le Conseil d'administration a décidé dans sa réunion du 27 mai 2008, d'appliquer les mêmes règles d'affectation que celles qui ont été appliquées pour les exercices 2005 et 2006. A défaut de normes comptables belges contenant des indications relatives à l'élaboration de rapports sur les différentes activités relevant de la même entité juridique, il s'est basé sur les normes internationales (IFRS/IAS), et notamment, l'IAS14 et sur la situation d'une attribution raisonnable des actifs et passifs à ce moment.

Les bilans par secteurs d'activités tels qu'ils ont été arrêtés par le Conseil d'administration, comprennent tous les actifs et les passifs à l'exception à l'actif,

des placements de trésorerie et des valeurs disponibles, et au passif, du capital, des primes d'émission et du résultat reporté. De surcroît, les flux de trésorerie entre secteurs n'ont pas été actés par le biais des créances et dettes réciproques.

Le Collège des Commissaires fait cependant observer que les directives européennes de transparence 2006/111/CE et 2001/12/CE, traduites en droit belge par les articles 27 §1 et 221 de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, imposent l'établissement de comptes de résultats et de bilans pour le secteur transport de marchandises et les secteurs de transport de voyageurs.

L'établissement des bilans complets doit être réalisé afin que la réconciliation entre les bilans et les tableaux de trésorerie soit possible.

En conclusion, le Collège des Commissaires constate :

1. La conformité des comptes par secteurs d'activités avec les règles d'évaluation telles qu'arrêtées par le Conseil d'administration ;
2. Ces comptes par secteurs d'activités constituent indéniablement un progrès vers plus de transparence notamment en ce qu'ils affectent aux différents secteurs les augmentations de capital réalisés depuis 2005. Cependant ces comptes ainsi que les règles d'évaluation qui les sous-tendent, ne sont pas encore conformes aux exigences des directives européennes telles que traduites en droit belge par la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques ;
3. Nonobstant la conclusion du rapport des deux bureaux d'avocats mandatés par la société et sa société mère - rapport qui se réfère exclusivement au droit européen - le Collège ne peut confirmer la conformité de ces opérations d'augmentation de capital et de leurs affectations avec les contrats de gestion, la loi du 21 mars 1991 et les directives européennes.

4. Il semble subsister des divergences de vue entre la société et sa société mère sur les aspects juridiques et économiques de l'affectation de ces augmentations de capital.

Fait à Bruxelles, le 29 mai 2008,

Le Collège des Commissaires

La Cour des comptes, représentée par:

- M. de Fays, Conseiller à la Cour des comptes
- F. Vanstapel, Premier Président de la Cour des comptes

Les membres de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises

- S.c.P.R.L. Michel Delbrouck & C°, Réviseurs d'Entreprises, représentée par M. Delbrouck, Réviseur d'entreprises
- S.c.S.A. Van Impe, Mertens & Associates, Réviseurs d'Entreprises Représentée par H. Van Impe, Réviseur d'entreprises
Président du Collège des Commissaires

Concept: SNCB / EuroRSCG

Textes/producton: SNCB Public & Corporate Affairs (Hugo Stevens, Bruno Van Calster)

Mise en page: EuroRSCG / SNCB P&CA (Kathleen Van Vaerenbergh)

Photos: SNCB P&CA (Martial Host, Bruno Van Calster) / SNCB Holding (Leo Goossenaarts, Denis Moinil), Tim Dirven (p.44), Corinne Hoex (p.30), Cumerio (p.64)

Impression: Imprimerie centrale de la SNCB

Imprimé sur Satimat Green (60% de fibres recyclées - 40% de fibres vierges FSC)



Merci tout spécialement à Corinne Hoex, Rick De Leeuw, Cathy Macharis, Karel Vinck et Eric Domb pour leur collaboration à ce rapport annuel.

Vos remarques sont les bienvenues sur infocorporate@sncb.be

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

Juillet 2008

