



Evaluation Plan Move
Comité de pilotage du 24.10.2005



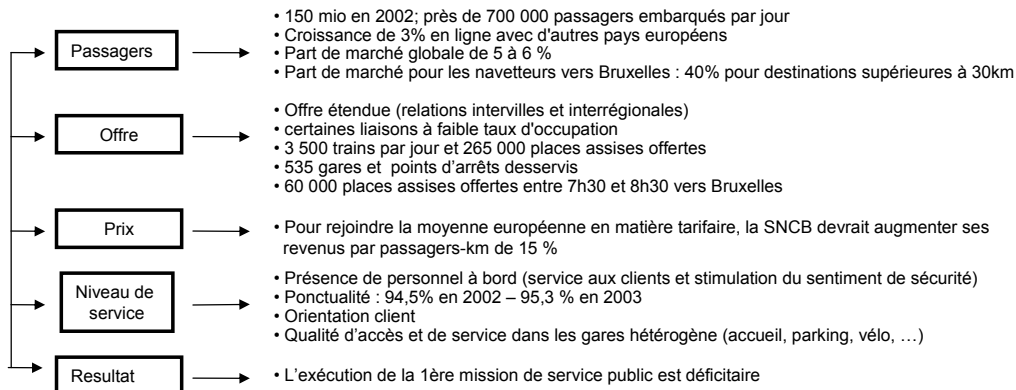
TRANSPORT INTERIEUR DE VOYAGEURS



Le transport intérieur de voyageurs



RAPPEL



OFFRE (1)

Relations, fréquences et amplitudes du service régulier sont maintenues
Augmentation de 7 % du nombre de trains km en profitant de la mise à disposition des nouvelles infrastructures

• Adaptations décembre 2005 – effet 2006

Bruxelles-National - Louvain et au delà

• Adaptations décembre 2006 – effet 2007

Relations intervalles

- * dédoublement IC A (Liège-Bruxelles)
- * Hasselt – courbe 35/36 – Bruxelles
- * Turnhout – Anvers
- * IR Anvers – Roosendaal

Trafic suburbain: City Rail

- * L36 = 2 trains L/heure = + 1 train/heure
- * L60 = 2 trains L/heure = + 1 train/heure
- * L96 = 2 trains L/heure = + 1 train/heure

Anvers

- * L52 = 2 trains L/heure = + 1 train/heure
- * L59 = 2 L-treinen/uur = + 1 train/heure



QUALITE DU SERVICE (2-3)

- Engagement sur la ponctualité, la propreté et le nombre de places assises (**voir contrat de gestion**)
- Acquisition de nouveau matériel (2) et modernisation du matériel existant
- Parkings voitures et vélos augmentés et améliorés (3)
- De nouvelles gares au service de nos clients (**voir SNCB-Holding**)
- Information aux clients plus rapide, plus complète et plus accessible en se basant sur les nouvelles technologies de l'information (GSM, web, WiFi, ...) (**voir contrat de gestion**)
- Intermodalité facilitée par des offres tarifaires intégrées (avec aérien, et STIB/TEC/ DE LJJN)
- Customer Relationship Management : information et offres spéciales segmentées, portefeuille électronique, ...

OPTIMISATION

Offres « last minute » et gestion des grands groupes pour remplir les trains moins occupés (sur le web)

DISTRIBUTION (4)

- Evolution de la distribution en s'adaptant aux habitudes et attitudes des clients permettant d'acheter les produits sans se déplacer physiquement à la gare (téléventes, ventes en ligne, ticketless)
- Nouveaux canaux de distribution (bureaux Lotto, supermarchés, ...)

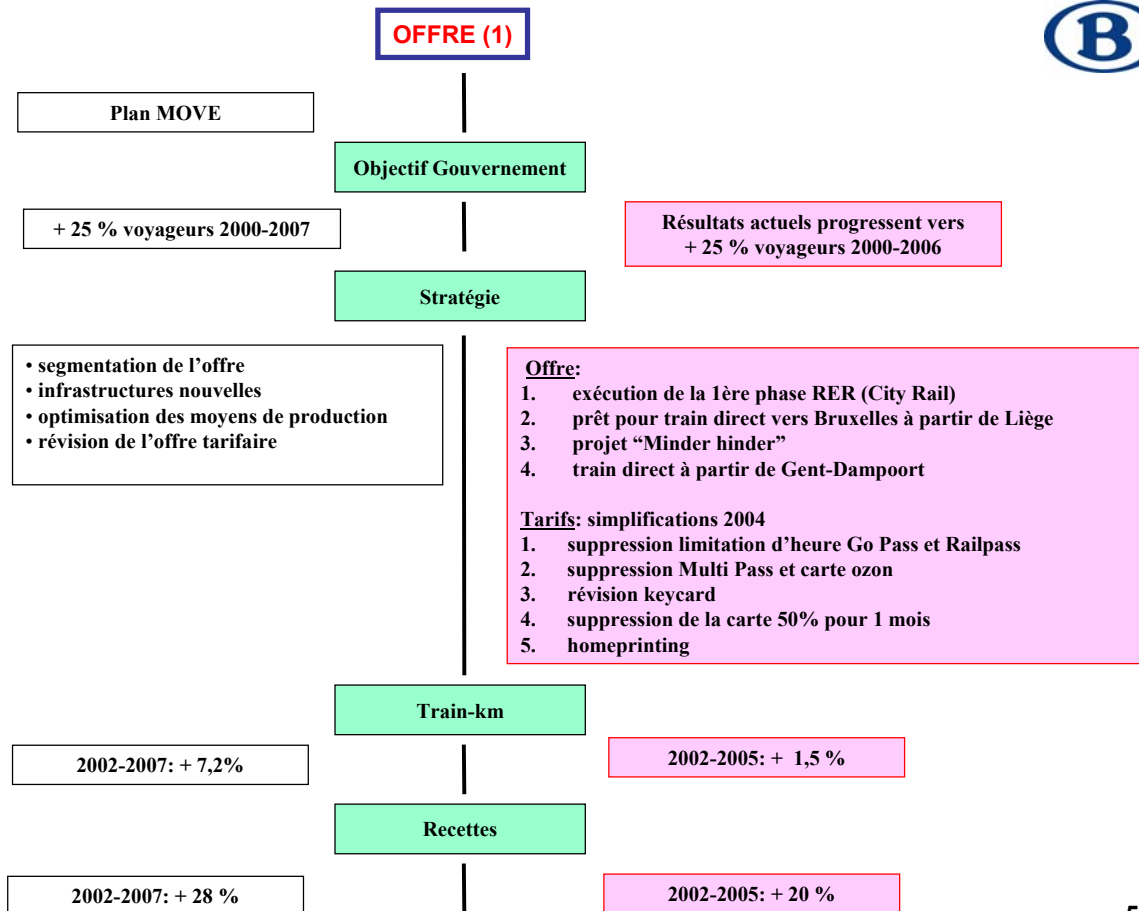
OPTIMALISATION OPERATIONNELLE (5)

Services à la clientèle et fonctions de support

- Centralisation des informations à la clientèle
- Réorganisation service bagages (consignes) et objets perdus
- Informatisation des processus au niveau central et régional

Accompagnateurs de train (5)

- Optimisation des roulements
- Flexibilité en terme de prestations (temps partiel)
- Adaptation des procédures afin d'augmenter le degré d'utilisation du personnel
- Optimisation du nombre d'accompagnateur par train
- Intégration des activités anti-fraude et anti-agression au sein de la Brigade Spéciale de Contrôle (BSC)
- Optimisation de la formation





QUALITE DU SERVICE (2-3)
Acquisition de nouveau matériel (2)

Objectif: nombre voyageurs ↗
Offre de train: nombre train-km ↗ en 2009 et 2012

A moyen terme, des investissements en matériel roulant sont nécessaires:

Plan d'investissement 2005-2007 :

- ⇒ acquisition de 60 voitures M6 supplémentaires (7 680 places assises)
- ⇒ acquisition de 30 voitures M6 supplémentaires (3 840 places assises)
- ⇒ acquisition de 80 automotrices triples (16 960 places assises)
- ⇒ acquisition de 60 locomotives électriques bi-courants

Des investissements supplémentaires sont prévus en automotrices triples après 2009.



DISTRIBUTION (4)

Les gares restent la pierre d'angle de la distribution

- concentration de produits internationaux dans un nombre de gares plus limité
- distribution le plus largement possible des produits de base
- coopération avec La Poste dans quelques points de vente



**OPTIMALISATION OPERATIONNELLE (5)
Accompagnateurs de train**

Plan MOVE

- optimisation des roulements
- flexibilité au niveau des prestations (partiel)
- adaptation procédures afin d'augmenter le taux d'utilisation du personnel
- optimisation nombre accompagnateurs par train

- intégration lutte contre la fraude et l'agression à la BCB

- optimisation formation

Processus permanent:

- optimisation du nombre d'accompagnateurs par train
- optimisation des travaux dans les CT

Certaines mesures nécessitent un changement de règlement-HR:

- un changement dans les temps de travail et de repos
- une conclusion plus rapide sur l'utilisation future des agents qui n'entrent plus en ligne de compte pour la fonction d'accompagnateur de train

- élargissement des brigades BSC
- les Brigades BAF sont progressivement intégrées dans les BSC
- les Brigades BSC seront gérées de manière centralisée

- la formalisation de la "procédure de recertification" est en cours



TRANSPORT INTERNATIONAL DE VOYAGEURS



Le transport international de voyageurs

Adaptation de l'offre de transport en fonction de l'évolution du contexte économique

Trafic Classique

Trafic Classique de nuit (prix de marché)

- La majorité des trains de nuit sont mis en marche à l'initiative de la SNCB (contrats avec réseaux concernés)
- La SNCB en supporte le risque commercial
- La structure de coûts est très lourde et ne peut être allégée
- Le niveau des redevances infrastructure est élevé et la SNCB n'en n'a pas la maîtrise (39 % des coûts totaux)
- Absence de rentabilité

+ 20 % sur réseau SNCF en 2003

2003

Suppression trains classiques de nuit (y compris "Autotrain")

EXECUTE

Trafic Classique de jour (Europrix)

2003

Intégration de l'offre internationale Bruxelles - Luxembourg "Etoile d'Europe" et "Grand Ducal" dans l'offre intérieure

EXECUTE

TGV Bruxelles-France

- Opportunité du TGV Est en rapport avec le marché Bruxelles-Strasbourg / Suisse / Italie
- Transfert de la clientèle des trains de jour classiques
- Politique de prix adaptée aux marchés longue distance (au delà de Paris) et courte distance (Lille)

2004-2005: maintien de 5 aller-retours

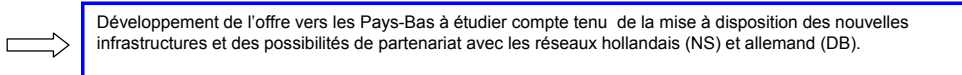


ICE Bxl-Cologne-Francfort

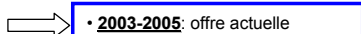
- Contrat conclu avec la DB jusque **juin 2004**
- Mauvaise rentabilité
- Evolution de la concurrence (compagnie low-cost)



Thalys (1) — **2003-2005**: offre actuelle (offre TGV dorsales wallonne et flamande à examiner)



Eurostar (1) — • Structurellement déficitaire à long terme



TRAFIC GRANDE VITESSE
après mise en oeuvre des nouvelles infrastructures (fin 2006)

1.325 Mio voyageurs-km + 46 % p.r. 2002	12,8 Mio voyageurs + 60 % p.r. 2002	213,1 Mio € en recettes + 71,4 % p.r. 2002	5,8 Mio trains-km + 53 % p.r. 2002
--	--	---	---------------------------------------

**Thalys (1)**

1. TETRIS: analyse de la structure des coûts et développement des instruments de gestion
2. trafic intérieur par trains Thalys (article 21 et 77 du contrat de gestion)

Eurostar (1)

1. résultats actuels (perte de € 27,1 millions en 2004*) intenable
2. renégociation de l'Accord protocole de 1991
 - examen McKinsey
 - recherche d'une répartition des coûts plus favorable et augmentation des recettes

* perte participation en ICRRL non-inclus



TRANSPORT DE MARCHANDISES



Le transport de marchandises

Objectifs



Actions sur les plans financiers et organisationnels dans la perspective de la libéralisation complète des trafics
Réduction drastique des coûts



Gares

Initiatives d'amélioration

- multifonctionnalité du personnel de gare
- augmentation de la flexibilité du personnel
- commande à distance des locomotives de manoeuvre
- achat de véhicules rail-route pour les manoeuvres
- optimisation des gares et points nodaux du réseau
- optimisation des opérations

Exigences organisationnelles

- placer le personnel sous le contrôle direct de New Cargo
- faire effectuer les services de manoeuvre uniquement par New Cargo
- création de six fonctions multifonctionnelles
- conducteurs de train polyvalents fret



Traction

Initiatives d'amélioration

- circulation modulaire
- plus grande disponibilité des conducteurs
- optimisation du plan de transport
- réduire les trajets non programmés
- plus grande priorité au fret par rapport au trafic voyageurs

Exigences organisationnelles

- amener les conducteurs de manoeuvres chez New Cargo
- pour les besoins additionnels: relation préférentielle TR <-> New Cargo



Cargo Operating Center

Initiatives d'amélioration

- améliorer la qualité et l'information au client
- centraliser et rationaliser l'organisation en temps réel

Exigences organisationnelles

- Fusion des cellules CARIN et CARINE
- Centralisation du suivi de la traction en temps réel



Wagons

Initiatives d'amélioration

- réduction de la non-disponibilité pour cause d'entretien
- optimisation du dispatching wagons

Exigences organisationnelles

- centralisation des dispatchings wagons 1.4.2003



Initiatives organisationnelles



- amélioration de la qualité du service et information au client
- centralisation et rationalisation de l'organisation en temps réel
- plus grande priorité au fret par rapport aux voyageurs dans le real time planning
- nouvelle réglementation en vue de soutenir les initiatives d'amélioration
- définition des besoins en matière de formation

Initiatives commerciales

SITUATION ACTUELLE

Portefeuille de clients fortement concentré: 25 clients = 73% du volume
= 63 % des recettes

Mauvaise rentabilité

- 1/4 des clients rentables
- après réalisation complète des initiatives d'amélioration : 3/4 rentables

→ à remédier au travers d'initiatives commerciales

- secteur le moins rentable = intermodal

Fixation des prix= complexe

Les outils utilisés pour l'analyse de rentabilité ne sont pas consistants

ACTIONS



- adaptation de la structure commerciale suivant le principe du key-account
- révision des processus commerciaux
- incentives visant à atteindre la rentabilité
- clients les moins rentables:
 - revoir la fixation des prix et l'efficacité des opérations
 - éventuellement mettre fin aux contrats restants non-rentables
- Subsidies pour le trafic intermodal
- Organisation en joint-ventures (corridors, sideros, etc...)



1. Audit des portefeuilles clients quasi terminé

1. Opérateur local = New B-Cargo

- **Gestion des RCC (+ antennes) est mis en place**
 - o 5 métiers (opérateur de conduite sous réserve 'loi unique') quasiment en place
 - o plans de formation approuvés; certaines formations déjà en cours
 - o évaluation prévue en 2006 avant de passer à des grades appropriés au 01/01/2007
 - o une structure PPT est mise en place
 - o des conseillers en prévention fonctionnent dans cette structure PPT
 - o une étude des risques par rapport aux nouveaux métiers est lancée
- **Cargo Operation Center** partiellement en opération (Gand/Mons)
 - o Anvers/Namur: fin de l'année 2005
- **Investissements**
 - o diminution du parc de wagons
 - o engins rail-route: 2 prototypes à arriver
 - o portables GEM: novembre/décembre 2005
 - o T77: appareils télécommande: le projet se poursuit
- **Transfert vers New B-Cargo**
 - o des roulements des locomotives manoeuvres
 - o des conducteurs de manoeuvres
- **Quowadis**
 - o en application dans sa première phase depuis décembre 2004
 - o 25% de ressources de traction en moins

2. A faire: conducteurs

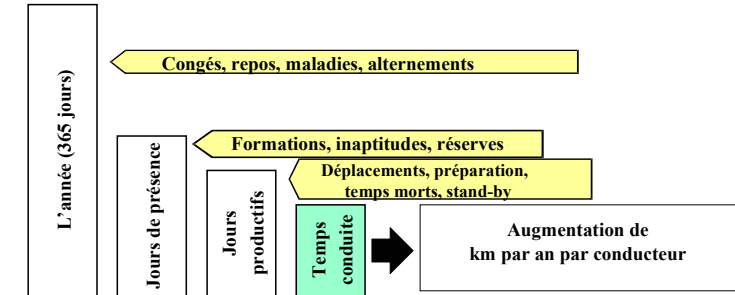


DIRECTION TRAINS

Projets d'amélioration des performances (1)

Conduite des trains

Facteurs déterminants pour la productivité du personnel de conduite



Temps de présence (augmentation)

- Réduction des alternements
- Diminution des jours de maladie

Augmentation des prestations productives

- Réduction des inaptitudes temporaires
- Maintien des normes de formation
- Utilisation réserves

Augmentation du temps de conduite par prestation

- Réduction des parcours "haut le pied"
- Analyse des prestations plantons et stand-by
- Diminution des temps morts

Impact global sur la productivité (km parcourus par an et par conducteur)

Processus permanent

+

Résorption du cumul des retards de congé

L'effectif sera maintenu à un niveau légèrement supérieur aux besoins pour résorber progressivement le retard cumulé pour les jours de liberté

Projets d'amélioration des performances (suite) (1)



Activités hors conduite des trains

Planification du matériel et du personnel

- opérationnelle: optimisation des roulements et des séries
- court terme: informatisation et centralisation de certaines fonctions

Services de dépannage

- rationalisation des prestations

Gestion active du personnel inapte à la conduite

- programmes de formation spécifiques

Rationalisation de diverses activités (administratives)

- informatisation de certaines tâches
- centralisation d'activités non directement liées à la gestion des ressources humaines



Impact sur la productivité

**PROJETS D'AMELIORATION DES PERFORMANCES (1)**

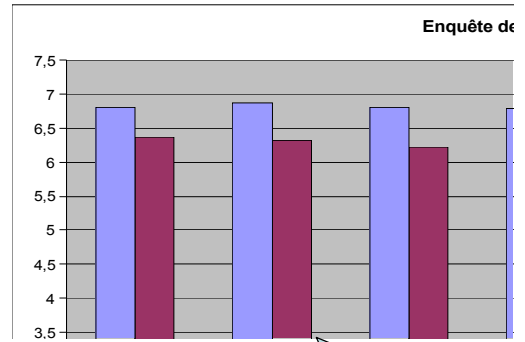
1. augmentation de la productivité des conducteurs de train par:
 - mesures internes (disponibilité, le degré de comblement des prestations)
 - application de la réglementation existante
 - adaptation du service de train (e.g. Quowadis)
 - adaptation de la réglementation
2. poursuite des travaux pour la gestion en temps réel de matériel
3. optimisation des activités de dépannage (en collaboration avec la direction Matériel)
4. adaptation des structures des zones régionales
5. formation conducteurs (formation de base, formation permanente)
 - directive européenne: accès non-discriminatoire au centre de formation
1. rationalisation des services centraux



DIRECTION MATERIEL

Initiatives dont les processus sont en cours

- propreté intérieure du train
 - nouvelles normes de nettoyage orientées client
 - managers de série
 - fiches de mesures standardisées pour l'évaluation de la propreté
- propreté extérieure du train
 - amélioration de la disponibilité des car-wash
 - programme pour la construction et la modernisation des car-wash
 - amélioration du nettoyage (produits, périodicités)
- disponibilité et fiabilité du matériel
 - groupe retour d'expérience
 - actions sur immobilisation



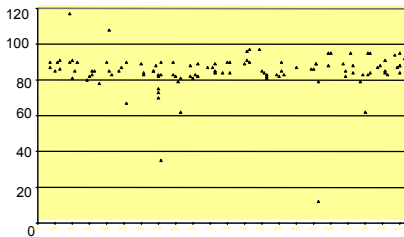
Contribution à la satisfaction accrue



AMELIORATIONS PROPOSEES

Optimalisation de la politique d'entretien (1)

- adapter les périodicités aux sollicitations réelles
- utiliser des sous-ensembles exigeant moins d'entretien
- feedback plus contraignant vis-à-vis des constructeurs
- meilleure coordination entre AT et AC pour les travaux périodiques



Exemple périodicité d'entretien

Locomotives type 77

Nombre de jours entre entretiens

La même locomotive entretenue par le constructeur pour un autre opérateur: seuil de 120 jours



Mise hors service de vieux matériel (2)

- locomotives diesel et électriques type 22, 15, 16
- voitures M 2
- vieux wagons

Diminution des travaux pour tiers (3)

- diminution surtout dans le domaine des wagons
- sélection des contrats les plus rentables

Augmentation de la productivité (4)



- Réalisation des investissements dans les PE
- Polyvalence dans le cadre de certaines activités
- Meilleure organisation du travail et améliorations opérationnelles
- Adaptation des temps d'exécution dans les ateliers (investissements)
- Meilleur partage du travail entre dépanneurs et ateliers
- Augmentation de la productivité au niveau des heures indirectes

Diminution des frais généraux (4)

- Meilleure organisation du travail et améliorations opérationnelles dans l'entretien des installations



Optimisation de la politique d'entretien (1)

- périodicité des révisions des AM et des voitures a été revu
- périodicité de l'entretien courant a été revu (e.g. entretiens périodiques de la traction électrique ont été portés de 97 à 120 jours calendrier,...)
 - ↳ importance des réunions feed-back (REX)
- concernant le matériel nouveau: exécution des prestations du constructeur, reprises dans les spécifications techniques, garanties concernant le matériel roulant à la fin de la période de garantie, ...

Mise hors service de vieux matériel (2)

- est appliqué au fur et à mesure que de nouveaux locomotives du type 77 et des voitures M6 sont mises en services
- le parc des wagons B-Cargo a été ramené à 13 007 wagons le 1er janvier 2005

Diminution des travaux pour tiers (3)

- sélection des contrats les plus rentables
- glissement des travaux de modernisation en ce qui concerne les voitures vers les ateliers wagons (M5)

Augmentation de la productivité et diminution des frais généraux (4)

- exécution maximale des travaux de modernisation dans les ateliers propres
- extension de l'entretien dans l'AT Forêt de 20 rames TGV-R de la SNCF
- investissements divers dans les ateliers, qui permettent de travailler de manière plus efficient et de réduire le degré d'immobilisation du matériel roulant
- rechercher la standardisation du matériel roulant
- études en matière de baisse de stocks + introduction SAP
- circulation de l'information sur les « dérangements techniques » au matériel se fait plus aisément, par une meilleure répartition de travail entre les ateliers et les dépanneurs