

VISION STRATÉGIQUE POUR LE RAIL EN BELGIQUE

10 Juillet 2015 – Conférence de presse

Jacqueline Galant
Ministre de la Mobilité

CONTEXTE

La réforme des structures du groupe SNCB, finalisée en 2014, est acquise

SNCB

Seule responsable et en lien direct avec les clients, en charge de les informer → B2C

Propriétaire des gares, parkings...

Infrabel

Se concentre sur les services en terme d'exploitation ferroviaire → B2B

Propriétaire de l'infrastructure en ce compris quais, couloirs sous voie, escalators ...

Filiale commune HR Rail

- Statut unique
- Dialogue social
- Recrutement
- Pensions
- ...



La pérennité du secteur ferroviaire belge (Infrabel, SNCB) est à risque (1)

- Contexte financier difficile
 - ✓ Dette de *plus de 4 milliards* d'euros
 - ✓ Croissance moyenne de la dette de *plus de 200 millions d'euros par an* entre 2005 et 2014
 - ✓ *Dispersion des moyens financiers* et interrogations sur les choix d'investissements
 - ✓ *Vieillesse de l'infrastructure* ferroviaire au-delà de la durée de vie moyenne (Etude 2011 de l'EPFL)
 - ✓ Environnement budgétaire *sous contrainte*
 - ✓ *Recettes commerciales* les + faibles d'Europe
- Ouverture attendue du marché à la concurrence d'ici 2019/2021

La pérennité du secteur ferroviaire belge (Infrabel, SNCB) est à risque (2)

- Sous-utilisation de l'infrastructure ferroviaire, pour un réseau très dense
 - ✓ ex.: 50% d'utilisation de nos infrastructures par rapport aux Pays-Bas
 - ✓ Une vitesse commerciale réduite de 10% en 10 ans
- Manque de coordination et absence de concertation entre Infrabel, SNCB et HR Rail
 - ✓ dommageables pour le client, le personnel et le contribuable

Les initiatives d'amélioration entreprises par le passé ne suffisent pas, des efforts additionnels sont indispensables

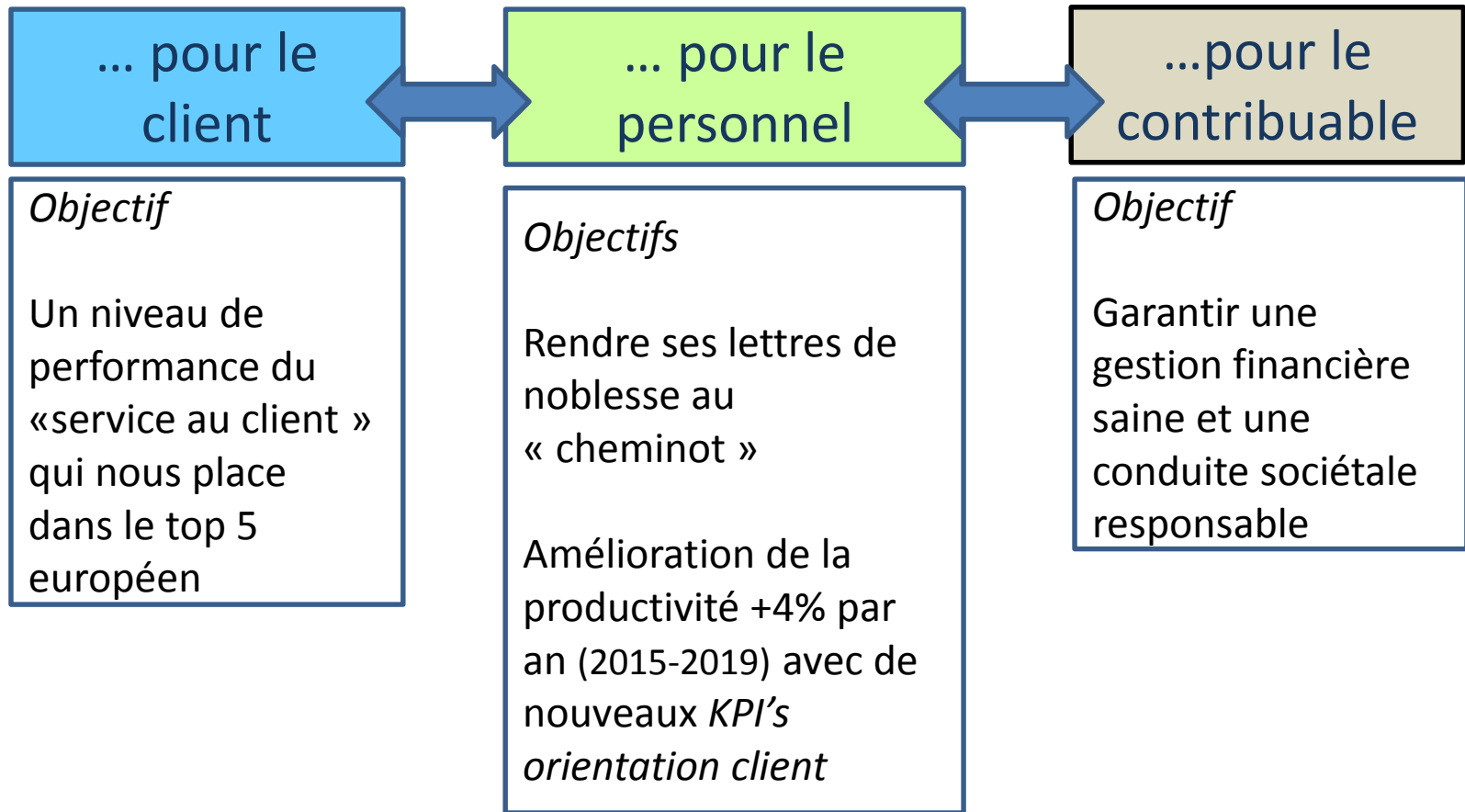
... pour combler rapidement et de manière significative l'écart de performance

**Le moment est venu d'oser le
changement**

Vision stratégique pour le rail en Belgique

**Assurer la pérennité
du transport ferroviaire
en Belgique
en ambitionnant
un haut niveau de performance**

Assurer la pérennité du transport ferroviaire en Belgique en ambitionnant un haut niveau de performance





Pour le client (1)

La sécurité reste la pierre angulaire de l'activité

Mettre le **client** au centre de toutes les actions pour générer une « **expérience mobilité** » positive et durable

- **Améliorer** la ponctualité, la communication, la propreté, l'utilisation de la vente « on line », la connectivité, la vitesse commerciale, le nombre de places assises...
- **Simplifier la politique tarifaire**
en liant toute modulation tarifaire à un meilleur service à la clientèle



Pour le client (2)

- **Étendre la vision client** non seulement au transport voyageur intérieur mais aussi à l'**international** et au **fret**
- **Privilégier l'offre de trains et de lignes** quand le rail a un avantage compétitif
 - En renforçant l'**intermodalité** entre les différents moyens disponibles
 - En renforçant l'approche **mobilité ligne par ligne**
- **Renforcer la sécurité** dans l'intérêt de tous



Améliorer l'expérience du client en terme de ponctualité, communication, propreté, canaux de vente digitaux, connectivité, ...

Mesures concrètes

- Se donner l'ambition d'atteindre une ponctualité pondérée (en tenant compte du nombre de voyageurs – nouveau KPI) de minimum **90%** (contre 86,4% en 2014) en 2019
- Avoir un nouveau plan de transport privilégiant l'intermodalité et les attentes du client (confort, vitesse commerciale, fréquence, nombre de places assises...) en 2017
 - améliorer le taux de disponibilité du matériel roulant de 80 à **86%**
 - accroître la vitesse commerciale
 - augmenter le nombre de places assises de plus de **160.000** unités en 2030
- Réduire le nombre de chantiers simultanés impliquant des retards
- Entrer activement dans l'ère des nouvelles technologies de connectivité : **accès internet** dans les trains
- Développer l'usage du 'ticket less'
- Instaurer de nouveaux KPI's avec un focus lié à la propreté



Simplifier la politique tarifaire et lier toute modulation tarifaire à un meilleur service à la clientèle

Mesures concrètes

- Revoir la politique marketing and sales pour la rendre proactive
- Mener une politique tarifaire différenciée selon les besoins et profil des clients
- Développer de nouveaux modes de ticketing
 - Ex. Répondre aux attentes des plus jeunes pour leur faciliter l'usage « spontané » du train
- Développer de nouveaux canaux de vente en concertation avec des tiers
 - Ex.: pouvoirs publics, librairies ...



Étendre la vision client au transport voyageur international et fret

Mesures concrètes

- Développer le trafic transfrontalier en phase avec les besoins réels
- Rechercher des solutions tarifaires transfrontalières en analysant les attentes des clients
- Garantir une vitesse commerciale performante sur toute liaison internationale pour concurrencer la voiture
- Soutenir davantage la croissance économique via les ports maritimes, fluviaux et secs, les opérateurs ferroviaires de proximité et les aéroports cargo



La sécurité des chemins de fer

La Belgique a récupéré son retard par rapport aux réseaux voisins

- Recommandations de la Commission Buizingen
 - Déploiement du TBL1+ complètement réalisé
 - Equiper tout le réseau et le parc de matériel roulant en ETCS : poursuivre l'effort
 - Etude en cours pilotée par SPF pour fournir un état des lieux et proposer si nécessaire des nouvelles recommandations



Améliorer les conditions de sécurité dans les gares et les trains

Mesures concrètes

- Etablir une nouvelle convention de sécurité entre Infrabel et la SNCB (Securail)
- Mettre en place un nouveau protocole de collaboration entre la Justice, la SNCB, Infrabel et la Police des chemins de fer pour mieux gérer les incidents sur le territoire SNCB/Infrabel
- Réinstaurer la concertation entre la police fédérale, la police locale, la SNCB et Infrabel
- Donner accès aux images des caméras de surveillance de la SNCB à la Police des Chemins de Fer



Pour le personnel (1)

- **Créer un « contrat de confiance » avec le personnel de la SNCB et d'Infrabel pour qu'il devienne les acteurs volontaires et enthousiastes du changement**
 - Maintenir un **dialogue social**, cohérent et serein
 - **Renouveler la motivation et la fierté** des 'cheminots' avec une **culture d'entreprise** en faveur de la **reconnaissance du travail bien fait**
 - **Rétablir un haut niveau de performance** pour les fonctions opérationnelles et de support
 - *objectif d'amélioration de la productivité de 4% par an*
 - *remplacement des fonctions opérationnelles essentielles*
 - Instaurer une politique de **communication interne** transparente et dynamique
 - Concerner au sein des Chemins de fer pour la mise en place d'un service garanti



Pour le personnel

- **Professionaliser** le rôle et les missions de HR Rail en préparation de la libéralisation
 - **Revoir** fondamentalement les règles de **gestion des ressources humaines**
 - En intégrant les principes de **motivation et valorisation**
 - En instaurant/stimulant la **simplification administrative**
 - **Responsabiliser** HR Rail dans les problèmes globaux de gestion des ressources humaines au sein du groupe en vue de rencontrer les **objectifs communs**
 - Renforcer le **know how interne** avec un recours moindre à la consultance sans exclure pour autant **l'externalisation** de certaines fonctions
 - Renforcer le rôle **d'unicité du dialogue social**

Après la libéralisation, responsabiliser les directions Ressources humaines de chaque entreprise pour être **pleinement compétentes, autonomes et efficaces**



Renouveler la motivation et la fierté des 'cheminots' et de l'ensemble des collaborateurs avec une culture d'entreprise basée sur la reconnaissance du travail bien fait

Mesures concrètes

- Négociation d'un accord social où le cheminot est reconnu comme le moteur de la modernisation
- Création d'une académie du rail pour valoriser et transmettre le know how ferroviaire
- Conduire le 'capital humain' en s'appuyant sur la diversité de générations, de genres...
- Développer une politique de communication interne qui réserve une large place à la participation du personnel, au dialogue et à l'interaction et basée sur des valeurs comprises, partagées et appliquées par tous



Rétablir un haut niveau de performance pour les fonctions opérationnelles et de support:

- *amélioration de la productivité de 4% par an*
- *remplacement des fonctions opérationnelles essentielles*

Des solutions ont été mises en place avec succès dans d'autres pays dont nous pouvons nous inspirer pour gagner en efficacité et offrir un meilleur service au client

Exemples

- utilisation d'un modèle de maintenance du matériel roulant dynamique et standardisation du matériel roulant
- flexibilité accrue des temps de travail et des régimes de travail
- utilisation de techniques plus modernes pour l'achat et l'approvisionnement du matériel
- utilisation du 'one man car' sur certaines liaisons
- automatisation des tâches administratives routinières...



Professionaliser le rôle et les missions de HR Rail

Mesures concrètes

L'environnement change, SNCB et Infrabel doivent s'adapter... et donc réfléchir l'organisation pour affronter l'avenir : ce chantier doit être initié immédiatement au sein de HR Rail et poursuivi demain par chaque entreprise

- Les nouvelles générations doivent trouver leur place au sein du groupe – HR Rail doit proposer les clés pour collaborer entre jeunes générations et les aînés
- HR Rail doit centraliser la réflexion sur la rémunération en tenant compte de nouvelles méthodes d'évaluation, de l'aplatissement de la hiérarchie, de la volonté de formation et de développement des employés



Revoir fondamentalement les règles de gestion des ressources humaines

- en intégrant les principes de motivation et valorisation
- en instaurant/stimulant la simplification administrative

Mesures concrètes

- Faciliter le partage d'info entre collègues, entre les niveaux hiérarchiques, entre les départements...
 - entrer dans l'ère dynamique du numérique
- Instaurer de nouvelles règles d'évaluation basées sur le résultat et non plus sur la présence
- Mener une réflexion pour intégrer la flexibilité des horaires et le travail à domicile
- Avoir une politique de mobilité interne et externe
- Revoir en profondeur le mécanisme de primes



Pour le contribuable (1)


Inscrire la SNCB et Infrabel au cœur d'une **vision globale de la mobilité** en Belgique en utilisant efficacement et rigoureusement l'argent public au service des citoyens

- Garantir des **finances saines** avec une **stabilisation de la dette**
 - **Hiérarchiser** les investissements (analyse cout/bénéfice)
 - **Rationaliser les filiales « non core »** et imposer un reporting détaillé vers la maison mère
 - **Professionnaliser les organes de gestion** avec des mandats stratégiques clairs
 - Responsabiliser les directions générales (et les managers) par une **gestion efficace et performante**



Pour le contribuable (2)

- **Permettre à l'Etat de jouer réellement son rôle de stratège - arbitre**
 - Meilleure collaboration entre les entreprises de transport public par la création d'une **plate-forme stratégique** regroupant à la fois les sociétés de transport régionales et les chemins de fer **pour la mise en place d'une intermodalité voulue**, coordonnée par le SPF
 - Création d'une **cellule d'investissement** sous la coordination (et pas l'autorité) du SPF regroupant SNCB et Infrabel (et demain tout autre opérateur) pour garantir la concordance et la justesse des choix d'investissements. Et la présence des Régions
- Déléguer à **Infrabel** la **maîtrise d'oeuvre** de toute l'infrastructure ferroviaire et des gares et réfléchir à un **modèle alternatif** de gestion des gares en prévision de la libéralisation



Prioriser les investissements (analyse coût/bénéfice) et conférer à l'**Etat** un rôle de **stratège et d'arbitre**

Mesures concrètes

- Systématiser l'**analyse coût/bénéfice** pour tout investissement en hiérarchisant les investissements en faveur du client (avec un outil d'aide à la décision)
- **Laisser au gouvernement la fixation de grands objectifs stratégiques** (importance du client...)
- Limiter le **PPI à 5 ans** (avec une vision LT pour certains projets) avec le respect de la clé 60/40. Un groupe de travail sera mis sur pied pour évaluer et en assurer le respect
- Développer une **relation triangulaire Etat (SPF Mobilité)-SNCB-Infrabel** pour garantir la coordination des choix d'investissements et la cohésion de ceux-ci avec l'objectif « client » (SPF coordinateur – pas autorité)
- S'assurer de la présence avec les régions au sein de la cellule d'investissement
- Innover dans la gestion du trafic de la jonction Nord-Midi sur base de nouvelles technologies avant de décider de travaux lourds



Garantir des **finances saines** avec une **stabilisation de la dette (I)**

Mesures concrètes

- La réduction des dotations sera affectée prioritairement aux OPEX pour s'assurer progressivement de plus en plus de moyens pour les CAPEX :
 - Par l'augmentation de la productivité (4%/ an)
 - Par l'optimisation des investissements
 - Par une politique tarifaire réaliste en lien avec le service délivré
 - Par une optimisation de l'offre
- Les produits de cessions d'actifs non stratégiques seront affectés exclusivement à la réduction de la dette



Garantir des **finances saines** avec une **stabilisation de la dette (II)**

Mesures concrètes

- Le PPI 2013-2025 ne sera plus d'application => un nouveau plan à 5 ans est à définir sur base des dotations nouvelles tout en garantissant des priorités régionales (en privilégiant aussi les techniques de préfinancement et de cofinancement)
- Tout gain de productivité supplémentaire générera des moyens qui seront dédiés aux investissements

La dotation annuelle par contribuable est 453 € en 2013

Nouveau **PPI 2015-2019** concerté en cellule d'investissements

- **Approche rigoureuse de maîtrise de l'endettement = > le PPI doit être couvert totalement par des financements identifiés** (sans recours à l'endettement)
- **Analyse par secteur d'investissements en fonction de priorités à fixer**
 - Attention particulière pour le maintien de l'infrastructure
 - Analyse critique des extensions classiques prévues au PPI 2013-2025
 - Analyse détaillée des besoins pour l'accueil de la clientèle et les gares (hauteur des quais, parkings...)
 - Sécurité reste la priorité
 - Analyse des besoins en matériel roulant pour répondre aux attentes des clients
 - Réflexion en profondeur sur les bâtiments de service et les moyens de production
 - ⇒ à finaliser au sein de la cellule d'investissement
 - ⇒ analyse qui permettra d'intégrer la réduction de dotation non couverte par une économie sur les OPEX



Rationaliser les filiales « non core » et imposer un **reporting détaillé** vers la maison mère

Mesures concrètes

- Révision des activités des filiales pour se concentrer sur le core business ferroviaire
 - Et limiter au maximum les activités commerciales internationales
- Opportunité de regrouper les activités d'Eurostation et Eurogare
- Cession des filiales qui ne présentent pas de plus-value pour le client



Professionnaliser les organes de gestion avec des mandats stratégiques clairs

Mesures concrètes

- Se conformer aux principes de gouvernance et en particulier le Code de conduite de l'OCDE de gouvernement d'entreprise (*de l'importance d'une conduite responsable des entreprises publiques*)
- Décider d'une gouvernance en adéquation avec les défis à relever
- S'assurer d'un code d'éthique des affaires pour les administrateurs et le personnel
- Diversifier la composition des conseils d'administration par entre autre une présence forte d'administrateurs indépendants



Responsabiliser les directions générales et les managers par une **gestion efficace et performante**

Mesures concrètes

- Processus de sélection et d'engagements aux postes de direction générale basé sur l'expérience et compétence
- Réduction drastique du recours aux consultants
- Mise en œuvre de solides mécanismes internes permettant d'identifier et de maîtriser les risques
- Renforcer la crédibilité auprès de la société civile (client, fournisseur, partenaires commerciaux...)
- Lier la partie variable des salaires des top managers tant de la SNCB que d'Infrabel à plusieurs KPI (satisfaction client, efficacité de la coordination entre Infrabel et SNCB ...)

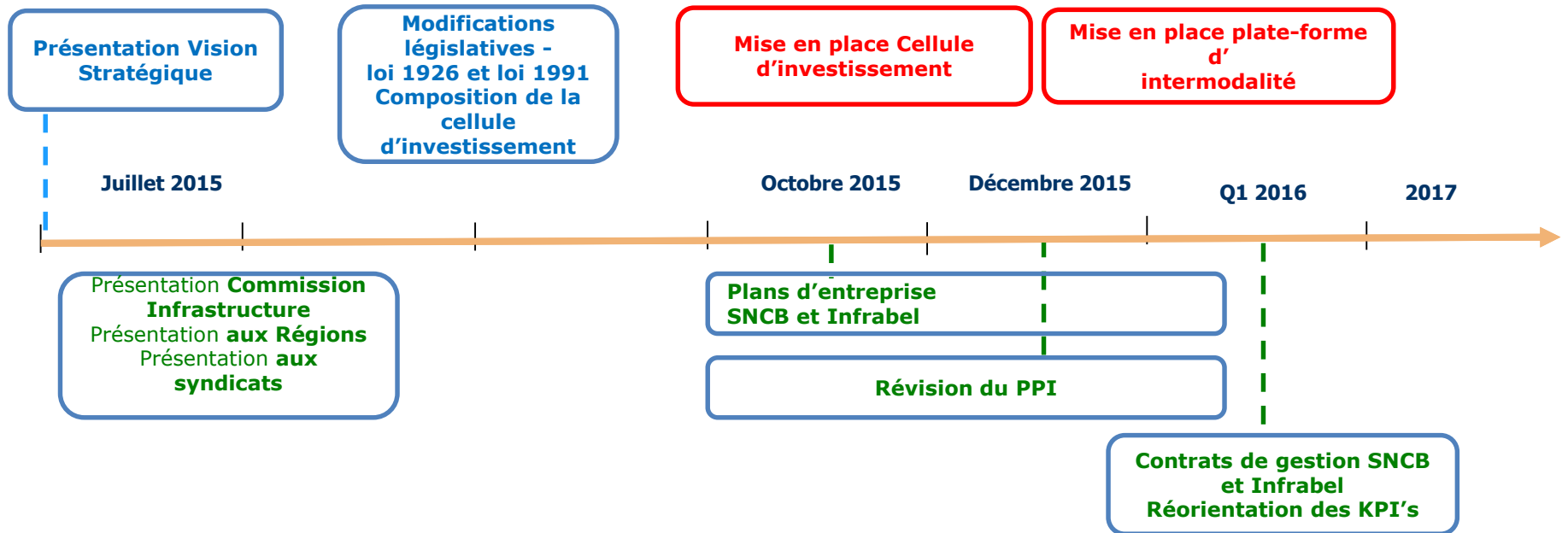


Déléguer à Infrabel la **maitrise d'oeuvre** de toute l'infrastructure ferroviaire

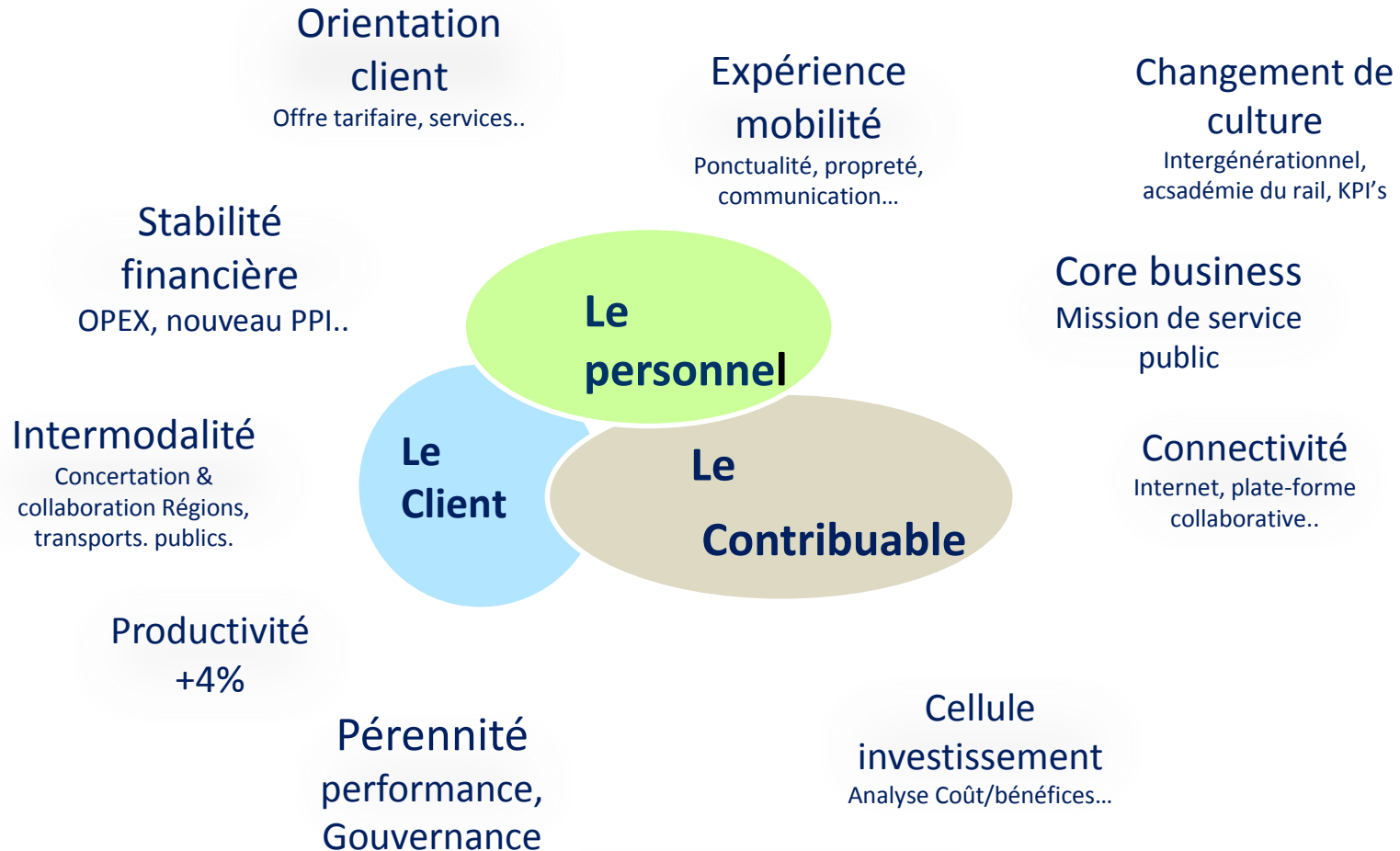
Mesures concrètes

- Déléguer à Infrabel/Tuc Rail tous travaux de génie civil dans les gares
- Imposer un modèle de gare/parking standardisé en totale concertation Infrabel-SNCB au bénéfice des clients
- Garantir à la SNCB la gestion exclusive des concessions commerciales et l'accueil du client dans les gares et réfléchir à un modèle alternatif en prévision de l'ouverture du marché voyageur intérieur
- Rationaliser et valoriser le patrimoine immobilier (inventaire à établir et opportunité de cession/vente)

Les étapes à venir



Oser le changement en profondeur pour avoir des Chemins de fer modernes et performants



... en toute sécurité

“The secret of change is to focus all your energy not on fighting the old, but on building the new”

“Socrates” in “Way of the Peaceful Warrior” (Dan Millman)