

Magazine du personnel du groupe SNCB

Spécial  
N° 11 | Mars 2006

# Connect



| SNCB, Infrabel, Holding |  
Nos plans d'entreprise 2006-2007



HOLDING

# Sommaire

4



## Plans d'entreprise | \_\_\_\_\_ 3

|| Le plan d'entreprise 2006-2007 du Groupe SNCB || \_\_\_\_\_ 3

|| Viser la CROISSANCE || \_\_\_\_\_ 4

7



|| Objectif: QUALITÉ || \_\_\_\_\_ 7

11



|| L'EFFICIENCE en point de mire || \_\_\_\_\_ 11



## Le plan d'entreprise 2006-2007 du Groupe SNCB

Début 2005, l'entreprise ferroviaire historique a subi une profonde réforme, nécessaire pour répondre aux exigences des autorités européennes. Se basant sur ce qu'il avait pu voir dans d'autres pays, le management a opté pour une structure de holding groupant trois sociétés.

A la naissance du Groupe, la SNCB, Infrabel et le Holding se sont vu indiquer un but commun : la promotion du transport ferroviaire en Belgique et l'augmentation de la qualité du service. Le tout dans un contexte d'équilibre financier.

Chacune de ces sociétés a depuis élaboré son plan d'entreprise. Elle y a formulé sa stratégie pour les deux années à venir. Notre mission ne consiste pas seulement à cumuler divers aspects de l'activité ferroviaire comme la pose de voies, la construction d'ouvrages d'art ou la mise en circulation de trains. Chacune de ces activités doit s'harmoniser aux autres, de telle sorte que l'objectif commun soit atteint. C'est pourquoi les plans des trois sociétés ont été alignés et fondus dans un plan consolidé.

Les concepteurs du plan et de l'accord social qui l'accompagne ont tenu compte des efforts réalisés les années précédentes.

Depuis 2001, la productivité s'est accrue de 26 % et la situation financière s'est améliorée du fait de la reprise par l'Etat de la dette historique (7,4 milliards d'euros) et de l'augmentation de la dotation (1,4 milliard en 2005). En outre, un certain nombre de facteurs de risque ont été gommés. Pensons ici à la recherche de garanties pour le financement de notre plan d'investissements (travaux TGV, préfinancement et partenariats public-privé), à l'évolution positive du dossier ABX et la reprise par l'Etat de notre fonds de pensions.

Cette édition spéciale de Connect vise à vous donner une vision de la stratégie du Groupe dans les années qui viennent, basée sur le

plan d'entreprise consolidé. Nous avons donné la place nécessaire à l'accord social qui accompagne le plan.

La stratégie vous est déclinée sur la base de trois principes: croissance, qualité, efficacité.

Dans le volet «croissance», vous découvrirez les initiatives qui doivent conduire notamment à attirer plus de voyageurs en travaillant sur l'infrastructure, le matériel roulant, la fiabilité, etc.

Le volet «qualité» part de notre souci de satisfaire la clientèle par des efforts en matière de propreté et de ponctualité. Il évoque l'investissement à réaliser dans le domaine des ressources humaines (recrutement, formation) ainsi que dans la sécurité, l'écologie, la diversité, la transparence...

Et dans la partie «efficacité», nous évoquons tout ce qui peut nous permettre de travailler mieux, plus vite, plus efficacement.

Si des questions vous restent après la lecture de cette édition, n'hésitez pas à les poser à votre division Communication. Vous y recevrez certainement une réponse.



# Plans d'entreprise

## Viser la CROISSANCE

Depuis 1999, l'ancienne SNCB a réussi à réaliser chaque année une croissance au moins deux fois plus rapide que l'accroissement moyen de la mobilité. Elle le doit au professionnalisme, à la motivation et aux connaissances techniques de son personnel. Ainsi, elle a rencontré l'objectif fixé par le gouvernement: augmenter le nombre de voyageurs de 25 % entre 2000 et 2006. L'objectif est le même pour la période de 2006 à 2012.

Notre rôle dans la problématique de la mobilité nous incite à nous tenir étroitement à cette croissance. Des investissements dans l'infrastructure ferroviaire gérée par Infrabel sont cruciaux. Une offre de trains ambitieuse de la SNCB et l'acquisition de matériel roulant supplémentaire qui en découle constituent un complément indispensable. Et des efforts en matière de gares – et d'accès aux gares – sont aussi nécessaires.

La croissance de notre activité nous place en tête d'un peloton qui comprend les réseaux ferroviaires français, allemand, autrichien et néerlandais. En 2005, le nombre de voyageurs que nous avons transportés a augmenté de 4,6 %, et seuls les chemins de fer allemands ont fait mieux que nous.

Dans cette ligne, la part de marché du transport public ne cesse d'augmenter. De 12,4 % en 1998, elle était passée à 13,8 % en 2003. Et la progression a continué.

Prolonger cette tendance nous amène à investir dans des rails, des trains et des gares, pour que le service offert soit à hauteur de la demande.

Les investissements dans l'infrastructure ferroviaire atteindront 3,3 milliards d'euros pendant une période de trois ans. Les investissements en vue du maintien de la capacité sont importants pour conserver au réseau son niveau élevé de sécurité et de

fiabilité, et encore l'améliorer. L'achèvement de grands travaux d'infrastructure, comme la courbe de Louvain, la jonction nord-sud d'Anvers, ou la mise à 4 voies de la ligne Bruxelles-Louvain permettra aussi d'améliorer l'offre et de mieux répondre aux attentes de la clientèle.

En matière d'investissements, Infrabel a, dans son plan d'entreprise BRIO (Belgian Railways Infrastructure Objectives), hiérarchisé ses priorités de la manière suivante:

1. Les investissements de sécurité;
2. Le maintien de la capacité et de la qualité du réseau existant;
3. Les moyens de production;
4. Les grands projets prioritaires: RER, tunnel du Liefkenshoek, modernisation de l'axe Bruxelles-Luxembourg et poursuite du programme TGV;
5. Les autres projets d'extension de capacité ferroviaire et d'accueil à la clientèle.



## Plans d'entreprise



### Quel programme pour les voyageurs ?

Parallèlement aux importantes améliorations de l'infrastructure, la SNCB apportera des adaptations progressives à son offre. Sur le plan tarifaire, le processus de simplification entamé en 2002 sera poursuivi. On focalisera l'attention sur le trafic inter villes (City Express) et suburbain (City Proxy). Ainsi, l'offre City Express proposera des liaisons entre les grandes villes, rapides par rapport à la voiture et utilisant du matériel le plus confortable. L'offre City Proxy se concentrera sur les relations de plus petites distances autour des agglomérations, Bruxelles, Anvers, Liège et Gand, dans un rayon de 20 à 40 km. D'ici fin 2006, quatre projets pilotes City Express seront lancés vers Bruxelles au départ de Liège (depuis décembre 2005), Hasselt, Mons et Zottegem.

Le RER contribuera également à l'amélioration de l'offre. Une mise en œuvre progressive est prévue. Le projet précurseur City Rail entamé en 2003 sera élargi au fur et à mesure de la disponibilité de l'infrastructure ferroviaire et du matériel rénové. Il compte déjà 6 lignes.

### Les éléments clés pour l'offre internationale

La SNCB veut proposer une alternative de qualité à l'avion et à la voiture, et développer pour cela le transport à grande vitesse, tout en veillant à la viabilité économique de son offre. Dans les années à venir, l'achèvement de travaux d'infrastructure permettra de nouveaux gains de temps, comme à Anvers-Central ou sur la ligne TGV vers la frontière allemande.

La SNCB entend intégrer davantage l'offre intérieure et internationale au processus de vente, par exemple lors du lancement des trains à grande vitesse Bruxelles - Amsterdam / La Haye. Par ailleurs, l'intégration de Telesales et du Cintev sera poursuivie pour assurer un meilleur service aux clients.

### Le fret: s'appuyer sur nos atouts

B-Cargo sera de plus en plus confronté à la concurrence de nouveaux entrants. D'ici fin 2006, sept opérateurs concurrents seront homologués pour circuler en Belgique.

B-Cargo s'est préparé à ce contexte plus difficile en réorganisant sa structure, analysant la viabilité économique de ses contrats, reprenant la gestion du parc de locomotives de manœuvre, optimisant la gestion de son parc de wagons, adaptant en profondeur son plan de transport (Quowadis) et créant de nouveaux métiers davantage polyvalents. B-Cargo poursuivra ses efforts dans cette voie, par exemple en poursuivant la rationalisation de son parc de wagons.



Deux segments de marché représentent 75 % de l'activité de B-Cargo: la sidérurgie et le transport combiné. B-Cargo entend y rester un acteur important. Pour cela, il doit leur donner une dimension européenne. Dans le secteur sidérurgique, B-Cargo étudie la meilleure stratégie, éventuellement une alliance avec une autre entreprise ferroviaire. Dans le domaine du combiné, B-Cargo renforcera les synergies avec d'autres acteurs du pôle fret SNCB, IFB et TRW, pour présenter une offre multimodale assortie de services complémentaires. Il se développera dans des segments à valeur ajoutée ou hors des frontières belges.

Comme opérateur sur les grands corridors fret, B-Cargo a choisi de s'associer avec les entreprises ferroviaires historiques.

# Plans d'entreprise

## L'accord social offre un plus

Les efforts supplémentaires à consentir notamment par le personnel de conduite des trains de marchandises, dans le cadre de la libéralisation (par exemple pour les séries internationales) et leur compensation seront valorisés. La connaissance fonctionnelle de la 2<sup>ème</sup> langue nationale pour les conducteurs de train donnera aussi lieu à une compensation.



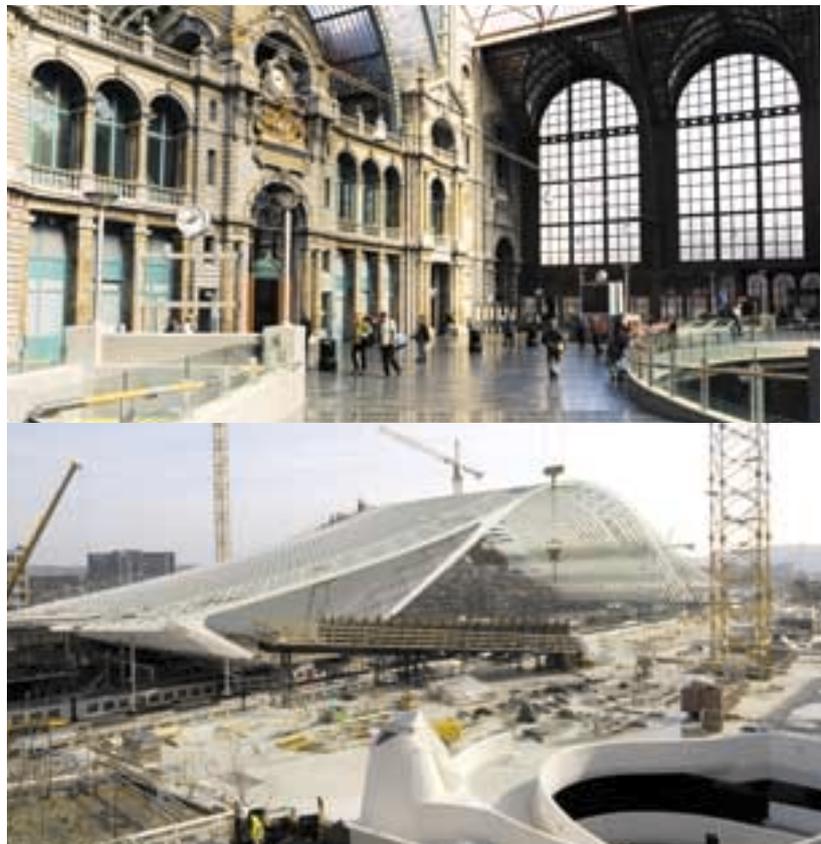
La Direction *Patrimoine* a en charge la gestion de 37 grandes gares, comme l'indique le contrat de gestion du Holding. Elle assure l'entretien, la rénovation, le nettoyage de ces bâtiments et s'efforcera d'en améliorer la qualité. La poursuite de la rénovation/construction de quelques très grandes gares – Anvers-C, Liège-G, Gand-St-P – est au programme des deux années à venir.

Patrimoine veillera aussi à améliorer les voies d'accès aux gares et les possibilités de parcage dans leurs environs. Un plan d'investissements de 108 millions d'euros est prévu dans ce domaine, de manière à rendre les gares – notamment celles qui connaissent une forte activité en trafic domicile-travail – particulièrement accessibles aux clients qui approchent de la gare en voiture. Quant aux concessions (les boutiques dans les gares), elles feront l'objet d'un soin particulier, de manière à en améliorer la qualité et à accroître les recettes qu'elles génèrent.

## Les voyageurs dans nos gares

L'objectif de la SNCB est de rendre toutes les gares facilement accessibles aux clients, quel que soit le moyen de transport utilisé pour y venir. La difficulté d'accès est d'ailleurs un des principaux motifs pour lequel les non clients décident de ne pas opter pour le train. Le concept ABC (Accessibilité de Base Confort) devra permettre de définir, gare par gare, les besoins en capacité intermodale.

Pour la SNCB, les gares sont aussi un lieu de vente. La vente dans les gares restera à l'avenir le principal canal stratégique de distribution. La direction Voyageurs n'exerce actuellement cette activité par ses propres ressources que dans 97 gares. Les autres points de vente sont desservis par du personnel Infrabel, qui sera repris par la SNCB dans le cadre du projet "New Passengers". Conséquence de la séparation des activités du gestionnaire de l'infrastructure de celles des opérateurs ferroviaires, la SNCB sera responsable de l'information permanente des voyageurs. Aussi va-t-elle se doter d'un dispatching 'Voyageurs'.



# Plans d'entreprise



## Objectif: QUALITE

La satisfaction des clients a présenté, ces dernières années, une tendance à la hausse. Elle continuera à le faire si l'offre ferroviaire, accompagnée d'une politique tarifaire attractive et transparente, présente un haut niveau de qualité. Alors, ce qu'on appelle le transfert modal, de la route vers le rail, sera davantage possible.

La qualité, qui comprend un important volet «sécurité du trafic et sûreté des personnes», repose notamment sur des investissements porteurs et sur la compétence du personnel. La gestion de celui-ci, en termes d'effectifs, et sa formation, forment l'un des défis majeurs des années à venir.

La recherche de la qualité doit porter plus loin que le seul service fourni. La qualité doit être une des priorités de notre gestion et être présente dans notre esprit entrepreneurial. Nous avons une fonction d'exemple non seulement parce que nous sommes l'un des plus grands groupes du pays, mais aussi parce que, compte tenu de notre statut d'entreprises publiques, dotées d'un rôle social et économique précis dans la politique du Gouvernement, nous devons donner l'exemple d'un entrepreneuriat socialement responsable. Ainsi, nous sommes des entreprises écologiques non seulement parce que nous organisons des transports publics et collectifs, mais également parce que nous devons, de la manière dont nous les organisons, être à la pointe de la consommation rationnelle de l'énergie.

Nous ne générons pas de plus-value sociale en menant une politique de dividendes, mais en remplissant correctement et de manière efficiente notre mission et en le faisant en outre de manière durable, avec une attention particulière pour les évolutions sociale, écologique et économique.

Nous devons faire la preuve de notre engagement social en accordant une attention particulière à la diversité dans les recrutements ainsi que par l'application de normes éthiques rigoureuses et par la transparence vis-à-vis des clients, des pouvoirs publics et du personnel. Nous avons l'ambition d'être reconnus non seulement comme «les entreprises aux meilleurs ingénieurs», mais également comme un groupe dynamique et orienté vers l'avenir.



### La sécurité du trafic

Garantir une sécurité maximale figure en tête de la liste des priorités d'Infrabel. Outre les aspects spécifiques liés à la sécurité du trafic ferroviaire, Infrabel veut également jouer son rôle à l'égard de tous les opérateurs, entre autres en matière de marchandises dangereuses, de gestion environnementale et de respect de la réglementation du travail. L'utilisation de systèmes de sécurité automatisés doit offrir, dans un avenir proche, une protection sans faille au personnel qui travaille sur ou près de la voie.

Pour Infrabel, la sécurité de l'exploitation requiert le maintien et l'entretien des installations existantes, et des investissements dans les techniques modernes. Les passages à niveau demeurent un maillon important dans

# Plans d'entreprise

la chaîne sécuritaire. Infrabel entend y consacrer beaucoup d'attention dans les prochaines années.

Les études et le développement des projets GSM-R et ETCS se poursuivent. Le matériel roulant de la SNCB en sera progressivement équipé et la sécurité du trafic y gagnera.

L'unité *Sécurité et environnement*, qui a en charge la sécurité de l'exploitation (par exemple les enquêtes sur les accidents et la réglementation du transport de marchandises dangereuses), la protection de l'environnement (dans ce domaine, elle pilotera la campagne de gestion optimale de l'énergie) ainsi que la sécurité du travail (améliorée grâce à l'analyse des risques) poursuit un travail de fond en vue de coordonner les moyens et les efforts en matière de sécurité.

## La sûreté des personnes

La sûreté des personnes, clients et personnel, requiert aussi une grande attention.

*Corporate Security Services* se compose de *B-Security*, le service de gardiennage, et de *Securail*, le service de sécurité du chemin de fer. *B-Security* va concrétiser le projet Malaga, outil de surveillance orienté vers la sûreté des personnes sur le terrain ferroviaire.



Les agents de sécurité de Securail ont pour tâche d'intervenir sur le terrain, en menant des contrôles préventifs sur les espaces publics, en organisant des patrouilles dans les trains et en assurant la sécurité lors de grands événements.

L'accord social prend acte que des moyens supplémentaires, compris dans la dotation, seront mis en oeuvre pour étendre le cadre des agents de sécurité et leur permettre de renforcer la surveillance et l'assistance.



## La politique du personnel

63 % de nos charges sont des coûts de personnel, ce qui signifie aussi que le personnel représente 63 % de nos atouts. Ce sont ces atouts qui, grâce à une politique de personnel adéquate, doivent contribuer dans une large mesure à l'amélioration de l'efficacité et de la qualité.

La politique de gestion des ressources humaines vise, dans les deux années du plan d'entreprise, à stabiliser l'effectif au niveau de 37.000 équivalents temps plein (soit environ 38.000 personnes au total) pour donner à chacun l'opportunité de s'investir pleinement dans sa fonction après une période de changements qui n'a peut-être pas donné à tous une pleine sérénité.

Il faut mettre cette période de stabilité à profit pour réfléchir à la modernisation du statut et déboucher, en tenant compte des contraintes du marché, sur des règles qui permettront à la fois plus de flexibilité et plus de résultat pour ceux qui s'investiront dans la croissance de notre activité. La flexibilité est une notion capitale pour l'évolution de notre activité; elle sera un atout pour l'organisation du travail et pour la productivité.

## Plans d'entreprise

L'accord social a prévu de valoriser la flexibilité (déjà une réalité pour le personnel qui entretient l'infrastructure le week-end et la nuit, quand le trafic est moins susceptible d'être bouleversé par les chantiers):

- pour l'ensemble du personnel, le taux horaire pour l'allocation de travail du samedi sera augmenté à 2,40 euros au 1.7.2006, pour arriver à 2,75 euros au 1.7.2007;
- une enveloppe de 800.000 euros permettra d'améliorer le statut pécuniaire du personnel de maintenance de la voie astreint à des prestations exceptionnelles. La mesure entrera partiellement en vigueur à partir de juillet 2006.



Les efforts – importants – déjà consentis dans le passé conduisent à revaloriser certains métiers, pour la flexibilité et la polyvalence qu'ils exigent, et à redéfinir certains emplois, pour les faire mieux correspondre aux compétences réelles et à l'implication du personnel qui les exerce.

L'accord social prévoit:

- la révision générale des procédures de recrutement;
- par la voie de la dotation, une enveloppe de 10 millions d'euros pour diverses mesures de recrutement, entre autres le recrutement anticipatif du personnel à formation longue (conducteurs, accompagnateurs de trains)

En même temps, l'accord social prévoit de soutenir le temps partiel, dans des proportions qui soient gérables d'un point de vue opérationnel et dans la mesure où cette politique peut être utile au service à la clientèle. Les critères pour en réviser les conditions seront examinés et discutés prochainement.

C'est dans des catégories stratégiques qu'il conviendra de recruter le plus massivement: conducteurs de trains, accompagnateurs de trains, techniciens. HR visera aussi dans les opérations de sélection et recrutement des groupes-cibles tels que les femmes et les personnes issues de cultures non européennes. Elle s'attachera au maintien du statut de cheminot. Elle développera un portail intranet via lequel chaque membre du personnel pourra contrôler et au besoin adapter ses données administratives personnelles.

### La sélection et la formation des ressources humaines du Groupe

Sélectionner et recruter du personnel est l'un des défis majeurs du Groupe SNCB à court terme. En dix années, quelque 40 % du personnel actuel quitteront le service. Un grand nombre, particulièrement dans les groupes stratégiques, devront être remplacés. Au total, 2.500 collaborateurs seront recrutés en 2006 et en 2007. Ce niveau élevé de recrutement devra être soutenu dans le futur. La direction HR de la SNCB Holding s'en chargera. Elle a le souci de recruter rapidement en anticipant les besoins pour que ceux-ci soient couverts en temps utile.



# Plans d'entreprise



Train@Rail est le centre de formation «généraliste» (hors formation technique spécifique) qui offrira des services pédagogiques, une organisation et une gestion pour tout le Groupe. Un Performance Management Proces (PMP) est mis en place dans les trois sociétés. Dans ce cadre, tous les six mois, on vérifiera que les objectifs sont atteints. Le management de compétence sera le garant de l'application des bonnes disciplines de gestion des ressources humaines. Une base unique sera utilisée pour organiser sélection et recrutement, gérer les carrières, évaluer les prestations et former le personnel.

## Des investissements porteurs

Pour faire face à l'augmentation attendue du nombre de voyageurs et à l'élargissement de l'offre, la SNCB a déjà commandé du matériel roulant supplémentaire. Comme les navetteurs constituent une part importante de la clientèle, l'objectif est d'abord d'offrir un nombre de places assises suffisant en heures de pointe.

Le plan d'entreprise prévoit un programme ambitieux de modernisation du matériel existant dans nos propres ateliers, par notre propre personnel. Et les investissements en maintien de capacité, garantis dans l'accord social, seront concrétisés par le personnel propre du Groupe.

La Direction *Trains* de la SNCB poursuivra également sa politique d'investissement dans les moyens de formation, compte tenu notamment des recrutements futurs et de l'évolution des techniques d'interopérabilité.

Infrabel tendra à renforcer la ponctualité par l'utilisation de systèmes modernes de signalisation qui améliorent la qualité, la disponibilité et la capacité du réseau.



# Plans d'entreprise



## L'EFFICIENCE en point de mire

L'amélioration systématique de notre efficience nécessitera à plusieurs niveaux la mise en place de structures organisationnelles et de stratégies adéquates au sein des trois sociétés du Groupe. Les plus importantes de celles-ci font l'objet de concertations prioritaires avec les représentants syndicaux et avec le Gouvernement.

Le management souligne qu'il y a lieu de réserver une priorité absolue à nos tâches fondamentales, réalisées par notre personnel. Ces tâches ne couvrent pas seulement les métiers du chemin de fer proprement dit mais également les activités de service à la clientèle qui requièrent une connaissance pointue du domaine ferroviaire et/ou des transports.

### Améliorer l'opérationnel

Dans le cadre de l'harmonisation des structures opérationnelles, des adaptations de l'organisation régionale de l'accompagnement des trains sont prévues. Seront ainsi créées 5 régions 'Accompagnement' au sein de la SNCB. Le remplacement des appareils 'Ivette' par 'Ibis' sera poursuivi pour s'achever en principe à l'été 2006. Enfin, la SNCB poursuivra une politique active de recrutement pour répondre aux besoins. Entre autres besoins, on relève ceux dus à la modernisation du matériel et aux activités prévues pour des tiers (les TGV de la SNCF).



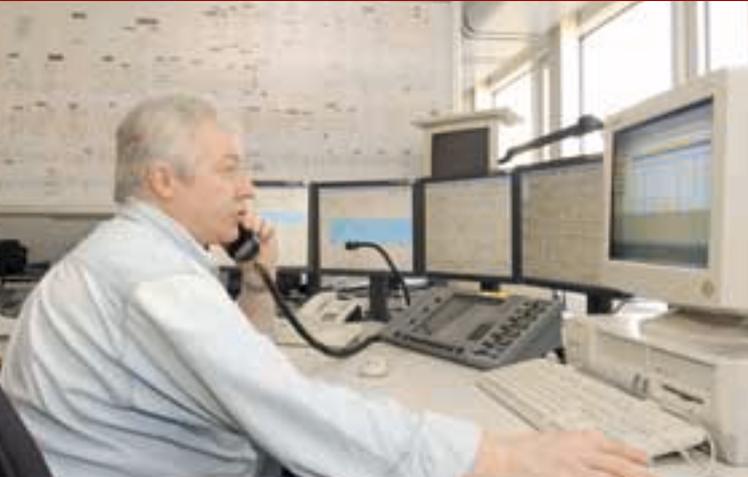
Sur le plan de l'entretien, la Direction *Matériel* veillera encore à réduire les rentrées imprévues en atelier pour entretien correctif. Pour cela, la priorité restera aux réunions 'Retour d'expérience'.

Pour améliorer la sécurité, la qualité et le respect de l'environnement, la politique de certification des ateliers sera maintenue.

Afin d'optimiser la gestion des stocks, des commandes et des achats, la SNCB va remplacer des applications informatiques technologiquement dépassées par la solution SAP qui doit apporter une meilleure cohérence et une plus grande transparence des données. SAP est implémentée progressivement à partir du printemps 2006. Des services d'Infrabel auront aussi recours à cette solution.



## Plans d'entreprise



### Concentration des gestions de trafic et des cabines de signalisation

Infrabel veut faire reposer le suivi du trafic ferroviaire d'ici la fin de l'année sur un dispositif à deux niveaux: un dispatching "Traffic Control" centralisé et les cabines de signalisation dans les régions. La centralisation offre l'avantage d'une vision complète de l'ensemble du réseau associée à un suivi du trafic par grands axes ferroviaires, de bout en bout.

Le programme de concentration des cabines a été accéléré. Il évacuera progressivement les technologies vieillissantes, ce qui contribuera à une amélioration de la fiabilité.

Le personnel d'Infrabel tire également avantage de ces centralisations. Les nouvelles technologies contribuent à une plus grande ergonomie et à une manière de travailler uniforme dans un environnement de travail moderne. La centralisation dans de nouveaux bâtiments permet de mettre en œuvre toutes les normes de confort pour le personnel.

L'accord social classe dans les améliorations opérationnelles la concentration des cabines de signalisation en cabines EBP et la fusion des dispatchings.

### Optimisation des chaînes logistiques

Le plan stratégique BRIO d'Infrabel développe davantage le concept de CLI (Centre Logistique Infrastructure). L'évolution technique contribue à créer des installations plus faciles à entretenir. Elle permet une gestion moderne

des magasins et des stocks, qui débouche sur une importante réduction des coûts. La diminution des charges d'entretien signifie pour nombre de techniciens la possibilité de voir leur domaine d'activité passer de tâches d'entretien courantes à des travaux de rénovation plus inspirants et motivants.

Les centres logistiques et les antennes locales sont regroupés dans des bâtiments neufs ou totalement rénovés. Ces bâtiments sont nettement plus agréables et s'adaptent plus facilement aux normes les plus récentes en matière de bien-être au travail. De cette manière, en de nombreux endroits, le travail des collaborateurs d'Infrabel dans des bâtiments vieillissants et médiocres appartiendra au passé.

L'accord social prévoit la continuation du programme d'implantation des Centres Logistiques Infrastructure .



# Plans d'entreprise



## Nouvelle organisation de la direction Réseau

La Direction *Réseau* se réorganisera autour de ses fonctions spécifiques: la gestion du trafic; l'information des exploitants ferroviaires et de leurs utilisateurs; l'intervention en temps réel lors de travaux, d'incidents et d'accidents; la conception d'une infrastructure ferroviaire sûre et de qualité.

*Réseau* veut faire partager le même objectif à tous ses partenaires: être **et** rester le réseau le plus fiable d'Europe. Une collaboration étroite avec la direction Accès au Réseau et tous les opérateurs doit permettre d'aboutir à une grille horaire solide telle que la ponctualité (déjà élevée) s'améliore encore.

Les interruptions de trafic pour la réalisation de travaux doivent être économiquement optimisées, car les opérateurs ne veulent pas se voir privés des sillons qui leur ont été attribués. Le regroupement des travaux des différentes spécialités sur un même tronçon de ligne sera une règle fondamentale.

Informé les opérateurs ferroviaires et leurs clients devient de jour en jour plus nécessaire et occupera une place de plus en plus importante dans l'ensemble des activités des collaborateurs de *Réseau*.

## Optimalisation des structures

Avec la division en trois sociétés, des tâches doivent encore être transférées vers la société qui doit les accomplir. Certaines structures seront donc réorganisées.

## I SNCB-Voyageurs

Transfert de 1.400 collaborateurs d'Infrabel vers les activités «New Passengers» de la SNCB. Les 14 régions des services d'exécution de la direction Voyageurs seront dirigées par un fonctionnaire 'manager de région'. Création de 5 structures régionales d'accompagnement des trains, dirigées chacune par un 'manager accompagnement des trains' et création d'un poste de représentant 'voyageur' par District.

## I Infrabel-Réseau

Les 19 régions seront réorganisées en 13 gestions régionales Réseau, dirigées chacune par un 'manager GRI-R'. Création d'un poste de représentant I-R par district.

Les tâches des dispatchings d'Anvers, Gand, Mons, Namur seront reprises par les régions respectives, le Cargo Operation Center, le dispatching voyageurs, les services centraux de la direction R et le dispatching national «traffic Control».

## I Holding-Patrimoine

Transfert des tâches d'entretien et de nettoyage des 37 gares les plus fréquentées et de gestion des espaces d'I-Réseau vers H-Patrimoine; création de la fonction d'area manager PA pour les 5 zones PA.

La base réglementaire des transferts du personnel, les compensations financières pour le transfert du personnel des dispatchings régionaux, les principes d'accès aux fonctions sont fixés et planifiés:

- I désignation des responsables: 1.7.06;
- I concentration des dispatchings: pour le 31.12.06;
- I transfert d'Infrabel à Voyageurs: à partir 1.1.07;
- I structure en 13 GRI-R: achèvement au 01.01.2008.



Toutes ces mesures ont été négociées, convenues et inscrites dans l'accord social.

# Plans d'entreprise

## Stratégie client/produit

Infrabel développe une «gestion orientée client» pour promouvoir le transport par rail sur le territoire belge et susciter son utilisation. Des études de marché doivent aider à fixer un niveau de prix correct qui tienne compte aussi bien des prix demandés par les autres gestionnaires d'infrastructures et modes de transport que des coûts propres à Infrabel.

Le plan BRIO n'est pas juste un plan de plus. La stratégie qui y figure sera suivie et évaluée en permanence et corrigée si nécessaire. Une 'gestion par les résultats' mesurera et communiquera en permanence les prestations de tous les services d'Infrabel. La stratégie formulée dans le plan BRIO sera, de la sorte, plus palpable et plus accessible pour tous les collaborateurs d'Infrabel.

## Développer des «services partagés» utiles aux sociétés du Groupe

La SNCB Holding fournit, pour des raisons techniques et en vue de bénéficier d'effets d'échelle, une série de services opérationnels tels que la gestion du personnel, les fonctions médicales, l'informatique et les télécommunications, la gestion du patrimoine, etc.

L'accord social confirme explicitement les structures mises en place.



*Information and Communication Technology (ICT)* a la charge des services informatiques et de télécommunications. ICT va travailler au développement d'une billettique moderne. Dans le cadre du projet «Sécurité», ICT va organiser le placement de caméras de surveillance et d'un centre de contrôle approprié.

La direction *Finances* du Holding est responsable de la politique financière des trois sociétés du Groupe. Elle se préoccupe de l'existence de budgets suffisants pour les investissements prévus par chacune des sociétés. Et dans un souci de gestion financière coordonnée, elle participe au nom du Holding à une concertation régulière avec les deux autres sociétés à propos des plans d'entreprise et d'investissements.

Les *services régionaux des districts* gèrent les contacts et la communication dans les cinq régions. Ils ont aussi pour tâche d'entretenir l'esprit de solidarité au sein du personnel des trois entreprises et de représenter les intérêts du Groupe, notamment auprès des autorités locales.

La direction *Stratégie et Coordination* est chargée du suivi de la qualité et de la ponctualité du trafic. Elle doit mettre en place un Centre de compétence stratégique 'Mobilité' qui définira la politique en cette matière. Une banque de données bien à jour doit être un outil de base de ce Centre.

## Au sein du Holding, la gestion HR

La direction Human Resources a en charge l'ensemble du personnel des trois sociétés. Elle met ce personnel à la disposition des sociétés en fonction des besoins de celles-ci. Elle procède au recrutement, gère les carrières, organise la formation généraliste, assure la surveillance de la santé du personnel, édite toutes les réglementations du travail et gère la solidarité sociale.

## Plans d'entreprise

L'accord social prévoit:

- des mesures pour que tous bénéficient des efforts de productivité réalisés:
  - Le pécule de vacances des agents statutaires de rang 4 atteindra en 2006 le plafond de 92 %. Il sera de 92% pour tous les cheminots en 2009.
  - En novembre 2006, la prime de fin d'année sera augmentée de 100 euros (dont 50 à valoir en février 2007), soit une augmentation totale de 50 euros.
  - Le nombre annuel de billets en service intérieur sera augmenté de 12 par bénéficiaire (à l'étude: billet Thalys/Eurostar annuel supplémentaire par agent actif ou un de leur ayant-droit et adaptations pour l'attribution de la 1<sup>ère</sup> cl. en service intérieur).
- des mesures favorables aux agents inaptes pour raison de santé et un nouveau plan de carrière, au bénéfice de ceux qui s'investissent particulièrement dans l'accomplissement de leur mission.

Dans le même temps, elle doit pouvoir détecter et signaler les problèmes de capacité pour adapter le plan pluriannuel d'investissements aux besoins futurs.

La transition vers le modèle multiopérateur exige un contrôle strict du niveau de sécurité. La réglementation nationale doit être adaptée à un système ferroviaire européen d'interopérabilité. C'est un processus qui prendra un certain nombre d'années.

Face aux efforts livrés par Infrabel pour rendre l'infrastructure ferroviaire sûre, fiable et performante, il est normal d'attendre des opérateurs qu'ils garantissent un certain degré de fiabilité. Au bout du compte, cela doit mener à la conclusion, entre Infrabel et les opérateurs, de «Service Level Agreements» dans lesquels les deux contractants s'engagent réciproquement à viser un niveau de qualité déterminé.

*Corporate Prevention Services (CPS)* sera pour sa part actif dans trois domaines. D'abord à travers le Service Prévention Externe qui comprend son département médical et sa branche «gestion des risques», chargée, entre autres, de vérifier l'aptitude psychologique du personnel. *EAS* (Employee Assistance Structure) a quant à elle pour mission l'accompagnement psychologique des personnes par exemple en cas d'agression et pour la gestion du stress.

### **Accès au réseau: autonomie et promotion du transport ferroviaire**

La direction *Accès au Réseau* mène une politique proactive afin de promouvoir le transport ferroviaire et de traiter toutes les entreprises ferroviaires sur un pied d'égalité. Elle le fait en toute autonomie et en évitant toute discrimination, comme prescrit par les directives européennes. Elle délivre les attestations de conformité et attribue les sillons. Infrabel perçoit les droits de circulation en fonction de ce qui a été attribué.

