



Plan d'entreprise 2023-2032

# Agir ensemble pour une mobilité durable

En route.  
Vers mieux.





Le 1<sup>er</sup> janvier 2023, un nouveau contrat de service public, pour 10 ans, avec le gouvernement, est entré en vigueur. Il s'inscrit dans le cadre du Green Deal européen et il répond aux ambitions du gouvernement pour le rail.

Ce contrat s'accompagne d'un plan d'entreprise qui reprend dans le détail les ambitions et engagements de la SNCB, ainsi que les perspectives financières sur le long terme. Il est également assorti d'un plan pluriannuel d'investissements (2023-2032) de 9,2 milliards d'euros.

La SNCB a à présent un cadre, des objectifs concrets et des perspectives de financement sur le long terme.

Comme tout contrat, le contrat de service public comprend des droits et des obligations pour les deux parties : pour la SNCB comme pour l'État.

Du côté de la SNCB, nous nous engageons à améliorer la qualité de notre offre et de nos services, pour attirer 30% de voyageurs supplémentaires à l'horizon 2032. En parallèle, nous travaillerons à notre productivité pour hisser la SNCB dans le peloton des opérateurs ferroviaires européens les plus efficaces. En contrepartie, l'État nous octroie les missions de service public pour les 10 prochaines années et une compensation financière pour les réaliser.

La croissance du nombre de voyageurs passera, notamment, par l'augmentation de l'offre, du nombre de gares en accessibilité autonome et du nombre de places de parking vélos et voitures, le renouvellement de 50% de notre matériel roulant, davantage de confort à bord de nos trains. Elle passera également par l'amélioration de la ponctualité couplée à une meilleure qualité des informations voyageurs, le développement de nouveaux produits et l'établissement d'une nouvelle gamme tarifaire.

Nous visons l'excellence opérationnelle dans tous nos métiers, à tous les niveaux, et poursuivons nos projets de digitalisation dans tous les domaines.

Enfin, nous voulons assumer avec conviction et ambition notre responsabilité sociétale en tant qu'entreprise publique au service de l'ensemble de nos voyageurs.

Tout ceci est rendu possible grâce au professionnalisme, au sens du client, à l'engagement et à l'enthousiasme des 17.000 collaborateurs et collaboratrices de la SNCB. Leur sécurité au travail, leur bien-être, la résilience et un environnement agréable et valorisant sont des éléments essentiels de leur épanouissement au travail, clés dans la gestion de nos ressources humaines.

Avec ce nouveau cadre, tous les éléments sont réunis pour faire du train le moyen de transport en commun durable, confortable, sûr et inclusif par excellence.

Construisons donc ensemble la mobilité de l'avenir.

**Sophie Dutordoir,**  
CEO

**Thibaut Georjin,**  
Président du Conseil  
d'administration



<b>Une entreprise qui relève les défis de demain.....</b>	<b>4</b>
4 grands défis pour les chemins de fer.....	6
Une mission, une vision et des valeurs pour y répondre.....	10
<b>Nos 6 engagements pour construire la mobilité durable.....</b>	<b>14</b>
Donner priorité à la sécurité.....	16
Accroître la part modale du train .....	20
Améliorer en permanence l'expérience voyageur .....	28
Viser l'excellence opérationnelle.....	34
Focus sur nos collaborateurs.....	38
Assumer notre responsabilité sociétale avec conviction et ambition.....	41
<b>Performance et plan financier .....</b>	<b>46</b>
Pilotage de notre performance.....	47
Nos perspectives financières et le plan d'investissement.....	49

**Une entreprise  
qui relève les défis  
de demain**

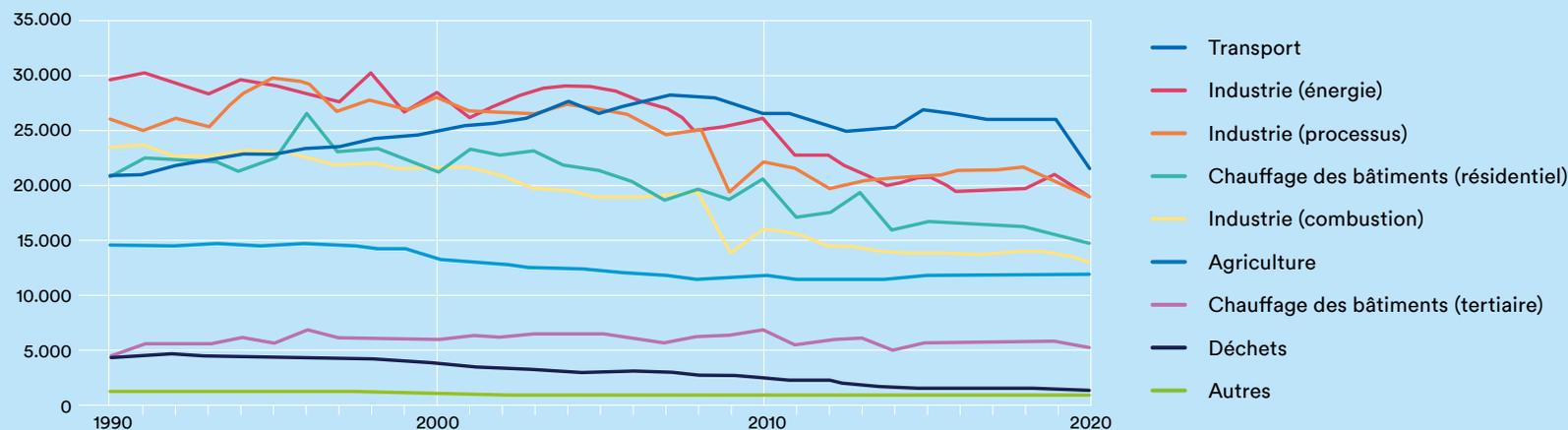


# 4 grands défis pour les chemins de fer

## 1. Agir ensemble pour relever le défi climatique

Les enjeux climatiques n'ont jamais été aussi importants. Pour y faire face, l'Union européenne (UE) veut atteindre la neutralité carbone en 2050, avec, en 2030, le jalon décisif que représente la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre de 55% par rapport au niveau de 1990. Le secteur des transports est un levier essentiel pour atteindre ces objectifs. Il représente en effet 25% des émissions de l'UE. En Belgique, le secteur des transports représentait 22,3% des émissions de gaz à effet de serre en 2019, dont 98,3% étaient imputables au transport routier.

## Evolution des émissions de gaz à effet de serre dans les principaux secteurs (1990-2020) - kilotonnes équivalent CO<sub>2</sub>



Pour réduire les émissions du secteur des transports, une double mutation est nécessaire. D'une part, il faut 'verdir' tous les modes de transport polluants ; cette démarche, même menée de façon volontariste, prendra du temps et sera coûteuse. D'autre part, il faut organiser un transfert massif des modes de transport polluants vers ceux qui le sont moins. En 2019 (référentiel pré-covid), les parts modales en Belgique, en passagers-kilomètre, se répartissaient à raison de 81,3% pour la voiture, 8,4% pour le train et 10,3% pour les autres transports en commun<sup>1</sup>.

Notre système de mobilité repose encore essentiellement sur l'utilisation de la voiture particulière, qui est le mode de déplacement dont l'impact environnemental est le plus important. En effet, chaque personne qui opte pour la voiture génère 126 à 160 grammes de CO<sub>2</sub> par kilomètre, alors qu'en train, ce même kilomètre ne produit en moyenne que 23,8 grammes de CO<sub>2</sub>. Ce taux est encore nettement plus bas quand les trains sont largement occupés. Un voyageur en train a donc un impact CO<sub>2</sub> au moins 6 fois inférieur à celui d'un automobiliste.

Quelle que soit la perspective d'évolution de la mobilité dans laquelle on se place pour les prochaines années, on aboutit à la même conclusion : le ferroviaire doit se développer car c'est aujourd'hui le mode de transport en commun le plus durable et immédiatement disponible.

Néanmoins, si le train doit jouer un rôle central dans la mobilité décarbonée de demain, il ne remplacera pas à lui seul la voiture. Il s'agit de mettre en place un système cohérent de mobilité multimodale, qui offre un déplacement facile de porte-à-porte par la combinaison de différents modes de transport.

1. <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>

## 2. Insuffler et accompagner de nouveaux comportements de mobilité

Le secteur de la mobilité est en plein bouleversement: changement des habitudes, verdissement des modes de mobilité, diversification des carburants, développement de nouvelles offres et technologies, déploiement de solutions digitales, prise de conscience citoyenne, aménagements urbains. Tous ces changements, qui nous conduiront sans aucun doute vers un horizon très différent, sont liés les uns aux autres et doivent être abordés de façon systémique.

Poussé par le développement du numérique, la généralisation du télétravail et l'émergence de nouveaux équilibres entre vie privée et vie professionnelle, le travail est en pleine mutation. Il se fait plus flexible et fractionne les lieux et les horaires, rendant la mobilité moins prévisible et plus fluctuante.

Parallèlement, le tourisme et les loisirs ont évolué, avec notamment l'essor du tourisme local. Nous prévoyons qu'à l'avenir, les voyageurs prendront davantage le train pour leurs loisirs, et qu'ils continueront à l'utiliser pour se rendre au travail, mais moins souvent en raison des nouvelles habitudes de travail (télétravail). Au total, nous estimons que le nombre de voyageurs continuera d'augmenter.

Par ailleurs, les attentes des voyageurs évoluent de plus en plus vers des solutions de mobilité porte-à-porte, faciles à utiliser et flexibles.



Les enquêtes de satisfaction menées auprès de nos clients indiquent que leurs attentes portent également sur le confort associé au voyage en train qui permet au voyageur d'y travailler, de s'y reposer, etc.

Posséder sa propre voiture n'est plus un must et les offres de mobilité alternatives ou partagées sont toujours plus nombreuses. Les modes de transport sont de moins en moins concurrents, et de plus en plus complémentaires.

La multimodalité a entraîné le développement de portails à accès unique désignés par l'acronyme « MaaS » (Mobility as a Service), qui intègrent diverses offres de mobilité, et proposent de multiples fonctionnalités et services à leurs utilisateurs, tels que le calcul d'itinéraires personnalisés, des offres de produits combinées et un processus d'achat commun des modes de transport proposés.

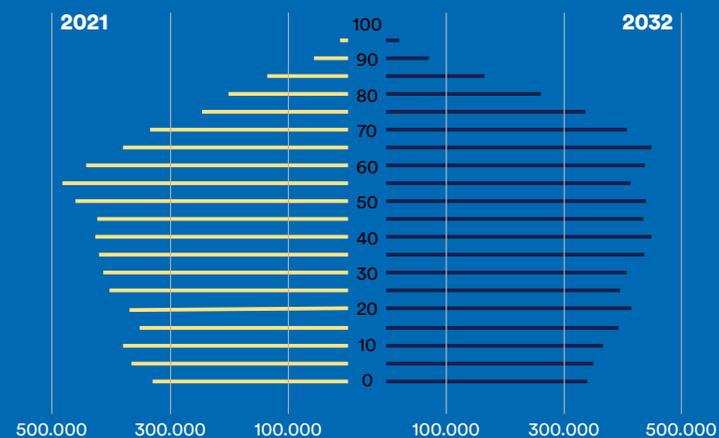
La mobilité devra répondre aux besoins de chacun, qu'il soit jeune ou plus âgé, qu'il se déplace à des fins professionnelles ou de loisirs, qu'il soit sportif ou moins mobile.

Le vieillissement de la population est manifeste. En 2032, plus de 2,8 millions de Belges seront âgés de plus de 65 ans, soit une augmentation de plus de 20% en à peine 10 ans. Les seniors ont besoin de solutions de déplacement qui répondent à leurs besoins spécifiques. Cela concerne aussi les personnes à mobilité réduite (PMR), les familles avec des enfants en bas âge, les voyageurs avec des bagages encombrants ou des vélos. L'accessibilité physique du transport ferroviaire et l'accessibilité de l'offre de services (titres de transport, information, assistance...) sont des conditions sine qua non de l'augmentation de la part modale du ferroviaire.



## Le vieillissement de la population nécessitera des solutions de mobilité adaptées

Pyramide des âges en Belgique (2021/2032)



### 3. Opérer dans un contexte de libéralisation du secteur ferroviaire

L'Europe œuvre à l'ouverture à la concurrence du marché ferroviaire depuis 1991, notamment au travers de plusieurs "paquets" législatifs. Ce processus a conduit à libéraliser successivement le transport de fret, le transport international de passagers et le transport national de voyageurs. Ce dernier est déjà une réalité depuis fin 2019 avec l'ouverture à la concurrence dite en "open access" (libre accès sur le rail), c'est-à-dire en dehors d'un contrat de service public compensé par une autorité publique.

Le règlement européen 1370/2007 relatif aux services publics de transport de voyageurs par chemin de fer prévoit depuis décembre 2019 l'attribution par procédure de mise en concurrence préalable de la mission de service public à un opérateur ferroviaire. Pendant la période de transition, jusqu'au 25 décembre 2023, les États-membres peuvent encore attribuer directement la mission de service public à un opérateur.

La Belgique, à l'instar d'autres pays européens, a saisi cette opportunité. L'accord du Gouvernement fédéral du 20 septembre 2020 a prévu l'attribution directe à la SNCB de la mission de service public de transport de voyageurs par chemin de fer, pour une période de dix ans sur l'ensemble du réseau ferroviaire et moyennant des exigences d'amélioration de la qualité et de l'offre de services. L'intention de procéder à une attribution directe a été ensuite matérialisée par sa publication le 26 novembre 2021 dans le Journal Officiel de l'Union européenne.

Un nouveau Contrat de Service Public lie donc l'État belge et la SNCB, décrivant les droits et obligations des deux parties. Ce Contrat reprend les missions de service public et les mécanismes de compensation prévus par l'État en contrepartie des prestations accomplies par la SNCB.

La SNCB s'engage pour sa part à améliorer ses performances sur la base d'une trajectoire contractuelle, en développant son offre et en augmentant la qualité de ses prestations, afin de rester le choix évident en matière de mobilité durable en Belgique.

### 4. Dégager des moyens financiers pour accroître la capacité du système ferroviaire paneuropéen

À elles seules, les ambitions du secteur ferroviaire belge ne suffiront pas pour accélérer le transfert modal. En effet, il faudra que cette volonté soit partagée et soutenue par l'ensemble des États membres et par l'Union européenne, afin de rendre crédible une réelle inversion de tendance et ainsi permettre l'avènement d'une mobilité durable sur le continent européen. Pour établir et maintenir cet objectif ambitieux, des moyens financiers devront nécessairement être affectés au financement du système ferroviaire et au transport public, en totale cohérence avec les objectifs de report modal qui seront fixés.

Les investissements dans le rail au sein de l'Union européenne devraient être multipliés par deux, voire davantage, pour moderniser les réseaux ferroviaires, en augmenter la capacité, la robustesse et l'interopérabilité, ainsi que pour standardiser le matériel roulant. Les besoins du rail sont donc très importants !

Enfin, le rail est un secteur industriel caractérisé par des cycles longs d'investissement et il est dès lors crucial de disposer de perspectives claires et stables sur un horizon de plusieurs années.

A photograph of three SNCB staff members standing in front of a train. On the left, a man in a dark blue jacket with 'Assistance' written on it. In the center, a woman with red hair wearing a blue cap and a blue jacket with a red lining. On the right, a man in a blue cap and a high-visibility yellow vest over a blue jacket. The background shows a blurred train and station lights.

# Une mission, une vision et des valeurs pour y répondre

La SNCB évolue dans un monde de la mobilité en mutation permanente et doit sans cesse s'adapter à l'évolution des besoins de ses voyageurs et de l'ensemble de ses parties prenantes. Ce qui ne change pas, en revanche, c'est son ADN, incarné par sa mission, sa vision et ses valeurs fortes partagées par l'ensemble du personnel de la SNCB.

## **Agir ensemble pour une mobilité durable**

La raison d'être (la mission) d'une entreprise donne un sens à l'action individuelle, dessine une ambition collective et propose une vision partagée de son avenir. Elle représente un choix stratégique qui engage l'entreprise et chacun de ses collaborateurs.<sup>2</sup>

2. La SNCB applique autant que possible le langage inclusif de genre. Ici, par souci de lisibilité, nous avons choisi "les collaborateurs", qui désigne chaque membre du personnel: hommes, femmes, et les personnes qui ne se voient pas comme appartenant à l'un ou l'autre de ces genres.



**Agir ensemble :**

Nous prenons nos responsabilités et nous sommes un moteur de changement.

Le train doit jouer un rôle central dans la mobilité décarbonée, mais nous n’y arriverons pas seuls. Il s’agit de mettre en place un système cohérent qui permet un déplacement facile de porte-à-porte par la combinaison de différentes solutions de mobilité. Les solutions de transport durable ne pourront venir que de la mobilisation de tous les acteurs, petits et grands, industriels et de services, publics et privés, fédéraux et régionaux. Des acteurs de changement qui se rencontrent, construisent ensemble des solutions et amplifient ainsi l’impact de leurs actions.

**Pour une mobilité durable :**

La mobilité pour tous. Nous voulons donner à chacun l’opportunité de se déplacer dans des conditions de sécurité et de confort optimales tout en diminuant drastiquement l’impact environnemental des moyens de transport utilisés.

La mobilité durable n’est pas une idéologie ni une utopie, c’est un objectif tangible conditionné par les efforts conjugués de tous les acteurs concernés. Nos collaborateurs partagent ce projet collectif, mobilisateur et inspirant. Nous sommes fiers d’être cheminots et de contribuer à un monde en mouvement !



Nous voyons la SNCB comme la **colonne vertébrale d'une mobilité plus performante, durable et fondée sur la multimodalité.**

Nous renforçons notre rôle de colonne vertébrale de mobilité qui offre à chaque personne l'opportunité de combiner différents modes de transport, de façon fluide, confortable et à un prix juste, afin de se déplacer de porte-à-porte.

Notre ambition est de contribuer à un shift modal majeur de la voiture individuelle vers des formes de mobilité douce, et évidemment vers le train et les autres transports publics. Nous voulons être plus qu'un opérateur ferroviaire! Nous voulons faire avancer la société. C'est d'ailleurs l'essence de notre signature: "En route. Vers mieux."

### **Une entreprise financièrement saine**

Grâce notamment à nos modèles de prévision de la demande, au pilotage rigoureux de nos investissements et au travers de nos objectifs de performance économique, nous poursuivons avec détermination notre transformation en entreprise financièrement saine.

### **Des valeurs fortes pour porter notre transformation**



Le développement et le partage de valeurs communes sont essentiels pour construire une culture d'entreprise solide et définissent la manière dont nous voulons atteindre nos objectifs. Ces valeurs PROS sont autant de repères qui guident nos initiatives et nos décisions. Nous incarnons un ensemble de valeurs fortes. Elles sont au nombre de quatre. Ce sont les PROS de la SNCB.

#### **PROFESSIONNALISME**

Orientés résultats, nous faisons notre métier avec rigueur, engagement et passion pour notre métier.

#### **RESPECT**

Nous respectons nos collègues, nos clients, nos partenaires et notre environnement, ainsi que nos engagements de performance à leur égard.

#### **OSER ENTREPRENDRE**

Nous remettons en question nos manières d'agir et de penser; nous proposons et intégrons, avec enthousiasme et souplesse, des idées fortes et des méthodes de travail plus efficaces. Nous innovons pour mieux répondre aux besoins de nos clients et pour répondre à l'évolution, notamment digitale, de notre environnement.

#### **SAVOIR COLLABORER**

Nous créons un environnement de travail stimulant dans lequel tout le monde collabore volontiers au sein de son équipe et avec les autres collègues de notre grande entreprise.

# Nos 6 engagements pour construire la mobilité durable



Nous ne voulons pas nous contenter de parler de mobilité durable, nous voulons la construire. Pour y parvenir, nous accélérons notre croissance à travers une offre de transport plus riche et plus lisible, améliorons l'expérience voyageur, visons l'excellence opérationnelle tout en prenant soin de nos collaborateurs et en assumant notre responsabilité sociétale, en assurant le bien-être et la sécurité de tous.

Pour autant, la tension opérationnelle, consécutive notamment aux impacts de la pandémie et de la crise énergétique, observée également au sein des systèmes ferroviaires des pays avoisinants et de nombreux secteurs, commande de poursuivre et d'amplifier sans relâche nos efforts en vue de restaurer la qualité de nos prestations, et ce dès l'entrée en vigueur du contrat de service public.



# 1. Priorité à la sécurité

Des conditions de travail sûres et saines pour tous nos collaborateurs, de même qu'un accueil et un transport sûrs de nos voyageurs, constituent une priorité absolue pour la SNCB. Les valeurs (PROS) de notre entreprise guident notre politique de sécurité, laquelle est intégrée dans l'ensemble de nos activités. Cela se traduit notamment par un cadre professionnel de concertation, de conseil et de support, des moyens pour former et équiper nos collaborateurs, des campagnes de sensibilisation à la sécurité, un accompagnement adéquat dans l'analyse et la gestion des risques, ainsi que des investissements dans nos infrastructures et notre matériel roulant.

La politique de sécurité de la SNCB recouvre quatre dimensions :

- La sécurité des opérations ferroviaires ;
- La sécurité sociétale, qui vise à renforcer la sécurité et le sentiment de sécurité de toute personne au sein de nos gares, trains, bâtiments et autres installations ;
- La sécurisation de nos installations, de nos systèmes et de notre matériel roulant ;
- La sécurité au travail partout et toujours, sous-tendue par les prescrits légaux de la prévention et de la protection au travail.

## **A travers nos actions, nous ambitionnons l'exemplarité sur le plan de la culture de sécurité**

La SNCB promeut une culture de la sécurité où chaque collaborateur a un rôle d'exemple à jouer, où l'esprit participatif est essentiel, où l'implication du personnel est stimulée et valorisée, qu'il s'agisse de la formation interactive à la sécurité, de la formation des nouveaux collaborateurs, ou de l'arrêt des activités en cas de doute sur une situation de sécurité.

## **Amélioration continue de la sécurité**

La SNCB s'engage à renforcer et améliorer en continu son système de gestion de sécurité. Les plans pluriannuels de sécurité sont revus de façon dynamique en fonction de l'évolution des risques, lesquels sont gérés à la fois de manière proactive (gestion des changements), active (opérations quotidiennes) et réactive (gestion des incidents).

## **Politique de bien-être intégrée**

Le bien-être au travail est le résultat de l'approche intégrée de différents domaines dont, entre autres, la sécurité au travail, le bien-être psychosocial, l'ergonomie, la protection de la santé et l'hygiène du travail qui doivent contribuer à l'employabilité durable du personnel, laquelle permet à son tour de renforcer la sécurité des opérations ferroviaires au quotidien.

## **Garantir la sécurité des opérations ferroviaires avec notamment 100% de nos trains équipés de l'ETCS**

En matière de sécurité, l'enjeu prioritaire est de garantir la sécurité des opérations ferroviaires, depuis les processus de maintenance dans les ateliers et faisceaux jusqu'à la conduite de nos trains sur le réseau et l'embarquement des voyageurs dans nos trains. La pérennité de ces activités est avant tout conditionnée par l'obtention et le renouvellement périodique d'un agrément de sécurité, dont la première échéance pour la période concernée est fixée fin 2023 et auquel nous travaillons rigoureusement compte tenu de la réglementation en la matière.

Par ailleurs, nos collaborateurs s'investissent quotidiennement dans la maintenance du matériel roulant ainsi que dans le contrôle et l'installation de nouveaux systèmes de sécurité. Nous poursuivons ainsi activement l'implémentation de l'ETCS (European Train Control System), avec comme objectif de devenir l'un des premiers opérateurs à disposer d'une flotte de matériel roulant équipée à 100% avec ce système dans le respect des délais légaux et du plan d'implémentation prévu par le gestionnaire d'infrastructure. L'ETCS est un système de contrôle automatique de la position et de la vitesse des trains permettant d'activer un arrêt urgent. Il fonctionne au moyen de balises dans la voie ou de messages transmis par le réseau GSM-R vers un système informatique embarqué à bord du train.

Plus globalement, nous veillons à perfectionner en permanence nos processus de maintenance du matériel roulant, à travers notamment la certification aux normes ECM (Entity in Charge of Maintenance).

Enfin, dans le but de renforcer la sécurité d'exploitation, nous continuons à investir dans des Postes de Signalisation Industrielle (PSI) lors de la construction de nouveaux faisceaux et ateliers.



## **Renforcer la sécurité et le sentiment de sécurité de nos voyageurs, de nos collaborateurs et du public**

Nous veillons à la sécurité et à la protection de nos voyageurs, de nos collaborateurs et du public passant par nos gares, grâce notamment aux 600 agents Securail et à l'un des plus grands réseaux de caméras de surveillance de Belgique.

**Pour prévenir et lutter encore mieux contre les phénomènes d'insécurité, d'incivilité et de nuisance, nous continuons à concentrer notre action sur les quatre grands axes suivants :**

### **1. Prévention des situations d'insécurité.**

Nous donnons un maximum de visibilité aux agents de Securail, nous organisons des campagnes de sensibilisation, nous développons une culture de la sécurité tout en adaptant notre politique de sécurité en permanence.

Nous (in)formons nos collaborateurs en contact avec le public afin qu'ils soient en mesure d'appréhender de façon rigoureuse les situations problématiques liées à la sécurité.

### **2. Déploiement des agents nécessaires.**

Grâce à l'instauration de matrices de risques dynamiques, nous sommes en mesure d'adapter le nombre et l'affectation des agents là où l'insécurité et la fréquence ou la gravité des incidents sont les plus élevés.

Nous y intégrons aussi d'autres dimensions, telles que la fréquentation et l'importance de la gare ou la fréquentation à bord des trains, et le sentiment d'insécurité, mesuré notamment par des enquêtes auprès des voyageurs et du personnel.

Par ailleurs, le respect de la législation sur la police des chemins de fer est contrôlé par des membres de notre personnel assermentés à cette fin et, le cas échéant, sanctionné par l'agent habilité à infliger des amendes administratives.

**3. Développement de partenariats avec les services de police et les autorités locales.** Nous continuons à agir de concert avec les services de police (fédéral et local), les autorités judiciaires et les autorités locales dans le respect des compétences de chacun.

**4. Recours indispensable à des moyens technologiques.** Nous faisons évoluer nos moyens technologiques de prévention et intégrons l'innovation dans le domaine de la sécurité.

Enfin, lors de grands événements, dans le cadre de crises (sanitaire ou autres), d'accidents et de situations perturbées sur le réseau ferroviaire ou dans les gares, nous assurons la gestion et le contrôle des flux de voyageurs.

## Sécuriser nos installations, nos systèmes et notre matériel roulant

Nous assurons aussi la sécurisation des installations dont nous sommes propriétaires ou dont nous assumons la gestion (ateliers, faisceaux et autres bâtiments techniques) et de notre matériel roulant. Ceci inclut notamment la prévention des intrusions, du vandalisme et des dégradations. Nous veillons également à déployer des plans de cybersécurité nécessaires pour garantir l'intégrité de nos systèmes informatiques.

Nous élaborons et implémentons des avis de sécurisation en vue d'assurer la protection des sites, en tenant compte des innovations technologiques et de l'évolution des vulnérabilités. Les normes incluent les mesures de (techno-) prévention dans la conception et le design des gares. Depuis nos salles de contrôle, nous assurons certaines activités de sécurisation à distance tels que le contrôle d'accès, la gestion des appels et alarmes (intrusion, incendie, pannes techniques, etc.) et l'ouverture et la fermeture de sites.

Une collaboration étroite avec Infrabel est garantie via un contrat de sécurité spécifique.

## Garantir la sécurité au travail

Depuis toujours, nous nous engageons pour garantir la sécurité de nos collaborateurs. Pour y parvenir, nous déployons une politique de sécurité intégrale et intégrée qui vise à ancrer une culture de la sécurité chez chacun, à former nos collaborateurs pour créer des automatismes et faire évoluer leurs comportements, ainsi qu'à renforcer la sécurité d'exploitation dans toutes nos opérations et dans nos processus de travail.





## 2. Agir pour accroître la part modale du train

Pour accroître la part modale du train à l'horizon 2032, la SNCB doit attirer des voyageurs supplémentaires en leur proposant un meilleur service en termes d'offre, de fréquence et de vitesse commerciale et en répondant à leurs nouveaux besoins. La rénovation et le réaménagement de nos gares, le renouvellement de notre flotte et le développement d'une politique vélo destinée à favoriser encore plus l'intermodalité font partie des actions destinées à augmenter le nombre de voyageurs dans nos trains. Et avant toute chose, la SNCB s'engage à rétablir la qualité de ses prestations.

Notre objectif est, à l'horizon 2032, d'attirer 30% de voyageurs supplémentaires.

Le gestionnaire de réseau Infrabel estime, sur la base de nos projections de demande de transport et de ses analyses de capacité du réseau, que l'offre

sur le réseau belge à des fins de trajets domestiques pour voyageurs peut s'élever à 94,1 millions de trains-kilomètre à l'horizon 2032.

Tenant compte, d'une part, de l'arrivée probable à court terme d'opérateurs en libre accès et, d'autre part, de la volonté affichée par l'État de déployer en Flandre et en Wallonie des projets pilotes de mise en concurrence pour l'exécution d'une partie de la mission de service public, notre engagement est de 91,6 millions de trains-kilomètre en 2032, au regard de la production de 83,4 millions de trains-kilomètre à l'entrée en vigueur du Contrat, soit une augmentation de plus de 10% (par rapport à 2022).

Notre ambition de croissance de l'offre est indissociable d'une autre ambition : celle d'améliorer la qualité du service pour nos clients en cernant au mieux leurs attentes et leurs besoins.

## Enrichir notre offre de transport intérieur afin d'encourager de nouvelles habitudes en matière de mobilité

Les besoins de nos voyageurs s'orientent principalement autour des éléments suivants : l'offre en tant que telle (les relations entre un point de départ et un point d'arrivée), mais aussi la fréquence (le nombre de trains par heure sur chaque relation), l'amplitude (l'espace-temps entre le premier et le dernier train de la journée) et les correspondances.

Notre offre de référence est structurée autour d'un ensemble de relations, des catégories de services (voir ci-dessous), des fréquences de circulation, des amplitudes par jour, un schéma de desserte pour un jour-type en semaine et les jours du week-end.

Nous offrons par ailleurs des services complémentaires afin de répondre à des besoins spécifiques et prévisibles, en fonction de l'affluence en heures de pointe, des besoins de renforcement d'offre pour les étudiants, de l'attrait de certaines destinations touristiques ou dans le cadre d'évènements ponctuels de nature non-commerciale.

Nous offrons principalement trois catégories de services sur le territoire belge et vers plusieurs destinations transfrontalières : les trains à longue distance entre les centres urbains (les IC), les trains suburbains assurant les arrêts omnibus sur les principaux axes autour de Bruxelles, Anvers, Gand, Liège et Charleroi (les S) et les trains omnibus non-suburbains (les L). En outre, des trains P circulent aux heures de pointe et des trains T/ICT desservent les destinations touristiques.

Pour rendre notre offre plus claire et plus lisible, nous élaborons nos plans de transport de manière à systématiser les différents types de services (IC, S, L et autres) en portant une attention particulière à leur vitesse commerciale ainsi qu'à la régularité du service.

Lorsque l'infrastructure et la capacité allouée par Infrabel le permettent, nous fonctionnons avec des horaires cadencés et symétriques. "Cadencés" signifie que les véhicules partent de leur point de départ chaque heure à la même minute durant une grande partie de la journée. "Symétriques" signifie qu'à chaque véhicule correspond un véhicule miroir qui circule dans l'autre sens.

Il y a aujourd'hui 3.800 trains de voyageurs en circulation par jour en semaine et 2.200 trains par jour le week-end.

A l'horizon 2032, nous visons 4.220 trains par jour en semaine, soit une augmentation de 11%. Le samedi, cette offre sera portée à 2.740 trains.

La SNCB veut également attirer davantage de clients sur le segment des loisirs, notamment durant le week-end et particulièrement le samedi. Dès lors, elle proposera 18% de trains en plus le samedi et près de 10% de trains en plus le dimanche, selon les lignes et les besoins, en améliorant les fréquences et les amplitudes.

Le train S, qui est le maillon ferroviaire du RER dans et autour de Bruxelles (avec deux nouvelles gares, Braine-Alliance et Uccle-Moensberg) poursuivra son déploiement, avec 785 trains par jour de semaine, desservant 148 gares.

Nous nous engageons également à augmenter la desserte de l'aéroport de Brussels Airport, offrant des connexions directes à partir de 82 villes en Belgique, avec pas moins de 329 trains quotidiens en semaine. Pour la connexion à Brussels-South Charleroi Airport, ce ne sont pas moins de 77 trains quotidiens qui sont assurés vers Fleurus.



## Les fréquences

A l'entrée en vigueur du Contrat, les fréquences offertes en semaine sont d'un train par heure (et par sens) sur 100 relations. Les jours de weekend, ces mêmes fréquences sont garanties pour 80% des 70 relations proposées.

Au cours des prochaines années, nous doublerons notre offre en termes de fréquences, soit 2 trains par heure (et par sens) en semaine sur les axes principaux des relations IC (entre grandes villes), là où le réseau le permet et où le potentiel de demande le justifie. Nous ferons également évoluer la fréquence des relations S pour atteindre progressivement au minimum les mêmes standards que ceux des relations IC, tant pour l'offre de Bruxelles que pour celles d'Anvers, Gand, Liège et Charleroi, et ce, en fonction de l'évolution de la demande et de la capacité du réseau.

## Les amplitudes

Au-delà de l'amélioration des fréquences, nous augmenterons l'amplitude de nos dessertes, en proposant à la fois des trains plus tôt et plus tard. Pour les principales relations IC, les amplitudes seront de 17 heures, sauf exceptions.

Sur l'ensemble des relations S, la SNCB se donne pour objectif d'assurer une offre durant 17 heures d'amplitude du lundi au dimanche, tant autour de Bruxelles que d'Anvers, Gand, Liège et Charleroi.

A Bruxelles, toutes les relations S desservant le centre-ville (Jonction Nord-Midi), le quartier européen, l'aéroport ou Bruxelles-Ouest auront une amplitude élargie les vendredis soirs et samedis soirs pour atteindre 18 heures au total.

Enfin, pour certaines relations L hors agglomérations, une desserte minimale de 15 heures sera assurée.

## Les correspondances

Outre les développements de fréquences et d'amplitudes, la SNCB proposera davantage de correspondances (par heure) au départ des 70 nœuds ferroviaires opérationnels sur le réseau. Cette ambition se traduit par un accroissement de 40% des correspondances d'ici 2032, soit un passage de 2.000 à 2.800 correspondances train-train offertes en heures creuses. En plus des correspondances train-train, l'accent sera mis sur le renforcement de la concertation avec les autres transporteurs publics, afin d'offrir à nos clients des solutions intégrées de mobilité en augmentant le nombre et la qualité des correspondances train-bus/tram/méto autour des nœuds de correspondance.

Enfin, en cas d'indisponibilité planifiée de l'infrastructure, nous mettons en place des alternatives de transport (bus ou autres). En semaine, l'offre alternative sera au minimum d'un bus par heure et durant le week-end de minimum un bus toutes les deux heures.

En cas d'indisponibilité imprévue de l'infrastructure, une alternative de transport est organisée dans les meilleurs délais.

Au travers de ses plans de transport successifs, la SNCB veillera à rendre son offre (IC, S, L, P) plus claire et plus lisible, mais aussi plus fluide, en poursuivant l'objectif d'améliorer la vitesse commerciale de ses trains.



## Positionner la Belgique comme un véritable pôle ferroviaire international

La Belgique est au cœur de l'Europe, et nous avons l'ambition de positionner notre pays comme un véritable pôle ferroviaire international relié aux grands centres urbains mais aussi à des destinations touristiques et de loisirs.

Dans le cadre de notre mission de service public, nous veillons à consolider et à renforcer le transport transfrontalier en nous appuyant sur des partenariats solides avec les opérateurs des pays avoisinants. Nous opérons les dessertes transfrontalières jusqu'en Allemagne (Aachen), en France (Lille et Maubeuge), au Grand-Duché de Luxembourg (Luxembourg) et aux Pays-Bas (Maastricht, Roosendaal et Breda).

Par ailleurs, dans le cadre de nos activités hors mission de service public, nous continuerons à développer notre palette de destinations internationales. Nous proposons actuellement plus de 3.600 destinations on-line et en e-ticket, dont plus de 800 sont à moins de 6 heures de voyage et avec maximum une correspondance. Notre ambition est d'élargir cette offre à court terme de plus de 2.000 destinations, en Autriche, en France, au Royaume-Uni, en Italie et en Espagne notamment.

Nous poursuivons également notre partenariat avec NS (Nederlandse Spoorwegen) via notre filiale commune Benerail pour le développement des systèmes de vente internationaux, pour offrir une large gamme de destinations et réduire nos coûts de distribution.

Afin d'offrir une alternative aux vols de courte distance, nous continuons à développer des partenariats et services Air-Rail (facilités de check-in, desserte des aéroports limitrophes, offre tarifaire,...), en desservant les aéroports de Brussels Airport, Brussels South Charleroi Airport, de même que Paris CDG, Schiphol, Francfort et Düsseldorf.

Dans le domaine de la grande vitesse, le rapprochement d'Eurostar et Thalys, acté en avril 2022, sous la marque commerciale Eurostar, permettra de simplifier la vie des voyageurs et d'augmenter la fréquentation et le nombre de destinations desservies, avec l'ambition de toucher 30 millions de voyageurs d'ici 2030 (contre 18,5 millions en 2018). Bruxelles sera le siège de cette nouvelle entité et jouera ainsi pleinement son rôle de carrefour de l'Europe. Ce projet permettra également de consolider le rôle de la SNCB comme fournisseur de services à d'autres opérateurs actifs sur le réseau belge.

Nous continuons par ailleurs à approfondir nos partenariats pour notre offre vers les pays limitrophes avec Deutsche Bahn, Nederlandse Spoorwegen, SNCF et les Chemins de fer Luxembourgeois.

Enfin, les trains de nuit font l'objet de notre attention particulière au travers du développement de partenariats.

## Des gares multi-fonctionnelles, accessibles, intermodales et vivantes

Pas moins de 555 gares jalonnent le réseau ferroviaire en Belgique, offrant au voyageur un des maillages de gares les plus denses en Europe. Nous veillons à offrir à notre clientèle des infrastructures d'accueil sûres, fiables, propres, écologiques et conviviales.

Nos gares sont classées en 3 catégories: les 20 gares "Large" (L) qui accueillent minimum 65.000 voyageurs par semaine, les 80 gares "Medium" (M) avec entre 10.000 et 65.000 voyageurs par semaine, et les gares "Small" (S) qui accueillent moins de 10.000 voyageurs par semaine. Les gares L et M drainent plus de 80% des passagers quotidiens, dont plus de la moitié dans les gares L.

Les gares sont progressivement rénovées et réaménagées d'ici 2032, avec des équipements standardisés par catégorie, pour offrir accessibilité autonome et confort aux voyageurs et au public.

Au total, nous mobilisons 20% de nos investissements liés à l'accueil en gare à la construction/rénovation et à la standardisation de l'aménagement des gares et de leurs abords.

Intégrées dans l'environnement urbain, les gares sont de véritables espaces de vie, avec des commerces et services axés sur les besoins des voyageurs et des habitants du quartier. Nous mettons tout en œuvre, en concertation avec les autorités compétentes, pour que nos gares contribuent à créer une dynamique de régénération des quartiers. Les gares sont le moteur d'autres transformations locales telles que la création de logements, d'espaces publics, de fonctions économiques, d'espaces de travail, de loisirs et d'apprentissage.

Parmi ces investissements et à titre d'exemple, les travaux d'aménagement entamés dans certaines gares importantes du réseau telles que Gent-Sint-Pieters, Mechelen, Mons ou Ottignies seront finalisés.

Les abords de nos gares multimodales seront également aménagés en tenant compte du principe directeur "STOP"<sup>3</sup>, lequel hiérarchise les différents modes de déplacement pour mettre l'accent sur la mobilité douce. Cette approche contribue à transformer les gares en lieux vivants où tous les voyageurs et passants se sentent à l'aise et en sécurité.

La SNCB consacrera près de 45% de ses investissements liés à l'accueil en gare à améliorer l'accessibilité autonome de ses gares, en colla-

boration étroite avec Infrabel. L'accessibilité autonome signifie qu'aucune assistance n'est nécessaire pour entrer dans une gare ou dans un train. Ainsi, les poussettes, les fauteuils roulants mais aussi les personnes ayant des difficultés à marcher peuvent circuler sans obstacle. L'ensemble de ces investissements est détaillé dans le "Masterplan accessibilité autonome" qui prévoit notamment l'aménagement des quais à une hauteur de 76 cm, l'installation de rampes ou d'ascenseurs, de lignes de guidage podotactiles et d'automates de vente dotés d'une assistance vocale par interphone. Grâce à ce Masterplan conjoint entre SNCB et Infrabel, 176 gares seront accessibles de manière autonome d'ici 2032, soit une augmentation de 80% du nombre de gares autonomes et un total de 76% de voyageurs quotidiens ayant accès à des quais réhaussés.

Nous voulons par ailleurs que nos gares soient des points d'ancrage de l'intermodalité, c'est pourquoi nous affectons des moyens d'investissement importants dans ce domaine. Nous prévoyons une augmentation significative de l'offre d'emplacements vélos ainsi que l'extension de l'offre de bornes de chargement pour les véhicules électriques. Pour assurer la priorité à nos voyageurs et leur sécurité, nous poursuivons notre programme d'installations de contrôles d'accès sur les parkings autos et vélos.

3. STOP: Stappen-Trappen-Openbaar vervoer-Privé vervoer

Pour renforcer encore le caractère intermodal de nos gares, nous augmentons l'offre de Points-vélos, de vélos et voitures partagées. Aux Points-vélos, les voyageurs peuvent trouver une assistance, des conseils et des possibilités de réparation et d'entretien de leur vélo.

Outre ces investissements, nous nous engageons à offrir à chaque voyageur une expérience fluide entre les différents modes de transport, grâce à une signalétique efficace, des cheminements piétons confortables et sécurisés et une continuité dans la chaîne de déplacement y compris aux abords des gares.

Enfin, notre plan d'actions "La Vie en Gare!" vise à proposer une sélection de commerces adaptés aux attentes des voyageurs et au caractère spécifique de chacune des gares. Le mix commercial proposé est traditionnellement composé de points de vente de produits alimentaires et non alimentaires, de distributeurs automatiques, mais aussi de services tels que des crèches, des offices de tourisme, des espaces de coworking par exemple.

Nous appliquons nos engagements en matière de responsabilité sociétale également à notre offre de services et de commerces (concessions commerciales).



## Renouveler la moitié de notre flotte à l'horizon 2032

Notre mission de transport de voyageurs passe évidemment par du matériel sûr et de qualité, et donc par l'acquisition, la gestion et la maintenance du matériel roulant. Nous poursuivons ainsi activement le renouvellement de notre flotte actuelle dont 48% a plus de 25 ans.

En 2015, notre entreprise a conclu un accord-cadre avec le consortium Bombardier-Alstom pour la livraison de trains à double étage M7. Dans un premier temps, nous avons commandé 445 voitures M7 pour un budget de 1,7 milliard d'euros courants, ce qui équivaut à environ 70 rames et 50.000 places assises. Une commande supplémentaire de 302 voitures M7 a suivi après décembre 2020. Ce second investissement porte sur un total de quelque 900 millions d'euros courants et représente près de 35.000 places assises. Au 31 décembre 2021, 93 voitures avaient été livrées.

Ces nouvelles voitures nous permettront de remplacer progressivement le matériel construit dans les années 60/70 (automotrices MR2), dans les années 80 (locomotives L21-27) et les voitures simple étage non-climatisées (M4).

Nous déclasserons ultérieurement l'ensemble des trains non-climatisés (datant d'avant 1990),

les trains diesel (AR41) et les anciens trains à deux étages (M5).

Les trains diesel seront remplacés progressivement par des trains à batteries, de manière à permettre la circulation sur les sections non-électrifiées du réseau et ce, en parfaite collaboration avec Infrabel.

Nous mettrons également en service de nouvelles locomotives à quatre tensions (T17) pour répondre aux besoins du trafic transfrontalier.

Lors de l'acquisition du nouveau matériel roulant, nous nous engageons à prévoir pour chaque train au moins une voiture aménagée pour les personnes à mobilité réduite (toilettes, espace sécurisé pour chaises roulantes). Ce véhicule sera adapté à la norme en vigueur, à savoir une hauteur de quai de 76 cm, et sera équipé, si nécessaire, d'un dispositif d'accouplement approprié entre le quai et la plate-forme du train.

Nous augmenterons par ailleurs la capacité du matériel roulant en termes de places pour vélos (hors vélos pliants) d'au moins 50% en 2032 par rapport à la capacité en vélos existant à l'entrée en vigueur du contrat. En fonction de l'évolution de la demande, nous procéderons en cours de contrat à des aménagements complémentaires de la capacité de chargement des vélos dans la flotte existante.

Dans le domaine de la maintenance, nous voulons porter la disponibilité du matériel roulant à plus de 80% en 2032. Nous atteindrons cet objectif en standardisant au maximum les cycles d'entretien. Les "petites" maintenances sont planifiées grâce au modèle TIM (Timetable Integrated Maintenance), c'est-à-dire en dehors des heures de pointe. Les grands entretiens et révisions sont effectués de façon à augmenter les délais entre deux révisions.

De plus, nous assurons une gestion optimale de nos ateliers sur le plan de l'exploitation, de l'entretien et de la fiabilité technique. Nos ateliers sont répartis sur le réseau ferroviaire en cohérence avec le plan de transport.

En termes de fiabilité, nous voulons réduire le nombre d'incidents techniques affectant notre matériel roulant, avec un objectif de réduction de 25% des incidents mensuels en 2025, grâce au rajeunissement progressif de notre flotte, à nos stratégies de maintenance davantage digitalisées et à l'amélioration de la qualité des entretiens de notre matériel roulant.

Enfin, grâce à notre expertise, nous développons également une activité de maintenance pour des tiers, c'est-à-dire pour d'autres opérateurs qui circulent sur le réseau belge. Ces activités ne relèvent pas de nos missions de service public.



### **Développer une politique vélo afin de favoriser encore plus l'intermodalité**

Afin de renforcer son rôle de colonne vertébrale de la mobilité durable en Belgique, le rail se veut encore davantage intermodal, notamment avec le vélo, pour faciliter le 'premier' et le 'dernier' kilomètre (de et vers la destination du voyageur) mais aussi pour faciliter le tourisme actif.

Comme évoqué ci-avant, nous mettons en place une politique vélo incluant des parkings et Points-vélo, une offre de vélos partagés, le transport de vélos dans nos trains, l'accessibilité de nos gares et de nos trains avec des vélos.

Plus précisément, en matière de parkings, nous voulons offrir à nos clients des solutions diversifiées avec notamment des parkings équipés d'un contrôle d'accès et des zones spécifiques pour les vélos hors format.

La concertation avec les autorités locales est renforcée afin de tenir compte des besoins locaux et de favoriser la mutualisation des parkings comme outil des plans locaux de mobilité. A l'horizon 2032, nous ambitionnons de porter le nombre de places vélos à 164.000 unités, soit une augmentation de plus de 30%.

A bord des trains, nous veillons à augmenter les espaces nécessaires aux vélos pliants et standards et à fluidifier leur montée à bord, notamment grâce à une signalétique intérieure et extérieure adaptée. Dans le nouveau matériel roulant, nous prévoyons un minimum de huit places pour des vélos par composition de train.

Lors de la rénovation et/ou de la construction de nouvelles gares, nous veillons à faciliter l'accès aux trains pour les voyageurs disposant d'un vélo, notamment via des rampes d'accès ou la présence d'un ascenseur.

Enfin, notre offre digitale (App & Web) sera développée pour intégrer les informations utiles aux cyclistes, notamment quant aux meilleurs horaires pour prendre son vélo à bord du train.

# 3. Améliorer en permanence l'expérience voyageur

Le voyageur est au cœur de notre stratégie. Nous voulons répondre aux besoins en constante évolution de nos clients, dans le but de leur offrir une expérience de voyage fiable et confortable.

A cet égard, la sécurité, la ponctualité, l'information en temps réel, le confort de voyage, l'offre de produits et les canaux de vente associés sont les clés de la qualité de nos services. A bord de nos trains également, nous veillons aux besoins de nos voyageurs en maintenant la présence de nos accompagnateurs et ce, pour toute la durée du contrat.

Ces derniers jouent un rôle crucial quant au sentiment de sécurité des voyageurs, pour l'information communiquée aux voyageurs à bord, pour le contrôle des billets, pour la garantie d'un départ sécurisé et ponctuel dans les gares, et en particulier en cas d'incidents.

Sur le plan tarifaire, nous voulons garantir une offre à la portée de tous, avec une attention particulière pour les jeunes, les seniors, les personnes vulnérables et les groupes.

## Assurer un bon niveau de ponctualité tout en augmentant notre offre de trains

La ponctualité est au cœur des préoccupations des voyageurs. Elle est l'un des principaux services pour lesquels nos clients attendent de bonnes performances. Un service de trains ponctuel permet d'accroître l'attrait du train par rapport aux autres modes de transport.

La SNCB et Infrabel déploieront prioritairement leurs efforts au rétablissement à court terme de la ponctualité des trains.

C'est dans ce cadre qu'elles ont lancé en 2019 l'initiative (P.I.P. ou Punctuality Improvement Program) visant d'une part à analyser en profondeur les origines de la non-ponctualité, et d'autre part à identifier et prioriser les leviers d'amélioration. Il s'agit de déployer des plans d'action ciblés en vue de l'implémentation des leviers prioritaires et de fixer des objectifs de ponctualité ambitieux mais réalistes en tenant compte des spécificités du réseau ferroviaire belge.

En terme de résultats, nous ambitionnons de maintenir un niveau de ponctualité supérieur à 91% de trains arrivés à l'heure sur toute la durée du contrat, alors que le nombre de trains et le nombre de voyageurs augmenteront significativement. De plus, nous nous engageons à améliorer la vitesse commerciale de nos services sur les 100 principales origine-destination (en termes de voyageurs transportés).

## Améliorer la qualité, la rapidité et la cohérence de l'information

La qualité et la cohérence de l'information sont essentielles pour gagner la confiance des voyageurs et les fidéliser. C'est la raison pour laquelle nous investissons aux côtés d'Infrabel dans l'amélioration des technologies qui permettent de collecter et de diffuser l'information aux voyageurs, en capitalisant notamment sur l'intelligence artificielle et le big data.

A court et moyen terme, nous veillons à améliorer substantiellement la cohérence de l'information au voyageur, en particulier en temps réel. Parallèlement, nous l'enrichissons dans différents domaines-clés tels que les heures d'arrivée et de départ, la disposition des voitures (1<sup>ère</sup> classe, PMR, emplacements pour les vélos, etc.), le taux d'occupation des trains, l'infrastructure en gare, les correspondances en ce compris avec d'autres modes de transport, les perturbations, ou encore les transports alternatifs.

A plus long terme et en fonction du développement des technologies, l'information en temps réel sera encore plus précise, plus complète, plus dynamique et davantage personnalisée.

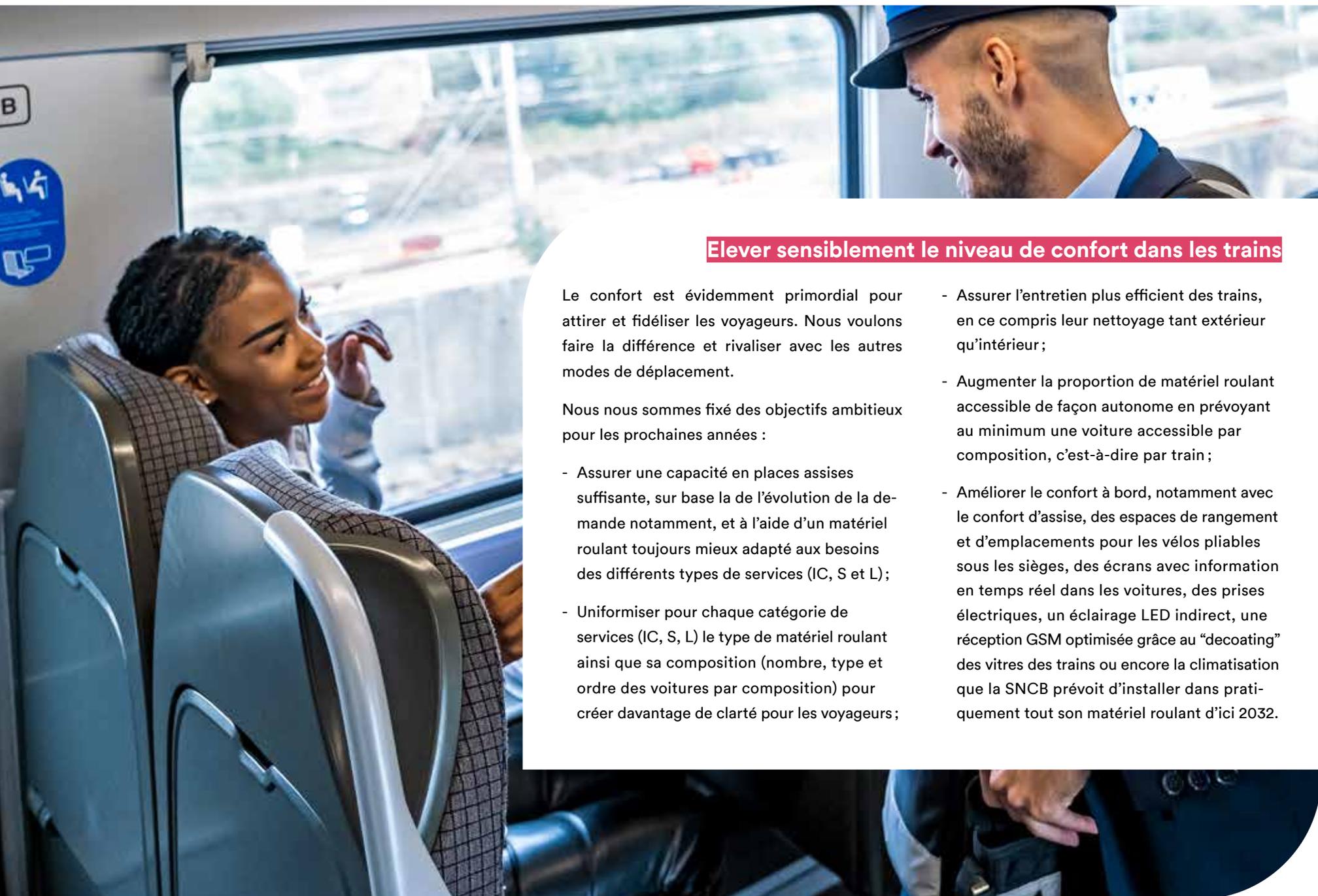
Afin de faciliter les voyages de porte-à-porte, nous nous engageons par ailleurs à intégrer les informations des autres opérateurs de transport public et à les mettre à la disposition de nos voyageurs via nos canaux d'information (trains,



gares et canaux digitaux). Réciproquement, nous leur fournissons nos horaires et nos données en temps réel.

Nous nous sommes par ailleurs fixé des objectifs-cibles précis en matière d'information aux voyageurs en cas de situation perturbée. Dans ce type de situation, le voyageur doit pouvoir connaître le plus rapidement possible le pronostic de durée de l'incident et les alternatives éventuelles de transport qui lui sont proposées.

L'information voyageurs doit être accessible à tous les voyageurs au travers de plusieurs canaux adaptés, en ce compris aux personnes à mobilité réduite et aux personnes en situation de handicap (physique, cognitif, sensoriel).



## Elever sensiblement le niveau de confort dans les trains

Le confort est évidemment primordial pour attirer et fidéliser les voyageurs. Nous voulons faire la différence et rivaliser avec les autres modes de déplacement.

Nous nous sommes fixé des objectifs ambitieux pour les prochaines années :

- Assurer une capacité en places assises suffisante, sur base la de l'évolution de la demande notamment, et à l'aide d'un matériel roulant toujours mieux adapté aux besoins des différents types de services (IC, S et L) ;
- Uniformiser pour chaque catégorie de services (IC, S, L) le type de matériel roulant ainsi que sa composition (nombre, type et ordre des voitures par composition) pour créer davantage de clarté pour les voyageurs ;
- Assurer l'entretien plus efficient des trains, en ce compris leur nettoyage tant extérieur qu'intérieur ;
- Augmenter la proportion de matériel roulant accessible de façon autonome en prévoyant au minimum une voiture accessible par composition, c'est-à-dire par train ;
- Améliorer le confort à bord, notamment avec le confort d'assise, des espaces de rangement et d'emplacements pour les vélos pliables sous les sièges, des écrans avec information en temps réel dans les voitures, des prises électriques, un éclairage LED indirect, une réception GSM optimisée grâce au "decoating" des vitres des trains ou encore la climatisation que la SNCB prévoit d'installer dans pratiquement tout son matériel roulant d'ici 2032.

## Simplifier et personnaliser davantage l'offre de produits à des prix attractifs

Nous voulons créer un “réflexe-rail” pour des motifs de déplacement toujours plus diversifiés.

Sur la base d'une meilleure connaissance de nos clients, nous allons simplifier notre offre actuelle et offrir de nouveaux produits pour répondre à l'évolution des besoins des voyageurs et stimuler l'utilisation du train, tout en veillant à préserver nos revenus et notre équilibre financier.

Nous offrons des produits dont le tarif est conventionné ou non-conventionné. Les règles fixées dans le Contrat de Service Public ne concernent que la première catégorie, au sein de laquelle on distingue encore les tarifs régulés et les tarifs non-régulés.

L'offre de produits dont le tarif est régulé permet de proposer aux voyageurs une gamme de produits dont la tarification est encadrée par l'autorité publique, de manière à garantir un tarif accessible à tous. Sont concernés le ticket standard en 2<sup>ème</sup> classe et les abonnements de 2<sup>ème</sup> classe domicile-travail et domicile-école. L'introduction d'abonnements flexibles pour répondre à l'évolution du marché du travail (télétravail) est une priorité.

Figurent aussi parmi les tarifs régulés le ticket standard à destination de publics spécifiques tels que les jeunes et les seniors, ainsi que les personnes fragilisées (telles que les personnes porteuses de handicap et les personnes à faibles revenus) et d'autres catégories de bénéficiaires prévues par le Contrat de Service Public. A l'introduction de la nouvelle gamme tarifaire, une réduction uniforme de 40% est appliquée sur le ticket standard de seconde classe pour ces catégories de voyageurs.

A travers notre gamme de produits dont le tarif n'est pas régulé, nous sommes en mesure de répondre à la demande du marché, d'offrir des conditions plus avantageuses pour augmenter la fréquence de voyage de nos clients, de développer certains segments de clientèle et de promouvoir le train pour les déplacements loisirs, particulièrement le week-end, pendant les vacances, en dehors des heures de pointe et pour les groupes.

Nous comptons par ailleurs déployer une offre de produits intermodaux. A cet égard, la priorité est de permettre l'achat aisé sur nos canaux de produits de parking en gare (voiture et vélo), de titres de transport des autres opérateurs de transport publics et, selon les possibilités, d'autres services de transport disponibles en gare (comme par exemple les modes de transport partagés).

Nous continuons enfin à développer des solutions de gestion destinées aux entreprises afin d'alléger la charge administrative pour celles-ci (comme la gestion du tiers-payant, des commandes et des droits des employés, reporting, facturation, plan cafétéria...) et de stimuler l'utilisation du train pour les trajets domicile-travail et les déplacements professionnels.

Nous sommes également attentifs aux demandes spécifiques d'organisateur d'événements, sachant que ces offres ne relèvent pas de notre mission de service public (produits non-conventionnés).





## Moderniser et diversifier les canaux de vente

Les besoins des voyageurs changent rapidement, notamment pour les achats en ligne et l'utilisation des Apps. Nous devons dès lors évoluer au même rythme. En 2021, nos produits sont vendus à concurrence de 49% via les automates, 28% via l'application et le site internet de la SNCB, 17% au guichet et le reste à bord des trains ou via des parties tierces. Nous veillerons dans ce contexte à accorder une attention toute particulière aux personnes moins familiarisées avec le digital, les personnes à mobilité réduite ou les personnes atteintes de déficits cognitifs ou sensoriels.

Une nouvelle génération d'automates de vente sera progressivement déployée à partir de 2025, avec des interfaces plus conviviales et plus simples d'utilisation. Parallèlement, nous poursuivons le déploiement de nos canaux de vente digitaux, applications mobiles et sites internet.

Nous mettons enfin à disposition de nos voyageurs dans les gares les plus fréquentées du pays, du personnel pour conseiller et vendre des titres de transport, soit au travers de guichets (concept ouvert ou fermé selon la taille et la configuration de la gare), soit au travers d'une assistance mobile.

En tant qu'opérateur de mobilité durable, nous poursuivons le développement de solutions de billettique centralisées offrant la possibilité pour le voyageur d'acheter en une seule opération un ou plusieurs titres de transport d'opérateurs de transport public ou de mobilité partagée.

Nous collaborons par ailleurs avec les fournisseurs de solutions MaaS (Mobility as a Service), qu'ils émanent des pouvoirs publics, des opérateurs de transport public ou d'initiatives privées, en partageant les informations nécessaires à la planification d'itinéraires en temps réel et en rendant disponibles à la vente une large gamme de titres de transports.



## Mesurer la satisfaction de nos clients pour continuer à progresser

Les besoins de nos clients sont-ils satisfaits ? Que faisons-nous bien et devons-nous continuer ? A l'inverse, où pouvons-nous faire mieux ? Quelles actions pouvons-nous entreprendre ? La SNCB est constamment soucieuse de mesurer précisément la satisfaction de ses voyageurs pour définir ses priorités. Pour ce faire, elle réalise des enquêtes régulières via des entreprises externes qui permettent d'évaluer les composantes de l'indicateur de satisfaction.

Concrètement, nous voulons porter notre score de satisfaction de 7,25 à 7,44 à la fin du contrat.

A côté de ces mesures, nous réalisons de nombreuses enquêtes auprès de nos voyageurs et de nos autres clients potentiels afin d'évaluer au mieux leurs besoins en matière de services de transport, d'accueil dans les gares, d'information. Le cas échéant, nous y associons d'autres acteurs.

Les retours d'expérience exprimés sur les réseaux sociaux sont également analysés par nos services.

Enfin, nous maintenons un dialogue permanent avec les opérateurs de transport régionaux ainsi que les différentes organisations représentant nos voyageurs (Comité Consultatif des Voyageurs Ferroviaires, TrainTramBus, Navetteurs.be, Conseil de la Santé, Conseil de la Jeunesse) mais aussi avec d'autres parties prenantes telles que le Conseil Central de l'Economie, la FEB, VOKA, l'Union wallonne des Entreprises, BECI, UNIA<sup>4</sup> ou encore le Conseil Supérieur National des Personnes Handicapées, etc.

4. FEB : Fédération des entreprises de Belgique. VOKA : Vlaams netwerk van ondernemingen. BECI : Brussels entreprises commerce & industry. UNIA : Centre inter fédéral pour l'égalité des chances

# 4. Viser l'excellence opérationnelle

L'amélioration de notre performance, à tous niveaux, constitue une exigence forte du Contrat de Service Public. La SNCB renforce en continu ses performances opérationnelles, pour améliorer en priorité la qualité des services offerts aux voyageurs ainsi que son niveau de compétitivité, à plus forte raison dans un contexte de concurrence croissante. Comme déjà évoqué, la priorité sera accordée au rétablissement à court terme de la qualité des prestations dans un système ferroviaire particulièrement sous pression lors de l'entrée en vigueur du Contrat de service public.

Pour y parvenir, nous poursuivons l'amélioration de tous nos processus industriels et opérationnels notamment au moyen d'une meilleure exploitation des données et des technologies.

Nous continuons également à enrichir nos modèles et à développer des outils pour piloter nos choix stratégiques à long terme.

## Développer des modèles et des outils pour piloter nos choix stratégiques

Nous transformons progressivement nos outils industriels pour améliorer les choix relatifs au type de matériel, à l'optimisation de la capacité de maintenance et la localisation des ateliers, la position et la capacité des faisceaux.

Nous poursuivons le développement de nos modèles de prévision, notamment, de la demande de transport ferroviaire, pour évaluer de manière rigoureuse la croissance attendue du nombre de voyageurs.

Ces modèles sont par exemple très utiles pour analyser l'impact du télétravail sur nos opérations.

Enfin, des outils d'optimisation de la planification du matériel et du personnel roulant nous permettent de gagner encore en efficacité et en productivité.

## Optimiser nos processus pour une meilleure satisfaction de nos clients

Nous améliorons constamment nos processus de travail, en visant prioritairement à simplifier, standardiser et optimiser nos processus industriels et opérationnels. Nous améliorons notre fonctionnement, avec la satisfaction du client comme objectif, en y incluant tous nos métiers opérationnels et nos fonctions de support. La SNCB a notamment lancé un programme "Client Central" qui implique le management ainsi que les équipes de terrain. Ce programme est centré sur les priorités pour les voyageurs, telles que la planification du voyage et l'achat d'un titre de transport, l'information voyageurs, l'accueil ou la correspondance entre trains. L'orientation client est aussi intégrée dans le travail quotidien et le parcours de nos collaborateurs (canaux d'information internes, programmes de formation, etc.).

Dans les métiers opérationnels, une démarche d'amélioration continue est également mise en place, basée sur une mesure de la performance, une analyse des causes de son évolution, la formalisation et le suivi rapproché de plans d'action spécifiques. Il s'agit par exemple de la gestion des opérations en temps réel et de la gestion du matériel. Ces initiatives sont déjà mises en place et seront encore renforcées dans les années à venir.



## Accélérer la digitalisation de nos activités pour soutenir notre transformation

Même si nous avons déjà entamé le mouvement il y a plusieurs années, il est important d'encore accélérer nos investissements pour soutenir notre transformation. Au cours des 10 prochaines années, nous estimons devoir ainsi investir plus d'un milliard d'euros dans la digitalisation afin d'améliorer la satisfaction de nos clients, de soutenir nos objectifs de sécurité et de ponctualité, de réduire nos coûts, dans le cadre de la trajectoire ambitieuse de productivité qui est intrinsèquement liée au Contrat de Service Public, et de permettre la création de nouveaux revenus.

**La feuille de route digitale de la SNCB est structurée autour de 10 thèmes prioritaires.**



### **1. Services aux voyageurs**

Nous optimisons tous les points d'interaction des voyageurs avec la SNCB afin d'augmenter leur satisfaction.

Comme évoqué dans le chapitre consacré à l'expérience client, nous investirons notamment dans les canaux de vente et d'information, pour offrir une plus grande personnalisation de l'expérience client, davantage d'informations sur les connexions intermodales, de qualité et de cohérence dans les informations, notamment en cas de situation perturbée.

### **2. Gestion des opérations**

La planification optimale du matériel roulant et du personnel roulant est l'un des principaux moteurs de l'efficacité dans l'industrie ferroviaire. Nous évoluerons vers des processus de planification plus rapides et plus efficaces pour assurer une plus grande ponctualité, une expérience client plus cohérente et une meilleure disponibilité du matériel.



### **3. Chaîne d'approvisionnement et maintenance**

L'approvisionnement, la logistique et l'entreposage, ainsi que d'autres activités liées à la planification de la maintenance, seront davantage numérisés.

Cela nous permettra d'améliorer la sécurité et la fiabilité du matériel roulant et de réduire les coûts de maintenance.

### **4. Gestion des gares et autres bâtiments**

Nous continuerons à améliorer la gestion de nos gares et bâtiments, en numérisant l'inventaire de nos installations et de nos actifs, en optimisant et en automatisant les opérations de gestion et d'entretien et en réalisant des économies sur le plan énergétique, grâce au déploiement plus poussé de solutions de gestion de l'énergie.



### **5. Expérience collaborateur**

La digitalisation des services liés à la gestion des ressources humaines (par exemple le suivi des recrutements, la gestion des paiements, etc.) se poursuit. Les canaux de communication interne et l'intranet seront optimisés, tandis que de nouveaux outils numériques soutiendront la formation du personnel opérationnel. Des outils de collaboration sont développés pour soutenir une façon de travailler plus efficace.





## 6. Nouvel ERP

(Enterprise Resource Planning)

L'ERP central de la SNCB (SAP), qui permet de gérer l'ensemble des processus opérationnels de l'entreprise, arrivera en fin de vie en 2027, d'où la nécessaire migration vers un nouvel ERP. Ce projet permettra d'économiser des efforts et de réduire les coûts, notamment informatiques.

## 7. Stratégie et conformité

Outre les principaux outils ERP de budgétisation et de consolidation, la SNCB enrichit progressivement ses outils de modélisation stratégique et déploie les initiatives nécessaires en matière de gestion des risques, de gestion juridique et contractuelle et d'audit.

## 8. Fondations et systèmes IT transversaux

Nous simplifions également le paysage de nos applications IT afin d'accroître notre efficacité et d'améliorer notre niveau de résilience opérationnelle.

## 9. Évolution des systèmes actuels

Nous procédons aux investissements nécessaires afin d'assurer la continuité des systèmes existants, de les adapter à l'évolution de la législation et de soutenir l'amélioration de la productivité et du service rendu.



## 10. Gestion du cycle de vie du matériel

Nous renouvelons par ailleurs progressivement notre matériel informatique afin que chaque collègue dispose d'outils performants et up to date.



## Innover pour toujours mieux exercer nos missions

Consciente de la nécessité de relever le défi de l'adaptation à l'évolution des habitudes de mobilité des voyageurs et de leurs modes de consommation, la SNCB a lancé en 2019 l'Innovation Program, articulé autour de l'Innovation Lab, une équipe transversale formée de collaborateurs issus des différentes composantes de l'entreprise et chargée de proposer des projets innovants, et de l'Innovation Community qui nourrit le programme et assure des interactions entre l'ensemble de l'organisation et le Lab.

Plusieurs initiatives-pilotes (*proof of concept*) sont développées dans le Lab: comptage en temps réel des voyageurs; système pour aider les personnes malvoyantes à s'orienter dans la gare; informations en temps réel dans les gares sur les correspondances avec d'autres moyens de transport; applications permettant aux clients de prendre le train 'sans contact' (seamless ticket) et au tarif le plus avantageux.

Enfin, nous collaborons et partageons des connaissances avec les autres opérateurs de transport public actifs sur le territoire, ainsi qu'avec des partenaires externes, notamment des start-ups, par exemple au travers du projet BeCentral, et certains autres acteurs clés dans le secteur de la mobilité.

L'objectif de ce modèle d'organisation 'agile' contribue à faire de la SNCB une entreprise plus moderne et plus performante.

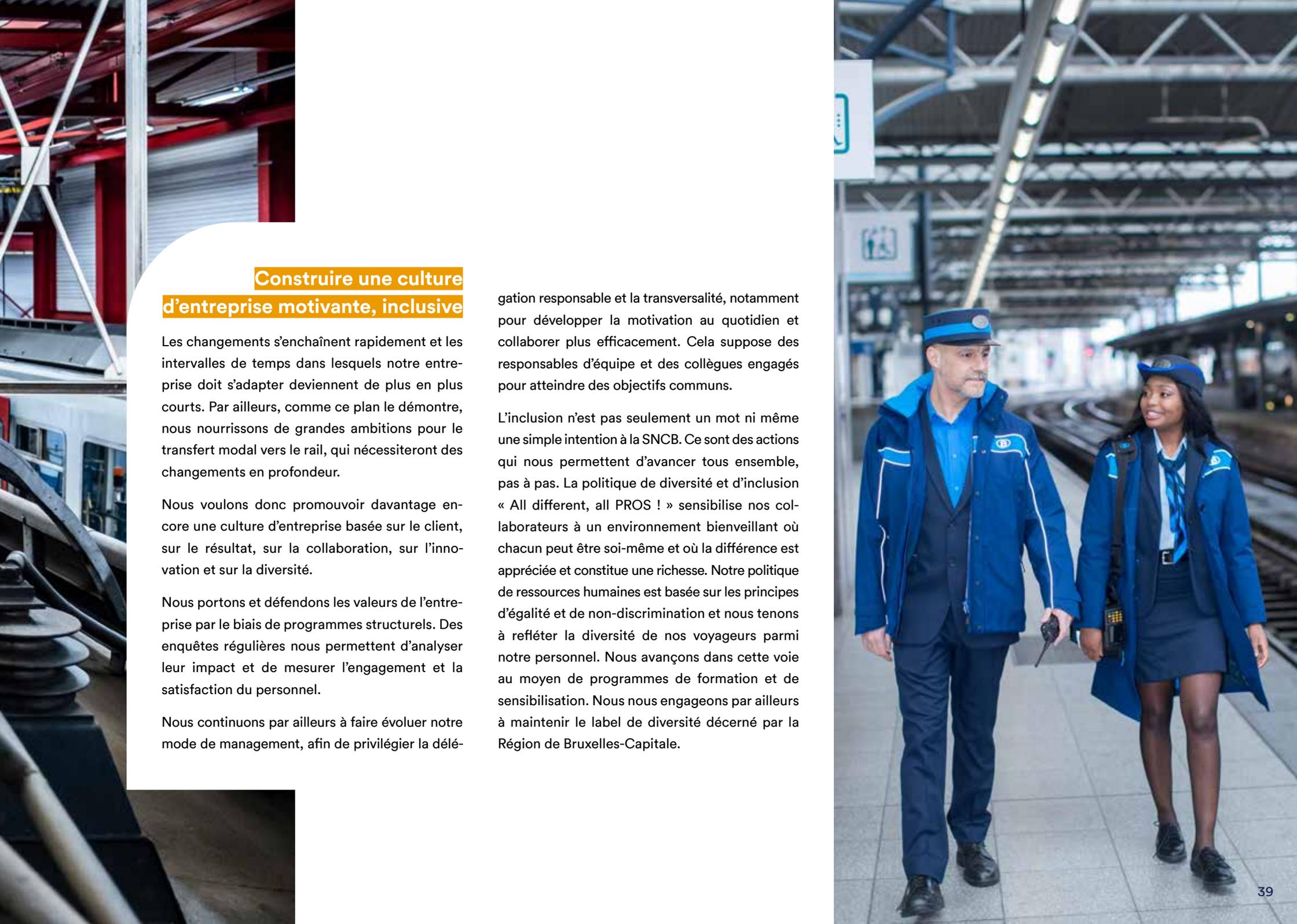
# 5. Focus sur nos collaborateurs

A photograph of a male worker in a dark blue t-shirt, a dark cap, and safety harness. He is leaning over a complex mechanical assembly, possibly a train engine, in a large industrial factory. The background shows a white train car with a yellow stripe and a blue 'B' logo. The factory has a high ceiling with red structural beams and various mechanical components.

Notre principal atout est sans nul doute la motivation et l'engagement de notre personnel. Celui-ci est le premier moteur et le garant de notre développement.

Pour atteindre nos objectifs, nous allons continuer à veiller avant tout à la sécurité de notre personnel, à poursuivre la transformation culturelle déjà engagée, à stimuler l'employabilité durable de nos collaborateurs et à promouvoir une marque-employeur forte pour conserver et attirer des talents.

Nous continuerons par ailleurs à nous engager résolument pour promouvoir la diversité et l'inclusion à tous les niveaux de l'entreprise ; il s'agit là d'un élément central de nos politiques de ressources humaines.



## Construire une culture d'entreprise motivante, inclusive

Les changements s'enchaînent rapidement et les intervalles de temps dans lesquels notre entreprise doit s'adapter deviennent de plus en plus courts. Par ailleurs, comme ce plan le démontre, nous nourissons de grandes ambitions pour le transfert modal vers le rail, qui nécessiteront des changements en profondeur.

Nous voulons donc promouvoir davantage encore une culture d'entreprise basée sur le client, sur le résultat, sur la collaboration, sur l'innovation et sur la diversité.

Nous portons et défendons les valeurs de l'entreprise par le biais de programmes structurels. Des enquêtes régulières nous permettent d'analyser leur impact et de mesurer l'engagement et la satisfaction du personnel.

Nous continuons par ailleurs à faire évoluer notre mode de management, afin de privilégier la délé-

gation responsable et la transversalité, notamment pour développer la motivation au quotidien et collaborer plus efficacement. Cela suppose des responsables d'équipe et des collègues engagés pour atteindre des objectifs communs.

L'inclusion n'est pas seulement un mot ni même une simple intention à la SNCB. Ce sont des actions qui nous permettent d'avancer tous ensemble, pas à pas. La politique de diversité et d'inclusion « All different, all PROS ! » sensibilise nos collaborateurs à un environnement bienveillant où chacun peut être soi-même et où la différence est appréciée et constitue une richesse. Notre politique de ressources humaines est basée sur les principes d'égalité et de non-discrimination et nous tenons à refléter la diversité de nos voyageurs parmi notre personnel. Nous avançons dans cette voie au moyen de programmes de formation et de sensibilisation. Nous nous engageons par ailleurs à maintenir le label de diversité décerné par la Région de Bruxelles-Capitale.



### **Stimuler l'employabilité durable**

La formation a considérablement évolué à la SNCB, tant sur le fond et que dans les formats. Dans les années à venir nous investirons davantage dans les formations opérationnelles et transversales. Nous renforçons la collaboration avec les différentes filières de formation via une offre d'apprentissage en alternance, ce qui permettra à la SNCB d'attirer des talents pour les métiers en pénurie et d'orienter les compétences des étudiants vers un futur emploi.

Le processus de gestion de la performance et des talents est également important, permettant une gestion plus active des personnes, sur la base de leurs compétences et de leurs performances. Dans les années à venir, nous allons encore mieux définir ce processus, afin d'enrichir aussi la transmission du savoir et les plans de carrière.

Nous veillons à accroître la mobilité interne au sein de l'entreprise. En donnant à nos collaborateurs la possibilité de changer de métier et d'élargir leurs compétences et leur éventail d'aptitudes, nous encourageons leur épanouissement au sein de notre entreprise. Notre démarche sera facilitée par de nombreux outils, tels que les nouveaux outils de planification du personnel, qui concilient autant que possible les besoins opérationnels et les souhaits du personnel.

Lorsque cela s'avère possible, nous ouvrons toujours les candidatures en interne. De cette manière, nous renforçons l'engagement de nos employés talentueux, tout en contrôlant l'évolution de la masse salariale.

Nous voulons continuer à évoluer vers une organisation qui place la bonne personne dotée de la bonne formation au bon endroit et au bon moment, tout en favorisant l'écoute, la communication et la prise en compte des aspirations de chacun.

Par ailleurs, conformément à l'accord de gouvernement du 30 septembre 2020, la politique des ressources humaines de la SNCB sera également étudiée pour évaluer si l'entreprise est suffisamment préparée à la concurrence, dans le cadre des nouvelles règles européennes.

### **Promouvoir une marque-employeur forte**

Les ambitions de l'entreprise exigent qu'elle renforce sa marque-employeur pour attirer et fidéliser des compétences rares et essentielles. Pour cela, nous voulons optimiser l'expérience de nos collaborateurs à chaque étape de leur vie professionnelle et développer un climat de travail positif, conforme à nos valeurs.

Avec une marque-employeur forte, nous attirons du personnel de qualité en nombre suffisant.



# 6. Assumer notre responsabilité sociétale avec conviction et ambition

La SNCB est durable par la nature même de son activité. Elle veut l'être également au travers des actions qu'elle entreprend. Grâce à l'élaboration d'un ambitieux plan de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (Corporate Social Responsibility – CSR), la SNCB souhaite contribuer activement au développement durable, tout en agissant de manière socialement responsable.

Nous souhaitons évidemment remplir nos missions de service public d'une manière socialement et écologiquement responsable. Nos objectifs en matière de CSR reposent sur dix piliers dont les principaux sont détaillés ci-dessous.

Les autres objectifs de responsabilité sociétale (diversité & inclusion, mobilité interne et accessibilité autonome) sont abordés dans le chapitre dédié aux ressources humaines et dans la partie concernant l'accessibilité des gares.

La politique de la SNCB en matière de CSR est inspirée par l'agenda international et national : les '17 Sustainable Development Goals' définis par l'Organisation des Nations-Unies, le 'Green Deal' de l'Union européenne et le Plan Fédéral belge de Développement Durable.

## Énergie, air et climat

En raison des besoins de traction de nos trains, notre entreprise est un des plus gros consommateurs d'électricité de Belgique. Plus nous réduirons notre consommation d'énergie, plus cela profitera à la planète et à nos résultats financiers. Nous voulons diminuer notre consommation énergétique et réduire considérablement nos émissions de CO<sub>2</sub>.

Nous nous engageons à réduire la consommation d'énergie finale de nos trains de 5% par tonnes-kilomètre d'ici 2027 (par rapport à 2021), et de 10% d'ici 2032. Cet objectif à atteindre nécessite la mise en œuvre des mesures suivantes :

- Une flotte graduellement plus respectueuse de l'environnement grâce à l'achat et à la mise en service d'un nouveau matériel roulant plus économe en énergie;

- La formation de nos conducteurs à une conduite plus économique et à une utilisation accrue du frein dynamique ainsi qu'au respect des vitesses conseillées;
- L'introduction progressive des compteurs d'énergie lors de la mise en service du nouveau matériel roulant;
- L'installation d'éclairage LED dans les trains existants dans la mesure des budgets disponibles.

Pour nos bâtiments (hors bâtiments de production ouverts, tels que les ateliers et les gares), nous voulons réduire les consommations énergétiques de 25% en 2032 (sur la base des consommations de l'année 2021). Nous nous engageons également à atteindre 50% de bâtiments neutres sur le plan énergétique d'ici 2032. Le recours au chauffage au fuel sera complètement écarté,

les toits seront mieux isolés et de nouveaux espaces de bureaux plus économes en énergie seront utilisés. Enfin, comme pour nos trains, nous équiperons le parc immobilier autant que possible d'éclairage LED.

Nous nous engageons à obtenir une certification de type ISO 50001 ou équivalent pour la majorité de nos sites d'ici 2032.

Par ailleurs, nous voulons doubler la production d'électricité verte, le cas échéant avec des partenaires, en installant des panneaux photovoltaïques sur nos propres bâtiments, parkings et sites. L'objectif, est de passer d'une production de 8 GWh à 16 GWh en 2032, soit la consommation annuelle d'électricité de quelque 5.000 ménages belges.

Avec l'entrée en vigueur du Contrat de Service public, nous ferons calculer annuellement notre bilan CO<sub>2</sub> par un organisme reconnu et nous le publierons dans notre rapport d'activité.

Nous nous engageons par ailleurs à mettre en place, d'ici 2027, un système de gestion de l'énergie encore plus performant et plus global qui nous permettra de mieux connaître notre consommation d'énergie, de la contrôler et de la réduire progressivement.





## Achats durables

Nous développons une politique d'achats qui répond aux enjeux du développement durable. Nous respectons les règles applicables en matière de droit de l'environnement, droit social et droit du travail et veillons à faire respecter ces règles par nos fournisseurs et leurs éventuels sous-traitants.

Nous nous engageons pour qu'en 2032, plus de 500 fournisseurs de la SNCB (représentant 75% de nos dépenses) soient certifiés d'un score EcoVadis<sup>1</sup> ou équivalent de 50 points ou plus (le score EcoVadis est compris entre 0 et 100). Enfin, nous veillons aussi à ce que les PME soient en mesure de se positionner plus facilement dans nos marchés.

## Déchets

La SNCB réduit progressivement sa production de déchets, tant des déchets industriels (lieux de travail) que des déchets de consommation (voyageurs et bureaux). D'ici 2027, nous nous engageons à recycler 85% de nos déchets et à porter ce chiffre à 95% d'ici 2032.

Dans les trains et les ateliers, il s'agit d'optimiser la gestion opérationnelle : inventaire des déchets, examen des processus, solutions au coûteux problème des graffitis. La question de la gestion des déchets à bord du matériel roulant est également à l'étude.

Dans les gares et les concessions, la SNCB promeut un changement d'habitudes de nos clients et concessionnaires : réévaluation

des distributeurs automatiques et du journal papier gratuit, gobelets réutilisables pour les concessions, ...

Dans les bureaux et les cantines, enfin, nous mettons en place une politique de zéro plastique, d'arrêt du gaspillage alimentaire, de tri intégral avec compostage.

Nous disposons déjà d'un tri sélectif dans 80 gares et nous l'étendrons à toutes les gares Medium et Large d'ici 2027. Nous visons le même objectif dans toutes les gares Small au terme du contrat.

Nous lançons par ailleurs divers projets d'upcycling, par exemple dans les ateliers et les gares, afin de donner aux déchets une seconde vie. Il s'agit des déchets créés par le remplacement, la conversion et la modernisation des bâtiments et du matériel roulant.



1. Plate-forme permettant d'évaluer la performance en matière de RSE et achats durables



## Concessions durables

Nous appliquons également nos standards en matière de responsabilité sociétale à l'élaboration de notre offre de concessions en gare (services, magasins d'alimentation, boutiques...). L'objectif est d'arriver progressivement à 100% de concessions travaillant selon des standards durables. Une concession "durable" accorde une attention accrue à la consommation énergétique, des emballages et des déchets, valorise les produits locaux et veille à son accessibilité.

Actuellement, environ 15% de l'offre dans les plus grandes gares peut être considérée comme "durable". D'ici 2030, nous voulons que 30% des 300 concessions dans nos 20 gares principales dans les secteurs Retail, Food&Beverages et services soient durables et ou présentent un impact sociétal positif.

## Construction durable

Dans le cadre de nos activités de construction de nouvelles gares ou d'ateliers, nous aurons recours à des techniques et matériaux de construction durable.

Comme indiqué plus haut, nous équiperons nos installations, dans la mesure du possible, de panneaux photovoltaïques (sur les bâtiments et sites nouveaux et existants) dans le cadre de nouvelles constructions et de projets de rénovation.

Nous menons une politique active pour réduire la consommation d'eau dans les gares et les bureaux.

En outre, dans les nouveaux bâtiments, dans la mesure du possible, l'eau de pluie sera récupérée pour être réutilisée. Les nouveaux immeubles de bureaux de la SNCB seront construits de manière à être quasiment neutres sur le plan énergétique (Quasi Zéro Énergie - QZE), et des matériaux de construction recyclables seront utilisés dans la mesure du possible.





## Consommation d'eau

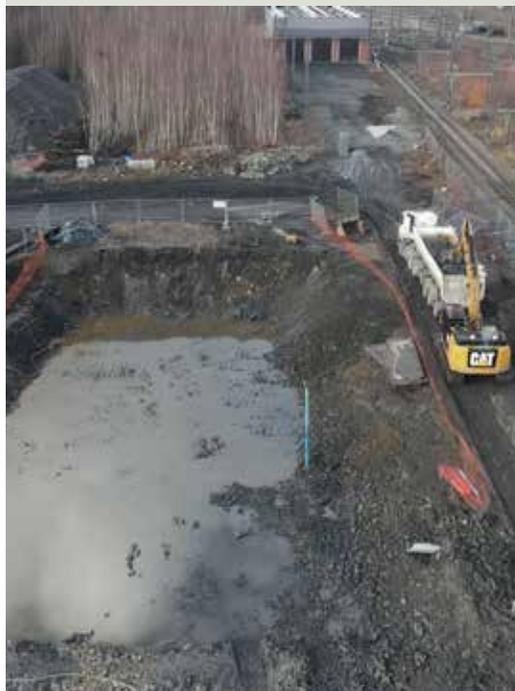
Le nettoyage des trains génère une consommation importante d'eau. Nous avons planifié le renouvellement des stations de lavage des trains pour faire appel, dès que c'est possible, à l'utilisation de l'eau de pluie et/ou au recyclage de l'eau. De plus, en 2030, tous nos compteurs d'eau seront télésurveillés.

Comme dit plus haut, chaque fois que cela sera possible, nous aurons recours à l'utilisation de l'eau de pluie pour les sanitaires dans les nouveaux bâtiments, nous réduirons la consommation d'eau dans les gares et stockerons systématiquement l'eau de pluie dans les nouveaux bâtiments.

## Dépollution des sols

Nous poursuivons la décontamination et la réaffectation des terrains historiquement pollués. Des accords sont en cours d'élaboration avec les Régions concernant l'assainissement des sols et nous continuons à développer une vision complète de la pollution historique des terrains dont nous sommes propriétaires.

Nous nous engageons par ailleurs à mettre en place des alternatives à l'utilisation de pesticides chimiques dans le cadre du désherbage des quais et des abords de gares.



## Le rail comme patrimoine historique de grande valeur

En tant qu'entreprise publique, la SNCB remplit d'autres missions sociétales.

Elle est responsable de la conservation du patrimoine ferroviaire historique et, dans ce cadre, elle prend toutes les dispositions nécessaires à la préservation de ce patrimoine, ainsi qu'à sa valorisation auprès du public, notamment grâce son musée, Train World.

Elle accueille et encourage les initiatives de ses collaborateurs en faveur de causes qui leur tiennent à cœur.

Elle conclut des partenariats structurels en lien avec les principaux enjeux de société en Belgique.



# Performance et plan financier



# Pilotage de la performance

En 2021, le gouvernement a fait part de son intention de faire de la SNCB l'opérateur désigné pour le transport ferroviaire domestique de voyageurs sur l'ensemble du réseau pour les dix prochaines années.

Notre engagement mutuel avec le gouvernement est formalisé dans le Contrat de Service Public qui définit les missions de la SNCB et les performances que l'État attend d'elle.

Le Contrat de Service Public définit les missions à réaliser pendant ces dix prochaines années et définit les moyens octroyés à la SNCB pour remplir ces missions. Il s'accompagne d'une trajectoire d'amélioration des performances. Son évaluation portera à la fois sur la réalisation des prestations (niveau de services contractuellement prévus), la qualité des services prestés (niveau de qualité perçue/mesurée) et l'efficacité des actions menées pour améliorer la performance.

Le processus de pilotage de la performance établit la situation de départ, fixe les objectifs et mesure les résultats atteints tout au long de la durée du contrat sur les aspects clés des missions de service public.

Par ailleurs, il vise aussi à soutenir et à encadrer le processus d'amélioration continue des prestations par l'échange d'informations et la fixation d'objectifs clairs et mesurables, accompagnés pour une partie d'entre eux d'un mécanisme de bonus/malus financier, ainsi que le support de l'État si nécessaire.

Un dialogue de performance avec le SPF Mobilité et Transports sera organisé une fois par an sur la base d'un rapport envoyé au préalable au SPF Mobilité et Transports et des mesures de performances relatives aux différents domaines de la mission de service public. Ce dialogue a pour objectif principal d'évaluer et de vérifier si les objectifs de l'année précédente ont été atteints.

L'évaluation des indicateurs communs à la SNCB et à Infrabel est organisée en présence des deux parties. En outre, un examen à mi-parcours permet de valider une nouvelle fois les indicateurs de performance et leurs valeurs, et à certaines conditions, de procéder à des ajustements.

Au-delà des prescrits contractuels, nous garantissons une utilisation optimale des moyens de l'État pour la réalisation des missions de service public, pour créer un maximum de valeur partagée et être à la hauteur de notre mission : agir ensemble pour une mobilité durable.

Dès lors, au-delà des dialogues de performance avec l'État, nous nous engageons également à renforcer la culture et le suivi de la performance en interne.

Les douze indicateurs de performance repris ci-dessous constituent les douze indicateurs clés sur lesquels se fonde le mécanisme de bonus/malus financier prévu par le Contrat de Service Public. En complément d'autres mesures (indicateurs d'information) et de rapports d'activité, ces indicateurs font partie intégrante du dialogue de performance visant à piloter la qualité des services de la SNCB.

Indicateurs de Performance (IP)	Valeur au départ	Valeur cible 2027	Valeur cible 2032
1. Satisfaction client (#)	7,26	7,36	7,44
2. Taux de suppression totale à charge SNCB (%)	0,60	0,51	0,43
3. Passagers.km (# million)	9684,4	11.577,3	12.290,6
4. Correspondances planifiées (#)	1.941	2.150	2.800
Correspondances réalisées (%)	87,3	88,6	89,1
5. Ponctualité du trafic intérieur de voyageurs SNCB (%)*	89,2	90,6	91,0
6. Minutes de retard à charge SNCB (par relation) (#)	659.845	522.658	442.911
7. Information voyageur en situation perturbée (%)	80,5	84,5	90,0
8. Taux d'indisponibilité du matériel roulant pour la planification de l'Offre de Service de Référence (%)	24,9	19,4	18,9
9. Gares accessibles en autonomie (#)*	97	154	176
10. Places de parking (# vélos)	124.117	140.500	164.000
(# autos)	74.866	76.600	80.000
11. Énergie traction (Wh/ton.km)	38,36	37,04	35,27
12. Empreinte CO <sub>2</sub> (kt, train.km constant)	252	236	214

\*indicateur commun avec le gestionnaire d'infrastructure (Infrabel)

# Nos perspectives financières et le plan d'investissement<sup>1</sup>



Les perspectives financières traduisent tout à la fois les ambitions de la SNCB pour la prochaine décennie pour l'ensemble de ses activités, et la concrétisation des engagements qu'elle prend au travers du Contrat de Service Public conclu avec l'État dans le cadre de l'attribution directe des missions de service public.

Ces perspectives fondent le Plan d'entreprise et de Plan pluriannuel d'investissement approuvés par le Conseil d'administration (au 23 décembre 2022), comme le prévoit la loi du 21 mars 1991.

1. Les chiffres financiers repris dans ce document sont exprimés en €<sub>2023</sub>, sauf indication.

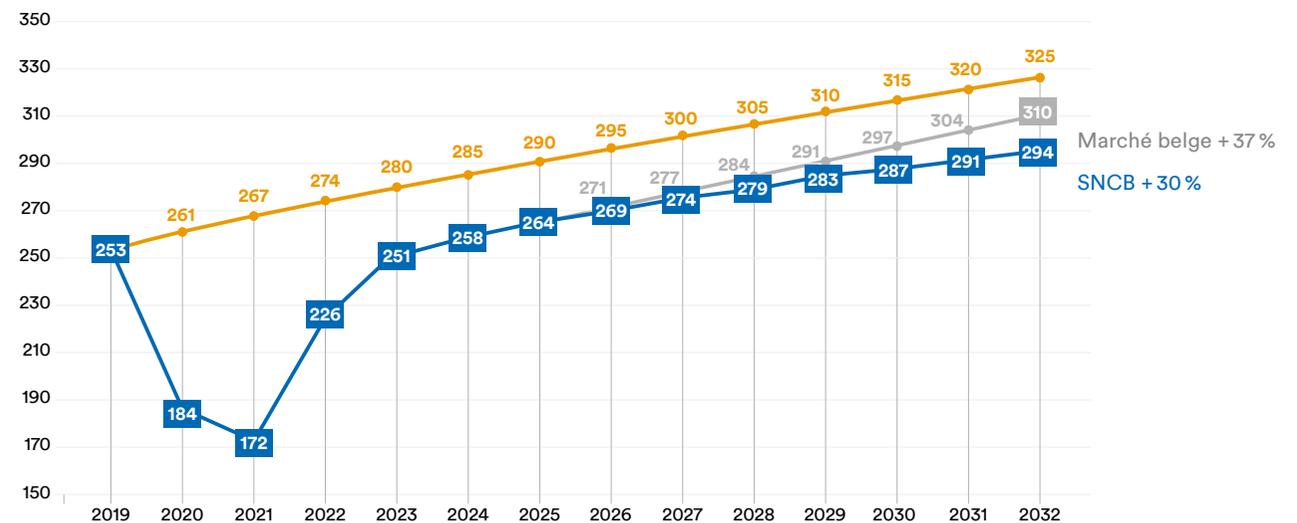


# 1. Exploitation

**Une croissance ambitieuse du trafic et du chiffre d'affaires du transport national de voyageurs et des autres recettes commerciales**

Fondées sur un modèle économétrique de prévision de la demande de transport par train, ces perspectives tablent sur une croissance du trafic voyageurs de l'ordre 30% à l'horizon 2032 (versus 2022), croissance essentiellement portée par le segment du voyage de loisirs et par le retour des voyageurs post-covid dans les segments domicile-école et domicile-travail.

Evolution de la demande - voyageurs commerciaux, tous segments de clientèle



- Trafic voyageurs SNCB - MPax (trajets) par an - Perspectives 2023-2032
- Trafic voyageurs marché intérieur belge (incl. concurrence open access) - MPax (trajets) par an
- MPax - Croissance prévue ante-Covid



Ces projections prennent également en compte une modification structurelle des habitudes de déplacements sous l'effet de la pandémie de covid-19, notamment le recours accru au télétravail et l'érosion lente de la distance moyenne parcourue par les voyageurs.

La SNCB entend notamment répondre à ces évolutions par une amélioration de son offre de transport (renforcement de l'offre suburbaine et de week-end, par exemple) et l'évolution de sa gamme de produits.

En termes financiers, les projections anticipent une croissance des recettes commerciales du transport national de voyageurs de l'ordre de 600 Mio€<sub>courants</sub> à l'horizon 2032 (par rapport à 2022), dont 200 Mio€<sub>courants</sub> proviennent de la fréquentation accrue des trains, 220 Mio€<sub>courants</sub>

résultent de l'indexation des tarifs sur la clientèle existante, 90 Mio€<sub>courants</sub> de l'impact de l'indexation des tarifs sur les volumes supplémentaires de trafic générés durant la période, et 90 Mio€<sub>courants</sub> découlent de l'aménagement de la gamme de produits.

Les ambitions de la SNCB ne se limitent pas à la croissance de ses activités de transport domestique, mais concernent également les activités ferroviaires à l'international, les activités de gare (concessions et locations, parkings, valorisation du patrimoine), ou encore les prestations commerciales dans les ateliers. En termes financiers, les projections anticipent une croissance de ces recettes hors mission de service public<sup>2</sup> de la SNCB de l'ordre de 140 Mio€<sub>courants</sub> à l'horizon 2032 (par rapport à 2022).

2. Appelé "non PSO" dans la suite du document

#### Loisirs :

+ 40 % vs 2019 / + 51 % vs 2022

#### Domicile-travail :

+ 3,5 % pax

= + 25 % # voyageurs vs 2019

+ 26 % pax vs 2022

= + 45 % # voyageurs vs 2022

#### Domicile-école :

+ 9 % vs 2019 / + 13 % vs 2022

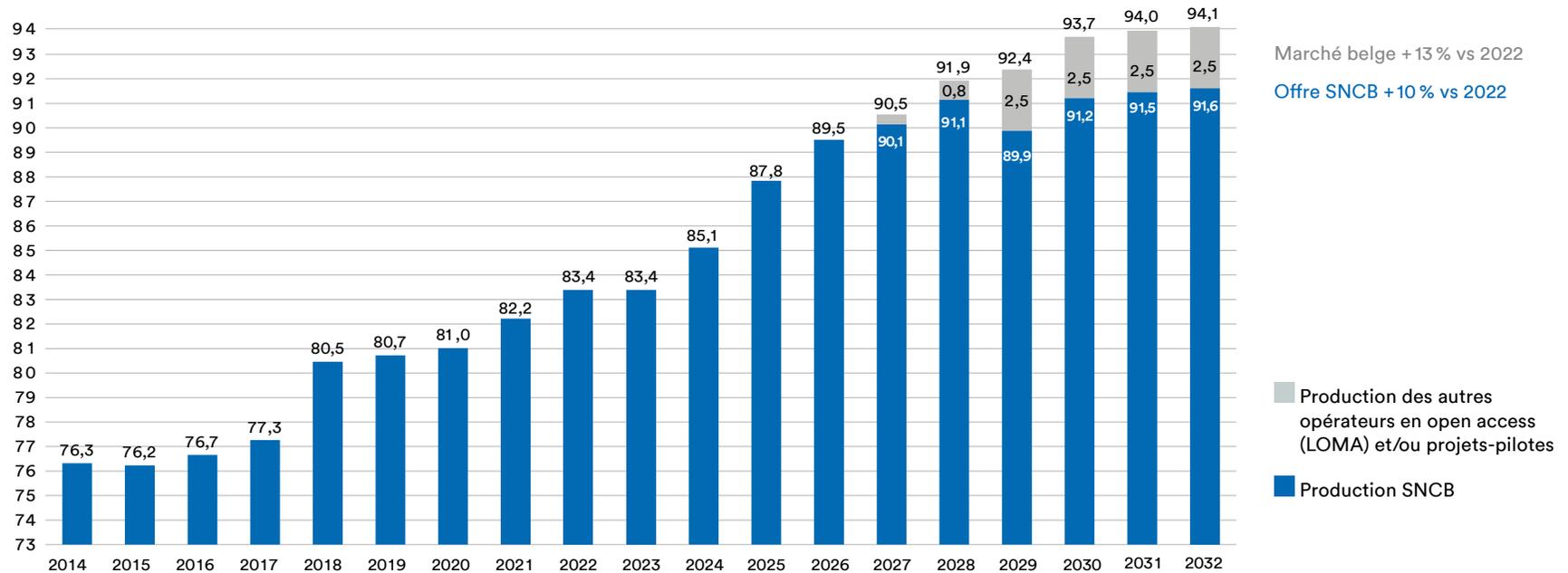




## Déploiement de 10% d'offre supplémentaire à l'horizon 2032

Pour rencontrer la croissance attendue du nombre de voyageurs, la SNCB propose une extension de son offre de transport à hauteur de 10% au cours des 10 prochaines années. La production en train-km passerait de la sorte de 83,4 millions train-km en 2022 à 91,6 millions de train-km en 2032.

Nombre de trains-kms par année (en Mio) production planifiée



Si les projections actuelles d'évolution de la demande effectuées par la SNCB et celles d'Infrabel en matière de capacité de l'infrastructure ferroviaire peuvent légitimer une ambition d'offre supérieure à l'horizon 2032 (de l'ordre de 94,1 millions de train-km), l'engagement contractuel de la SNCB ne porte que sur 91,6 millions de train-km. Son appareil industriel sera dimensionné sur cette base et les présentes perspectives financières sont établies sur les mêmes hypothèses.

L'écart entre les perspectives d'offre à 94,1 millions de train-km et l'engagement contractuel de la SNCB à 91,6 millions de train-km se justifie par l'arrivée attendue sur le réseau belge à partir de 2027 de concurrents opérant en 'open access' et par l'intention affichée par l'autorité organisatrice de transport de désigner un opérateur de service public en vue du déploiement de projets pilotes d'ouverture du marché dans les prochaines années.

Les coûts induits par l'extension progressive de l'offre de transport au cours de la décennie à venir totalisent un montant de l'ordre de 1.545 Mio€<sub>courants</sub> cumulés sur 10 ans, dont 570 Mio€<sub>courants</sub> seront évités au travers d'un programme de productivité ambitieux et réaliste intégré au présent projet d'entreprise.

Le coût net de l'accroissement de l'offre de transport sera dès lors limité à un montant de l'ordre de 974 Mio€<sub>courants</sub> cumulés sur 10 ans, soit un impact à l'horizon 2032 d'une centaine de millions d'€ de coûts directs supplémentaires par an par rapport à 2022.

Cette évolution des coûts nets résulte pour une large part de la majoration du coût des sillons issus de l'extension de la production en train-km, et du renchérissement de la facture d'énergie – en particulier de l'énergie de traction –, sous le triple effet de l'extension de l'offre, de la hausse structurelle des prix énergétiques, mais aussi des objectifs d'économies d'énergie fixés par l'entreprise, qui permettront de compenser les trois-quarts du surcoût énergétique lié à l'extension de l'offre. Le plan prévoit une forte hausse en 2023 avec un recul en 2024 et 2025 et un retour au niveau 2022 à partir de 2026.

**Une amélioration de 4,5% en moyenne par an de la productivité, permettant à la SNCB d'être compétitive par rapport à ses pairs à l'horizon 2032**

L'ambition de croissance de l'offre de transport, combinée à la volonté ferme d'engager l'entreprise sur une trajectoire de performance volontariste, induit une évolution des effectifs de l'entreprise de 17.029 FTE en 2022 à 15.925 FTE en 2032.

La réduction nette des effectifs reflète à la fois une augmentation de 666 FTE liée à l'extension des activités opérationnelles de la SNCB, et une diminution de 1.771 FTE réalisée prioritairement au sein des catégories de personnel non opérationnel (corporate et support).

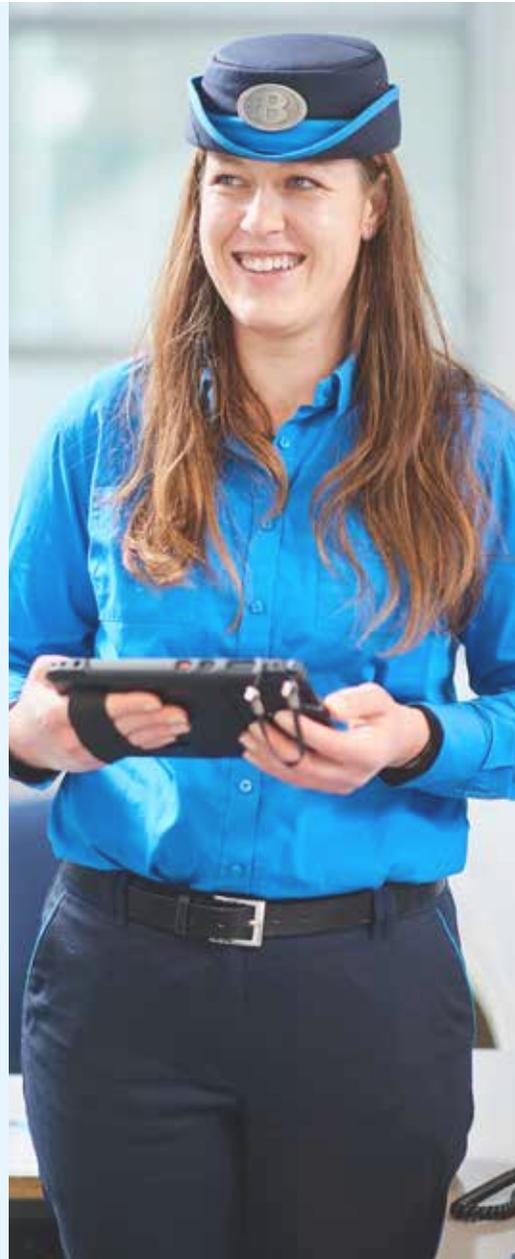
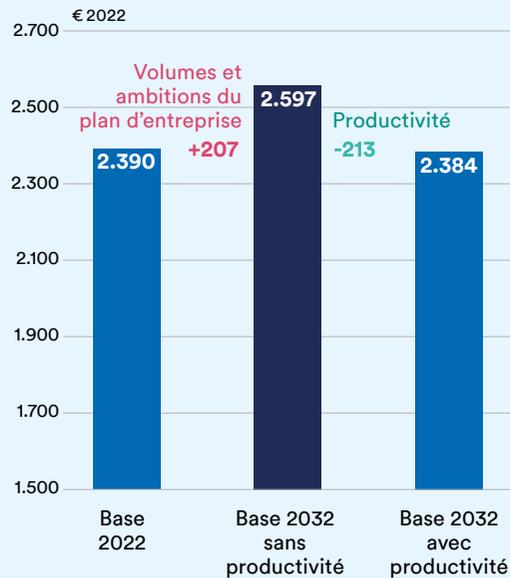
Eu égard à cette projection des effectifs et aux évolutions attendues des coûts salariaux (indexation, barèmes), la masse salariale devrait évoluer de 1.216 Mio€<sub>courants</sub> en 2022 à 1.516 Mio€<sub>courants</sub> en 2032, avec un impact de l'indexation estimé à plus de 360 Mio€ sur 10 ans.

Vu globalement, l'effort de productivité que se fixe la SNCB pour la période 2023-2032 correspond à une réduction de ses coûts actionnables par passager.km de 4,5% en moyenne par an, soit un effort supérieur à celui réalisé depuis 2015 (4% par an).

Cet effort reflète une stratégie de croissance à coûts constants et optimisés que la SNCB va continuer à déployer durant la prochaine décennie.

Ainsi, de 2022 à 2032, la base de coûts va se réduire de 2.390 Mio€<sub>2022</sub> à 2.384 Mio€<sub>2022</sub>, ce qui traduit en réalité :

- une augmentation de 207 Mio€<sub>2022</sub> des coûts (base annuelle 2032 vs 2022) pour financer la production additionnelle, la croissance et les ambitions ;
- une réduction des charges de 213 Mio€<sub>2022</sub> par an à l'horizon 2032 grâce aux programmes de productivité mis en place par la SNCB.



L'ampleur de la réduction est différenciée en fonction de la nature des coûts :

- -0,6% par an sur les coûts peu actionnables comme la redevance d'infrastructure ou l'énergie, avec une ambition particulière d'économies dans les consommations d'énergie et d'approvisionnements ;
- -1% par an sur les dépenses de personnel (tout en veillant à préserver les métiers opérationnels mobilisés, notamment dans l'accroissement de l'offre) ;
- -2% par an sur l'ensemble des services et biens divers actionnables.

Ce programme ambitieux de productivité et de croissance à coût constant et optimisé inscrit dans le plan d'entreprise permettra à la SNCB de se positionner en 10 ans à un niveau de productivité comparable à ses pairs.

Pour réaliser son programme de productivité, la SNCB mobilisera des investissements importants dans la digitalisation, la standardisation du matériel roulant, l'optimisation des structures d'accueil des voyageurs, les ateliers et l'infrastructure énergétique. Les dépenses liées à l'informatique augmenteront avec la nécessaire digitalisation des outils mis à la disposition des clients et du personnel, sachant que leur retour sur investissement sera largement supérieur.

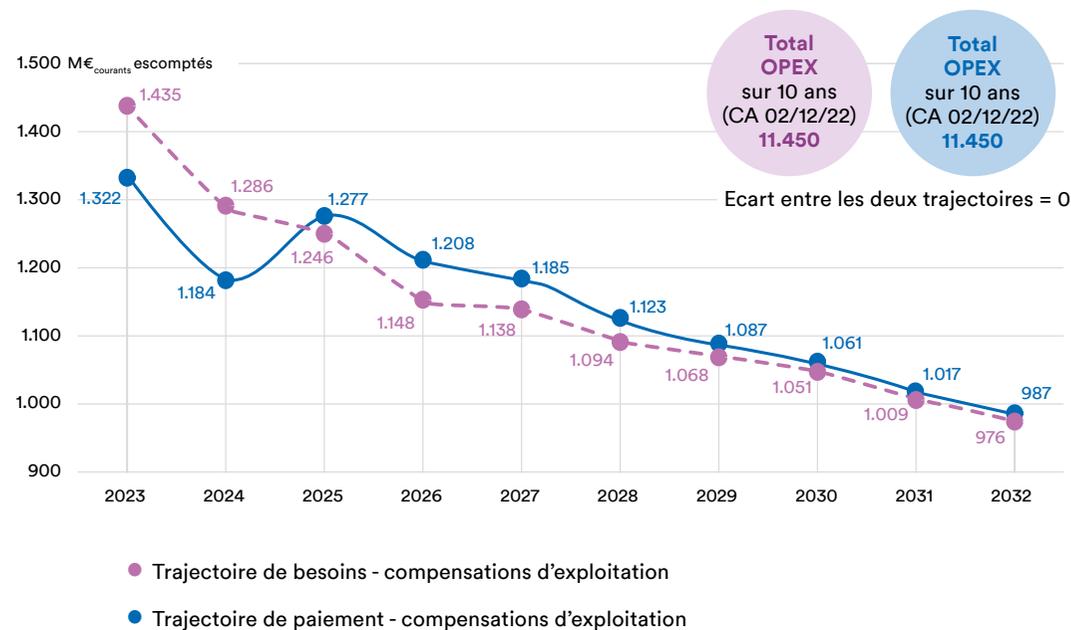
## Une compensation d'exploitation conforme au règlement 1370/2007

Conformément au règlement 1370/2007 de l'Union européenne, l'autorité organisatrice de transport compense l'entreprise ferroviaire titulaire de la mission de service public à concurrence de l'incidence financière nette des obligations de service public, majorée d'un bénéfice raisonnable. La juste compensation est mesurée en comparant

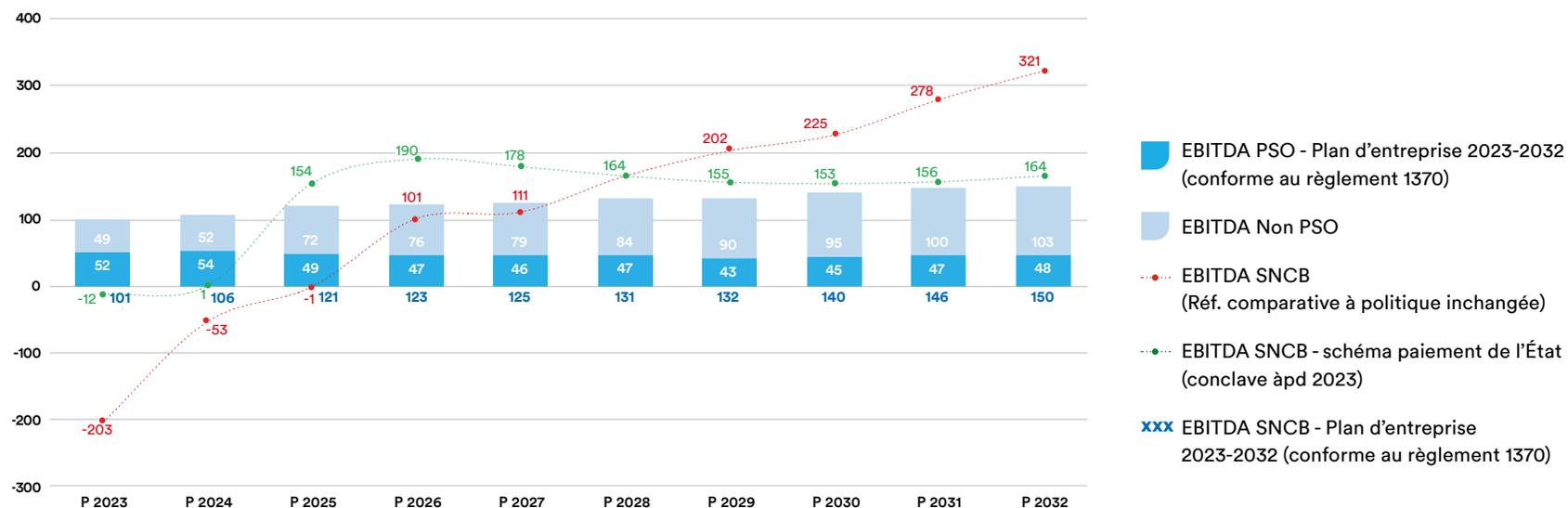
la trajectoire de paiement des compensations totales escomptées sur 10 ans à la trajectoire des besoins escomptés sur 10 ans.

Le contrat prévoit un schéma de paiement par l'État dont la répartition annuelle est différente de la compensation calculée en application du contrat, mais qui, en totalité sur la période de 10 ans et en montants escomptés à 3,2%, compense de manière juste l'ensemble des besoins de la mission de service public.

### OPEX (scope comptable Fédéral hors domicile-travail)



Sur cette base, l'EBITDA de la SNCB après compensation PSO évolue de la manière suivante sur la décennie :



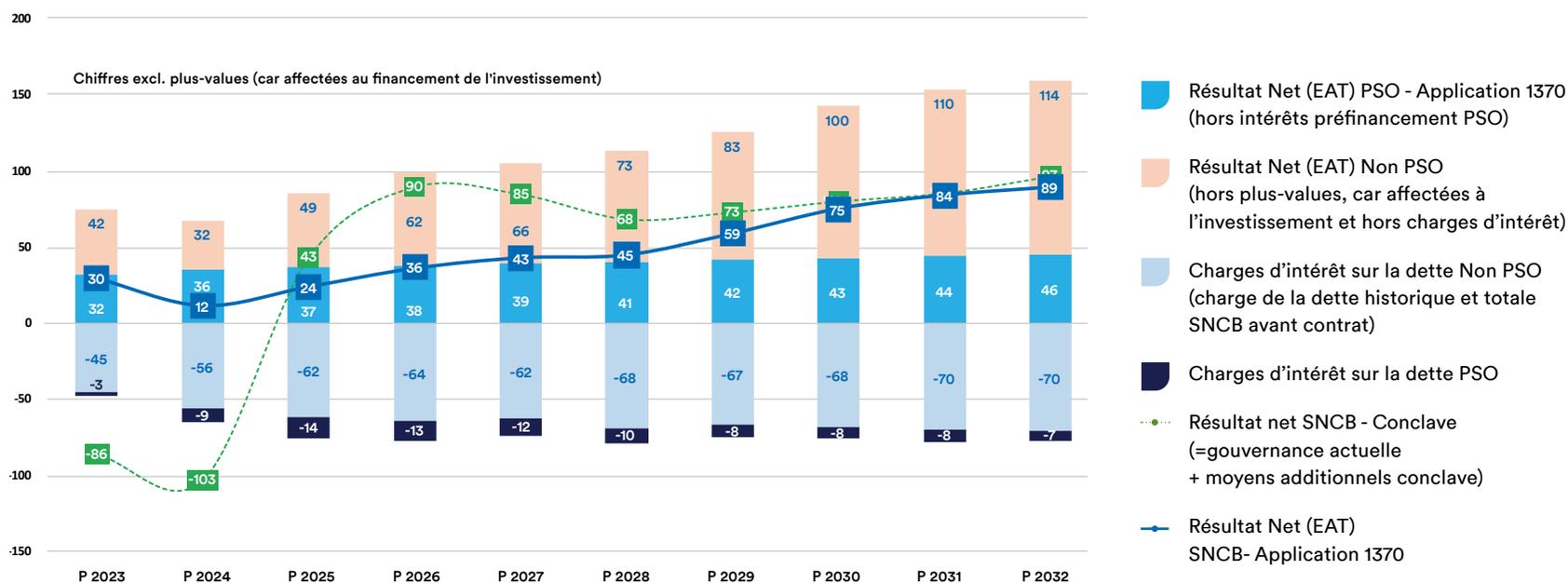
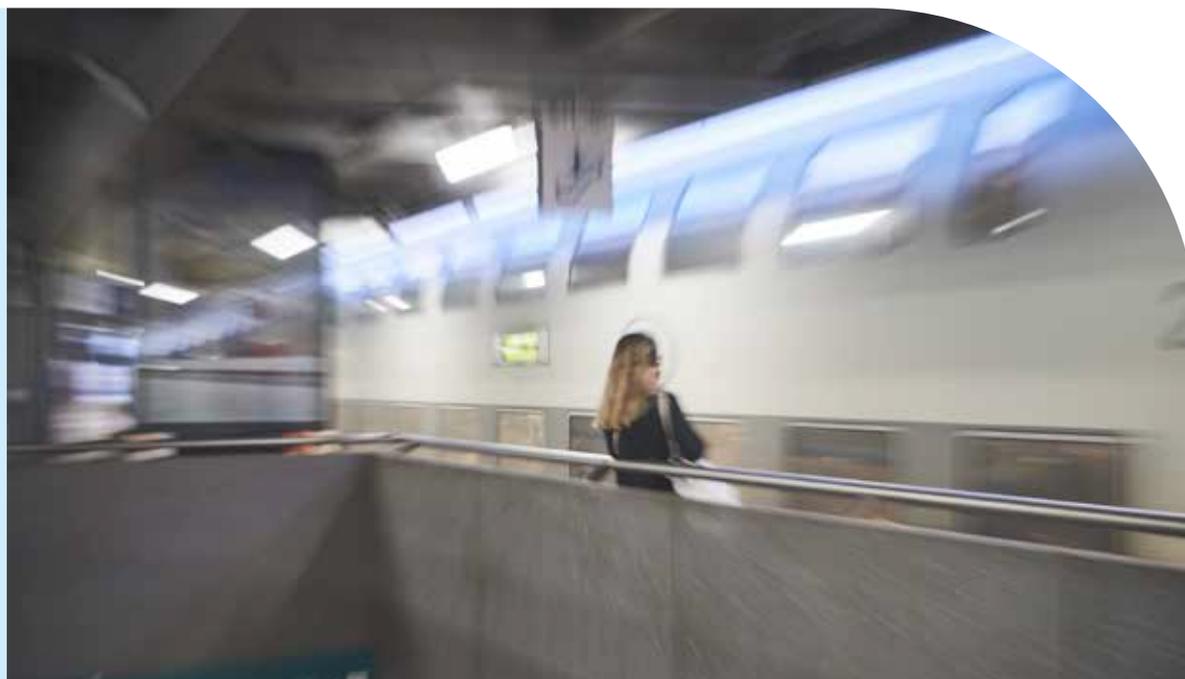
- L'EBITDA du plan d'entreprise est représenté par les bâtonnets bleus qui distinguent PSO & non PSO ; deux courbes de référence sont données à titre de comparaison : EBITDA si les compensations avaient été payées à politique inchangée (rouge) et EBITDA en intégrant les trajectoires de paiement par l'État (vert) ;

- Le non PSO contribue de manière majeure à l'EBITDA ;

- L'EBITDA PSO reste relativement stable, ce qui est logique dans la mesure où la compensation d'exploitation baisse au fur et à mesure que le coût net de l'activité PSO diminue, sous l'effet des efforts de productivité et de la croissance des recettes commerciales.

**Le résultat net de la SNCB après compensation PSO évolue comme suit sur la décennie :**

- Le résultat des activités hors-PSO est la résultante d'un EBITDA en croissance, nécessaire à la couverture des charges d'intérêt de la dette historique de la SNCB ;
- Le résultat net du PSO correspond au bénéfice raisonnable résultant de l'application du règlement 1370/2007, soit 3,2% des recettes.





## 2. Investissements

Le plan d'investissements 2023-2032 constitue un des principaux leviers de l'ambition décrite dans ce plan d'entreprise. La SNCB va investir plus de 9,2 milliards d'euros afin de rencontrer ses objectifs et engagements.

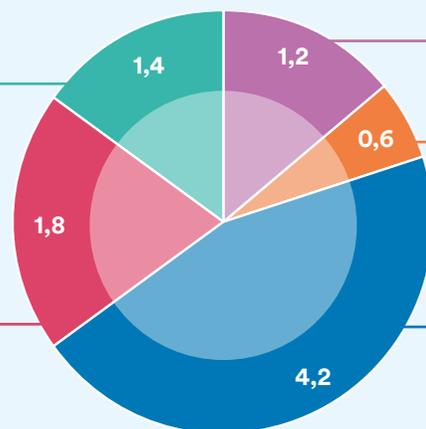
Ces investissements s'articulent autour de 5 grands domaines (PPI 23-32 SNCB en milliards d'€<sub>2023</sub>, toutes sources de financement confondues):

### Les ateliers - réparation et entretien du matériel roulant (15%)

Maintien de l'outil, uniformisation et optimisation des équipements dans le cadre de la modernisation des méthodes de travail et de l'évolution du matériel roulant et de l'offre de transport.

### L'accueil des voyageurs (20%)

en gare, dans des installations sûres, fiables, propres, écologiques et conviviales, offrant des facilités de transfert modal optimales, avec une accessibilité améliorée pour tous.



### La digitalisation (13%)

Développement de solutions répondant aux attentes des voyageurs et innovantes intégrant l'évolution technologique au service des clients, de la sécurité et de l'efficacité des processus.

### Les bâtiments et investissements divers (6%)

Notamment l'optimisation et la modernisation de nos bâtiments opérationnels et administratifs et de nos moyens de production.

### Le matériel roulant (46%)

Modernisation et maintien de la flotte existante, remplacement du matériel en fin de vie et évolution du parc, déploiement d'installations de sécurité embarquées.



## Le matériel roulant

Le matériel roulant constitue assurément l'élément le plus important pour le voyageur et s'impose donc comme la première priorité pour les investissements de la SNCB.

Le parc actuel est composé de nombreuses séries différentes de matériel acquises au fil des années. Cette hétérogénéité du parc n'est pas optimale en termes de gestion opérationnelle et engendre des surcoûts (formation du personnel, stocks de pièces de rechange, équipements des ateliers, spécificités techniques, ...).

De plus, le matériel plus ancien ne répond souvent plus aux attentes des voyageurs en termes de confort et de fonctionnalités.

Les investissements réalisés contribueront à améliorer l'expérience client, la sécurité et le confort des voyageurs :

- Amélioration du niveau de sécurité via l'adaptation du matériel roulant aux normes ETCS Baseline 3 ;
- Maintien du matériel roulant conservé dans le cadre des processus de maintenance long terme (grandes révisions activables) ;
- Acquisition du nouveau matériel roulant (remplacement du matériel en fin de vie et augmentation du parc en fonction de la croissance du nombre de voyageurs attendue) en respectant le principe suivant : chaque train composé de ce nouveau matériel comprendra au minimum une voiture aménagée (accès à 76 cm, toilette PMR, espace sécurisé pour chaises roulantes) pour les personnes à mobilité réduite.



Les principaux investissements repris dans le plan d'investissements [en millions €<sub>2023</sub>]

Acquisitions M7	1.112
Locomotives T17	121
Futures AM30	1.958
ETCS	158
Grandes Révisions & Maintien (incl. pièces)	788
Autres projets liés au matériel roulant	58
<b>Total matériel roulant</b>	<b>4.195</b>

## Les ateliers

Les ateliers de maintenance du matériel roulant (ateliers de ligne et ateliers centraux) ainsi que les autres centres de maintenance (postes d'entretien, train-wash) constituent un outil important pour assurer une bonne qualité du service au client (fiabilité, propreté et disponibilité du matériel), mais aussi pour atteindre les objectifs du plan d'entreprise en matière de réduction du taux d'immobilisation et d'amélioration de la productivité.

La SNCB atteindra ces objectifs en standardisant au maximum les cycles d'entretien, en réalisant les petites maintenances grâce au modèle TIM (Timetable Integrated Maintenance) en dehors des heures de pointe, en réalisant les grands entretiens et révisions de façon à pouvoir augmenter les délais entre 2 révisions et en assurant une gestion optimale de ses ateliers sur le plan de l'exploitation, de l'entretien et de la fiabilité technique.

Les investissements réalisés dans le cadre de ce plan doivent contribuer à différents objectifs, notamment en termes de satisfaction de la clientèle et d'efficacité opérationnelle :

- Maintenir les installations existantes et l'outil (rénovation de toitures...)
- Améliorer le niveau de sécurité dans les ateliers et adapter l'ensemble des ateliers au nouveau matériel roulant ;
- Moderniser les installations train-wash et vidange WC ;
- Étendre ou construire de nouveaux ateliers dans le cadre de l'optimisation de l'appareil industriel, tenant compte de l'évolution et de l'utilisation de la flotte.

Les investissements dans les ateliers commerciaux (TGV et wagons) sont financés par fonds propres.



Les principaux investissements repris dans le plan d'investissements [en millions €<sub>2023</sub>]

Bâtiments ateliers (maintenance)	301
Bâtiments ateliers (extensions)	302
Infrastructure de voies ateliers	163
Installations vidanges WC	39
Train-wash	47
Équipement des ateliers (mobiles)	115
Équipement des ateliers (fixes)	115
Contingences appareil industriel	288
<b>Total ateliers</b>	<b>1.369</b>

## L'accueil des voyageurs dans nos gares

La SNCB veut proposer des améliorations significatives des infrastructures et équipements destinés à l'accueil des voyageurs. La sécurité reste évidemment une priorité absolue.

Les investissements dans les activités commerciales (concessions, publicité) sont financés par fonds propres.

Les investissements prévus dans le plan d'investissements au niveau des gares et de leurs installations permettent de :

- Garantir un accueil convivial dans des bâtiments et des installations fonctionnels et faciles d'accès pour tous ;
- Garantir une intermodalité plus efficace ;
- Apporter des nouveaux services temporaires et durables.



Les principaux investissements repris dans le plan d'investissements [en millions €<sub>2023</sub>]

Accueil (maintenance)	346
Gares et environs	481
Intermodalité	221
Accessibilité	788
<b>Total accueil</b>	<b>1.836</b>

## La digitalisation

Les investissements informatiques doivent permettre à la SNCB non seulement de répondre directement à l'évolution des services aux voyageurs dans les domaines de l'information et de la vente (automates, Internet...), mais aussi de soutenir les processus internes.

La SNCB va continuer à investir dans la digitalisation pour devenir plus compétitive, plus efficace, plus flexible, atteindre ses objectifs et réaliser ses missions de service public.

C'est pourquoi un exercice a été mené à l'échelle de l'entreprise pour établir une vision et une feuille de route numériques sur 10 ans.

La digitalisation (l'utilisation des technologies numériques pour changer les business models, améliorer le service offert aux clients et aux collaborateurs, fournir de nouvelles opportunités de revenus et augmenter l'efficacité) est capitale pour la SNCB afin d'améliorer ses objectifs prioritaires :

- La sécurité ;
- La satisfaction des clients ;
- La ponctualité ;
- L'efficacité et l'optimisation des processus ;
- La santé financière ;
- L'engagement des collaborateurs.



Notre roadmap digitale sur 10 ans reprend 54 grandes initiatives menant à des investissements regroupés autour de 10 thèmes [en millions €<sub>2023</sub>]

Passenger services & interactions	201
(Train) operations management	178
Supply chain & maintenance	71
Stations & other buildings management	84
Strategy compliance, SG&A	19
Employee experience & communication	55
IT foundation & transversal	254
New ERP - Core evolutions	119
Legacy run & enhancements	126
Hardware lifecycle management	103
<b>Total digitalisation &amp; process improvement</b>	<b>1.209</b>

## Les bâtiments et investissements divers

A côté des grands besoins en investissements évoqués précédemment, d'autres investissements sont également nécessaires pour soutenir les besoins opérationnels de l'entreprise dans différents domaines, comme les bâtiments opérationnels et administratifs, les moyens de production (outillage notamment), la gestion du patrimoine historique, ...

Ces investissements, sans doute moins perceptibles pour les clients, n'en demeurent pas moins indispensables pour continuer à fournir un service ferroviaire de qualité.

Par ailleurs, la conservation et la mise en valeur du Patrimoine historique de la SNCB, qui fait partie des missions de service public de l'entreprise, réclament également des investissements récurrents pour le maintien en état du matériel et le renouvellement des présentations muséales.

Les investissements relatifs aux bâtiments opérationnels et administratifs répartis sur l'ensemble du réseau doivent principalement être consacrés à des projets :

- liés à une rationalisation des espaces dans les bâtiments centraux intégrant notamment le NWOW (new way of working) ;
- indispensables pour le maintien en état du parc immobilier ;
- nécessités par l'évolution du cadre normatif (protection incendie, RGPT...) ;
- permettant des économies d'énergie (chauffage, isolation et éclairage).

### Les principaux investissements repris dans le plan d'investissements [en millions €<sub>2023</sub>]

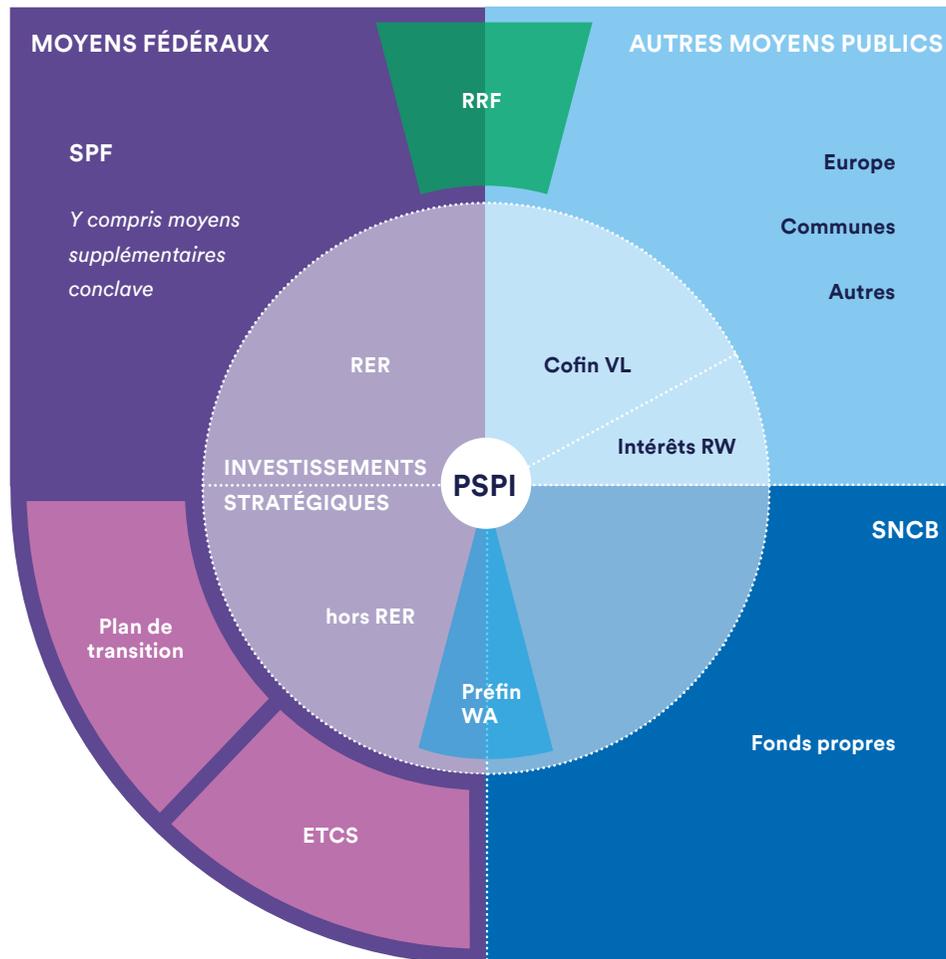
Fonsny*	240
Autres bâtiments et gestion immobilière	152
Patrimoine historique et musée	34
Éléments financiers	106
Achats outils opérationnels	26
Autres	14
<b>Total bâtiments et autres</b>	<b>571</b>

\* Le bâtiment Fonsny est financé à minimum 50% en fonds propres



## Le financement du Plan d'investissements

Le financement de ces investissements (9,2 milliards €<sub>2023</sub> soit 10 milliards €<sub>courants</sub>) est réalisé au moyen de multiples sources.



Il y a notamment des subsides fédéraux antérieurs non consommés pour 596 Mio€<sub>courants</sub> :

Mise en réserve M7	494
Acomptes Eurostation + Eurogare	58
Correction déséquilibre clé régionale 2022	24
Report PSPI	29
Report RRF	-1
Préfinancement RER par SNCB	-8
Surplus EBIDTA vers CAPEX (2018-2019)	0
<b>Total au 31/12/2022*</b>	<b>596</b>

\*estimation basée sur un forecast des dépenses et réalisations 2022.

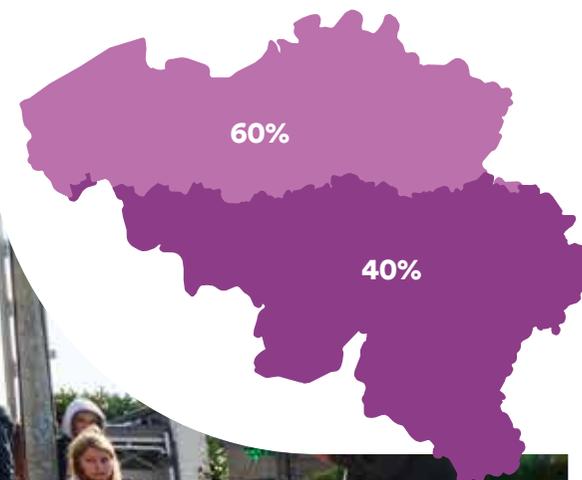
La SNCB dispose également des sources de financement suivantes [en Mio€<sub>courants</sub>]:

Plan de transition	22
RRF	33
PSPI (part fédérale)	55
Europe (acquis)	11
Europe (espéré)	20
Communes	8
Cofin VL	3
Intérêts région wallonne	5
Autres	7
<b>Total</b>	<b>164</b>

La SNCB s'engage par ailleurs à affecter le solde des produits de cessions d'actifs programmées pendant la décennie, après financement des investissements en fonds propres (hors mission de service public) au financement des investissements PSO. Ce solde s'élève à 114 Mio€<sub>courants</sub> sur la décennie.

## La clé régionale des investissements

Les moyens fédéraux (hors PSPI) respectent une répartition régionale annuelle de 60% d'investissements localisés en Région flamande et 40% localisés en Région wallonne.



## Une compensation d'investissement conforme au règlement 1370/2007

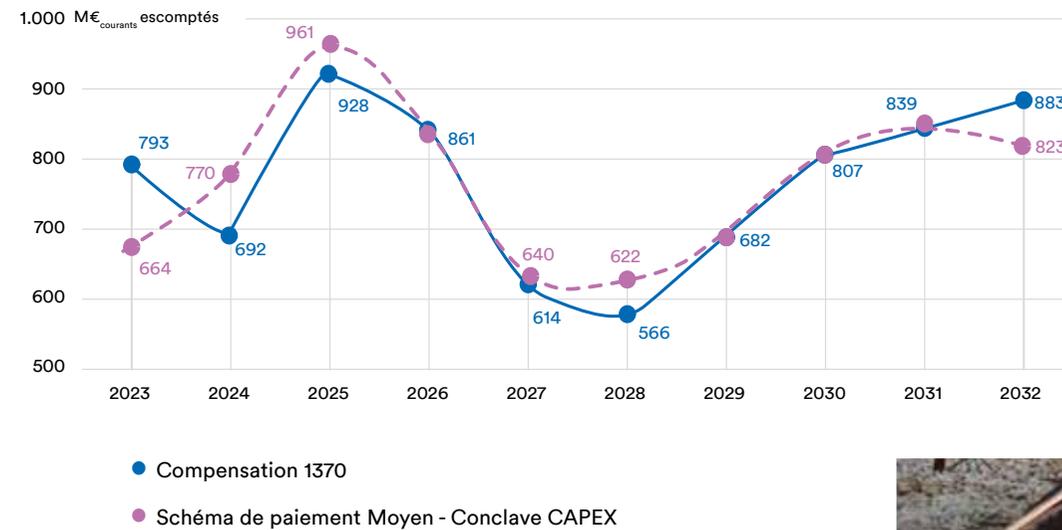
En sus de la compensation relative à l'incidence financière nette d'exploitation des obligations de service public, la compensation par l'État couvrira également l'incidence financière nette des obligations de service public pour ce qui concerne les investissements.

Sur la base des ambitions reprises au plan d'investissements, et tenant compte des sources de financement existantes par ailleurs (Recovery and Resilience Facility, Plan Stratégique Pluriannuel d'Investissement, Connecting Europe Facility, produits de cessions d'actifs...), cette compensation s'élève à 8.087 Mio€<sub>2023</sub> pour la période concernée :

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	TOT 23-32
Matériel roulant	599	482	523	351	223	172	286	445	558	554	4 195
Ateliers	84	71	144	138	143	190	162	163	132	142	1 369
Accueil	234	205	215	190	184	172	180	163	143	150	1 836
Digitalisation & Process Improvement	136	184	186	178	109	97	87	86	75	70	1 209
Buildings & Others	33	116	40	139	22	28	37	40	36	80	571
Besoins physiques totaux (2023-2032) [M€ <sub>2023</sub> ]	1 087	1 058	1 108	996	683	659	752	898	945	995	9 179
Besoins physiques totaux (2023-2032) [M€ <sub>courants</sub> ]	1 087	1 079	1 153	1 056	739	728	847	1 031	1 107	1 189	10 016
Moyens antérieurs non consommés [M€ <sub>courants</sub> ]	-197	-273	-46	8	-26	-23	-9	-12	-16	-3	-597
Besoins en financement totaux (2023-2032) [M€ <sub>courants</sub> ]	890	806	1 107	1 064	713	704	838	1 019	1 091	1 186	9 419
besoins en fonds propres [M€ <sub>courants</sub> ]	-25	-62	-17	-73	-12	-17	-13	-13	-13	-14	-258
besoins déjà financés par d'autres sources (PSPI / RRF / autres) [M€ <sub>courants</sub> ]	-52	-35	-20	-25	-8	-12	-5	-3	-2	-3	-164
Compensation fédérale '1370' (hors utilis. produit vente actifs) [M€ <sub>courants</sub> ]	813	709	1 070	966	693	675	821	1 004	1 075	1 170	8 996
part des cessions d'actifs affectés au PSO [M€ <sub>courants</sub> ]	-21	5	-82	-20	3	-12	4	3	4	2	-114
Compensation fédérale '1370' [M€ <sub>courants</sub> ]	793	714	988	946	696	663	824	1 007	1 080	1 172	8 882
Compensation fédérale '1370' [M€ <sub>2023</sub> ]	793	700	950	892	643	601	732	876	921	981	8 087

Le contrat prévoit un schéma de paiement par l'État dont la répartition annuelle est différente de la compensation calculée en application du contrat, mais qui, en totalité sur la période de 10 ans et en montants escomptés à 3,2%, compense de manière juste l'ensemble des besoins de la mission de service public :

### CAPEX



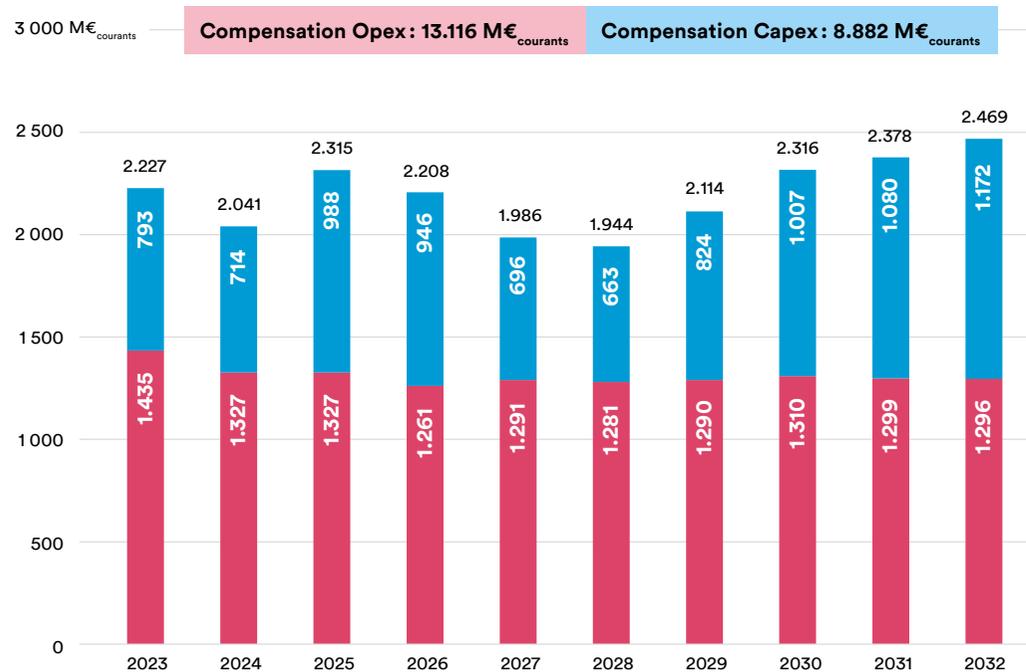


### 3. Equilibre financier global et dette

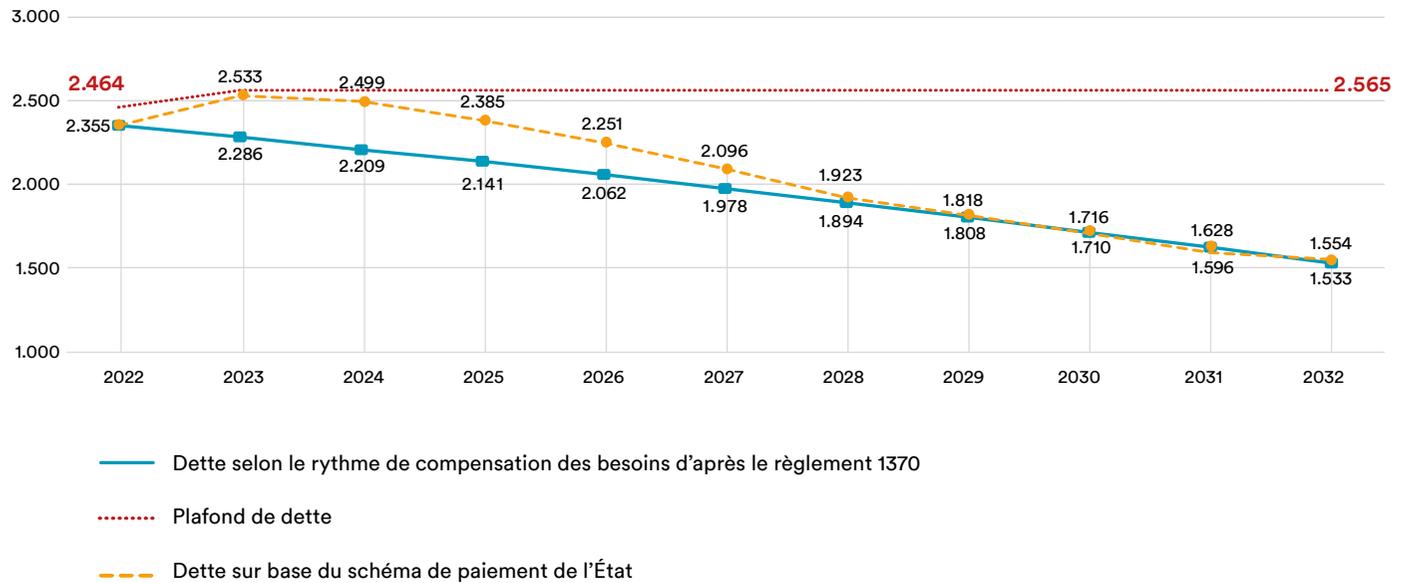
Sur la base des perspectives financières qui ont été exposées ci-dessus, les compensations nécessaires à la réalisation des ambitions et engagements du plan d'entreprise de la SNCB, calculées conformément au règlement 1370, s'élèvent, sur la décennie, à 21.998 Mio€<sub>courants</sub>\*

Ces compensations seront payées par l'État fédéral selon un schéma annuel différent de la répartition annuelle reprise ci-contre, mais dont la totalité sur 10 ans équivaut à la totalité sur 10 ans de ces besoins calculés selon le règlement 1370.

Compensation totale 2023-2032 : 21.998



### Dette de la SNCB 2022 - 2032 (selon le plan financier du CA 02/12/2022)



La dette se réduit à un niveau inférieur à 1,6 milliard €. La courbe orange représente l'évolution de la dette telle qu'elle découle du schéma temporel de la trajectoire de paiement par l'État. La courbe bleue représente la dette telle qu'elle évoluerait si les trajectoires de paiement de l'État

correspondaient, année par année, à la trajectoire des besoins de la SNCB. Les deux trajectoires de compensation s'équivalant sur la période de 10 ans du contrat, la dette de fin de contrat est quasi identique. Le delta résiduel est lié à l'évolution des cash-flows non liés au service public de la SNCB.

### Ratio SEC SNCB 2015 - 2032 (%)



Afin d'éviter la consolidation de la dette de la SNCB avec la dette de l'État belge, les états financiers de la SNCB doivent respecter un ratio appelé 'ratio SEC', établi et contrôlé par Eurostat, qui mesure la proportion des charges de la SNCB qui sont financées par des recettes soit externes soit complètement liées aux ventes externes (ce qui inclut la dotation variable). Cette proportion doit se maintenir, dans des circonstances normales (hors covid par exemple), au-dessus de 50%.

Les perspectives financières 2023-2032 de la SNCB mènent à une trajectoire ratio SEC qui devrait dépasser les 60% à partir de 2026 et se maintenir largement au-dessus des 50%. Ceci suppose évidemment que les objectifs de recettes et les prévisions d'augmentation de tarifs prévues dans le plan d'entreprise se réalisent.



# Conclusion

Les défis climatiques. Les ambitions du Green Deal européen. La libéralisation du rail. Le développement de la concurrence à tous les niveaux.

Les objectifs de performances du Contrat de Service Public. L'augmentation du nombre de gares en accessibilité autonome, le renouvellement de notre matériel roulant, l'offre de davantage de confort à bord de nos trains. Le recrutement de nouveaux collaborateurs et le bien-être de nos équipes. L'amélioration à court terme de la ponctualité, dans un système ferroviaire particulièrement sous pression à l'entrée en vigueur du contrat.

Aujourd'hui, l'urgence est sur tous les fronts.

Créer les conditions d'une accélération du report modal en faveur du rail est une priorité majeure, soutenue par un large consensus et nécessitant la mobilisation commune de tous les acteurs concernés.

La SNCB seule n'y arrivera pas. Les deux entreprises publiques autonomes, SNCB et Infrabel et le Gouvernement fédéral, ainsi que tous les acteurs de mobilité(s) doivent y travailler de concert. Nous devons agir ensemble pour une mobilité durable. On peut tout changer en changeant tous un peu.

Nos objectifs sont désormais clairs, ainsi que les moyens à mettre en œuvre et ceux dont nous disposons. Mais ce n'est qu'un début. C'est à nous maintenant de nous retrousser les manches, d'améliorer la qualité de notre service à tous les niveaux et d'accélérer le mouvement du changement. Sans lâcher un seul instant notre cap des yeux. L'objectif poursuivi est inspirant et mobilisateur: faire du rail la colonne vertébrale de la mobilité du futur en Belgique.

Sophie Dutordoir, CEO

Thibaut GeorGIN, Président du Conseil d'administration

**Ensemble, nous y arriverons.**

Ce présent document est un plan d'entreprise tel que prévu par l'article 162decies de la loi du 21 mars 1991. La SNCB y énonce les objectifs et la stratégie de l'entreprise. Ce document est susceptible d'être actualisé et ne contient aucune obligation contractuelle.

Éditeur responsable : Jihane Annane, SNCB Corporate Communication. Avenue de la Porte de Hal, 40. 1060 Bruxelles.  
© SNCB Février 2023

**En route.  
Vers mieux.**

