



CES 23 novembre 2017
DOCUMENT CES 2017/12

Plan d'Entreprise

2018-2022

Comité d'Entreprise Stratégique 23/11/2017

1. **INTRODUCTION**
2. **PLANS D'ACTION & OBJECTIFS OPERATIONNELS**
 1. Direction Marketing & Sales
 2. Direction Transport
 3. Direction Technics
 4. Direction Stations
3. **PLAN FINANCIER D'EXPLOITATION**



- Contexte européen évolutif – Libéralisation future
 - Le 4ème paquet ferroviaire a été approuvé avec comme objectif de stimuler la concurrence du marché ferroviaire au sein de l'Union Européenne
 - Possibilité d'Open Access à partir de l'horaire de service 12/2020 : ceci signifie que toute entreprise ferroviaire disposant d'une licence valide dans un Etat de l'Union Européenne et d'un certificat de sécurité délivré par le SSICF peut offrir des services ferroviaires en Belgique à son propre risque commercial, notamment pour le trafic national (à partir de 2019 une Entreprise Ferroviaire peut déjà démarrer la procédure de demande d'accès au réseau et aux gares)
 - Modification de l'attribution des contrats de service public :
 - Jusqu'au 24/12/2023 les contrats de service public peuvent être directement attribués
 - Ensuite : en principe , appel d'offre public pour le service public. L'attribution à une société est encore possible mais sous des conditions strictes avec un contrôle accru,
- Contexte national : restriction budgétaire – Dotations diminuées



Nos 3 activités de base



1 Nous amenons, par train, nos voyageurs à destination de manière **sûre, ponctuelle et confortable**



2 Nous **gérons, entretenons et renouvelons nos trains** de manière efficace et judicieuse



3 Nous offrons **un accueil convivial** dans des gares fonctionnelles

Nos 4 valeurs – les PROS de la SNCB

1 **Professionalisme**
Orientés résultat, nous faisons notre travail avec rigueur, engagement et passion pour notre métier.

2 **Respect**
Nous respectons nos collègues, nos clients, nos partenaires, notre environnement et ce, de façon durable. De même, nous respectons nos engagements de résultat, y compris au niveau budget et planning.

3 **Oser entreprendre**
Nous osons questionner nos façons de travailler et nous intégrons, avec enthousiasme et flexibilité, des idées fortes et des méthodes de travail plus efficaces.

4 **Savoir collaborer**
Nous créons un environnement de travail stimulant dans lequel tout le monde collabore volontiers au sein de son équipe et avec les collègues des autres entités.

Nos 5 objectifs prioritaires

- 1 Sécurité avant tout
- 2 Des clients satisfaits, toujours et partout
- 3 Une politique de ressources humaines moderne et une culture d'entreprise fondée sur le professionnalisme, le respect, l'esprit d'entreprise et la collaboration
- 4 Des méthodes de travail efficaces
- 5 Une entreprise financièrement saine avec des ambitions de croissance



- Reprise des discussions 09/2017
- Un accord SNCB – Cabinet est attendu pour 12/2017
- Les thématiques les plus importantes ouvertes/résolues
 - Plan de transport ✓
 - Dotations ✓
 - Sillons ✓
 - Reporting KPI's **Work in progress**
 - Tarifs **Work in progress**
 - Anti-dumping **Work in progress**
 - Relation avec Infrabel - Textes miroirs **Work in progress (jusqu'à présent, résultats limités)**



- Le présent plan d'entreprise a été établi sur base des propositions que la SNCB a faites pour le **contrat de gestion**. Celui-ci n'étant **pas finalisé**, le **plan** lui-même **pourra évoluer** en fonction des éventuels amendements qui seront apportés aux propositions de la SNCB.
- La **période d'application du contrat de gestion** n'est pas encore définitivement fixée. La SNCB a pris pour hypothèse (la plus plausible) qu'il sera d'application sur la période **2018-2022**.
- La SNCB a décidé **d'aligner** son plan d'entreprise et son plan d'investissement **sur la même période 2018-2022**.
- Le **Ministre** a demandé explicitement à la SNCB de ne lui fournir un plan d'investissement **que sur la période 2018-2020**.
- **Dotations de l'Etat :**
 - Les dotations de la période 2017-2020 ont été fixées par arrêtés royaux les 22 et 25 décembre 2016.
 - Il n'existe par contre encore aucune référence légale pour les dotations des années 2021 & 2022. Le cabinet nous a donné instruction de considérer des dotations stables en 2021 et 2022 vs 2019/2020.
 - Le risque sur les dotations 2018-2022 est cependant relativement similaire quelque soit l'année, étant donné que l'Etat a la possibilité de revoir ses budgets annuellement.
- La **neutralisation de la hausse de la redevance** d'infrastructure est considérée comme étant maintenue sur toute la période, et il n'a **pas été tenu compte** d'une éventuelle **révision** de formule par Infrabel.
- Ces objectifs sont réalisés au travers de programmes et projets dont certains devront encore être validés par les organes de gestion de la SNCB et nécessitent un certain nombre d'agréments d'autorités diverses.
- Le plan d'entreprise est réalisé sur base de la **législation** et du contexte prévalant au **10 octobre 2017**. Certaines évolutions ultérieures pourraient modifier les hypothèses et les chiffres du plan.



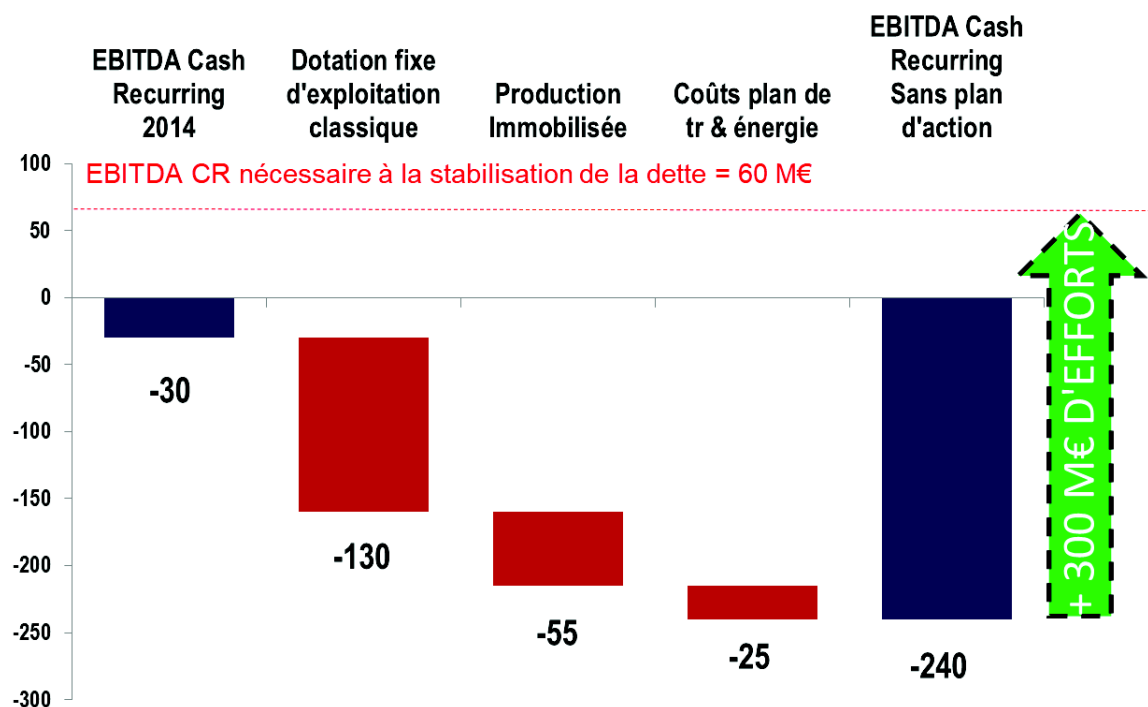
- Dans un contexte de **réductions budgétaires importantes**, la SNCB doit se préparer à la mise en place du **4e paquet ferroviaire** et à la libéralisation du secteur
- En mettant **le client au centre de son action**, la SNCB a décidé d'**étendre son offre ferroviaire de 5%**, en deux étapes: 12/2016 et 12/2017, ce qui lui permettra de voir son **trafic augmenter de 1%** par an en moyenne sur la période 2018-2022
- La SNCB met en place un **plan d'investissement** ambitieux consacré au rajeunissement et à la modernisation de sa flotte ainsi qu'aux investissements permettant une amélioration de l'accueil aux voyageurs et la réalisation des objectifs de productivité
- La SNCB demande dans son contrat de gestion un **rattrapage dans les tarifs** du domicile-travail et du domicile-école et une plus grande **flexibilité dans sa politique tarifaire**
- **L'amélioration de productivité de 4%** est poursuivie. Au niveau des effectifs, vu les départs plus importants que prévus entre 2014 et 2016, une stabilité est attendue pour 2017 et 2018, avant d'entamer une baisse d'environ 2% par an de 2019 à 2022.
- Ceci permettra à la SNCB, malgré les baisses de dotations, de rencontrer l'objectif de **stabilisation de la dette au niveau de 2014**.



La SNCB a plusieurs défis à relever sur la période de 2014 à 2022 et sans plan d'action particulier, l'EBITDA se serait fortement détérioré.

8

- Les efforts à réaliser par la SNCB se mesurent par rapport à l'**année de référence 2014**, année de la réforme et de la décision par le nouveau gouvernement de réductions de dotations inédites dans l'histoire des chemins de fer.
- En 2014, la SNCB était **déjà en déficit de 90 M€** entre son EBITDA cash récurrent et le niveau nécessaire pour stabiliser la dette (= +/- 45 M€ de charge d'intérêts et +/- 15 M€ d'investissements sur fonds propres).
- De surcroît, **d'autres facteurs viennent peser sur le déficit de la SNCB** « ceteris paribus » :
 - La réduction de 130 M€ de sa dotation d'exploitation
 - Des coûts additionnels liés à l'énergie et aux plans de transport de décembre 2016 & 2017, pour 25 M€
 - La diminution de 55 M€ de la production immobilisée entre 2014 et 2022



Sans plan d'action particulier, l'EBITDA cash récurrent de la SNCB serait descendu à - 240 M€, soit un gap de 300 M€ à combler par rapport aux 60 M€ nécessaires pour stabiliser la dette



1. INTRODUCTION

2. PLANS D'ACTION & OBJECTIFS OPERATIONNELS

1. Direction Marketing & Sales

2. Direction Transport

3. Direction Technics

4. Direction Stations

3. PLAN FINANCIER D'EXPLOITATION



1

Sécurité et ponctualité avant tout

2

Des clients satisfaits, toujours, partout

3

Une politique de ressources humaines moderne et une culture d'entreprise fondée sur le professionnalisme, le respect, l'esprit d'entreprise et la collaboration

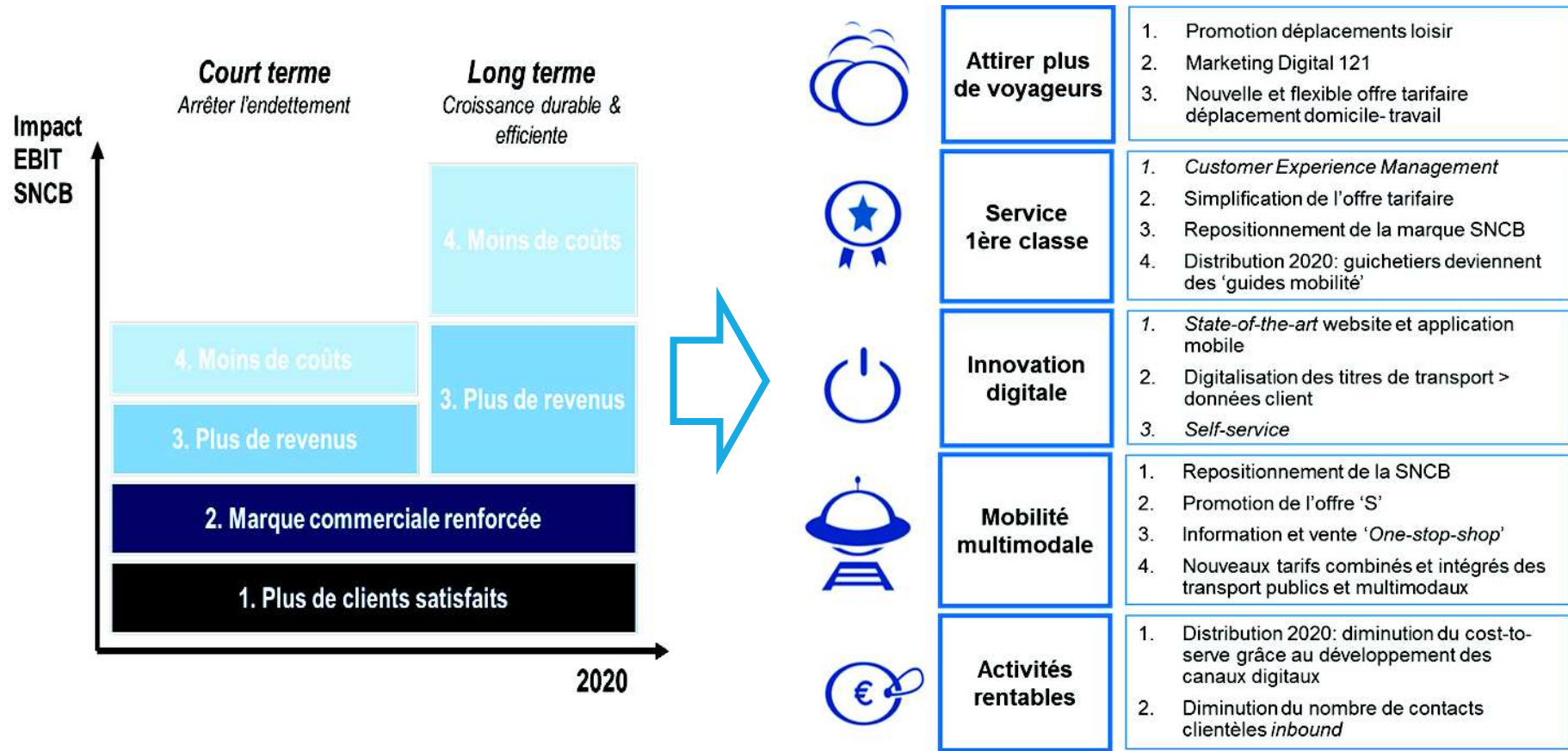
4

Des méthodes de travail efficaces

5

Une entreprise financièrement saine avec des ambitions de croissance

La stratégie commerciale nationale: 4 objectifs traduits en 5 priorités stratégiques visant à obtenir des résultats commerciaux et financiers durables

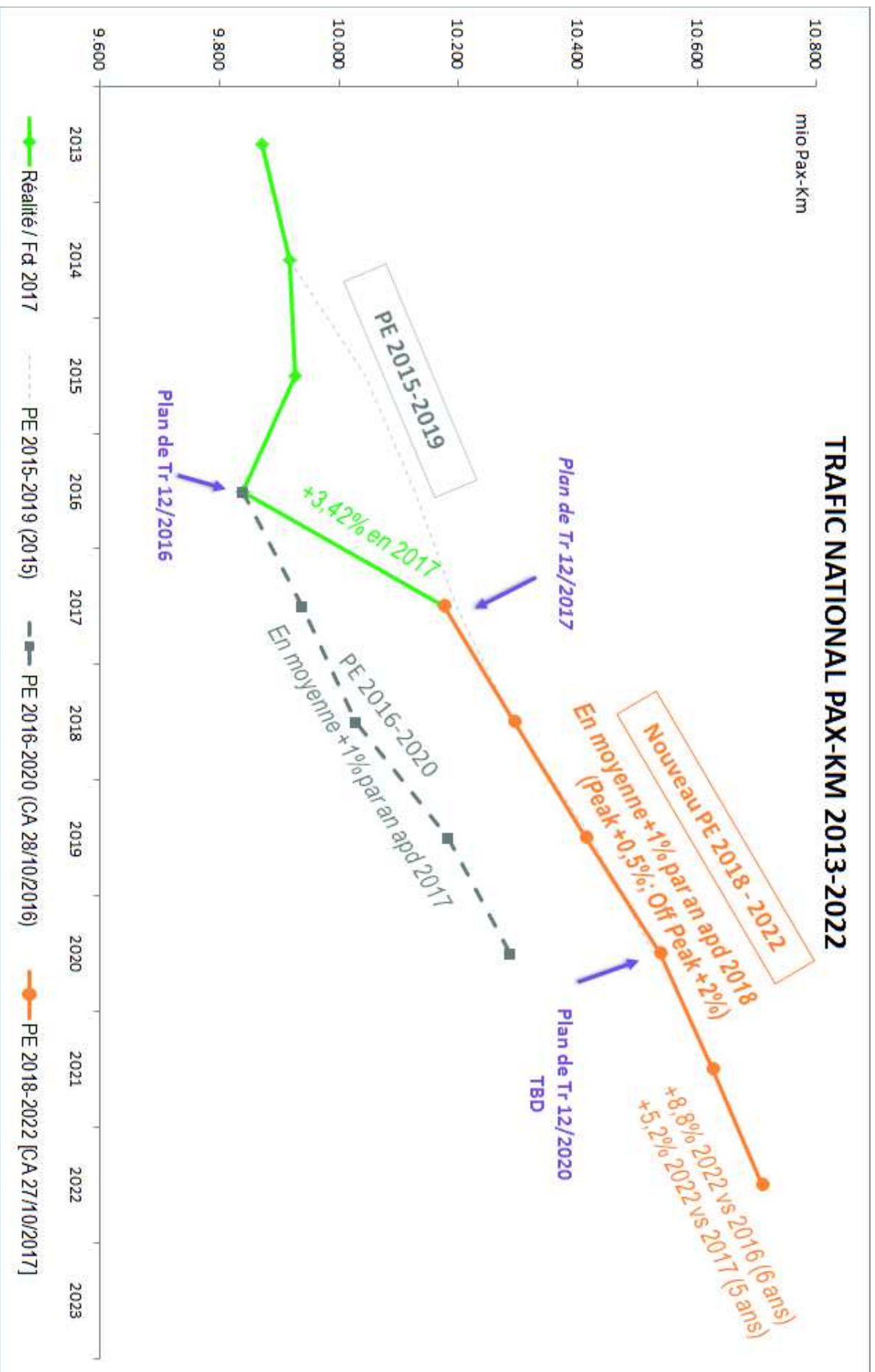


Hypothèse trafic national 2018-2022

Evolution du trafic en Pax-km

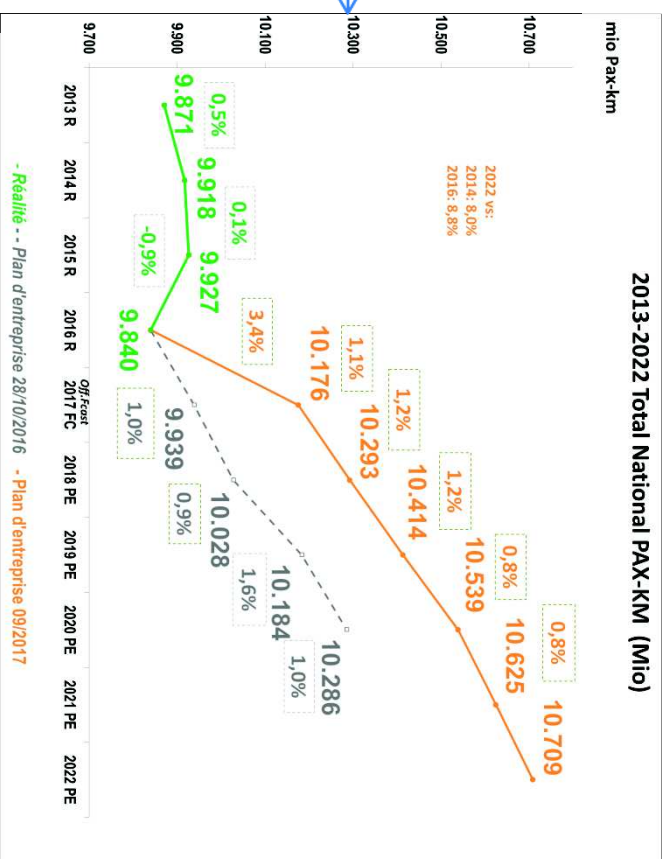
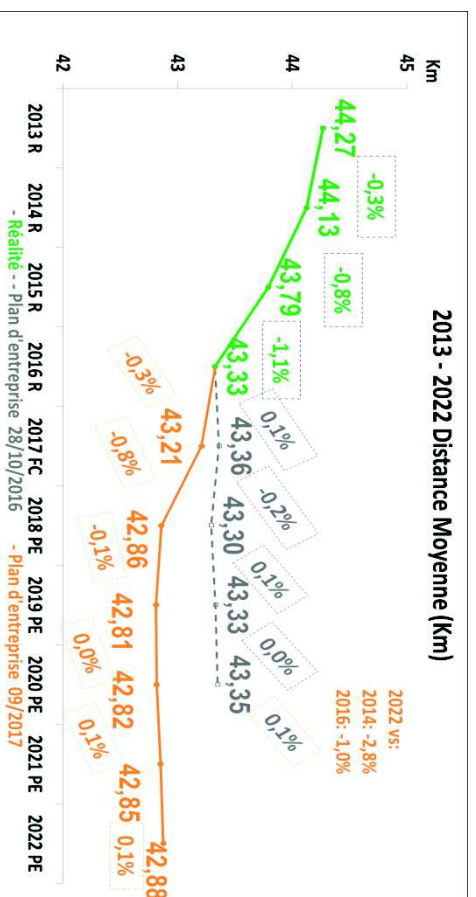
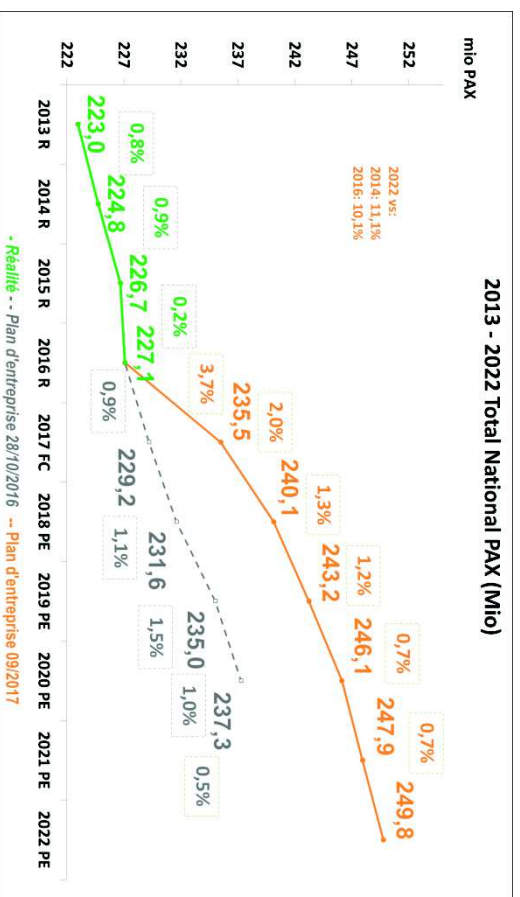
B-MS

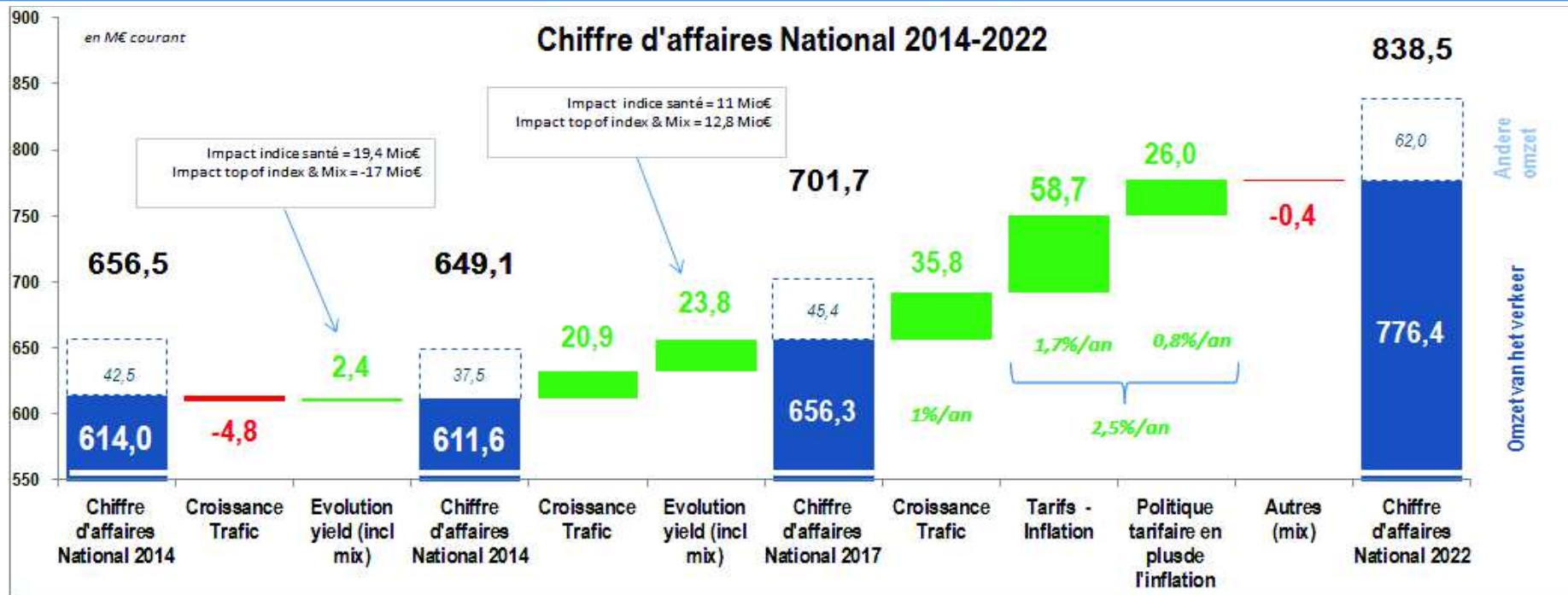
12



Hypothèse trafic national 2018-2022

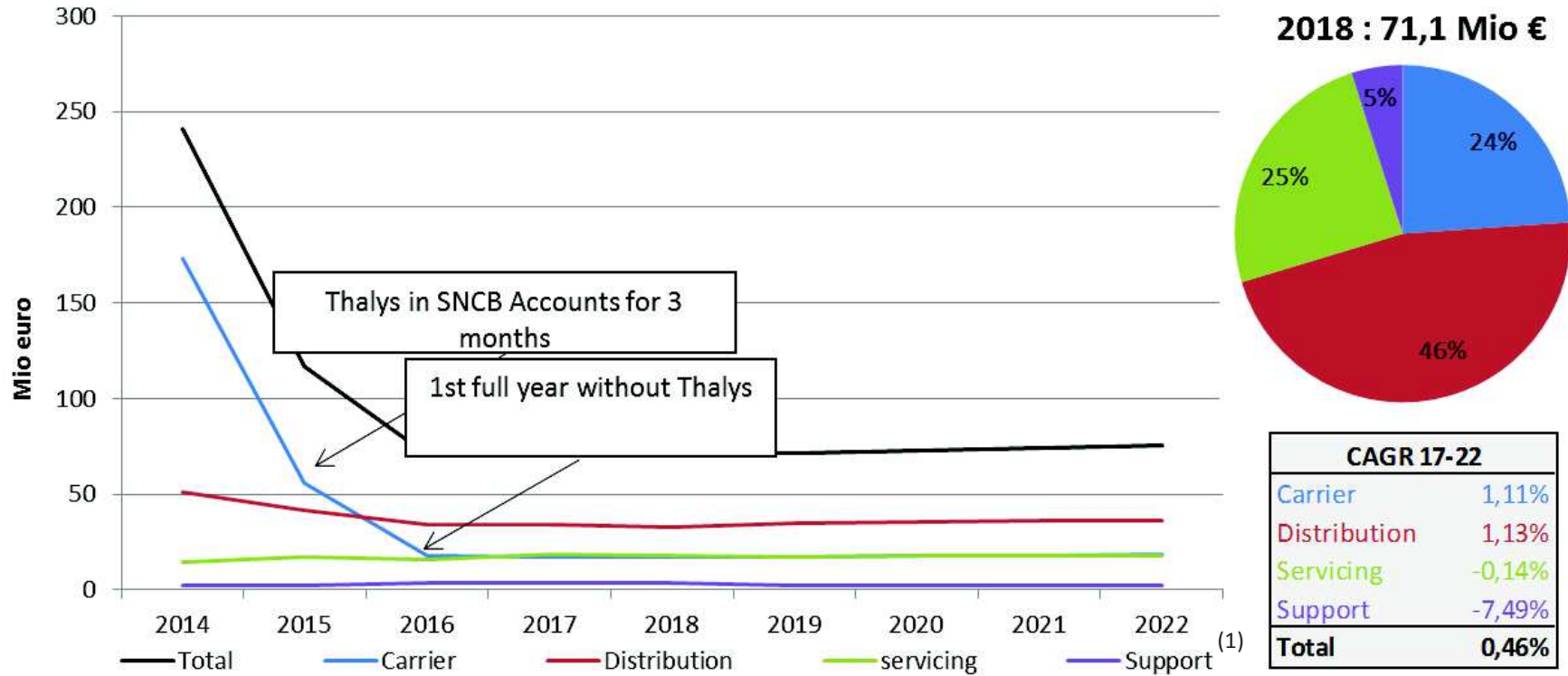
Pax – Pax km – Distance moyenne





- La période 2014-2016 a été marquée d'abord par une **progression** de près de 1% du nombre de pax en 2014-2015, puis par l'**impact** des attentats et des grèves en 2016 (*plus marqué en Paxkm, qui sont revenus à leur niveau de 2013, qu'en Pax, qui eux ont continué à croître légèrement*). De surcroît, pendant cette période la SNCB n'a que **peu augmenté ses tarifs**, moins que l'inflation.
- 2017 marque le **retour d'une croissance du trafic** aux niveaux prévus en 2014 dans le plan 2015-2019, combinée à une **amélioration de la recette unitaire**, grâce d'une part à la politique commerciale orientée sur les billets loisirs et off-peak mais aussi au rattrapage de tarif opéré sur les abonnements.
- Les ambitions pour 2018-2022 sont de **maintenir une croissance soutenue de 1% par an** (0,5% en pointe et 2% hors pointe), une continuation du rattrapage sur les **tarifs des abonnements** et une **flexibilité tarifaire accrue** sur les autres produits.





(1) Support = Voyages de Services (pour le groupe SNCB), et prestations de services (Helpdesk, UAT, ...) facturées à nos filiales Bene et Railtour



1

Sécurité et ponctualité avant tout

2

Des clients satisfaits, toujours, partout

3

Une politique de ressources humaines moderne et une culture d'entreprise fondée sur le professionnalisme, le respect, l'esprit d'entreprise et la collaboration

4

Des méthodes de travail efficaces

5

Une entreprise financièrement saine avec des ambitions de croissance



CLIENT-CENTRAL

Ensemble avec le client

Projet : Voice of the Customer



Impliquer clients et collaborateurs

Analyse demandes et plaintes
+
Entretiens collaborateurs avec contact clientèle
+
Enquête auprès des clients
+
Ateliers transversaux

Pour une meilleure expérience client sur des thèmes importants

Infos lors de travaux
Infos en temps réel en cas de trafic perturbé
Infrastructures des gares
Test M7
Test nouveau site Internet
Etc.

KLANT-CENTRAAL

Ensemble pour le client

Projet : Station Experience



Renforcement de la collaboration

Entre les directions
et
entre le terrain et les services centraux

Donner les outils nécessaires aux collaborateurs

Moyens de communication
Directives claires
Etc.

Pour une meilleure expérience client dans la gare

Communication cohérente
Bonne infrastructure
Etc.

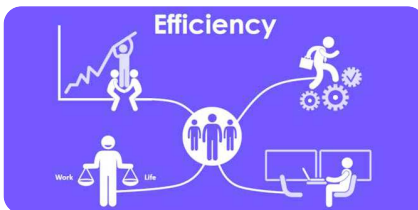
PROJET 2. Nouvelle *Customer Value Proposition* pour B2B : une offre tarifaire nouvelle et flexible pour les déplacements domicile-travail

B-MS

18



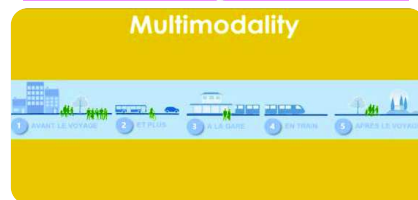
Comportement d'achat modifié : ici et maintenant, via Internet, via l'app,...
Augmentation du travail non lié au temps et au lieu
Augmentation du travail à temps partiel



Besoins modifiés du monde B2B (employeurs et employés) captés via le trajet mis en place avec les entreprises, les autorités et les groupes d'intérêt:



1. Efficacité: contrat, achat, utilisation, etc.
2. Flexibilité: périodes de voyage, suppléments ad hoc, plusieurs trajets, etc.
3. Information: besoin d'une communication plus simple et plus claire, proactive et réactive



4. Multimodalité : solution flexible d'un point A à un point B



PROJET 2. Nouvelle *Customer Value Proposition* pour B2B : une offre tarifaire nouvelle et flexible pour les déplacements domicile-travail

B-MS

B2B CVP: Flexabo via App

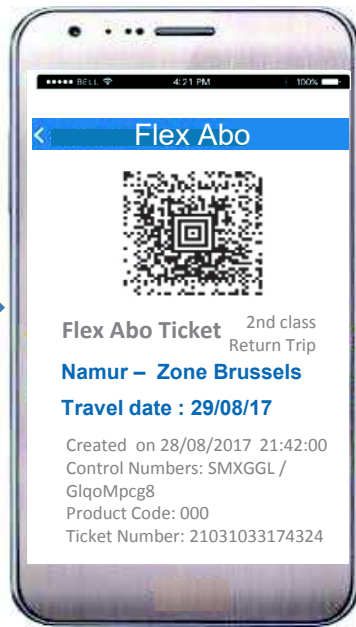
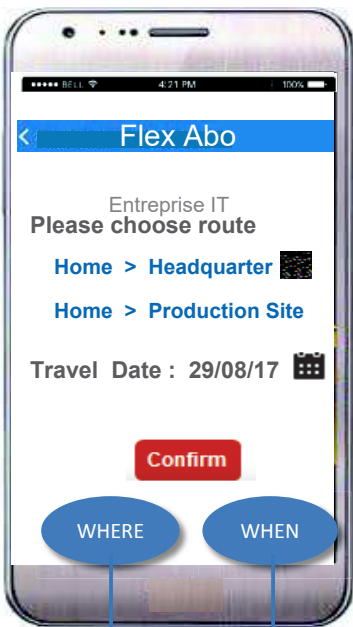
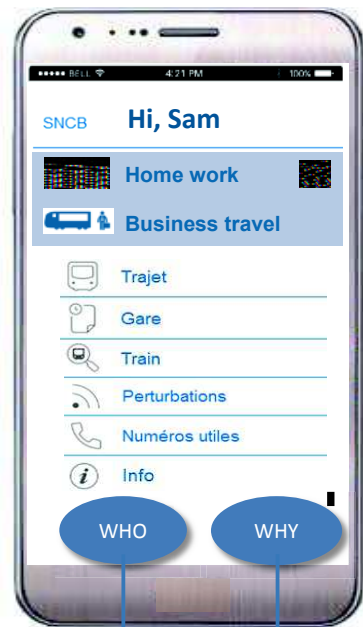
Avantages pour l'employeur

- Glissement charge d'achat de l'employeur vers l'employé
- Reporting amélioré
 - Par employé
 - Par type de déplacement



Avantages pour la SNCB

- Augmentation de la vente en ligne
- Activation de nouveaux cibles voyageurs
- Plus de possibilités en ce qui concerne la tarification



Nécessaire au reporting fiscal et social



PROJET 3. Simplification offre tarifaire : les tarifs de demain = une structure tarifaire fortement simplifiée, comportant des tarifs multimodaux intégrés

20

B-MS

Aujourd'hui

Demain

+ de 90 tarifs pour le train



Casse-tête pour le voyageur



Tarifs non intégrés



Train



Transport d'approche et terminal



Services liés au transport



Services d'accueil



1

Sécurité et ponctualité avant tout

2

Des clients satisfaits, toujours, partout

3

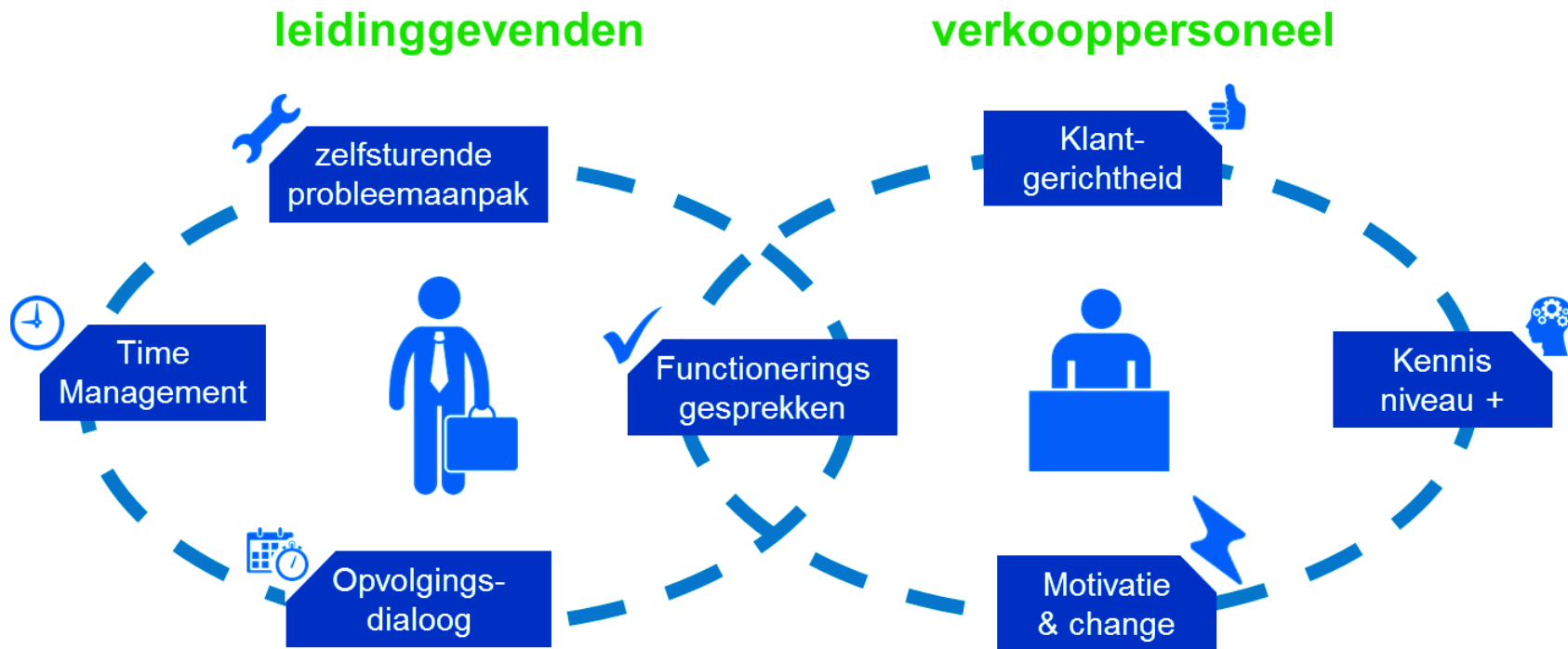
Une politique de ressources humaines moderne et une culture d'entreprise fondée sur le professionnalisme, le respect, l'esprit d'entreprise et la collaboration

4

Des méthodes de travail efficaces

5

Une entreprise financièrement saine avec des ambitions de croissance



PROJET 4. *Distribution 2020* : soutien actif de l'organisation de vente traditionnelle dans sa transition vers une nouvelle manière de travailler

B-MS



Sven Huyghe – 3 Mei om 11:27am van iPhone
Iedereen welkom te Antwerpen-Centraal op onze App-Stand!

LEUK VINDEN BEANTWOORDEN DELEN

Tanja De Brue, Rafael Van Win, Emiel (Jef) Mertens en 5 anderen vinden dit leuk

Giuseppina Centullo volgen – 12 Juni om 1:19pm
Onze 2e cyclus van permanente opleidingen 2017 (domestic) startte op 10/05. Een maand later hebben 365 commerciële medewerkers reeds deelgenomen aan deze opleiding, die hoofdzakelijk gewijd is aan GOotDA. Deze opleiding is het resultaat van een goede samenwerking tussen de teams van D2020 en de vakopleiding B-MS1224.

Les sessions de formation permanente du cycle 2/2017 (domestic) ont commencé le 10 mai. Un mois plus tard, 365 collaborateurs commerciaux dans les gares ont déjà suivi cette formation principalement axée sur le BRasMA et qui est le fruit de la bonne collaboration entre les équipes D2020 et de la formation professionnelle B-MS1224.

LEUK VINDEN BEANTWOORDEN DELEN

Dany Willard, Restaux Melanie, Bergamin Finck en 18 anderen vinden dit leuk

Bernadette Hubert volgen – 2 December 2016 om 7:05am
Bravo à notre collègue Paul Lamon de Rhode -Saint-Genèse pour cette bonne idée!

Encore une de vos idées réalisées!
Faites les petits feuillets de papier de recyclage et mettez-les dans nos boîtes à communication avec nos clients!
Vous allez recevoir dans les prochains jours des feuillets de notre nouvelle identité « 100% papier » pour donner les relations/travaux/entrevues B-MS Clients!

Continuez à poster vos idées dans notre IdeaBox : <https://note.be/ideaBox.com>

Merci pour votre collaboration!

LEUK VINDEN BEANTWOORDEN DELEN

Fabrice Kestemont, Sarah Francart, Diana Martins-Frade en 23 anderen vinden dit leuk

Plan d'entreprise SNCB 2018-2022 – presentation Comité d'Entreprise Stratégique 23/11/2017



1

Sécurité et ponctualité avant tout

2

Des clients satisfaits, toujours, partout

3

Une politique de ressources humaines moderne et une culture d'entreprise fondée sur le professionnalisme, le respect, l'esprit d'entreprise et la collaboration

4

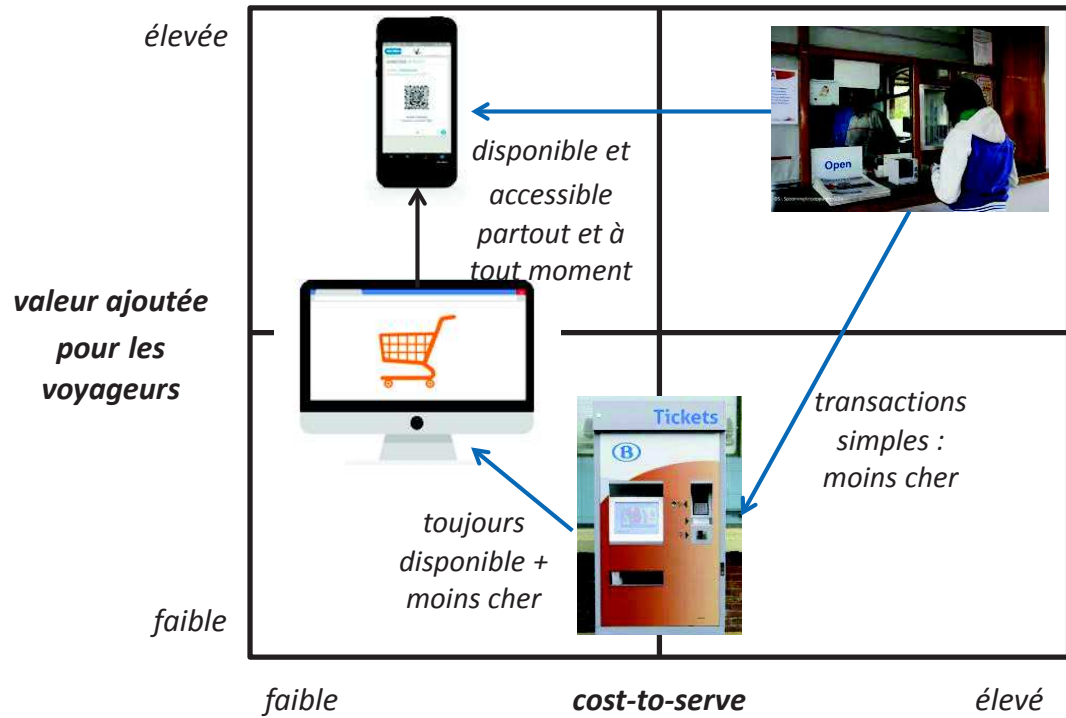
Des méthodes de travail efficaces

5

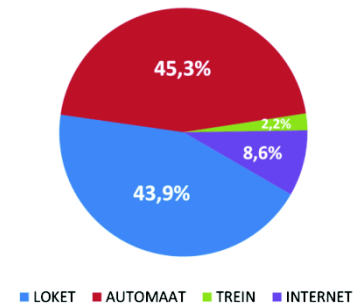
Une entreprise financièrement saine avec des ambitions de croissance



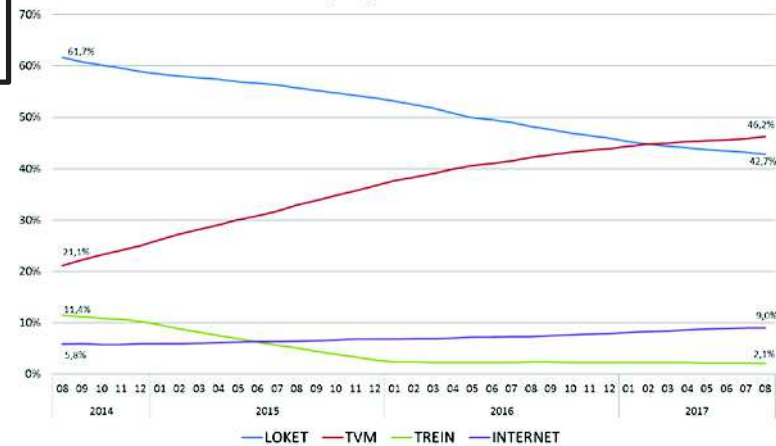
PROJET 5. Nouveau model distribution: canaux de vente et de distribution complémentaires à plus forte valeur ajoutée et diminution structurelle du cost-to-serve



Overzicht kanaalmix (YTD 08/2017)

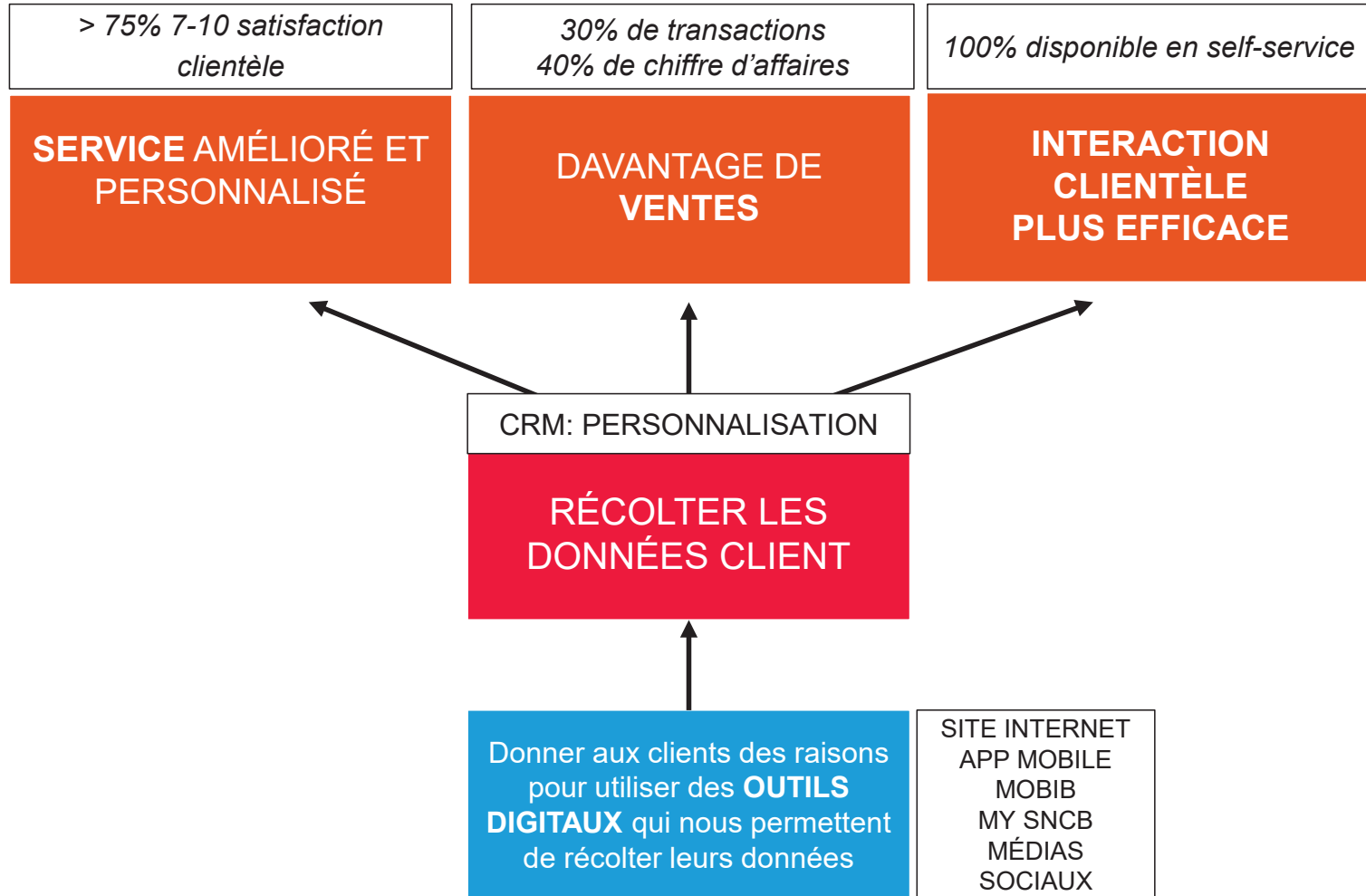


Evolutie van de kanaalmix (Glijdend gemiddelde over 12m)



PROJET 6. Transformation digital: stratégie transformation digitale servant de levier pour un meilleur service, davantage de ventes et une hausse de productivité

Objectif 2020 :



1

Sécurité et ponctualité avant tout

2

Des clients satisfaits, toujours, partout

3

Une politique de ressources humaines moderne et une culture d'entreprise fondée sur le professionnalisme, le respect, l'esprit d'entreprise et la collaboration

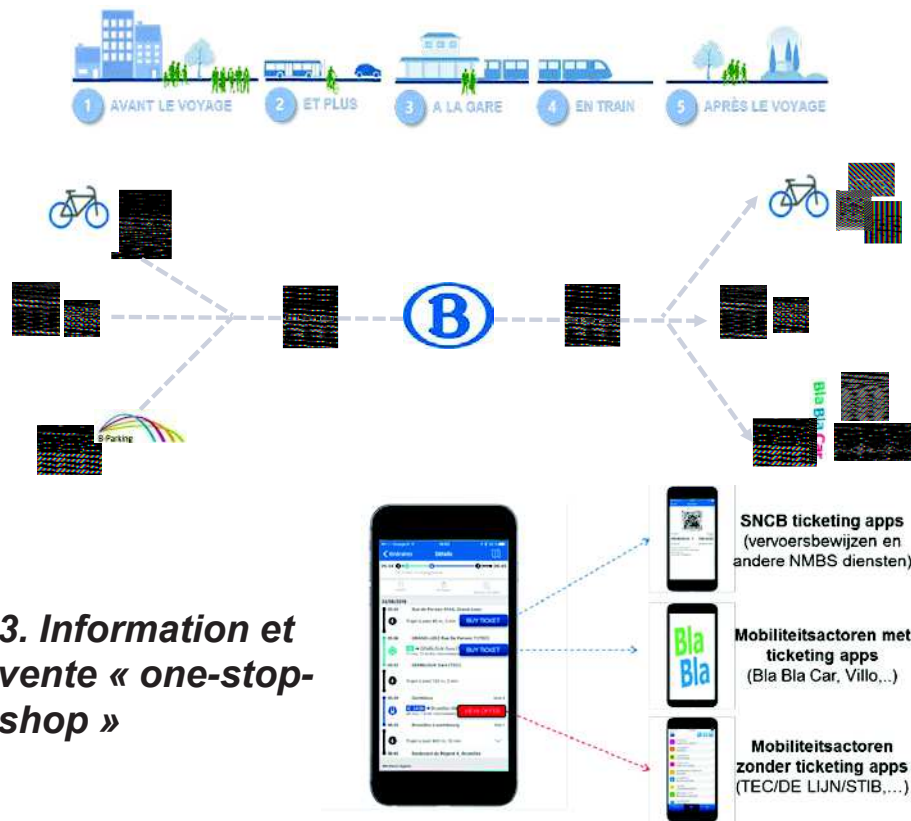
4

Des méthodes de travail efficaces

5

Une entreprise financièrement saine avec des ambitions de croissance

1. Repositionnement de la SNCB

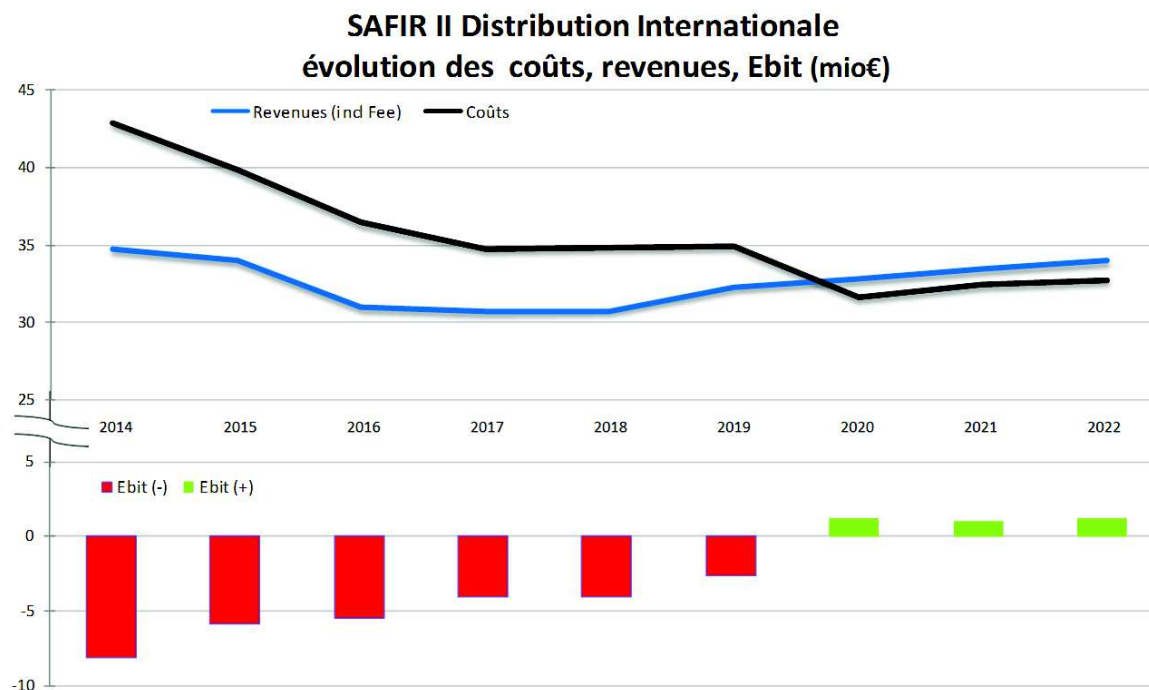


2. Promotion offre (sub)urbaine



4. Nouveaux tarifs combinés et intégrés pour le TP et le transport partagé

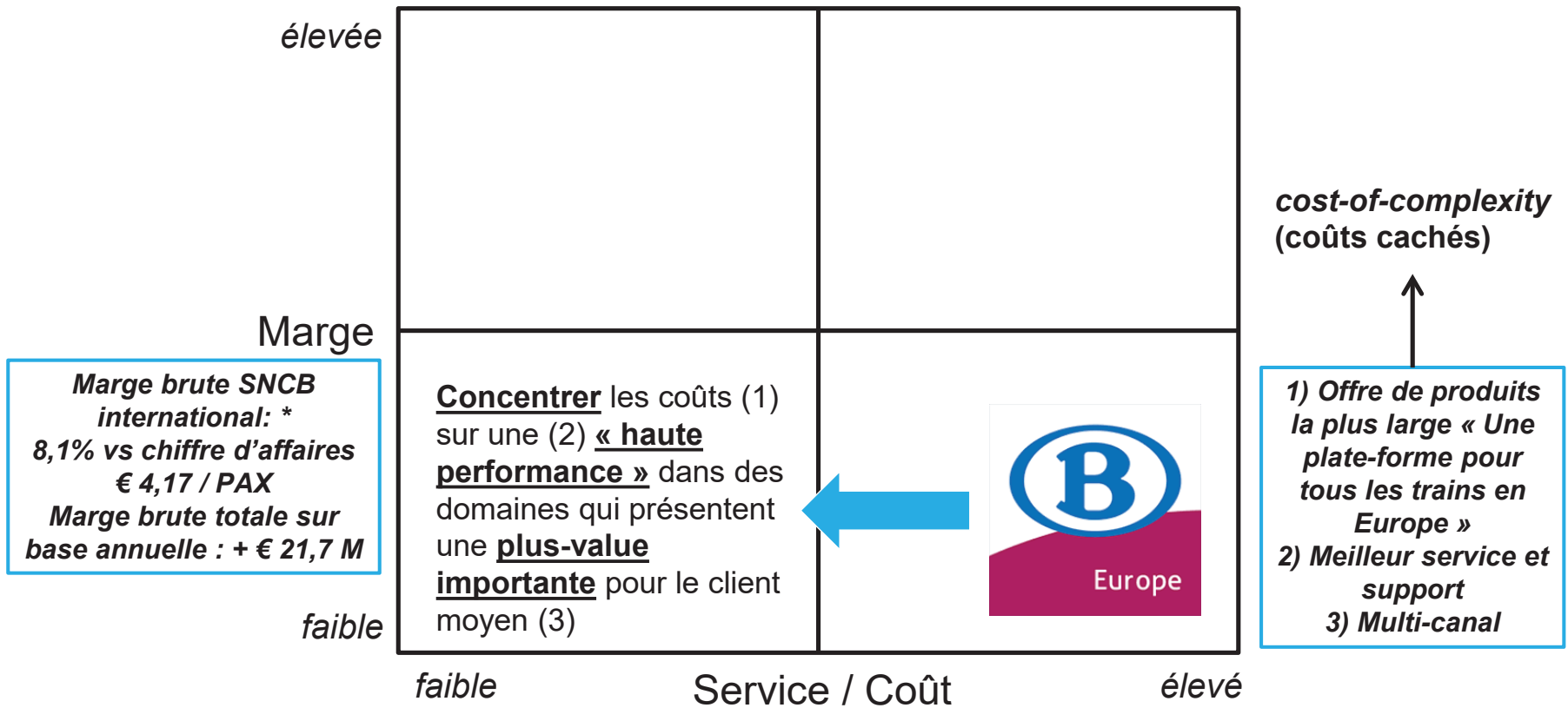




- Transformation de la vente et de la distribution internationales en activité rentable
- Business model renouvelé ; optimisation de la gamme de produits et des canaux de vente
- Compensation de la baisse structurelle des commissions par le développement de nouvelles recettes
- Diminuer les coûts IT de manière structurelle et les rendre variables
- Poursuite du développement des canaux de vente digitaux
- Augmentation de la productivité et fin des activités « long-tail »



PROJET 9. Renforcement de la distribution international: SNCB International doit adapter son positionnement, son business model et son modèle opérationnel afin de devenir rentable **B-MS**



* Marge moyenne après déduction des frais de ventes directs / Source: Safir II 2016: Marge + Fees (tous les produits / tous les canaux)



1. INTRODUCTION
2. **PLANS D'ACTION & OBJECTIFS OPERATIONNELS**
 1. Direction Marketing & Sales
 2. **Direction Transport**
 3. Direction Technics
 4. Direction Stations
3. PLAN FINANCIER D'EXPLOITATION





1

Sécurité

- ➔ Sécurité d'exploitation: diminution des dépassements de signaux
- ➔ Sécurité de travail: diminution des accidents de travail avec 10% par an
- ➔ Sécurité sociétale

2

Satisfaction clientèle

- ➔ Ponctualité: Amélioration de la ponctualité pondérée après neutralisation + moins de minutes de retards attribuées à la SNCB
- ➔ Info voyageurs: plan d'action 2017-2018
- ➔ Places assises suffisantes

3

Politique de ressources humaines et une culture d'entreprise moderne

- ➔ Performance management
- ➔ Lutte contre l'absentéisme

4

Méthodes de travail efficaces

- ➔ Utilisation des moyens de production (APS)
- ➔ Digitalisation
- ➔ Cohérence/qualité de l'info voyageurs en temps réel
- ➔ Eco-conduite / compteur d'énergie

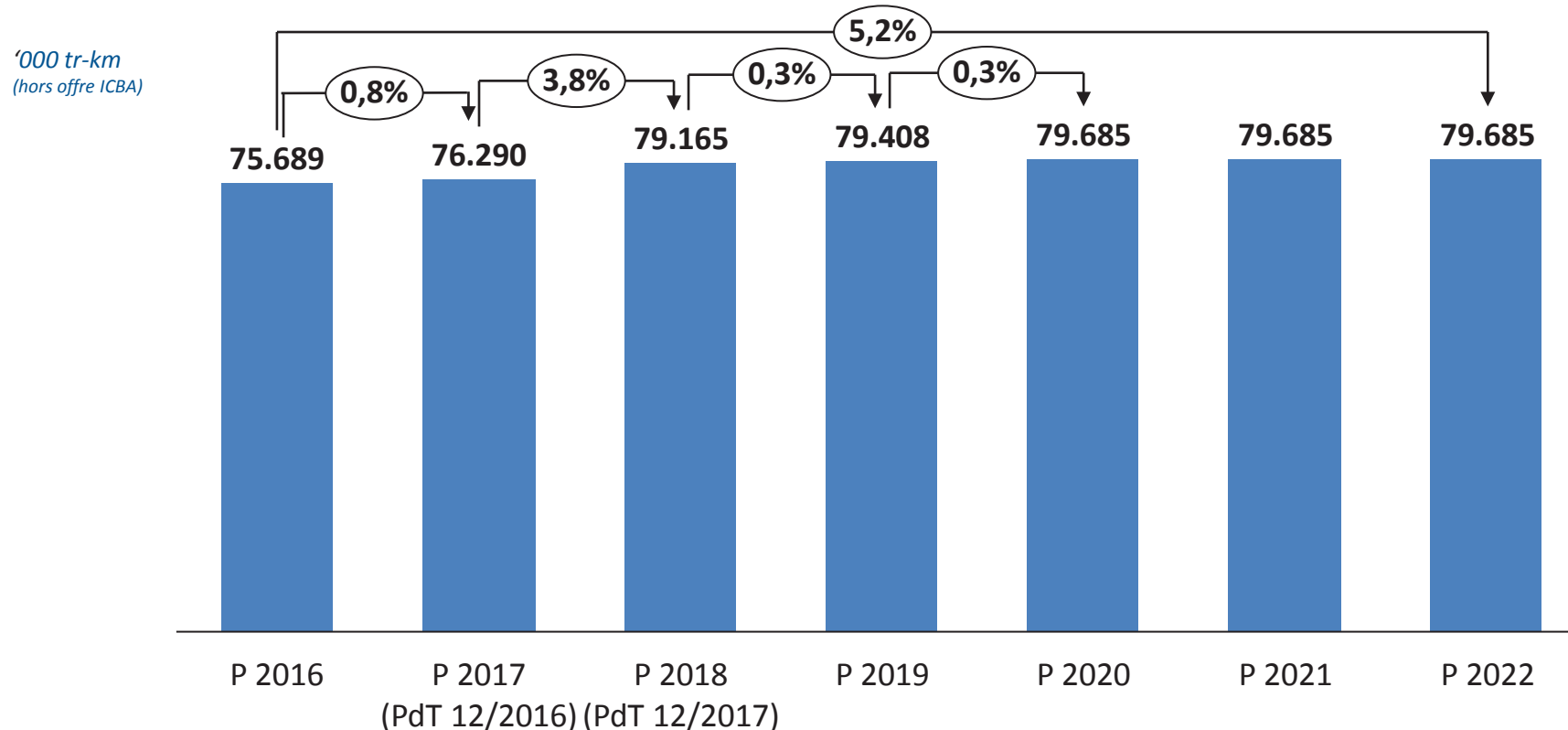
5

Entreprise financièrement saine

- ➔ Suivi adéquat des budgets
- ➔ Suivi adéquat des projets
- ➔ Suivi adéquat de l'effectif en personnel



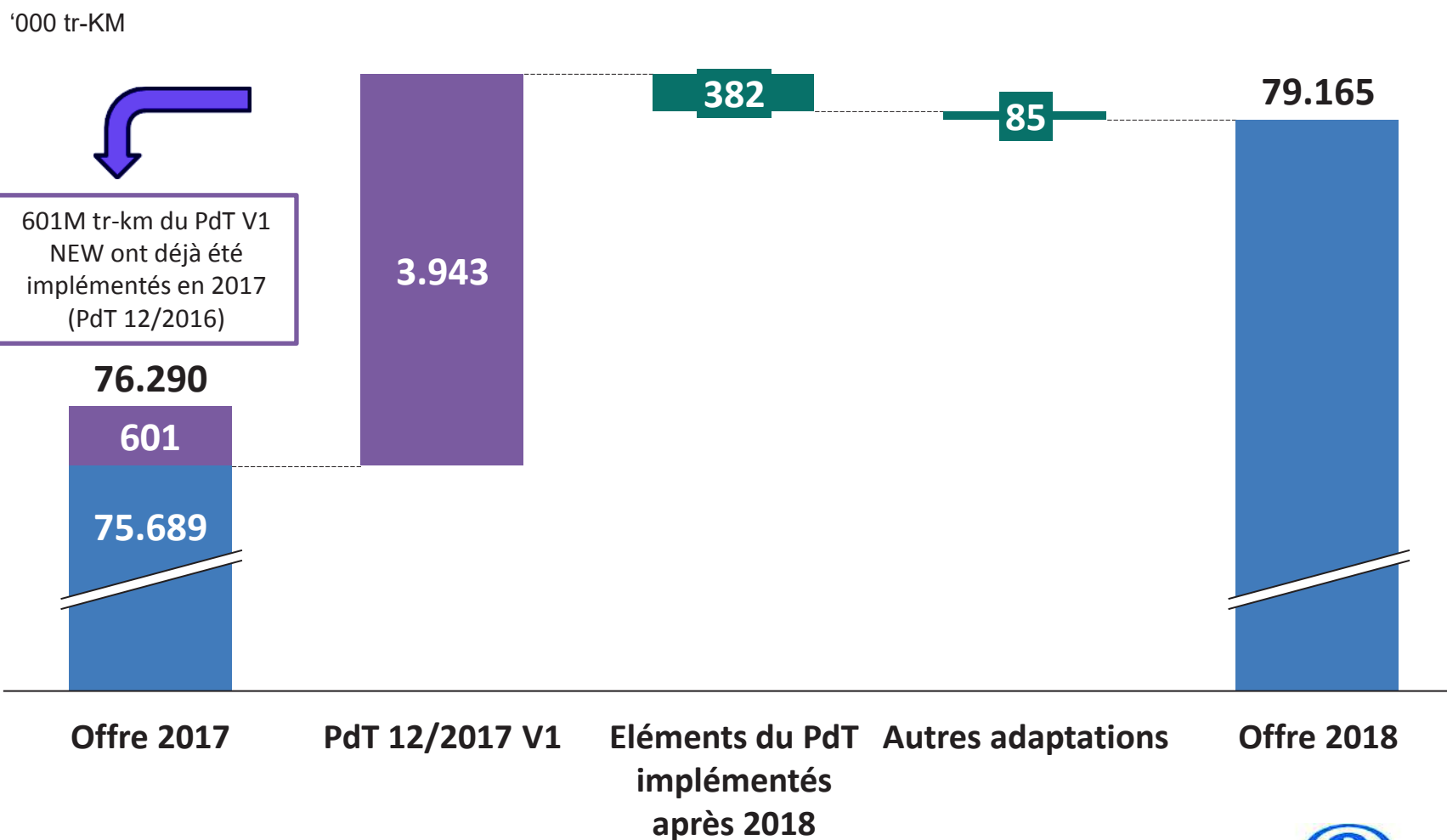
Parcours à charge offre planifiée



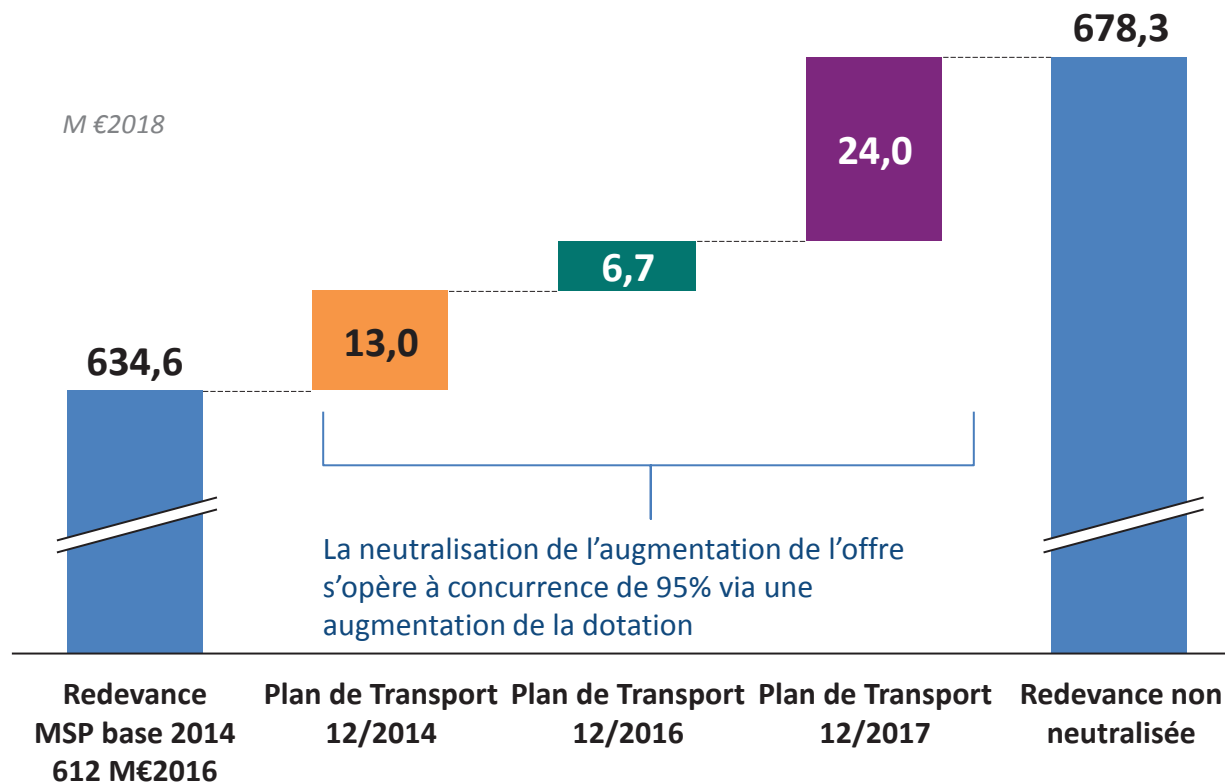
- L'augmentation de l'offre prévue dans le Plan de transport 12/2017 (PdT 12/2017) prévoyait une augmentation de 3.943 tr-km, soit 5,2% de l'offre (dont 0,8% déjà réalisés en 12/2016)
- La concrétisation de cette augmentation est en grande partie réalisée dès 2018 (PdT 12/2017), à quelques exceptions près dues à la non disponibilité de l'infrastructure (travaux en cours).
- L'offre PdT 12/2017 complète, additionnée des développements transfrontaliers, devrait être atteinte en 2020.



Zoom sur l'offre de transport nationale 2017-2018



Redevance d'infrastructure : hausse de la redevance infrastructure neutralisée à 95%

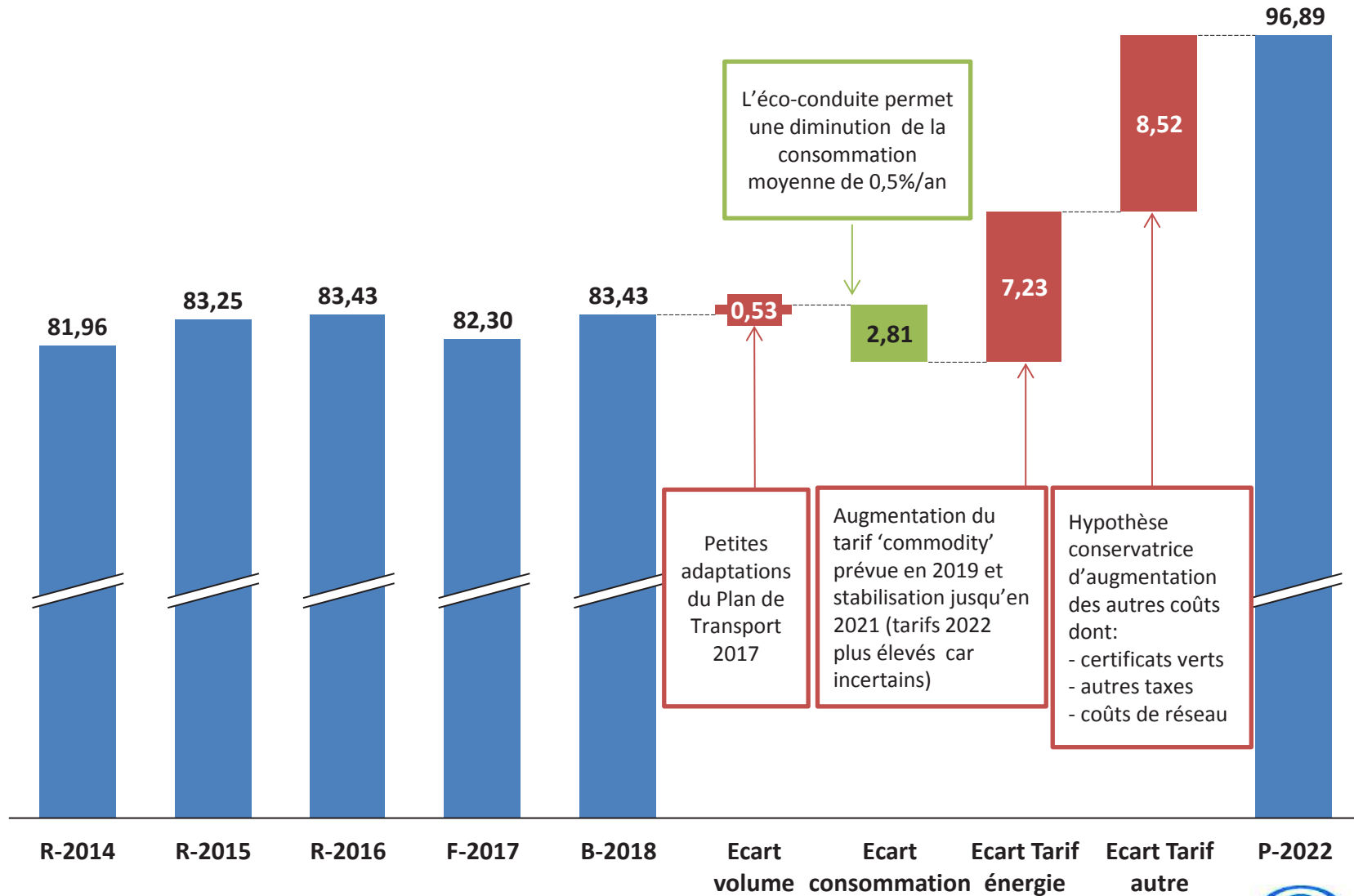


- L'augmentation de la redevance d'infrastructure relative aux missions de service public est "neutralisée" (hors inflation) au niveau de 2014 afin de permettre l'augmentation de l'offre prévue en 2017 et 2018.
- La formule de la redevance d'infrastructure est toujours appliquée. Infrabel facturera les trains-km supplémentaires, mais l'augmentation de la redevance d'infrastructure sera neutralisée (à concurrence de 95%) par une augmentation de la dotation de la SNCB et en même temps par une baisse correspondante de ce même montant chez Infrabel.



Énergie de traction: évolution 2014-2022

M €2018



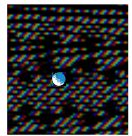
Toutes ces mesures assurent des gains d'efficacité au sein de B-TR!

Info voyageurs	Gains d'efficacité traction / accompagnement des trains	Gains d'efficacité dans la gestion opérationnelle du trafic ferroviaire	Autres
<ul style="list-style-type: none"> • Actions d'amélioration au niveau de l'info en temps réel, l'info commerciale, l'info en cas de travaux et l'info en cas de perturbations en utilisant les différents canaux afin d'informer le voyageur le mieux qu'il soit de son itinéraire. 	<ul style="list-style-type: none"> • APS (Advanced Planning and Scheduling): outil de planification intégré pour toute la production • Moyens ICT (IDA, ITRIS) • Compteurs d'énergie / éco-conduite • Plus grande polyvalence des services de support • DOO (Driver Only Operation): à l'étude 	<ul style="list-style-type: none"> • APS • Tablettes pour le personnel de gare (MIA) • Réorganisation des speakers • Réorganisation RDV/ROR • Réorganisation B4U-teams 	<ul style="list-style-type: none"> • Démantèlement Freight Services • Procédure de recrutement plus efficace • Formation plus efficace (Rail Traffic Academy, digitalisation,..) • Harmonisation des applications Control Rooms (hypervisor) • Lutte contre l'absentéisme • Performance management

Plan d'entreprise 2019-2022 - présentation Comité d'Entreprise Stratégique 2019/2021



La SNCB distingue 3 **domaines importants d'action**:



Technologie

- Choix de la politique en matière de systèmes de sécurisation des trains et de systèmes d'aide à la conduite
- Équipement du matériel roulant (migration TBL1+ vers ETCS)
- Nouvelle procédure de départ



Facteur humain

- Fonction de sécurité : trajet de compétence (formation, accompagnement, ...)
- Culture de la sécurité : transparence/confiance, participation et collaboration



Organisation

- Gestion systématique de la sécurité (basée sur la communication, l'amélioration continue et l'analyse des risques)



	<p>Medias sociaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Twitter 		<p>App & site web</p> <ul style="list-style-type: none"> • App mobile SNCB/NMBS • www.sncb.be • Call Center 		<p>Gare</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ecrans d'information • Annonces • Affiches • Personnel de gare • Personnel des guichets 		<p>Train</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ecrans d'information • Accompagnateurs de trains
--	--	--	---	--	--	--	---

Focus sur la qualité, la cohérence, la plus-value, la rapidité
Focus sur l'information en temps réel, le rôle de l'accompagnateur de train

Leuven - Hasselt: Accident de personne.

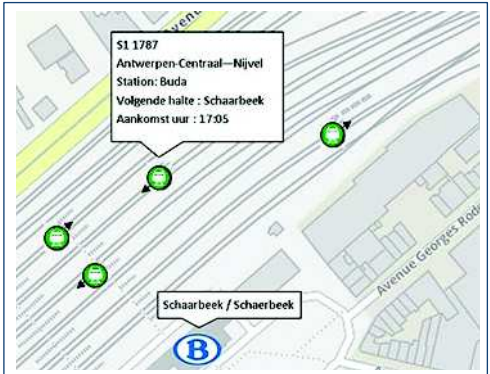
Circulation interrompue entre Hasselt et Saint-Trond. Durée de la perturbation indéterminée. Écoutez les annonces faites en gare.

➔

Leuven - Hasselt: Accident de personne entre Aiken et Saint-Trond.

Circulation interrompue entre Hasselt et Saint-Trond. Durée de la perturbation indéterminée.

Un bus remplace le train entre Saint-Trond et Hasselt. Les voyageurs qui se trouvent à Bruxelles-Midi, Bruxelles-Central ou Bruxelles-Nord avec comme destination Hasselt peuvent prendre le train IC vers Tongres pour rejoindre Hasselt.



Conseils de voyage
Composition et type de train

Q1 2018
Q3 2018

Correspondances, info gares

Q1 2018

Trains en temps réel

Q2 2018

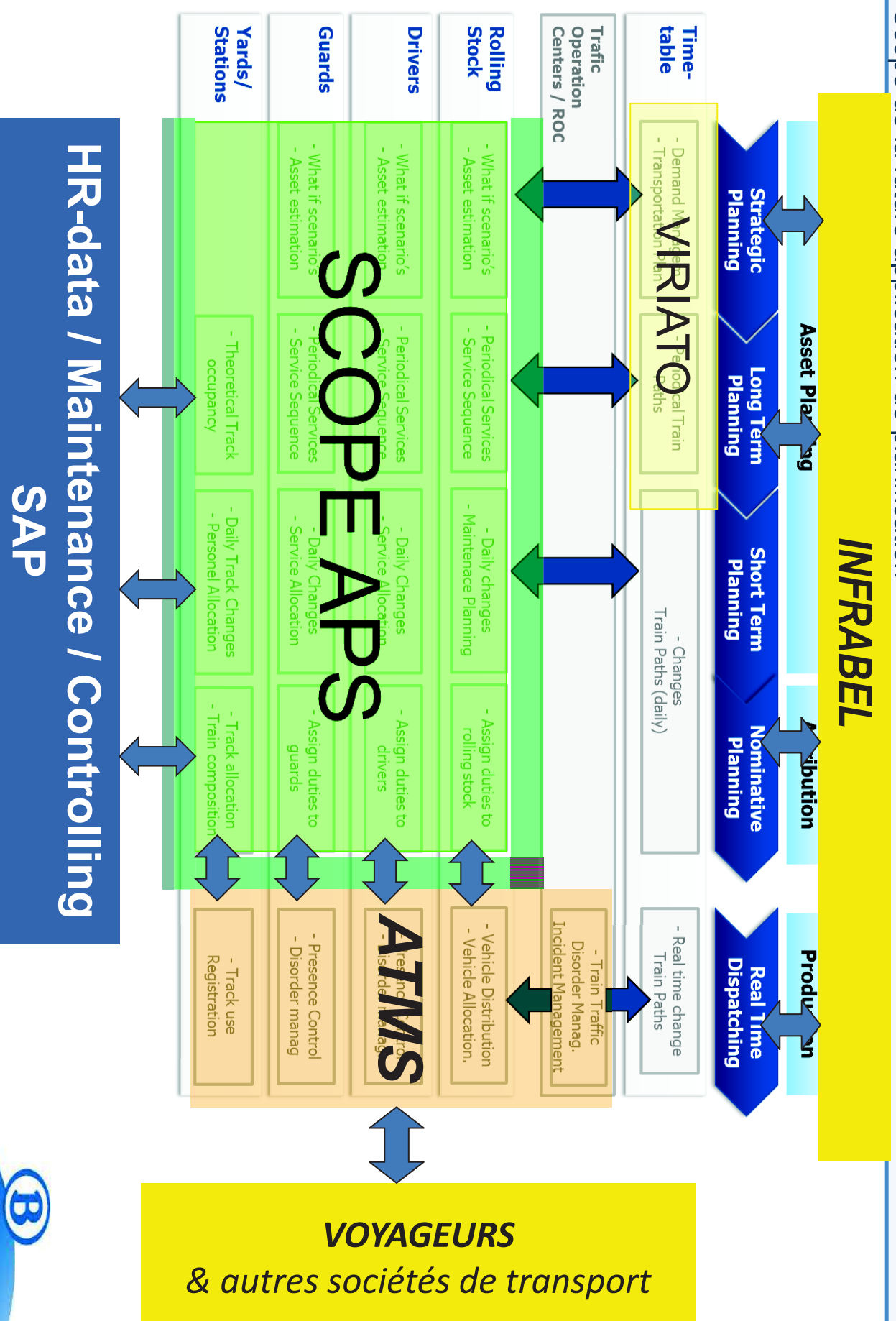


Zoom sur APS

Scope de la future application de planification

B-TR

41



APS = Optimisation du Planning
≠ remplacement des anciennes applications par de nouvelles

• Faciliter:

- L'efficacité de la mise à disposition des ressources (polyvalent)
- la gestion de la **performance** & la **motivation** des planificateurs
- Bonne coordination

Organisation
intégrée



• Faciliter:

- l'orientation client
- la performance & l'optimisation du planning
- la **synergie** et l'efficacité

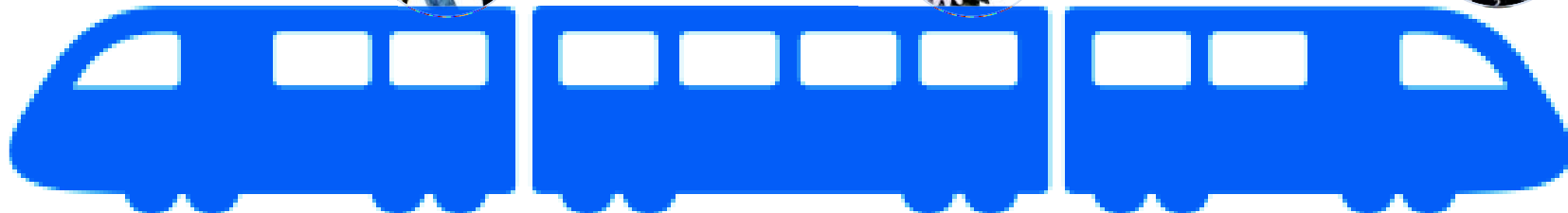
Processus
intégrés



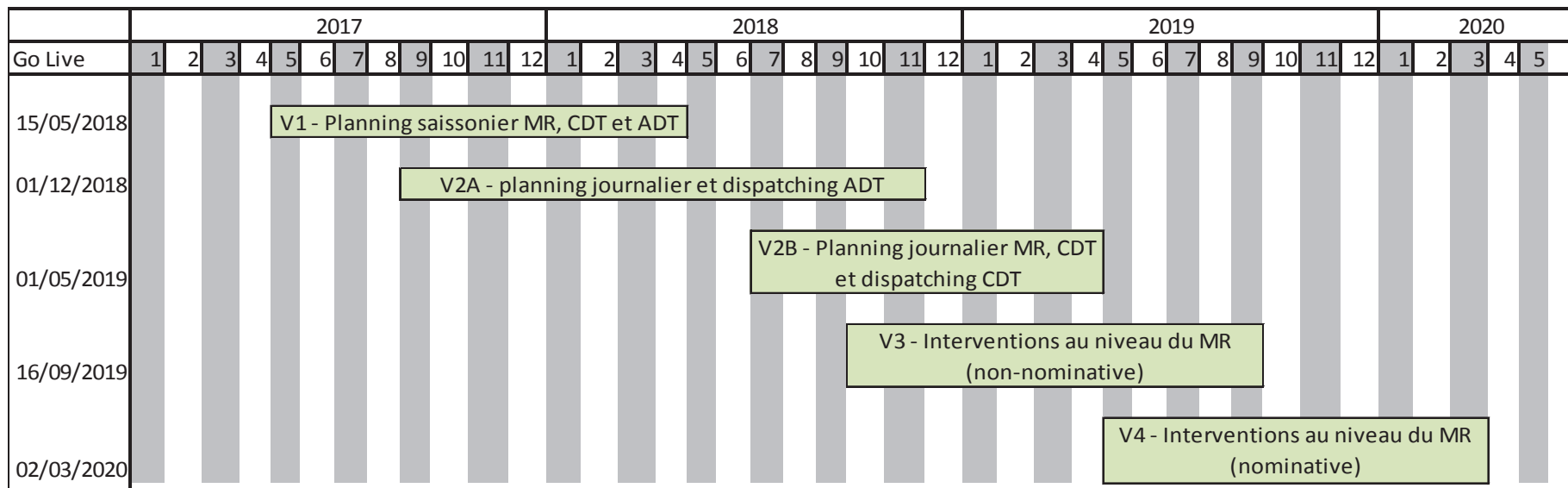
• Faciliter:

- l'automatisation & la standardisation
- l'optimisation
- la gestion des coûts

Application
intégrée



Planification pluriannuelle APS:



Go-live APS planifié en 2018

APS V1 (15/05/2018)

- Gestion de l'infrastructure ferroviaire et horaires (reçu d'Infrabel)
- Planning saisonnier matériel roulant y compris alignement high level B-TC
- Planning saisonnier du personnel roulant

APS V2A (01/12/2018)

- Planning journalier des accompagnateurs de train
- Dispatching de l'accompagnement
- Phase-out de 'Power' (application de planification actuelle) comme application operationele



Scope: comptage d'énergie, rapport d'énergie et mesures pour diminuer la consommation d'énergie du personnel roulant (éco-conduite) et technique

Objectif: Diminution de la consommation d'énergie traction par sièges-km de 2,8% en 2022, (dont 0,5 point de pourcentage en 2018)

	2017Q4	2018Q1	2018Q2	2018Q3	2018Q4	2019	2020
Software communication des données train/RDV							
Comptage d'énergie HLE18 (achat, prototype et déploiement)							
Comptage d'énergie AM08 (achat, prototype et déploiement)							
Hardware-upgrade module de communication							
Elaborer le reporting							
Energie-efficacité: formation							
Energie-efficacité: projet pilote IC01							
Energie-efficacite: réseau entier							
Energie-efficacité: Matériel roulant stationné							

Extra: M7 Bmx seront équipé par des compteurs d'énergie par le constructeur

Fin 2019 la SNCB pourra mesurer et suivre la consommation d'énergie pour 50% des tr-km parcourus (Loc T18/19 + Desiro). Fin 2022 même pour 65% (après livraison M7).



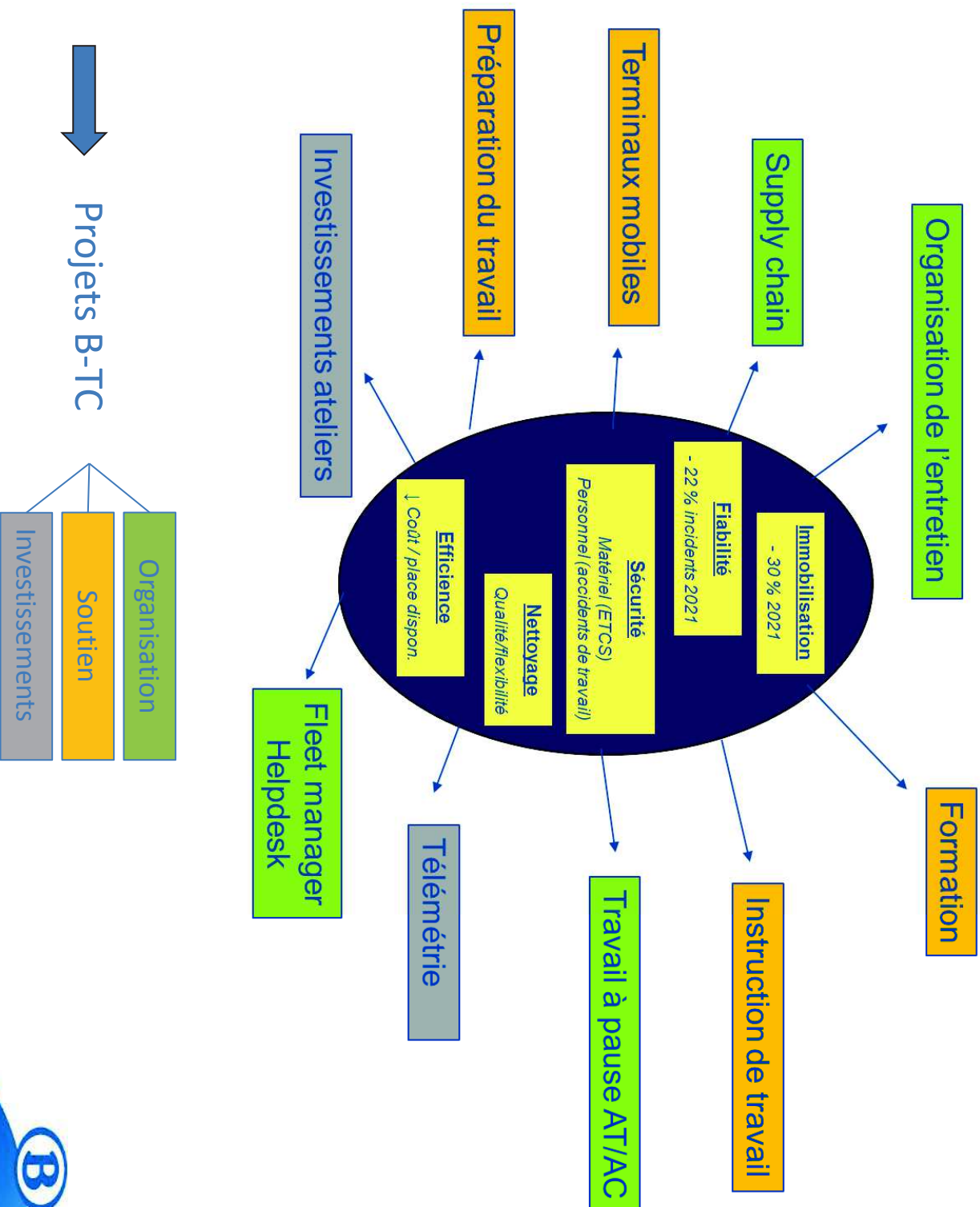
Plan stratégique "security" 2016-2020:

- Veiller sur la sécurité et la perception de la sécurité des voyageurs et du personnel (remplacement des caméras « end of life », dispositifs X-Ray, portiques de détection, réaction plus rapide aux alarmes dans les controlrooms (hypervisor),...) (2018-2022)
- Rôle de coordinateur de la SNCB dans la politique antiterrorisme (2018-2022)
- Attention pour des phénomènes qui ont un impact sur le processus de production (ponctualité) de la SNCB, comme trespassing (2018-2022)
- Optimisation des schémas de communication en collaboration avec les partenaires (Infrabel, police) (dès que 2018)
- Implémentation des lois et régulations concernant les sanctions administratives (2018)
- Recrutement adéquat et parcours de formation de haute qualité (dès que 2018)



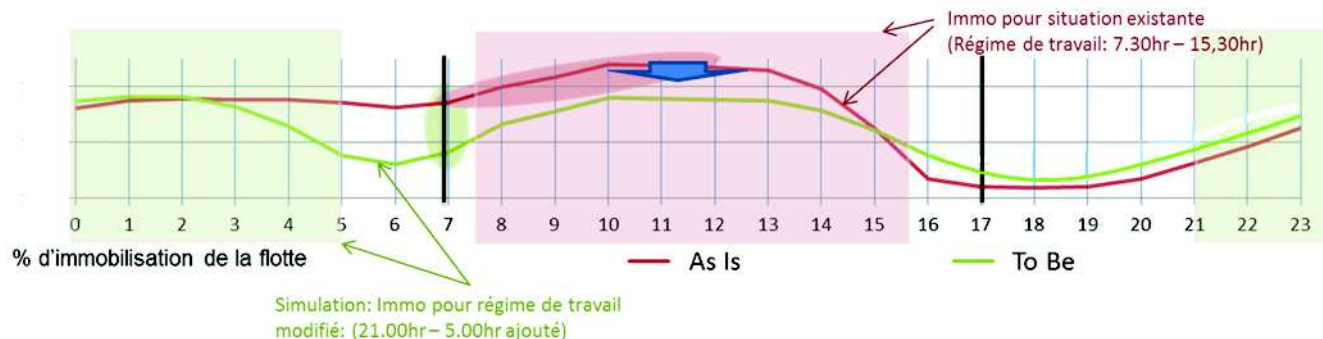
1. INTRODUCTION
2. **PLANS D'ACTION & OBJECTIFS OPERATIONNELS**
 1. Direction Marketing & Sales
 2. Direction Transport
 3. **Direction Technics**
 4. Direction Stations
3. PLAN FINANCIER D'EXPLOITATION





Le travail à pause dans les AT améliore la disponibilité du matériel roulant aux heures de pointe

- Objectif: diminuer l'immobilisation à 7h du matin



- Evolution planifiée des prestations:

		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Core Business Techniek	Shiftwerk (we/week)	11%	14%	18%	29%	35%	40%
Core Business Techniek	Week dagdienst	89%	86%	82%	71%	65%	60%
Ondersteunende Diensten	Shiftwerk (we/week)	15%	17%	18%	24%	24%	25%
Ondersteunende Diensten	Week dagdienst	85%	83%	82%	76%	76%	75%
TW buiten schoonmaak	Shiftwerk (we/week)	12%	15%	18%	27%	31%	35%
TW buiten schoonmaak	Week dagdienst	88%	85%	82%	73%	69%	65%

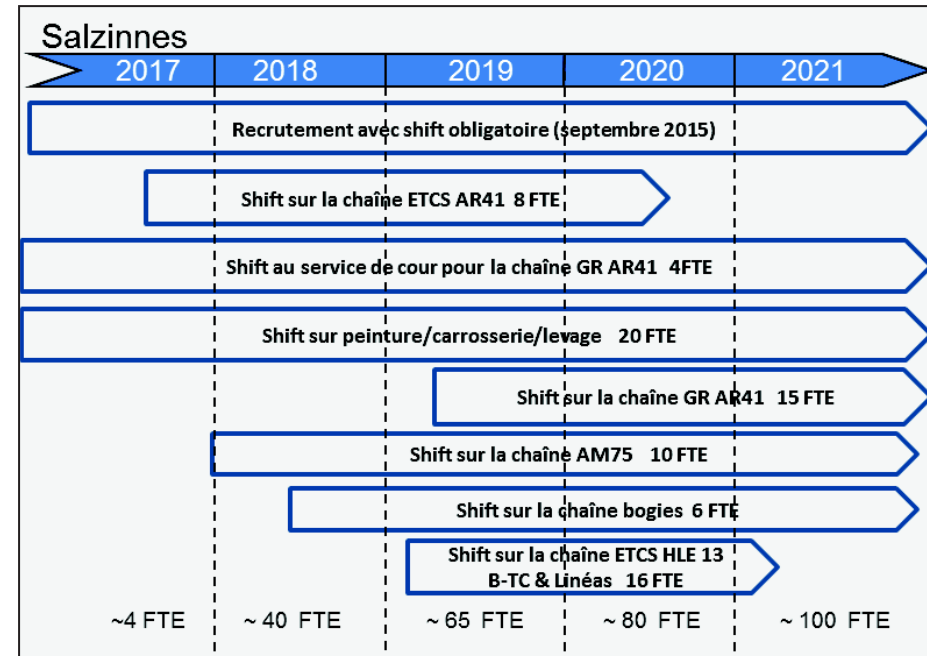
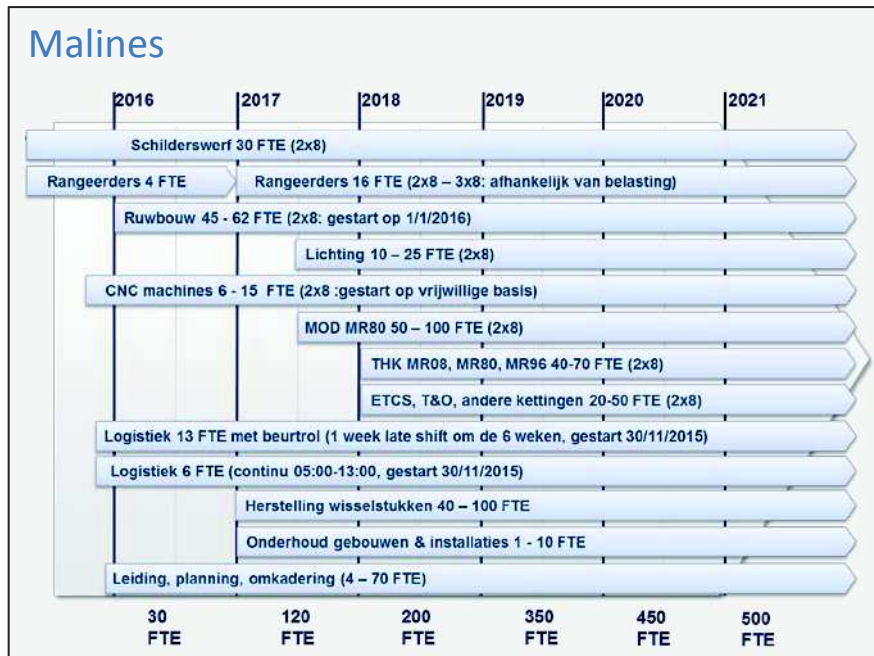
- Points d'attention

- Introduction progressive du travail à pause, avec transition plus importante au début dans les nouveaux ateliers
- Modification du plan de transport : livraison du matériel roulant – en discussion avec TR



Le travail à pause dans les AC améliore les durées d'immobilisation durant les révisions et modernisations

- Travail à pause requis pour réduire les durées d'immobilisation → amélioration immo

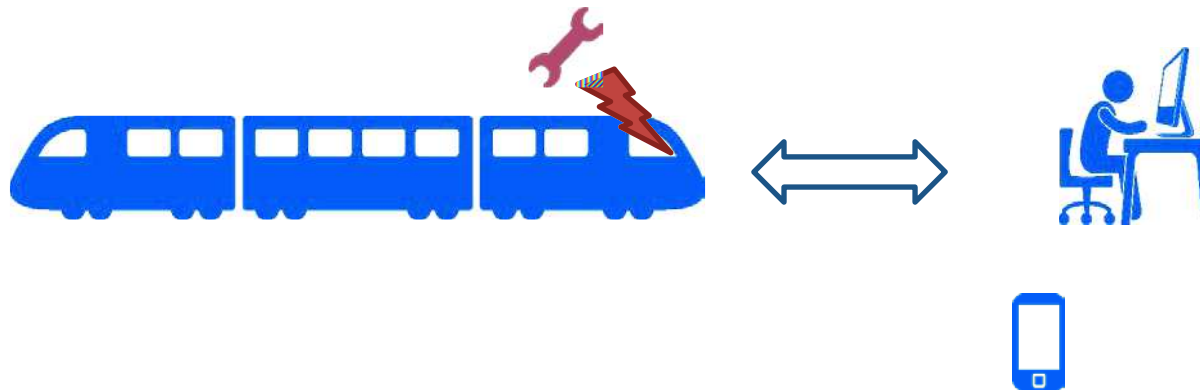


- Introduction du travail à pause: l'objectif est d'éliminer les 'bottle neck' pour le 'démarrage de nouvelles chaînes' → diminution durées d'immobilisation
- Cuesmes: focus sur travaux de peinture, habillage, intérieur, nettoyage pour rames M6 et I6 → ~35 personnes en 2018 et 2019



Télémétrie

- Analyse des données électroniques des engins
- Aide à l'analyse de la nature des causes de problèmes
- Disponible sur DESIRO
- En 2018: T18
- En 2020: M6, AM96, AR41, I11 et T13



Infodesk-Helpdesk

- Aider les conducteurs ou les accompagnateurs pendant leur dépannage en ligne.
- Analyse technique des avaries en temps réel
- Evolution vers une meilleure préparation des ateliers avant entrée des engins avariés

Formation



Objectif
Amélioration de la qualité
et de l'efficience des opérations



- Renforcement structurel de l'équipe de formation (+ 11 collaborateurs)
- Développement et structure des formations opérationnelles : catalogue, normalisation, garantie qualité, coordination entre sites,
- Evolution vers une gestion des compétences 'individuelles' poussée : cohérence entre fonction, qualifications et formations...
- Développement d'un programme de formation 'Management'

Instructions de travail



Le déploiement d'instructions de travail par série donne lieu à une augmentation de la qualité et à une méthode de travail plus sûre

Planning :

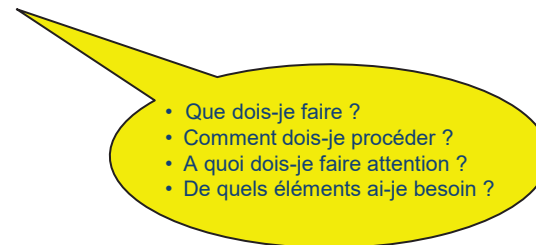
- AM96 disponible
- AM08 : → Préventif : Q3 2017
→ Correctif : début Q3 2017
- AM80 : Q3 2018
- M7 : Q4 2018
- T18 : à définir
- M6/I11: Q2 2019

Objectifs :

- Méthode de travail univoque
- Amélioration de la qualité
- Renforcement du programme de formation

Impact sur les agents :

- Changement majeur : Alignement entre ateliers
- Directives 'brèves' claires, séquences, ...
- Description d'outils requis et de consommables
- Description de mesures de sécurité spécifiques
- Description des 'checks'



	<p>3 - Amener le verrou d'attelage en position accouplée (verrou sorti) à l'aide du levier d'accouplement manuel (3).</p>
	<p>4 - Verrou sorti, Pousser sur l'arrière du verrou (4) au moyen d'un manche rigide. Graisser à l'aide d'un lubrifiant. Accrocher le graisseur central (2), le graisseur débordé par l'avant du verrou (A) après 4-5 coups de pompe à graisse. Relâcher la pression mise sur le verrou et continuer à graisser afin de faire déborder la graisse par l'arrière (B) après 4-5 coups de pompe à graisse.</p>

Nouveaux ateliers

- Arlon: sept 16
- Kinkempois: déc 17 (traction Diesel) – Mar 18
- Hasselt : Mai 18
- Melle : Oct. 18
- Ostende: par phase entre 2019 et 2021



Changements

- De longs halls: la maintenance des longues rames (M7, rames tractées, trains complets)
 - Maintenance fragmentée
 - Moins de manœuvres → gain de temps
 - Travail à pause
- Environnement de travail plus agréable et plus moderne
- Nouveaux outils → travail plus efficace

Ateliers centraux

- Modernisation des installations et équipements des ateliers de Cuesmes, Salzinnes et Malines

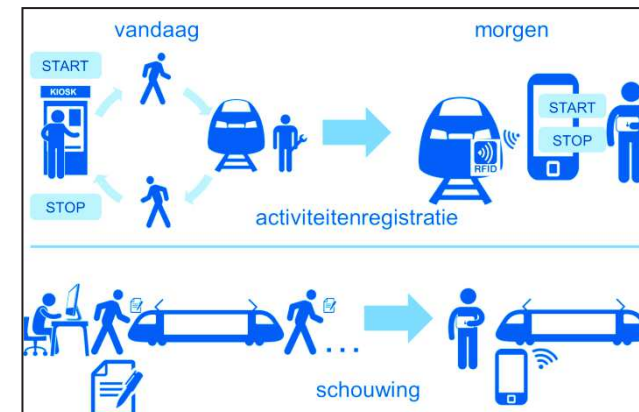
Planning

- AT : Roll out à partir de mars 2018 → nouvel AT ajouté chaque mois
- AC : A partir de janvier 2019 (Phase 2)
- Roll out vers: Technicien, Visiteur, Dépanneur
- Renforcement WIFI dans tous les AT à partir de 2018



Objectifs

- Réduction du temps non-utile
- Diminution du papier/administration
- Travail davantage qualitatif: info à portée de main
- Travail plus rapide: infos en temps réel



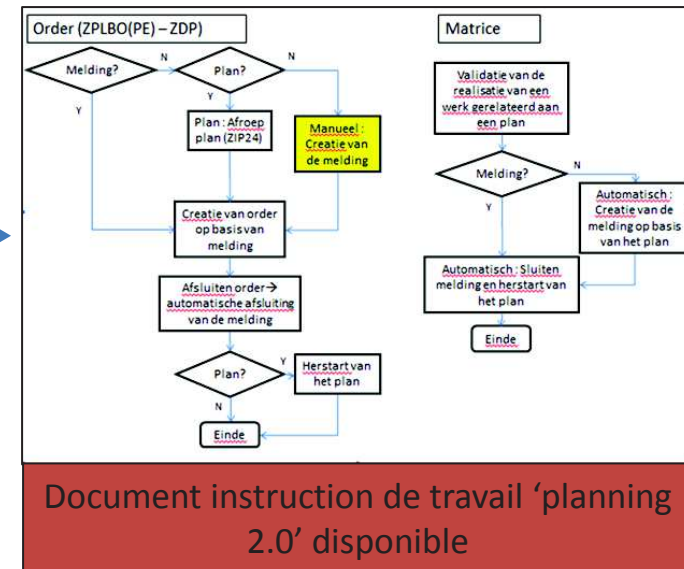
Applications

- En 2018 : Focus sur activités kiosque AT + gestion avis (avaries) + caméra et scanning RFID
- En 2019 : Focus sur activités kiosque AC + gestion avis (avaries) + caméra et scanning RFID
- Apps candidat: Instructions de travail, checklists, suivi progrès tâches individuelles,



Objectif pour les AT

- Planifier tous les AT de la même manière
- Améliorer la qualité de la planification
 - Macro-planification (entretien préventif)
 - Micro-planification (entretien préventif)
 - Gestion des avis (avaries)
 - Planification des activités d'entretien curatif
 - Amélioration de la commande 'dépannage'
- Déploiement sur tous les AT Q1 2017- Q1 2018 par formations intensives



Objectif pour les AC

- Introduction d'une gestion de projet pour les chaînes de révision et modernisation
- Instauration d'une 'planification centrale' pour tous les chantiers en « sous-chaîne » (pièces)
 - Introduction d'un modèle 'axé sur la demande'
 - Meilleure planification et paramétrisation (consommations, stocks de pièces de rechange, routage, BOM, ...)
 - Meilleur suivi de tous les chantiers → plus de stabilité
 - Meilleure adaptation de la planification des congés aux besoins de production

Une amélioration de la propreté du matériel roulant augmente la 'satisfaction clientèle'

B-TC

55

Objectif

- Amélioration des opérations de nettoyage

Actions

- Renforcement de l'encadrement et du suivi
- Simplification de la politique de nettoyage :
 - Nouvelles instructions de travail (davantage de photos)
- Externalisation
 - Plus grande flexibilité au niveau de la modification de la charge
 - Evolution escomptée
 - 2016 : 45% privé – 55% SNCB
 - 2021 : 60-65% privé – 40-35% SNCB
- Amélioration de la qualité du roulement avec TR
- Renforcement de B-Clean (nettoyage durant service)
- Amélioration des moyens techniques et nettoyage plus efficace

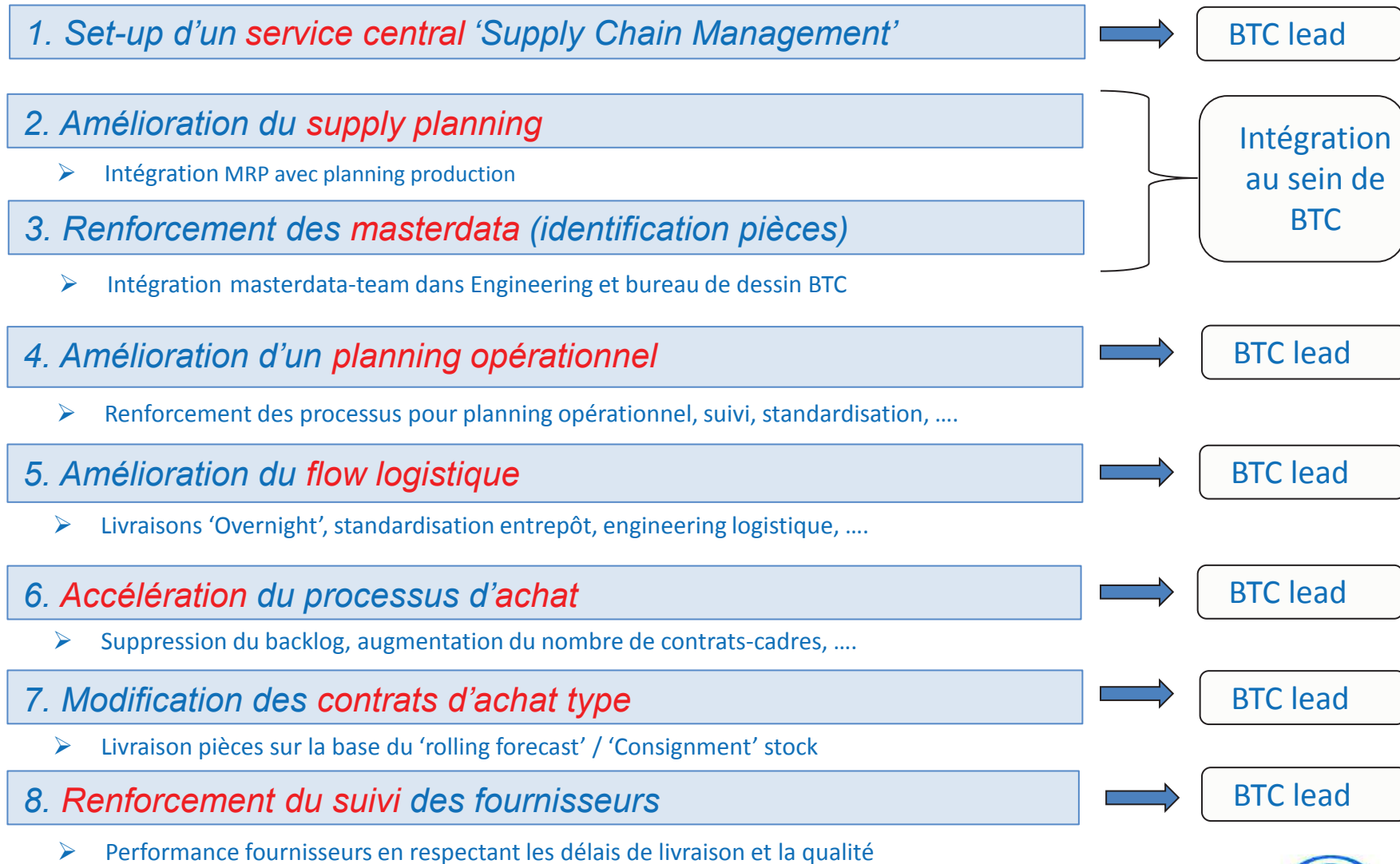


Plan d'entreprise SNCB 2016-2022 - présentation Comité d'Entreprise Stratégique 23/

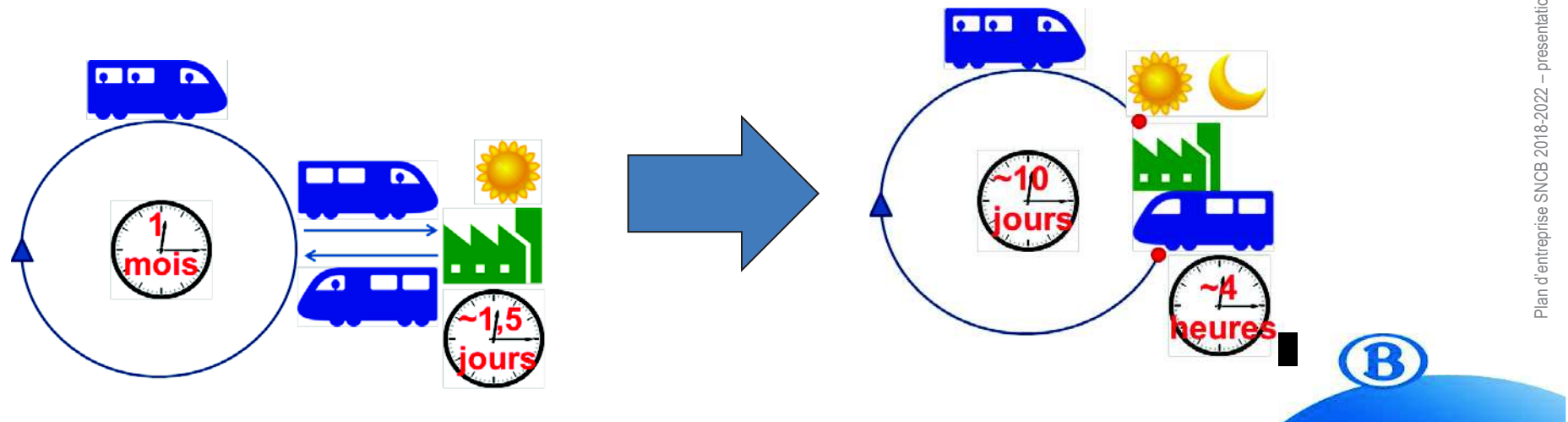


Une amélioration de la 'sous-traitance des pièces' débouchera sur une meilleure efficacité

Actions :



- Entretien fragmenté
 - Entretien par caisse → Entretien d'une rame complète
 - Fragmentation en blocs < 8 h
 - Entretien complet réparti sur plusieurs entrées
- Entretien intégré dans roulement (TIM = Timetable Integrated Maintenance)
 - Potentiel pour réduire l'immo additionnelle en rendant les entrées imprévues (60%) planifiables
 - Possible en augmentant la fréquence des entrées (imprévu + préventif)
 - Le potentiel est à évaluer avec B-TR (impact sur plan de transport)
 - Tests prototype en 2018 (Arlon)



1. INTRODUCTION
2. **PLANS D'ACTION & OBJECTIFS OPERATIONNELS**
 1. Direction Marketing & Sales
 2. Direction Transport
 3. Direction Technics
 4. **Direction Stations**
3. PLAN FINANCIER D'EXPLOITATION



- **Amélioration des structures d'accueil**
 - **Standardisation de l'offre : fonctionnalité, intermodalité, propreté, sécurité, durabilité**
 - **Mise en oeuvre du PPI**
 - **Focus sur engins de levage, accès et signalétique**
 - **Contrôle strict du scope et de l'orientation-client des projets**
- **Développement d'une politique cohérente pour nos activités commerciales**
- **Mise en œuvre des opérations de valorisation reprises dans le plan d'entreprise**
- **Mise en œuvre MP Bruxelles - Midi**



➤ Réorganisation et simplification de la direction Stations

- Orientation client
- Plus d'efficience et d'efficacité grâce à une répartition claire des tâches et des ressources entre les services centraux, les districts et les filiales
- Autonomie et responsabilisation des chefs de services
- Moins de hiérarchie, plus de collaboration transversale et de communication
- Digitalisation des processus
- Approche projet basée sur les besoins du client avec trois types de KPI : résultats livrés, budgets, planning

➤ Charroi : mobility policy & project leasing



Accueil : fonctionnalité – sécurité – propreté – intermodalité -durabilité

- **Description** : la standardisation des gares (intérieur et extérieur) consiste à mettre en place une norme interne qui va amener une homogénéisation des besoins, une interchangeabilité des composants et une interopérabilité. La gare standard va permettre de maximiser le nombre de clients et d'optimiser le temps du client
- **Avantages** : réponse + efficace aux attentes des clients grâce à une signalétique adaptée, simplification des décisions, gain de productivité, réduction des coûts, atteindre plus vite les objectifs de la société, meilleur contrôle de qualité, élimination des pertes et des activités sans valeur ajoutée

➤ Objectifs attendus :

- Utilisation d'éléments constitutifs interchangeables
- Utilisation de composants universels intégrés dans un contrat cadre
- Tenir compte des nouvelles contraintes budgétaires sans léser la sécurité
- Diminution des coûts d'exploitation (entretien, nettoyage, consommables...)
- Accroître la productivité & Renforcer l'identité SNCB
- Mettre à disposition un produit fini

➤ En cours :

- Les nouveaux guichets types → gare test Verviers
- Rationalisation de l'éclairage des quais et parkings → gare test Obaix-Buzet
- Abris de quais anti- vandalisme → gares test Saint-job, Halle et Groenendaal
- Combinaison fietsenstalling-schuilhuis-luifel → gare test Schellebelle



WA

- **Waterloo** : dépôt de permis et début des études.
- **Lillois** : démolition de l'ancien BV.
- **Nivelles** : dépôt de permis pour la gare.
- **La Hulpe** : achèvement des travaux de façade du parking.
- **Ottignies** :
 - Réalisation de la passerelle provisoire et placement des ascenseurs.
 - Finalisation de l'étude pour la construction du parking via un PPP.

VL

- **Groenendaal** : travaux d'amélioration temporaire.
- **Général** : études Infrabel en coopération avec la SNCB pour l'achèvement de L124 et L161

BR

- **Bosvoorde** : travaux d'amélioration temporaire.
- **Anderlecht-Ceria** : nouvel arrêt en cours d'exécution. Mise en service après achèvement lien Bruxelles-Midi, fin 2020.
- **Général** : études Infrabel en coopération avec la SNCB pour l'achèvement de L124 et L161



✓ Parkings voitures/vélos – Augmentation de la capacité

WA

- **Braine-Le-Comte** : prolongement du Couloir Sous Voies existant et construction d'un parking de 500 places côté VA (en partenariat avec la Ville) – Statut : début des travaux en 2018.
- **Silly** : extension de 210 places du parking existant – Statut : finalisation des travaux en 2018.
- **Jurbise** : prolongement du Couloir Sous Voies existant afin de permettre une accessibilité au futur parking de 243 places (financé par la Ville) – Statut : début des travaux en 2018.

VL

- **Halle** : parking 330pl – Statut : dépôt de permis et acquisition terrain en 2018
- **Elargissements divers parking vélos et parkings dans les petites gares**: Boortmeerbeek, Tongeren, Zwijndrecht, Hemiksem, Kapelle-Op-Den-Bos, Wespelaar, Ede, Erembodegem, Ingelmunster, Schoonaarde – Status : exécution en 2018.
- **Aalst** bâtiment parking 900 pl – Statut : travaux en exécution
- **Kortrijk** : parking souterrain 1200 pl – Statut : début exécution en 2018.
- **Oostende** : parking vélos 1250 pl – Statut : fin chantier fin 2018.
- **Zottegem** : bâtiment parking 1100 pl – Statut : début exécution en 2018.
- **Antwerpen-Berchem** : bâtiment parking 430 pl – Statut : dépôt de permis et étude exécution en 2018

BR

- **Schaarbeek** parking vélos – Statut : fin travaux fin 2018.
- **Jette**: contrôle d'accès parking – Status : exécution en 2018.



✓ Quais – Amélioration des accès et rehaussement

WA

- **Fleurus** : réaménagement du PANG en vue d'une liaison à l'aéroport de Brussels South Charleroi Airport (rehaussement des quais, construction d'une passerelle, aménagement d'un parking de 130 places, construction d'une gare – Statut : études en 2018.
- **Chaufontaine** : aménagement d'une rampe d'accès aux quais accessible aux PMR – Statut : travaux en 2018.
- **Charleroi** : construction d'un nouveau Couloir Sous Voies côté Bruxelles et rénovation des plafonds et éclairages de quais – Statut : études et début des travaux en 2018.

VL

- **Relèvements- et équipements des quais** : exécution en 2018 : Ieper, Lierde, Veurne, Torhout, Ingelmunster, Schoonaarde; chantiers en cours avec fin en 2018: Erembodegem, Melle.
- **Vilvorde** : nouveau couloir sous voies et quais – Statut : travaux en cours.
- **Liedekerke** : nouveaux quais et accès– Statut : fin chantier mi 2018.
- **Louvain** : finition quai1 et bout de quais – Statut : travaux en cours
- **Malines** : début finition by-pass quais – Statut : début exécution en 2018.
- **Alost** : nouveau couloir sous voies – Statut : travaux en cours.
- **Gent-Sint-Pieters** : fin phase 1 (voies 12-8) medio 2018 + début phase2.
- **Ostende** : fin chantier mi 2018.

BR

- **Schaarbeek** : rénovation couloir sous voies – Statut : fin chantier fin 2018.
- **Divers points d'arrêt** : upgrade éclairage, clôtures, etc en 2018, abris, clôtures, etc in 2018.



✓ Gares – Amélioration Intermodalité / Sécurité / Propreté / Fonctionnalité

WA

- **Braine-L'Alleud** : rénovation de la gare – Statut : début des travaux en 2018.
- **Braine-Le-Comte** : 2ème phase de rénovation de la gare classée – Statut : début des travaux en 2018.
- **Mons** : nouvelle gare multimodale – Statut : en 2018, poursuite des travaux de la gare passerelle et mise sur ses appuis ; début des travaux de techniques spéciales et travaux voie bus pour la partie SRWT.
- **Namur** : finalisation de l'aménagement du Travel Center et terminaison des façades de la gare dans le cadre de l'aménagement de la gare autobus sur la dalle ferroviaire (partenariat avec la SRWT, le SPW et la Ville) – Statut : travaux en cours.

VL

- **Malines-Nekkerspoel** : restauration gare – Statut : fin travaux mi 2018.
- **Gent-Sint-Pieters** : fin phase 1 (voies 12-8) medio 2018 + début phase 2.
- **Roulers : nouvelle gare** – Statut : fin travaux medio 2018.
- **Ostende** : restauration gare – Statut : fin travaux phase 2 fin 2018.

BR

- **Bruxelles -Nord** : renouvellement complet de la gare– Statut : travaux en cours.
- **Bruxelles -midi** : achèvement marché 08.2018.
- **Merode** : renouvellement point d'arrêt, exécution en 2018.



Master plan des bâtiments de direction

- Dans le cadre de l'objectif de rationalisation des occupations de surface dans les bâtiments de direction, un master plan est à l'étude. La volonté est de regrouper tout le personnel des bâtiments de direction au même endroit.
- Objectif : rationalisation des occupations menant à une rationalisation des coûts et à plus d'efficacité en évitant les nombreux déplacements du personnel entre les différents bâtiments.
- D'ici 2023, B-Stations va analyser les possibilités de rationalisation des surfaces des bâtiments de direction

Réduction de 2/3 des coûts locatifs

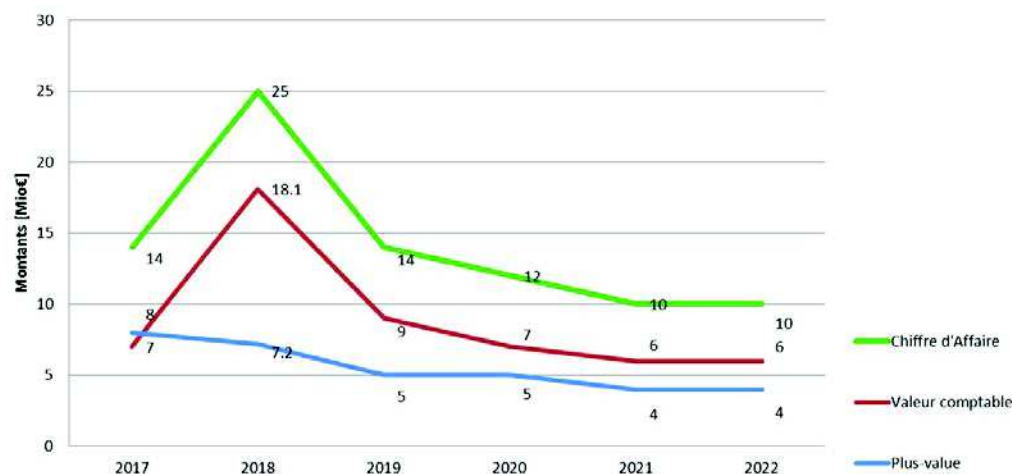
(en Mio€)	R 2014	R 2015	R2016	F2017	B2018	B2019	B2020	B2021	B2022
Coûts locatifs immobilier	3,8	3,7	3,3	2	1,4	1,1	1,1	1	1
Coûts locatifs autres équip	0,4	0,4	0,7	0,6	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5
COUTS LOCATIFS TOTAUX	4,2	4,1	4	2,6	1,8	1,6	1,6	1,5	1,5



Réalisation annuelle de +/-10 Mio € de vente d'actifs

La SNCB possède de nombreux terrains et bâtiments qui ne sont plus nécessaires aux MSP.
La Direction Stations cherche donc à valoriser son patrimoine immobilier de manière optimale et proactive selon la stratégie de valorisation (voir accord du CD du 18 janvier 2016)

- *Objectifs attendus : Les objectifs ambitieux, mais réalistes, sont repris ci-dessous sous forme de graphique. On constate que les objectifs sont atteints et même dépassés en 2018 et 2019*



Impact 2018/2022

+ 71 Mio €



Plans opérationnels: qualité et productivité

Revenus concessions, publicité et parkings (en Mio €constant)



* Comprend les revenus de la clientèle mais aussi des facturations de prestations à B-parking

Concessions : Objectifs relativement ambitieux

2018 → extension du Carrefour en gare de Bxl Midi + création d'un nouvel espace de 320 m²

2019 → l'impact de la fermeture de la gare de Malines absorbé par les revenus liés aux Events en gare

Parkings : Gestion dynamique et ambitieuse

Augmentation constante du nombre d'emplacements payants : + 6000 places en 2018, + 8900 places en 2019, + 3700 places en 2020, + 2900 places en 2021, + 850 places en 2022



➤ La Direction Stations

- se réorganise pour correspondre aux objectifs « PROS » de la SNCB ;
- a mis en place une stratégie de vision immobilière avec la vente d'actifs ;
- assure une augmentation des revenus des activités commerciales ;
- procède aux changements nécessaires pour assainir les coûts liés aux entretien et réparations ;
- rationalise les ressources et besoins nécessaires en personnel ;
- participe pleinement au processus de stabilisation de la dette de la SNCB.

A périmètre égal, la Direction Stations améliore sa productivité.

Des objectifs ambitieux tournés résolument vers le CLIENT.



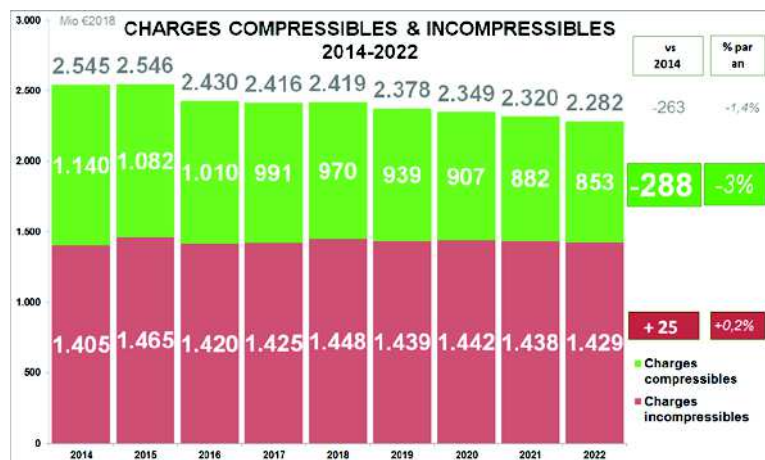
1. INTRODUCTION
2. PLANS D'ACTION & OBJECTIFS OPERATIONNELS
 1. Direction Marketing & Sales
 2. Direction Transport
 3. Direction Technics
 4. Direction Stations
3. **PLAN FINANCIER D'EXPLOITATION**



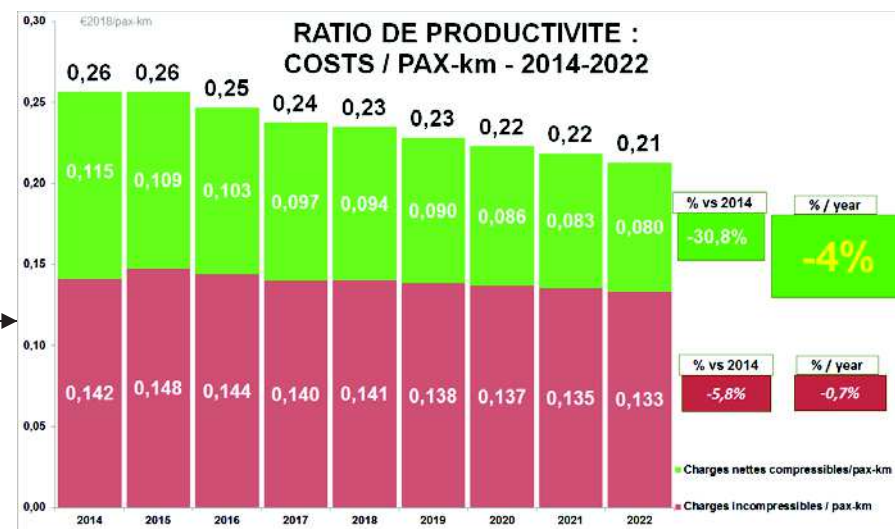
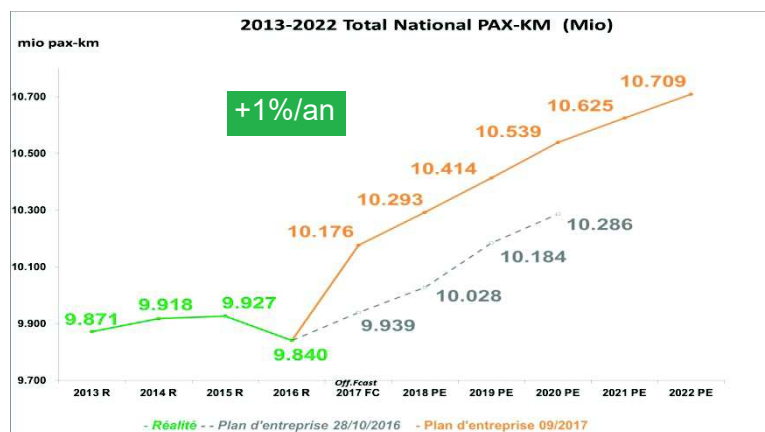
PLAN FINANCIER D'EXPLOITATION

RATIO DE PRODUCTIVITE 2014-2022 : AMELIORATION DE 4% par an

- Le ratio habituel de productivité pour les opérateurs ferroviaires compare l'évolution des effectifs ou des frais avec la croissance du trafic/voyageurs-kilomètres. $Productivité = \frac{CHARGES COMPRESSIBLES}{PAX - KM}$
- La croissance des voyageurs-km prévue de 2014 à 2022 est de **1,0% par an** en moyenne (1,0% pour 2017 à 2022)
- La diminution des charges compressibles devraient atteindre au minimum **3,0% en moyenne** par an pour arriver à une amélioration moyenne de **4% par an pour la période 2014 à 2022**.

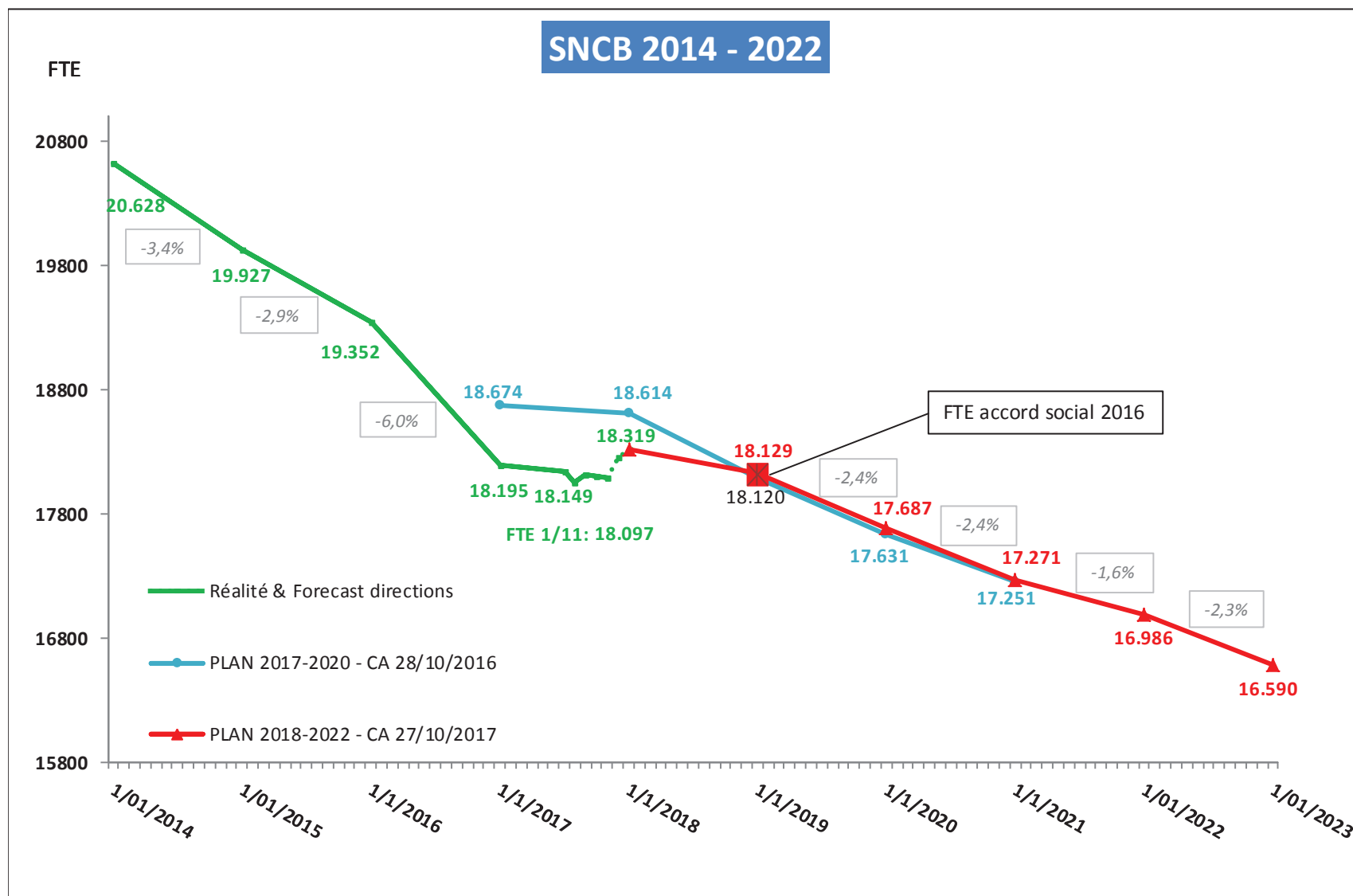


- Les charges compressibles diminuent en moyenne de **3%**
- Le ratio de productivité s'améliore donc de **4% pour la période 2014 à 2022**.



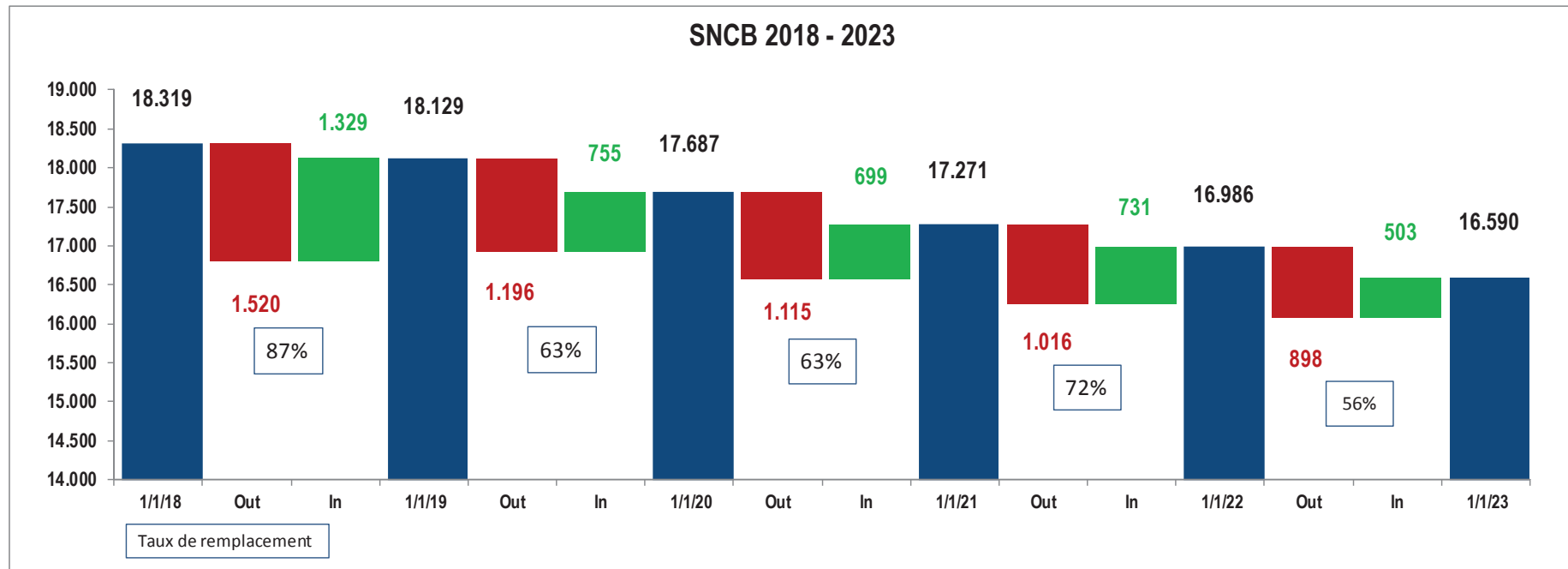
PLAN FINANCIER D'EXPLOITATION

Evolution des FTE 2014-2022



Zoom sur les départs et recrutements par année

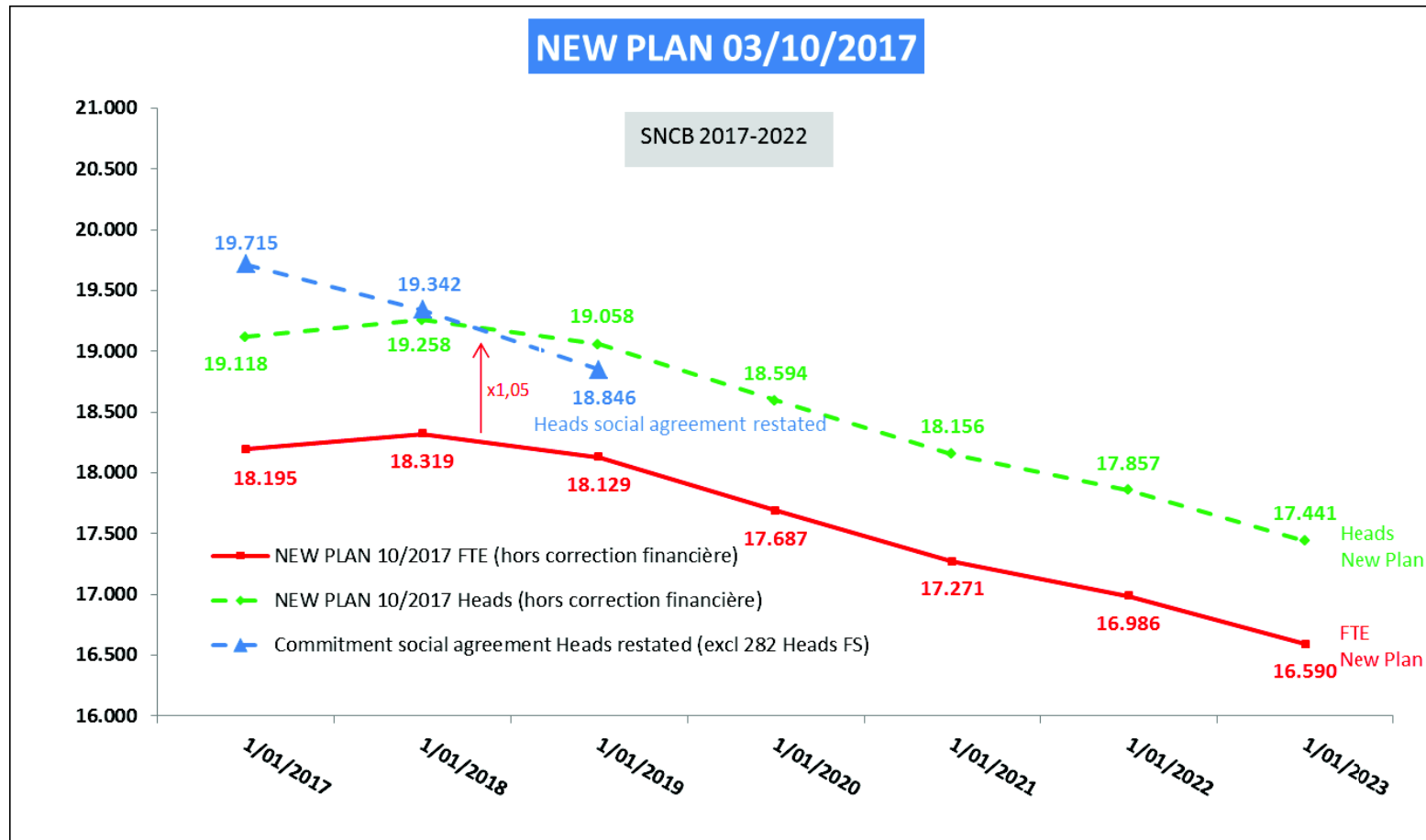
Evolution FTE 2018-2022 (in & out)



- La pyramide des âges permet de réaliser les efforts de productivité par non-remplacement d'une partie des départs à la retraite.
- En global, le pourcentage de remplacement des départs (pension, démission,...) varie entre 56% et 87%. Cependant, le pourcentage de remplacement des départs pour le personnel opérationnel est beaucoup plus élevé que pour le personnel administratif et les fonctions de support.



La SNCB, respecte-t-elle les engagements de l'accord social ?



- La ligne rouge continue montre le nombre d’FTE du nouveau plan (présenté au CA du 27/10/2017).
- Le nombre de heads est 5% plus élevé que le nombre de FTE.
- La ligne bleue discontinue donne l’engagement en têtes donné dans l’accord social 2016, ajusté pour le transfert de FS vers Lineas (-282 têtes).



PLAN FINANCIER D'EXPLOITATION

75

EBITDA

M€ courants - Thalys neutralised	R2014	R2015	R2016	F2017	B2018	P2019	P2020	P2021	P2022
	M€2014	M€2015	M€2016	M€2017	M€2018	M€2019	M€2020	M€2021	M€2022
CHIFFRE D'AFFAIRES NATIONAL	657	659	649	702	726	755	786	815	838
CHIFFRE D'AFFAIRES INTERNATIONAL	67	78	70	73	71	72	73	74	75
CHIFFRE D'AFFAIRES AUTRES	336	362	340	295	294	290	284	270	268
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	1.060	1.099	1.059	1.070	1.091	1.117	1.142	1.159	1.182
DOTATIONS D'EXPLOITATION (comptables)	1.147	1.137	1.130	1.189	1.219	1.222	1.232	1.243	1.255
PRODUCTION IMMOBILISEE (GVA)	122	138	145	150	145	122	101	93	61
AUTRES PROD. D'EXPL.	27	36	37	28	33	29	29	23	23
PRODUITS D'EXPLOITATION (cash rec)	2.356	2.411	2.371	2.436	2.489	2.490	2.504	2.518	2.521
ACHATS & APPROVISIONNEMENTS	-70	-79	-80	-81	-81	-77	-78	-83	-74
REDEVANCE INFRASTRUCTURE	-611	-621	-632	-662	-699	-716	-732	-745	-759
ENERGIE DE TRACTION	-82	-83	-83	-82	-83	-89	-91	-93	-97
CHARGES EXTERNES (incl. facture HR Rail payroll)	-1.623	-1.618	-1.543	-1.550	-1.555	-1.538	-1.533	-1.528	-1.522
CHARGES D'EXPLOITATION (cash recurring)	-2.386	-2.401	-2.338	-2.376	-2.419	-2.420	-2.434	-2.448	-2.451
EBITDA CASH RECURRING	-30	10	33	60	70	70	70	70	70
Non récurrent	29	20	25	-2	0	0	0	0	0
Non cash	88	154	-55	4	12	4	4	4	4
EBITDA	87	184	4	63	82	74	74	74	74
Amortissements de l'actif	-384	-400	-566	-398	-411	-402	-399	-412	-413
Amortissements des subsides en capital	319	350	351	351	371	364	364	379	382
Moins values	-5	0	1	1	0	0	0	0	0
EBIT	17	135	-210	17	43	36	40	41	43
Charges de la dette	-46	-49	-45	-42	-45	-46	-46	-45	-43
Autres résultats financiers	-106	38	2	7	-3	-1	0	3	1
EBT	-135	124	-253	-18	-6	-11	-6	-2	1

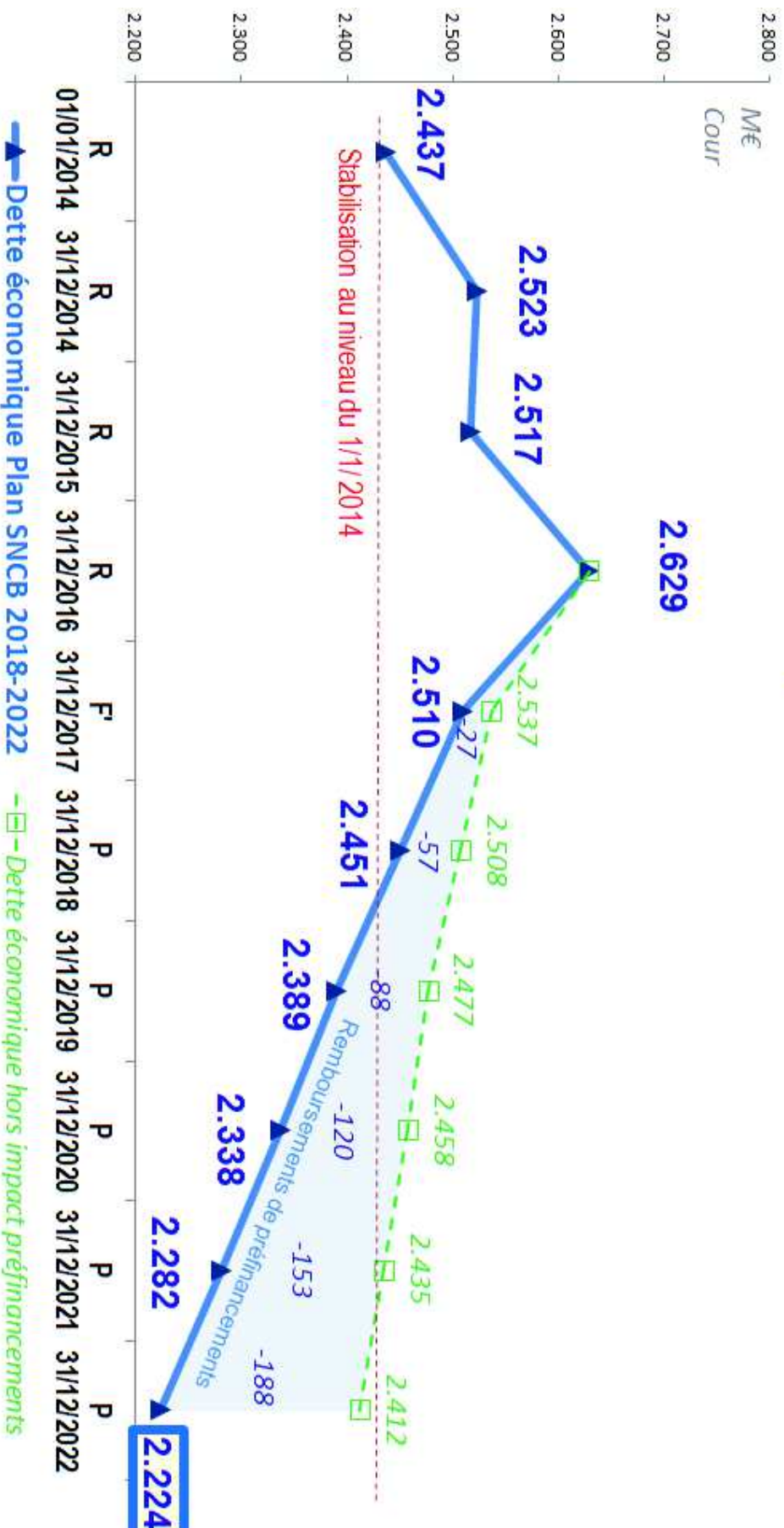
RvB/CA 27/10/2017 - Ondernemingsplan & MIP/Plan d'entreprise & PPI/NMBS/SNCB 2018-2022 - CONFIDENTIEEL



PLAN FINANCIER D'EXPLOITATION

Evolution de la dette économique 2014-2022

Dette économique SNCB 2014-2022



Risques

- Non réalisation de la croissance du trafic de 1,0% par an ambitieuse
- Moindre réalisation des adaptations de tarif prévues
- Dégradation des revenus internationaux, notamment distribution
- Croissance moindre des revenus additionnels des concessions, publicité et parkings
- Non neutralisation de la redevance infrastructure
- Hausse plus importante que prévue des prix de l'énergie
- Non réalisation des recrutements essentiels pour le plan de transport
- Non réalisation des améliorations de productivité
- Réduction supplémentaire des dotations
- Risque retard livraison M7
- Autres



Opportunités

- Moindre baisse des revenus de bâtiments vs Infrabel & HR-Rail ou relocation plus rapide que prévu des surfaces vide
- Croissance de revenus plus importantes que prévu en national
- Croissance de revenus (transport, distribution & service) plus importantes que prévu en international
- Moindre baisse de revenus de prestations des ateliers et des opérations pour Lineas, Infrabel, et des tiers
- Amélioration plus forte qu'attendue de la productivité
- Plus de plus-values de cessions d'actifs que prévu
- Autres

