



# La SNCB en 2021

## Chiffres-clés et réalisations

En route.  
Vers mieux.





Jean-Philippe et sa fille.  
En route.  
Vers la complicité.

## Table des matières

- 4 Le mot de la CEO
- 6 Executive Committee
- 7 Conseil d'administration
- 8 Événements clés
- 10 Chiffres-clés financiers
- 13 Chiffres-clés opérationnels
- 14 Stratégie
- 16 Rétrospective 2021
- 22 Une entreprise socialement responsable
- 25 Contrat de service public
- 26 Le train à l'honneur

### Coordination

Martine Maelschalck, Denis Bastin, Pascale Heesterbeek, Bruno Van Calster

### Photos

Fabienne Mahieu, Filip Steppe (coordination), Alexander Debrabandere, Gregory de Leeuw, David Plas, Antoine Rassart, Lieven Van Assche, bpost, Konekt, Médecins Sans Frontières, STIB, Adobe Stock

### Mise en page

Samuel Durt

### Éditeur responsable

Jihane Annane  
Corporate Communication SNCB  
Avenue de la Porte de Hal 40  
1060 Bruxelles

Avril 2022

## Le mot de la CEO

2021 a été une année difficile. Dans un contexte de crise sanitaire, la SNCB a continué à jouer son rôle crucial dans la mobilité de notre pays et nos collaborateurs ont poursuivi leur travail sans relâche.

Parce que nous sommes attachés à notre mission de service public, nous avons toujours proposé une offre maximale et maintenu notre politique d'investissements. Des investissements conséquents et ciblés ont été effectués pour du matériel roulant neuf, la poursuite de la transformation des gares en pôles multimodaux intégralement accessibles, l'élargissement et l'adaptation de l'offre de transport ainsi qu'une numérisation intensive des canaux de vente et d'information en temps réel. Ils doivent non seulement permettre de reconquérir les clients existants, mais aussi d'attirer, d'ici 2032, 40% de voyageurs de loisirs supplémentaires et 25% d'abonnés domicile-travail en plus.

Pour réaliser ses ambitions, la SNCB a aussi mis tout en œuvre pour recruter massivement. Ainsi, en 2021, nous avons accueilli 1.200 nouveaux collaborateurs et nous prévoyons d'engager 1.300 personnes en 2022. Car rien de ce que nous avons réalisé ni de ce que nous projetons pour les années à venir ne serait possible sans le talent et la flexibilité de notre personnel. Dans notre politique de ressources humaines, nous continuons à mettre l'accent sur la diversité pour les nouveaux recrutements et à construire une culture d'entreprise inclusive, afin que chacun puisse se sentir chez lui à la SNCB.

Nous devons aussi tenir compte du contexte d'aujourd'hui. Les enjeux climatiques et la durabilité sont en tête des préoccupations.

La SNCB veut mettre en avant le train, mode de transport sûr, durable et confortable par excellence, pour contribuer à la réalisation des objectifs climatiques et du nécessaire shift modal. Nous devons faire en sorte que le choix du train soit une évidence, tant pour les déplacements vers le travail ou l'école que pour les loisirs.

Lorsque les mesures sanitaires ont été assouplies, nos clients sont revenus. Cela nous donne confiance.

Le nombre de voyageurs de loisirs a d'ailleurs dépassé les records de 2019 lors de plusieurs week-ends de l'année 2021.

En raison du télétravail obligatoire, l'impact de la crise sanitaire a été principalement ressenti les jours de semaine et a toujours été étroitement lié à un durcissement ou à un assouplissement des mesures Covid. Le télétravail est devenu une nouvelle norme. C'est pourquoi la SNCB lancera des abonnements flexibles dans le courant de l'année 2022 afin d'apporter une réponse à ce changement et d'offrir aux télétravailleurs une solution de transport attractive sur mesure.

Ce contexte difficile a évidemment mis nos résultats financiers sous pression, même si le gouvernement fédéral nous vient partiellement en aide.

En 2021, le gouvernement a pris une décision importante en vue de faire de la SNCB l'opérateur désigné pour le transport ferroviaire domestique de voyageurs sur l'ensemble du réseau pour les 10 prochaines années. Le 26 novembre 2021, le gouvernement a en effet publié au Journal officiel de l'Union européenne son intention d'attribuer à la SNCB le contrat de service public 2023-2032. L'ambition de l'autorité de tutelle et de la SNCB est de conclure ce nouveau contrat, avec les ressources financières nécessaires liées aux ambitions, avant la fin de l'année 2022.

Nous abordons 2022 avec confiance tout en nous préparant à une année qui devrait à nouveau être difficile sur le plan financier. Outre l'impact du télétravail, l'inflation élevée et la flambée des coûts de l'énergie pèsent lourdement sur les comptes de la SNCB.

Le gouvernement fédéral a décidé de compenser partiellement la SNCB à ce titre, et ce pour les six premiers mois de l'année 2022. Toutefois, le contexte actuel n'encourage pas à l'optimisme et ne présage pas d'une amélioration significative au cours du second semestre. Pour la bonne exécution de sa mission de service public, il est donc probable qu'un soutien supplémentaire s'avère nécessaire.



## Executive Committee\*



## Conseil d'administration\*

- Thibaut Geogin, président (1)
- Sophie Dutordoir, CEO (1b) (3)
- Mathieu Bihet (3b)
- Filip Boelaert (3b)
- Martine Durez (2b) (3b)
- Déborah Gérardon
- Laurence Glautier (2b)
- Laurent Lévêque (1b)
- Eric Mercenier (3b)
- An Poot (2b)
- Daan Schalck (1b)
- Dirk Sterckx (2)
- Wouter Van Besien (3b)
- Bart Van Camp

- (1) Président du Comité de Nominations et de Rémunération
- (1b) Membre du Comité de Nominations et de Rémunération
- (2) Président du Comité d'Audit
- (2b) Membre du Comité d'Audit
- (3) Président du Comité d'Orientation RER
- (3b) Membre du Comité d'Orientation RER



\* Au 31/12/2021.

## Événements clés



BRUPASS et BRUPASS XL, dans et autour de Bruxelles



8 mars: femmes inspirantes



Visite du Roi à Ottignies



Nouveau jobsite



Retrait en gare de produits frais issus de circuits courts



Moon Run au profit de Médecins Sans Frontières: 507,911 km



Côte-Express



175 ans liaison Paris-Bruxelles et 25 ans Thalys



Visite de notre CEO aux collaborateurs touchés par les inondations



Campagne « les aventures en train »



Centres de vaccination dans plusieurs gares bruxelloises



Campagne d'image En route. Vers mieux.



Boîtes à livres dans les gares



Connecting Europe Express en Belgique



Premier hackathon pour étudiants



Lancement Europalia « Trains & Tracks »



Climate Train



Dans la peau d'une personne à mobilité réduite



Collaboration SNCB/bpost à Saint-Ghislain et Liedekerke



Projet pilote de quais non-fumeurs à Mälina



Manneken Pis en costume d'accompagnateur



Plaisirs d'hiver



Prix Diversité & Inclusion de l'originalité pour le projet « C'est quoi mon truc? »



Partenariat Médecins Sans Frontières

## Chiffres-clés financiers

Ebitda cash récurrent avant compensations : -401,9 millions € contre -359,6 millions € en 2020 contre +85,3 millions € en 2019  
 Compensations du gouvernement fédéral en 2021 : 298,9 millions € promérisés pour Covid pour 2021 et 4,9 millions € pour inondations  
 Ebitda cash récurrent après compensations en 2021 : -98,1 millions €

### Revenus cash récurrent :

1.806,6 millions € (hors compensations Covid et inondations de 303,8 millions €) contre 2.088,0 millions € en 2020 (hors compensations Covid de 288,0 millions €) et 2.611,3 millions € en 2019 (hors transfert de 25 M€ des subsides d'exploitation vers les subsides d'investissement)

Dont

### Chiffre d'affaires transport

de voyageurs : 548,1 millions € contre 538,0 en 2020 et 878,3 millions € en 2019

National :

507,3 millions € contre 496,5 millions € en 2020 et 799,9 millions € en 2019

International :

40,8 millions € contre 41,5 millions € en 2020 et 78,4 millions € en 2019

### Chiffre d'affaires autres activités :

267,4 millions € contre 271,1 millions € en 2020 et 290,6 millions € en 2019

### Subsides d'exploitation

avant compensations (excl.) 303,8 millions compensations

Covid et inondations) :

843,0 millions € contre 1.119,1 millions € en 2020

(excl. compensations Covid de 288,0 millions €) et 1.274,9 millions € avant transfert en 2019

Autres produits :

148,1 millions € contre 159,8 millions € en 2020

et 167,5 millions € en 2019

### Coûts cash récurrent :

-2.208,6 millions € contre -2.447,6 millions € en 2020 et -2.526,0 millions € en 2019

Dont

### Redevance infrastructure :

-364,9 millions € contre -660,9 millions € en 2020 et -707,9 millions € en 2019

Personnel :

-1.160,9 millions € contre -1.143,4 millions € en 2020 et -1.138,1 millions € en 2019

### Energie-traction :

-115,0 millions € contre -79,4 millions € en 2020 et -84,2 millions € en 2019

Autres coûts :

-567,7 millions € contre -563,9 millions € en 2020 et -595,8 millions € en 2019

### Investissements :

694,7 millions € contre 628,5 millions en 2020 et 604,6 millions € en 2019

Dont en 2021 :

Accueil :

146,6 millions €

Matériel roulant :

407,4 millions €

Ateliers :

48,0 millions €

Bâtiments et autres :

12,7 millions €

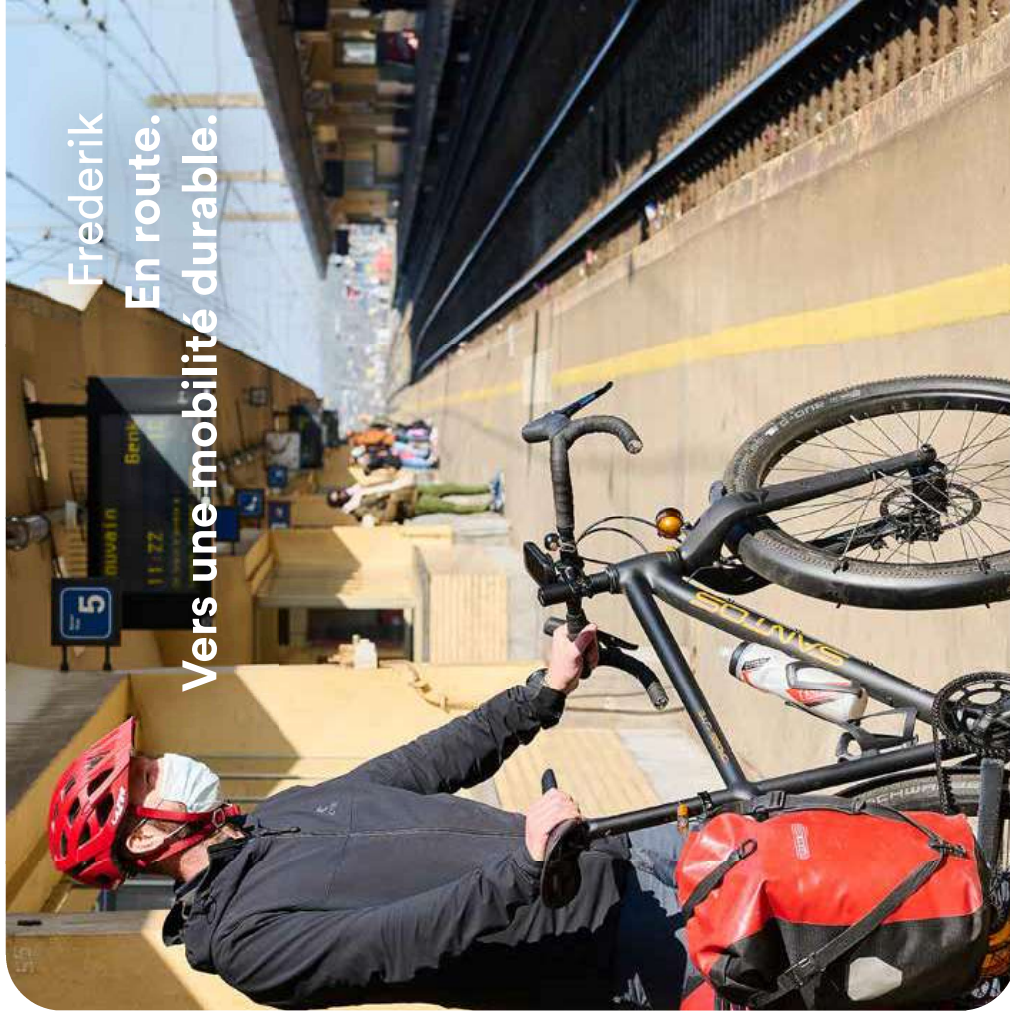
Process improvement

& digitalisation :

80,0 millions €

### Dettes économiques :

2,314 milliards € (après compensations Covid de 298,9 millions €) contre 2,363 milliards € en 2020 et 2,286 milliards € en 2019



Frederik  
 En route.  
 Vers une mobilité durable.

## Dillon et Suzan En route. Vers la découverte.



12

## Chiffres-clés opérationnels

### Voyageurs nationaux :

**17,8 millions** contre 184,1 millions en 2020 et 253,4 millions en 2019

### Voyageurs-km nationaux :

**6.970** contre 7.397 en 2020 et 10.849 en 2019

### Voyageurs internationaux (Trafics TGV Bruxelles France et IC Pays-Bas [ICBA])

(trains « longues distances » sur lesquels la SNCB est co-transporteur en Belgique) :

**1,85 millions** contre 1,37 millions en 2020 contre 3,14 millions en 2019

Voyageurs qui transitent par la Belgique (Trafics IC NL, TGV InOui, Thalys, Eurostar, ICE, Transfrontalier [pour le transfrontalier, estimation sur base des ventes - les comptages ayant été perturbés en 2021]) :

**74 millions** contre 6,7 millions en 2020 et 17,5 millions en 2019

### Trains par jour de semaine :

**3.753** contre 3.672 en 2020 et 3.672 en 2019

### Places assises :

**347.301** contre 348.286 en 2020 et 350.720 en 2019

### Gares :

**555** contre 554 en 2020 et en 2019

Dont 88 totalement équipées pour les personnes à mobilité réduite contre 78 en 2020 et 71 en 2019 et 174 munies de quais rehaussés (76 cm) contre 161 en 2020 et 151 en 2019

### Places de parking voitures :

**74.671** contre 74.459 en 2020 et 73.694 en 2019

### Places de parking vélos :

**112.709** contre 108.753 en 2020 et 106.987 en 2019

### Ponctualité :

**92,6%** contre 93,6% en 2020 et 90,4% en 2019

### ETCS :

**69%** des trains équipés du système de contrôle européen ETCS contre 62,8% en 2020 et 54,5% en 2019

### Équivalents temps plein :

**16.738** au 31 décembre 2021 contre 17.299 au 31 décembre 2020 et 17.539 au 31 décembre 2019

### Recrutements :

**1.200** (1.300 en 2020 et en 2019) dont 26% de moins de 26 ans et 13% de plus de 50 ans

### Satisfaction clients (taux global) :

**77%** contre 75,2 en 2020 et 66,7% en 2019

13

## Stratégie

En tant que colonne vertébrale des transports en commun, la SNCB entend proposer une solution de mobilité sûre et durable en Belgique.

Dans ce cadre, la SNCB se concentre sur ses 3 activités de base :

**A**mener, par train, ses voyageurs à destination de manière sûre, ponctuelle et confortable.

**G**érer, entretenir et renouveler des trains de manière efficace et judicieuse.

**G**arantir un accueil convivial dans des gares fonctionnelles.

La SNCB s'est fixé 5 objectifs prioritaires :

**S**écurité et ponctualité avant tout.

Des clients satisfaits, partout et toujours.

Une politique RH moderne et une culture d'entreprise fondée sur le professionnalisme, le respect, l'esprit d'entreprise et la collaboration.

Des méthodes de travail efficaces.

Une entreprise financièrement saine avec des ambitions de croissance.

4 valeurs partagées par notre personnel :

**Professionnalisme**

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

**Respect**

Nous respectons nos collègues, nos clients, nos partenaires, notre environnement, et ce de façon durable. De même, nous respectons nos engagements en termes de résultat, de budget et de planning.

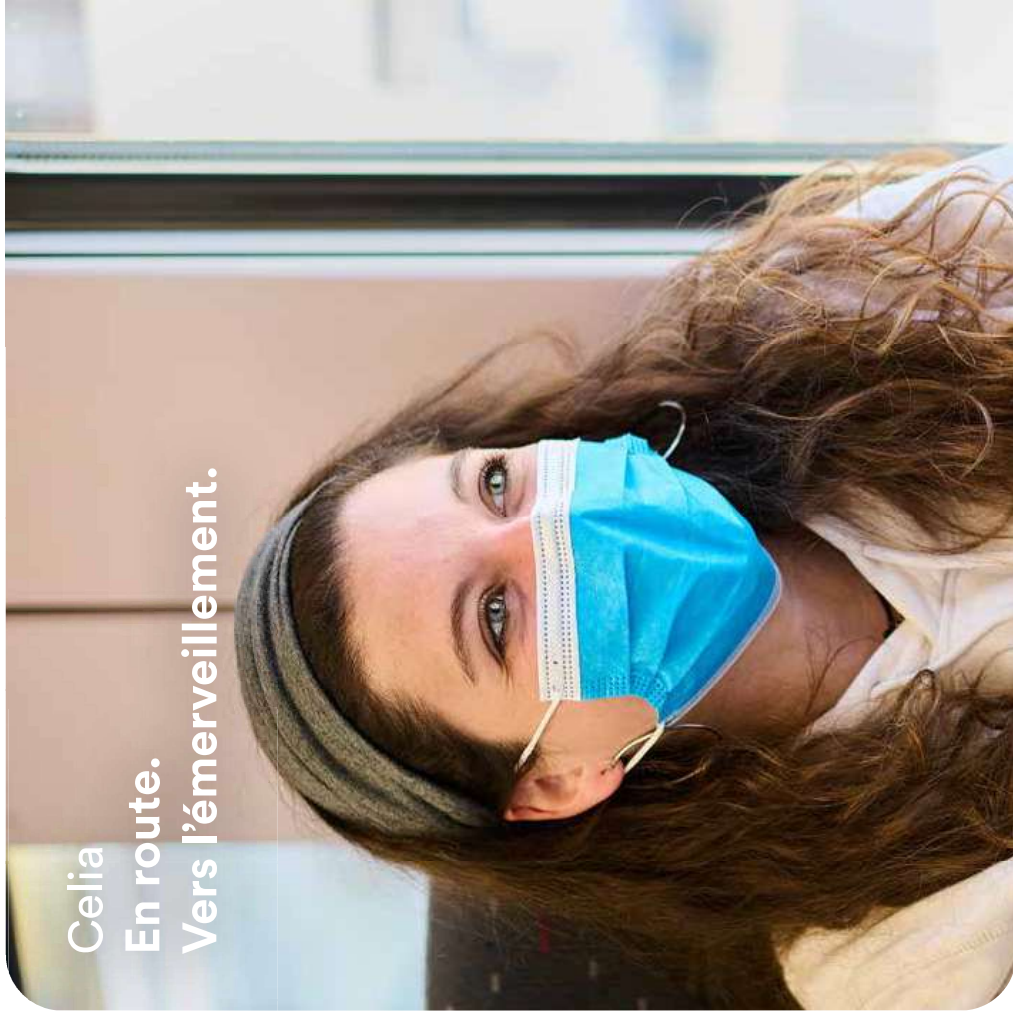
**Oser entreprendre**

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

**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.

Celia  
En route.  
Vers l'émerveillement.



## Rétrospective 2021

### Impact de la crise sanitaire

#### Nombre de voyageurs

Avec un total de 171,8 millions de voyageurs en trafic intérieur en 2021, le nombre de voyageurs est resté bien en dessous du niveau d'avant la crise sanitaire.

C'était principalement le cas durant les jours de semaine, lorsque les trains sont essentiellement occupés par les navetteurs, en raison du télétravail obligatoire.

Le week-end, lorsque les voyages de loisirs sont plus nombreux, la crise impacte moins le nombre de voyageurs. Pendant plusieurs week-ends de 2021, la fréquentation a été supérieure à celle observée lors des mêmes week-ends en 2019.

#### Télétravail

Même après la crise, de nombreux navetteurs continueront de travailler à domicile plusieurs jours par semaine. Pour répondre à cette situation, la SNCB teste des abonnements flexibles dans sept grandes entreprises et administrations depuis juin 2021. Elle prévoit de les lancer dans le courant de 2022.

#### Mesures sanitaires

Les mesures sanitaires, dont le port du masque obligatoire, ont été maintenues tout au long de 2021. En 2021, la SNCB a ouvert des points de vaccination dans trois gares de Bruxelles (Bruxelles-Midi, Bruxelles-Central et Jette). Des centres de test ont été mis en service à Bruxelles-Midi et à Anvers-Central.

#### Agressions envers le personnel

Le nombre d'agressions a hélas encore augmenté en 2021. Les altercations avec des voyageurs qui ne respectent pas les mesures sanitaires sont devenues la deuxième cause d'agression envers le personnel des trains et des gares, après les différends relatifs aux titres de transport. Pour chaque cas d'agression, la SNCB dépose une plainte et se constitue partie civile. Elle réclame la tolérance zéro.

#### Offre de trains

La SNCB a poursuivi l'extension planifiée de son offre dans le cadre du plan de transport 2020-2023. Une grande partie des projets a déjà été exécutée en 2020. En 2021, 250 parcours supplémentaires par semaine s'y sont ajoutés.

#### Chiffres financiers

La SNCB a été confrontée pour la deuxième année consécutive à des recettes en forte baisse, alors que l'offre de trains a été maintenue à son maximum. Malgré cela, la SNCB a investi près de 700 millions d'euros dans un meilleur service à la clientèle.

#### Ponctualité

Pour la troisième année consécutive, plus de 90 % des trains ont circulé à l'heure. Les efforts conjoints de la SNCB et d'Infrabel portent leurs fruits, même si l'impact de la crise sanitaire doit également être pris en compte.

#### Voyageurs satisfaits

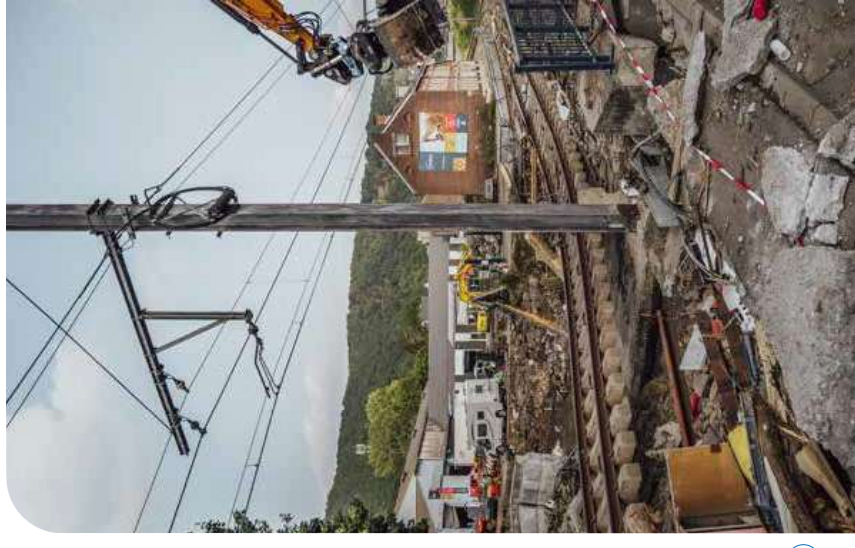
Pour la deuxième année consécutive, trois quarts des voyageurs (77 % en 2021) se déclarent satisfaits des services de la SNCB. En 2019, ce pourcentage atteignait 57 % et 60 % en 2018.

Par rapport à 2020, les voyageurs sont plus nombreux à être satisfaits de l'offre de trains, du confort dans le train et de l'information dans la gare de départ.

### Inondations

Les inondations de juillet 2021 ont rendu impossible le trafic ferroviaire sur 25 lignes. En collaboration avec le gestionnaire du réseau ferroviaire Infrabel, tout a été mis en œuvre pour rétablir au plus vite la circulation des trains. Début octobre, la dernière ligne entre Pepinster et Spa a été remise en service.

Le Libre-parcours Solidarité a permis aux personnes fortement impactées d'utiliser gratuitement l'ensemble du réseau de la SNCB, du TEC, de De Lijn et de la STIB.



## 'En route. Vers mieux.' Dans tous les domaines.

La SNCB a entamé en 2020 un travail sur une nouvelle stratégie de marque afin de positionner clairement l'entreprise et de lui donner tous les moyens de relever les défis qui l'attendent, tels que la libéralisation du transport ferroviaire domestique de voyageurs, le maintien de la mission de service public pour une période de dix ans sur l'ensemble du réseau belge et les nouvelles habitudes des clients.

L'amélioration des services de la SNCB se traduit notamment par une nouvelle identité autour du slogan «En route. Vers mieux». Cette nouvelle identité est visible dans nos gares et dans notre communication et a été déclinée dans une campagne d'image en télévision lancée fin 2021.



18



## Des gares fonctionnelles, accessibles et intermodales

En 2021, dix gares supplémentaires sont devenues intégralement accessibles : quais surélevés, rampe ou ascenseur pour accéder à chaque quai, lignes de guidage... Aujourd'hui, 88 gares au total sont intégralement accessibles.

Répartis sur 21 gares, quelque 4.000 emplacements vélos supplémentaires ont été créés en 2021. Au total, 800 places de parking pour voitures supplémentaires ont été aménagées dans quatre gares.

Les travaux se sont poursuivis sur plusieurs grands chantiers en 2021. Il s'agit notamment de la rénovation des gares de Mons, Gand-Saint-Pierre, Malines et Namur.

Depuis fin novembre, les quais de la gare de Malines sont non-fumeurs. Il s'agit d'une campagne de sensibilisation. La majorité des voyageurs sont favorables à ce projet pilote.

## Modernisation du matériel roulant et des ateliers

Une centaine de voitures les plus récentes, des trains à double étage M7, est en service. Au total, plus de 700 voitures M7 ont déjà été commandées, ce qui représente un investissement de plus de 2 milliards d'euros. Dans les années à venir, les premières voitures accessibles de manière autonome aux voyageurs à mobilité réduite sont également attendues.

Avec l'arrivée des voitures M7, le nombre de places réservées aux vélos à bord des trains de la SNCB augmentera de 50%.

Le déploiement du système de sécurité ETCS s'est poursuivi en 2021 : 69% des trains en sont déjà équipés (contre 62,8% en 2020). La SNCB est donc en bonne voie pour équiper 100% de sa flotte d'ici fin 2023.

Le taux de disponibilité moyen du matériel roulant en 2021 était de 85,1%. Les trains sont plus souvent entretenus la nuit et davantage de trains sont par conséquent disponibles pendant la journée, ce qui renforce la capacité.



19

## Transition numérique

La SNCB a lancé sa nouvelle application mobile en février 2021. Grâce à leur profil « My SNCB », les voyageurs se voient automatiquement proposer les tickets les plus appropriés à leur situation.

Le baromètre de fréquentation MoveSafe a été intégré à l'application. La nouvelle version de l'application permet aussi d'acheter les cartes dix trajets sous format numérique.

En 2021, pas moins de 80% de l'ensemble des tickets de train ont été achetés en ligne ou à un automate de vente.

Dans ce contexte, la SNCB a pris la difficile décision, début 2021, de fermer progressivement les guichets de 44 gares. D'importantes mesures d'accompagnement ont été prises pour garantir l'accessibilité, la sécurité et l'accueil des voyageurs.



### Nouveaux titres de transport, en fonction du client

En 2021, la SNCB a lancé BRUPASS et BRUPASS XL en collaboration avec la STIB, De Lijn et le TEC. Un seul ticket BRUPASS XL suffit pour prendre le train, le tram, le bus et/ou le métro dans un rayon de 11,5 km autour des 19 communes bruxelloises. BRUPASS et BRUPASS XL permettent aux voyageurs de prendre le train dans 53 gares.



### Ancre international

La fusion de Thalys et d'Eurostar, sous le nom de Green Speed, est devenue plus concrète en 2021. L'objectif est de pouvoir entamer la fusion dans le courant de l'année 2022.

Depuis mai 2021, des trains de nuit circulent à nouveau trois fois par semaine entre la Belgique et l'Autriche. Avec la campagne Hello Europe, la SNCB a mis à l'honneur les 3.600 destinations internationales pour lesquelles elle vend des tickets.

20

### Une politique HR moderne, performante et diversifiée

En 2021, la SNCB a recruté 1.200 nouveaux collaborateurs. Un nouveau collègue sur quatre est une femme, un sur quatre a moins de 26 ans et 13 % des collaborateurs ont plus de 55 ans.



21

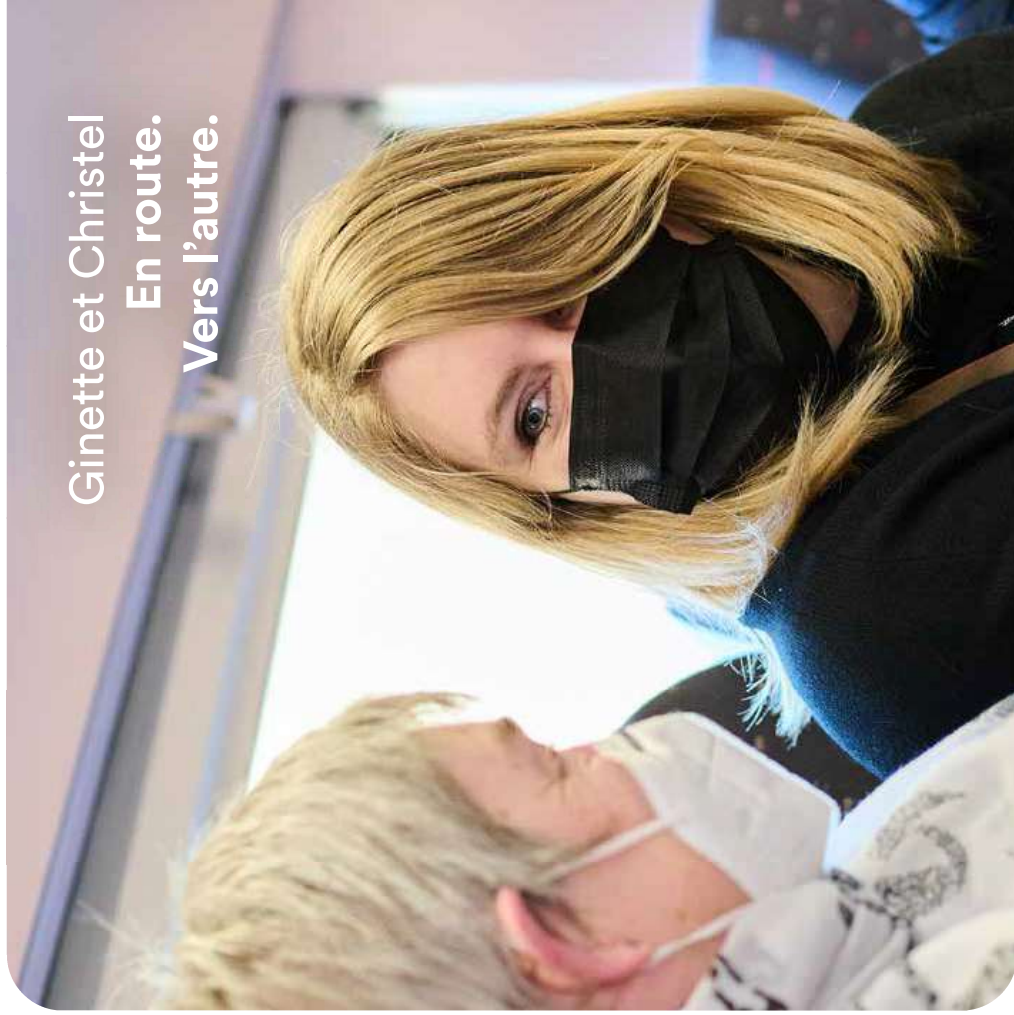


22

### Une entreprise socialement responsable

Le développement durable est inscrit dans l'ADN de la SNCB. La SNCB a élaboré une stratégie de Corporate Social Responsibility, avec des objectifs répartis sur 10 ans.

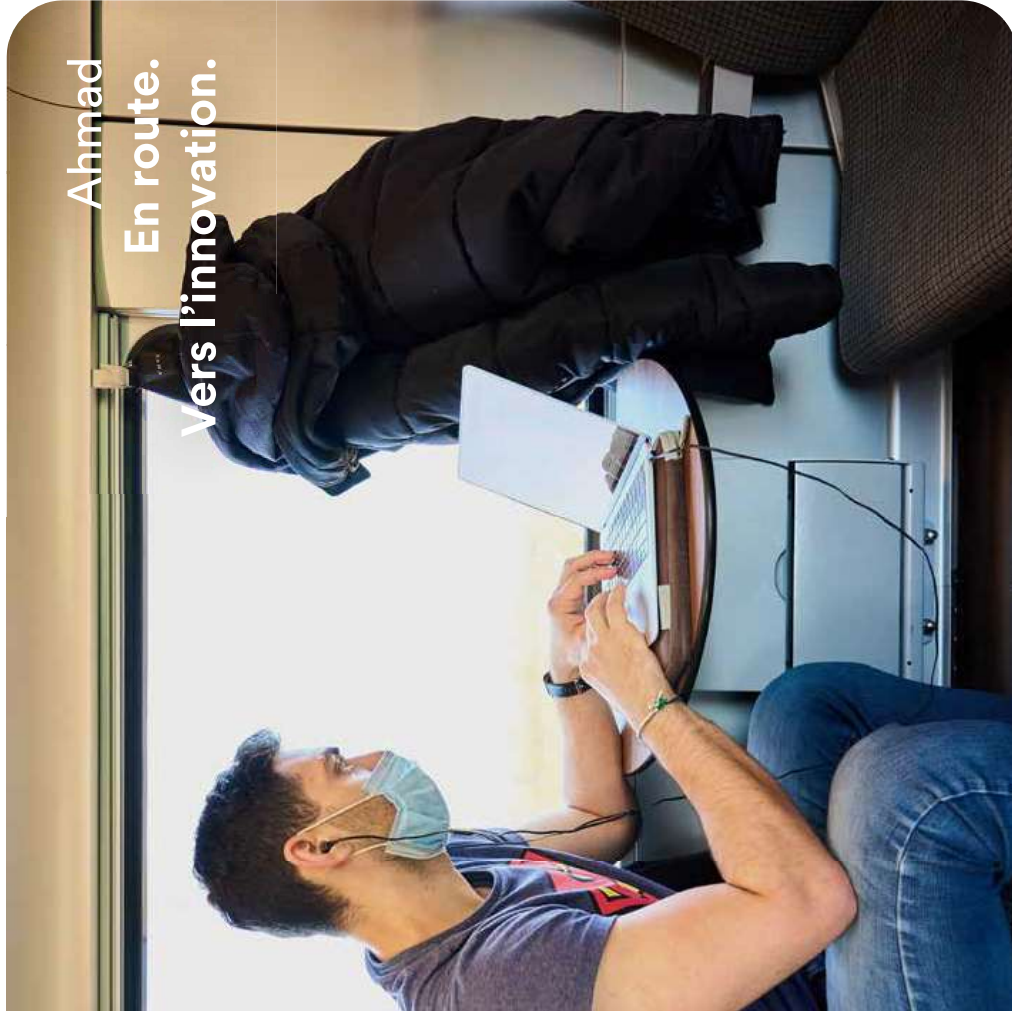
En 2021, les panneaux solaires installés sur les toits des bâtiments de la SNCB ont permis de produire 6.283,411 kWh, soit la consommation de près de 1.800 ménages.



### Ginette et Christel En route. Vers l'autre.

23

## Ahmad En route. Vers l'innovation.



24

### Contrat de service public

En 2021, le gouvernement a pris une décision importante en vue de faire de la SNCB l'opérateur désigné pour le transport ferroviaire domestique de voyageurs sur l'ensemble du réseau pour les 10 prochaines années. Cette volonté politique doit être traduite dans un contrat de service public.

Ce contrat redéfinira et actualisera nos missions de service public : offre de transport, gares et accueil des voyageurs, tarification, matériel roulant, information aux voyageurs, prévention et sécurité des voyageurs et du personnel.

Le nouveau contrat de service public pour la période 2023-2032, ainsi qu'un plan d'entreprise et un plan d'investissement pluriannuel pour dix ans, sont en cours de négociation entre la SNCB et l'autorité de tutelle. L'ambition est de conclure et mettre en œuvre le contrat d'ici fin 2022.



25



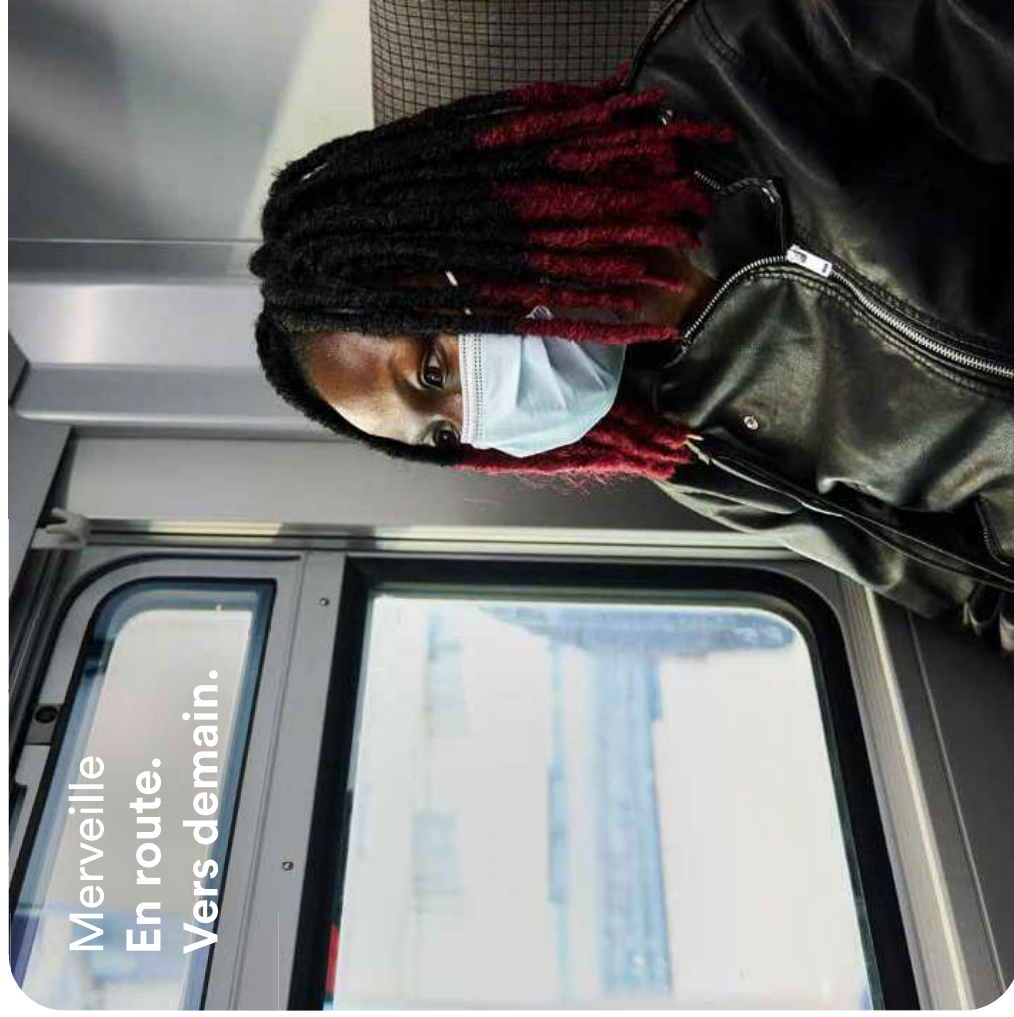


### Le train à l'honneur

En 2021, le train a particulièrement été mis à l'honneur. La Commission européenne avait déclaré 2021 «Année européenne du rail». L'un des temps forts de cet événement a été le Connecting Europe Express, un train qui a traversé 26 pays européens et parcouru près de 20.000 kilomètres. Les 4 et 5 octobre, ce train a fait arrêt en Belgique.

Europalia avait choisi d'organiser sa biennale des arts sur le thème « Trains & Tracks ». Des activités culturelles inédites ont été organisées dans diverses gares. Plusieurs expositions prestigieuses ont été organisées à Train World, le musée du train de la SNCB.

En 2021, Train World a accueilli plus de 150.000 visiteurs, soit le plus grand nombre enregistré depuis son ouverture en 2015.



Merveille  
En route.  
Vers demain.

**En route.**  
**Vers 2022.**

