



Les deux entreprises ferroviaires sud-africaines viennent de vivre plusieurs transformations d'importance. Une structure plus adaptée, une nouvelle stratégie et un service client sans cesse amélioré leur permettent déjà de voir l'avenir plus sereinement.

Le Train Bleu, certainement la plus belle vitrine de Spoornet.  
The Blue Train, certainly the most famous showpiece for Spoornet.

# Spoornet et Metrorail : le tournant décisif du ferroviaire sud-africain

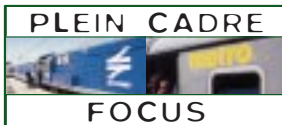
**“We know we can.”** A l’instar des grandes marques américaines d’équipement sportif, Spoornet, la principale compagnie de chemin de fer d’Afrique du Sud, maîtrise l’art de la devise choc. A ce message, diffusé une dizaine de fois durant la retransmission télévisée du match de football Brésil-Afrique du Sud, s’ajoutait un nombre important de panneaux publicitaires autour du stade. Ce qui faisait de Spoornet le principal partenaire de ce match. L’entreprise serait-elle en train de se diversifier ? Pas vraiment. Spoornet vient simplement d’entrer à hauteur de 20% dans le capital d’une entreprise brésilienne possédant 14 000

\* On sait le faire

**“We know we can.”** Like the major American sports equipment brands, Spoornet, the largest railway company in South Africa, masters the art of the catchy motto. In addition to this message, aired a dozen times during the televised Brazil vs. South Africa football match, an impressive poster campaign was also displayed around the stadium - all of which made Spoornet the indisputable sponsor of the match. Does this mean that the company is diversifying from freight to football? Not really. Spoornet

kilomètres de lignes ferroviaires. Un investissement qui reflète le dynamisme et l’esprit commercial de l’entreprise. Car Spoornet a résolument les yeux tournés vers la rentabilité. “Nous sommes passés d’une approche technologique à une approche marketing”, déclarait récemment Braam le Roux, le directeur général. Il est vrai que sur le plan technique, le ferroviaire sud-africain n’a jamais rien eu à envier à personne. Il détient même quelques records fameux. Le record mondial de vitesse sur voie métrique, par exemple, avec 254 km/h en 1978. Le TGV français ne roulera qu’en 1981 et seuls les Japonais avaient à l’époque des trains

has simply bought a 20% stake in a Brazilian company which owns 14,000 km of railway lines. An investment indicative of the company’s dynamism and business acumen. Spoornet definitely has its eyes set on profitability. “We’ve gone from a technological approach to a marketing one,” declares Braam le Roux, Chief Executive of the company. It’s true that the company never lagged behind on the technological level. Indeed, it even boasts a number of impressive records: The world speed record on a narrow gauge, for instance, at 254 km/h as



plus rapides, mais sur une voie plus large. L'année 1989 sera l'occasion d'établir un nouveau record mondial. Cette fois, il s'agit du train le plus long, le plus lourd et le plus rapide en vitesse moyenne : 7,3 km pour 71 208 tonnes à 37,98 km/h ! Ce convoi exceptionnel de 660 wagons tracté par 16 locomotives a couvert 860 kilomètres avec des pointes de vitesse à 80 km/h...

Des performances qui pourraient faire pâlir l'Europe et même les Etats-Unis, pourtant leader mondial en matière de fret. Et qui surpassent lar-

**early as 1978. The French TGV only made its debut in 1981 and at the time, only the Japanese had faster trains, albeit on a wider track. In 1989, a new world record was set; this time, for the longest, heaviest and fastest train: 7.3 km and 71,208 tonnes at an average speed of 37.98 km/h! This exceptional convoy of 660 wagons pulled by 16 locomotives covered 860 kilometres with top speeds reaching 80 km/h.**

**These figures make colleagues in**

gement le reste des pays africains.

C'est que l'économie sud-africaine est depuis toujours la plus développée du continent. L'Afrique du Sud fait même partie des pays relativement riches avec un PNB par habitant de l'ordre de 3 500 dollars US en 1996 - contre 690 dollars en moyenne pour l'Afrique subsaharienne.

L'année 1994, qui marqua l'arrivée au pouvoir de Nelson Mandela, n'a pas entraîné la chute économique que certains prévoiaient. Et malgré quelques conflits sociaux et le prix de l'or en chute libre depuis près de

**Europe and even the United States, a leader in freight transport, sit back and pay attention - and surpass by far the countries in the rest of Africa. In effect, the South African economy has always been the most developed on the continent. South Africa can even count itself amongst the relatively wealthy nations with a GNP per capita of US\$3,500 in 1996, compared with an average of US\$690 for the rest of sub-Saharan Africa. The end of**

# Spoornet and Metrorail: the decisive turning point for South African rail

The two South African rail companies have just experienced deep changes. A more adapted structure, a new strategy and an always improving customer service already help them see a brighter future.

Metrorail gère jusqu'à 2 millions de trajets par jour.

Metrorail handles up to 2 million passenger journeys per day.



deux ans, le PNB a augmenté de 6,1% depuis 1995. Pour 1998, la dernière année de Mandela à la tête du pays, les économistes prévoient une très légère hausse.

Le prédominance de la route

Le transport est assurément un des acteurs majeurs de cette économie. Et la route en est son fer de lance. La déréglementation des transports terrestres de 1987 a en effet bien plus profité au routier qu'au ferroviaire qui ne représente aujourd'hui que 20%. Une part qui était de 40% en 1972... Comme tous les pays "neufs" dotés de grands espaces (Amérique du Nord et Australie en tête), l'industrie automobile et la route se sont beaucoup développées ces trente dernières années. L'Afrique du Sud compte ainsi aujourd'hui 185 milliers de kilomètres de routes qui voient circuler des millions de camions et de voitures. Le culte de l'automobile est d'ailleurs assez unique dans ce pays. Véritable symbole de la réussite économique, elle doit être la plus grosse, la plus belle et la plus rapide... En plus des voitures particulières, se sont développées autour des grandes villes de nombreuses compagnies de taxis, qui dans des mini-vans de 10 places font monter jusqu'à 20 personnes... La concurrence entre ces compagnies est si féroce que les règlements de comptes se terminent parfois dans des bains de sang. Et le train alors ?

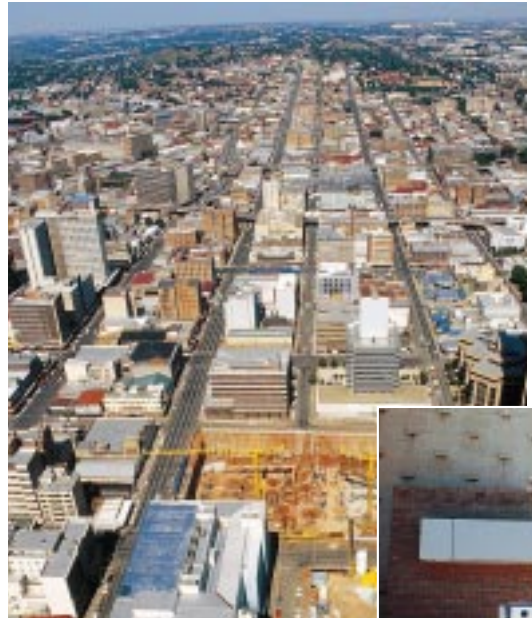
Historiquement, le rail a une place capitale dans ce pays, et la présence de deux musées ferroviaires dans la seule ville de Johannesburg est là pour nous le rappeler. Introduit par les Anglais vers 1860, le chemin de fer a pris un essor important dès 1887 avec l'exploitation grandissante des mines. Premier producteur d'or avec près d'un quart de la production mondiale et cinquième producteur de charbon et de diamant, l'Afrique du Sud est sans conteste une des plus importantes puissances minières au monde. Et c'est cette richesse qui assure encore le développement du chemin de fer. Pour preuve, les minerais représentent aujourd'hui la moitié du volume transporté par

**apartheid and the rise to power of Nelson Mandela in 1994 did not lead to the economic downfall which some had predicted. Indeed, despite a certain amount of social unrest and the freefall of gold prices in the past two years, the GNP has grown by 6.1% since 1995. For 1998, Mandela's final year in power, economists still forecast a slight increase.**

The reign of the road  
**The transport industry is without a doubt one of the major contributors to the economy, with the road sector at the forefront. The deregulation of land transport in 1987 has in effect benefited the road industry more than rail: the latter only represents 20% of all transport today, compared with 40% in 1972. Like all New**

**World countries endowed with wide open spaces (notably North America and Australia), the automobile industry and road network have become increasingly developed over the past generation. South Africa hence lists 185,000 km of road on which circulate millions of cars and trucks. The car culture is quite unique in the country: a veritable symbol of financial success, one's car must be the biggest, grandest and fastest. In addition to private cars,**

**numerous taxi companies have been created, which pile in up to 20 people in 10-seater 'kombis'. The competition between these companies is so fierce that disputes often end in bloodshed. So, where does the train fit into this equation? Historically, the rail industry has always held an important place in the country, as the two railway museums in Johannesburg alone can attest to. Introduced by the English around 1860, rail took off after 1887 with the expansion of the mining industry. First gold producer with almost a quarter of worldwide production and fifth producer of coal and**



Avec près de 2 millions d'habitants, Johannesburg (haut) devait se doter d'une gare dernier cri. Park station (droite) a été inaugurée en octobre dernier.

With a population of almost 2 million, Johannesburg (top) needed a state-of-the-art railway station. Park Station (right) inaugurated last October.



Spoornet, l'entreprise ferroviaire de Transnet, le plus important groupe de transport d'Afrique australe. Fer, route, air, mer, et oléoducs, ce géant de 110 000 salariés est présent dans tous les domaines.

Metrorail : un service social  
 Transnet assure même, par l'intermédiaire de Metrorail, le service de trains de banlieue dans tout le pays. Un service réputé fiable et très abordable qui, malgré un matériel et un système de signalisation vieillissants, parvient à proposer des trains propres et ponctuels. Comment expliquer alors que la part de marché de Metrorail ne soit que de 25% ? Comme les bus et les taxis, ses principaux concurrents en plus des voitures particulières, Metrorail souffre de graves problèmes de sécurité à bord de ses trains. Ceci fut particulièrement évident lors de la période pré-électorale de 1994. Les trains de banlieue étaient alors la cible de violence politique

**diamonds, South Africa is without a doubt one of the most important mining powers in the world. This wealth still ensures the development of the railway. As proof, minerals today account for half the total volume carried by Spoornet, the rail arm of Transnet, the largest transport group in southern Africa. Rail, road, air, sea and even pipelines - this industry giant with over 110,000 employees is present in all spheres.**

Metrorail: A social service  
 Transnet, through Metrorail, even handles suburban train services throughout the entire country. A service with a reputation for being both reliable and affordable, and which despite an ageing rolling stock and traffic system, still offers clean and punctual trains. So, why does the company have trouble exceeding its 25%

## Cartes d'identités

### Spoornet :

- **Entreprise appartenant à l'Etat**, à but commercial et non subventionnée
- **Chiffre d'affaires total** : 1 762 millions de dollars US en 1997 (en hausse de 23% depuis 1993)
- **Bénéfice net d'exploitation** : 148 millions de dollars US (en hausse de 24% depuis 1994) - représente 8,4% du chiffre d'affaires
- **Tonnage transporté** : 177 millions de tonnes en 1997 (en hausse de 8,5% depuis 1993)
- **48 200 employés** (en baisse de 31% depuis 1993)
- **31 734 kilomètres de voies** (soit environ le quart de l'ensemble des lignes de l'Afrique sub-saharienne), dont 49% électrifiées
- **3 types de tension** : 3 kV courant continu depuis 1925 constituant la majorité des lignes, 25 kV et 50 kV en courant alternatif

### Metrorail :

- **Subventionné par l'Etat**, à environ 60%, pour rétablir l'équilibre des comptes
- **Budget de dépenses 1997** : 271 millions de dollars US
- **Revenu 1997 (vente de billets)** : 105 millions de dollars US
- **10 500 employés**
- **2 millions de trajets par jour** (hausse de 3,5% par rapport à 1996)
- **2 300 km de voies électrifiées** (appartenant à la SARCC) et 450 gares desservies
- **6 régions d'exploitation** : grande banlieue de Johannesburg, Pretoria, Le Cap, Durban, Port Elizabeth, East London

## ID Cards

### Spoornet:

- **State-owned enterprise**, profit-oriented and non-subsidised
- **Total turnover**: US\$1,762 million in 1997, an increase of 23% over 1993
- **Net operating profit**: US\$148 million, representing 8.4% of the turnover, and an increase of 24% over 1994
- **Tonnage transported**: 177 million tonnes in 1997, an increase of 8.5% over 1993
- **48,200 employees**, a decrease of 31% over 1993
- **31,734 kilometres of track** (approximately a quarter of the total lines in sub-Saharan Africa), of which 49% are electrified
- **Three types of voltage**: since 1925, 3kV direct current constituting the majority of the lines, 25kV and 50kV alternating current

### Metrorail:

- Up to 60% subsidised by the state in order to balance the books
- **1997 expenditure budget**: US\$271 million
- **1997 revenue (ticket sales)**: US\$105 million
- 10,500 employees
- **2 million passenger journeys per day** (an increase of 3.5% over 1996)
- **2,300 km of electrified track** (owned by the SARCC) and 450 stations served
- **Six metropolitan areas**: Greater Johannesburg, Pretoria, Cape Town, Durban, Port Elizabeth, East London.



Gare de Pretoria. - Pretoria railway station.



**market share? Like buses and taxis, its main competition besides private cars, Metrorail suffers from serious security problems on board its trains. Just before the elections, the trains were targeted with violence which was politically motivated in order to fuel civil unrest. Such attacks have since decreased thanks to political stabilisation but general crime in the country is also experienced on the trains.**

**The past few years in South Africa have indeed seen an alarming increase in crime, which is now among the highest in the world. The phenomenon is particularly noticeable in the big cities, where paranoia has become second nature. Undoubtedly, the country still also shows the stigma of its institutionalised racism and it will take many generations before a society built on racial inequality becomes more just for all. As an example, the average salary of a white person in South Africa - but not at Metrorail - is 18 times that of a black, even though the latter represents 75% of the 41.5 million population. The public electric suburban service started in 1928, and became more popular in 1957 with the establishment of Soweto (South Western Townships), located south-west of Johannesburg. The objective was, and still is, for Blacks to commute from the township**

(SouthWestern Townships) au sud-ouest de Johannesburg. L'objectif était - et est toujours - de permettre à la main d'oeuvre noire de se rendre du ghetto où elle habite, à la grande ville, où elle travaille. On comprend alors pourquoi ce service n'est pratiquement pas utilisé par la population blanche et pourquoi le gouvernement de l'Apartheid n'engageait pas les financements nécessaires à son développement. Résultat, encore visible aujourd'hui : des trains sous-utilisés en dehors des heures de pointe et des embouteillages inouïs matin et soir sur les routes situées autour des grandes agglomérations. Depuis 1994, Metrorail est considéré comme un service social par le gouvernement, et celui-ci subventionne aujourd'hui l'entreprise à hauteur de 58% du budget total de dépenses.

Une nouvelle stratégie pour Spoornet

Si l'objectif est donc d'améliorer sans cesse ce service périurbain, il n'est pas prévu de développer l'activité voyageurs "grandes lignes". Celle-ci tombe sous la responsabilité de Spoornet qui, tout en s'adaptant à la demande, ne développe pas cette activité peu rentable dans ce pays où voitures, taxis et bus offrent un service "porte à porte", contrairement au train qui ne dessert que le centre des grandes villes. A part le *Blue Train* qui est un pur produit marketing (encadré p.15), Spoornet n'exploite en effet que onze trains grandes lignes, dont deux vers le Zimbabwe et un vers le Mozambique.

En revanche, le fret (à l'exception du charbon et du minerai exportés), représente pour Spoornet un potentiel énorme. L'entreprise a en effet vu ses parts de marché diminuer sans cesse depuis la déréglementation du transport, pour atteindre aujourd'hui un piètre 30%. De toute évidence, la taille des camions qui sillonnent les routes sud-africaines n'est pas étrangère à ce phénomène. Ceux-ci peuvent atteindre 22 mètres de long et transporter jusqu'à 40 tonnes de marchandises - soit environ le double du tonnage moyen des camions nord-américains ou européens ! Bref, la compétition est aujourd'hui si rude

destinée à provoquer le trouble. Aujourd'hui, la stabilité politique fait baisser ce type d'attaques, mais l'insécurité que l'on ressent dans tout le pays s'insinue jusque dans les trains. Ces dernières années ont vu en effet en Afrique du sud le développement d'une criminalité qui a atteint l'un des plus hauts niveaux du monde. Un phénomène particulièrement crucial dans les grandes villes où la paranoia est devenue une seconde nature. Il ne fait aucun doute que ce pays porte encore les stigmates d'un racisme institutionnel. Et il faudra plusieurs générations avant que cette société fondée sur l'inégalité des races devienne plus juste, plus homogène. A titre d'exemple, le salaire moyen dans la communauté blanche est aujourd'hui 18 fois supérieur à celui de la communauté noire qui représente pourtant 75% des 41,5 millions d'habitants.

Ce service public de banlieue est né vers 1928, et s'est renforcé en 1957 avec l'établissement de Soweto



Gare de Johannesburg : un client se voit délivrer un billet grâce à un ordinateur portable.

Park Station in Johannesburg: A customer being issued a ticket with a hand computer.

qu'elle a conduit les décideurs de Spoornet à repenser entièrement la stratégie de l'entreprise.

Première transformation qui va dans le sens d'une gestion plus saine pour Spoornet : celle de l'autonomie de Metrorail. Depuis 1990, Metrorail faisait en effet partie intégrante de Spoornet. Mais les difficultés de l'un et les aspirations de l'autre ne pouvaient faire bon ménage. Autrement dit, il n'était plus viable pour Transnet, la maison mère, de mélanger un service public subventionné par l'Etat - Metrorail - et une entreprise non subventionnée résolument tournée vers la recherche du profit. D'autant plus que depuis 1994, l'Afrique du Sud est revenue sur la scène mondiale, et que Spoornet peut y jouer un rôle majeur en exploitant son savoir-faire. Transnet a donc décidé de cette séparation en avril 1997. Et Metrorail est aujourd'hui une société d'exploitation ferroviaire indépendante, sous-traitante de la South African Rail Commuter Corporation, un organisme dépendant du ministère du Transport.

Délestée de Metrorail, Spoornet peut désormais se focaliser sur son métier de base pour assurer sa rentabilité. Plus grosse des sept entreprises de transport de Transnet en termes d'employés, et représentant à elle seule près de 40% du bénéfice du groupe, Spoornet réalise en effet

where they live, to the city where they work. It is thus understandable why few Whites ever use the service and also why the apartheid government never allocated enough funds to develop it. The result, still visible today, is under-utilised trains during off-peak hours and endless traffic jams during rush hour into and out of the suburbs. Since 1994, the government considers Metrorail a social service, and finances the services through a subsidy which represents 58% of total expenditure.

Spoornet's new strategy Whilst the objective is therefore to constantly improve suburban services, long distance passenger trains are not of strategic importance for the moment. This falls under the domain of Spoornet which, while adapting to the demand, feels it cannot compete with the omnipresence of private cars, taxis and buses offering door-to-door service as opposed to trains, which usually serve downtown railway stations. Besides the Blue Train, which is purely a marketing product (see sidebar p. 15), Spoornet only operates 11 long distance trains, two to Zimbabwe and one to Mozambique.

General freight (excluding export coal and ore), however, is an entirely different matter and represents huge potential. Since

98% de son chiffre d'affaires grâce au fret.

Une logistique globale pour le fret

Vers la fin 1996, Spoornet décide ainsi d'abandonner la gestion décentralisée par région. Puisque les services de cette compagnie sont fondés sur le suivi d'un chargement d'un point A à un point B, il était naturel de réorganiser l'entreprise en fonction des produits transportés. En plus de l'exportation du charbon et du minerai de fer qui constituent deux entités propres, le transport de fret est désormais divisé en 15 secteurs, parmi lesquels on retrouve le chrome et le manganèse, les produits chimiques, le granite et les minéraux, le ciment, les grains ou encore le papier. De tous ces produits, c'est sans aucun doute le secteur du charbon qui est le plus rentable. Une ligne lui est même dédiée, la Coal Line, sur laquelle il n'est pas rare de voir circuler des trains de 16 000 tonnes, longs de deux kilomètres et demi...

Cette centralisation de la gestion des activités a par exemple permis à Spoornet de contribuer activement à l'expansion de l'industrie des agrumes et au redémarrage d'activités minières dans les pays voisins. Mais plus que cette réorganisation par secteur, c'est la nouvelle philosophie fondée sur la satisfaction du client qui donne une nouvelle dimension à cette entreprise. Satisfaire le client signifie lui offrir une solution logistique intégrée, qui inclut tous les modes de transport,

deregulation, the company has unfortunately seen its market share fall to a mere 30%. The increasing size of trucks has contributed to this fall, as many trucks measure 22 metres and can carry up to 40 tonnes of merchandise - double the average tonnage of European or North American trucks! Basically, the competition was becoming so tough that Spoornet's management was forced to rethink its entire strategy.

The first change which led to a healthier organisation was the autonomy of Metrorail. From 1990, Metrorail was in fact part of Spoornet. The difficulties of the former and the aspirations of the latter could not make a good match however. In other words, it was no longer feasible for Transnet, the holding company, to manage together both Metrorail - a partly government-funded public service, and Spoornet - a non-subsidised, profit-oriented company. In addition, when South Africa was re-admitted to the international scene in 1994, it was an ideal opportunity for Spoornet to promote its savoir-faire to other countries. The split was made in April 1997, making Metrorail an independent company subcontracted to the South African Rail Commuter Corporation, an organisation falling under the Department of Transport. Separated from Metrorail, Spoornet could therefore focus unhindered on its core activity and profitability. The largest of Transnet's seven transport companies in terms of staff and representing 40% of the group's profit, Spoornet achieves 98% of its turnover from the freight business.

An integrated freight plan Towards the end of 1996, Spoornet decided to abandon its decentralised regional management structure. Since its services were based on the



Du Cap aux chutes Victoria, le Train Bleu traverse toutes les beautés de l'Afrique australe.  
 From Cape Town to Victoria Falls, the Blue Train crosses the best sights of Southern Africa.

Spoornet

## A bord du Blue Train

## Aboard the Blue Train



Un confort qui rappelle celui d'un hôtel 5 étoiles.  
 Comfort similar to a five-star hotel.

**L**e Train Bleu est une des fiertés du ferroviaire sud-africain. Certainement le train le plus luxueux du monde, il a été mis en service en 1939 pour effectuer la liaison du Transvaal au Cap. En 1946, on le lustre, on le polit pour le confort des passagers et, en 1972, de nouvelles voitures sont construites. Robinets couverts d'or 24 carats, salles de bains individuelles en marbre italien, service de chambre 24 h/24, salon avec ambiance musicale et grand choix de livres, salle à manger décorée d'oeuvres originales d'artistes sud-africains, des menus comme on en trouve dans les meilleurs restaurants parisiens... le Blue Train, comme on l'appelle ici, est devenu aujourd'hui, après une réfection récente, un véritable hôtel cinq étoiles sur rails.

La remise en service a eu lieu en juin dernier en présence de Nelson Mandela. D'un coût de 15 millions de dollars US, cette remise à neuf qui a duré plus de six mois a nécessité l'utilisation de la conception assistée par ordinateur. C'est dire l'importance des changements. Le Blue Train peut aujourd'hui transporter 84 passagers dans 18 voitures dotées d'air conditionné et d'un excellent confort acoustique et vibratoire.

Monter à bord pour traverser le pays de Pretoria au Cap, c'est un peu comme embarquer dans un long rêve de 26 heures. Tous les types de paysages se succèdent : le désert, les réserves d'animaux, les mines de diamant, les immenses plaines de terre ocre, la verdure de la région du Cap avec ses vignes et ses odeurs de bout de continent... Sorte de documentaire sur écran géant sur la nature sud-africaine, ce voyage est un souvenir inoubliable.

Même si Spoornet n'exploite que quelques trains grandes lignes, le Blue Train demeure une prestigieuse vitrine pour le ferroviaire sud-africain. Et il continue d'attirer de nombreux touristes fortunés.

La preuve : 98% d'occupation depuis sa remise en service et des demandes de réservations qui ne cessent d'affluer !

**T**he Blue Train is one of the precious gems of South African rail. Undoubtedly the most luxurious train in the world, it was inaugurated in 1939 to link the Transvaal region to the Cape. In 1946, it was shined and polished for the comfort of its passengers, and in 1972 new coaches were built. Twenty-four carat gold-plated taps, individual Italian marble bathrooms, 24-hour room service, an extensive library and salon with live musical ambience, a dining car decorated with original paintings by South African artists, menus rivalling the best Parisian restaurants... the Blue Train is truly a five-star hotel on wheels. After a recent refurbishment, the inauguration last June was presided by Nelson Mandela himself. Costing US\$15 million, the renovation programme lasted over six months and used state of the art computer-aided design techniques. The Blue Train can now accommodate 84 passengers in its 18 plush air-conditioned coaches, complete with the latest in sound and vibration resistant technology.

Climbing aboard for the voyage from Pretoria to the Cape is a bit like embarking on a 26-hour-long reverie. The train crosses an array of landscapes: from stark desert to wild animal reserves, immense diamond mines, endless ochre-tinted plains, lush Cape vineyards... a veritable giant screen documentary on the natural wonders of South Africa, the trip is a truly unforgettable experience.

Even though Spoornet only operates a few long-distance lines, the Blue Train remains a prestigious showpiece for South African rail. It continues to attract a steady flow of affluent tourists, boasting 98% occupancy since its refurbishment and a long waiting list for reservations!



Naomi Campbell et Nelson Mandela lors de l'inauguration en juin dernier.  
 Naomi Campbell and Nelson Mandela during the inauguration last June.

Spoornet



Spoornet réalise 98 % de son chiffre d'affaires grâce au fret.  
Spoornet achieves 98 % of its turnover from the freight business.

## Spoornet : des performances en légère hausse a steadily increasing performance

	1997	1996
<b>COUT D'EXPLOITATION / ECONOMY</b>		
Composantes du coût d'exploitation - en % du coût total : Operating cost components - percentage of total:		
Personnel (%) / Labour (%)	47,3	46,1
Energie (%) / Energy (%)	12,5	12,1
Matériels (%) / Material (%)	7,5	7,5
Amortissements (%) / Depreciation (%)	8,7	9,5
Autres composantes du coût d'exploitation (%) Other operating costs (%)	24,0	24,8
<b>CAPACITE DE RENDEMENT / EFFICIENCY</b>		
Tonnes-kilomètres/nombre moyen d'employés (milliers de Rands) Gross ton km/average number of employees (R000)		
	3 081	3 012
Ratio d'exploitation : coûts d'exploitation/revenu total (en %) Operating ratio: Total operating costs/total income (%)		
	87,8	92,1
Fonds dégagés par les activités d'exploitation (millions de \$ US) Cash retained from operating activities (million US\$)		
	229	194
Fonds consacrés aux investissements (million de \$ US) Cash utilised in gross investment activities (million US\$)		
	65	81
<b>EFFICACITE / EFFECTIVENESS</b>		
Taux de disponibilité du matériel moteur Locomotive availability	n'est pas une préoccupation majeure pour Spoornet not a major concern for Spoornet	
Pourcentage des expéditions collectées dans les délais prévus Percentage times consignments collected on time		
	78	55
Nombre moyen de véhicules par train : Average train size - number of vehicles:		
Marchandises / Goods	45	44
Voyageurs (grandes lignes)/Passenger (Intercity)	15	15

la gestion de toute la chaîne et, cela va sans dire, une seule et même assurance pour tout le trajet ! Mais ce n'est pas tout. En plus de cette solution globale, Spoornet a aussi intégré un système de réservation du fret. Herman Evert, directeur général adjoint chargé du marketing stratégique, explique : "Les 'tour operators' nous offrent aujourd'hui la possibilité d'organiser tout notre voyage par avance : réservation du ticket d'avion, de la location de voiture, de la chambre d'hôtel, des excursions. C'est ce type de 'package' que nous voulons offrir à nos clients fret." L'objectif n'étant alors plus de remplir les trains, mais d'arriver à l'heure promise au client. Autrement dit de s'engager auprès de lui et de s'ajuster en temps réel à ses besoins. Il s'agit bien d'une petite révolution dans le monde du fret. Mais tout le monde à Spoornet est convaincu qu'elle permettra de reconquérir la confiance des clients perdus. "Les technologies de l'information nous permettront d'optimiser ce système. Mais cela réclame également une coopération bien huilée de tous les acteurs du transport," poursuit Herman Evert.

### Du Cap de Bonne

Espérance au Caire...

Cette coopération peut bien entendu s'étendre au-delà des frontières. Car derrière cette logistique intégrée se dessinent des couloirs de fret dans toute l'Afrique subsaharienne. Des couloirs qui pourraient à terme permettre de constituer un bloc économique, comme cela devrait arriver prochainement en Europe. Les frontières ne constituant alors plus des barrières à la circulation du trafic. Depuis la fin du boycott des pays voisins évidemment opposés à la politique de l'Apartheid, l'Afrique du Sud est membre de la *South African Development Community* (SADC - dont les membres sont les mêmes que ceux appartenant à SARA - *Southern African Railways Association* - encadré p. 20). Et le rail a permis de renforcer les ponts commerciaux au sein de cette communauté. C'est que, en plus de partager la même langue, ces pays possèdent tous un réseau ferré à voie métrique, des systèmes de freinage et d'attelage

transport of freight from point A to point B, it seemed only logical to organise the company according to type of merchandise. In addition to the export of coal and iron ore, freight transport was divided into 15 industry-based segments, such as chrome, manganese, chemicals, granite and mineral mining, cement, grain and even paper. Of all these sectors, undoubtedly the most profitable is coal. It even has its own dedicated Coal Line, on which it is quite common to see trains carrying over 16,000 tonnes and measuring 2.5 kilometres.

The centralisation of operations allowed Spoornet, among other things, to actively support the citrus industry's expansion programme and to help reopen mining activities in neighbouring countries. The main impetus driving Spoornet forward, however, is its new philosophy focusing on customer satisfaction. This means offering a freight logistics solution which includes all modes of transport, the total management of the chain, and of course, a single insurance policy for the entire voyage.

But that is not the whole story. In addition to this global solution, Spoornet also launched a freight reservation system. Herman Evert, General Manager of Strategic Marketing, explains: "Just as tour operators can organise an entire trip in advance, from plane tickets, to car rental, to hotel reservations and organised excursions, so do we aim to offer the same type of package to our customers." The objective is no longer to fill each train but to ensure that it arrives at the promised time, thus committing and remaining flexible to the customer's demands. This is indeed a small revolution in the freight world, but everyone at Spoornet is convinced that it will help regain the confidence of lost clients: "Information technology

## Un peu d'histoire

**1860** : ouverture de la première ligne ferroviaire en Afrique du Sud, entre Durban et The Point - exploitée par la *Natal Railway Company*

**1887** : début de l'exploitation des énormes mines d'or du Transvaal - création de la *Netherlands South African Railway Company* (NZASM)

**1892** : Johannesburg et Le Cap sont reliées par une ligne ferroviaire

**1894** : première ligne de la NZASM vers le Mozambique

**1910** : création de la *South African Railways and Harbours* (SAR&H) - organisme de transport complètement contrôlé par l'Etat

**1924** : le premier train électrique circule en Afrique du Sud

**1981** : le SAR&H change de nom pour devenir le *South African Transport Services* (SAT), mais reste toujours dans les mains de l'Etat. Les *South African Railways* en font partie.

**1987** : déréglementation des transports terrestres

**1990** : SAT se transforme en deux entités - Transnet et SARCC (*South African Rail Commuter Corporation*). La SARCC sous-traite l'exploitation du service banlieue au groupe Transnet, qui pour cela crée Metrorail, une entité qui se retrouve dans le giron de Spoornet, la société ferroviaire du nouveau groupe.

**1997** : restructuration de Transnet, en vue de mieux s'adapter au marché mondial. Séparation de Spoornet et de Metrorail.

## Moments of history

**1860**: Opening of the first rail line in South Africa, between Durban and The Point, operated by the *Natal Railway Company*

**1887**: Start of operations at the gold mines in Transvaal, creation of the *Netherlands South African Railway Company* (NZASM)

**1892**: Johannesburg and the Cape are linked by a railway line

**1894**: First NZASM line to Mozambique

**1910**: Creation of the *South African Railways and Harbours* (SAR&H) transport company, wholly owned by the State

**1924**: The first electric train runs in South Africa

**1981**: The SAR&H changes its name to *South African Transport Services* (SAT) but still remains state-owned. *South African Railways* is part of the organisation.

**1987**: Deregulation of the land transport industry

**1990**: SAT is split into two entities - Transnet and SARCC (*South African Rail Commuter Corporation*). The SARCC subcontracts suburban rail services to Transnet, which then creates Metrorail, a department of Spoornet, the new rail arm of the group.

**1997**: Restructuring of Transnet in order to better adapt to global markets. Separation of Spoornet and Metrorail.

identiques, et le même type de commerce basé sur le transport de minerais. Spoornet a ainsi transporté vers ces pays 3,8 millions de tonnes de fret d'avril 1996 à mars 1997 et en est revenu avec 1,3 million de tonnes. Une moyenne d'environ 200 trains par mois. Spoornet a aussi l'intention de jouer un rôle majeur dans le projet du couloir de Maputo qui reliera l'Afrique du Sud au principal port et capitale du Mozambique.

En revanche, l'idée du grand visionnaire de l'Empire britannique Cecil Rhodes, de rejoindre les pointes nord et sud de l'Afrique par le train restera encore un rêve pour quelques décennies. L'eau a coulé sous les ponts, les chemins de fer se sont construits et les obstacles sont tels que la réalité n'est pas prête de rejoindre le rêve. Une des entraves étant la différence d'écartement des rails entre les pays d'Afrique australe et ceux d'Afrique du Nord.

Coopérer avec le reste de l'Afrique

Cela n'empêche pas Spoornet et Metrorail de coopérer avec des pays situés au-delà de la région concernée par la SADC. Metrorail a eu des contacts avec le Cameroun, Spoornet a construit des wagons pour le Ghana et le Soudan, vendu quatre locomotives à Sitarail (Côte d'Ivoire et Burkina Faso), signé un contrat de location-maintenance de locomotives avec le Brésil et vendu des pièces de rechange au Kenya. Elle a même vendu un système pour mesurer la rigidité du rail à un réseau américain ! Par ailleurs, Transtrade, une des

**will help us optimise this system. But it also requires the full cooperation and commitment of all the players in the transport industry," adds Herman Evert.**

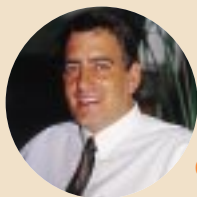
From the Cape of Good Hope to Cairo **This cooperation can also be stretched beyond the country's borders, since behind the freight logistics solution lies the concept of freight corridors throughout all of sub-Saharan Africa. Just as in Europe, the aim is to build an economic block whereby borders are no longer a barrier to the circulation of traffic. Ever since the end of the boycott by neighbouring countries obviously opposed to the apartheid regime, South Africa is a member of the South African Development Community (SADC, whose member countries also belong to the South African Railways Association, SARA - see sidebar p. 20). Rail has allowed these countries to reinforce commercial connections within the community. In addition to sharing the same language, these countries all have a metric gauge network, identical braking and coupling systems, and the same type of mineral-based transport business. From April 1996 to March 1997, Spoornet transported 3.8 million tonnes of freight to these countries and imported another 1.3 million, an average of 200**

filiales commerciales de Transnet, est également en négociation avec la Mauritanie, le Gabon et l'Ouganda. Transtrade étant progressivement mis à l'écart, cette approche commerciale tend à s'effectuer de plus en plus au sein de chaque entité. Transwerk, qui est en charge de la réfection de tout le matériel de Spoornet et de Metrorail, a d'ailleurs répondu à un appel d'offres pour une vente de 600 wagons à une compagnie minière suédoise. Le résultat est attendu pour février 1998. *Affaire à suivre...* Ben van der Merwe, directeur général adjoint chargé de l'ingénierie, développe actuellement deux projets d'importance au sein de la SADC. Le premier concerne un système de localisation du matériel en voie tandis que le second a pour but d'obtenir des données précises sur l'état d'une voie pour en optimiser la maintenance. La gestion de la maintenance et du cycle de vie du matériel a pour sa part déjà subi de grosses transformations à Spoornet ; et a conduit entre autres à nouer des relations plus étroites avec les fournisseurs.

Mais ce que peut apporter Spoornet aux autres réseaux africains, c'est surtout sa vision stratégique d'une entreprise de chemin de fer en Afrique. *"Ce que nous pouvons partager, c'est notre expérience consistant à remettre sur les rails une entreprise qui allait très mal il y a encore quelques années. Optimiser le management, créer une culture commerciale parmi les employés, former à la gestion de projets, voilà ce que nous savons faire !"* s'exclame Leo Petkoon, direc-



Spoornet peut transporter vers les pays voisins près de 4 millions de tonnes de marchandises par an. *Spoornet can transport to neighbouring countries almost 4 million tonnes of freight per year.*



## Réflexions de Herman Evert, le "Monsieur Stratégie" de Spoornet

“ Sur la Pull philosophy Le modèle push fonctionne bien jusqu'à ce que survienne une charge anormale. Dans la philosophie pull, le destinataire du fret se préoccupe activement de l'acheminement de ce dernier. Il est en contact avec le précédent maillon de la chaîne afin d'éviter toute surprise.”

• sur la concurrence rail-route

“La pratique de la surcharge constitue un cercle vicieux pour les camions. Les transporteurs ne peuvent pas arrêter de le faire, puisque le fret serait alors repris par les sociétés concurrentes, mais cette surcharge provoque une dégradation continue des routes. Cela ne peut durer éternellement. Je suis convaincu que l'industrie du fret va s'auto-réguler.”

“Nous venons d'acheter un camion muni de bogies qui se soulèvent pour rouler sur la route. Il s'agit d'un

roadrailler. On va étudier le potentiel de ce genre de véhicule.”

• sur la privatisation  
“Quel que soit le propriétaire de l'entreprise, l'objectif est de faire des bénéfices.”

• sur la coopération  
“D'un point de vue stratégique, il est important que nous ayons des normes identiques à celles de nos voisins. Notre efficacité est déterminée par l'application d'une même philosophie sur tout le continent africain.”

“Soyons réalistes. Lorsque nous avons trop de locomotives, nous en vendons à qui vient nous en acheter. Mais notre créneau, ce n'est pas la vente.”

“Si nous avons investi au Brésil, c'est pour gagner de l'argent et non pour instaurer une coopération.»

• sur Spoornet  
“Remettre Spoornet d'aplomb est aussi difficile que de faire demi-tour avec un char.”

## Words of Experience: Herman Evert, Spoornet's Strategy Guru

“ On the Pull philosophy The push model works until the system experiences abnormal load. In the pull philosophy, the receiver of the freight actively pulls it along the line. He is in contact with the previous link of the chain in order to establish a no-surprises environment.”

• On the road vs. rail competition

“Overloading is a vicious circle for trucks. They can't stop overloading since the rival company could take over, but they constantly damage the roads. This can't go on for ages. I'm sure that the freight industry will become self-regulated.”

“We just bought a lorry equipped with bogies which rise up when it is

on the road - it's called a 'roadrailler'. We're looking into the potential of this type of vehicle.”

• On privatisation  
“Whoever owns the company, the goal is to make profit.”

• On cooperation  
“Strategically, it's important for us to have the same standards as our neighbours. We need a unique philosophy throughout the continent if we want to be effective.”

“Let's be realistic. We sell locomotives when we have too many. If people come to see us, that's all right, but we're not in the selling business.”

“We invest in Brazil to make money, not for cooperation.”

• On Spoornet  
“Turning Spoornet around is like making a U-turn with a tank.”



Les trains de la "ligne charbon" atteignent jusqu'à trois kilomètres de long. - Coal Line trains measure up to three kilometres long.

Spoornet

teur général adjoint chargé des services ferroviaires.

Metrorail a de son côté développé une maintenance très spécifique de son matériel. Plus qu'un simple entretien, il s'agit plutôt de développements techniques visant à adapter les voitures aux conditions du pays. Les ingénieurs ont ainsi modifié le système de contrôle électrique pour intégrer un système de ventilation dans les rames, changé la position de l'acier des roues pour en réduire l'usure due au frottement, et sont constamment en train de penser à de nouvelles solutions pour lut-

trains per month. Spoornet also has the intention of being a key player in the corridor project to Maputo, which will link South Africa to the main port and capital of Mozambique.

On the other hand, the idea of the British Empire visionary, Cecil Rhodes, to link the north and south tips of Africa by train will remain a dream for a few more decades still. There is too much water under the bridge, many railways have already been built and the obstacles are such that the dream is not yet ready to become reality - one of the main complications being the different gauges between southern and northern Africa.



Leo PETKOON

Spoornet

Cooperating with the rest of Africa

This does not prevent Spoornet and Metrorail from cooperating with countries outside the SADC. Metrorail has already had contacts with Cameroon, Spoornet has built wagons for Ghana and Sudan, sold four locomotives to Sitarail (Côte d'Ivoire and Burkina Faso), signed a contract for the leasing of locomotives with Brazil and sold spare parts to Kenya. It has even sold a rail stiffness measuring system to an American network!

In addition, Transtrade, one of the trading subsidiaries of Transnet, is under negotiations with Mauritania, Gabon and Uganda. With Transtrade now being phased out, this sales role is increasingly being taken over by each entity of the group. For example, Transwerk, which is

ter contre le vandalisme. Les dernières innovations concernent les matériaux utilisés pour les sièges et le sol, qui sont désormais plus résistants au feu, aux coupures et aux graffitis et lavables plus facilement. Ils ont également modifié la conception des portes et des fenêtres afin de limiter les accidents, et ont remplacé le verre par un plastique spécial.

Stimuler les lignes régionales En attendant une coopération encore plus fructueuse avec le reste de l'Afrique, Spoornet tente de rationaliser la gestion de son propre réseau. Le processus de centralisation l'a en effet conduit à orienter sa stratégie vers une approche "corridor" et non plus régionale. Puisqu'une part de ses lignes régionales - lesquelles repré-

## Le parc ferroviaire sud-africain

Le matériel moteur ferroviaire utilisé en Afrique du Sud est à la fois diesel, électrique et mixte. Les dernières locomotives électriques ont été achetées dans les années 1980.

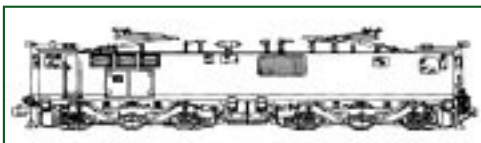
Importées d'Angleterre jusqu'en 1961, elles sont depuis pratiquement toutes fabriquées par deux compagnies locales : Dorbyl et Union Carriage, cette dernière ayant eu récemment des commandes venant du Zimbabwe mais aussi de Taiwan et de Malaisie. L'équipement électrique des locomotives quant à lui provient de compagnies étrangères : Gec-Alsthom, Siemens, ADtranz, MAN, Toshiba ou Hitachi.

### Spoonet

- 129 789 wagons et 1 967 voitures
- 3 566 locomotives (2 156 électriques, 1 410 diesel)
- Diesel/Électrique : Classe 38 (moteur 8 cylindres de 740 W)
- Électrique : Classes 5E jusqu'à 11E + Classe 14 E (locomotives bicourant - 3 kV CC et 25 kV AC - circulant entre 100 et 120 km/h et fabriquées en Suisse par SLM)

### Service banlieue : SARCC / Metrorail

Ce matériel, ainsi que l'infrastructure banlieue, est la propriété de la South African Rail Commuter Corporation, qui en sous-traite



l'exploitation à Metrorail.

- 4 650 voitures au total (y compris 1 350 voitures de tête) pour 350 rames
- 4 460 Classes 5 M2A achetées entre 1957 et 1982
- depuis le début des années 80, acquisition de quelques Classes 6M et 7M - contrôlées par une électronique de puissance permettant une vitesse plus élevée
- en 1985, achat d'une centaine de Classes 8M, en acier inoxydable et donc beaucoup plus légères et résistantes
- en prévision depuis 1992, l'achat de Classes 9M équipées pour réduire les actes de vandalisme

## The South African railway fleet

The rolling stock used in South Africa is either diesel, electric or mixed. The latest electric locomotives were bought in the 1980s. Imported from England up to 1961, they were subsequently

built by two local companies, Dorbyl and Union Carriage, the latter which also recently received orders from Zimbabwe, Taiwan and Malaysia. The electrical equipment however is made by foreign companies: Gec-Alsthom, Siemens, ADtranz, MAN, Toshiba and Hitachi.

### Spoonet

- 129,789 wagons and 1,967 coaches
- 3,566 locomotives (2,156 electric, 1,410 diesel)
- Diesel / electric: Class 38 (740 watt 8-cylinder motors)
- Electric: Class 5E up to 11E + Class 14E (dual voltage locomotives - 3kV DC and 25 kV AC - running between 100 and 120 km/h, made in Switzerland by SLM)

### Suburban service : SARCC / Metrorail

The rolling stock and suburban infrastructure are owned by the South African Rail Commuter

Corporation, which subcontracts operations to Metrorail.

- 4,650 coaches in total (including 1,350 motorcoaches) for 350 trainsets
- 4,460 Class 5 M2A, purchased between 1957 and 1982
- Since the beginning of the 1980's, purchase of several Class 6M and 7M controlled by power electronics allowing for higher speeds. In 1985, about a hundred stainless steel Class 8M were purchased, which are lighter and more resistant to vandalism
- The purchase of Class 9M fitted with equipment to reduce vandalism has been planned since 1992

sentent environ 50% du réseau - se révèle non rentable, l'idée est de les stimuler en séparant leur gestion de celle des principaux corridors de fret. Accroître les parts de marché sur ces lignes est désormais du ressort de Linkrail, un département que Spoonet a créé en 1997. L'un des objectifs de Linkrail est de développer de petites entreprises à partir de ces lignes, même s'il lui faudra parfois décider de la fermeture de certaines d'entre elles. "Ceci sera un moyen d'élargir notre marché, de stimuler certaines régions et, pourquoi pas, de repeupler les zones rurales," prévoit le directeur de Linkrail, Andre Freemantle. Le nombre de fanatiques de la vapeur - qui s'explique par l'abondance de charbon dans le pays - ainsi que le développement du tourisme semblent constituer un cré-

**responsible for the refurbishment of Spoonet and Metrorail rolling stock, submitted a tender to a Swedish mining company for the sale of 600 wagons. The outcome is expected this February. Ben van der Merwe, General Manager of Engineering, is presently developing two high profile projects within the SADC. The first concerns a train tracking system, while the second is aimed at obtaining precise track data in order to optimise maintenance. Rolling stock life cycle and maintenance management has already undergone major changes at Spoonet. It led, among other things, to closer relationships with its suppliers.**

## Réseaux principal et secondaire de Spoonet. Spoonet: main corridors and short lines.



## SARA : Southern African Railways Association

SARA, l'association des chemins de fer d'Afrique australe, a été créée en 1996. L'objectif est de coordonner le ferroviaire dans cette région pour mieux concurrencer le transport routier et promouvoir l'activité et les intérêts économiques communs des 10 réseaux membres : Angola, Afrique du Sud, Botswana, Mozambique, Malawi, Namibie, Tanzanie, Zambie, Swaziland, Zimbabwe, et République démocratique du Congo, dont la participation est momentanément suspendue.

Cette coopération se matérialise pour l'instant par de nombreux échanges. La première réunion a eu lieu en mai 1997 où les membres ont exprimé la nécessité d'idées nouvelles de la part de personnes exerçant hors du milieu ferroviaire. Histoire de ne pas réinventer la roue et d'appliquer au chemin de fer des solutions déjà existantes dans d'autres secteurs...

### SARA : Southern African Railways Association

SARA was created in 1996 with the objective of coordinating rail services in order to compete more effectively with land transport and to promote the activities and economic interests of its 10 member states: Angola, South Africa, Botswana, Mozambique, Malawi, Namibia, Tanzania, Zambia, Swaziland, Zimbabwe, and the Democratic Republic of Congo, whose membership is temporarily suspended. This cooperation presently takes the form of numerous exchanges of information. The first meeting was held in May 1997, with members expressing the need for new ideas coming from parties outside the rail sector, the point being not to reinvent the wheel when lessons from other existing methods can be applied to the field.

**But the main benefit that Spoornet can bring to the other African networks is its strategic vision of a railway company in Africa. "What we can share is our experience in putting an ailing company back on track within a few years. Optimising management, creating a commercial culture among employees, project management training - this is what we know!," declares Leo Petkoon, General Manager of Rail and Terminal Services. Metrorail has also developed very specific maintenance techniques for its rolling stock. More than just a simple monitoring system, it involves technical studies for adapting cars to the conditions of the country. Engineers thus modified the electrical control system to integrate a trainset ventilation system, changed the**

neau intéressant pour de petites entreprises privées.

La liaison Bethlehem-Modderpoort est ainsi sur le point d'être exploitée par un opérateur privé sous la forme d'un chemin de fer à vapeur pour touristes. Cette entreprise constitue, avec la Alfred County Railway et la Orange River Railway Company qui transporte du maïs et du blé, une des trois premières du genre. Ces mini-entreprises ferroviaires peuvent alors rester dans le giron de Spoornet en tant que département, ou bien devenir des concessions, des franchises, des joint-ventures, des alliances... "La mise en concession n'est pas la panacée; ce n'est qu'une solution parmi d'autres, souligne Herman Evert. Le réseau a une valeur en tant que réseau et non en tant que somme de lignes séparées."

Le service banlieue sera quant à lui concédé d'ici janvier 2002 auprès d'un opérateur choisi sur appel d'offres. C'est la décision du SARCC

composition of steel in the wheels to reduce wear, and are constantly working at new solutions to combat vandalism. The latest innovations concern the interior fittings used for the seats and floor, which are henceforth more resistant to fire, tear and graffiti and are more easily washable. They also modified the design of the doors and windows in order to reduce accidents and replaced the use of glass by a special plastic.

Reviving the regional lines While eager for an even more productive cooperation with the rest of Africa, Spoornet is also trying to rationalise the management of its own network. The process of centralisation changed the direction of its strategy from a regional to a corridor approach. Since about 50% of its regional lines are non-profit making, the idea was to strengthen them by separating their management from that of the main freight corridors. Increasing the market share of these lines is henceforth the job of Linkrail, a specialist business created in 1997. One of the objectives of Linkrail is to develop small businesses out of these lines, even if it may mean closing some of them down. "This will be a means of enlarging our market, reviving



La maintenance de la voie est l'objet d'importantes recherches à Spoornet. Track maintenance: A major field of research at Spoornet.



C'est dans ces ateliers de Transwerk qu'est réalisée une grande part des réparations et des réfections du matériel Spoornet et Metrorail.

*Most repairs and refurbishment of Spoornet and Metrorail rolling stock take place in Transwerk's workshops.*

qui a dû retarder le processus sous la pression des syndicats qui ne voulaient pas d'une mise en concession trop précoce.



Solly MOTHIBI

Solly Mothibi, employé au département des réservations de Metrorail depuis 17 ans, exprime la crainte des salariés : "On sait ce qui s'est passé dans d'autres pays. Ce genre de restructuration entraîne toujours des pertes d'emplois." Et il ajoute, ironique : "Je sais que nous sommes dans un marché mondial. Mais nous ne sommes pas prêts pour cela. Notre monde à nous se limite encore à Metrorail !" Zandile



Zandile JAKAVULA

Jakavula, le PDG de l'entreprise confirme : "Nous devons effectivement nous préparer à cette échéance. Et nous sommes en train d'améliorer tous nos points faibles."

certain regions, and maybe even repopulating the countryside," predicts the Executive Manager of Linkrail, Andre Freemantle. The number of steam enthusiasts, a result of the abundance of coal in the country, as well as the development of tourism may be an interesting niche for small private companies. The Bethlehem - Modderpoort line is thus on the verge of being managed by a small operator as a steam train targeted to the tourist market. Along with the Alfred County Railway and the Orange River Railway Company, which transports corn and wheat, these are the first three mini-companies created. They can either remain under the control of Spoornet as a department, become concessions, franchises, joint ventures or alliances. "Concessioning is not a panacea: it is only one solution among others," underlines Herman Evert, "the network has value as a network, not as the sum of separate lines."

As for suburban services, some may be handed over to external operators by January 2002 following a call for tenders. This was the decision of the SARCC, despite some delays due to pressure from trade unions which opposed a too rapid concessioning. Solly Mothibi, employed in the reservations department for the past 17 years, expresses the apprehension of the staff: "We know what's happened in other countries. This kind of restructuring always results in job losses." He adds ironically, "I realise we're in a global market. But we're not ready for that; our world is still limited to Metrorail!" Zandile Jakavula, Chief Executive Officer of the company confirms, "Concessioning is inevitable. We must be prepared for that day, and in the meantime we are still working on our weak points."

## Transnet s'engage dans de profondes mutations

Transnet, la quatrième plus grande entreprise d'Afrique du Sud, est de loin le plus grand groupe de transport d'Afrique australe. Véritable holding multimodal, il assure le transport par rail d'environ 177 millions de tonnes de marchandises par an, ainsi que de 7 millions de tonnes et de 3,8 millions de passagers par la route. A cela s'ajoute tous les ans 120 millions de tonnes transitant dans les ports, 14 milliards de litres de pétrole et de gaz naturel pompés dans les oléoducs, 31 000 vols intérieurs et 6 000 vols internationaux. Contrairement à l'organisation d'état très bureaucratique qu'était le South African Transport Services, Transnet a été défini dès sa création, en avril 1990, comme un groupe de sociétés à but commercial. Son capital est cependant contrôlé par le ministère des Entreprises publiques. Son bénéfice net d'exploitation a grimpé en 1997 de 7% pour atteindre 396 millions de dollars US.

Pour devenir un acteur incontournable du marché mondial du transport, Transnet s'est lancé depuis la fin de l'année 1997 dans de profondes transformations. Tous les journaux et lettres d'information internes en font d'ailleurs régulièrement leurs gros titres. D'une structure par entreprise, le groupe a ainsi évolué vers une organisation par métier : ressources humaines, ferroviaire, aviation, marine, finances, entreprises diverses.

Au sein du secteur ferroviaire, les principaux changements ont été le recentrage de Spoornet sur les besoins du client puis la séparation de Metrorail et de Spoornet en avril 1997. Les prochaines réformes toucheront sans doute South African Airways, Portnet (l'autorité nationale des ports), PX (transport par mini-conteneurs) et Autonet (secteur routier) qui pourraient toutes bien être privatisées.



Transnet

Transnet est présent dans tous les secteurs du transport.  
Transnet is present in all transport sectors.

## Transnet is committed to deep changes

Transnet, the fourth largest company in South Africa, is by far the largest transport group in southern Africa. A veritable multimodal holding, it handles 177 million tonnes of rail freight per year, as well as 7 million tonnes and 3.8 million passengers by road. Added to that are 120 million tonnes in harbours, 14 billion litres of fuel pumped through its pipelines, as well as 31,000 domestic and 7,500 international flights.

As opposed to the bureaucratic organisation that characterised South African Transport Services, Transnet's mandate - from its inception in April 1990 - was to be a profit-oriented group of companies, even though its capital is still controlled by the Department of Public Enterprises. Its net operating profit grew by 7% in 1997 to reach US\$396 million. In order to ensure its place as a major player in the worldwide transport industry, Transnet launched an ambitious campaign of change at the end of 1997. The campaign has been headlined extensively in the staff newsletters. From a company-based structure, the group aims to evolve towards a sector-based one. These sectors include human resources, rail, aviation, maritime, finance and other businesses.

Within the rail sector, the major changes concern Spoornet's refocus on the customer, as well as the separation of Metrorail and Spoornet in April 1997. Upcoming reforms will almost certainly be concentrated on South African Airways, Portnet (the national port authority), PX (mini-container transport), and Autonet (road sector), which may all be privatised.

Transformation d'abord, restructuration ensuite Metrorail met tout en œuvre pour obtenir la concession en 2002. Réduire les coûts et améliorer l'efficacité du service grâce à une meilleure ponctualité, une plus grande accessibilité - les gares sont loin des centres d'affaires et résidentiels - et un contrôle des billets plus systématique, car trop peu d'usagers payent leur place. Ce patron très enthousiaste se dit aussi prêt à coordonner ses efforts avec les taxis et les bus pour améliorer l'ensemble du système de transport de banlieue. Une idée qui a commencé à porter ses fruits à Pretoria et au Cap et qui rappelle étrangement la logistique intégrée de Spoornet. Mais cela suffira-t-il ? On le voit, Metrorail et Spoornet sont en pleine transformation... et pas encore en restructuration. Une nuance que Herman Evert tient à souligner. Celui-ci prévoit cette deuxième phase d'ici trois ou quatre ans, date à laquelle se posera la question cruciale de savoir à qui doivent appartenir les entreprises ferroviaires. "On ne vend pas une compagnie malade ! Il nous faut d'abord la remettre d'aplomb," prévient-il. En attendant, les relations entre la direction et les salariés semblent aujourd'hui placées sous le signe du dialogue. Spoornet n'a pas connu de grève depuis celle de 1987 qui avait paralysé le pays, et



Spoornet propose aujourd'hui à ses clients une solution logistique globale. Spoornet now proposes to customers an integrated freight logistics solution.

Transformation first, restructuring next **Metrorail is doing everything to ensure it wins the concession for suburban services in 2002. It is cutting costs and improving efficiency through more punctual trains, it is focusing on better accessibility - most stations are far from business and residential centres, and many potential users have no access to the system, and it is controlling fraud as many passengers do not pay for a ticket. The enthusiastic CEO is also ready to coordinate efforts with buses and taxis in order to improve suburban transport: an idea which has already proved fruitful in Pretoria and Cape Town and which brings to mind**

la dernière de Metrorail date de deux ans. Ce qui contraste singulièrement avec les 15 grèves annuelles d'il y a quelques années ! Autre preuve de l'évolution de Metrorail : la nomination, l'année dernière, du premier conducteur noir et la mise en place d'une formation pour 35 autres. Il semble que les salariés des deux entreprises aient compris que la survie passait par une plus grande compétitivité face aux transporteurs routiers qui évoluent pour leur part dans un environnement entièrement privé. Et cela, même si les règles sont parfois faussées. Car, non seulement Spoornet doit payer chaque année 17 millions de dollars US de taxes "route" pour l'achat de fuel et de diesel, mais elle est aussi responsable du développement et de la maintenance de sa propre infrastructure.

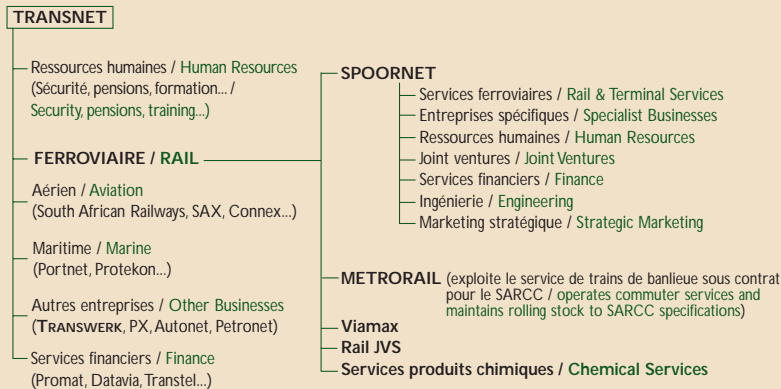
Spoornet's integrated logistics system. But will all this be enough?

It is apparent that Metrorail and Spoornet are undergoing a profound transformation - but not yet a restructuring, a nuance Herman Evert stresses. He forecasts this second phase in three or four years, when the crucial question of who should own the railways will be asked. "We cannot sell an ailing company. We have to first put it on the right track," he says.

In the meantime, management and staff are in a healthy dialogue phase. Spoornet has not been hit by a strike since 1987, when it paralysed the country, and Metrorail's last strike occurred two years ago. A big contrast with the annual 15 strikes just a few years back! Another proof that things are moving forward at Metrorail is last year's promotion of the first black train driver and the launch of a training plan for 35 others. It seems that employees of both companies have understood that being more competitive is key to their survival against the private trucking industry. Especially when that industry benefits from a number of unfair conditions. For example, not only does Spoornet have to pay a 'road' tax of US\$17 million for the purchase of fuel and diesel, it is also responsible for the development and maintenance of its own infrastructure. However, the separation between infrastructure and operations, as is increasingly the case in Europe, is not in the pipeline.

Mastering the technology "How would this be possible?" asks Ben van der Merwe. According to him, it is risky from a technical optimisation view to separate the track and the rolling stock. Research studies on wheel-rail contact are in effect very advanced in South Africa, as the presence of six Spoornet representatives at the

## La place du ferroviaire dans la grande famille du transport sud-africain Where does rail fit into the South African transport family ?



Cependant, la séparation de l'infrastructure et de l'exploitation, de plus en plus courante dans les chemins de fer européens, n'est pas d'actualité.

Maîtriser la technologie "Et comment cela pourrait-il être possible ?" interroge Ben van der Merwe. Selon lui, il est dangereux d'un point de vue de l'optimisation technique de séparer la voie et le matériel. Les études sur le contact roue-rail sont en effet très avancées en Afrique du Sud, comme en témoigne la présence de six représentants de Spoornet au dernier Congrès mondial de la recherche ferroviaire qui s'est déroulé en Italie en novembre dernier. Ces recherches ont par exemple permis de multiplier par trois la durée de vie des roues et par deux celle des rails, avec des charges à l'essieu pouvant aller aujourd'hui jusqu'à 26 tonnes. Un chiffre que les ingénieurs de Spoornet



Mafika MKWANAZI

Spoornet

ne cessent de faire progresser pour accroître la rentabilité des trains...

L'entreprise a également beaucoup investi dans les technologies de l'information. Car il est indispensable que celle-ci précède le flux de marchandises si on veut offrir un service optimal au client. Elle utilise donc aujourd'hui un système informatisé capable de gérer tout l'itinéraire d'un chargement en fonction des besoins du client. Bref, Spoornet a peut-être les yeux tournés vers la rentabilité, mais elle n'oublie pas, comme l'a récemment appelé le directeur exécutif de Transnet, Mafika Mkwanzazi, "que la technologie est la clé du 21<sup>e</sup> siècle et l'essence même d'un avantage précieux dans un marché global."

La transformation radicale que vivent actuellement Spoornet et Metrorail est donc autant sociale et économique que technique. A l'image de l'Afrique du Sud, pour laquelle l'après-Mandela suscite quelques points d'interroga-

**World Congress on Railway Research held in Italy last November attested to. These studies permitted for example the increase by three of the life cycle of wheels and by two the life cycle of tracks, all with an axle load of up to 26 tonnes. A figure that Spoornet's engineers aim to improve further in order to increase train profitability. The company has also invested heavily in information technology since it is essential that information precedes the flux of merchandise if the best customer service is to be offered. Spoornet has developed a computerised system capable of managing the entire itinerary of a consignment according to the customer's requirements. In short, Spoornet may have its eyes set on profitability, but it has not forgotten that, as Transnet's Executive Director Mafika Mkwanzazi points out, "technology is the key to the 21st century and the essence of a competitive advantage in a globalised business environment." The radical transformation which Spoornet and Metrorail are presently undergoing is therefore as much social and economic as it is technical. Like the country, whose post-Mandela era already gives rise to a number of questions, the South African rail industry will have to**

tions, l'avenir du ferroviaire sud-africain est lui aussi attendu au tournant. Le succès actuel de Spoornet, qui a su s'adapter au changement sans perdre la maîtrise du système ferroviaire dans son ensemble, fait en tout cas de cette entreprise un bel exemple de ce qui est possible en Afrique.

**meet many expectations in the near future. In any case, the present success of Spoornet, which learned to adapt to change without losing sight of the rail system in its entirety, still makes this company a fine example of what can be achieved in Africa.**

Article & photos par/by Eric Maunoir

## SARCC : South African Rail Commuter Corporation

Propriétaire de l'infrastructure et du matériel de banlieue, la SARCC est sous le contrôle du ministère du Transport. Elle a été créée par le gouvernement en 1990, en même temps que le groupe Transnet qui ne pouvait à la fois être une entité commerciale et responsable du bon fonctionnement d'un service social comme les trains de banlieue. La SARCC finance



Constance NKOSI

SARCC

Metrorail, une société du groupe Transnet, à hauteur de 60% (environ 165 millions de dollars US par an) qui, en retour, se charge de l'exploitation de ce service. Et ceci jusqu'à la fin de l'année 2001. Car d'ici deux ans, la SARCC lancera un appel d'offres pour la concession de ses lignes et de son matériel. Le type de concession n'est pas encore décidé. "Mais elle devra être faite du mieux possible pour le bien des usagers et de l'économie du pays," déclare Constance Nkosi, responsable de la stratégie et de la communication. Prête à partager son expérience avec tous les réseaux d'Afrique, Constance Nkosi, voit d'un oeil particulier la concurrence rail-route. "Je ne considère pas les taxis et les bus comme des concurrents, mais plutôt comme des formes de transport complémentaires. Il devrait y avoir une meilleure coopération entre nous."

La SARCC possède en plus une filiale responsable des installations fixes, Intersite, dont Park Station, la nouvelle gare de Johannesburg inaugurée en octobre dernier, est la dernière réalisation. Cette filiale compte 75 employés tandis que la SARCC n'emploie que 40 personnes.

## SARCC: South African Rail Commuter Corporation

Owner of the suburban rolling stock and infrastructure, the SARCC falls under the Department of Transport. It was created by the government in 1990 at the same time as the Transnet group, which could not be both a commercial entity and in charge of a social service such as the suburban train service.

The SARCC finances Metrorail, a Transnet group company, by 60% (approximately US\$165 million per year), which is in turn responsible for operating suburban rail services until the end of 2001. Within two years, the SARCC will launch a call for tenders for the concession of its lines and rolling stock. The type of concession is not yet decided, "but we have to make the concession right for the benefit of both the commuters and the economy of the country," says Constance Nkosi, General Manager of Strategy Planning and Communications. Ready to share skills with other African railways, Nkosi adds, "I don't see buses and taxis as competitors, but rather as complementary means of transport. There should be a better cooperation between us." The SARCC also owns Intersite, a subsidiary responsible for the property such as Park Station, Johannesburg's new train station inaugurated last October. This subsidiary employs 75 people, while the SARCC only employs 40.