

GROUPE SNCB

**PLAN D'ENTREPRISE
CONSOLIDE**

2006 – 2007

TABLE DES MATIERES

Avant-propos	5
1.- Introduction	11
2.- Le plan d'entreprise 2003-2005 et l'accord social	12
3.- Présentation du Groupe SNCB	13
3.1.- Structure du Groupe SNCB	13
3.2.- Contexte institutionnel	14
3.3.- Rôle de la SNCB Holding	16
3.3.1.- Coordination et synergie stratégique du Groupe SNCB	17
3.3.2.- Services à la SNCB et à Infrabel	17
3.3.3.- Activités opérationnelles	18
3.4.- Rôle de la SNCB	18
3.5.- Rôle d'Infrabel	19
3.6.- Les stakeholders du Groupe SNCB	21
4.- Le contexte	22
4.1.- Evolutions en matière de mobilité	22
4.2.- Réglementation	22
5.- Plan pluriannuel d'investissement 2005-2007 du Groupe SNCB	24
5.1.- Lignes de force par société	24
5.2.- Le financement 2005-2007 pour l'ensemble du groupe	26
5.2.1.- La dotation classique du service public fédéral (SPF) Mobilité et Transports	27
5.2.2.- Le fonds RER	27
5.2.3.- Le financement « Article 73 »	27
5.2.4.- Les fonds propres	27
5.2.5.- Autres financements	27
5.2.6.- Le solde de la Financière TGV et de la contribution des Pays-Bas	27
5.2.7.- L'emprunt TGV	27
5.2.8.- Financement par l'Union Européenne	28
5.2.9.- Partenariats public - privé (PPP)	28
5.3.- Répartition régionale des investissements localisés	28
6.- Lignes de force possibles pour le financement du plan d'investissement 2008-2012	29
7.- Nouvelles structures dans le cadre de Voyageurs - Réseau - Patrimoine	33
7.1.- Description des tâches des directions à réorganiser	33
7.2.- Attribution des responsabilités et exécution des tâches dans les gares	35
7.3.- Timing	37
8.- Plan de la SNCB Holding	38
8.1.- Atouts et défis	38
8.2.- Vision et mission	38
8.3.- Objectifs stratégiques	39
8.4.- Direction Stratégie et Coordination	40
8.4.1.- Information and Communication Technology	40
8.4.2.- Corporate Prevention Services	40
8.4.3.- Sécurité et Environnement	41
8.4.4.- Laboratoire	42
8.4.5.- Corporate Security Services	42
8.4.6.- Services régionaux des Directeurs de district	43
8.4.7.- Coordination des investissements	43
8.4.8.- Centre Stratégique de Connaissances Mobilité	44

8.4.9.- Qualité du service à la clientèle	44
8.5.- Direction Human Resources	44
8.6.- Direction Patrimoine.....	46
8.7.- Direction Finances	48
8.8.- Les Services de l'Administrateur délégué.....	49
9.- Plan de la SNCB	51
9.1.- La mission de la SNCB	51
9.2.- Le trafic intérieur de voyageurs.....	51
9.2.1.- Généralités	51
9.2.2.- L'offre.....	52
9.2.3.- Le matériel roulant.....	52
9.2.4.- Les gares	53
9.2.5.- New Passengers	53
9.2.6.- L'accompagnement des trains.....	54
9.2.7.- Personnes à mobilité réduite.....	55
9.2.8.- La politique des prix et la vente.....	55
9.2.9.- Qualité et sécurité	56
9.3.- Le transport international de voyageurs	56
9.3.1.- Généralités	56
9.3.2.- Eurostar.....	57
9.3.3.- Thalys et TGV Bruxelles-France.....	57
9.3.4.- Trafic international classique.....	57
9.3.5.- Distribution.....	57
9.3.6.- LGV-Sud	58
9.4.- B-Cargo	58
9.4.1.- Généralités	58
9.4.2.- B-Cargo comme opérateur local.....	58
9.4.3.- B-Cargo comme opérateur corridor.....	58
9.4.4.- B-Cargo comme acteur niche	59
9.4.5.- New Cargo.....	59
9.4.6.- B-Cargo comme fleet owner.....	59
9.5.- La direction 'Trains'	60
9.5.1.- Généralités	60
9.5.2.- Augmentation de la productivité	60
9.5.3.- Mesures opérationnelles	60
9.5.4.- Centre de formation pour les conducteurs.....	61
9.6.- La direction 'Matériel'	62
9.6.1.- Généralités	62
9.6.2.- L'entretien correctif et préventif	62
9.6.3.- Les unités de production.....	62
9.6.4.- Entretien à court terme	63
9.6.5.- Entretien à long terme.....	63
9.6.6.- Gestion de la qualité	64
9.7.- Achats et logistique	64
9.7.1.- Généralités	64
9.7.2.- Opérations d'achat	64
9.7.3.- Contrôle qualité	64
9.8.- Direction finances.....	65
9.9.- Les services de l'administrateur délégué.....	65
10.- Plan Stratégique d'Infrabel – BRIO <i>Belgian Railway Infrastructure Objectives</i>	67

10.1.- Stratégie globale d’Infrabel	67
10.1.1.- Vision.....	67
10.1.2.- Mission	67
10.1.3.- La chaîne d’activité d’Infrabel	67
10.1.4.- Orientations stratégiques	68
10.1.5.- Services offerts par le gestionnaire d’infrastructure.....	69
10.1.6.- Les clients d’Infrabel	70
10.1.7.- Points critiques provenant des attentes des clients et des stakeholders..	71
10.1.7.1.- Redevances d’utilisation.....	71
10.1.7.2.- Segmentation du réseau	71
10.1.8.- Le suivi des clients et des stakeholders d’Infrabel : l’Account Management.....	72
10.1.9.- Priorités stratégiques et objectifs principaux.....	72
10.2.- Priorités stratégiques niveau direction (ou service général).....	77
10.2.1.- Direction Infrastructure	77
10.2.2.- Direction Réseau.....	78
10.2.3.- Direction Accès au Réseau	79
10.2.4.- Services Généraux	80
11.- Politique du personnel	81
11.1.- Contexte.....	Error! Bookmark not defined.
11.2.- Un regard dans le rétroviseur: le protocole d'accord social 2003-2005	Error! Bookmark not defined.
11.3.- Evolution attendue au niveau du personnel du Groupe SNCB	Error! Bookmark not defined.
11.4.- Dynamiser le recrutement et la sélection.....	Error! Bookmark not defined.
11.5.- Aligner la réglementation sur la flexibilité demandée..	Error! Bookmark not defined.
11.6.- Management des compétences	Error! Bookmark not defined.
11.7.- Apprendre et développer	Error! Bookmark not defined.
11.8.- Représentation syndicale	Error! Bookmark not defined.
11.9.- Un plan de diversité	Error! Bookmark not defined.
11.10.- Le volet social.....	Error! Bookmark not defined.
11.11.- Transparence des données	Error! Bookmark not defined.
12.- Plan financier.....	89
12.1.- Méthodologie.....	89
12.1.1.- Démarches et hypothèses.....	89
12.1.2.- Plans opérationnels	94
12.2.- Principaux composants et facteurs	94
12.2.1.- Dotations d’exploitation	94
12.2.2.- Apports en capital et financement TGV	96
12.2.3.- Impact de la reprise des obligations de pension	97
12.2.4.- Partenariats public privé et préfinancements.....	98
12.2.5.- ABX.....	100
12.3.- Grandes tendances	101
12.3.1.- Compte de résultats consolidé	101
12.3.2.- Cash-Flow opérationnel consolidé	102
12.3.3.- Endettement consolidé.....	103
12.3.4.- Compte de résultats par activités	104
12.3.5.- Key Performance Indicators	Error! Bookmark not defined.

0.- Avant-propos

Introduction

Au début de l'année 2005, l'« ancienne SNCB » a fait l'objet d'une réorganisation et d'une restructuration approfondies, afin de rendre les structures conformes aux exigences des directives européennes. Bien que la SNCB ait déjà connu des restructurations très poussées dans le passé et qu'elle ait chaque fois fait preuve dans ce cadre d'une grande faculté d'adaptation, la dernière restructuration est caractérisée par une situation très particulière. A l'instar des « best-practices » pratiquées dans les États membres de l'U.E., l'autonomie respective du gestionnaire de l'infrastructure et de l'opérateur, imposée par les directives, a été réalisée dans le cadre d'une structure dite de holding. L'objectif de la structure de holding est de combiner au mieux cette autonomie indispensable de la SNCB et d'Infrabel avec le besoin tout aussi important de coordination, d'appui réciproque et d'unité des objectifs dans une perspective sociale. Garantir cet équilibre entre autonomie et concertation est le nouvel élément essentiel de cette restructuration et n'est pas une mission facile. Au niveau opérationnel, la SNCB et Infrabel ne sont pas seulement les héritiers de la continuité mais donnent aussi une nouvelle et plus large dimension à leur mission tout en remplissant de nouvelles missions. La SNCB Holding a par contre le défi de remplir de nouvelles responsabilités dont la coordination du Groupe. Il convient d'optimiser au mieux le fonctionnement des instruments existants.

Par conséquent, le plan d'entreprise n'est ni un rapport exhaustif, ni un exercice définitif. Pour les raisons précitées, nous avons d'ailleurs été particulièrement attentifs à la redéfinition de missions existantes sur la base des premières expériences vécues dans les nouvelles structures du Groupe. Dans un environnement ferroviaire qui évolue de plus en plus vite par suite de la concurrence accrue, des nouvelles directives européennes « paquets ferroviaires », des nouvelles structures où plusieurs difficultés doivent encore être aplanies, il est impossible, dans ce document, de pouvoir répondre à l'ensemble des questions qui se poseront dans les deux prochaines années. Notre capacité à réagir rapidement et de manière flexible à nos défis internes et à notre environnement sera de plus en plus cruciale pour la réalisation de nos objectifs. Dans le présent document, nous pouvons quand même mettre en évidence un certain nombre de lignes de force qui orienteront clairement notre avenir et qui surprendront probablement certains observateurs.

En même temps, nous ne devons pas perdre de vue qu'au cours de ces derniers mois, on a travaillé de manière très intensive – et avec succès – sur un certain nombre de dossiers permettant d'éliminer des risques très importants pour le Groupe et constituant ainsi une base solide pour un plan d'entreprise stable. Nous pensons notamment à l'obtention de garanties fermes pour le financement de notre plan d'investissements ambitieux (travaux TGV, préfinancements et PPP), l'évolution favorable du dossier ABX et la recherche, avec nos partenaires sociaux et avec le gouvernement, d'un financement garanti du régime actuel de nos pensions. Le projet de loi relatif à l'octroi structurel et définitif des 55 ans pour les pensions du personnel roulant a entre-temps été adopté.

La promotion d'un transport ferroviaire de qualité

La promotion du transport ferroviaire en Belgique et l'amélioration de la qualité constituent l'objectif commun des contrats de gestion des trois sociétés.

On ne saurait trop rappeler l'importance de cette mission. Compte tenu de leur statut d'entreprises publiques autonomes conféré par la loi, les sociétés du Groupe sont autonomes au niveau de leur gestion journalière, mais en tant qu'organismes d'intérêt public et prestataires de services publics, nous sommes chargés d'une mission d'intérêt général importante. Nous devons éviter de sous-estimer la portée de cette mission et de penser qu'elle se limite uniquement à « poser des voies », « construire des ponts » ou « faire circuler des trains ». Notre mission est de transporter un maximum de voyageurs et, dans le cadre de la problématique d'une mobilité durable, de répondre au mieux aux besoins de mobilité de la population, et ce, dans un contexte d'équilibre budgétaire.

L'exécution correcte et réussie de cette mission de service public légitime notre dotation de l'Etat, qui s'élève pour 2005 à 1,4 milliards € au total (1,1 Mia € + 0,3 Mia € au titre de reprise de la dette) et représente ainsi une part substantielle du chiffre d'affaires consolidé. Dans le cadre de l'accomplissement de sa mission, le Groupe doit dès lors faire preuve à la fois d'efficacité, de qualité et d'efficience.

La SNCB Holding a ici un rôle à assumer, non seulement parce que la SNCB et Infrabel « posent des voies » et « font circuler des trains », mais aussi et surtout à cause du fait que la SNCB Holding assure un certain nombre de missions nécessaires, missions qui soit sont opérationnelles dans le paysage ferroviaire, soit garantissent la coordination, le support et l'unité de stratégie nécessaires. Le Holding est ainsi un élément indispensable pour l'exécution efficace, de qualité et efficiente de la mission de base commune du Groupe.

Les départs naturels du personnel devront donc être gérés très prudemment afin de maximiser le transfert de connaissance.

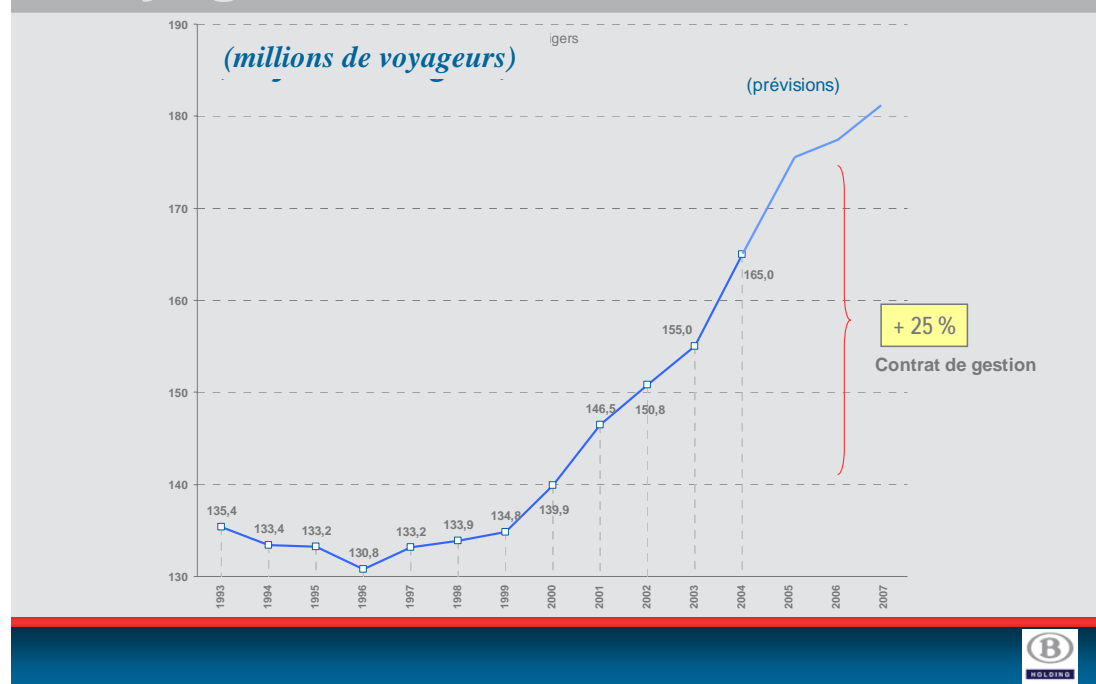
L'efficacité

En ce qui concerne l'efficacité, on peut faire état d'un vrai bouleversement depuis 1999. L'« ancienne SNCB » a réussi systématiquement à réaliser chaque année une croissance au moins deux fois plus rapide que l'accroissement moyen de la mobilité. Cette tendance très importante résulte de plusieurs facteurs tels que, entre autres : une augmentation progressive de l'offre, un meilleur suivi de la qualité, une meilleure fiabilité suite notamment à un climat social stable, le financement par les pouvoirs publics de mesures tarifaires spéciales, comme par exemple les déplacements domicile-travail. Pour arriver à ce résultat, l'« ancienne SNCB » pouvait compter sur ses atouts les plus importants: le professionnalisme, la motivation et les connaissances techniques de son personnel.

Notre objectif commun doit être de prolonger cette tendance et de constituer ainsi un chaînon indispensable dans la réponse à la croissance de la problématique de mobilité induite par ses coûts externes, par une exigence d'un minimum d'accès à la mobilité, et par l'augmentation des prix de l'énergie.

Des investissements cruciaux dans l'infrastructure ferroviaire constituent dans ce domaine une contribution à ne pas sous-estimer. Sur une période de 3 ans, des travaux seront réalisés pour un montant de 3,6 milliards €, non seulement pour les lignes à grande vitesse, mais également pour la poursuite de la modernisation et de la construction de lignes classiques et de relations suburbaines. Des plans ambitieux pour l'acquisition de matériel roulant supplémentaire constituent dès lors un complément indispensable.

Evolution du trafic ferroviaire de voyageurs en service intérieur



Il est clair que la croissance soutenue du transport ferroviaire de voyageurs et son gain de parts de marché en Belgique ne sont pas le résultat de l'apparition de nouveaux acteurs sur le marché ni de mesures dissuasives des pouvoirs publics à l'égard d'autres modes de transport. Notre Groupe ferroviaire ne pourra poursuivre cette évolution que si les efforts en matière d'infrastructure ferroviaire, de matériel roulant et de gares continuent à être optimisés et accordés et que si les relations entre les entités du Groupe, et entre le Groupe et les pouvoirs publics restent constructives.

La qualité

Ces dernières années, la satisfaction des clients a présenté une tendance à la hausse. L'attention portée aux clients, la propreté des gares et des trains, la ponctualité, ... ont toujours été mieux cotées. Il va de soi que l'offre ferroviaire doit s'accompagner d'une politique tarifaire attractive et transparente et avoir un haut niveau de qualité. Ces deux éléments sont cruciaux pour réaliser le « transfert modal » de la route vers le rail. La qualité est naturellement de la responsabilité

des trois Sociétés, qui chacune dans son domaine fournissent un produit de haute qualité. La SNCB Holding a ainsi un rôle important à jouer dans le maintien de la qualité du service à la clientèle et anime pour ce faire, au sein du Groupe, des groupes de travail, surtout axés sur la ponctualité.

La recherche de qualité doit toutefois porter plus loin que le seul service fourni. La qualité doit être une des priorités de notre gestion et être présente dans notre esprit entrepreneurial. Nous avons une fonction d'exemple non seulement parce que nous sommes un des plus grands groupes du pays, mais aussi parce que, compte tenu de notre statut d'entreprise publique, dotée d'un rôle social et économique précis dans la politique du Gouvernement, nous devons donner l'exemple d'un entrepreneuriat socialement responsable. Ainsi, nous sommes une entreprise écologique non seulement parce que nous organisons des transports publics et collectifs, mais également parce que nous devons, dans la manière dont nous les organisons, être à la pointe de la consommation rationnelle de l'énergie. Nous ne générons pas de plus-value sociale en menant une politique de dividendes, mais en remplissant correctement et de manière efficiente notre mission et en le faisant en outre de manière durable, avec une attention particulière pour les évolutions sociale, écologique et économique.

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

L'efficience

Notre financement par des fonds publics nous oblige à affecter ces moyens le plus économiquement possible et à viser un rendement maximal. Depuis la mise en place des nouvelles structures du Groupe, nous devons être particulièrement attentifs à un certain nombre d'éléments.

En premier lieu, nous devons assurer à l'avenir une gestion financière plus performante. Des analyses coûts-bénéfices dans le cadre de décisions en matière d'investissements, une budgétisation plus correcte, un rapportage plus clair sur l'exécution des travaux en remplacement des procédures actuelles (feux verts), le contrôle des dépenses et une responsabilisation accrue dans ce domaine, tous ces points retiendront notre attention dans les deux prochaines années.

La fixation d'objectifs à tous les niveaux, le rapportage appuyé par des indicateurs de performance et une évaluation adéquate doivent faire partie de notre culture de groupe. Une telle transparence représente en effet une plus-value importante pour le Groupe.

Dans le cadre de la restructuration ferroviaire, on a opté expressément pour une structure de type Holding qui veillera à l'optimisation de l'utilisation de tous les moyens par la coordination des investissements et la consolidation des plans d'entreprise.

Plus que dans une structure de holding « normale », la SNCB Holding est chargée, pour des raisons d'efficience, d'assurer un certain nombre de « services

partagés ». Cette concentration de compétences et de savoir-faire présente en outre un avantage important pour le Groupe dans son ensemble, car grâce à ces centres de services ayant des connaissances spécifiques du secteur ferroviaire ou de la problématique de la mobilité, elle peut se présenter à l'extérieur comme un « centre de compétences » de haut niveau (services Juridiques, services Affaires Internationales, services de Communication, services Environnement, Sécurité, ICT, Affaires Publiques et autres). Il est important de sauvegarder leur performance et d'éviter des frais inutiles au sein du Groupe. Il ne s'agit pas d'un choix neutre: il requiert un engagement du Groupe dans son ensemble et de l'autorité publique.

L'amélioration systématique de notre efficacité nécessitera à plusieurs niveaux la mise en place de structures organisationnelles et de stratégies adéquates au sein tant de la SNCB Holding que du Groupe. Les plus importantes de celles-ci doivent évidemment être intégrées dans le plan d'entreprise consolidé final et font dès lors l'objet de concertations prioritaires avec les représentants syndicaux et le Gouvernement. Il s'agit notamment:

- des nouvelles structures dans le cadre de Voyageurs – Réseau – Patrimoine ;
- des nouvelles structures B-Security et Securail et des accents en matière de politique de sécurité ;
- de structures et de politiques adéquates en matière de recrutement et de formation ;
- des lignes de force pour les investissements futurs du Groupe, avec une attention particulière pour la sécurité, la concentration des cabines de signalisation, les centres logistiques de l'infrastructure (CLI), le financement des grands projets, les équilibres au niveau du maintien de la capacité et l'augmentation du nombre de places assises par des commandes supplémentaires de matériel roulant et/ou la modernisation en régie ;
- d'une stratégie adéquate pour les missions purement commerciales, dans le cadre de laquelle on doit éviter, par une minimisation des risques, de mettre en péril le service public.

Pour l'avenir, il va sans dire qu'il y a lieu de réserver dans ce cadre une priorité absolue à nos tâches fondamentales, réalisées par notre personnel. Ces tâches fondamentales ne couvrent pas seulement les métiers du chemin de fer proprement dits, mais également les activités de service à la clientèle qui requièrent une connaissance pointue du domaine ferroviaire et/ou des transports.

Politique de personnel

Cet avant-propos serait incomplet sans un mot particulier sur la politique de personnel. Les frais de personnel représentent 63 % de nos charges, ce qui signifie toutefois aussi que ce même personnel représente 63 % de nos atouts. Ce sont ces atouts qui, grâce à une politique de personnel adéquate, doivent contribuer dans une large mesure à l'amélioration de l'efficacité, de la qualité et de l'efficacité. Cette contribution ne sera pas fournie par des licenciements, des plans de départ, des efforts salariaux ou d'autres mesures drastiques qui sont légion dans les entreprises en cours d'assainissement. A mon avis, nous pouvons plutôt lancer ici un message positif, qui demandera sans doute des efforts et de la compréhension

de la part du personnel, mais qui garantira de tout temps des emplois de qualité pour le personnel actuel et futur et maintiendra l'avenir du Groupe SNCB comme employeur.

Il ressort de l'évaluation du plan d'entreprise en cours et de l'évolution en personnel y afférente que l'organisation a besoin d'un peu de tranquillité et de stabilité sur le plan du nombre d'agents. Compte tenu du nombre important de mises à la pension dans les années à venir, il importe dès lors, afin d'anticiper sur ces départs naturels, de pourvoir à d'importants remplacements et par conséquent de procéder rapidement à des recrutements. Tout cela doit se faire en fonction de la capacité d'adaptation, de l'assainissement ainsi que de la qualité et de la sécurité des services offerts par les entreprises. Le plan d'entreprise prévoit dès lors un plan de recrutement ambitieux à tous les niveaux. A cet égard, une sélection, une éducation et une formation performantes et appropriées sont nécessaires.

Cette politique se fonde sur un renversement de tendance clair par rapport à la politique de recrutement "stop and go" menée par le Groupe SNCB. Sur la base d'une telle politique de recrutement, il n'est d'ailleurs pas nécessaire de toucher à la clause actuelle de l'accord social portant sur l'objectif en matière d'emploi, bien au contraire.

Cela ne peut toutefois pas signifier qu'il ne faut pas poursuivre les efforts en matière de processus de changement, tant au niveau de l'organisation que de la réglementation.

En matière de modifications au statut du personnel, au sens large, il semble utile de procéder, de commun accord avec les organisations syndicales et sur la base de l'évaluation de l'accord précédent, à la mise en œuvre d'un certain nombre d'éléments cruciaux de cet accord précédent, à une évaluation permanente des effets réalisés et, le cas échéant, à des mesures correctrices.

Naturellement, tout cela doit être accompagné d'un nouvel accord social pour 2006 et 2007.

1.- Introduction

Ce plan d'entreprise consolidé du Groupe SNCB est établi en exécution de l'article 64 du contrat de gestion de la SNCB Holding.

Il est basé sur les documents, transféré par Infrabel et la SNCB à la SNCB Holding le 12.10.2005 (ratification : doc CA SNCB 2005/108 du 8 novembre 2005 et doc CA Infrabel 2005/74bis du 13 octobre 2005), complété par le volet coordonné relatif à la politique du personnel et à l'évolution financière du Groupe.

Ce plan consolidé ne va pas à l'encontre des plans d'entreprise des trois sociétés, SNCB Holding, la SNCB et Infrabel, entre-temps actualisés en fonction de l'exercice de consolidation.

Ce plan ne porte pas non plus préjudice aux contrats de gestion conclus entre les trois Sociétés et l'Etat.

Il se peut que certaines activités soient influencées par l'application des paquets ferroviaires européens 2 et 3. Cela vaut particulièrement pour les points 8.4.3, 9.5.4, 10.1.5 et 10.1.9.

2.- Le plan d'entreprise 2003-2005 et l'accord social

Le plan d'entreprise 2003-2005 donne corps à l'élaboration de la stratégie que l'ancienne SNCB projetait de développer au cours des prochaines années. Pour pouvoir réaliser ces objectifs stratégiques, il a été proposé dans le plan d'entreprise 2003-2005 un paquet de mesures conformes à la responsabilité dévolue à la société et à l'Etat.

Pour cette stratégie, l'accent a notamment été mis sur:

- la mise en œuvre de mesures opérationnelles afin d'améliorer la productivité et la qualité du service;
- l'assainissement financier structurel via la reprise de la dette et la compression des coûts;
- la limitation des investissements aux ressources financières existantes;
- l'élaboration et l'adaptation permanente de la politique HR.

L'accord social paritaire qui a été négocié en même temps que le plan d'entreprise, traitait pour sa part des initiatives en vue d'améliorer les processus, les aspects de la formation, de l'évolution des métiers ferroviaires, de la politique de recrutement et, plus particulièrement, de la programmation sociale 2003-2004-2005.

Le plan d'entreprise 2003-2005 a fait l'objet d'une évaluation paritaire.

3.- Présentation du Groupe SNCB

3.1.- Structure du Groupe SNCB

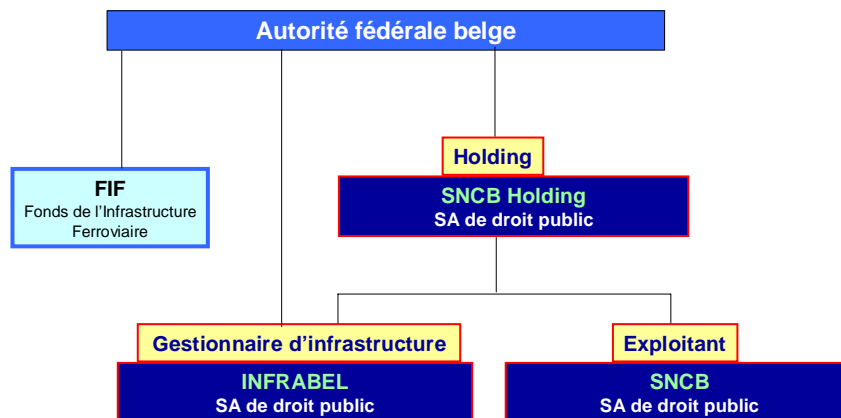
Le 1^{er} janvier 2005, l'organisation du paysage ferroviaire belge a été remaniée en profondeur. Il a été procédé à cette opération afin de mettre les structures en conformité avec la réglementation européenne en matière de gestion de l'infrastructure et d'exploitation, ainsi qu'en matière de liberté d'accès des opérateurs à l'infrastructure sur le réseau belge.

L'ancienne SNCB a été scindée en trois entreprises publiques autonomes prenant la forme juridique d'une SA de droit public (SNCB Holding, SNCB et Infrabel).

D'autre part, il a été mis sur pied un Fonds de l'Infrastructure Ferroviaire.

Ce fonds est une institution de droit public du type B, et a été créé à l'initiative de l'Etat. Le Fonds abrite, d'une part, les dettes reprises par l'Etat, et, d'autre part, un ensemble d'actifs à concurrence du montant de la dette transférée de l'ancienne SNCB. Ces actifs ont été mis à la disposition d'Infrabel moyennant une redevance annuelle forfaitaire.

Le schéma des structures se présente comme suit:



L'Etat belge détient:

- pratiquement 100 % des actions de la SNCB Holding;
- 7,34 % des actions d'Infrabel, mais dispose de 80 % + une voix à l'Assemblée Générale ; les autres voix et parts sont aux mains de la SNCB Holding.

La SNCB Holding détient 100 % des parts de la SNCB.

Lors de cette restructuration, l'un des principaux points de départ était qu'un service de qualité doit être garanti aux clients, et que les ressources doivent être utilisées de manière efficiente et rationnelle. Dans cet ordre d'idées, et afin de préserver la compétitivité du secteur ferroviaire, les trois sociétés du Groupe SNCB ont conclu un accord (Pacte entre sociétés) sur une collaboration étroite dans les domaines où cela se révèle indispensable. Cet accord s'inscrit dans la recherche d'une politique commune et d'une stratégie harmonisée du Groupe.

3.2.- Contexte institutionnel

La loi du 21 mars 1991, les lois-programmes du 22 décembre 2003 et juillet 2004, ainsi qu'un certain nombre d'arrêtés royaux relatifs à la réorganisation de l'ancienne SNCB, fixent le cadre et certaines missions pour chacune des trois entreprises publiques autonomes.

Sur le plan institutionnel, on distingue deux grandes catégories d'activités:

- 1) les missions de service public:
les missions de service public ont été fixées par la loi et traitées plus avant dans un **contrat de gestion** entre l'Etat et la société. Le contrat règle d'emblée les tâches dont l'entreprise publique se charge afin de remplir ces missions de service public.
En outre, il est notamment arrêté les subsides ou les dotations de l'Etat liés à ces missions, dans le cadre des investissements, d'une part, et pour les besoins de l'exploitation, d'autre part.
- 2) d'autres activités pour lesquelles l'Etat ne donne ni directive ni dotation.

Les contrats de gestion conclus par l'Etat avec respectivement chacune des trois sociétés prennent effet au 1^{er} janvier 2005. Ils courent jusqu'à fin 2007.

Dans chacun de ces trois contrats de gestion, il est stipulé que les trois sociétés constituent un élément essentiel du système des transports en Belgique. Il leur est confié, dans le cadre d'une politique de groupe cohérente, la mission de veiller à ce que leurs activités s'inscrivent dans le cadre de la politique de mobilité durable menée par le Gouvernement et à contribuer à la satisfaction des besoins de déplacement.

Plus précisément, la mission de base impartie aux trois sociétés est double:

- "d'une part, promouvoir le transport ferroviaire sur le réseau belge, offrant ainsi une alternative aux modes de transport moins respectueux de l'environnement;
- et, d'autre part, garantir un service de qualité optimale de manière à ce que l'évolution du trafic soit plus élevée que l'évolution générale du trafic tous modes confondus."

Le législateur a fixé les **missions de service public** des trois entreprises publiques autonomes comme suit:

SNCB Holding

- 1° la détention et la gestion de ses participations dans le capital de la SNCB et d'Infrabel;
- 2° les activités de sécurité et de gardiennage dans le domaine ferroviaire ;
- 3° l'acquisition, l'aménagement, l'entretien et la gestion des gares et de leurs dépendances;
- 4° la conservation du patrimoine historique relatif à l'exploitation ferroviaire;
- 5° les autres missions de service public dont elle est chargée par ou en vertu de la loi.

SNCB

- 1° le transport intérieur de voyageurs assuré par les trains du service ordinaire ainsi que les dessertes intérieures par trains à grande vitesse;
- 2° l'acquisition, la construction, l'entretien et la gestion des investissements en matériel roulant affecté au transport intérieur de voyageurs;
- 3° le transport transfrontalier de voyageurs, à savoir jusqu'aux gares situées sur les réseaux voisins;
- 4° les prestations que la SNCB est tenue de fournir pour les besoins de la Nation.

Infrabel

- 1° l'acquisition, la construction, le renouvellement, l'entretien et la gestion de l'infrastructure ferroviaire;
- 2° la gestion des systèmes de régulation et de sécurité de cette infrastructure;
- 3° la fourniture aux entreprises ferroviaires des services définis par le Roi, par arrêté délibéré en Conseil des Ministres;
- 4° la répartition des capacités de l'infrastructure ferroviaire disponible ;
- 5° la tarification, la facturation et la perception des redevances d'utilisation de l'infrastructure ferroviaire et des services visés au 3;
- 6° la certification du personnel des entreprises ferroviaires et du matériel roulant au regard des normes techniques et règles en matière de sécurité et d'utilisation de l'infrastructure arrêtées par le Roi.

Les contrats de gestion ne se limitent pas à la définition des missions de service public. On y retrouve également les tâches à assurer afin de remplir ces missions.

Pour pouvoir exécuter ces missions de coordination et de synergie, la SNCB Holding a, conformément au contrat de gestion, mis sur pied les organes et les structures de gestion suivants:

- le “Comité de pilotage”, un organe statutaire, compétent pour l'accompagnement du développement des nouvelles structures, les plans d'entreprise et les problèmes de gestion opérationnelle;
- le “Comité des trois CEO”, présidé par l'administrateur délégué de la SNCB Holding, qui est compétent pour préparer les réunions du comité de pilotage et pour harmoniser les positions des trois sociétés;
- le “Comité d'investissement” veille à la cohérence des plans d'investissement entre eux ;
- la “Task Force Régularité”, qui est chargée d'assurer le suivi de la qualité du service des trains;
- les réunions de coordination qui sont présidées par les directeurs de district;
- la coordination dans le cadre spécifique de la mise en oeuvre du RER dans et autour de Bruxelles, comme stipulé à l'accord y afférent du 4 avril 2003 ;

Il convient par ailleurs de mentionner les dispositions suivantes du contrat de gestion :

- 1) Le holding coordonne, en concertation, les relations des trois sociétés avec les autorités de tutelle et, d'une manière plus générale, avec les instances publiques.
- 2) A l'exception des fonctions essentielles effectuées par Infrabel, la SNCB-Holding est chargée de :
 - la coordination de toute communication ;
 - la communication interne générale et la communication de nature sociale ;
 - la gestion de la communication de crise ;
 - la communication institutionnelle du Groupe SNCB ;
 - la communication qui concerne plus d'une société.

3.3.- Rôle de la SNCB Holding

La décision de séparer l'infrastructure ferroviaire de l'exploitation a été prise en exécution des directives européennes. En 2004, lors du choix du modèle organisationnel, la première des préoccupations fut de mettre sur pied des structures garantes:

- de prestations de service de qualité constante à la clientèle, tant en trafic voyageurs que marchandises;
- d'une politique cohérente, aussi bien en matière d'exploitation que d'investissements.
-

Avec ces prémisses à l'esprit, il a été opté en faveur d'une structure de type holding.

Le choix s'est porté sur un holding qui exécute des actions déterminées sur le terrain et qui, en ce qui concerne les activités (ferroviaires) opérationnelles, collabore sur pied d'égalité avec Infrabel et la SNCB.

A côté de ces activités (ferroviaires), le Holding SNCB assure :

- des tâches de coordination et de soutien ; elles se trouvent expressément formulées dans le contrat de gestion;
- la prestation de services à Infrabel et à la SNCB ainsi qu'aux propres filiales;

Certaines de ces activités relèvent des missions de service public pour lesquelles la SNCB Holding reçoit une dotation de l'Etat.

3.3.1.- Coordination et synergie stratégique du Groupe SNCB

Les activités de coordination

Dans le cadre de son contrat de gestion, la SNCB Holding est chargée de la coordination du Groupe SNCB. Dans ce cadre, les tâches les plus importantes sont:

- o la détention et la gestion de ses participations dans le capital de la SNCB et d'Infrabel (mission de service public). La SNCB Holding veille à coordonner et à soutenir les activités des trois Sociétés par la cohérence de leurs stratégies et à maintenir l'unicité du Groupe;
- o la détermination, en concertation avec la SNCB et Infrabel, des stratégies relatives à la gestion des Ressources Humaines;
- o la gestion de la trésorerie, l'unité et l'harmonie de la politique financière des trois Sociétés et l'harmonisation des règles et normes comptables des trois sociétés;
- o la cohérence du plan d'investissement et de l'exécution des investissements ;
- o la garantie que les clés de répartition convenues entre les Régions seront respectées;
- o la cohérence des plans d'entreprise et les engagements contractuels avec l'Etat;
- o l'établissement du plan d'action annuel d'intermodalité;
- o en outre, un certain nombre de tâches de coordination se situent sur le plan de la sécurité d'exploitation, de la sécurité sociale, de la qualité du service, de la communication et des affaires internationales.

3.3.2.- Services à la SNCB et à Infrabel

Pour des raisons techniques ou pour conserver les avantages liés aux économies d'échelle, il a semblé opportun de ne pas scinder certains services communs.

En conséquence, la SNCB Holding est un important fournisseur des services ci-après:

- o *Gestion du personnel et gestion des services médicaux*

- *Informatique et télécommunications*
- *Gestion du patrimoine et facility management*
- *Trésorerie*

3.3.3.- Activités opérationnelles

Gestion des gares et dépendances

La SNCB Holding assure la gestion et l'entretien courant des 37 gares les plus fréquentées et donne la gestion de quelque 200 gares en concession à la SNCB. La SNCB Holding est également chargée de la gestion des concessions commerciales (aux tiers).

Sécurité des personnes et des biens sur le domaine du chemin de fer

Optimalisation de la qualité de prestation de service

Suivi de la qualité du service des trains, via la “Task Force Régularité”.

Environnement

3.4.- Rôle de la SNCB

La SNCB est une entreprise publique autonome et l'**entreprise ferroviaire** au sein du Groupe SNCB. A ce titre la SNCB remplit dès lors aussi toutes les obligations qui sont liées à une telle exploitation, et la SNCB Holding assure à cet égard, comme mentionné sous 3.3, une tâche de coordination, de soutien ou de prestataire de services.

L'entreprise a repris au 1^{er} janvier 2005 la licence et le certificat de sécurité de l'ancienne SNCB.

En tant qu'entreprise ferroviaire, ses tâches de base sont les suivantes:

- le transport intérieur de voyageurs au moyen de trains du service intérieur et de trains à grande vitesse, une mission de service public; en complément à ce transport, et tout autant une mission de service public, le transport transfrontalier de voyageurs, c'est-à-dire le transport direct assuré par les trains du trafic intérieur jusqu'à une gare bien définie située sur le réseau voisin;
- le transport international de voyageurs: cela inclut aussi bien le transport à grande vitesse que le transport “classique” (à moins grande vitesse);
- l'acquisition, la construction, l'entretien et la gestion des investissements en matériel roulant affecté au transport intérieur de voyageurs, une mission de service public; l'acquisition du matériel roulant pour le transport international ;
- le transport de marchandises par chemin de fer.

La SNCB s'est vu assigner par le Gouvernement la mission de transporter le plus grand nombre de voyageurs possibles sur le territoire belge, et d'assurer un service de qualité dans l'ensemble du pays.

Elle est tenue d'axer sa politique sur un transport rapide et de qualité de grandes quantités de voyageurs sur des distances relativement importantes à des prix attractifs.

L'objectif du Gouvernement consiste plus particulièrement à accroître de 25 % le nombre de voyageurs transportés entre 2000 et 2006, et d'encore 25 % entre 2006 et 2012.

Hormis les missions imparties de service public, la SNCB est également habilitée à mettre des trains en marche en dehors de l'offre de trains ordinaire. Concrètement, il s'agit la plupart du temps de trains pour des événements de masse, qui requièrent la mise en œuvre de ressources supplémentaires par rapport à l'offre ordinaire.

Quant aux gares destinées au transport de voyageurs et comme déjà mentionné, la SNCB Holding en est le propriétaire ainsi que de tous les bâtiments de gare, des parkings, des dépôts pour deux-roues, des espaces de location de vélo et des abords de gare. Elle gère elle-même les 37 gares les plus fréquentées. Elle met les surfaces requises à disposition. La SNCB est responsable de la vente de titres de transport, de la surveillance sur les quais et des activités dans les faisceaux voyageurs et les dépôts de bagages ainsi que de l'aide aux personnes à mobilité réduite.

La SNCB gère l'exploitation des gares, autres que les 37 les plus fréquentées, reçues en concession de la SNCB Holding, à l'exception des concessions commerciales.

3.5.- Rôle d'Infrabel

Infrabel est une Société autonome de droit public et est en Belgique, vis-à-vis des entreprises ferroviaires, le **gestionnaire indépendant de l'infrastructure ferroviaire**.

Ce mandat juridique est fixé dans la loi du 21 mars 1991 et est décrit dans le contrat de gestion entre l'Etat belge et Infrabel.

L'ensemble des missions et des activités d'Infrabel tombent sous le dénominateur de mission de service public. Dans le cadre de la législation européenne et de la législation belge correspondante, le gestionnaire de l'infrastructure est chargé de garantir l'accès au réseau pour les entreprises ferroviaires. Lors de l'octroi de cet accès au réseau, Infrabel remplit un certain nombre de fonctions dont certaines sont définies comme des "fonctions essentielles".

De ce point de vue, les missions de service public déjà énumérées peuvent être subdivisées comme suit:

1. les missions relatives au maintien et au développement de l'infrastructure ferroviaire et des systèmes y afférents

Infrabel poursuit deux grands objectifs ici:

- le maintien de la capacité du réseau et de sa disponibilité par:
 - une politique de renouvellement, d'entretien et de gestion de l'infrastructure ferroviaire;
 - une gestion professionnelle des systèmes de régulation et de sécurité.
- le développement du réseau via une politique d'acquisition et de construction sur la base de plans d'investissement qui ont été approuvés en concertation avec l'Autorité fédérale et le Comité d'investissement.

2. les fonctions relatives à l'accès au réseau

- les “fonctions essentielles” selon le droit européen:
 - la répartition et la distribution des capacités (sillons), en fonction de la demande et sur une base non discriminatoire;
 - la tarification, la facturation et la perception des redevances d'utilisation.
- les autres fonctions:
 - la certification du personnel des entreprises ferroviaires et du matériel roulant;
 - la fourniture de services en rapport avec l'infrastructure ferroviaire, aux entreprises ferroviaires.

Infrabel s'engage à offrir aux opérateurs ferroviaires un **accès équitable et non discriminatoire** au réseau, de manière à ce qu'ils puissent en faire un usage optimal au sens de la loi et de l'esprit des directives européennes et de leur transposition en droit belge.

3.6.- Les stakeholders du Groupe SNCB

Il convient en tout premier lieu de mettre l'accent sur une relation professionnelle avec chaque stakeholder. L'évolution du Groupe SNCB s'appuie sur l'aptitude à discerner les besoins et les attentes des différents stakeholders.

Mentionnons parmi d'autres:

- l'Etat, qui est d'ailleurs le partenaire numéro un;
- les clients en transport voyageurs et marchandises;
- le personnel et ses délégués;
- les autorités locales, provinciales et régionales;
- les autorités supranationales comme l'autorité européenne;
- les groupements professionnels comme la FEB, Febiac, etc. ;
- les groupements qui se préoccupent de bonne administration (Fondations des Administrateurs, ...)
- le service de médiation;
- le Comité Consultatif des Usagers;
- les commissaires du gouvernement;
- les fournisseurs:
- d'autres entreprises ferroviaires et gestionnaires d'infrastructure
- le FIF;
- la société civile.

4.- Le contexte

4.1.- Evolutions en matière de mobilité

En ce qui concerne la mobilité, tous les indicateurs montrent une évolution allant dans le sens d'un engorgement du réseau routier.

En effet, bien que les prévisions de la demande en mobilité oscillent en fonction de la source, nous pouvons envisager que la demande entre l'année 2000 et 2010 augmentera d'un chiffre de l'ordre de 30 %.

En même temps, il faut s'attendre à ce que les prix de l'énergie augmentent à long terme.

Dans pareil contexte, il sera capital qu'une décision politique intervienne concernant l'internalisation des coûts externes engendrés par le transport routier.

4.2.- Réglementation

Depuis les années nonante, la Commission Européenne plaide en faveur d'une libéralisation du transport ferroviaire.

La prise de décision dans ce cadre passe par des directives et des règlements que la Commission a rassemblés, le plus souvent au fil des années sous forme de "paquets".

La première pierre angulaire de ce dessein fut la séparation entre l'infrastructure ferroviaire et l'exploitation ferroviaire, ainsi que l'organisation de l'accès à cette infrastructure sur un mode non discriminatoire. Il fut ainsi formulé dans le Premier Paquet.

La législation belge correspondante fut adaptée dans le courant 2003 et 2004. La restructuration fondamentale de l'ancienne SNCB au 1^{er} janvier 2005 est un produit de cette nouvelle réglementation.

En mars-avril 2004, le **deuxième paquet ferroviaire** fut adopté et publié à l'échelle européenne.

L'une des directives stipule que le transport de marchandises par chemin de fer doit être libéralisé:

- transport international: au plus tard le 1^{er} janvier 2006;
- transport national: au plus tard le 1^{er} janvier 2007.

Une autre directive concerne la sécurité du transport ferroviaire.

Les propositions de la Commission pour le **troisième paquet ferroviaire** traitent notamment de la libéralisation du transport international de voyageurs, des droits des voyageurs en trafic international, de la certification du personnel de train chargé de la conduite des locomotives et des trains.

C'est surtout le débat sur la libéralisation du transport international de voyageurs qui revêt une importance capitale pour le Groupe SNCB, et pour la SNCB en particulier. Les principaux éléments qui interviennent ici sont:

- la date d'entrée de la libéralisation (2010 ou avant ?);
- les conditions régissant le cabotage;
- la préservation du service public en transport intérieur lorsque le cabotage sera autorisé.

En outre, les négociations sur le projet de Règlement de la Commission sur les "contrats de services publics" en 2006 seront cruciales.

En tout cas, il sera prochainement déjà procédé à d'autres adaptations institutionnelles au sein de la législation belge afin de donner suite à certaines prescriptions du deuxième paquet ferroviaire européen, plus particulièrement la désignation ou la création de l'instance de sécurité nationale, et la mise sur pied d'un organe national d'enquête indépendant.

Après la création de celui-ci - sans oublier ce qui reste à régler en Belgique relativement à l'organe de contrôle -, le cadre institutionnel belge est susceptible d'évoluer une fois de plus de manière significative, plus particulièrement en ce qui concerne le développement et la gestion des prescriptions de sécurité.

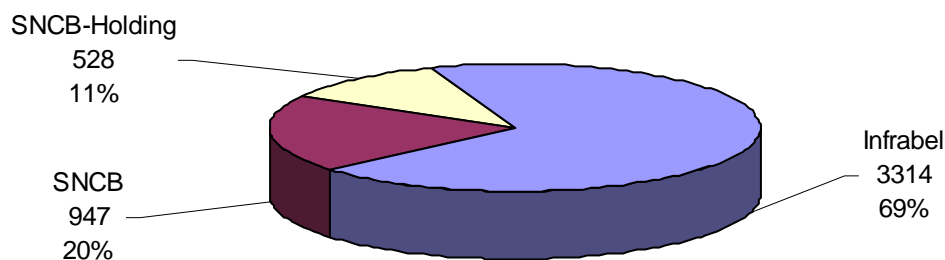
5.- Plan pluriannuel d'investissement 2005-2007 du Groupe SNCB

Le plan pluriannuel d'investissement 2005-2007 a été élaboré sur base du plan pluriannuel 2004-2007 et tient compte:

- d'un certain nombre de nouvelles lignes de forces voulues par le gouvernement;
- de l'évolution des sources de financement;
- de diverses contraintes techniques.

Il a été coordonné entre les trois sociétés au sein du Comité d'Investissement. Sauf mention contraire, tous les montants sont exprimés en euro 2005.

Sur la période 2005-2007 le groupe SNCB investira 4.789 Mio € se répartissant comme suite entre les 3 sociétés:



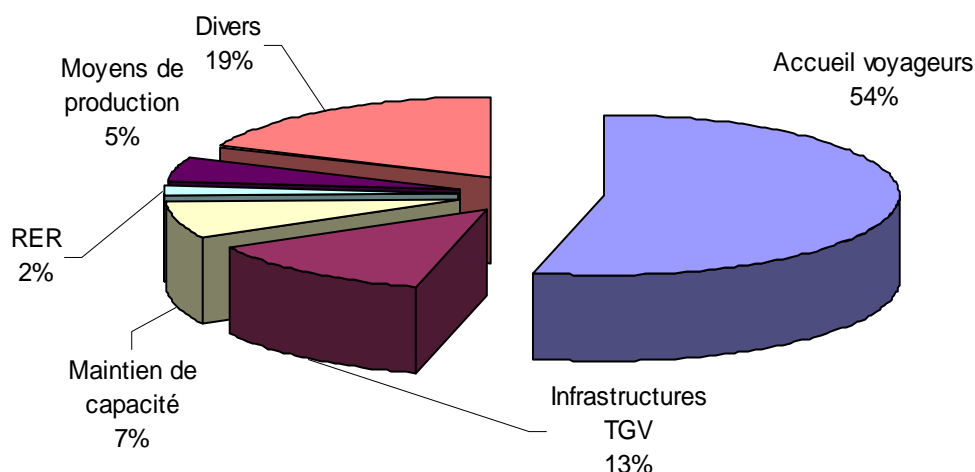
5.1.- Lignes de force par société

En fonction des missions et tâches de chacune des trois sociétés, les lignes de force suivantes ont été adoptées:

Pour la SNCB Holding : 528 Mio €

- Poursuite des investissements en matière d'accueil des voyageurs, comprenant un programme ambitieux de développement de parkings aux alentours des gares.
- Poursuite des travaux dans les gares TGV de Liège-Guillemins et Antwerpen-Centraal.
- Modernisation de l'outil informatique (informatisation et architecture IT), support de nombreux projets de rationalisation au sein du Groupe.

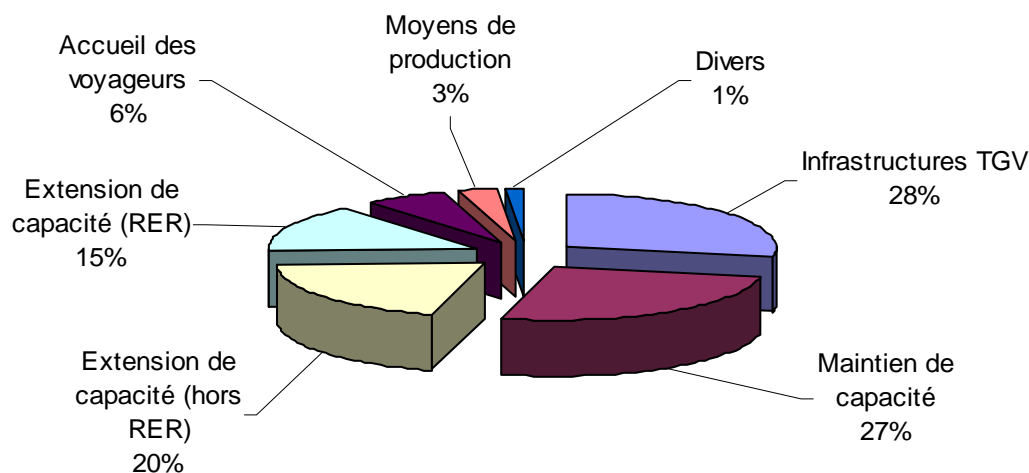
Répartition sous forme graphique :



Pour Infrabel : 3.314 Mio €

- Investissements en matière de sécurité (ETCS, GSM-R, ...).
- Préservation d'un volume total d'investissement en maintien de capacité égal à 285 Mio € par an minimum avec notamment l'accélération du programme de concentration des cabines de signalisation. Les travaux de maintien de capacité ont pour l'objectif principal d'assurer le maintien du réseau dans un parfait état de fonctionnement, c'est-à-dire de maintenir des conditions normales, au niveau actuel, de circulation des trains sans modification fondamentale des installations ferroviaires existantes.
- Préservation et modernisation des outils de production, y compris accélération du programme de construction des CLI (Centres Logistiques Infrastructure).
- Achèvement rapide des infrastructures Grande Vitesse sur l'axe vers l'Allemagne et les Pays-Bas.
- Poursuite de la mise en place progressive du réseau RER: tunnel Josaphat et lignes 161/124/50A.

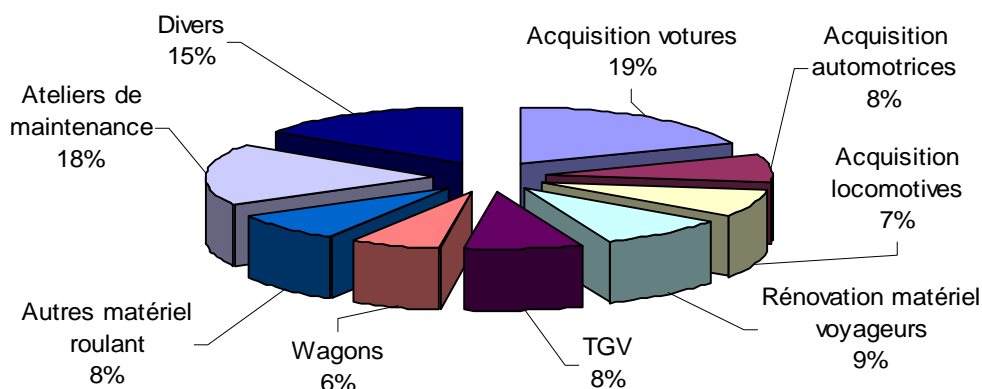
Répartition sous forme graphique :



Pour la SNCB : 947 Mio €

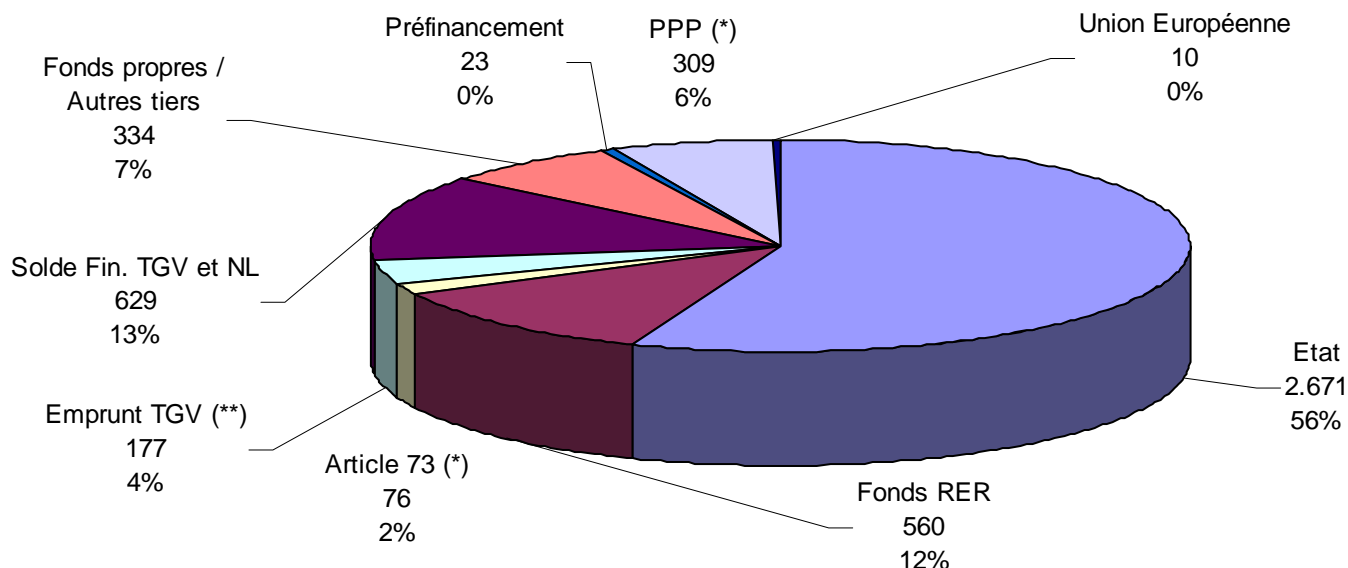
- Adaptation rapide des capacités en matière de matériel roulant pour répondre aux objectifs de croissance du transport des voyageurs fixés par le Gouvernement (acquisition de voitures et locomotives).
- Adaptation du parc pour la mise en place progressive des services RER (modernisation et acquisition de matériel).
- Renouvellement du matériel roulant le plus ancien et standardisation du matériel afin d'en réduire les coûts d'exploitation.
- Modernisation de l'outil de production (ateliers de maintenance du matériel roulant).

Répartition sous forme graphique :



5.2.- Le financement 2005-2007 pour l'ensemble du groupe

Pour assurer la réalisation de ces investissements 2005-2007 de l'ensemble du groupe, il est fait appel à différentes sources de financement (Mio euro) :



(*) Ce sont les chiffres du plan officiel. Les adaptations qui ont été convenues entre-temps figurent dans le texte ci-dessous.

(**) 16,6 Mio € de subsides européens inclus.

5.2.1.- La dotation classique du service public fédéral (SPF) Mobilité et Transports

Cette dotation est utilisée pour financer les investissements en relation avec leurs missions de service public.

Complémentaire à cette dotation et selon la volonté des autorités de tutelle, la SNCB Holding a décidé d'aller au-delà de sa part de dotation SPF en préfinançant sur quelques années la réalisation de parkings afin de pouvoir disposer de ces infrastructures plus tôt.

5.2.2.- Le fonds RER

Ce fonds, alimenté par l'Etat, est utilisé par Infrabel et la SNCB Holding pour financer les travaux nécessaires pour le RER, et par la SNCB pour la rénovation de matériel qui sera utilisé dans les relations RER.

5.2.3.- Le financement « Article 73 »

L'article 73 du contrat de gestion de la SNCB prévoit que *« l'Etat assure la couverture - tant en capital qu'en intérêts - du matériel roulant RER »*. Les modalités d'application de cet article ne sont cependant pas encore définies. En tout cas, la dotation d'exploitation du RER sera augmentée de 4,5 millions d'euros par an à partir de 2006.

Cette dotation complémentaire de 4,5 millions d'euros par an servira à financer la première avance (32 millions d'euros) pour le matériel RER.

5.2.4.- Les fonds propres

Utilisés pour les investissements liés à une activité commerciale de la SNCB et de la SNCB Holding.

5.2.5.- Autres financements

Projets financés ou destinés à être financés par d'autres tiers.

5.2.6.- Le solde de la Financière TGV et de la contribution des Pays-Bas

Ce solde est utilisé par Infrabel jusqu'à son extinction pour soutenir les investissements à charge du TGV pur.

5.2.7.- L'emprunt TGV

Montants dégagés grâce à l'emprunt contracté et relatif à l'achèvement des investissements TGV.

5.2.8.- Financement par l'Union Européenne

Des fonds européens sont prévus pour financer en partie certains projets.

5.2.9.- Partenariats public - privé (PPP)

Infrabel a prévu des financements PPP pour contribuer à la réalisation des investissements pour le Diabolo de et vers l'aéroport de Bruxelles-National et pour la construction du Liefkenshoektunnel sous l'Escaut à Anvers. Cinq autres projets prioritaires, notamment la modernisation de l'axe 3 (Bruxelles-Ottignies-Namur-Luxembourg), le développement d'infrastructures au port de Zeebrugge, les investissements au port de Bruxelles, la gare de Gosselies et sa liaison au réseau et le « Park and Ride » de Louvain-la-Neuve ont été sélectionnés par le Comité de concertation pour être développés par pré-financement (par la SNCB Holding). Les sept opérations sus-mentionnées doivent démarrer en 2007.

5.3.- Répartition régionale des investissements localisés

Signalons enfin que l'équilibre 60/40 entre les régions flamande et wallonne est assuré pour chacune des années du plan au niveau consolidé.

Le tableau ci-dessous donne la répartition, pour les années 2005 à 2007.

Il est clair qu'il s'agit ici des parties du plan d'investissement qui sont géographiquement localisables, excepté certains projets particuliers pour lesquels aucune clé de répartition n'est d'application (les investissements réalisés par la SNCB ne tombent pas sous l'application de la clé de répartition).

Rubrique		Région flamande	Région wallonne	Régions flamande et wallonne
1	Maintien capacité	401,3	319,9	721,2
2	Accueil voyageurs	237,0	156,0	393,0
3	Extensions classiques	219,5	90,0	309,5
4	Infrastructures TGV « utilisation mixte »	173,4	44,6	218,0
5	Infrastructures RER	83,0	133,3	216,3
6	Moyens de production	39,9	25,5	65,4
Total		1.154,1	769,3	1.923,4
<i>Pourcentage</i>		<i>60,0%</i>	<i>40,0%</i>	<i>100,0%</i>

Les rubriques 3 jusqu'à 5 compris forment les extensions de l'infrastructure (trafic "classique", TGV, et RER).

6.- Lignes de force possibles pour le financement du plan d'investissement 2008-2012

La SNCB Holding est tenue par son contrat de gestion de présenter en mars 2007 un plan d'investissement du groupe SNCB couvrant la période 2008-2012, prolongeant donc le plan 2005-2007 déposé en septembre 2005.

Les discussions concernant le contenu physique de ce plan doivent encore avoir lieu au sein du Comité d'Investissement mais les grandes lignes concernant le financement du plan s'annoncent comme suit. .

Remarque : sauf mention explicite contraire, tous les montants sont exprimés en Mio € 2005.

Dotation d'investissement SPF

Les montants prévus dans les contrats de gestion sont les suivants.

Année	Montant
2005	814,897
2006	927,579
2007	962,862
2008	998,222
2009	1.033,656
2010	1.069,168
2011	1.097,756
2012	1.133,425

Ces montants bruts comprennent les prélèvements prévus pour couvrir des charges relatives aux projets financés par des PPP ou pour rembourser les emprunts destinés à préfinancer certains projets (voir ci-dessous).

Fonds RER

L'Etat s'est engagé à apporter progressivement 1.612 Mio €2001 au fonds RER pour le financement des infrastructures et (partiellement et pour un minimum de 56 Mio €2001) du matériel roulant.

Jusqu'au 31/12/2004, 48,4 Mio € 2004 (soit ~ 49,8 Mio € 2005) ont été mis à charge de ce fonds et le plan 2005-2007 actuel prévoit que 559,5 Mio € seront dépensés pendant cette période (en ce compris 60,7 Mio € pour la modernisation des automotrices type 66 à 79).

Pour les années suivantes, il restera donc 1.003 Mio € disponibles dans ce fonds et la mobilisation de ce montant dépend de la réalisation physique des travaux.

Dotations d'exploitation pour le RER

Les dotations estimées, destinées à couvrir le déficit d'exploitation supplémentaire lié à la mise en service du RER, sont reprises dans les contrats de gestion.

Année	Montant
2007	9,188
2008	9,188
2009	32,041
2010	46,356

Le Gouvernement a par ailleurs décidé d'augmenter ces dotations de 4,5 Mio € par an à partir de 2006.

Ces 4,5 Mio € supplémentaires par an sont destinés à préfinancer une partie du matériel roulant.

Financement spécifique pour le matériel RER

L'article 73 du contrat de gestion de la SNCB stipule que « l'Etat assure la couverture - tant en capital qu'en intérêts - du matériel roulant RER ». Les modalités d'application de cet article ne sont cependant pas définies actuellement.

Achèvement du TGV de frontières à frontières

Un accord a été conclu avec le Gouvernement pour le financement de l'achèvement des travaux relatifs au TGV¹. Un emprunt de 282,5 Mio € courants, à contracter par la SNCB Holding mais dont les charges en capital et en intérêts seront assumées par l'Etat et n'auront de ce fait aucun impact sur le budget d'exploitation, devra permettre de compléter le financement des travaux, d'autres montants importants provenant par ailleurs :

- d'inscriptions budgétaires à charge de la dotation d'investissement du SPF² ;
- du solde de la Financière TGV ;
- du solde de la contribution des Pays-Bas pour la réalisation de la liaison Bruxelles- Amsterdam.

Avancement de projets demandés par les Régions

Constatant l'insuffisance des moyens financiers prévus par les dotations d'investissement du SPF pour réaliser l'ensemble des projets envisagés, les 3 Régions ont demandé qu'un mécanisme de financement spécial soit prévu pour permettre de réaliser plus tôt des projets qu'elles considéraient comme prioritaires. Certains de ces projets seront financés par des partenariats public- privé (PPP) et

¹ Il s'agit des infrastructures des lignes et des gares mais aussi des parkings à Antwerpen-Centraal et Liège- Guillemins et d'équipements ETCS du matériel roulant.

² Et à inclure dans les montants cités ci-dessus pour la dotation SPF.

d'autres préfinancés par emprunt avec participation des Régions dans les charges d'intérêts.

Le financement par un PPP est prévu pour une partie du « Diabolo » de desserte de l'aéroport de Bruxelles et pour le génie civil du tunnel du Liefkenshoek à Antwerpen.

Le financement par emprunt est prévu pour le port de Zeebrugge, le port de Bruxelles, la modernisation de l'axe 3 Bruxelles- Luxembourg, la gare de Gosselies et sa liaison au réseau et un Park & Ride à Louvain-La-Neuve.

Des montants seront prélevés des dotations d'investissement futures pour contribuer au paiement des charges d'utilisation des infrastructures financées par les PPP ou pour rembourser les emprunts contractés par la SNCB Holding. L'impact sur le budget d'exploitation sera, comme pour l'emprunt TGV, inexistant. Ces prélèvements passeront progressivement, selon les estimations actuelles, d'un maximum de 25 Mio €par an en 2008 pour atteindre un maximum de 125 Mio €par an en 2012.

Ces mécanismes entraînant des coûts supplémentaires, les Régions se sont engagées à participer au financement de ces projets en couvrant une partie des charges selon des modalités qui doivent encore convenues contractuellement.

La valorisation précise de tous les paramètres est en cours mais le prélèvement sur la dotation, élément conditionnant les autres aspects du plan d'investissement, ne devrait guère s'écarter du schéma décrit ci-dessus.

Fonds propres

Afin de limiter le risque d'augmentation de leur dette, les 3 sociétés du groupe ont l'intention de limiter au strict minimum le recours aux fonds propres pour leurs investissements. Il est cependant évident que des investissements seront nécessaires dans les domaines ne ressortant pas des missions de service public (principalement le transport des marchandises et le transport international des voyageurs) et devront être financés par les fonds propres.

Si l'opportunité des investissements financés par des fonds publics s'évalue non seulement sur base de leur intérêt strictement économique mais aussi en tenant compte de leur contribution à la réalisation des grands objectifs fixés par les missions de service publics, le recours aux fonds propres doit se limiter aux seuls investissements économiquement rentables.

Ce document n'analyse cependant pas en détail les projets à financer par fonds propres car ils ne s'inscrivent pas dans des enveloppes fermées.

Autres sources de financement

Des instances autres que le SPF peuvent être amenées à financer ou, plus généralement, cofinancer certains projets. Il peut par exemple s'agir:

- d'autorités publiques locales ou régionales (sociétés de transport, provinces, communes, etc.), intéressées par la réalisation, à l'occasion de

projets initiés par le Groupe SNCB, de certains aménagements aux alentours des gares ou des lignes de chemin de fer ;

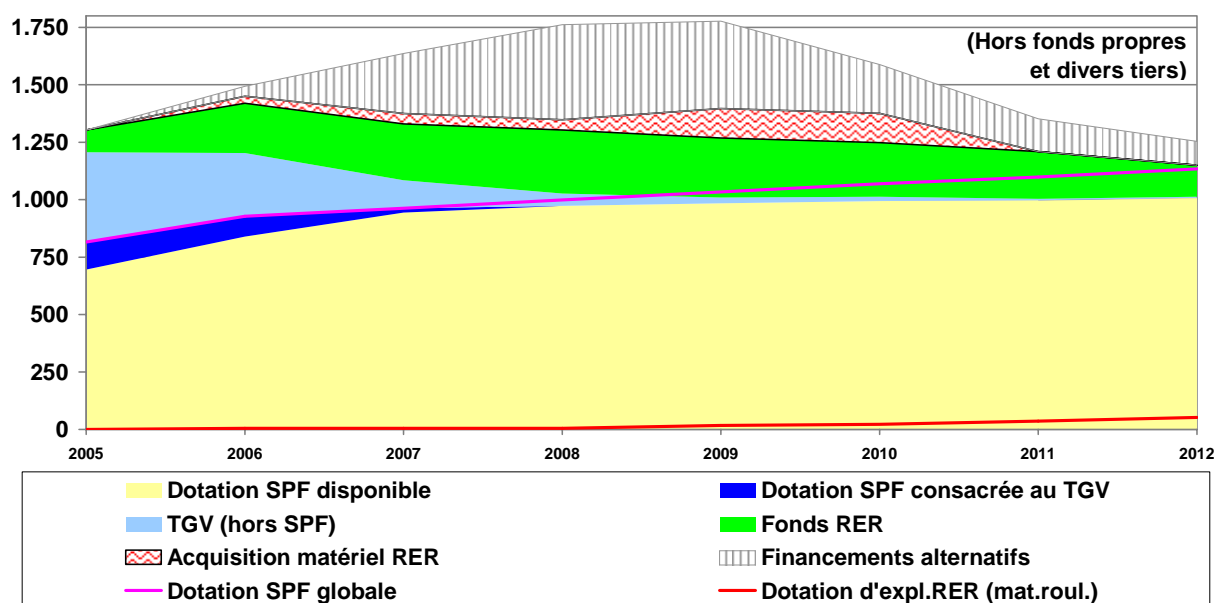
- de la Communauté Européenne pour la mise en place des grands réseaux européens, le développement de l'interopérabilité, etc.

L'évaluation à long terme de ces sources de financement est évidemment particulièrement délicate. Ce manque de précision a cependant peu d'impact sur l'élaboration des plans d'investissement étant donné que :

- soit la réalisation des projets est directement liée à l'obtention des moyens financiers correspondants ;
- soit la part prise par ces sources de financement est relativement limitée.

Bilan global des moyens financiers et des investissements physiques

Le graphique ci-dessous reprend les différentes composantes des sources de financement (en dehors des 2 dernières catégories décrites, « fonds propres » et « autres sources de financement »). Il fait par ailleurs apparaître les montants (valeurs indicatives) investis dans les projets avec financement alternatif (PPP ou préfinancement par emprunts). Le graphique fait ainsi apparaître le total des investissements physiques qui pourront être réalisés par le Groupe SNCB.



La différence entre la « Dotation SPF globale » et la « Dotation SPF disponible » correspond dans un premier temps à l'utilisation de la dotation pour des travaux TGV (jusque fin 2007) et ensuite, à partir de 2008, aux prélèvements destinés à rembourser les emprunts de préfinancement et à payer les charges des projets financés par des PPP.

Il apparaît que ces prélèvements sur la dotation ne compromettent pas la capacité d'investir du Groupe SNCB. Les moyens disponibles pour des investissements « ordinaires » (c'est-à-dire hors TGV et RER) sont en effet en nette augmentation de 2005 à 2008 pour croître lentement par la suite.

7.- Nouvelles structures dans le cadre de Voyageurs - Réseau - Patrimoine

La demande explicite d'une scission entre la gestion de l'infrastructure et l'organisation du transport, ainsi que la redistribution des activités, comme fixé par les contrats de gestion, imposent au Groupe SNCB de réorganiser un certain nombre de directions ayant des services d'exécution importants.

7.1.- Description des tâches des directions à réorganiser

Direction Patrimoine (SNCB Holding)

En vertu du contrat de gestion, la SNCB Holding est propriétaire des bâtiments de gare, des parkings, des dépôts pour deux-roues, des espaces de location de vélos, ainsi que d'une partie des abords des gares, et elle met les espaces à disposition.

La gestion de l'équipement de base des complexes de gares et des concessions commerciales est assurée par la direction Patrimoine. La définition de l'équipement et de la capacité d'accueil des gares a lieu à l'initiative de la direction Patrimoine et en concertation avec la SNCB et Infrabel. La direction Patrimoine est également responsable de l'accessibilité des complexes de gare pour les voyageurs.

Cette direction est également chargée de la gestion, de l'entretien général et du nettoyage des 37 gares les plus fréquentées, en ce compris les parkings, les dépôts pour deux-roues et, avec délégation de la part d'Infrabel, les quais et les accès aux quais. La gestion des autres gares exploitées est donnée en concession à la SNCB. Les points d'arrêt non gardés sont gérés par Infrabel. Dans tous les cas, chaque entreprise gère les locaux techniques et de service qui lui ont été attribués.

Les tâches correspondantes au niveau des 37 gares les plus fréquentées doivent être transférées de la direction Réseau à la direction Patrimoine.

Direction Voyageurs (SNCB)

Une partie des missions de service public telles que fixées dans le contrat de gestion entre l'Etat et la SNCB sont le transport intérieur de voyageurs, les dessertes intérieures par des trains à grande vitesse et le transport transfrontalier de voyageurs sur courte distance.

Ces missions sont assurées au sein de la SNCB par la direction Voyageurs.

Cette direction est donc, dans le cadre de sa prestation de service (transport intérieur dans et hors du contrat de gestion, transport international) responsable des tâches de routemanagement, de toutes les activités commerciales (par ex. vente, service clientèle, marketing, communication, ...) et d'un certain nombre d'activités opérationnelles (par ex. desserte des quais et des faisceaux voyageurs,

accompagnement des moins valides, dépôt de bagages, accompagnement des trains, dispatching des moyens de transport et chaîne de mobilité, gestion des flux de voyageurs, démarche qualité, ...) liées au transport de voyageurs (trafic intérieur et international).

Suite à la scission fixée par la loi entre les missions du gestionnaire de l'infrastructure et celles du transporteur, la direction Voyageurs doit à l'avenir assumer une part importante des activités de transport au niveau des gares et de l'organisation du transport, qui incombent jusqu'ici à la direction Réseau.

Direction Réseau (Infrabel)

En tant que gestionnaire de l'infrastructure ferroviaire, Infrabel doit remplir deux types de missions de service public:

- ⇒ la gestion et l'entretien de l'infrastructure ainsi que la gestion de la régulation du trafic et des systèmes de sécurité;
- ⇒ la gestion des fonctions essentielles, la certification et la fourniture d'un certain nombre de services.

Le premier groupe de missions est exécuté conjointement par les directions Infrastructure (entretien) et Réseau (gestion). Le second groupe relève des compétences de la direction Accès au Réseau.

L'activité principale de la direction Réseau est d'assurer la gestion du trafic, l'information relative à la circulation des trains et de garantir et améliorer la régularité et la fiabilité du trafic des trains. Dans le cadre de la délimitation précise des missions du gestionnaire de l'infrastructure, les tâches du personnel Réseau sont aussi essentiellement limitées à cette activité principale.

Dans le cadre de l'article 17 du contrat de gestion de la SNCB, dont l'objet est la garantie d'une chaîne de mobilité ininterrompue, la responsabilité finale pour la distribution de l'information aux clients repose sur la SNCB, même si l'information est fournie via un speaker ou un display de I-R. C'est pourquoi un SLA entre la SNCB et Infrabel sera conclu pour convenir du contenu et du moment des annonces.

Structures de concertation au niveau district

Tous les problèmes doivent en principe être résolus au niveau le plus bas. C'est pourquoi, une concertation entre les différentes directions des différentes sociétés au niveau du district s'avère très utile.

L'organisation et la direction de la concertation coordonnée entre les représentants des différentes directions des différentes sociétés seront des tâches importantes pour les directeurs de district.

Il n'y a toutefois aucune relation hiérarchique entre les directeurs de district et les représentants des différentes directions.

Voir aussi point 8.4.6.

7.2.- Attribution des responsabilités et exécution des tâches dans les gares

Principe

En principe, chaque responsable se charge de l'exécution de ses tâches. Il exécutera ces tâches en priorité avec son propre personnel ou, si ce n'est pas possible, il les sous-traitera en priorité au sein de sa propre société ou du Groupe SNCB.

Tâches liées à l'infrastructure de gare (excepté locaux de service)

Tâches A1: tâches incombant au propriétaire, prévention incendie et gestion des espaces, en ce compris les parkings et dépôts pour deux-roues.

En tant que propriétaire des bâtiments de gare, la SNCB Holding est responsable des tâches A1 dans tous les bâtiments de gare. En tant que propriétaire des quais et des accès aux quais, Infrabel est responsable des tâches A1 pour tous les quais et accès aux quais (y compris les passages sous-voies et les passerelles piétons). Les tâches sont effectuées en accord avec les parties concernées.

Tâches A2: autres tâches

- ⇒ entretien technique et léger;
- ⇒ nettoyage;
- ⇒ enlèvement des déchets;
- ⇒ contrôle de la bonne exécution des tâches précitées;
- ⇒ ...

La SNCB Holding est responsable des tâches A2 dans les 37 gares les plus fréquentées (voir contrat de gestion).

La SNCB est responsable des tâches A2 dans les autres gares (voir contrat de gestion). Elles sont effectuées par la Direction Voyageurs³ (aujourd'hui direction Réseau).

Infrabel est responsable des tâches A2 dans les points d'arrêt dépourvus de personnel. L'exécution des tâches est assurée par les équipes NIT de la direction Réseau.

Tâches A3: parkings et dépôts pour deux-roues (gestion et surveillance, vente, tarification, ...).

La SNCB Holding est responsable des tâches A3 dans les 37 gares les plus fréquentées et dans les points d'arrêt dépourvus de personnel. La direction Patrimoine organise l'exécution de ces tâches (éventuellement en collaboration

³ à l'exception de l'entretien technique des actifs d'Infrabel (tels que les escaliers roulants ou les ascenseurs menant aux quais), qui est effectué par des techniciens d'Infrabel.

avec Réseau et la Direction Voyageurs). La tarification pour les voyageurs est effectuée en concertation avec la SNCB et dans le respect des règles fixées par l'Etat.

Etant donné que PA fait exécuter certaines tâches par d'autres directions, un accord doit être conclu en échange.

La SNCB est responsable de la gestion et de l'exécution des tâches A3 dans les autres gares.

Tâches liées au transport de voyageurs

Tâches B1: activités commerciales

- ⇒ vente de produits de transport et de produits complémentaires;
- ⇒ diffusion d'informations.

Tâches B2: tâches opérationnelles

- ⇒ surveillance sur les quais et de l'écoulement aisé du flot des voyageurs conformément au space management du gestionnaire Patrimoine;
- ⇒ contrôle des correspondances train - train et train - bus;
- ⇒ accueil des voyageurs à mobilité réduite;
- ⇒ triage et visite du matériel roulant (quais et faisceaux de garage);
- ⇒ desserte du dépôt pour bagages et gestion des consignes automatiques;
- ⇒ intervention en cas d'accidents ou d'incidents avec un voyageur ou un train de voyageurs SNCB.

Les tâches B1 et B2 relèvent de la responsabilité de la SNCB, le transporteur. Après la mise en place de New Passengers, ces tâches seront effectuées par du personnel de la direction Voyageurs.

Répartition des tâches concernant l'accueil des voyageurs et l'accueil des voyageurs et l'accueil des VIP

- ⇒ accueil des voyageurs:
 - infrastructure d'accueil: direction Patrimoine
 - infrastructure sur la circulation des trains: direction Voyageurs; (parfois via les canaux d'Infrabel)
- ⇒ accueil des VIP:
 - infrastructure d'accueil à usage collectif: direction Patrimoine;
 - espaces d'accueil spécifiques: direction Voyageurs; (p.ex. pour Eurostar)

Tâches liées à la gestion de l'infrastructure ferroviaire et à la gestion du trafic

Tâches C:

- ⇒ réception des trains sur les voies à quai;
- ⇒ signalisation dans les postes de signalisation;
- ⇒ régulation du trafic

- ⇒ interventions en cas d'accidents (interventions du gestionnaire du trafic);
- ⇒ informations sur les horaires (affiches jaunes) et information en temps réel à l'aide de systèmes d'annonce des trains et d'installations de sonorisation.

Les tâches C relèvent de la responsabilité d'Infrabel, le gestionnaire de l'infrastructure. L'exécution des tâches est assurée par du personnel de la direction Réseau.

7.3.- Timing

L'opération complète de l'adaptation de l'organisation des directions Voyageurs, Réseau et Patrimoine doit être achevée pour le 31/12/06.

8.- Plan de la SNCB Holding

8.1.- Atouts et défis

Outre les expériences et les compétences qui, sur le plan opérationnel, sont surtout présentes au sein de la SNCB et d'Infrabel, la SNCB Holding dispose elle-même de nombreuses compétences et connaissances. Elles se situent dans les domaines des activités d'appui, ainsi qu'au niveau des réseaux personnels que les collaborateurs du Holding, ainsi que ceux de la SNCB et d'Infrabel, ont développé au fil des ans.

L'un des défis consistera à rassembler le potentiel de connaissances et de compétences dispersé afin que le Groupe puisse avoir un impact plus important sur la scène de la mobilité. La SNCB Holding possède en son sein les compétences nécessaires pour organiser cette approche coordonnée.

Il s'agira de faire évoluer la culture d'entreprise dans un contexte en perpétuelle évolution. La SNCB Holding devra:

- assumer de manière ouverte et transparente son rôle de coordinateur;
- s'affirmer en tant que leader dans ce rôle de coordination;
- se montrer active et entreprenante sur le marché de la mobilité en Belgique.

8.2.- Vision et mission

La Vision :

La SNCB Holding entend fixer l'agenda de la mobilité en Belgique.

La Mission qui en découle pour la SNCB Holding :

*Jouer un rôle de premier plan pour le **développement et l'optimalisation des synergies au sein du Groupe, des chemins de fer, des transports publics et de la mobilité en Belgique, et en tant que partenaire privilégié (re)connu par les sociétés du Groupe, ses propres filiales, ses stakeholders et le secteur des transports pour ses connaissances, ses compétences et ses services.***

8.3.- Objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques de la SNCB Holding peuvent être répartis en 4 groupes principaux qui correspondent à ses grands domaines d'activité:

- La *coordination stratégique* et la réalisation de la *synergie* entre les 3 sociétés. La SNCB Holding assurera la cohérence des directives suivies par les trois sociétés. En tant qu'acteur principal sur la scène de la mobilité, la SNCB Holding se fixe les objectifs suivants:
 - mieux intégrer le secteur ferroviaire dans un univers de mobilité plus vaste;
 - être transparente et être sensible en permanence aux points de vue des stakeholders;
 - développer ou coordonner ses aptitudes afin que la SNCB Holding soit reconnue comme interlocuteur par excellence en matière de mobilité.
- La SNCB Holding souhaite améliorer en permanence ses *services à la SNCB, Infrabel et à ses propres filiales* dans le domaine des coûts et de la qualité afin de contribuer à une amélioration de leur compétitivité et de la situation financière de ses filiales et d'assurer la viabilité de ses activités au sein du Groupe.
- La SNCB Holding souhaite, dans le cadre de ses *activités ferroviaires opérationnelles*, assurer un meilleur accueil et un meilleur confort pour les voyageurs dans les gares et les parkings. A cet égard, les projets qui impliquent d'autres moyens de transport seront intégrés. Par une présence accrue sur le terrain, la sécurité objective des voyageurs et du personnel sur le terrain sera garantie et le sentiment d'insécurité sera combattu. La qualité du service aux clients sera optimisée, plus précisément en matière de régularité du trafic.
- En matière de *service public*, la SNCB Holding souhaite répondre aux demandes de l'Etat compte tenu des dotations. Dans le domaine des *activités commerciales*, les principaux objectifs sont les suivants:
 - utiliser les possibilités de croissance commerciale d'activités spécifiques gérées par la SNCB Holding, comme l'exploitation des espaces commerciaux dans les gares ou la commercialisation de l'excédent de la capacité du réseau de télécommunication;
 - développer les activités commerciales sur la base de critères de rentabilité;
 - veiller à ce que les activités commerciales ne gênent pas l'exécution des missions de service public.

8.4.- Direction Stratégie et Coordination

La Direction Stratégie et Coordination comprend cinq unités et les cinq directeurs de district:

- Information and Communication Technology
- Corporate Prevention Services
- Sécurité et Environnement
- Stratégie et Analyse (avec le Laboratoire)
- Coordination et Security (avec Corporate Security Services)
- Les Directeurs de district

8.4.1.- Information and Communication Technology

ICT gère, exploite et entretient des systèmes pour les trois sociétés.

L'objectif de ICT est de mettre à la disposition du Groupe une architecture robuste, fiable et compatible ainsi que des systèmes et applications qui contribuent à la réalisation des objectifs des entités du Groupe. Le service ICT participera au développement d'une offre moderne en matière de billetterie. A ce propos, ICT jouera complètement le rôle de plate-forme indépendante dans le cadre de l'intégration des titres de transport et de paiement à l'usage des opérateurs et des voyageurs.

Pour la réalisation de ces objectifs, ICT exerce deux grands types d'activités: les activités informatiques (IT) d'une part, et les activités de télécommunication (TE), d'autre part. Les principaux projets et tâches en cours dans ces deux secteurs sont le développement et la maintenance d'applications, la téléphonie fixe et mobile, le projet MALAGA et divers projets liés au réseau ferroviaire et à son exploitation. Ce sont surtout le système d'annonce des trains et le GSM-R qui entraîneront une augmentation significative du travail d'exploitation et de maintenance d'ICT.

L'activité de la branche d'activité *B-Telecom* consiste à commercialiser la capacité excédentaire du réseau de transmission du Groupe SNCB. Il s'agit de la capacité disponible au-delà des besoins changeants des sociétés du Groupe SNCB. Plus précisément, la commercialisation consiste en la location des dark fibres, l'offre de services de transmission pour des hauts débits et la location de locaux ou d'endroits pour des co-locations.

Début 2006, B-Telecom sera vendue à la SA Syntigo, une filiale à 100 % de la SNCB Holding. A partir de cette date, tant le personnel de l'actuelle division B-Telecom que les éléments d'actifs exclusivement liés à ce secteur d'activités feront donc partie de la SA Syntigo.

8.4.2.- Corporate Prevention Services

Corporate Prevention Service a pour objectif d'adapter ses moyens aux nouvelles exigences du RGUIF et de veiller au bien-être du personnel du Groupe de manière préventive, et ce, dans les limites de ses compétences. Pour pouvoir concrétiser ces objectifs, l'unité CPS développe ses activités dans trois domaines :

- *Le Service Externe de Prévention* avec un Département Médical et un Département Gestion des Risques ;
- *EAS (Employee Assistance Structure)* avec une aide psychique curative. Dans ce domaine, CPS agit aussi préventivement, en lançant des actions et en organisant des formations ;
- *La Certification du personnel* dans le cadre du RGUIF.

8.4.3.- Sécurité et Environnement

Les tâches de l'unité "Sécurité et Environnement" se situent dans un certain nombre de domaines. Ces tâches sont exécutées au profit des trois sociétés.

En ce qui concerne la sécurité d'exploitation, les trois sociétés restent responsables de leur propre domaine, conformément au deuxième paquet ferroviaire. Ici, SE fait fonction d'expert et de conseiller.

Sur le plan de la *sécurité d'exploitation*, SE a pour objectifs :

- La coordination de l'introduction de systèmes de gestion afin de garantir la sécurité au sein du groupe SNCB ;
- Le développement des indicateurs permettant aux sociétés concernées d'analyser les processus ;
- La détection de points non-conformes et la proposition de mesures correctives nécessaires ;
- La coordination de la réglementation RID (transport de marchandises dangereuses) avec les services responsables au sein du groupe SNCB.
- La réalisation des enquêtes accident au sein du groupe SNCB. Cette activité (enquête accident) sera éventuellement revue en fonction de la transposition du deuxième et du troisième paquet ferroviaires européens.

En ce qui concerne la *protection de l'environnement*, SE a pour objectif d'organiser la concertation avec les autorités compétentes en matière d'environnement, d'analyser et d'encourager des mesures plus éco-efficientes en matière d'infrastructure et de matériel. Cela comprend notamment: l'organisation et la coordination pour les permis d'environnement, l'assainissement du sol, le bruit, les vibrations, les déchets et les eaux usées; la recherche de solutions visant à réduire la consommation d'énergie.

En ce qui concerne la *sécurité du travail*, SE a pour objectif de coordonner les activités des différentes entités et de veiller à ce que les normes les plus ambitieuses soient appliquées.

En plus, entre autres, de l'exécution d'analyses de risques pour certaines situations de travail, l'unité assure également la présidence et le secrétariat de la Commission Nationale PPT.

8.4.4.- Laboratoire

Le laboratoire a pour objectif de s'intégrer dans les processus de gestion de la qualité et de la sécurité ferroviaire et de mettre ses compétences au service d'une amélioration des produits et des processus d'entretien préventif et correctif.

8.4.5.- Corporate Security Services

Corporate Security Services a pour objectif d'augmenter la sécurité objective et le sentiment de sécurité du personnel, des voyageurs et des clients et d'améliorer la protection des installations et du matériel.

La division Corporate Security Service comprend deux grands piliers complémentaires, à savoir *B-Security* (le service interne de gardiennage) et *Securail* (le service de sécurité des chemins de fer).

L'organisation opérationnelle est actuellement réexaminée dans le cadre d'une réorientation du personnel de sécurité. Cette réorientation est due à:

- la modification du paysage de la sécurité avec la création de Securail. Securail a pour tâche clé les interventions sur le terrain. Les agents de sécurité de Securail effectuent donc des contrôles préventifs dans les endroits accessibles au public, ils patrouillent dans les trains et assurent la sécurité lors de grands événements. Le personnel de Securail dispose d'un mandat lui permettant de dresser un procès-verbal en cas d'infraction à la législation spécifique sur les chemins de fer;
- l'élargissement du champ d'action de B-Security (insourcing des tâches de surveillance, création de la National Controlroom et de la BMS-Controlroom liaison nord-sud Antwerpen), qui est en partie compensé par la rationalisation des moyens existants.

Une nouvelle structure opérationnelle pour Securail sera composée de:

- 5 Corporate Security Districts: Gent, Liège, Charleroi, Antwerpen et Bruxelles;
- 12 Corporate Security Zones: Brugge, Kortrijk, Denderleeuw, Namur, Arlon, Ottignies, Mons, Tournai, Mechelen, Hasselt, Leuven et Bruxelles-Nord;
- le Central d'appels;
- la Brigade Train (TBT).

A côté de cela, B-Security exercera les activités de base suivantes:

- l'organisation de missions de surveillance pour le Groupe SNCB comprenant la surveillance et l'accueil dans les bâtiments de la direction et la coordination des tâches de surveillance pour le Groupe SNCB (e.a. via des contrats-cadre).
- la technoprévention comme le projet MALAGA et comme le suivi pour le Groupe SNCB des alarmes et des images de caméras dans les salles de contrôle.

La National ControlRoom (mise en service à l'automne 2006) reprendra les activités de la Controlroom de Bruxelles et assurera la gestion centrale de la surveillance par caméras dans le cadre du projet MALAGA.

Cela va de soi que les options stratégiques concernant la sécurité ne se limitent pas aux nouvelles structures et/ou aux missions de B-SECURITY/SECURAIL. Des efforts dans différents domaines devront être poursuivis, notamment en ce qui concerne une législation et une réglementation adaptée de la part des autorités, une plus grande priorité donnée par le ministère public et, en même temps, un traitement administratif coordonné au sein du Groupe, des investissements ultérieurs en infrastructure qui profiteront à la sécurité, de meilleures conventions et – le cas échéant – des moyens accordés à la police locale, etc. ...

8.4.6.- Services régionaux des Directeurs de district

Les directeurs de district représentent la SNCB Holding dans les 5 districts avec les objectifs suivants:

- en complément des actions des trois sociétés, veiller aux intérêts du Groupe vis-à-vis d'autres autorités ou de groupes d'intérêts, y compris la participation à des organes de concertation, les contacts avec les communes et les autorités provinciales et concertation avec des groupes de pression et des groupes d'intérêts, avec l'obligation d'en informer immédiatement les sociétés concernées;
- si nécessaire, assurer la coordination entre les organes régionaux des 3 sociétés du Groupe;
- encourager la solidarité du personnel du Groupe SNCB, entretenir des contacts avec les représentants régionaux des organisations reconnues et contribuer à résoudre les problèmes de personnel dans les districts ; Les directeurs de district gèrent la communication régionale et suivent pour cela les instructions des 3 sociétés en ce qui concerne la forme et le contenu. Au sujet des fonctions essentielles, les directeurs de district ne font pas de communication : c'est là le domaine d'Infrabel.

Pour pouvoir réaliser ces objectifs, les cinq directeurs de districts ont des tâches et des compétences tant sur le plan de la représentation du Groupe SNCB que sur le plan de la coordination et du soutien optimal de la politique HR.

Les tâches des directeurs de district seront adaptées en fonction des circonstances évolutives.

8.4.7.- Coordination des investissements

La Direction a pour objectif de trouver un consensus entre les sociétés du Groupe et les diverses parties concernées lors de l'affectation des moyens financiers et de la planification des projets. A ce sujet, elle veille à la concordance entre les objectifs stratégiques du Groupe et le plan d'investissement; elle assure la cohérence entre les directives individuelles des 3 sociétés et l'introduction d'un système de reporting transparent, uniforme et efficace.

Au sein du Groupe, l'organe habilité à traiter de telles matières est le *Comité d'Investissement*. Le comité est présidé par la SNCB Holding et doit élaborer une

proposition commune harmonisée pour les budgets et les plans d'investissement des 3 sociétés et garantir le respect des clés de répartitions convenues entre les Régions. Dans ce domaine, le comité assure la coordination et l'arbitrage nécessaires pour les projets communs et le suivi coordonnant de l'exécution des projets et des budgets.

8.4.8.- Centre Stratégique de Connaissances Mobilité

La SNCB Holding veut développer, au sein de la direction Stratégie et Coordination, un "Centre Stratégique de Connaissances Mobilité". Ce Centre Stratégique de Connaissances se veut être une source d'information et une cellule de réflexion pour le Groupe SNCB et un initiateur en matière de recommandations de mobilité au sens le plus large du terme.

Il contribuera également à la définition de la politique de mobilité. Le Centre Stratégique de Connaissances suit toute l'actualité en matière de mobilité et prévoira à cette fin un reporting régulier, notamment via l'intranet.

8.4.9.- Qualité du service à la clientèle

La Direction Stratégie et Coordination fait office de catalyseur en vue de l'amélioration de la qualité et en particulier de la régularité du trafic par l'introduction d'instruments permettant d'identifier les responsabilités en cas de recul de la qualité. En concertation avec Infrabel et la SNCB, mais le cas échéant aussi avec d'autres opérateurs, des procédures doivent être élaborées pour déterminer les responsabilités.

La Task Force Régularité, présidée par le directeur général de la Direction Stratégie et Coordination, est l'organe qui traite les problèmes relatifs à la régularité du service des trains. A l'avenir, le terrain d'action de la Task Force sera élargi dans le domaine des enquêtes opérationnelles en relation avec la régularité. La Direction Stratégie et Coordination est aussi responsable du reporting global.

8.5.- Direction Human Resources

La direction H-HR se fixe pour objectif, en tant qu'employeur attractif, de fournir au Groupe SNCB et à son personnel, dans le cadre d'une réglementation modernisée, une prestation de service performante basée sur des accords clairs et axée sur la politique sociale. Dans ses activités, elle se laissera guider par des valeurs telles que l'intégrité, l'équité et l'objectivité. Elle favorisera l'orientation clientèle et l'orientation sociale. Elle accordera également l'attention nécessaire au potentiel disponible. Le know-how du HR-management et la maîtrise de l'organisation du Groupe SNCB sont ici des atouts majeurs.

A cet égard, la direction Human Resources entend se concentrer sur ses activités de base:

- mettre en place un planning de personnel proactif ;
- recruter et sélectionner du personnel, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, le

mettre à la disposition de la SNCB, d'Infrabel et des directions de la SNCB Holding ;

- garantir le développement individuel et un plan de carrière ;
- coordonner et mettre en œuvre de nouveaux processus dans la gestion du personnel, tels que le management des performances et des compétences ;
- remplir la fonction de secrétariat social ;
- organiser la concertation paritaire ;
- maintenir un taux de présence élevé grâce à un suivi médical efficace ;
- gérer et moderniser la politique sociale.

Une série d'initiatives ont été lancées au cours de la période écoulée:

- l'introduction de structures de concertation et de procédures adaptées avec les services HR de SNCB et Infrabel ;
- l'introduction du « Feedback » comme le Performance Management Process (PMP) pour tout le groupe SNCB. Il s'agit ici d'un cycle annuel de communication des objectifs et d'appréciation de la performance professionnelle et de développement personnel;
- la mise sur pied de « Train@rail », un centre de formation qui se chargera de la formation aux métiers qui ne sont pas typiquement ferroviaires et proposera simultanément des services en matière de pédagogie, d'organisation et de gestion pour l'ensemble du Groupe. Actuellement, quatre projets-pilotes répondant aux demandes "apprentissage et développement" de la SNCB et d'Infrabel sont développés;
- un Business Process Reengineering (BPR) dans le domaine de la médecine de contrôle et des rémunérations;
- la reprise des restaurants d'entreprise par la direction HR.

Ces différentes initiatives et leurs développements futurs resteront prioritaires dans le courant des prochaines années.

Points d'action pour la période suivante:

- la division « recrutement et sélection » sera dynamisée afin de réaliser les recrutements demandés par la SNCB, Infrabel et les directions de la SNCB Holding, tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif. A cet égard, la gestion prévisionnelle de personnel sera mieux ancrée dans l'organisation, ce qui permettra à la SNCB, à Infrabel et à la SNCB Holding d'être en mesure de communiquer un certain temps à l'avance leurs besoins en matière de recrutements. De même, les instruments SLA (Service Level Agreements) et SLM (Service Level Management) veilleront à ce que pour chaque demande, la prestation de service demandée soit fixée, soit suivie durant le processus et soit rapportée continuellement au management de la SNCB Holding et ses clients au sein de la SNCB et d'Infrabel. Enfin, une réponse adaptée sera donnée au défi lancé au niveau de l'organisation, des collaborateurs, des compétences et des moyens de fonctionnement.
- La réglementation sera adaptée afin de la rendre conforme à la flexibilité souhaitée par les utilisateurs, en respectant le principe de traitement égal dans des circonstances équivalentes.
- La population visée pour le Performance Management Process

« feedback » de 2006 sera élargie au niveau chef de division dans les services centraux.

- Dans le cadre de l'introduction d'un système de management des compétences, un dictionnaire de compétences sera conçu spécifiquement pour le groupe SNCB. Il décrira les compétences de comportement et de management pour l'ensemble du Groupe SNCB. En plus du dictionnaire, un instrument commun sera également développé et introduit afin d'établir des descriptions de fonction et des profils de compétences. Ces 3 instruments HR uniformes seront utilisés pour alimenter les processus HR "apprentissage & développement", "feed-back" et "recrutement & sélection" et ce, principalement en ce qui concerne les fonctions au sein du Cadre Supérieur.
- Le but est de créer au sein du Groupe SNCB une culture d'apprentissage grâce à laquelle les managers et les collaborateurs s'occuperont consciemment de leur développement individuel. A cet égard, on se focalisera sur les enseignements tirés de l'expérience et le changement de comportement. De même, la formation à organiser dans le cadre de réaffectations adéquates et de recyclages bénéficiera de l'attention nécessaire.
- Divers processus HR seront examinés minutieusement afin de les rendre plus performants. L'efficacité, l'efficience et la qualité seront accrues.
- L'informatisation entamée au sein de H-HR sera poursuivie suivant un plan d'informatisation déjà établi.
- Par l'introduction d'un accountmanagement et de la communication interne, la direction H-HR vise à proposer un paquet de services intégré et à aborder les activités HR du point de vue du client.
- La liaison froide sera appliquée dans les restaurants d'entreprise de l'ensemble du pays. Le nombre de cuisines centrales sera limité à 3 (Bruxelles, Mechelen et Salzinnes). Par conséquent, l'approvisionnement des restaurants ne doit plus être assuré quotidiennement, de telle sorte que les frais de transport diminuent. Les restaurants qui n'atteignent pas un chiffre d'affaires minimum établi, seront fermés.
- De nouveaux points d'accueil ainsi qu'un système d'information pour les pensionnés seront mis en place dès le 01.01.2006 pour remplacer le système actuel des gares d'attache.

8.6.- Direction Patrimoine

La gestion des 37 gares les plus fréquentées a été confiée à la SNCB Holding.

La politique actuelle est de poursuivre les nombreuses actions qui ont déjà été prises par le passé dans le cadre d'un concept spécifique en matière de rôle des gares, basé sur différents éléments clés:

- *La gare au coeur de la ville.* Tout comme le réseau IC-IR, le réseau à grande vitesse est greffé sur des gares existantes au coeur des villes ;
- *La gare en tant que passage.* Dans un concept moderne, une gare doit s'intégrer dans le coeur de la ville et ne provoquer aucune cassure du paysage urbain. Les espaces internes et externes doivent avoir une fonction de passage. C'est dans cette optique que la SNCB rénove progressivement

toutes les grandes gares du réseau depuis une quinzaine d'années.

- *Accessibilité de la gare.* C'est le temps de parcours total qui est important et non la durée du trajet en train. Les gares doivent donc favoriser l'intermodalité: des voies de liaison, des parkings, des centres intermodaux doivent être construits (train, métro, tram, bus, taxi, ...).
- *le confort des clients.* Les travaux d'adaptation (de réadaptation) sont nécessaires afin de rendre l'ambiance conviviale. L'un des effets secondaires attendus est que les possibilités d'exploitation commerciale des espaces augmenteront, ce qui conduira à un contrôle social qui augmentera la sécurité.
- *L'urbanisation du quartier.* En tant que centre d'activités et de passage, la gare doit pouvoir favoriser le développement du quartier dans lequel elle est implantée et ainsi créer de nombreux emplois dans les secteurs tertiaires et quaternaires. La gare contribue ainsi au déploiement de la ville.

Pour mener à bien la politique précitée, la Direction Patrimoine gère divers domaines-clés :

- Le bureau d'étude des bâtiments (et de leurs abords). Il s'agit des bureaux d'étude en charge de la construction, de la rénovation et de la transformation de bâtiments (et de leurs abords, par exemple les parkings) pour les gares, mais aussi pour tous les autres bâtiments de la SNCB Holding et pour les autres bâtiments du Groupe SNCB, conformément à un contrat ou à la demande de la SNCB ou d'Infrabel. L'objectif est de finaliser les grands projets actuels en collaboration avec EUROSTATION et ELTGV, de poursuivre la rénovation des grandes gares. De même, les accords du contrat de gestion de la SNCB Holding en ce qui concerne les travaux en rapport avec l'accueil des clients seront respectés et les autres bâtiments de la SNCB Holding, en particulier les petites gares, seront rénovés ;
- La gestion des biens immobiliers de la SNCB Holding concerne les achats, les ventes, les locations et la démolition de terrains et de bâtiments de la SNCB Holding, ainsi que les concessions au sein du Groupe. L'objectif est de maintenir la valorisation actuelle de nos biens et d'informatiser les tâches (Immo-B) ;
- La gestion des bâtiments de l'administration centrale par l'application du masterplan et l'exécution des activités d'entretien ;
- La gestion des concessions commerciales à des tiers. Il s'agit d'améliorer la qualité de l'approche commerciale afin d'augmenter les recettes ;
- L'entretien (par le propriétaire) des autres bâtiments de la SNCB Holding ;
- Le facility Management de la SNCB Holding. Il s'agit notamment des activités suivantes: le nettoyage (gestion et matériel), la prévention incendie, l'entretien des massifs, les huissiers, le factage, le copyshop, diverses activités logistiques, les contrôles légaux (des chaudières, ascenseurs, engins de levage, ...). L'objectif est d'assurer un service inchangé en adaptant si possible l'organisation en fonction des départs naturels ;
- la gestion de 37 gares conformément au contrat de gestion.

8.7.- Direction Finances

La Direction Finances a les objectifs suivants:

- La *gestion de la trésorerie du Groupe* est chargée du cash-pooling quotidien et hebdomadaire, des placements à court et à long terme, du rating, des opérations de financement alternatifs pour les trois sociétés et d'une gestion adéquate du risque de change et du risque en matière d'intérêts, de liquidités et de crédit, aussi pour Infrabel et la SNCB. H-F.1 gère par ailleurs les moyens que l'Etat fédéral verse dans le "Fonds RER". Une convention spéciale a été conclue à ce sujet entre la SNCB Holding, Infrabel et la SNCB ;
- La SNCB Holding est responsable de l'unité et de l'harmonie de la politique financière des 3 sociétés. Ce ci doit se dérouler en concertation avec les deux autres sociétés du groupe.
- Les lignes de force de la *politique financière* sont de veiller à ce que les sociétés du Groupe ne consentent aucun investissement dont le financement ne serait pas entièrement garanti dès le début. Sur la base des trois business plans, H-F.1 établira un plan de financement pour le Groupe SNCB. Ce plan de financement devra aussi tenir compte des financements que la SNCB Holding doit conclure pour le compte de l'Etat fédéral (achèvement TGV/financement PPP) ;
- La mise au point du contrôle budgétaire et de la discipline requise a plusieurs dimensions : l'introduction des instruments et procédures nécessaires, des moyens humains que cela entraîne, pour la direction financière mais aussi pour les directions responsables des budgets, d'une évolution de la culture et des pratiques de l'entreprise. Il faut surtout tendre vers une maîtrise des coûts des projets d'investissement, du début à la fin. Il faut rechercher une synergie avec les efforts consentis parallèlement par Infrabel et la SNCB ;
- L'introduction d'un *ERP* constitue un instrument puissant pour la mise en oeuvre de procédures de contrôle "up-to-date". A cet égard, la direction Finances de la SNCB apportera sa collaboration totale et active ;
- les entreprises du Groupe SNCB disposent pour l'instant d'*instruments de reporting* fragmentés. Leur fusion à court terme ne semble pas tenable. Dans une première phase, la Direction Finances de la SNCB Holding s'emploiera toutefois à améliorer ses propres instruments de reporting financier. L'objectif est de donner une image complète de la situation de l'entreprise et du Groupe à une certaine fréquence (à déterminer). Cet exercice sera réalisé en collaboration avec les Directions Finances de la SNCB et d'Infrabel. Les données clés des autres filiales seront en outre reprises dans ces reportings.
- A présent que la dette historique a été reprise par l'Etat, le Groupe SNCB n'est actuellement plus soumis à l'obligation d'établir ses comptes consolidés selon les normes *IAS/IFRS* à partir du 1^{er} janvier 2007. Bien qu'une obligation légale stricte fasse défaut, la Direction Finances souhaite cependant favoriser l'introduction de normes *IAS/IFRS* via une approche "IAS-compliant", c'est-à-dire une convergence progressive des solutions et des recommandations visées par ces normes. La SNCB Holding souhaite constituer une Task Force qui, assistée par des spécialistes externes, serait

chargée de la coordination générale, mais la SNCB, Infrabel et les propres filiales devront dégager des moyens internes pour l'introduction de cette mesure. Un soutien efficace des organes de gestion des sociétés concernées sera également indispensable ;

- *Il incombe à H-FI par rapport à Infrabel, à la SNCB, aux propres filiales et participations et à leurs Directions Finances d'apporter son soutien en vue de l'introduction des "best practices" relatives à la gestion et au contrôle financier. Une grande attention sera surtout accordée à la prévention et à la gestion des risques, ainsi qu'à la transparence et à la fiabilité des données financières disponibles pour les organes de gestion.*

8.8.- Les Services de l'Administrateur délégué

Pour la période 2006-2007, la SNCB Holding a l'intention, dans le prolongement des grandes lignes du plan d'entreprise 2003-2006, d'établir les mêmes priorités stratégiques, non seulement pour les directions opérationnelles, mais aussi pour les services de l'Administrateur délégué et ce, en s'appuyant sur une utilisation maximale de ses atouts. Les services de l'Administrateur délégué ont été restructurés dans le cadre de la nouvelle architecture du Groupe SNCB et de la SNCB Holding en particulier et ont été subdivisés en Corporate Affairs, Suivi des Filiales, Public Affairs/Relations Extérieures et Communication, Legal Affairs et Change Office. Les deux services indépendants Audit Interne et Organes de Gestion sont maintenus. La nouvelle organisation répond aux besoins fondamentaux issus de la mission que la société a acceptée.

En particulier, nous pouvons attirer l'attention sur les points suivants:

- La SNCB Holding est responsable de l'unité et de l'harmonie de la gestion financière des trois sociétés.

La SNCB-Holding suit de près le développement de la situation financière d'Infrabel, de la SNCB et du périmètre de consolidation des trois sociétés. Pour assurer l'unité de la gestion financière du groupe SNCB, la SNCB-Holding organise régulièrement une concertation concernant l'élaboration et l'exécution des plans d'entreprise et des budgets et plans d'investissement, à l'exception de ce que concerne les fonctions essentielles d'Infrabel.

Pour rendre possible cette concertation concernant les filiales qui dépendent directement ou indirectement d'Infrabel et la SNCB, il sera prévu, après concertation avec les CEO's d'Infrabel et de la SNCB, une forme adaptée de reporting.

Ce reporting, conforme aux directives de la SNCB-Holding, sera mis à disposition par les CEO's d'Infrabel et de la SNCB. Pour les filiales de la SNCB Holding - autre que la SNCB et Infrabel - le service concerné, en concertation avec le DG compétent, surveille attentivement aussi bien la saine gestion des moyens et les règles la Bonne Gouvernance que les options opérationnelles fondamentales.

- La division Communication du Holding a repris le rôle de coordinateur pour la communication interne et externe relative aux matières du Groupe et aux matières spécifiques au Holding. La division Communication du Holding veillera notamment à conforter l'image du Groupe SNCB tant à l'intérieur qu'à l'extérieur. Une procédure de communication de crise

- adaptée sera développée en collaboration avec Infrabel et la SNCB;
- depuis l'application des nouvelles structures du Groupe SNCB au 01.01.2005, l'Audit Interne H-AI continue à exercer ses anciennes activités pour la SNCB Holding et pour la SNCB et, en tant que fournisseur pour Infrabel, et ce dans le cadre de la stratégie et des objectifs qui ont été fixés par leurs Organes de gestion respectifs. H-AI va également développer, en collaboration avec le service H-VM et avec les sociétés concernées, la nouvelle activité « Audit de Sécurité d'Exploitation ». Les "fonctions essentielles" du gestionnaire d'infrastructure ne font cependant plus partie du terrain d'action de H-AI et les activités y afférentes sont exclusivement effectuées par le service d'audit interne d'Infrabel (I-AI);
 - Legal Affairs recensera tous les problèmes juridiques communs auxquels est confrontée le Groupe SNCB. Il s'agit d'un premier pas qui débouche sur l'établissement d'un rapport pour le(s) Comité(s) de direction. A partir de là, les priorités et les prérogatives réciproques de la maîtrise des risques juridiques peuvent être définies. Ceci donnera aussi a posteriori une meilleure visibilité sur la gestion future des dossiers respectifs.

9.- Plan de la SNCB

9.1.- La mission de la SNCB

En tant qu'entreprise publique autonome et comme entreprise ferroviaire principale au sein du groupe SNCB, la SNCB est le maillon essentiel pour contribuer, sur base de ses activités, à la réalisation d'une politique de mobilité durable et à la satisfaction des besoins croissants en matière de déplacements.

Ses activités comprennent le transport de voyageurs et de marchandises par rail, les services logistiques liés à ce transport de marchandises par rail, ainsi que l'acquisition, l'entretien et la gestion de matériel ferroviaire roulant.

La politique de mobilité est définie par le gouvernement. Elle vise à transporter le plus de voyageurs possible sur le territoire belge et à constituer une alternative à part entière et de qualité élevée aux autres modes de transport. La politique suivie vise à offrir un transport rapide, ponctuel et de qualité élevée et ce, au tarif le plus avantageux possible.

Dans le cadre de la gestion de ses activités, la SNCB s'efforce d'atteindre les coûts les plus bas possibles parallèlement à l'amélioration de l'efficacité et à l'accroissement de la productivité.

En outre, le volume des moyens de production doit à court terme être aligné sur les moyens financiers mis à la disposition de l'entreprise.

9.2.- Le trafic intérieur de voyageurs

9.2.1.- Généralités

Dans le cadre du contrat de gestion et compte tenu des moyens financiers mis à disposition, la SNCB a pour objectif d'augmenter le nombre de voyageurs de 25% entre 2000 et 2006 et de faire encore augmenter ce chiffre de 25% entre 2006 et 2012.

Cela signifie qu'à partir de 2005, le nombre de train-km augmentera de 13,56% et s'élèvera à environ 82,9 millions en 2012. En 2006 et 2012, le nombre de voyageurs transportés atteindra respectivement 179,3 millions et 219,7 millions. La croissance sera ainsi plus forte que la croissance naturelle de la mobilité et la part de marché de la SNCB augmentera.

C'est au niveau du trafic navetteurs que les atouts du rail peuvent le mieux s'exprimer. Par conséquent, c'est surtout via une croissance de ce segment de marché que l'on pourra viser l'augmentation du nombre de voyageurs.

Le plan relatif au transport intérieur de voyageurs tient compte de la mise à disposition progressive de l'infrastructure nécessaire et du développement progressif du RER de et vers Bruxelles.

9.2.2.- L'offre

L'offre de la SNCB se concentrera sur le trafic intervilles et suburbain. Dans les zones rurales, des trains locaux continuent à circuler afin de garantir une mobilité de base.

Quatre nouveaux trains directs vers Bruxelles seront mis en place au plus tard fin 2006.

Conformément au contrat de gestion, le RER sera construit en trois phases. Pour l'instant, la première phase 'City Rail' est en cours; elle consiste à améliorer l'offre suburbaine au départ et à destination de Bruxelles sur 6 lignes et ce en prévoyant notamment du matériel rénové. Dans une phase ultérieure, la fréquence sera augmentée, notamment en organisant des trains de pointe. Lors de la troisième phase, qui dépend de la réalisation d'importants travaux d'infrastructure (la mise à quatre voies de lignes de pénétration autour de Bruxelles et la mise en service du tunnel Schuman-Josaphat), le matériel RER proprement dit sera progressivement utilisé et la fréquence continuera à être optimisée.

A partir de 2009, des trains suburbains sont également annoncés en périphérie d'autres villes (Antwerpen, Gent, Liège et Charleroi).

Sur l'axe Bruxelles-Anwerpen-Pays-Bas, l'horaire sera adapté en plusieurs phases et ce en fonction de la mise en service de la jonction Nord-Sud à Antwerpen et de la LGV-Sud entre Antwerpen et Rotterdam/Amsterdam. En ce qui concerne ce dernier tronçon, la date prévue par le planning est avril 2007. A cet égard, il sera toutefois crucial que l'on dispose à temps de matériel adapté.

Sur l'axe ferroviaire Bruxelles-Namur-Luxembourg, le temps de parcours sera amélioré en fonction des travaux d'infrastructure prévus. A long terme, il est question du projet "Eurocap Rail", qui améliorera en définitive la relation ferroviaire vers Strasbourg.

L'amélioration d'une série de dessertes vers des gares situées juste après la frontière avec nos pays voisins sera étudiée et fera l'objet d'une concertation avec les instances voisines.

Conformément au contrat de gestion, la SNCB desservira également un nombre limité de lignes intérieures au moyen de trains à grande vitesse (trains Thalys).

9.2.3.- Le matériel roulant

Du matériel roulant supplémentaire est requis tant pour faire face à l'augmentation de l'offre train que pour répondre à la nécessité d'offrir aussi une place assise et un confort moderne au nombre croissant de voyageurs. Ce besoin est indiscutable si l'on tient compte du matériel roulant nécessaire à la mise en oeuvre progressive du RER.

Pour des raisons économiques et financières, la SNCB opte ici pour un mélange équilibré de modernisation de matériel existant et d'achat de nouveau matériel. Les décisions prises en conséquence entrent en ligne de compte dans le plan d'investissement. Une commande de 90 voitures M6 supplémentaires et de 80 automotrices triples est passée pour la période 2006-2007.

9.2.4.- Les gares

Le Chapitre 7 explique la future réorganisation dont feront l'objet les Directions Voyageurs, Réseau et Patrimoine. La répartition des responsabilités et des tâches dans les gares en est un aspect extrêmement important.

En accord avec la SNCB Holding, qui est propriétaire des gares, la SNCB-Voyageurs assumera un certain nombre de responsabilités importantes qui se situent dans le domaine de "l'exploitation du transport de voyageurs".

Les gares sont les principaux points de contact entre la SNCB et ses clients, et elles restent cruciales pour la vente.

Dans un certain nombre de ces gares, la SNCB-Voyageurs organise la vente de produits internationaux.

Sur la base de critères commerciaux, opérationnels et environnementaux, les gares sont segmentées en fonction de leur degré d'équipement et du nombre de services qui y sont proposés.

En tant que transporteur, la SNCB aspire à rendre la gare facilement accessible et ce quel que soit le mode de transport choisi. Les différentes idées y afférentes sont rassemblées dans le "concept ABC" (Accessibilité de Base et Confort) et font l'objet d'une concertation avec la SNCB Holding. Le concept ABC permet de déterminer par gare les besoins en matière de capacité intermodale. Ainsi, la demande et l'offre en matière de parkings pour voitures et vélos, et les correspondances avec les transports publics doivent à terme être en concordance.

En ce qui concerne les parkings en particulier, 12 parkings proposent pour l'instant, à titre d'essai, des emplacements gratuits aux titulaires d'une carte train. Une extension du projet est prévue en cas d'évaluation favorable.

Une série de gares seront 'restylées' en vue de créer une identité et une image de marque propres. L'exécution d'une série de projets-pilotes est en cours.

9.2.5.- New Passengers

La réorganisation évoquée au Chapitre 7 débouchera finalement sur une nouvelle organisation actuellement connue sous le nom de "New Passengers".

Comme il sied à un opérateur à part entière, celui-ci doit exercer un contrôle total sur la conception, la production et la commercialisation de ses produits et services; en font notamment partie l'information, la vente, divers services à l'attention de la clientèle, etc. Sur la base d'un glissement de tâches et de responsabilités sur le terrain, et moyennant un remaniement de la structure de la

Direction Voyageurs, des tâches et du personnel d'Infrabel seront dès lors transférés vers la SNCB.

Dans une même quête d'impact sur certains aspects du service des trains, une cellule opérationnelle est adjointe à la gestion du trafic d'Infrabel.

9.2.6.- L'accompagnement des trains

En ce qui concerne l'accompagnement des trains, la SNCB va développer les projets suivants au cours de la période 2005-2007 :

- une nouvelle organisation du travail dans le cadre de l'harmonisation des structures ;
- le remplacement des appareils portables « Ivette » par les appareils « Ibis » ;
- la formation.

La nouvelle organisation du travail a pour objectif d'aboutir à un travail plus efficace des CPA et en même temps à l'harmonisation des normes dans les différents CPA pour améliorer le soutien du personnel d'accompagnement des trains.

La réalisation des objectifs visés sera atteinte par l'instauration du projet « coaching » pour le personnel d'accompagnement des trains, par un encadrement central du personnel d'accompagnement des TGV, par la création d'une Permanence Centrale – Cellule Personnel Accompagnement et par une meilleure façon d'aborder la lutte contre la violence et la fraude.

Les mesures citées ci-dessus ont été implémentées progressivement depuis le deuxième semestre de 2005.

Le remplacement de l'appareil portable « Ivette » par « Ibis » permet un suivi administratif performant, à côté des fonctions traditionnelles comme la régularisation, la vente, la communication d'informations en temps réel et les suggestions aux clients.

« Ibis » est doté de la technologie la plus moderne qui permet la lecture de codes barres, cartes chip, bandes magnétiques, avec ou sans contact.

A la fin du second semestre de 2006, chaque accompagnateur de train doit bénéficier d'un nouvel appareil.

Le développement du logiciel est prévue en trois phases (la première phase étant déjà clôturée) :

- la première phase concerne la fonction de l'appareil « Ivette » : un module pour la vente nationale et internationale, un module pour le comptage des voyageurs et un module ARI pour les renseignements sur les horaires de trains. Le lecteur de code barres est déjà développé également ;
- la deuxième phase comprend le suivi administratif. Cela concerne l'établissement et l'encodage des différents documents qui doivent être

remplis par l'accompagnateur, l'utilisation d'un GSM intégré pour l'envoi et la réception de SMS, le module d'information pour l'accompagnateur et le module sur les règlements. Ces programmes sont en phase de développement. L'application est prévue pour mi-2006 lorsque tous les accompagnateurs pourront disposer de leur appareil personnel ;

- la troisième phase concerne l'aspect « gestion du temps de travail ». Cette phase prévoit un agenda personnel ainsi qu'un tableau de service pour les membres du personnel. Le planning de cette phase doit encore être défini.

En ce qui concerne la formation, les nouveaux recrutés suivront une solide formation de base, ainsi dénommée. La connaissance des accompagnateurs de trains sera maintenue à niveau par des recyclages et des conférences nommées conférences de service.

Les formations obligatoires sont adaptées aux certifications périodiques obligatoires. Ceci est réalisé lorsqu'on apporte la preuve que l'accompagnateur de train dispose toujours de la connaissance spéciale nécessaire pour exécuter convenablement les tâches de sécurité.

A la fin de 2005, la procédure de certification sera formalisée et il en sera tenu compte lors de la formation.

9.2.7.- Personnes à mobilité réduite

La SNCB entend mener une politique volontariste en la matière. D'une part, il faut éliminer les obstacles liés au matériel roulant, et d'autre part, la SNCB souhaite être en mesure de prodiguer l'aide nécessaire. Cette aide peut se présenter sous la forme d'une assistance lors de l'embarquement ou du débarquement, d'un accompagnement jusqu'à un certain point ou de la mise à disposition d'une rampe mobile. La SNCB souhaite s'organiser pour que cela soit possible dans un nombre limité de gares et pendant les périodes les plus indispensables.

Depuis octobre 2005, un call center national a été créé à cet effet.

9.2.8.- La politique des prix et la vente

La politique des prix va de pair avec une simplification tarifaire. Cette dernière doit permettre de recourir le plus possible à des instruments automatisés. La politique des prix doit être adaptée aux différents segments du marché, comme celui du transport domicile-travail.

Le processus d'intégration tarifaire se poursuit, notamment à Bruxelles, mais aussi en collaboration avec les sociétés régionales de transport.

En plus des gares, d'autres canaux doivent aussi être utilisés pour la vente (internet, vente par téléphone, boutiques, ...). La vente devient de plus en plus une

matière 'business to business'. Le système de tiers payant appliqué aux déplacements domicile-travail est donc une forme de distribution qui gagne sans cesse en importance.

La SNCB prévoira une indemnité forfaitaire en nature qui sera modulée selon qu'il s'agit de retards fréquents de plus de 15 minutes ou de retards de plus de 120 minutes.

9.2.9.- Qualité et sécurité

La SNCB introduit un système qualité visant à mettre à l'avant-plan les aspects du service qui sont importants pour le client. Des indicateurs de qualité pertinents sont ainsi suivis. Ils portent notamment sur la diffusion de l'information, le confort, la sécurité, la propreté et l'accessibilité de l'infrastructure et du matériel roulant. Des SLA spéciaux seront conclus à cet effet avec la SA Infrabel et la SNCB Holding.

Pour ce qui est des agressions à l'encontre de voyageurs et du personnel, un certain nombre de mesures préventives et curatives sont prévues en collaboration avec la division Corporate Security Services.

La SNCB collabore aussi intensivement avec la SNCB Holding afin de lutter contre les graffiti.

9.3.- Le transport international de voyageurs

9.3.1.- Généralités

En tant qu'activité non subventionnée, cette activité doit atteindre l'équilibre financier pour 2008 dans l'optique de la libéralisation complète de ce marché.

En ce qui concerne l'activité de transport, l'objectif est que le train soit une alternative de qualité au transport aérien et automobile sur certains axes. A cet égard, le produit grande vitesse constitue un atout. La part de marché doit augmenter dans les segments importants du marché.

L'activité de distribution doit être structurée de façon à n'engendrer aucune perte supplémentaire. Pour cette activité, il faut faire appel à des systèmes technologiques modernes dont la rentabilité permet de maintenir les coûts par produit les plus bas possibles. D'un point de vue commercial, il faut veiller à intégrer au mieux les produits intérieurs et internationaux.

9.3.2.- Eurostar

Les pertes Eurostar sont intenable pour la SNCB et malgré des perspectives commerciales encourageantes, elles ne peuvent être comblées que via une renégociation du protocole d'accord initial avec les deux autres partenaires du produit Eurostar.

L'analyse des données avec l'aide d'un consultant externe est toujours en cours.

9.3.3.- Thalys et TGV Bruxelles-France

Le produit Thalys, qui relie une trentaine de villes en France, en Belgique, aux Pays-Bas et en Allemagne, continue à être commercialisé et ce sur la base de perspectives encourageantes en matière de chiffre d'affaires. Cela n'empêche pas qu'une analyse des protocoles existants et de la structure des coûts soit effectuée en concertation avec la SNCF et la filiale Thalys International.

A partir de 2005, une partie des relations Thalys desservant des destinations intérieures entreront en ligne de compte pour être subventionnées par l'Etat.

Le TGV Bruxelles-France continue à être exploité sur la base des accords existants et consiste en des trains directs partant de Bruxelles vers les villes françaises sans desservir Paris.

9.3.4.- Trafic international classique

En ce qui concerne un certain nombre de ces trains (EC Vauban, EC Iris, EC Jean Monet), la SNCB continue à partager le risque commercial alors que pour plusieurs autres trains, la SNCB intervient comme sous-traitant (ICE Bruxelles-Francfort, Jan Kiepura et Paris-Bruxelles-Berlin/Hamburg).

A partir de 2005, un train-ski partant de Belgique à destination de l'Autriche sera organisé à titre d'essai.

9.3.5.- Distribution

Pour maintenir les coûts de la distribution internationale les plus bas possibles, la vente dans les gares est confiée à "Transport intérieur voyageurs". D'éventuelles synergies peuvent donc être mises à profit.

Tout comme les canaux de vente internes à la SNCB, les canaux de vente externes (agences de voyage et tour-opérateurs) doivent être équipés des applications de vente les plus récentes et des toutes dernières formes de fulfillment.

La collaboration entre la SNCB et les NS au sein de la joint venture BeNe Rail International reste cruciale pour la rentabilisation de la distribution, car de nombreuses actions y sont élaborées en matière de réduction des coûts, d'augmentation des recettes et de maintien de la part de marché.

9.3.6.- LGV-Sud

Sur la LGV-Sud, le TGV Bruxelles-Amsterdam remplacera le train Benelux Bruxelles-Amsterdam. Des services de trains alternatifs seront mis en place en attendant la mise à disposition de rames V250 adaptées.

En ce qui concerne le service des trains Bruxelles-Breda-Den Haag, une compensation financière est prévue.

9.4.- B-Cargo

9.4.1.- Généralités

Le plan relatif au transport de marchandises s'appuie sur une stratégie fondée sur trois piliers: B-Cargo souhaite d'abord être le principal opérateur ferroviaire 'local', souhaite structurer ses activités par corridor et souhaite uniquement se démarquer dans un nombre réduit de niches. Du fait de la libéralisation actuelle du transport de marchandises et de la présence d'opérateurs existants et de nouveaux opérateurs, il va de soi que la continuité des activités ne peut être garantie que si les coûts sont comprimés à court terme et que si les comptes sont concluants.

B-Cargo est considérée comme une partie importante d'un groupe fret SNCB dans lequel la filiale IFB (avec ses propres filiales et participations) joue aussi son rôle.

9.4.2.- B-Cargo comme opérateur local

En tant qu'opérateur local, B-Cargo est responsable des activités intrinsèques d'une entreprise ferroviaire: gestion d'un parc de wagons, formation et triage de trains, gestion d'un réseau de transport. Il s'agit de domaines pour lesquels le know-how est présent et pour lesquels l'entreprise doit pouvoir se différencier de ses concurrents. On entend par 'local' une zone qui, outre le territoire belge, couvre une partie du Nord de la France, le Grand Duché de Luxembourg, la Sarre et via Cologne et la zone de la Ruhr jusqu'à Rotterdam.

9.4.3.- B-Cargo comme opérateur corridor

B-Cargo opte pour une collaboration avec d'autres opérateurs étrangers sur des corridors bien précis. Ces corridors sont l'axe Sud (dont l'Italie, la Suisse, le S-E de la France), l'axe Est (dont l'Allemagne, l'Autriche, l'Europe de l'Est) et l'axe

Ouest (Paris, Ouest de la France). Il s'agit d'une stratégie visant à éliminer tout risque d'une trop forte érosion des prix en cas de concurrence sauvage.

Sur l'axe Sud, le projet Sibelit est développé; il s'agit d'un groupement de coopération entre les quatre sociétés ferroviaires participantes. Sur l'axe Est, il existe un gentlemen's agreement avec Stinnes.

9.4.4.- B-Cargo comme acteur niche

B-Cargo souhaite consolider sa forte position dans le segment de l'industrie lourde puisque le rail est un moyen de transport adapté à ce segment. En outre, l'attention est focalisée sur le transport combiné en tant que marché porteur, et ce surtout au vu des opportunités offertes par la proximité des grands ports.

La création d'une joint venture/filiale spécialisée avec un partenaire industriel ou avec une autre entreprise ferroviaire est étudiée pour les deux niches.

9.4.5.- New Cargo

Une nouvelle organisation a été mise en oeuvre en 2005 sous le nom de projet de "New Cargo". Elle a notamment pour objectif d'accroître la productivité, e.a. en augmentant la polyvalence du personnel et en obtenant le plus grand contrôle possible sur les moyens (parmi lesquels les conducteurs de manoeuvre et les locomotives de manoeuvre, l'établissement des roulements).

L'organisation du concept prend forme avec la création des centres RailCargo et d'un Cargo Operating Center distinct, ainsi qu'avec le plan de transport Quowadis, qui est basé sur une desserte cadencée sur les grands axes.

9.4.6.- B-Cargo comme fleet owner

Le futur parc de wagons est réduit sur la base des perspectives commerciales. Les gains de productivité se traduisent par une diminution des immobilisations dans les ateliers, une meilleure rotation et réutilisation du matériel, ainsi qu'une augmentation de la charge par essieu.

Afin de limiter les coûts et les retards, mais aussi pour mieux aligner les activités d'entretien des wagons sur les besoins opérationnels de B-Cargo, les relations avec la direction Matériel seront définies contractuellement.

Les locomotives de ligne sont commandées à la direction Trains ou louées à d'autres opérateurs. Une concertation a lieu entre les directions B-Cargo et Trains concernant le matériel de traction mis à la disposition du trafic cargo.

9.5.- La direction 'Trains'

9.5.1.- Généralités

La direction Trains est responsable de l'un des plus importants moyens de production de l'entreprise et intervient dans la qualité et le coût de revient auquel les services de transport peuvent être fournis.

Il faut d'abord faire référence, par exemple, à l'ambitieux programme d'achat et de renouvellement du matériel, et ce afin de répondre aux besoins de 'Voyageurs' et de 'B-Cargo'.

Sur le plan opérationnel, l'interface entre 'Trains' et les directions 'Voyageurs' et 'B-Cargo' présente de nombreuses facettes et ce surtout lors des choix relatifs à l'acquisition et à l'attribution de matériel roulant (interopérabilité), ainsi que pour la gestion en temps réel de ces moyens. Malgré les besoins spécifiques du transport de voyageurs et de marchandises, la recherche d'avantages d'échelle entre les deux formes de transport reste importante pour comprimer les frais généraux de la SNCB.

9.5.2.- Augmentation de la productivité

Les roulements du personnel (conducteurs) et du matériel sont établis via les différents processus de planification (la planification stratégique, opérationnelle, à court terme). La qualité de ces processus ainsi que la gestion en temps réel sont déterminantes pour le niveau de prestation du personnel et du matériel.

Les éléments qui influent sur le planning ne sont cependant pas tous soumis au contrôle de 'Trains'. Parmi ces éléments, on retrouve notamment le plan de transport tant pour les voyageurs que pour les marchandises, les aspects réglementaires (HR), les caractéristiques techniques du matériel et les obligations en matière d'entretien. C'est sur la base des éléments ressortissant au contrôle de 'Trains' que l'on vise cependant une augmentation de productivité significative, notamment via l'organisation de la conduite des trains, la gestion du matériel en temps réel, une réorganisation des zones régionales et la formation des conducteurs.

9.5.3.- Mesures opérationnelles

Ainsi, le nombre supplémentaire de conducteurs nécessaire pour faire face au nombre croissant de kilomètres-train à parcourir va de pair avec une augmentation de la productivité de la part des conducteurs de train. Cette augmentation de productivité est réalisée en réduisant l'arriéré de jours libres, en dispensant une formation qui correspond davantage aux besoins et en menant une politique de recrutement plus efficace.

L'augmentation de productivité concernant la gestion en temps réel du matériel voyageurs est obtenue en regroupant les responsables au sein du Traffic Control d'Infrabel, conjointement avec le centre de gestion opérationnel de 'Voyageurs'. En trafic marchandises, les améliorations sont réalisées via le Centre Opérationnel Cargo.

Au vu de la pyramide des âges des conducteurs et de la demande de prestations supplémentaires, entre 200 et 250 nouveaux conducteurs par an doivent être prêts à être opérationnels à partir de 2007. Dans cette optique, un processus de recrutement et une formation de base plus performants sont nécessaires. Pour des raisons budgétaires, le pourcentage de réussite doit être augmenté après les formations dispensées.

En trafic marchandises, l'interopérabilité nécessaire signifie qu'une formation spécifique est aussi nécessaire pour circuler sur les réseaux étrangers.

Ce défi ne peut à aucun moment nuire à la sécurité. En ce qui concerne ce dernier point, la direction 'Trains' organisera une campagne de sensibilisation à l'attention des conducteurs afin de réduire le nombre de dépassements de signaux.

9.5.4.- Centre de formation pour les conducteurs

La Direction Trains prévoit un centre de formation où la formation nécessaire sera donnée à ses conducteurs et élèves-conducteurs. Les avantages de celui-ci seront indéniablement :

1. le centre de formation profite de l'expérience du terrain de ses professeurs ;
2. la formation, la certification et l'utilisation du conducteur dépendent d'un responsable unique, dénommé IG ;
3. les documents de formation et les documents professionnels dépendent d'un service unique IG et la compatibilité de ces documents est donc garantie ;
4. l'expérience du personnel de terrain est la base des documents de formation ;
5. la formation et le maintien des connaissances des professeurs est ainsi assurée ;
6. flexibilité, dispersion si nécessaire de la charge de travail en matière de formation en synergie avec les services d'exécution.

Cette organisation sera éventuellement revue en fonction de l'application du deuxième et du troisième paquet ferroviaire européen.

9.6.- La direction 'Matériel'

9.6.1.- Généralités

La direction "Matériel" est en première instance responsable de l'entretien et de la maintenance du matériel roulant de la SNCB, et ce avec une possibilité de travailler également pour des tiers.

En collaboration avec la direction 'Trains', ces prestations sont déterminantes pour les résultats des opérateurs 'Voyageurs' et 'B-Cargo'. C'est a fortiori le cas en optant, dans le programme d'investissement, pour la modernisation de matériel voyageurs existant dans les ateliers SNCB.

9.6.2.- L'entretien correctif et préventif

Vu les coûts plus élevés de l'entretien correctif, mais aussi l'impact négatif de ce type d'entretien sur la disponibilité du matériel et la régularité du trafic, la direction tente de réduire les rentrées pour entretien correctif. L'objectif est d'augmenter la part de l'entretien préventif en intervenant au niveau de la périodicité et du contenu de ce type d'entretien. Lors de la redéfinition des opérations d'entretien et ce, en fonction du type du matériel, on attend un apport important issu de 'l'expérience et des analyses locales' telles qu'elles sont fournies sur le terrain par le propre personnel. Le but est de parvenir dans les 3 ou 4 ans à ramener le nombre de rentrées pour entretien correctif au niveau des rentrées pour entretien préventif.

9.6.3.- Les unités de production

La direction se base sur les unités de production existantes, qui sont finalement un compromis entre d'une part, une spécialisation et une répartition du travail (historique) entre les ateliers, répartis sur le réseau, et d'autre part, les besoins des clients ('Voyageurs' et 'B-Cargo').

Cela n'empêche pas qu'une attention particulière est accordée à l'AT TGV Forest et à la capacité qui se libère dans les ateliers wagons à la suite de la réduction du parc de wagons de B-Cargo.

Afin de comprimer les importants coûts de production (indirects) (et les pertes) à l'atelier de Forest et de pouvoir amortir sur une période suffisamment longue, on vise une extension du volume de travail. Des négociations sont en cours avec la SNCF pour échanger l'actuel gros entretien de rames Eurostar contre un nombre plus élevé de rames TGV-R de la SNCF. Outre un chiffre d'affaires plus élevé, on note des avantages supplémentaires tels qu'une plus grande standardisation et une réduction des frais de magasin.

La capacité supplémentaire dans les ateliers wagons ne peut pas être compensée à court terme par un travail pour des tiers. Les charges (salariales) structurelles sont trop élevées pour cela. On opte dès lors pour la modernisation du matériel voyageurs, à savoir l'adaptation des voitures M5 à double étage, qui aura lieu à l'Atelier Central de Cuesmes.

9.6.4.- Entretien à court terme

Malgré les efforts déjà consentis ces dernières années en matière de nettoyage du matériel et des locomotives, l'objectif est encore d'améliorer les scores obtenus au niveau du baromètre de qualité. Cela nécessite cependant des coûts qui augmentent exponentiellement lors de l'amélioration des résultats.

Afin de pouvoir effectuer le nettoyage à des conditions concurrentielles à des endroits et des moments qui évitent le plus possible l'immobilisation du matériel, on insiste sur la possibilité d'arriver à des prestations de moins de 8h.

La modernisation du matériel va également de pair avec des exigences plus élevées en matière d'entretien.

Les graffiti entraînent des dommages importants au niveau du matériel et de l'image de marque.

Plusieurs installations de lavage des trains seront transformées en installations fermées. Des plates-formes de nettoyage modernes seront construites ou déplacées lors de changements fondamentaux du service des trains ou des abords des gares.

Pour l'entretien technique à court terme (dans les ateliers de traction et les postes d'entretien), on attire notamment l'attention sur la complexité croissante des véhicules, des équipements des ateliers et sur la législation de plus en plus présente, et par voie de conséquence, sur la nécessité de disposer de personnel d'entretien suffisamment qualifié.

Un travail de week-end limité a lieu dans tous les ateliers afin d'augmenter la disponibilité des véhicules. Afin de limiter le plus possible ce travail de week-end, une concertation est nécessaire entre les services chargés de l'établissement du roulement et ceux chargés de l'organisation des travaux d'entretien.

9.6.5.- Entretien à long terme

L'atelier central de Malines reste le centre de compétences pour e.a. les révisions et les modernisations du matériel voyageurs et l'entretien des pièces de rechange réparables (frein, climatisation, moteurs de traction, ...).

La modernisation accélérée des voitures M4, des AM-break et des AM quadruple fait partie des travaux prévus.

L'atelier central de Salzennes reste le centre de compétences pour e.a. les révisions du parc de locomotives et du parc d'autorails.

Un planning a été établi en concertation avec 'Achats et Logistique' afin de réduire les stocks.

9.6.6.- Gestion de la qualité

Il s'agit d'une politique délibérée visant à obtenir un certificat ISO pour toutes les activités. Les ateliers de traction seront certifiés à la mi-2006 et les ateliers centraux de Malines et Salzennes à la fin 2006 (l'activité "entretien wagons" est déjà entièrement certifiée).

9.7.- Achats et logistique

9.7.1.- Généralités

'Achats et Logistique' est un prestataire de services interne comprenant divers domaines d'activités allant de purs services d'appui (concernant les bâtiments et les terrains, le facility management, le parc de wagons, la bureautique, ...) aux tâches logistiques et à la gestion des 'opérations d'achat'.

Certaines prestations sont effectuées au bénéfice de l'ensemble du Groupe SNCB.

9.7.2.- Opérations d'achat

Pour acheter les biens et les services aux prix les plus bas, les leviers suivants seront e.a. utilisés:

- la rédaction de spécifications techniques adéquates pour les produits;
- l'introduction, si possible, de fournisseurs qualifiés;
- la centralisation des articles stratégiques du stock;
- la mise en oeuvre d'outils informatiques de soutien des achats;
- l'implication dans la mise en oeuvre des travaux de modernisation prévus.

Lors de l'achat de matériel roulant, le 'life cycle cost' est maintenu le plus bas possible et l'on tente d'arriver à une standardisation du matériel avec les directions Trains et Matériel. Dans les contrats, on prévoit donc des possibilités d'extension des séries existantes ou lors de modernisations, on opte pour des pièces qui sont déjà utilisées sur du matériel neuf/existant.

9.7.3.- Contrôle qualité

La conformité au niveau qualité du matériel et des marchandises achetés est étudiée via une méthode de travail structurée.

9.8.- Direction finances

La direction Finances organise et coordonne la gestion financière au sein de la SNCB. Les activités sont subdivisées en quatre branches entre lesquelles la collaboration est étroite : la comptabilité, le reporting et les budgets + ERP + IT, les cellules de gestion des Directions, les statistiques et les prix de revient.

La direction Finances développera les projets suivants dans la période 2005-2007 :

2006 :

- démarrage du ERP-logistique ;
- définition du blueprint ERP finance avec comme objectif le démarrage au 1^{er} janvier 2008 ;
- la préparation et la définition d'indicateurs stratégiques en fonction de l'établissement d'un balanced scorecard.

2007 :

- établissement et démarrage du balanced scorecard en collaboration avec les divisions de gestion des directions ;
- implémentation du ERP finances

9.9.- Les services de l'administrateur délégué

Les fonctions transversales et de soutien de l'entreprise sont exécutées par les services de l'administrateur délégué et les services « Finances » et « Achats et Logistique ».

Les services de l'administrateur délégué remplissent les tâches qui doivent être accomplies au niveau de la SNCB et qui sont nécessaires au fonctionnement cohérent de l'entreprise. Les services de l'administrateur délégué se composent du Secrétariat Général, du service des affaires Stratégiques et juridiques et du service Ressources Humaines.

Le **Secrétariat Général** est chargé de l'organisation du secrétariat des instances de gestion, de l'organisation du secrétariat de l'administrateur délégué, de la coordination et du suivi des différents secteurs d'activité de la SNCB ainsi que la communication corporate SNCB.

A côté de la communication orientée client, la « communication corporate » concerne la promotion de l'image de l'entreprise. Le service concerné développe l'identité « corporate ».

Le service est garant de toutes les formes de communication corporate externes (tels que les événements, les journées portes ouvertes,...) et gère tous les contacts avec la presse pour l'entreprise. A côté de la communication interne générale et de la communication de nature sociale, qui est menée par la SNCB Holding pour l'ensemble du groupe, la SNCB veut aussi organiser sa propre communication interne motivationnelle. Pour les matières en rapport avec les ressources humaines, la communication est assurée en collaboration avec la SNCB Holding.

Le service des affaires Stratégiques et juridiques est chargé de :

- l'établissement, la coordination et le reporting du contrat de gestion, du plan d'entreprise et du plan d'investissement ;
- la gestion de la structure interne de la SNCB , les délégations de pouvoir,... ;
- la coordination des filiales de la SNCB ;
- les affaires juridiques, les contrats et conventions spécifiquement liées aux activités intrinsèques de la SNCB.

Le service des ressources humaines est garant de la conversion et de l'application de la gestion des ressources humaines du Groupe, formulée par la SNCB Holding. Dans ce contexte, le service est chargé de la définition des besoins en personnel et de la gestion des cadres de personnel. Ce service fonctionnera comme coordinateur et comme point de contact pour les affaires de personnel de la SNCB au sein de la SNCB mais aussi vis-à-vis d'Infrabel et de la SNCB Holding.

10.- Plan Stratégique d’Infrabel – BRIO ***Belgian Railway Infrastructure Objectives***

LE PRÉSENT TEXTE EST UNE SYNTHÈSE DU PLAN STRATÉGIQUE BRIO(BELGIAN RAILWAY INFRASTRUCTURE OBJECTIVES).

10.1.- Stratégie globale d’Infrabel

10.1.1.- Vision

Infrabel veut devenir le carrefour de l’Europe.

Pour y parvenir, la société doit tendre vers:

- une fiabilité et une accessibilité maximales de son réseau;
- une technologie performante, qui tienne compte des besoins de ses stakeholders;
- la meilleure intégration possible avec les différents modes de transport.

10.1.2.- Mission

Infrabel veut, en tant qu’entreprise publique autonome et gestionnaire d’infrastructure indépendant vis-à-vis les entreprises ferroviaires, mettre à disposition une **infrastructure ferroviaire compétitive** et adaptée aux demandes actuelles et futures.

Son objectif est de contribuer activement, au sein du réseau ferré européen, à une **mobilité durable au service du développement économique et social belge.**

10.1.3.- La chaîne d’activité d’Infrabel

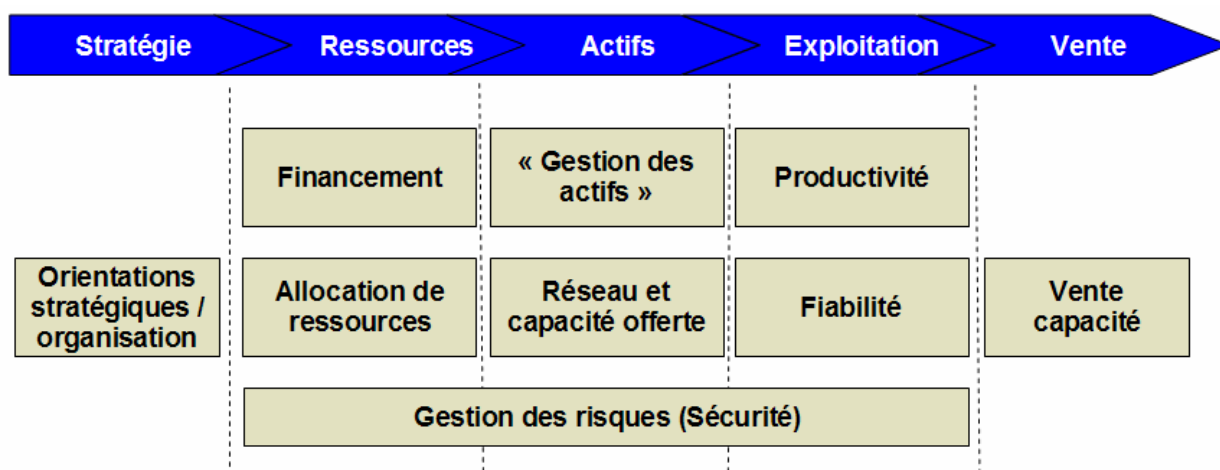
Ce concept consiste à décomposer l’activité de toute organisation en un certain nombre de sous-activités. Ceci, pour permettre à l’entreprise d’optimiser l’utilisation de ses moyens humains et financiers afin de maximiser la valeur ajoutée qu’elle crée.

Pour un **gestionnaire d'infrastructure**, la chaîne d'activité se compose de 5 catégories: stratégie, ressources, actifs, exploitation et vente.

Dans ces activités, on peut distinguer au total 9 « leviers stratégiques » qui permettent au gestionnaire d'infrastructure de définir une stratégie adéquate et effective :

- orientations stratégiques/organisation ;
- financement;
- allocation des ressources ;
- gestion des actifs (« asset management ») ;
- réseau et capacité offerte ;
- productivité ;
- fiabilité ;
- gestion des risques (sécurité);
- vente de capacité.

Schématiquement :



La stratégie développée dans le plan BRIO s'appuie sur ces 9 leviers.

10.1.4.- Orientations stratégiques

Les **orientations stratégiques** d'Infrabel, basées sur la **sécurité**, la **qualité** et la **productivité**, sont centrées (par ordre de priorités) sur :

1. La **sécurité** de l'exploitation, qui est une **priorité absolue** pour Infrabel, et qui passe par la conservation et l'entretien des installations, par une politique de renouvellement, d'entretien et de gestion de l'infrastructure, par la gestion professionnelle des systèmes de régulation et de sécurité, et l'utilisation de techniques modernes : GSM-R, ETCS...
2. La **punctualité**, notamment par l'utilisation accrue de systèmes modernes de signalisation permettant d'améliorer la qualité et la disponibilité du réseau et d'optimiser l'exploitation des capacités.

3. L'obtention d'un équilibre conciliant les souhaits des différents clients dans le respect d'un horaire stable, ce qui peut nécessiter l'**augmentation de la capacité** du réseau ferroviaire par une politique d'acquisition et de construction de nouvelles infrastructures, sur base des plans d'investissement (décidés de commun accord avec l'Etat fédéral et le Comité d'Investissement).
4. L'accroissement de la **productivité** par la mise en œuvre de nouvelles technologies.

10.1.5.- Services offerts par le gestionnaire d'infrastructure

La mise en application des deuxième et troisième paquets ferroviaires pourra avoir une incidence très importante sur la répartition des tâches entre les différents acteurs. Les services actuellement offerts par Infrabel dans le cadre d'une orientation clients sont les suivants (ceux qui sont marqués d'une (*) sont susceptibles d'être influencés par les deuxième et troisième paquets) :

- La répartition des capacités d'infrastructure, en fonction de la demande, entre les opérateurs ferroviaires en leur garantissant une répartition équitable et non discriminatoire de ces capacités.
- La coordination des systèmes de répartition des capacités pour le trafic international.
- La clarification des demandes des opérateurs ferroviaires dans leurs démarches pour obtenir les autorisations et les certifications nécessaires.
- La tarification, la facturation et la perception des redevances en garantissant une transparence totale pour la détermination de ces redevances.
- La fourniture, avec une responsabilité de la qualité, de l'information sur le service des trains utilisant son réseau.
- (*)La certification du personnel des opérateurs ferroviaires et du matériel roulant.
- (*)La centralisation de toutes les données utiles aux personnels de sécurité et celles relatives au matériel roulant des opérateurs.

Tous ces services et leurs tarifs sont définis par le **Document de Référence du Réseau (DRR)** et seront complétés par la mise en place de **Service Level Agreements (SLA)** entre Infrabel et les opérateurs ferroviaires.

Il s'agit d'engagements de qualité portant sur le respect d'objectifs précis en matière de qualité de service, de ponctualité, d'information aux opérateurs et aux voyageurs, de propreté...

10.1.6.- Les clients d'Infrabel

L'augmentation des niveaux d'exigences et l'apparition de nouveaux risques constituent des tendances structurelles. De nouvelles opportunités peuvent être saisies. Face à ces évolutions, Infrabel veut s'adapter en permanence et progresser en rythme avec ses clients. Ces derniers se répartissent en 4 segments :

1. Les **clients directs** (les opérateurs ferroviaires voyageurs et cargo),

Puis, parmi les **clients indirects**, on distingue:

2. Les ports et autres infrastructures, essentiellement multimodales.
3. Les chargeurs industriels et autres, raccordés à l'infrastructure d'Infrabel.
4. L'Etat en tant que représentant des citoyens appelés à se déplacer en utilisant l'infrastructure d'Infrabel (voyageurs des opérateurs ferroviaires); la relation entre l'Etat et Infrabel est précisée par l'intermédiaire du « Contrat de gestion ».

Les demandes de ces **clients** sont multiples : lorsqu'on les interroge, c'est, essentiellement, le **transport de marchandises** qui est mis en relief car c'est lui qui est principalement concerné par l'ouverture à la concurrence du réseau ferroviaire européen dans les prochaines années.

La scission entre les gestionnaires d'infrastructure et les opérateurs a une influence sur le **transport de voyageurs**, mais elle ne modifie que faiblement la politique menée en Europe ou en Belgique.

Pour le transport intérieur de voyageurs, les grands principes du service public restent acquis. En Belgique, les investissements d'infrastructure pour le trafic voyageurs ont déjà été décidés et sont en cours.

En transport international de voyageurs (Thalys et Eurostar), les grands projets ont été planifiés et les investissements sont en cours. Les nouveaux défis et les nouvelles décisions stratégiques portent sur le trafic marchandises et le rôle central qu'il joue dans l'économie belge.

Vis-à-vis de ces clients, Infrabel assure les tâches suivantes :

- l'exécution de grands travaux d'investissement afin de conserver un lien optimal entre la Belgique et les pôles industriels européens;
- la fourniture de cette infrastructure contre paiement de redevances d'utilisation qui maintiennent les expéditeurs belges à un "level playing field" (niveau équitable) par rapport à leurs concurrents étrangers;
- l'accès de cette infrastructure aux différents opérateurs;
- le transfert modal de la route au rail, en collaboration avec les opérateurs et la SNCB Holding.

Les trois premières tâches sont capitales. Elles sont directement liées à la mission d'Infrabel : garantir la compétitivité de la Belgique dans la concurrence logistique pour le marché européen. La quatrième tâche relève d'initiatives à prendre tant par Infrabel que par les pouvoirs publics (par exemple fiscalité de la mobilité).

10.1.7.- Points critiques provenant des attentes des clients et des stakeholders

10.1.7.1.- Redevances d'utilisation

Les stakeholders sont préoccupés par la problématique des redevances d'utilisation. Des redevances d'utilisation élevées pour le transport de marchandises ne sont tolérables qu'à deux conditions: la première impose que de telles redevances soient d'application de manière relativement uniformisée dans toute l'Europe; la deuxième condition demande que les redevances ne soient pas supérieures aux charges d'infrastructure d'autres modes de transport.

Infrabel veut organiser un suivi « rapproché » des tarifs de manière évolutive et dynamique en tenant compte des changements dans les pays voisins (benchmarking). Ceci doit permettre aux chaînes logistiques ayant pour base la Belgique de pouvoir faire face à la concurrence.

L'accès aux capacités du réseau d'Infrabel doit s'établir sur une base équitable et non discriminatoire, les ports et autres infrastructures étant neutres vis-à-vis des différents opérateurs cargo.

Les prix doivent être transparents, non seulement pour les sillons, mais aussi pour les services de formation et de garage, le "last mile"...

10.1.7.2.- Segmentation du réseau

Infrabel organisera le réseau en fonction d'une segmentation et d'une spécialisation de celui-ci en trois types de lignes : lignes prioritairement voyageurs, mixtes voyageurs/cargo, prioritairement cargo, en visant une gestion optimale des capacités, en concertation avec les opérateurs. Les aspects environnementaux y seront pris en considération, après consultation de SNCB-Holding. Cette segmentation du réseau est nécessaire pour établir la stratégie permettant la fixation des prix.

Certaines routes internationales devraient être dédiées au fret en participant au développement de routes logistiques européennes qui créent une valeur ajoutée en Belgique. Il faut éviter, cependant, que ces routes logistiques européennes ne défavorisent la Belgique, par une utilisation exclusive en trafic de transit.

10.1.8.- Le suivi des clients et des stakeholders d'Infrabel : l'Account Management

Pour promouvoir le rail comme moyen de transport privilégié pour l'ensemble des clients actuels et potentiels, une approche proactive orientée clients et stakeholders sera progressivement mise en œuvre.

Elle devra garantir un traitement non discriminatoire pour tous les opérateurs et sera basée sur une approche planifiée et transparente en ce qui concerne **la fourniture de capacité** (sillons). Des services basés sur **la ponctualité, l'accessibilité et des informations fiables** devront être prestés. Des services de support pourront être proposés à condition que le bilan économique soit positif pour Infrabel.

Elle devra s'appuyer sur une mise en place progressive d'**Account Managers** pour l'ensemble des clients et stakeholders.

Pour les ports et autres infrastructures ainsi que pour les clients industriels, les relations contractuelles actuelles avec Infrabel seront revues pour tendre vers des contrats standard.

10.1.9.- Priorités stratégiques et objectifs principaux

La liste des priorités stratégiques d'Infrabel et leurs objectifs principaux sont repris ci-dessous :

1. Sécurité

- Introduction d'un système de gestion de la sécurité : l'objectif de l'introduction d'un système de gestion de la sécurité (SGS) consiste à s'assurer que l'on consacre autant de temps à la sécurité au sein de l'entreprise qu'à sa gestion, que l'on utilise les moyens appropriés et qu'ils font l'objet de mesures (audits) et d'un contrôle permanent, comme si l'on agissait pour atteindre les objectifs de production et les objectifs financiers de l'entreprise.
- L'organisation indépendante des contrôles et inspections sur le terrain, éventuellement en collaboration avec SSCF, pour tous les acteurs qui sont actifs sur le réseau.
- La réalisation des enquêtes d'accidents, en collaboration avec H-SE si seul le groupe SNCB est concerné, et en collaboration avec les entreprises ferroviaires concernées dans les autres cas. Cette activité(enquête d'accidents) sera éventuellement influencée par la transposition en droit belge des deuxième et troisième paquets ferroviaires (voir aussi le point 8.4.3).
- L'élaboration des plans RID pour toutes les entreprises ferroviaires.

- Infrabel concilie la gestion environnementale avec les activités des autres entreprises ferroviaires actives sur le réseau.
- Infrabel contrôle le respect des aspects de la réglementation du travail qui ont trait à la sécurité des activités ferroviaires.
- Dépassement de signaux d'arrêt fermés: un groupe de travail constitué de membres d'Infrabel, de la SNCB-Holding, des entreprises ferroviaires et du Directeur Général du Transport Terrestre a été mis sur pied afin d'examiner tous les aspects de la problématique des dépassements de signaux et afin de collaborer à un plan d'action global destiné à prévenir de tels dépassements de signaux. Un rapport de ses activités est joint au rapport de sécurité.
- «Sensibilisation, culture, conformité»: renforcement du facteur humain pour la sécurité: le modèle multiopérateur nécessite un accompagnement intense des fonctions critiques liées à la sécurité au sein d'Infrabel, ainsi qu'une coordination avec les entreprises ferroviaires qui circulent sur le réseau et les autres intervenants. Infrabel vise dès lors les points suivants:
 - a. une implication accrue du personnel lors de l'élaboration de la politique de sécurité et des objectifs annuels;
 - b. une politique de sécurité intensive orientée vers l'extérieur.
- Prioritisation des investissements et des actions en matière de sécurité par l'application d'analyses économiques et d'analyses de risques: Infrabel doit disposer de procédures pour l'identification de zones à risques au sein de l'organisation. Une fois connues, celles-ci doivent être évaluées et des mesures de contrôle efficaces doivent être établies afin de les éliminer ou de les réduire. La mise au point d'une politique d'investissement contribue à améliorer le niveau de sécurité de façon structurée.
- Introduction (progressive) d'ETCS et GSM-R, en concertation avec SNCB Holding(GSM-R) et les opérateurs(ETCS et GSM-R), après examen des avantages, coûts, options d'échelonnement et synergies avec les programmes de renouvellement.

2. Nouvelle organisation Infrabel-Réseau.

Dans le cadre de ses missions au sein d'Infrabel, la Direction Réseau s'organisera en fonction de ses tâches spécifiques, à savoir : la conception d'une infrastructure garantissant la sécurité et la qualité, la coordination et la gestion des circulations tant au niveau des dispatchings que des cabines de signalisation sur la base des sillons octroyés, l'information correcte des exploitants et des utilisateurs concernant le service des trains en temps réel ainsi que les interventions sur le terrain relatives à la gestion du trafic en cas de travaux, d'incidents ou d'accidents.

La concentration des dispatchings en automne 2006, l'accélération de la concentration des cabines de signalisation et le transfert des activités commerciales vers la SNCB - *Transfert de personnel vers « New Passengers »* - conduiront à l'adaptation et à la modernisation de la structure des Gestions Régionales Infrabel-Réseau - *réforme des régions* - et de la gestion centrale du trafic avec comme « *leitmotiv* » pour l'exécution de leur mission : la sécurité, la ponctualité et la qualité de l'information.

3. Concentration des cabines et fusion des dispatchings

Le suivi et la régulation du trafic seront structurés sur deux niveaux :

- un dispatching centralisé : Traffic Control (fin 2006);
- les cabines de signalisation et les Gestions Régionales Infrabel-Réseau.

- *Contrôle du trafic*

La fusion des dispatchings doit mener à une meilleure régulation et ponctualité du trafic des trains par :

- moins de niveaux intermédiaires;
- régulation du trafic par grand axe;
- assistance informatique poussée (ARTEMIS – Artweb);
- travailler dans un environnement moderne, ergonomique et convivial.

- *Concentration des cabines*

Objectifs principaux :

1. Renouveler les installations de signalisation des cabines actuelles en organisant l'activité de régulation locale du trafic dans 31 cabines desservies en permanence (et 11 cabines desservies localement, mais qui peuvent être télécommandées), réduisant ainsi les coûts d'entretien en bâtiments et améliorant l'efficacité du personnel en adaptant le cadre de desserte tout en gardant le même niveau de régularité, et même en l'améliorant grâce à une vision centralisée de la situation du trafic dans la zone d'action de la cabine.
2. Rationaliser/Uniformiser la desserte des installations de signalisation par des interfaces standardisées (EBP) offrant des fonctionnalités d'aide à la desserte (ergonomie). La formation du personnel de desserte s'en trouvera facilitée.
3. Spécialiser le personnel de desserte et d'encadrement (opérateur, régulateur, ...) de façon à obtenir une meilleure qualité de travail.
4. Améliorer globalement la fiabilité des installations (donc la régularité du trafic) par le déclassement des technologies obsolètes.

4. Optimisation des chaînes logistiques

- L'évolution technologique diminue les nécessités d'entretien. Le regroupement du personnel en un certain nombre de centres logistiques pourvus des équipements sociaux nécessaires, permet de garder des brigades d'une taille suffisante. Le plan stratégique BRIO reprend l'objectif en terme de nombre de CLI défini dans le dernier plan d'entreprise de l'ancienne SNCB.
- Parallèlement, un appui logistique optimal sera organisé dans ces centres par l'installation d'ateliers performants et de magasins réels (magasins dans lesquels se trouve un stock physique). Les magasins réels s'intègrent dans la nouvelle structure de magasins à 4 niveaux:
 - o Niv. 1 Magasins centraux dans les ateliers
 - o Niv. 2 Magasins de CLI
 - o Niv. 3 Magasins des antennes de CLI
 - o Niv. 4 Stocks stratégiques spécifiques (SSS) pour les brigades d'entretien

Tous les magasins réels seront gérés par un seul système informatique ERP (Enterprise Resource Planning) qui permettra une gestion optimale des stocks, et rendra possible une liaison avec les projets d'investissements.

- Le projet CLI rendra possible également l'introduction du système de gestion de la qualité ISO 9001.

5. Stratégie Client/Produit

La gestion des clients a pour mission de développer une politique cohérente vis-à-vis les stakeholders afin de promouvoir au mieux le transport ferroviaire sur le réseau belge et afin d'inciter à une utilisation maximale de l'infrastructure. Les objectifs principaux sont les suivants :

- avoir une idée des demandes et besoins futurs et rechercher les réponses qu'Infrabel peut proposer afin de satisfaire ces demandes;
- études macro-économiques, ainsi qu'analyses afin de guider l'évolution de la politique d'investissement d'Infrabel en fonction de la part de marché du transport ferroviaire;
- redéfinir les produits et services à vendre et y associer une tarification appropriée qui tient aussi bien compte des tarifs pratiqués par les autres gestionnaires d'infrastructure et des coûts des autres modes de transport que des frais propres d'Infrabel;
- créer une gestion de corridors: créer l'offre de sillons requise en fonction de la stratégie marketing et définir des corridors en collaboration avec les partenaires de RailNetEurope;
- rédiger et publier chaque année le Document de Référence du Réseau (DRR);

- suivre les travaux visant à uniformiser le document de référence du réseau puis l'élaborer conformément au modèle européen ainsi défini;
- assurer les relations avec la CER (Communauté Européenne du Rail et des compagnies d'infrastructure) conjointement avec la SNCB Holding, avec RNE (RailNetEurope) et l'EIM (European Infrastructure Managers), afin de pouvoir suivre l'évolution des autres gestionnaires d'infrastructure ;
- définir une stratégie de communication orientée vers les stakeholders et dans cette optique, gérer les sites internet, réaliser une présentation plus conviviale du Document de Référence du Réseau, préparer des folders de produits... ;
- étudier le marché afin d'avoir une meilleure compréhension des demandes futures dans le domaine du transport ferroviaire;
- rédiger des contrats avec les clients dans lesquels les obligations des deux parties sont clairement stipulées (par ex. accords techniques, administratifs et financiers);
- être l'interlocuteur unique des clients (principe du one stop shop).
- améliorer la comptabilité analytique (à terme, selon le type d'actifs ou d'actifs individuels), en coordination avec la priorité « gestion par les résultats ».

L'objectif consiste à analyser les coûts et recettes en fonction de l'activité générée au sein de l'entreprise.

6. Gestion par les résultats

Le plan BRIO est une étape dans le développement d'une gestion stratégique à part entière pour Infrabel. La réalisation de la stratégie ébauchée doit être suivie et évaluée en permanence et corrigée si nécessaire.

Un système de "gestion par les résultats", qui mesurera, communiquera et évaluera en permanence les prestations fournies par les différents services d'Infrabel, sera mis en place à cette fin. Ce système examinera périodiquement si les priorités stratégiques prévues dans ce plan sont mises en œuvre, quels sont les problèmes éventuels susceptibles d'apparaître à cette occasion, et de quelle manière ils sont résolus.

Ce système se base sur un ensemble de "Balanced Scorecards", qui sous-tend tout le fonctionnement d'Infrabel et qui informe et responsabilise les différentes couches du management. Les "Balanced Scorecards" traduisent les priorités stratégiques en objectifs concrets et chiffrés, et rendent ainsi la stratégie formulée dans le plan BRIO plus évidente et plus accessible pour les membres du personnel. Les "Balanced Scorecards" seront publiées via l'intranet.

10.2.- Priorités stratégiques niveau direction (ou service général)

Les priorités stratégiques pour chaque Direction sont les suivantes :

10.2.1.- Direction Infrastructure

Stratégie générale

La Direction Infrastructure se fixe comme objectif de garantir la disponibilité maximale en toute sécurité des sillons mis à la disposition des opérateurs ferroviaires, tout en maîtrisant les coûts.

Les sillons mis à disposition ont un niveau de qualité adapté à la demande de capacité : l'adéquation des normes de maintenance et du choix des matériaux en fonction des sollicitations des lignes constitue un objectif général. Cette mise à disposition se fait dans tous les cas en respectant les prescriptions en matière d'environnement, la sécurité des travailleurs et de manière générale toutes les prescriptions légales.

Afin d'assurer la viabilité du transport ferroviaire, la Direction Infrastructure mène une action concertée, programmée et permanente pour l'amélioration de la qualité et la maîtrise des coûts.

La Direction Infrastructure mettra aussi en œuvre tous les moyens nécessaires à la réussite des priorités stratégiques d'Infrabel.

Priorités stratégiques de la Direction Infrastructure :

- Planification financière intégrée (à court et à long terme) regroupant à la fois la maintenance, le renouvellement et les investissements, y compris l'objectivisation du niveau ciblé pour la qualité de la voie (arbitrages entre coûts d'entretien et renouvellement) ;
- Lissage des pointes dans l'histogramme de l'âge des composants : développer une stratégie à long terme de « santé » de l'infrastructure ;
- Réduction de la diversité (standardisation) ;
- Simplification de l'infrastructure (pour une capacité désirée, chercher l'équilibre entre coûts et performance) ;
- Adaptation socio-économique des moyens ;
- Utilisation de dispositifs de sécurité automatisés pour la protection des agents de chantier, afin d'améliorer le niveau de sécurité existant.

10.2.2.- Direction Réseau

Stratégie générale

La Direction Réseau va s'organiser en fonction du rôle qui lui a été attribué le 1^{er} janvier 2005 au sein d'Infrabel.

Son activité intrinsèque est la gestion de l'infrastructure ferroviaire, l'organisation et la gestion du trafic en fonction de l'offre et des sillons octroyés, l'information correcte des entreprises ferroviaires et de leurs clients sur les circulations en temps réel, l'organisation et la gestion des cabines de signalisation ainsi que les interventions sur le terrain, relatives à la gestion du trafic en cas d'incidents, de travaux, d'accidents, ou de chantiers et à la mise en place des mesures de sécurité organisationnelles qui en découlent.

Le mot d'ordre dans ces diverses missions : **la sécurité, la ponctualité et la qualité de l'information.**

La Direction Réseau a identifié les défis suivants : fusion des dispatchings en un centre national de gestion des circulations et concentration accélérée des cabines de signalisation dans des postes modernes et ergonomiques où les technologies les plus récentes améliorent le bien-être au travail, la sécurité et la ponctualité.

Priorités stratégiques de la Direction Réseau

- Assurer la ponctualité des trains ;
- Plan stratégique des passages à niveau : Développement d'un plan stratégique pour la problématique des passages à niveau et de leur sécurité ;
- Adaptation socio-économique des moyens ;
- Objectivation de la définition des blancs travaux et des coupures de voie pour l'entretien et le renouvellement (avec Direction Infrastructure et Direction Accès Réseau).

10.2.3.- Direction Accès au Réseau

Stratégie générale

Les objectifs stratégiques de la Direction Accès au Réseau peuvent être résumés comme suit:

1. Promouvoir le transport ferroviaire en tant que moyen de transport et mener à cet égard une politique proactive orientée vers tous les stakeholders ;
2. Garantir un traitement non discriminatoire de toutes les entreprises ferroviaires;
3. Mener une politique cohérente en ce qui concerne l'octroi des capacités et le planning des capacités, ce qui implique l'analyse des infrastructures éventuellement saturées et l'adaptation du plan pluriannuel d'investissement via, si nécessaire, un plan d'augmentation de la capacité;
4. Fixer les redevances d'utilisation sur une base objective et les gérer de manière efficace et compétitive;
5. Créer un cadre réglementaire interne adapté, et contribuer à la création d'un cadre réglementaire externe adapté, compte tenu de la prochaine législation européenne qui sera intégrée dans les prescriptions nationales;
6. Créer un cadre organisationnel pour un trafic ferroviaire sûr, mettre sur pied les systèmes de contrôle requis et exécuter les contrôles en s'orientant vers la gestion de la sécurité.

Priorités stratégiques de la Direction Accès au Réseau

- Structure de « Gestion des clients » (« account management », ports, industrie) et « Gestion de la sécurité »(avec direction Réseau).

L'implémentation de la structure consiste en deux champs fonctionnels :

- une entité « Gestion des clients » scindée en trois fonctions : « Account Management », « Certification » et « Gestion de la capacité » ;
 - une entité « Gestion de la sécurité » comprenant les deux fonctions « Systèmes de sécurité, Qualité et Contrôle » et « Réglementations et bureaux d'études ».
- Recherche d'une meilleure fiabilité de la part des opérateurs par l'intermédiaire de SLAs (« Service Level Agreements »).

10.2.4.- Services Généraux

Stratégie, Affaires juridiques et Information Technology

Les principaux objectifs du Service Général chargé de la stratégie de l'entreprise, des affaires juridiques et de l'informatique sont le suivi du programme annuel et pluriannuel d'investissements, la supervision du processus stratégique par la consolidation de l'utilisation des techniques de « project management » et le développement et l'exploitation de « Balanced Scorecards » et le suivi de l'exécution du contrat de gestion. Il s'occupe aussi de tous les aspects de gestion juridique et informatique en liaison avec la SNCB-Holding. Il est aussi responsable du développement d'une stratégie applicative IT intégrée pour Infrabel.

Finances et Administration

La stratégie générale du service Finances et Administration s'organise autour de la priorité stratégique d'Infrabel du « gestion par les résultats ».

Dans ce cadre, le Service Général Finances et Administration doit mettre à la disposition du management tous les outils nécessaires et développer des instruments de budgétisation et de contrôle visant à maintenir l'équilibre financier d'Infrabel. Il visera à l'amélioration du processus de confection du budget d'exploitation, avec une déclinaison des objectifs stratégiques du top management en objectifs opérationnels et traduction de ces objectifs dans les budgets proposés.

Il poursuivra la refonte de la comptabilité analytique, la réforme des systèmes informatiques par l'implémentation d'un système ERP et la mise en place, en partenariat avec la SNCB-Holding, des normes IAS-IFRS.

Communication

Au niveau externe, la service de communication d'Infrabel veut créer une identité et une image fortes en tant qu'entreprise se profilant comme autonome, jeune, moderne et dynamique. Elle veut développer une véritable fonction de presse et créer un goodwill pour Infrabel auprès des principaux médias et journalistes. Elle poursuivra la communication autour ses projets d'infrastructure et elle diffusera des messages positifs proactifs en matière de sécurité, qualité, productivité, contribution à la communauté et à l'économie.

A coté de la communication interne de portée générale et la communication de nature sociale, qui est menée par la SNCB Holding pour l'ensemble du Groupe, Infrabel veut mener une communication interne propre. En ce qui concerne les matières relatives aux ressources humaines, la communication a lieu en collaboration avec la SNCB Holding. Ceci doit contribuer à stimuler l'esprit de groupe, à mettre en relief quelques spécificités de la culture Infrabel, à motiver le personnel et aider à maintenir la paix sociale.

11.- Politique du personnel

11.1. Contexte

Comme le Groupe SNCB est non seulement un opérateur de premier plan sur la scène de la mobilité, mais aussi l'un des plus gros employeurs belges, son image d'employeur est extrêmement importante. En outre, le marché du travail est en pleine évolution. Les travailleurs attachent de plus en plus d'importance au temps libre, d'où une demande accrue pour différentes formes de travail à temps partiel. De même, on change de plus en plus souvent d'employeur, ce qui a pour conséquence que motiver le personnel prend de plus en plus d'importance.

La SNCB Holding est l'unique employeur de l'ensemble du personnel du Groupe SNCB. La SNCB Holding met le personnel à la disposition des 2 autres sociétés. Les conditions et les modalités de cette mise à disposition du personnel ont été fixées dans des conventions avec Infrabel et la SNCB. L'unicité de la concertation sociale est maintenue au sein de la Commission Paritaire Nationale. Le Statut du Personnel continue à s'appliquer au personnel mis à disposition. Cela signifie qu'une seule politique de ressources humaines doit être menée pour les trois sociétés.

En tant que grand employeur du pays, le Groupe SNCB dispose de suffisamment d'effets d'échelle pour exercer en son sein et de manière efficiente et efficace la plupart des tâches HR.

11.2 Un regard dans le rétroviseur: le protocole d'accord social 2003-2005

Une série de points d'action importants du plan HR ont été réalisés.

Dans le cadre des mesures de départ, quelque 1400 membres du personnel ont utilisé le système de plan de départ complet. En outre, plus de 2800 agents âgés de plus de 50 ans ont à ce jour opté pour un plan de départ partiel. 105 autres membres du personnel ont fait l'objet d'un détachement volontaire vers les communes afin de participer à la distribution des cartes d'identité électroniques.

Les activités marchandises et le personnel impliqué dans ces activités ont été transférés des directions Trains et Réseau vers B-Cargo. 4 métiers Cargo ont été créés: responsable de secteur, opérateur marchandises, opérateur administratif et opérateur terrain. 1690 postes ont été créés à cet effet dans le cadre métiers. Les candidats à ces postes ont été sélectionnés et désignés. La création du 5^{ème} métier Cargo, l'opérateur conduite, a été finalisée (423 postes à partir du 01/02/2006).

La réglementation relative à la réaffectation des agents disponibles a été modifiée. La compensation en temps octroyée en cas de réaffectation a été supprimée. La priorité au réemploi a été étendue à une circonscription géographique plus large.

Les règles d'octroi de l'allocation de réintégration ont été modifiées et la durée autorisée d'absence du domicile a été réduite de 12 à 11 heures. Des mesures spécifiques ont été prises pour le regroupement en CLI de sièges de travail des arrondissements Infrastructure.

Un nouveau centre de formation appelé Train@rail a été créé.

Un certain nombre d'autres mesures qui étaient reprises dans le plan HR n'ont pas encore pu être finalisées. Il s'agit notamment de:

- l'introduction des nouvelles structures organiques "secteur géographique" et "classe d'emploi", qui devaient garantir une certaine stabilité et apporter une plus grande souplesse dans la manière dont le personnel est affecté et utilisé au niveau local;
- l'introduction, en dehors des métiers Cargo, d'une polyvalence effective dans le profil de certains emplois;
- la réalisation d'une plus grande disponibilité du personnel, notamment via l'octroi d'une intervention financière plutôt que d'une compensation en temps pour les temps de parcours supplémentaires;
- l'introduction de prestations à mi-temps permanentes
- le règlement de travail pour le personnel statutaire et non statutaire.

En ce qui concerne la programmation sociale, une série de dossiers font actuellement l'objet d'une négociation paritaire:

- le remaniement du statut du personnel;
- l'évaluation et l'ajustement du plan de carrière et les mesures apparentées;
- les possibilités d'avancement pour les agents titulaires de certains grades à identifier, appartenant au rang 6 ou à un rang inférieur ;
- la validation de certains services rendus hors du groupe SNCB.

11.3. Evolution attendue au niveau du personnel du Groupe SNCB

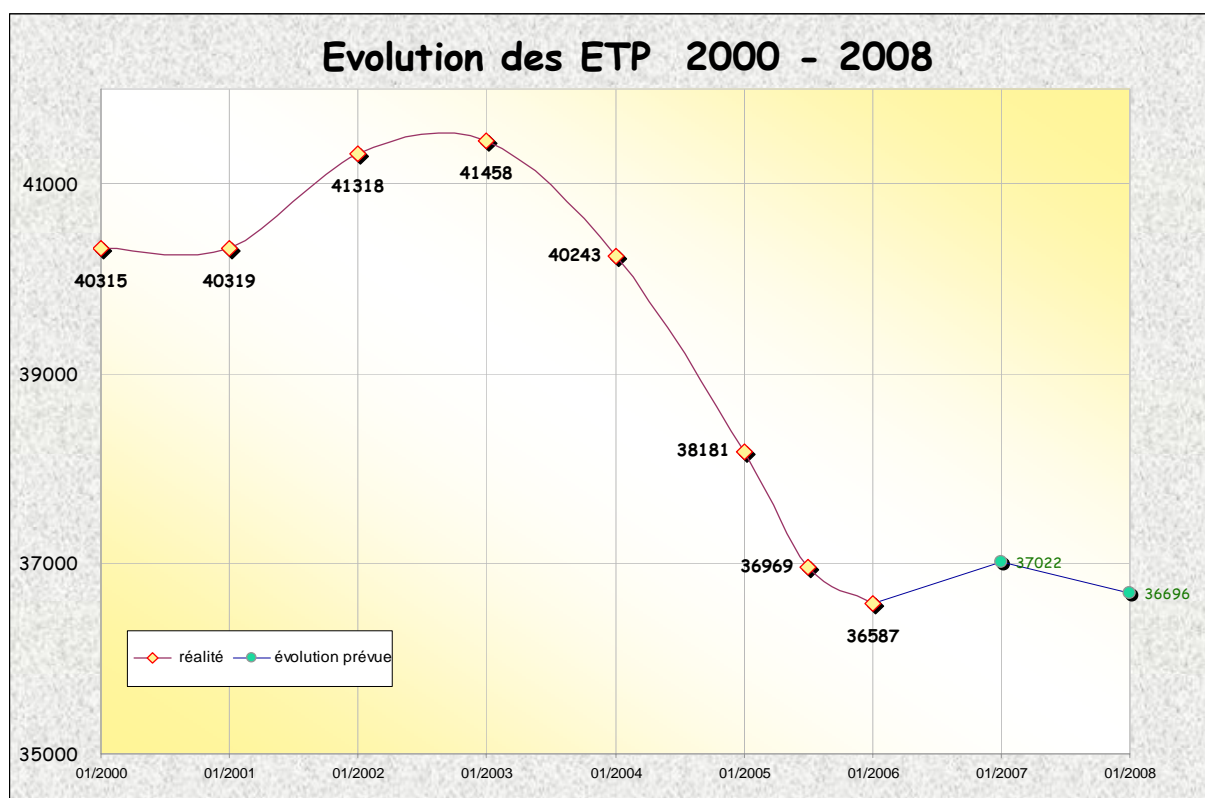
Par le protocole d'accord social 2006-2007, le Groupe SNCB s'engage à maintenir au moins 38.000 postes au cadre à la date du 31.12.2007.

Dans les années à venir, l'évolution suivante de l'effectif du personnel est attendue (en FTE) :

	SNCB Holding	Infrabel	SNCB	Conducteur en formation (200) (*)	Autres affectations	Total
01/01/05	3.905	14.352	19.229	0	695	38.181
31/12/05	3.823	13.655	18.397	0	711	36.587
01/01/06	3.823	12.260	19.792	0	711	36.587
31/12/06	3.772	12.538	19.823	200	690	37.022
31/12/07	3.710	12.299	19.823	200	664	36.696

(*) personnel de la SNCB financé par la dotation spéciale de 10 millions EUR attribuée à la SNCB-Holding conformément à la décision de Conseils des Ministres du 21.12.2005.

Il est tenu compte d'un transfert de 1.395 FTE de Infrabel vers la SNCB dans le cadre du projet New Passengers au 01-01-2006.



Ces chiffres se rapportent à des ETP et couvrent toutes les catégories de personnel rémunéré.

Il va de soi que pour le personnel déclaré inapte, une possibilité de stabilisation convenable sur un poste du cadre doit être activement recherchée par la voie du reclassement, toujours dans la limite des chiffres donnés.

De plus, un débat paritaire sera mené à propos de la politique globale d'octroi du temps partiel. Ce débat donnera priorité à l'aspect opérationnel et à la fonctionnalité des services d'exécution. Pour permettre l'affectation réglementaire du personnel, le nombre de postes du cadre de chaque siège de travail sera déterminé selon les besoins fonctionnels exprimés en ETP et compte tenu du régime de travail des agents.

Par ailleurs, on constate que l'attrait du temps partiel pour le personnel considéré est disproportionné, de sorte qu'une nouvelle réflexion s'impose à cet égard également. Les parties signataires ont l'intention de continuer à soutenir durablement le travail à temps partiel, mais de prendre les mesures nécessaires pour limiter le temps partiel à des proportions opérationnellement gérables.

A cet effet, les critères suivants, entre autres, seront mis en discussion en vue de la révision des conditions du travail à temps partiel :

- le niveau de l'allocation complémentaire octroyée en application de l'avis 32 PS/1996 ;
- l'âge à partir duquel l'interruption ordinaire de carrière à temps partiel peut être demandée dans le cadre de l'avis 22 HR/2004 ;
- la détermination des grades aux titulaires desquels le travail à temps partiel ne peut pas être accordé, à moins que les exigences du service ne s'y opposent pas.

Simultanément, un examen paritaire portera sur la manière par laquelle le travail à mi-temps peut être accordé, voire élargi.

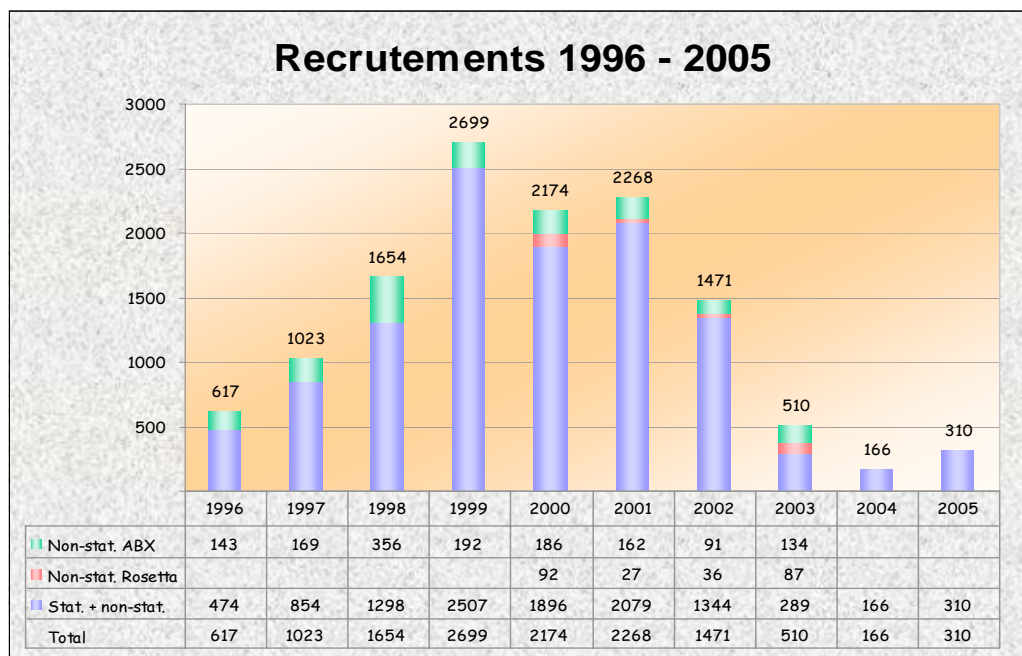
Eu égard aux dispositions du protocole d'accord social 2006-2007 quant :

- au temps partiel ;
- aux prestations permanentes à mi-temps ;
- à la stimulation des détachements externes,
- au souhait ferme des parties signataires à propos des efforts à fournir en matière de sécurité, de recrutement, de formation, de sélection et de transfert de compétences (cfr. dotations d'exploitation),

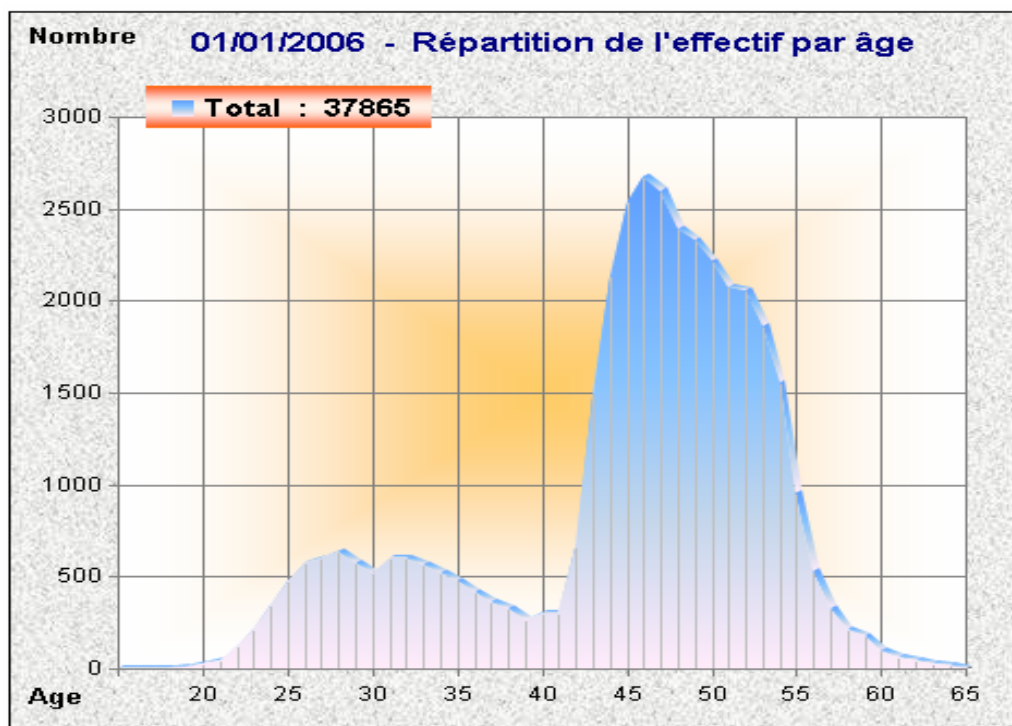
l'occupation minimum de personnel exprimée en équivalent temps plein atteindra une moyenne de 37.000 ETP durant la période 2006-2007.

11.4 Dynamiser le recrutement et la sélection

Par le passé, la Société pratiquait une véritable politique stop-and-go en matière de recrutements, comme le montre le graphique ci-dessous.



Les effectifs présentent une structure d'âge très particulière, comme le montre le graphique suivant.



Quelque 40 % de l'effectif actuel quitteront l'organisation dans les 10 prochaines années. Une grande partie de ce personnel devra être remplacée. Dans les catégories professionnelles stratégiques (conducteur de train, accompagnateur de train, personnel du mouvement, techniciens), il faudra recruter et former un nombre élevé de nouveaux collaborateurs.

Vu la perte de connaissances et d'expérience qui en résulte, non seulement l'objectif à atteindre en termes de chiffres, mais aussi la qualité demandée, constituent un défi énorme pour la division Recrutement et Sélection.

Il importe ici d'atteindre un niveau de service au moins égal à celui que l'on rencontre à l'extérieur de l'entreprise: attentes réciproques claires, communication/reporting pendant le processus, évaluation finale du processus, ...

Un BPR lancé en décembre 2005 et qui s'achèvera à la mi-2006 se concentre sur les domaines suivants:

- l'ancrage plus profond de la politique provisoire du personnel dans l'organisation, ce qui permettra aux trois sociétés d'être en mesure de communiquer assez longtemps à l'avance leurs besoins en matière de recrutements;
- l'analyse de la réglementation actuelle et la formulation de propositions visant à l'assouplir;
- l'organisation, les collaborateurs, les compétences et les moyens de fonctionnement (locaux, PC, ...);
- l'introduction de SLA (Service Level Agreements) et de SLM (Service Level Management) qui déterminent, pour chaque demande, la prestation de service de la division Recrutement et Sélection et assurent, pendant toute la durée du processus, le suivi et le reporting mensuel de manière transparente vers le management du Holding et ses clients au sein de la SNCB et d'Infrabel.

Une série d'actions prioritaires concrètes seront étudiées dans les meilleurs délais sans attendre les résultats de ce BPR:

- mettre des 'pré-tests' non éliminatoires à disposition sur Internet afin que les futurs candidats puissent s'évaluer (par ex.: 2ème langue, test visuel, ...);
- recruter des candidats externes d'un bon niveau afin de renforcer l'équipe de la Commission Centrale d'Examens;
- élaborer des questionnaires à choix multiples sur PC;
- développer une 'toolbox' (= adapter le cadre réglementaire en fonction du nombre de recrutements à réaliser et de l'offre de potentiel), ce qui permettra à H-HR de s'occuper de manière plus flexible de l'organisation des épreuves;
- envoyer une confirmation par e-mail aux candidats qui s'inscrivent via Internet;
- supprimer l'encodage manuel des candidatures en créant un lien direct entre Internet et le système informatique A.525, utilisé pour soutenir le processus de sélection;
- utiliser des SLA pour toutes les demandes de recrutement relatives à l'année 2006;

- annoncer que le Groupe SNCB recrute (affiches dans les gares, presse écrite, radio, TV, ...), établir des contacts avec les écoles (présenter le Groupe SNCB comme une entreprise dans laquelle les étudiants peuvent effectuer un stage), participer aux bourses de l'emploi, salons, ...;
- utiliser de manière plus efficace le système informatique A 525;
- élaborer une proposition en vue de la mise en œuvre, au sein de la division Recrutement et Sélection, d'une organisation qui répond mieux aux objectifs précités;
- introduire un reporting mensuel (et un résumé annuel) des recrutements;
- assurer l'échange électronique des données entre H-HR et H-CPS, et communiquer les 'volumes' longtemps à l'avance.

11.5 Aligner la réglementation sur la flexibilité demandée

Il est indispensable de faire évoluer le statut si nous voulons combler les besoins futurs dans le cadre d'une concurrence de plus en plus âpre. Ce processus continu aura lieu en étroite collaboration avec les organisations de personnel reconnues et devrait faire du statut un instrument mieux utilisable et adapté.

11.6 Management des compétences

Au cours de la période écoulée, H-HR, en concertation avec Infrabel et la SNCB, a déjà lancé quelques initiatives afin de commencer à introduire le management des compétences au sein du Groupe SNCB:

- la création du centre de formation train@rail, qui utilise le principe de base des compétences pour la culture d'apprentissage et de développement individuel;
- l'introduction du Processus de Management des Performances "Feedback" pour le top 100 du Groupe SNCB; outre un volet spécifique concernant les prestations, un volet objectifs "personnels" traitant du développement et de l'évaluation des compétences est également prévu;

Le management des compétences doit en définitive permettre une meilleure intégration des différentes disciplines HR. On utilise ainsi une seule et même base pour les processus recrutement et sélection, carrière, évaluation des performances et apprentissage et développement individuel. L'introduction des postes à profil en est déjà un premier exemple aujourd'hui. Cela donnera à H-HR la possibilité d'agir de façon plus efficace, plus efficiente et plus qualitative et ainsi d'améliorer sensiblement son service. De cette manière, les collaborateurs perçoivent aussi plus clairement les attentes de l'entreprise à leur égard et ainsi, le monde complexe des HR devient plus transparent et plus facile à comprendre.

11.7 Apprendre et développer

Outre la mise sur pied de formations en management, les initiatives nécessaires seront également prises en vue de l'organisation de formations dans le cadre de réaffectations adéquates et de recyclages.

11.8 Représentation syndicale

Le statut syndical sera revu au cours de la prochaine période. Il sera également examiné dans quelle mesure il est indiqué de mettre en place au sein du secteur transport ferroviaire de nouvelles structures de concertation avec les organisations reconnues en plus d'une organisation de concertation liée à l'entreprise.

11.9 Un plan de diversité

En sa qualité de gros employeur public, la SNCB Holding doit montrer l'exemple. Un plan de diversité qui doit encore être établi comprendra des actions spécifiques destinées à encourager certains groupes cibles tels que les femmes et les immigrés (hommes et femmes de nationalité non européenne) à venir travailler dans le Groupe SNCB.

11.10. Le volet social

Pour faire face aux défis qui se présentent, le Groupe SNCB doit pouvoir compter sur la pleine collaboration du personnel. A cet égard, le maintien du contenu du statut social des cheminot(e)s est un point essentiel. Cela n'empêche pas que les modalités d'application évoluent avec le temps.

11.11 Transparence des données

Dans le cadre d'une politique HR transparente, on développera un portail intranet sur lequel le collaborateur individuel pourra consulter et éventuellement adapter ses données personnelles et administratives. Outre ses données personnelles, il pourra aussi consulter son affectation administrative et son utilisation réelle. Une attention particulière sera apportée à la protection de la vie privée.

12.- Plan financier

12.1.- Méthodologie

12.1.1.- Démarches et hypothèses

Construction du Business Plan par agrégation

Chacune des trois sociétés principales du groupe SNCB a élaboré, sous sa propre responsabilité, un compte de résultats prévisionnels fondé sur les options stratégiques retenues dans son plan d'entreprise par ses organes de gestion, et portant sur les années 2005-2007.

Le plan financier consolidé est obtenu en agrégeant les données calculées par chaque entreprise séparément, puis en procédant à une consolidation de celles-ci (c'est-à-dire en éliminant les charges et produits réciproques) et en complétant le compte de résultats par un bilan consolidé prévisionnel et par un tableau des flux de trésorerie (cash flow) prévisionnels.

Récolte et recouplement des informations

Un contrôle de la cohérence et de la vraisemblance des chiffres a été organisé, par recouplement avec l'ensemble des données disponibles au sein ou hors du groupe: concordance des facturations intragroupes, vraisemblance par rapport aux données historiques, rapprochements avec des sources d'informations externes (S.P.F. Mobilité & Transports, Bureau du Plan,...).

Volume d'activités intragroupes

La fourniture de certaines activités est aujourd'hui assurée par une société du groupe au bénéfice d'elle-même, mais aussi des autres. Il en va ainsi des prestations informatiques, de l'entretien du matériel roulant, de la fourniture d'électricité, mais aussi de sous-traitances concernant la réalisation d'investissements.

La plupart de ces activités ont fait l'objet d'une contractualisation formelle, conduisant à la détermination de prix et de volumes à fournir, en préparation ou soumise à signature.

Une importante exception touche à la sous-traitance pour les investissements : s'agissant généralement de prestations spécifiques et liées à un projet particulier, souvent soumis lui-même à certains impondérables, il n'est pas possible d'en convenir par avance du paiement d'un prix déterminé à une date déterminée. Le compte de résultats consolidés est par conséquent dépendant de la bonne exécution des plans d'investissements annoncés.

D'une manière générale, il est convenu que les flux financiers résultant des activités⁴ intragroupes d'exploitation ou d'investissements ne s'écarteront pas significativement des montants présentés dans les Plans d'Entreprise des 3 sociétés du groupe pour la période 2005 à 2007, à défaut de quoi la répartition de la dotation d'exploitation de l'Etat ferait l'objet d'une révision.

Inflation

En règle générale, le taux d'inflation retenu pour indexer les données du Plan d'Entreprise consolidé a été fixé à 2 % sur base annuelle, mais avec deux exceptions importantes:

- la dotation de l'Etat est indexée sur base d'une formule fixée dans le contrat de gestion, et qui fluctue à 65 % selon l'évolution annuelle de l'indice-santé et à 35 % selon celui des services. Les montants retenus sont ceux officiellement attribués pour 2005 et ceux officieusement déterminés par le S.P.F. Mobilité & Transports pour 2006, compte tenu d'une indexation de 1,935 %; pour 2007, l'indexation est fixée par hypothèse à 2,2 % pour les composants indexables;
- selon le Bureau du Plan⁵, l'augmentation attendue de l'indice-santé pour 2006 serait de 2,2 %. Il en résulterait une indexation des rémunérations approximativement tous les 11 mois. La dernière est survenue au 1er septembre 2005, la prochaine étant attendue pour le 1er juillet 2006, puis tous les 11 mois suivants.
- le prix unitaire de la redevance d'infrastructure tient compte d'une indexation pour 2006 à 2,19 %, conformément à la décision du Comité de Direction d'Infrabel du 10 janvier 2006; pour 2007, l'indexation des redevances unitaires est de 2%.

Neutralisation du transfert comptable relatif aux opérations Sale & Rent Back

A l'occasion de l'opération de réforme des structures, la SNCB Holding a contractualisé avec la SNCB la mise à disposition du matériel roulant faisant l'objet d'opérations "Sale & Rent Back", dont le propriétaire-investisseur a refusé le transfert vers la SNCB dans le cadre des apports effectués au 1er janvier 2005.

La SNCB Holding facture par conséquent à la SNCB un loyer correspondant à la charge d'amortissements normale dudit matériel roulant, calculée sur la valeur historique d'acquisition.

Cependant, elle doit elle-même verser un loyer significativement supérieur au propriétaire du matériel, découlant du contrat de financement.

A l'occasion des écritures d'apport et de réforme comptable, ce complément de loyer à verser au propriétaire a fait l'objet d'une comptabilisation en compte de

⁴ A l'exception des activités pour lesquelles il existe des modalités spécifiques de décompte, généralement basées sur les volumes consommés (redevance infrastructure, fourniture d'électricité, Corporate Prevention Service, frais d'entreposage et de distribution d'articles stockés en magasins, voyages de service, frais d'administration du personnel)

⁵ Source: "Prévisions économiques 2006", Bureau Fédéral du Plan et Institut des Comptes Nationaux, septembre 2005

régularisation du passif, lequel sera apuré progressivement, au fur et à mesure des échéances.

S'agissant d'un mouvement purement comptable ne s'accompagnant d'aucun flux réel de trésorerie, il a été neutralisé pour l'élaboration du Plan d'Entreprise, d'une part afin de simplifier la compréhension du mécanisme, et d'autre part de mieux mettre en évidence les besoins réels de financement.

Détermination des charges de personnel

La masse salariale est une grandeur déterminante pour l'établissement du Plan d'Entreprise. Elle fluctue en fonction de paramètres nombreux, qui ne peuvent tous être évalués avec précision, tels que le nombre de recrutements effectifs, le nombre des départs pour toutes causes possibles, mais aussi de l'évolution de l'inflation ou des résultats de la programmation sociale.

L'indexation des rémunérations de 2 %, prévue en juillet 2006 puis tous les 11 mois ultérieurs, ne portera que sur 97,8 % de la masse salariale, certains éléments n'étant pas soumis à indexation (chèques-repas, indemnités forfaitaires de fonction ou de déplacement,...).

Par ailleurs, l'effet des augmentations liées à l'ancienneté (biennales ou autres), à la réussite d'examens de sélection, etc. est évalué à 1,25 % du coût salarial individuel.

Ces données ont été intégrées dans un outil de calcul statistique, dénommé Aging Model, et géré par la Direction HR. En y incorporant des hypothèses sur les recrutements futurs, il est possible de simuler la masse salariale attendue sur la période de référence.

Actuellement, les chiffres⁶ servant de base pour le calcul des charges en personnel intègrent les hypothèses suivantes:

- pour la SNCB Holding: remplacement systématique des agents ayant une tâche liée à la sécurité, des informaticiens, des universitaires et des fonctionnaires supérieurs, 1 personne sur 3 étant remplacée pour les autres fonctions;
- pour Infrabel: effectifs tels que contenus dans le cadre de son plan stratégique, et indiqués dans le tableau ci-après ;
- pour la SNCB: recrutements nécessaires pour maintenir l'effectif stable à un niveau de 19.823 E.T.P..

En outre, un effectif forfaitaire de 200 aspirants conducteurs de trains est mis à charge de la SNCB Holding en 2006, vu la durée de la formation spécifique à ce métier et l'improductivité en résultant. Cette mesure est financée par l'octroi d'une dotation d'exploitation supplémentaire de 10 millions € décidée par le Conseil des Ministres du 21 décembre 2005, qui a été présumée être récurrente.

⁶ Exprimés en Equivalents Temps-Plein (E.T.P.)

En 2008, cet effectif serait porté à 250 aspirants conducteurs et 50 agents pour le Corporate Security Service ; le coût supplémentaire devrait être couvert par une dotation complémentaire de l'Etat de 3,9 millions € par an.

Evolution des effectifs des 3 sociétés exprimés en E.T.P. compte tenu d'un transfert de 1.395 ETP au 1er janvier 2006 dans le cadre de New Passenger

	SNCB-Holding	Infrabel	SNCB	Personnel en formation (*)	Autres affectations	Total
01/01/05	3.905	14.352	19.229	0	695	38.181
31/12/05	3.823	13.655	18.397	0	711	36.586
01/01/06	3.823	12.260	19.792	0	711	36.586
01/01/07	3.772	12.538	19.823	200	711	37.044
01/01/08	3.710	12.299	19.823	200	711	36.743

(*) personnel de la SNCB, financé par la dotation spéciale de 10 millions € attribuée à la SNCB Holding, en conformité avec la décision du Conseil des Ministres du 21.12.2005

Ces chiffres concernent des ETP et couvrent toutes les catégories de personnel du pay-roll. Il va de soi que pour ce qui concerne le personnel déclaré inapte, il faut rechercher intensivement une stabilisation satisfaisante, via un reclassement, sur un poste du cadre et cela toujours à l'intérieur des chiffres fournis.

En tenant compte d'une part des mesures destinées à stimuler le développement du temps partiel et d'autre part des mesures visant à maîtriser ce développement pour tenir compte des objectifs opérationnels, il est prévu que le taux de temps partiel augmente progressivement. L'évolution des effectifs en E.T.P. tient compte de ce phénomène lequel conduit à ce que sur toute la période l'effectif en nombre de personnes reste de l'ordre de 38.000.

Accord social

Les conséquences financières de l'accord social conclu avec les organisations représentatives des travailleurs ont été estimées et réparties approximativement entre les sociétés du groupe.

Toutefois, l'impact précis de certaines mesures devra faire l'objet de calculs affinés. Il en va ainsi des économies que pourraient engendrer certaines améliorations dans l'organisation du travail (par exemple, la création de postes à temps partiel), mais également de l'atténuation découlant de l'activation de certaines charges pour le personnel affecté à l'investissement (production immobilisée).

Il convient par ailleurs de noter que l'effet de certaines mesures avait déjà été anticipé dans l'évaluation de l'augmentation de la masse salariale. C'est plus précisément le cas pour l'augmentation du pécule de vacances et le coût de la formation des conducteurs à la seconde langue nationale.

Le tableau synoptique ci-après, exprimé en euros, permet d'évaluer le coût de l'accord social :

Mesures	2005	2006	2007
Banalisation de certains emplois et revalorisation de certains métiers		P.M.	P.M.
Personnel Infra astreint à des prestations except.		400.000	800.000
Allocation pour travail du samedi		731.521	2.074.829
Plan de carrière		404.000	1.031.900
Prime annuelle (*)		2.094.353	2.118.920
Assurance hospitalisation		-	9.700.000
Facilités de circulation		P.M.	P.M.
Pécules de vacances rangs 4	644.887		
Impact accord social	644.887	3.629.874	15.725.649
Pourcentage coût salarial	0,0%	0,2%	0,8%
Pécules de vacances (**)	1.886.367	3.696.925	4.339.758
2eme langue conducteurs		510.000	1.020.000
Mesures déjà décidées	1.886.367	4.206.925	5.359.758
Convention syndicale (prime syndicale)			380.000
Impact total	2.531.254	7.836.799	21.465.407
Pourcentage coût salarial	0,1%	0,4%	1,1%

(*) : le coût total de la prime annuelle sera comptabilisé à charge de l'année qui y ouvre le droit (double impact en 2006)

(**) : l'impact de la programmation sociale sur le pécule de vacances 2005 payé en 2006 impactera aussi exceptionnellement le résultat de 2006

Infrabel a d'ores et déjà estimé qu'une partie de ces coûts sera sans impact sur l'EBITDA suite à l'augmentation de valeur de sa production immobilisée, soit 338.860 € pour 2006 et 1.010.703 € pour 2007.

P.P.P. Liefkenshoektunnel

A ce stade, aucune consolidation du P.P.P. Liefkenshoektunnel n'est opérée.

12.1.2.- Plans opérationnels

Les perspectives financières calculées sur la période 2005-2007 découlent étroitement des plans opérationnels arrêtés par chacune des sociétés du groupe.

Dans ses 4 grands domaines d'activités, la SNCB Holding a arrêté ses objectifs stratégiques en matière de:

- coordination stratégique et réalisation de la synergie entre les trois sociétés;
- prestations de services pour les filiales;
- activités opérationnelles dans le monde ferroviaire;
- service public et/ou d'activités commerciales.

Les mesures opérationnelles sont plus amplement décrites dans le document intitulé "Plan d'entreprise 2006-2007" rédigé par la SNCB Holding.

Pour sa part, Infrabel a présenté à son Conseil d'Administration du 6 février 2006, son plan stratégique BRIO, qui retient comme orientations fondamentales de privilégier prioritairement la sécurité d'exploitation, la ponctualité, l'augmentation de la capacité du réseau ferroviaire, ainsi que l'accroissement de la productivité.

Quant à la SNCB, elle a communiqué à son Conseil d'Administration du 3 février 2006 son plan d'entreprise, qui décrit les objectifs retenus par chacune de ses directions.

Par ailleurs, dans le cadre de l'opération "New Passenger", l'hypothèse retenue dans les plans financiers d'Infrabel et de la SNCB est celle d'un transfert de 1.395 E.T.P. de l'une vers l'autre, consécutivement à la reprise par la SNCB de certaines activités exécutées en 2005 par Infrabel, telles que la vente de titres de transport dans certaines gares, l'entretien de certains bâtiments, le petit entretien du matériel roulant, la formation des trains de voyageurs, ainsi que des activités diverses (desserte des ateliers, essai de freins du matériel à voyageurs,...).

Les calculs ont été réalisés en retenant l'hypothèse que ce transfert se réalise au 1er janvier 2006.

12.2.- Principaux composants et facteurs

12.2.1.- Dotations d'exploitation

L'établissement des Plans d'Entreprise respectifs des sociétés du groupe doit permettre de répartir entre chacune la dotation globale prévue par l'Etat, sur des bases objectives et auditées.

Cette répartition a été opérée sur base consensuelle. Certains aspects ou éléments nouveaux pourraient encore conduire dans le futur à un ajustement ultérieur.

Fondamentalement, cette ventilation s'appuie sur le fait que chaque société conserve sa part dans le budget, telle qu'octroyée pour 2005, puis bénéficie de l'indexation des contributions lui revenant spécifiquement.

Sont également intégrées quelques adaptations découlant soit de moyens nouveaux (sécurité, formation du personnel de conduite), soit de la révision par Infrabel de ses tarifs pour la redevance infrastructure.

Malgré le transfert d'activités convenu entre Infrabel et la SNCB dans le cadre du projet "New Passenger", aucune adaptation de la dotation n'est prévue. En effet, les prestations rendues par Infrabel n'étaient pas couvertes par la dotation lui revenant, mais bien par une facturation adressée à la SNCB.

En revanche, Infrabel réduira sa part dans la dotation d'exploitation en faveur de la SNCB de 41,4 millions € à compter de 2006, afin de compenser l'augmentation de la redevance infrastructure pour le trafic intérieur de voyageurs découlant notamment des nouveaux paramètres de calcul de ladite redevance.

L'ensemble des missions confiées à la SNCB Holding d'une part, et à Infrabel d'autre part, forme pour chacune une seule mission de service public. Pour ce qui concerne la SNCB la ventilation est en cours de préparation.

L'évolution de la dotation qui en résulte et sa répartition sont les suivantes:

	2005	2006	2007
Holding	164.188.772	184.731.652	188.931.500
SNCB	787.859.112	854.872.937	881.899.768
Infrabel	455.351.116	422.868.141	432.547.728
Dotation consolidée	1.407.399.000	1.462.472.730	1.503.378.996
Indexation		1,935%	2,2%
Gratuité domicile-travail	17.900.000	21.900.000	25.900.000
Ristourne abo scolaire	12.866.000	0	0
Gratuité domicile-école	0	6.500.000	6.643.000
Gratuité STIB	2.300.000	2.600.000	2.800.000
TGV intérieur + Bxl - Den Haag	7.016.000	7.132.000	7.288.904
Allocation de base 1	676.868.000	703.079.730	718.547.482
Allocation de base 2	693.987.000	707.416.000	722.979.152
Convention STAF	-3.538.000	-3.494.000	-3.000.000
Supplément sécurité	0	7.339.000	7.500.458
Charges RER			4.500.000
Train@rail		10.000.000	10.220.000
Dotation de l'Etat	1.407.399.000	1.462.472.730	1.503.378.996

12.2.2.- Apports en capital et financement TGV

L'assemblée générale extraordinaire de la SNCB du 17 juin 2005 a décidé d'augmenter son capital en 2005 de 230 millions €

Cette augmentation s'est opérée par augmentation de la valeur des actions existantes et le timing de libération a été de:

- 60 millions € le 17 juin 2005;
- 60 millions € le 1er juillet 2005;
- 110 millions € le 30 septembre 2005.

Par ailleurs, l'article 10 du contrat de gestion de la SNCB Holding stipule que, dans le cadre de sa politique aux filiales et en particulier pour leur permettre d'exécuter ses missions de service public, la SNCB Holding souscrira à des augmentations de capital de la SNCB pour un montant de 540 millions € dont la première de 230 millions € sera libérée au cours de 2005, en numéraire, sans émission de nouvelles actions.

Il est prévu que le solde du montant à souscrire et à libérer (maximum 310 millions €) est subordonné aux besoins réels de trésorerie de la SNCB (cash flow / cash drain).

Ces besoins de financement seront, au préalable, motivés de façon exhaustive et détaillée par la SNCB et devront être justifiés par des tableaux d'évolution des cash flow, certifiés par les commissaires réviseurs des deux sociétés.

Sur base de cette évaluation et à condition que la SNCB maintienne son offre de service commercial et qu'elle exécute son budget d'investissements en ce compris la part sur fonds propres, le calendrier sera le suivant:

- 185 millions € le 30 avril 2006;
- 95 millions € le 30 avril 2007;
- 30 millions € le 30 avril 2008.

La SNCB Holding s'engage à ce qu'au terme de la période 2005-2008, un montant de minimum 500 millions € et de maximum 540 millions € soit apporté à la SNCB dans le strict respect des conditions énumérées.

Créances d'Infrabel sur la SNCB Holding (Fin. TGV et P7 – Pays-Bas)

Au 31 décembre 2004, la créance de Infrabel sur la SNCB Holding relative au TGV (solde de la Financière TGV et de la contribution Pays-bas) s'élève à 629.326.919,67 €

Conformément à l'article 11 du contrat de gestion conclu entre l'Etat et la SNCB Holding, cette créance est majorée d'un intérêt calculé au taux Euribor 1 mois flat pour la période s'étendant du 1er janvier 2005 à la date effective des paiements.

Le 3 novembre 2005, un premier paiement a eu lieu de 150.000.000 € Un second paiement de 232.900.000 € a été effectué en date du 14 décembre 2005.

Le solde, intérêts inclus, est estimé à 256 millions € montant qui sera liquidé à concurrence de 170 millions € en 2006 et 86 millions € en 2007.

Financement TGV complémentaire

Il est apparu que les soldes provenant de la Financière TGV et du financement du projet P7 par les Pays-Bas étaient insuffisants pour couvrir le coût des investissements encore à réaliser dans le cadre de la réalisation du TGV de frontière à frontière.

Dans ce cadre, une convention entre l'Etat et le Groupe SNCB est soumise à signature:

- la SNCB Holding empruntera un montant total de 288,6 millions € dont:
 - 205,4 millions € maximum pour Infrabel via une augmentation de capital avec libérations échelonnées, compte tenu de l'obtention de subsides de l'Union Européenne pour l'infrastructure TGV à hauteur de 15 millions € pour Infrabel;
 - 14 millions € maximum pour la SNCB via une augmentation de capital à souscrire en 2006 et à libérer pour moitié en 2006 et pour moitié en 2007, compte tenu de l'obtention de subsides de l'Union Européenne pour le TGV à hauteur de 1 million € pour la SNCB;
 - 69,2 millions € solde maximum pour la SNCB Holding en vue de terminer les travaux TGV;
- l'Etat octroiera une dotation spécifique et non indexée à la SNCB Holding de 2007 à 2036.

Le timing prévu s'établit comme suit:

(En millions €)	2006	2007	2008	2009
SNCB-Holding	36	21	12	
SNCB	7	7		
Infrabel	51	55	54	45

12.2.3.- Impact de la reprise des obligations de pension

L'A.R. du 28 décembre 2005 prévoit la reprise des obligations de pension de la SNCB-Holding par l'Etat belge moyennant le paiement par la SNCB-Holding d'une compensation financière unique et pour solde de tout compte, s'élevant à 296.033.655 € correspondant à la reprise par l'Etat des obligations qui, au terme du règlement européen 1192/69, sont à charge des entreprises ferroviaires (impact des plans de pension anticipée et du droit à la pension à 55 ans pour le personnel roulant).

Ce montant est relatif pour :

- 108.358.340 €aux pensions du personnel statutaire ayant bénéficié de mesures de préretraite, dans le cadre des anciens plans de restructuration de l'ex-SNCB ou visé par des mesures prises dans le cadre de la programmation sectorielle de 1989, ayant un impact sur les pensions ;
- 187.675.315 €aux pensions du personnel roulant qui sollicitent leur mise à la retraite à partir de l'âge de 55 ans.

La SNCB-Holding s'est endettée pour financer le paiement de cette compensation financière unique.

Conformément aux dispositions de l'A.R. du 28 décembre 2005, ce montant a été ventilé entre les 3 entités.

Le montant à récupérer auprès de la SNCB et d'Infrabel a été arrêté en concertation entre les parties comme suit :

Répartition	Holding	Infrabel	SNCB	Σ
<i>Personnel roulant (*)</i>	1,4952%	1,1936%	97,3112%	100,00%
<i>Effectif en ETP (**)</i>	4.536	12.364	20.023	36.923
Système fermé	887.456,65	2.418.984,58	3.917.448,10	7.223.889,33
Roulants - actifs	168.512,09	134.521,15	10.967.170,56	11.270.203,80
Roulants - pensionnés	1.241.483,87	0,00	0,00	1.241.483,87
TOTAL	2.297.452,61	2.553.505,73	14.884.618,66	19.735.577,00

(*) : Situation au 1er janvier 2006

(**) : Situation au 1er janvier 2006 selon B.P.

Quant aux charges de préfinancement, elles resteront imputées à la SNCB-Holding.

12.2.4.- Partenariats public privé et préfinancements

Projets concernés

Afin de satisfaire au souhait des gouvernements fédéral, régionaux et communautaires de pouvoir accélérer la réalisation de certains investissements que ce que la dotation normale fédérale ne permettrait, il a été décidé de financer:

2 projets sous forme d'un "Partenariat Public Privé":

- une partie du Diabolo de Bruxelles-National;
- le Liefkenshoektunnel à Antwerpen;

5 projets par des emprunts souscrits par la SNCB Holding:

- extension de la gare de formation de Zeebrugge;
- raccordement ferroviaire du Port de Bruxelles;
- modernisation de l'axe Bruxelles-Luxembourg;
- construction d'un parking à la gare de Louvain-la-Neuve;
- gare de Gosselies (désenclavement ferroviaire de l'aéroport de Charleroi-Brussels South via la ligne 140).

Le tableau ci-après résume les caractéristiques essentielles de ces projets.

Projet	Coût total	PPP ou préfinancements	Interventions des Régions	Remarques
Diabolo	530,8	280,3	-	Financement complémentaire à partir des titres de transport émis de et vers la gare de Bruxelles-National et prélèvement de 0,5% sur les recettes du transport intérieur de voyageurs
Liefkenshoek-Tunnel	684,2	634,8	107	Les travaux d'infrastructure ferroviaire au sens strict seront réalisés par Infrabel
Zeebrugge		102,4	13	La courbe " Ter Doest" sera payée par la dotation ordinaire
Port de Bruxelles	5	5	0,75	
Bruxelles – Luxembourg	458,7	289,2	47,1	Concerne seulement la partie localisée
Louvain-la-Neuve	60,0	60,0	12,6	60 millions est un montant maximum
	142,3	142,3	20,4	

Montage financier pour les projets de préfinancement alternatifs via la SNCB Holding

La SNCB Holding établira par projet un ou plusieurs SPV's ("Special Purpose Vehicles") pour les montants d'investissements qui sont déterminés dans la note d'accompagnement et le tableau annexé à la décision du Comité de Concertation entre le Gouvernement Fédéral, les Communautés et Régions du 7 décembre 2005.

La SNCB Holding veillera au respect strict des plafonds de préfinancement et mettra en place un mécanisme de contrôle strict des coûts de chaque projet (selon le modèle utilisé pour le Diabolo), c'est-à-dire des demandes d'offre "clef sur porte", spécifique par projet et la conclusion effective du financement lors de l'attribution de l'adjudication.

Au sein de chaque SPV seront conclus des préfinancements adaptés aux modalités contractuelles convenues entre les parties concernées (Gouvernement Fédéral, SNCB Holding, Infrabel), en particulier le timing.

Les contrats de financement multilatéraux contiendront plus précisément les engagements suivants, (dont des amendes à payer en cas de non respect de ceux-ci):

- engagement de la SNCB Holding de mettre les moyens financiers convenus à disposition;
- engagement d'Infrabel et de la SNCB Holding d'exécuter les projets selon le planning et le budget convenus;
- engagement des Régions concernées de supporter les coûts financiers du préfinancement selon le planning approuvé;
- engagement du Gouvernement Fédéral de verser les dotations d'Infrabel selon le contrat de gestion;
- engagement de la SNCB Holding de veiller à ce que chaque partie respecte ses engagements.

Tous ces éléments seront traduits dans un contrat multilatéral de droit privé pour chaque projet.

Globalement, on peut néanmoins retenir que la dette de la SNCB Holding augmentera, dans un premier temps, à concurrence de la valeur des investissements à réaliser et qu'une prime de risque limitée à 0,5 % sera acquise à la SNCB Holding sous forme d'une majoration des intérêts portés en compte à la structure SPV.

Impact sur les plans d'investissements futurs

La solution technique et financière pour les projets susmentionnés permet d'accélérer la réalisation des investissements qui sont normalement à charge de la dotation fédérale pour investissements que le Groupe SNCB reçoit.

Le financement des deux projets d'investissements par des PPP et les cinq autres par un préfinancement au moyen d'emprunts, accapare néanmoins la dotation pour investissements revenant au Groupe SNCB.

En attribuant par priorité l'augmentation hors inflation de la dotation pour investissements à partir de 2008 (2008 : 25 mio €, 2009 : 50 mio €, 2010 : 75 mio €, 2011 : 100 mio €, 2012 et au-delà : 125 mio €) aux préfinancements à charge de la SNCB Holding, aux loyers du Liefkenshoektunnel ainsi qu'au solde des investissements délocalisés pour Bruxelles-Luxembourg), on dispose d'une marge suffisante pour intégrer les remboursements échelonnés de ces projets accélérés, sans toutefois limiter trop drastiquement les marges pour des investissements nouveaux.

Les projections actuelles indiquent que les préfinancements seront remboursés en 2019.

12.2.5.- ABX

Au stade actuel, le plan financier ne prend en compte aucun autre impact que l'utilisation complète, en 2006, des provisions déjà décidées antérieurement.

Le plan sera adapté en fonction des résultats atteints dans la mise en œuvre des plans de restructuration mis en œuvre pour l'Allemagne et pour la France et de la négociation en cours avec le partenaire retenu pour ABX-WorldWide.

12.3.- Grandes tendances

12.3.1.- Compte de résultats consolidé

Résultats consolidés (en mio €)	2005	2006	2007	CAGR 2005- 2007
Ventes et prestations	3.027,6	3.205,6	3.313,9	4,6%
C.A. externe (incl. redevance infra externe)	1.187,8	1.263,5	1.316,4	5,3%
Dotation exploitation	1.407,4	1.462,5	1.503,4	3,4%
Variation travaux en cours	0,2	0,0	0,0	
Production immobilisée	403,6	460,0	474,2	8,4%
Autres produits	28,7	19,7	19,9	-16,6%
Coûts des ventes et prestations	-3.011,1	-3.184,2	-3.254,5	4,0%
Approvisionnements	-193,9	-213,5	-212,0	4,6%
Services et biens divers	-947,4	-1.068,8	-1.087,1	7,1%
Personnel	-1.857,2	-1.890,7	-1.944,7	2,3%
Autres charges	-12,6	-11,2	-10,8	-7,2%
EBITDA	16,6	21,4	59,4	89,4%
Amortissements	-304,8	-364,5	-427,8	18,5%
Réductions de valeur	-25,6	-18,0	-18,0	-16,2%
Provisions pour risques et charges	24,1	42,3	31,3	14,0%
EBIT	-289,7	-318,8	-355,1	
Résultat financier	97,7	228,0	277,2	68,4%
Subsides en capital	218,8	276,2	335,6	23,9%
Autres produits financiers	171,2	100,8	97,3	-24,6%
Charges financières	-292,3	-149,1	-155,7	-27,0%
EBT	-192,0	-90,8	-77,9	
Résultat exceptionnel				
Résultat de l'exercice	-192,0	-90,8	-77,9	

Principales constatations

- L'évolution globale des ventes et des prestations, telle qu'elle ressort des plans d'entreprise et de leur consolidation présente une croissance moyenne de 4,6% par an, cette croissance étant assez stable chacune des années.
- Il importe de souligner que la croissance du C.A. externe (en moyenne 5,3% par an) s'établit à un niveau sensiblement supérieur à celle de la dotation d'exploitation (en moyenne 3,4% par an). Cette évolution positive conduit à une diminution légère mais régulière de la part de la dotation publique dans les revenus.
- L'évolution globale des coûts s'établit en moyenne à 4,0% par an. Celle-ci étant très proche de l'évolution des revenus, cela permet de conserver un cash-flow opérationnel consolidé positif.
- Les coûts de personnel augmentent en moyenne de 2,3% par an. Ceci reflète la stabilité globale de l'effectif, l'effet de l'indexation et des

augmentations barémiques mais aussi l'effet des recrutements importants qui conduisent à un rajeunissement du personnel ainsi que de la programmation sociale.

- L'évolution combinée des revenus et des coûts permet de dégager progressivement un EBITDA positif. Toutefois ce cash-flow reste insuffisant pour financer les investissements sur fonds propres du groupe et pour payer les charges des dettes.

12.3.2.- Cash-Flow opérationnel consolidé

<i>Cash-flow consolidé (en mio €)</i>	Estimation 2006	Estimation 2007
Résultat consolidé	-90,8	-77,9
Subsides en capital	-276,2	-335,6
Amortissements	364,5	427,8
Provision risques et charges	-42,3	-31,3
Réductions de valeur	18,0	18,0
Autres non cash	-20,3	60,3
Variation du BFR	0,0	0,0
Cash-flow de l'exercice	-47,1	61,2
HOLDING - Résultat exercice	28,2	15,4
Subsides en capital	-54,5	-56,6
Amortissements	65,5	68,1
Provision risques et charges	-44,9	-34,1
Réductions de valeur	3,0	3,0
Autres non cash	-20,3	60,3
Variation du BFR	0,0	0,0
Cash-flow de l'exercice	-23,1	56,0
SNCB - Résultat exercice	-124,4	-109,2
Subsides en capital	-122,5	-136,3
Amortissements	186,1	203,3
Provision risques et charges	0,0	0,0
Réductions de valeur	13,0	13,0
Autres non cash	0,0	0,0
Variation du BFR	0,0	0,0
Cash-flow	-47,9	-29,2
INFRABEL - Résultat exercice	5,5	15,9
Subsides en capital	-99,2	-142,7
Amortissements	113,0	156,4
Provision risques et charges	2,6	2,8
Réductions de valeur	2,0	2,0
Autres non cash	0,0	0,0
Variation du BFR	0,0	0,0
Cash-flow	23,9	34,4

Principales constatations

- Le tableau de flux de trésorerie confirme que le cash-flow généré par la SNCB n'est pas suffisant pour financer les investissements sur moyens

propres. La SNCB-Holding est dans la même situation, en tout cas en 2006.

- Au niveau d'Infrabel, un cash-flow positif est généré lequel est supérieur au résultat de l'exercice compte tenu de l'amortissement des actifs immatériels.
- Lorsque les résultats par secteurs d'activité seront disponibles, un commentaire spécifique sera ajouté pour ce qui concerne le cash-flow des activités commerciales de la SNCB.

12.3.3.- Endettement consolidé

Endettement (<i>en mio €</i>)	Estimation 2006	Estimation 2007
GROUPE		
Endettement net au 1er janvier	-2.551,9	-2.986,7
Cash-flow opérations	23,3	142,4
Cash-flow charges financières	-70,5	-81,1
Investissements fonds propres	-138,6	-136,8
Préfin. PPP et tekort TGV Holding	-51,4	-87,2
Engagement tiers	204,7	0,0
Autres éléments financiers	-402,2	-179,6
Endettement net au 31 décembre	-2.986,7	-3.329,0
HOLDING		
Endettement net au 1er janvier	-2.881,6	-3.211,9
Cash-flow opérations	47,4	137,1
Cash-flow charges financières	-70,5	-81,1
Investissements fonds propres	-38,1	-37,9
Préfin. PPP et tekort TGV Holding	-51,4	-87,2
Engagement tiers	204,7	0,0
Augmentations capital	-243,0	-157,0
Autres éléments fin. (P7 et div.)	-179,4	-93,0
Endettement net au 31 décembre	-3.211,9	-3.531,1
SNCB		
Trésorerie nette au 1er janvier	-22,0	21,6
Cash-flow opérations	-47,9	-29,2
Investissements fonds propres	-100,5	-98,9
Augmentation de capital	192,0	102,0
Trésorerie nette au 31 décembre	21,6	-4,4
INFRABEL(*)		
Trésorerie nette au 1er janvier	351,7	203,7
Cash-flow opérationnel	23,9	34,4
Cash-in solde Fin. TGV et P7	170,0	86,0
Augmentation de capital tekort TGV	51,0	55,0
Cash-out TGV	-336,2	-140,8
Cash-flow autres investissements	-13,7	-31,8
Autres éléments financiers	-42,9	0,0
Trésorerie nette au 31 décembre	203,7	206,5

(*) : les montants disponibles en fin d'année seront destinés notamment au paiement des factures des investissements en cours au 31 décembre de chaque année.

Principales constatations

- La dette consolidée continue à croître sur la période observée.
- L'objectif demeure d'aboutir à une stabilisation de la dette en 2008.
- La dette de la SNCB Holding augmente de 649,5 millions € entre 2006 et 2007, ce qui est imputable essentiellement aux augmentations de capital à financer en faveur d'Infrabel et de la SNCB. Le cash-flow opérationnel est en revanche positif et couvre même le cash-out financier.
- Selon les indications fournies par Infrabel, sa trésorerie va être réduite dans le courant de l'année 2006 vu les décaissements attendus dans le cadre des projets d'investissements, puis elle se stabilisera en 2007 aux alentours de 200 millions €
- En dépit d'importantes augmentations de capital consenties par la SNCB Holding, la trésorerie de la SNCB se dégrade entre fin 2006 et fin 2007. Ceci met en évidence l'influence déterminante des investissements sur fonds propres.
- Il faut souligner la sensibilité de la dette consolidée au risque sur taux d'intérêts, une remontée immédiate des taux de 0,5 % se traduirait à fin 2007 par un accroissement de la dette de plus de 10 millions €

12.3.4.- Compte de résultats par activités

Il convient de souligner que l'exercice d'élaboration des plans d'entreprise par secteurs d'activités, qui constitue un élément important de ce plan, est toujours en cours.

Il sera finalisé dans les plus brefs délais.

12.3.5.- Key Performance Indicators⁸

	2004 real	2005 estimated	2006 budget	2007 plan	CAGR 2005-07
Production (mio train-km)	99,26	102,10	103,71	104,88	1,35%
Domestic Passenger traffic (mio pax)	165,00	176,80	179,30	183,30	1,82%
Domestic Pass traffic (mio pax-km)	7.328,00	7.726,00	7.836,00	8.012,00	1,83%
Freight traffic (mio T-km)	7.887,76	8.216,95	8.537,98	8.840,55	3,73%
Total traffic (t-km & pax-km)	15.215,76	15.942,95	16.373,98	16.852,55	2,81%
Domestic Passenger income / pax (€)	2,50	2,50	2,58	2,67	3,33%
Domestic Pass income / km-pax (cent)	5,62	5,72	5,91	6,11	3,32%
Freight income / T-km (cent)	3,75	3,95	4,15	4,21	3,19%
External turnover traffic (%)		57,6%	57,7%	58,2%	0,50%
External turnover dotation (%)		42,4%	42,3%	41,8%	-0,68%
Production / FTE (group)		2.763	2.805	2.845	1,47%
Total traffic / FTE (group)		426,5	444,9	457,2	3,54%
Turnover traffic / FTE (group)		28.945	31.322	32.783	6,42%

⁸ Chiffres provisoires estimatifs