

SNCB Holding

Assemblée Générale du 31 mai 2006

Rapport annuel 2005

Première Partie

Les Activités

SNCB Holding
Rue de France, 58
1060 Bruxelles

Première partie

Les activités

Table des matières

I AVANT-PROPOS	4
II LA GESTION DE LA SNCB HOLDING	6
II.1 Organes de gestion.....	7
II.2 Organigramme de la SNCB Holding	9
II.3 Corporate Governance	10
III RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'ASSEMBLEE GENERALE	26
III.1 Les faits marquants.....	27
III.2 Modification de structure au 1.1.2005	29
III.3 Le nouveau contrat de gestion.....	32
III.4 Le contexte règlementaire européen.....	34
III.5 Reprise d'une partie de la dette	35
III.6 Reprise des obligations de pension.....	35
III.7 Les résultats financiers	35
III.8 Les investissements	37
III.9 Le plan d'entreprise.....	38
III.10 Evolution du dossier ABX.....	39
III.11 Maîtrise des risques	40
III.12 Objectifs et politique de la société en matière de gestion de l'endettement	41
III.13 Application des règles de continuité.....	44
III.14 Missions particulières accomplies par les commissaires-reviseurs	44
IV LES ÉVOLUTIONS OPÉRATIONNELLES	45
IV.1 Les faits marquants.....	46
IV.2 Le personnel.....	47
IV.3 Les gares.....	51
IV.4 Les concessions.....	52
IV.5 Projet pilote pour les parkings.....	53
IV.6 La sécurité des personnes et des biens	53
IV.7 Corporate Prevention Services	54
IV.8 La sécurité d'exploitation.....	55
IV.9 La sécurité du travail.....	55
IV.10 L'environnement	56
IV.11 Information and Communication Technology	56
IV.12 ICT-Trends Award pour le projet Atlas	57
IV.13 Le Centre Stratégique de Connaissances Mobilité.....	58
V COMMENTAIRE SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DU CONSORTIUM SNCB HOLDING – INFRABEL	59
V.1 Consolidation consortium.....	60
V.2 Actif consolidé.....	60
V.3 Passif consolidé	61
V.4 Résultats consolidés.....	62

I Avant-propos

Le rapport d'activités et de gestion que voici est le premier de la SNCB Holding, formant, avec l'opérateur ferroviaire SNCB et le gestionnaire d'infrastructure Infrabel, le groupe SNCB depuis le 1^{er} janvier 2005.

Ces sociétés ont certes des missions propres, mais elles ont aussi une mission commune, celle de faire du Groupe SNCB un acteur majeur de la mobilité de demain, par la promotion d'un transport ferroviaire de qualité optimale.

La SNCB Holding joue, à cet égard, un rôle de coordination de première importance.

Durant l'année 2005, elle a en effet contribué à la coordination de l'élaboration des trois contrats de gestion, des plans d'investissements et des plans d'entreprise consolidés des trois sociétés du Groupe.

La SNCB Holding a également travaillé sur un certain nombre de dossiers permettant d'éliminer des risques très importants pour le Groupe. Il s'agit notamment de l'obtention de garanties fermes pour le financement du plan d'investissements (travaux TGV, préfinancements et PPP), l'évolution favorable du dossier ABX et la recherche, avec les partenaires sociaux et avec le gouvernement, d'un financement garanti du régime actuel des pensions.

Enfin, en 2005, la SNCB Holding, qui met à disposition des trois sociétés les 38.000 membres de son personnel, a continué à offrir des services de qualité en matière de sécurité, de technologie informatique et de gestion des ressources humaines avec notamment une nouvelle structure de formation.

Notre entreprise est donc maintenant sur la bonne voie pour rencontrer les défis nouveaux de la mobilité du 21^{ème} siècle. Nous sommes prêts à faire fonction d'exemple non seulement parce que nous sommes un des plus grands employeurs du pays, mais aussi parce que, compte tenu de notre statut d'entreprise publique, 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, mais également, parce que nous devons, dans la manière dont nous les organisons, être à la pointe de la consommation rationnelle de l'énergie.

Jannie Haek
Administrateur Délégué

Jean-Claude Fontinoy
Président du Conseil d'Administration

II La gestion de la SNCB Holding

II.1 Organes de gestion

A partir du 01.01.2005

Conseil d'Administration

Président : D. OFFERGELD(1)
J-C. FONTINOY(2)
Administrateur Délégué : K. VINCK(1)
J. HAEK(2)
Administrateurs : E. BRUYNINCKX, A. COLPAERT, J-C. DEHOVRE, J-C.
FONTINOY(1),
C. GERNAY(2), G. SMET, M. VERDONCK, M.
VERGEYLE, M. WATHELET.

Comité de Direction

Président : K. VINCK(1)
J. HAEK(2)
Directeurs Généraux : V. BOURLARD (Patrimoine), T. VAN DEN BERGHEN
(Human Resources),
A. MIGOM (Stratégie et Coordination), A. BECHET
(Finances)(3), M. ALLE (Finances)(4).

Comité d'Audit

Président : G. SMET
Membres : E. BRUYNINCKX, M. WATHELET, C. GERNAY(2)

Comité de Nomination et de Rémunération

Président : D. OFFERGELD(1)
J-C. FONTINOY(2)
Membres : J-C. DEHOVRE, M. VERGEYLE, J. HAEK.

Comité Stratégique

Président : K. VINCK(1)
J. HAEK(2)
Membres : Les 9 autres administrateurs
Les Directeurs Généraux :
V. BOURLARD, A. MIGOM, A. BECHET(3), M. ALLE(4),
T. VAN DEN BERGHEN.
Les représentants des organisations syndicales :
C. BOSSICART, D. DALNE, G. GELMINI, J-P.
GOOSSENS, M. VAN LAETHEM & R. VERMEULEN.

Comité de pilotage

Président : K. VINCK(1)
J. HAEK(2)
Membres : L. LALLEMAND, M. DESCHEEMAECCKER, J. DAMILOT,
M. BOVY,
J. DIGNEFFE.

Commissaire du Gouvernement

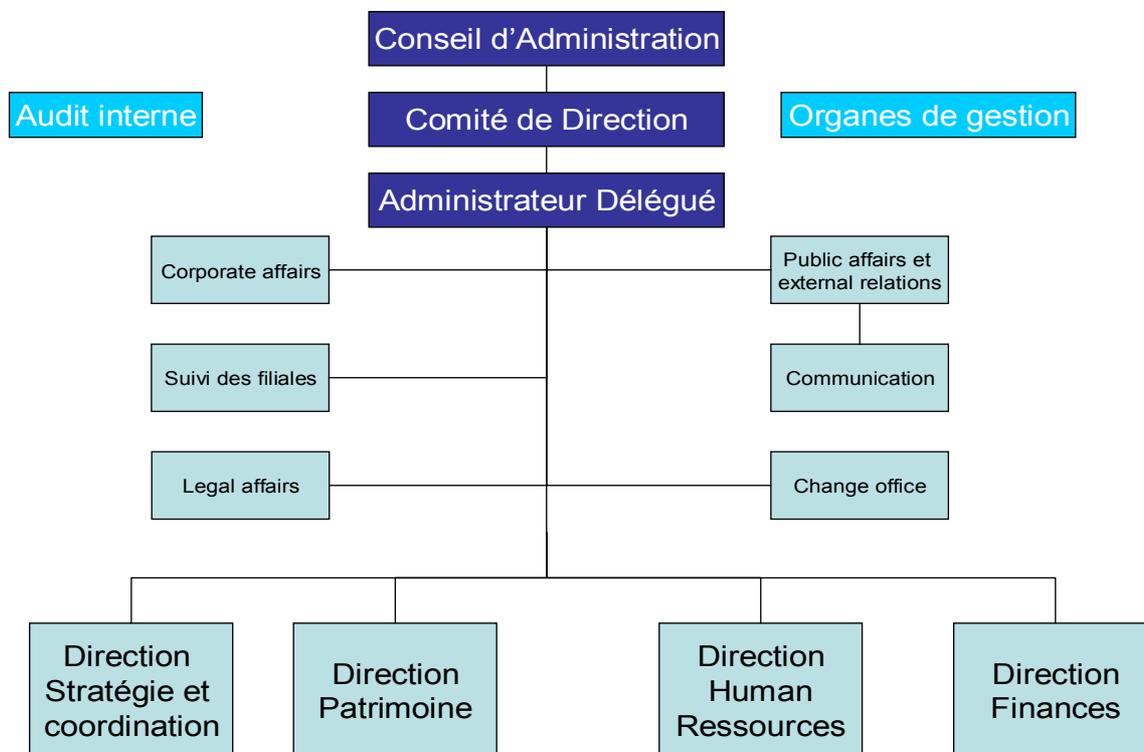
C. SERVATY(1)
M. BOEYKENS(2)

Collège des Commissaires

Président : H. VAN IMPE
Membres : M. DELBROUCK, M. de FAYS, F. VANSTAPEL.

- (1) Jusqu'au 31/1/2005.
- (2) A partir du 1/2/2005.
- (3) Du 1/2/05 au 30/9/2005.
- (4) A partir du 1/10/2005.

II.2 Organigramme de la SNCB Holding



La Direction Stratégie et Coordination est composée des unités ICT, Coordination et Security, Sécurité et Environnement, Corporate Prevention Services, Stratégie et Analyse, et des Directeurs de districts.

II.3 Corporate Governance

II.3.1 Introduction

Ce chapitre, destiné à faire partie intégrante du rapport annuel 2005, est consacré au gouvernement d'entreprise, communément appelé Corporate Governance.

Il a pour ambition de faire connaître les règles de fonctionnement de la Société à la lumière des principes du Corporate Governance.

II.3.2 Conseil d'Administration

Composition

Le Conseil est composé de 10 membres, en ce compris l'administrateur délégué. Un tiers de ses membres au minimum doivent être de l'autre sexe (article 162 bis § 1 de la loi du 21 mars 1991). La parité linguistique est respectée.

Le Conseil est composé comme suit:

- M. Jean-Claude FONTINOY, président du Conseil,
- M. Jannie HAEK, administrateur délégué,
- M. Eddy BRUYNINCKX, administrateur,
- M. Antoon COLPAERT, administrateur,
- M. Jean-Claude DEHOVRE, administrateur,
- Mme Catherine GERNAY, administratrice,
- Mme Geertje SMET, administratrice,
- Mme Magali VERDONCK, administratrice,
- Mme Marianne VERGEYLE, administratrice,
- M. Melchior WATHELET, administrateur.

Changements au cours de l'année 2005.

Suite à la démission honorable de M. Karel VINCK et de Mme Dominique OFFERGELD, les arrêtés royaux du 28 janvier 2005 ont nommé, pour la SNCB Holding, M. Jannie HAEK comme administrateur délégué et membre du Conseil, M. Jean-Claude FONTINOY comme président du Conseil et Mme Catherine GERNAY comme administratrice à partir du 1^{er} février 2005.

Fonction principale exercée en 2005 en dehors de la SNCB par les administrateurs non exécutifs

- M. Jean-Claude FONTINOY, expert au cabinet du Vice-Premier Ministre et Ministre des Finances Didier Reynders, administrateur de la SNCB et président d'Euro Liège TGV,
- M. Eddy BRUYNINCKX, directeur général de la Gemeentelijk Havenbedrijf Antwerpen,

- M. Antoon COLPAERT, commissaire des Ports - Ministère de la Communauté flamande,
- M. Jean-Claude DEHOVRE, président de la Société Régionale d'Investissement de Wallonie,
- Mme Catherine GERNAY, docteur en sciences économiques, vice-présidente du Conseil Fédéral du Développement Durable,
- Mme Geertje SMET, inspecteur général des finances,
- Mme Magali VERDONCK, conseiller politique de la Ministre Evelyne Huytebroeck,
- Mme Marianne VERGEYLE, coordinateur Bioforum,
- M. Melchior WATHELET, professeur d'université,
- Mme Dominique OFFERGELD, directeur adjoint du Ministre de l'Economie, de l'Energie, du Commerce extérieur et de la Politique scientifique Marc Verwilghen, Echevin de la ville de Vielsalm.

Nomination des administrateurs

Conformément à l'article 162 bis de la Loi du 21 mars 1991, le Roi nomme, par arrêté délibéré en Conseil des Ministres, un nombre d'administrateurs proportionnel aux droits de vote attachés aux actions détenues par l'Etat.

Etant donné que l'Etat belge est actionnaire largement majoritaire de la SNCB, l'ensemble des membres du Conseil sont nommés par le Roi, par arrêté délibéré en Conseil des Ministres. Les administrateurs sont choisis en fonction de la complémentarité de leurs compétences telle que l'analyse financière et comptable, les aspects juridiques, la connaissance du secteur du transport, l'expertise en matière de mobilité, la stratégie du personnel et les relations sociales.

Les mandats des membres du Conseil d'Administration dans sa composition actuelle viennent à échéance le 21 novembre 2010 et le 31 janvier 2011 pour MM. HAEK, FONTINOY et Mme GERNAY.

Fonctionnement

Fréquence des réunions

« Le Conseil se réunit aussi souvent que l'exige l'intérêt de la Société et, au moins, quatre fois par an. » (article 10 des statuts). Le Conseil d'Administration se réunit en principe le dernier vendredi de chaque mois. Des réunions extraordinaires sont organisées pour discuter de dossiers ponctuels.

En 2005, le Conseil d'Administration s'est réuni à 14 reprises.

Compétence

La compétence du Conseil est définie à l'article 17 de la loi du 21 mars 1991 :

« §1. Le Conseil d'Administration a le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet social de l'entreprise publique.

Le Conseil d'Administration contrôle la gestion assurée par le Comité de Direction. Le Comité de Direction fait régulièrement rapport au Conseil.

Le Conseil, ou son président, sans préjudice des pouvoirs lui conférés par l'article 18 §5 (de la loi du 21 mars 1991) peut, à tout moment, demander au Comité de Direction un rapport sur les activités de l'entreprise ou sur certaines d'entre elles. »

Prise des décisions au sein du Conseil

Quorum : « Le Conseil ne peut valablement délibérer que si la majorité de ses membres assistent à la réunion. Si le Conseil ne se trouve pas en nombre, une seconde réunion, tenue au plus tard dans la quinzaine, avec le même ordre du jour que la première, pourra valablement délibérer, quel que soit le nombre de membres présents ou représentés.

Tout administrateur peut donner à un autre administrateur, par écrit, ou tout autre moyen de communication ayant un support matériel, procuration pour le représenter à une réunion déterminée du Conseil ou pour certains points déterminés d'une réunion et voter en son lieu et place, le cas échéant selon les instructions données. » (article 10 § 2 des statuts).

Majorité : « Les décisions du Conseil sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés. En cas de partage, la voix du président est prépondérante. » (article 10 § 3 des statuts).

« Dans les cas exceptionnels, dûment justifiés par l'urgence et l'intérêt social et sauf dans les cas exclus par la loi, les décisions du Conseil d'Administration peuvent être prises par consentement unanime des administrateurs, exprimé par écrit. » (article 10 § 4 des statuts).

Durant l'année 2005, le Conseil n'a pas utilisé cette méthode.

Charte de l'administrateur

Dans le but d'aider les administrateurs à remplir leur mission, dans le respect des règles d'indépendance, de compétence, d'éthique et d'intégrité, le Conseil a lors de sa réunion du 28 avril 2000 adopté la « Charte de l'administrateur ».

Cette Charte est d'application aux membres du Conseil d'Administration de la SNCB Holding, ainsi qu'à tout administrateur désigné par la SNCB Holding dans une société. Par cette charte, les administrateurs s'engagent, dans l'exercice de leurs fonctions, à :

1. Agir en toute circonstance de manière indépendante.
2. Veiller activement aux intérêts de la société.
3. Veiller au fonctionnement efficace du Conseil d'Administration.
4. Protéger les intérêts de tous les actionnaires.
5. Tenir compte des attentes légitimes de tous les partenaires de la société (collectivité, clients, cadres, salariés, fournisseurs et créanciers).
6. Veiller au respect par la société de ses obligations et engagements, des lois, règlements et codes de bonne pratique.
7. Eviter tout conflit entre ses intérêts personnels directs ou indirects et ceux de la société.
8. Eviter un usage incorrect des informations et les délits d'initié.
9. Développer de manière permanente ses compétences professionnelles.
10. Adhérer à l'esprit de la Charte.

Comités du Conseil d'Administration

Afin de l'assister et de le conseiller dans l'exécution de ses fonctions, le Conseil a, conformément à l'article 161 ter de la Loi du 21 mars 1991, constitué en son sein, un Comité d'Audit, un Comité de nominations et de rémunération ainsi qu'un Comité Stratégique.

II.3.3 Comité d'Audit

L'existence de ce Comité est prévue dans la loi à l'article 161 ter de la Loi du 21 mars 1991.

Composition

Le Comité est composé de quatre administrateurs à l'exclusion de l'administrateur délégué, désignés par le Conseil d'Administration. Il y a parité linguistique.

Le Comité est composé comme suit :

- Mme Geertje SMET, présidente du Comité d'Audit,
- M. Eddy BRUYNINCKX,
- Mme Catherine GERNAY,
- M. Melchior WATHELET.

Le Conseil du 4 février 2005 a désigné Mme Catherine GERNAY comme membre du Comité en remplacement de M. Jean-Claude FONTINOY nommé président du Conseil d'Administration.

Le président du Conseil d'Administration, l'administrateur délégué et le responsable de l'Audit Interne peuvent être invités aux réunions avec voix consultative.

L'assemblée générale peut désigner, sur proposition du Conseil d'Administration, un auditeur extérieur afin qu'il participe également avec voix consultative aux réunions de ce Comité.

Le Comité d'Audit en sa séance du 3 février 2003 a décidé que l'appel à un auditeur extérieur doit être ponctuel et non permanent. Un auditeur extérieur n'a pas été désigné.

Fonctionnement

Fréquence des réunions

Le Comité se réunit à intervalles réguliers. Le président du Comité peut convoquer des réunions spéciales afin que le Comité puisse mener à bien sa mission.

Le Comité s'est réuni à 10 reprises durant l'année 2005.

Compétence

Le Comité d'Audit assume les tâches que le Conseil d'Administration lui confie.

En outre, il exerce les compétences suivantes:

- assister le Conseil par l'examen d'informations financières, notamment les comptes annuels. Il veille à la fiabilité et à l'intégrité des comptes annuels de la SNCB Holding et des comptes consolidés ainsi que des comptes semestriels. Il communique un avis au Conseil à propos de ces comptes ;
- évaluer, superviser et se prononcer sur le système de contrôle interne de la SNCB Holding et les constatations et recommandations y afférentes du Collège des Commissaires, de même que les réponses que le management y a apportées ;
- examiner et approuver le programme d'audit annuel ;
- examiner les conclusions et les recommandations importantes formulées par l'Audit Interne dans ses rapports, veiller au suivi de ces recommandations et à la réalisation par le management des actions convenues avec l'Audit Interne en réponse à ces recommandations. Il charge l'Audit Interne d'intervenir auprès du Comité de Direction en cas de lacunes et/ou de retards significatifs constatés dans la mise en œuvre de ces recommandations ;
- apprécier la façon dont les risques (financiers, opérationnels et autres) auxquels est exposée la SNCB Holding sont identifiés, évalués et maîtrisés. Il s'assure de la fiabilité et de l'intégrité des rapports financiers en matière de gestion des risques ;
- veiller à la coordination des travaux de l'Audit Interne, de ceux confiés à des consultants externes et de ceux du Collège des Commissaires ;
- approuver la structure et le budget de l'Audit Interne dans ses composantes relatives au personnel, à la formation de celui-ci et au support matériel ;
- rendre un avis au Conseil sur la désignation et le remplacement du responsable de l'Audit Interne après avis du Comité de Nominations et de Rémunération. Il veille à l'indépendance et à l'objectivité des auditeurs internes et externes ;
- approuver la Charte de l'Audit Interne et ses révisions ultérieures ;
- rendre un avis au Conseil sur la désignation ou le renouvellement du mandat des réviseurs et sur leurs honoraires ;
- procéder au contrôle et à l'instruction de tout dossier spécifique jugés nécessaires par le Conseil.

Le Comité d'Audit fait rapport au Conseil d'Administration.

II.3.4 Comité de Nominations et de Rémunération

L'existence du Comité de Nominations et de Rémunération est prévue par la loi du 21 mars 1991 à l'article 161 ter.

Composition

Ce Comité est composé de quatre administrateurs dont le président du Conseil qui le préside et l'administrateur délégué. Il y a parité linguistique.

Le Comité se compose comme suit :

- M. FONTINOY, président du Comité de Nominations et de Rémunération,
- M. Jannie HAEK,
- M. Jean-Claude DEHOVRE,
- Mme Marianne VERGEYLE.

A partir du 1^{er} février 2005, suite à la modification de la composition du Conseil, M. FONTINOY est devenu président du Comité de Nominations et de Rémunération en lieu et place de Mme OFFERGELD et M. Jannie HAEK a remplacé M. Karel VINCK.

Fonctionnement

Fréquence des réunions

Le Comité se réunit aussi souvent que l'exige l'intérêt de la Société.
Il s'est réuni à 6 reprises en 2005.

Compétence

Le Comité rend un avis sur les candidatures proposées par l'administrateur délégué en vue de la nomination des membres du Comité de Direction.

Il fait des propositions au Conseil au sujet de la rémunération et des avantages accordés aux membres du Comité de Direction et aux cadres supérieurs, il suit ces questions de manière continue (article 161 ter § 4 de la loi du 21 mars 1991).

En outre, il assume les tâches que le Conseil d'Administration lui confie.

II.3.5 Comité Stratégique

Ce Comité a été créé par la loi du 22 mars 2002 modifiant la loi du 21 mars 1991 (article 161 ter §§ 1, 5, 5bis, 6 et 7 de la loi du 21 mars 1991). Ce Comité a été installé le 20 décembre 2002.

Composition

Selon l'article 161 ter § 5 de la loi du 21 mars 1991, ce Comité est composé :

- des dix membres du Conseil d'Administration,
- de quatre membres du Comité de Direction, en ce non compris l'administrateur délégué,
- de six représentants des organisations représentatives des travailleurs affiliées à une interprofessionnelle siégeant au Conseil National du Travail.

Les membres du Comité forment un collège, ils peuvent se répartir les tâches. Il y a parité linguistique.

Le Comité Stratégique est présidé par l'administrateur délégué.

Compte tenu du fait que le Comité Stratégique est un Comité de la SNCB Holding, le Conseil du 4 février 2005 a désigné les 4 directeurs généraux de la SNCB Holding comme membres du Comité Stratégique à partir du 1^{er} février 2005.

Les arrêtés royaux des 18 octobre et 19 novembre 2004 ont désigné MM. VERMEULEN, BOSSICART, GELMINI, GOOSSENS, DALNE et VAN LAETHEM comme représentants des organisations représentatives des travailleurs.

Règles régissant la nomination et la révocation (article 161 ter §5 et 5 bis loi 21 mars 1991).

Les administrateurs désignés comme membres du Conseil sont automatiquement membres du Comité Stratégique.

Les six sièges pour les représentants des syndicats sont répartis entre les organisations des travailleurs en fonction de leur représentation respective au sein de la SNCB. Jusqu'au comptage en 2008, ces six membres représentent les organisations des travailleurs affiliées à une organisation interprofessionnelle siégeant au Conseil national du travail. Chaque organisation aura au minimum un représentant. Lorsqu'une organisation représentative des travailleurs a plus d'un représentant, chaque rôle linguistique est représenté.

Ces représentants sont nommés par le Roi, par arrêté délibéré en Conseil des Ministres, sur la proposition des organisations représentatives des travailleurs. Ils sont nommés pour un terme renouvelable de six ans.

Les quatre directeurs généraux sont désignés par le Conseil d'Administration.

Fonctionnement

Compétence

Selon l'article 161 ter § 6 de la loi du 21 mars 1991, le Comité Stratégique est compétent, sans préjudice des compétences conférées au Conseil et au Comité de Direction, pour :

- rendre un avis préalable à la conclusion du contrat de gestion de l'entreprise et assurer le suivi de l'exécution de ce contrat de gestion,
- rendre un avis préalable aux décisions du Conseil sur toutes les mesures susceptibles d'influencer l'emploi à moyen et à long terme,
- rendre un avis préalable aux décisions du Conseil en matière de stratégie générale de l'entreprise, de filiales, de processus de fusions et acquisitions, de politique générale de personnel et d'investissements, du plan d'entreprise, de l'évolution des finances et des budgets annuels, et de la défense de la position concurrentielle à condition que ces décisions aient un impact à long terme.

Par dérogation à l'alinéa 1^{er}, le Comité Stratégique ne donnera pas d'avis sur ce qui a été décidé en Commission paritaire nationale sur les matières faisant l'objet d'un accord social.

Quant au suivi de l'exécution du contrat de gestion, le Comité rend un rapport d'évaluation annuel au Ministre ayant les Chemins de Fer dans ses attributions.

Prise de décision

Quorum : Pour valablement tenir séance, le Comité Stratégique doit réunir un quorum minimum de dix membres.

Majorité : Les décisions se prennent à la majorité simple des voix. Les abstentions ne sont pas prises en compte. En cas de partage des voix, la voix du Président est prépondérante.

Fréquence des réunions

Ce Comité se réunit chaque fois que des décisions doivent être prises par le Conseil dans les matières stratégiques pour lesquelles l'avis préalable du Comité est requis ainsi que chaque fois qu'il faut discuter du contrat de gestion.

Au cours de l'exercice 2005, ce Comité s'est réuni à 7 reprises.

II.3.6 Comité de Direction

Composition

L'article 162 quater de la loi du 21 mars 1991 dispose que « Le Comité de Direction de la SNCB se compose de l'administrateur délégué et des directeurs généraux. Le nombre de directeurs généraux est déterminé par le Conseil d'Administration. Le Comité de Direction est présidé par l'administrateur délégué. »

La parité linguistique est respectée en application de l'article 16 de la loi du 21 mars 1991.

Conformément à la loi et aux statuts, l'administrateur délégué appartient à un rôle linguistique différent de celui du président du Conseil d'Administration (article 162 bis §5 de la loi 21 mars 1991).

Le Comité de Direction est composé comme suit:

- M. Jannie HAEK, administrateur délégué,
- M. Vincent BOURLARD, directeur général Patrimoine,
- M. Michel ALLE, directeur général Finances,
- M. Alex MIGOM, directeur général Stratégie et Coordination,
- M. Tony VAN DEN BERGHEN, directeur général Human Resources.

Changements au cours de l'année 2005

Le Conseil du 17 novembre 2004 a fixé le nombre de directeurs généraux de la SNCB Holding à quatre et a nommé 3 directeurs généraux. Le comblement du poste de directeur général Finances a fait l'objet d'une procédure d'appel aux candidatures. Le Conseil du 4 février 2005 a nommé provisoirement M. BECHET pendant la durée de cette procédure.

M. Karel VINCK a été administrateur délégué de la SNCB Holding jusqu'au 31 janvier 2005. Suite à sa démission honorable, l'Arrêté Royal du 28 janvier 2005 a nommé M. Jannie HAEK comme administrateur délégué de la SNCB Holding à partir du 1^{er} février 2005.

Le Conseil du 1^{er} juillet 2005 a nommé M. Michel ALLE directeur général Finances, à partir du 1^{er} octobre 2005.

Tous les membres du Comité de Direction remplissent au sein de la SNCB Holding, ou pour la représentation de celle-ci, des fonctions de plein exercice (article 162 quater loi 21 mars 1991).

Règles régissant leur nomination et leur révocation

Les directeurs généraux sont nommés par le Conseil d'Administration, sur proposition de l'administrateur délégué et après avoir pris l'avis du Comité de Nominations et de Rémunération. Ils sont révoqués par le Conseil d'Administration (article 162 quater de la loi du 21 mars 1991).

Les membres du Comité de Direction, perdent de plein droit leur mandat à l'âge de 65 ans (article 162 septies de la loi du 21 mars 1991).

Fonctionnement

Fréquence des réunions

Les réunions du Comité de Direction se tiennent en principe chaque semaine, d'ordinaire le lundi.

Durant l'année 2005, le Comité de Direction s'est réuni à 45 reprises.

Compétences

Conformément à l'article 162 ter de la loi du 21 mars 1991, « Le Comité de Direction est chargé de la gestion journalière et de la représentation en ce qui concerne cette gestion, de même que de l'exécution des décisions du Conseil d'Administration.

Les membres du Comité de Direction forment un collège. Ils peuvent se répartir les tâches. »

Représentation

Selon l'article 162 quater de la loi du 21 mars 1991, la Société est valablement représentée dans ses actes, y compris la représentation en justice, par l'administrateur délégué et le directeur général, désigné à cette fin par le Conseil d'Administration, agissant conjointement.

Tous les actes de gestion ou qui engagent la Société sont signés conjointement par l'administrateur délégué et le directeur général désigné à cette fin par le Conseil d'Administration.

Ce directeur appartient à un rôle linguistique différent de celui de l'administrateur délégué.

Le Roi peut déterminer, par arrêté royal délibéré en Conseil de Ministres, les actes dont le mode d'approbation déroge à cet article.

Le Conseil du 27 septembre 2002 a désigné M. Vincent BOURLARD comme directeur général détenteur de la double signature. Il a confirmé cette désignation en sa réunion du 17 novembre 2004.

II.3.7 Comité de Pilotage

Le Comité de Pilotage a été constitué à la SNCB par l'assemblée générale du 28 mai 2004. L'existence du Comité de Pilotage est prévue aux articles 24 et 25 des statuts.

Composition

Le Comité est composé de l'administrateur délégué de la SNCB Holding, de l'administrateur délégué de la SNCB, de l'administrateur délégué d'Infrabel et de trois membres nommés par la Commission paritaire nationale, sur avis unanime des organisations syndicales reconnues qui proposent un certain nombre de membres proportionnellement à leur représentation au sein de la Commission paritaire nationale (article 24 des statuts). Il est présidé par l'administrateur délégué (article 25 des statuts).

Le Comité est composé comme suit :

- M. Jannie HAEK, président du Comité de Pilotage,
- M. Luc LALLEMAND, administrateur délégué d'Infrabel,
- M. Marc DESCHEEMAECCKER, administrateur délégué de la SNCB,
- M. José DAMILOT, président de la CGSP, secteur Cheminots,
- M. Michel BOVY, président de la CSC-Transcom
- M. Jos DIGNEFFE, secrétaire général de la CGSP, secteur Cheminots

M. Karel VINCK a exercé la fonction de président du Comité de Pilotage jusqu'au 31 janvier 2005. Depuis le 1^{er} février 2005, cette fonction est exercée par M. Jannie HAEK suite à sa nomination comme administrateur délégué de la SNCB Holding.

Fonctionnement

Compétence

Le Comité est compétent pour accompagner le développement de nouvelles structures, les plans d'entreprise, à l'exception des points 3 et 4 visés à l'article 200 §2 de l'Arrêté Royal portant réforme des structures de gestion opérationnelle.

Il soumet à l'approbation du conseil d'administration un rapport sur la cohérence opérationnelle du système (article 25 des statuts).

Fréquence des réunions

Le Comité se réunit au moins une fois par mois. Il peut être convoqué par tout membre ou par le comité de direction. Celui-ci ou tout membre peut mettre des points à l'ordre du jour (article 25 des statuts).

Il s'est réuni à 9 reprises en 2005.

II.3.8 Contrôle

Commissaire du Gouvernement

L'article 162 nonies de la loi du 21 mars 1991 dit « La SNCB Holding est soumise au pouvoir de contrôle du Ministre ayant les Chemins de Fer dans ses attributions. Ce contrôle est exercé à l'intervention d'un commissaire du Gouvernement, nommé et révoqué par le Roi, sur la proposition du Ministre concerné. »

Le commissaire du Gouvernement pour la SNCB Holding est M. Marc BOEYKENS.

Le commissaire est invité à toutes les réunions du Conseil d'Administration, du Comité de Direction, du Comité Stratégique, sa voix est consultative. En outre, il participe avec voix consultative aux réunions du Comité d'Audit (article 162 nonies § 3 de la loi du 21 mars 1991).

Le commissaire du Gouvernement veille au respect de la loi, du statut organique de l'entreprise publique et du contrat de gestion. Il s'assure de ce que la politique de la SNCB Holding, en particulier, celle menée en exécution de l'article 13 de la loi du 21 mars 1991, ne porte pas préjudice à la mise en œuvre des tâches de service public.

Il fait rapport au Ministre dont relève la SNCB Holding. Il fait également rapport au Ministre du Budget sur toutes les décisions du Conseil d'Administration, du Comité de Direction ou du Comité Stratégique qui ont une incidence sur le budget général des dépenses de l'Etat.

Le commissaire du Gouvernement introduit, dans un délai de quatre jours, un recours auprès du Ministre dont relève la SNCB Holding contre toute décision contraire à la loi, au statut organique ou au contrat de gestion. Le délai est interrompu par les jours fériés légaux, les samedi et dimanche. Le recours est suspensif.

Jusqu'au 3 février 2005, Mme Christine SERVATY a exercé la fonction de commissaire du Gouvernement. M. Marc BOEYKENS a été nommé commissaire du Gouvernement auprès de la SNCB Holding à partir du 4 février 2005 par l'Arrêté Royal du 3 février 2005.

Collège des Commissaires

L'article 25 §1 de la loi du 21 mars 1991 dit « Le contrôle de la situation financière, des comptes annuels et de la régularité, au regard de la loi et du statut organique, des opérations à constater dans les comptes annuels, est confié, dans chaque entreprise publique autonome, à un Collège des Commissaires qui compte quatre membres. Les membres du Collège portent le titre de commissaire. »

Il est composé de quatre membres dont deux sont nommés par la Cour des Comptes parmi ses membres et les deux autres sont nommés par l'Assemblée Générale parmi les membres de l'Institut des Réviseurs d'entreprises.

Les membres du Collège sont :

- M. Herman VAN IMPE, président du Collège, réviseur d'entreprises,
- M. Michel DELBROUCK, réviseur d'entreprises,
- M. Michel DE FAYS, membre de la Cour des Comptes,
- M. François VANSTAPEL, président de la Cour des Comptes.

Ils sont nommés pour un terme de maximum six ans renouvelable. La durée du mandat doit, le cas échéant être précisée dans les statuts. L'assemblée Générale du 31 décembre 2004 a fixé la durée du mandat des membres du Collège des Commissaires à 3 ans pour la SNCB Holding.

Les mandats viennent à échéance :

- pour M. VAN IMPE, lors de l'Assemblée Générale qui se tiendra en 2009,
- pour M. DELBROUCK, lors de l'Assemblée Générale qui se tiendra en 2009.

Le contrôle des comptes consolidés et des comptes annuels des filiales

Les comptes consolidés sont contrôlés par des réviseurs désignés par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil d'Administration et avec accord de la Commission Paritaire Nationale. Leur mandat a une durée de 3 ans renouvelable.

Lors de l'Assemblée Générale qui a eu lieu le 30 mai 2003, ont été désignés :

- la société VAN IMPE & PARTNERS,
- la société DELBROUCK & Cie,
- la société PRICE WATERHOUSE COOPERS REVISEURS D'ENTREPRISES.

Leur mandat vient à échéance lors de l'Assemblée Générale de 2006.

II.3.9 Rémunération des membres du Conseil d'Administration et du Comité de Direction

Conseil d'Administration

L'Assemblée Générale du 31 décembre 2004 a fixé les principes, exposés ci-dessous, afin de déterminer les rémunérations des administrateurs à l'exception de l'administrateur délégué.

La rémunération du président se compose d'une partie annuelle fixe qui s'élève à € 36 000 et d'une partie variable constituée par les jetons de présence aux réunions. Ces jetons sont de :

- € 500 par Conseil,
- € 400 par Comité auquel il participe,

En outre, il perçoit une indemnité annuelle pour frais de fonctionnement de € 4 000.

La rémunération des autres administrateurs se compose d'une partie annuelle fixe de € 12 000 et d'une partie variable constituée par les jetons de présence. Ces jetons sont de :

- € 500 par Conseil,
- € 400 par réunion des autres Comités.

En outre, ils perçoivent une indemnité annuelle pour frais de fonctionnement de € 2 000.

La présence aux réunions est une condition nécessaire à l'obtention du jeton de présence.

Le Conseil du 23 décembre 2005 a décidé qu'à partir du 1^{er} janvier 2006, les indemnités forfaitaires annuelles sont ramenées à € 1200 pour les administrateurs et € 2400 pour le président.

Nom	Présences aux réunions du Conseil et des Comités de la SNCB Holding				Rémunération des administrateurs (indemnités de fonctionnement exclues)	
	Conseil (total 14)	Comité d'Audit (total 10)	C. Nom. et Rém. (total 6)	Comité Stratégique (total 7)	Conseil et Comités de la SNCB Holding (€)	Mandats dans d'autres sociétés du Groupe (€)
J-C. FONTINOY	14/14	10/10	5/5	7/7	48.900	9.200 (1)
E. BRUYNINCKX	13/14	7/10	-	6/7	23.700	-
A. COLPAERT	14/14	-	-	7/7	9.400	38.450 (2)
J-C. DEHOVRE	11/14	-	5/6	6/7	15.500	12.600 (3)
C. GERNAY	11/13	8/9	-	6/7	22.100	200 (4)
G. SMET	13/14	8/10	-	5/7	17.700	10.600 (3)
M. VERDONCK	13/14	-	-	7/7	20.900	-
M. VERGEYLE	11/14	-	4/6	6/7	21.500	-
M. WATHELET	14/14	10/10	-	6/7	25.400	600 (4)
D. OFFERGELD	1/1	-	1/1	-	3.900	-

(1) administrateur SNCB et président Euroliège TGV

(2) président Infrabel et administrateur ABX Logistics Deutschland GmbH

(3) administrateur SNCB et Euroliège TGV

(4) administrateur Euroliège TGV

Comité de Direction

Rémunération de l'Administrateur délégué

La rémunération brute payée en 2005 à M. Haek, en service depuis le 1^{er} février 2005, s'élevait à € 285 932,33.

Rémunération des directeurs généraux

Le Conseil a fixé la rémunération des membres du Comité de Direction.

A partir du 1^{er} novembre 2002, le système de rémunération comprend :

1. une partie fixe, à savoir :
 - le salaire de base;
 - l'allocation de gestion octroyée mensuellement;
 - l'indemnité de fonction : montant forfaitaire mensuel.

2. une partie variable, à savoir :

- l'allocation de fonction : 0 à 100 % du salaire annuel de base. Le pourcentage d'octroi est déterminé par le Comité de Nominations et de Rémunération, sur proposition de l'administrateur délégué, compte tenu du degré de difficulté et de la complexité sociale de la fonction exercée.
- la prime de productivité : variable selon un coefficient d'appréciation de 0 à 3. Une évaluation sera réalisée deux fois par an (juin - décembre) par l'administrateur délégué et elle sera soumise au Comité de Nominations et de Rémunération. L'évaluation sera basée sur la réalisation des objectifs fixés préalablement.

La partie variable représentera en moyenne environ 30 % de la rémunération.

Le pécule de vacances, la prime annuelle et les autres allocations et indemnités éventuelles sont déterminés selon les dispositions réglementaires applicables. Les contractuels bénéficient d'une assurance-groupe et d'une assurance hospitalisation.

Le montant global brut payé en 2005 aux membres du Comité de Direction autres que l'administrateur délégué s'élève à € 1 039 542,36.

Mandat dans les filiales et sociétés à participation

1. Sociétés dans lesquelles des mandats ont été exercés (participations directes et indirectes) par des membres des organes de gestion ou du personnel SNCB Holding

EUROSTATION
EURO LIEGE TGV

TRANSURB TECHNIRAIL

CREDIT IMMOBILIER AUX CHEMINOTS

FONCIERE RUE DE FRANCE

PUBLIFER

EUROFIMA

GEIE /EESV EURATEL

SYNTIGO

BRUXELLES MIDI

EURO IMMOSTAR

ANNEIS

BELGORAIL

ABX Logistics (Deutschland) GmbH

ABX Logistics (France)

ABX Logistics (USA) INC

ABX Logistics Group NV/SA

ABX Logistics (Portugal) Lda

ABX Logistics Espana SA

En dehors de membres du personnel, 6 membres des organes de gestion ont exercé des mandats.

Le Conseil du 25 février 2005 a décidé que les mandats d'administrateur dans les filiales, exercés par des membres du personnel du Groupe SNCB, ne sont pas rémunérés.

III Les évolutions structurelles et financières

III.1 Les faits marquants

Les événements majeurs de 2005 sont brièvement décrits ci-dessous, et certains seront détaillés plus loin.

Une nouvelle tutelle

A l'automne 2005, le groupe SNCB a été placé sous la tutelle d'un nouveau secrétaire d'Etat aux entreprises publiques, M. Bruno Tuybens. Celui-ci exerçait la fonction de directeur de la cellule d'investissements durables et socialement responsables de la KBC.

Un nouveau contrat de gestion

Depuis la restructuration du 1^{er} janvier 2005, trois contrats de gestion ont été conclus entre l'Etat fédéral et chacune des trois sociétés du Groupe pour la période 2005-2007. Dans le contrat de gestion de la SNCB Holding, on souligne particulièrement la mission de coordination de celle-ci, et la définition des organes et des structures lui permettant d'exercer ce rôle.

Reprise d'une partie de la dette

Fin 2004, la dette de la SNCB s'élevait à près de 10 milliards d'euros. Sur base de ce qui s'est fait dans d'autres pays européens, l'Etat a repris au 1^{er} janvier 2005 la dette « historique » de la SNCB à hauteur de 7,4 milliards d'euros. Cette opération s'effectue via le Fonds des Infrastructures Ferroviaires (FIF), nouvel organisme créé et géré par l'Etat. En contrepartie de la reprise de la dette, le FIF devient, pour la somme de 7,4 milliards, propriétaire d'une partie du réseau ferroviaire et de certains actifs.

Reprise des obligations de pensions

Fin 2005, les charges du fonds de pension du Groupe SNCB ont été intégralement transférées à l'Etat, qui s'est engagé – dans une loi – à en garantir le financement. Dans l'accord de transfert, le Groupe SNCB a négocié avec l'Etat de payer en une seule fois une somme de 295 millions d'euros, somme couvrant les sommes non compensées par l'Etat que le Groupe avait chaque année à sa charge.

Préfinancement des investissements et financements alternatifs

Les Régions avaient exprimé le souhait d'anticiper la réalisation de certains projets dont le financement ne pouvait être couvert par la dotation de l'Etat (tunnel du Liefkenshoek à Anvers, extensions du port de Zeebrugge, port de Bruxelles, modernisation de l'axe Bruxelles-Luxembourg, parking de Louvain-La-Neuve et gare de Gosselies). Des solutions ont été élaborées et vont permettre le financement de ces projets, soit par des PPP, soit par des emprunts (à rembourser par un prélèvement sur la dotation d'investissement), les Régions intervenant dans le paiement des charges d'intérêt.

L'Union Européenne s'est prononcée sur ABX

La Commission européenne a décidé d'approuver la restructuration financière et opérationnelle d'ABX LOGISTICS Worldwide et autorise, par conséquent, la capitalisation d'ABX par sa maison-mère, la SNCB Holding, à hauteur de 176 millions d'euros. L'approbation du dossier de restructuration financière dégage la voie pour la privatisation d'ABX LOGISTICS Worldwide.

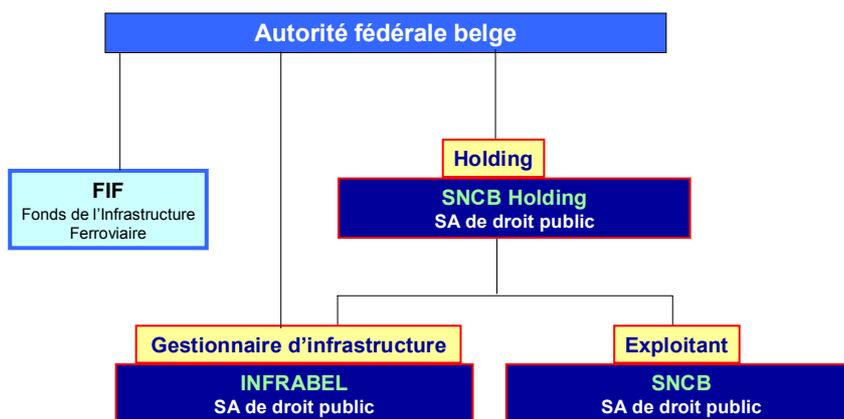
III.2 Modification de structure au 1.1.2005

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 efficace 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.

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 prémises 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 opérationnelles déterminées sur le terrain.

A côté de ces activités opérationnelles(ferroviaires), la SNCB Holding 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 ci-dessus relèvent des missions de service public pour lesquelles la SNCB Holding reçoit une dotation de l'Etat. Ces missions de service public apparaîtront plus loin lors de la description du contrat de gestion.

III.2.1 Coordination et synergie stratégique du Groupe SNCB

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:

- 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;
- la détermination, en concertation avec la SNCB et Infrabel, des stratégies relatives à la gestion des Ressources Humaines;
- 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;
- la cohérence du plan d'investissement et de l'exécution des investissements ;
- la garantie que les clés de répartition convenues entre les Régions seront respectées;
- veiller à la cohérence des plans d'entreprise et aux engagements contractuels avec l'Etat;

- l'établissement du plan d'action annuel d'intermodalité;
- 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.

De plus, la SNCB Holding est active dans le domaine de la protection de l'environnement. Plus précisément, elle coordonne l'atteinte de l'objectif d'augmentation de l'efficacité énergétique pour le groupe. Elle coordonne également l'impact des localisations à risque en matière d'assainissement des sols.

III.2.2 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:

Gestion du personnel et gestion des services médicaux

La SNCB Holding est le seul employeur pour la totalité du personnel du groupe SNCB. Elle met le personnel à disposition de la SNCB et d'Infrabel. Ceci inclut également qu'elle veille à l'uniformité des règles de gestion de la totalité du Groupe, en concertation avec SNCB et Infrabel.

Informatique et télécommunications

Aussi bien dans le domaine de l'exploitation que des investissements, les services de ICT apportent une contribution de plus en plus large dans l'atteinte des objectifs de qualité et de productivité.

Gestion du patrimoine et facility management.

Trésorerie.

III.2.3 Activités opérationnelles

Gestion des gares et dépendances :

la SNCB Holding est le propriétaire des bâtiments des gares, des parkings et de l'environnement des gares.

La SNCB Holding est chargée de la gestion et de 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 :

le service Corporate Security Services s'en charge.

Optimisation de la qualité du service des trains :

le Suivi de la qualité du service des trains est coordonné via la "Task Force Régularité", qui est présidée par la Direction Stratégie et Coordination.

Environnement.

III.3 Le nouveau contrat de gestion

Depuis la restructuration du 1^{er} janvier 2005, trois contrats de gestion ont été conclus entre l'Etat fédéral et chacune des trois sociétés du Groupe. 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."

Dans le contrat de gestion de la SNCB Holding, les missions de service public de la SNCB Holding sont fixées comme suit:

- 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.

Le contrat de gestion ne se limite 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”, sous la présidence de la SNCB Holding, veille à la cohérence des plans d’investissement entre eux ;
- la “Task Force Régularité”, sous la présidence également de la SNCB Holding, 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.

III.4 Le contexte réglementaire européen

Sur la scène européenne de la mobilité, l'année 2005 a été essentiellement consacrée au transport de voyageurs. Après le « second Paquet Ferroviaire » de 2004, centré sur les aspects Infrastructure, le projet de Troisième Paquet, discuté au Conseil et au Parlement Européen tout au long de 2005, s'attache en effet à la libéralisation du transport international de voyageurs, y inclus le cabotage, et à la définition des droits des clients du rail en cas de retard, suppression de trains, correspondances manquées, etc.

Il définit également les conditions de certification du personnel de sécurité appelé à circuler en trafic international.

Parallèlement à ce Troisième Paquet, actuellement en stade final de discussion, et qui devrait être voté fin 2006, la Commission a déposé en juillet 2005 un projet de Règlement visant à donner un nouveau cadre aux contrats de service public (contrats de gestion en droit belge).

L'idée majeure à la base de cette nouvelle proposition est de limiter dorénavant ce type de contrats à la sphère du transport de personnes, et d'imposer une mise en concurrence des prestataires potentiels avant l'attribution de ces contrats, avec de notables exceptions en transport ferroviaire.

L'examen de ce projet suscite davantage de divergence de vues politiques et juridiques.

III.5 Reprise d'une partie de la dette

A l'occasion de la réforme des structures de l'ancienne SNCB, l'Etat belge a procédé à une reprise de la dette historique de la Société.

Cette opération, décidée en 2004, a été réalisée effectivement le 1^{er} janvier 2005, par transfert de certains actifs et passifs de la SNCB Holding au Fonds de l'Infrastructure Ferroviaire.

Ce transfert portait plus précisément sur une dette d'une valeur comptable nette de 7,4 milliards d'euros, et d'actifs corporels relatifs à l'infrastructure ferroviaire ainsi que 34 terrains considérés comme valorisables pour un montant équivalent de 7,4 milliards d'euros.

III.6 Reprise des obligations de pension

Par un arrêté royal du 28 décembre 2005, l'Etat belge a repris à la SNCB Holding :

- ses obligations en matière de pension ainsi que les obligations assimilées à l'égard de son personnel statutaire et de son ancien personnel statutaire, en ce compris la charge des pensions de survie de leurs ayants droit, telles qu'elles résultent du Statut du personnel de la SNCB Holding;
- des dépenses de pension de la SNCB Holding qui, actuellement, ne sont pas compensées par l'Etat en application du règlement européen 1192/69.

En échange de ce transfert, la SNCB Holding est redevable à l'Etat d'une somme globale de 296.033.655 €, dont 295.215.041 € ont été payés le 30 décembre 2005.

Ce transfert n'affecte pas les droits de pension et assimilés du personnel statutaire et de l'ancien personnel statutaire de la SNCB Holding, ou leurs ayants droit, ni aux principes du traitement différé. Les particularités inhérentes au régime de pension propre au personnel statutaire et de l'ancien personnel statutaire de la SNCB Holding sont préservées intégralement.

III.7 Les résultats financiers

L'année 2005 a été une importante année charnière, au cours de laquelle les nouvelles structures du Groupe SNCB ont été mises en place.

L'Etat a d'ailleurs conclu avec les 3 sociétés du groupe des contrats de gestion précisant, pour la période 2005-2007, les objectifs et moyens assignés à chacune d'elles.

La SNCB Holding s'est plus particulièrement vue assigner un rôle prééminent de soutien et de coordination, qui s'est notamment concrétisé par la réalisation d'une augmentation de capital en faveur de la SNCB, à hauteur de 230 millions €.

A l'occasion de cette réorganisation, les sociétés du groupe SNCB ont désormais aligné leurs pratiques comptables sur celles prévues par le droit comptable commun.

Enfin, l'Etat a procédé à la reprise des obligations en matière de pension qui incombaient au groupe SNCB, moyennant paiement d'une somme unique de 296,0 millions €.

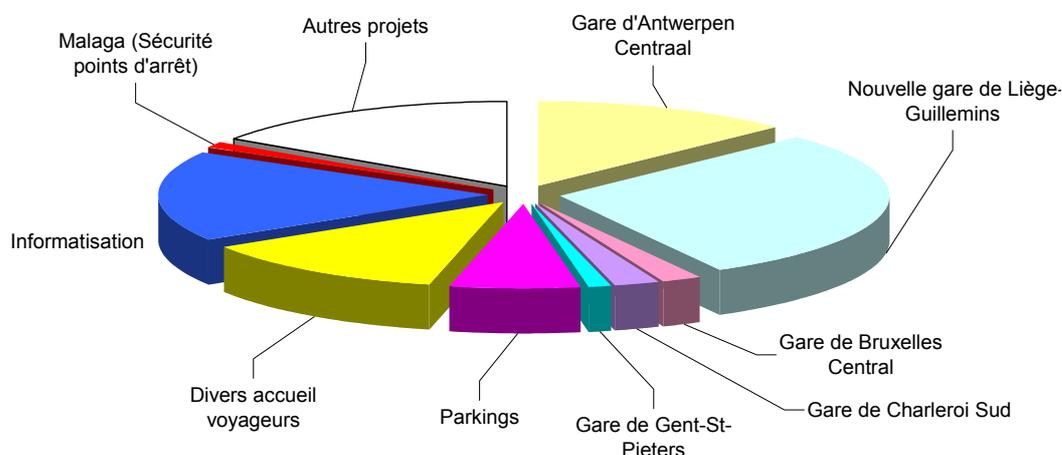
Grâce aux efforts de restructuration entrepris, et à la reprise de la dette historique par l'Etat, le résultat de la SNCB Holding évolue favorablement. Cela se vérifie notamment tant au niveau de l'EBITDA, de l'EBIT que du résultat courant, qui, tous, sont positifs au terme de l'exercice 2005.

Si l'année s'achève sur une perte de 11,1 millions €, celle-ci est imputable à des éléments exceptionnels, qui, par nature, ne sont pas récurrents.

A noter enfin que, eu égard aux importantes modifications structurelles intervenues, la comparaison par rapport à 2004 n'est pas pertinente.

<i>En millions €</i>	2005
Produits d'exploitation	2.970,7
• <i>Chiffre d'affaires</i>	2.025,8
• <i>Dotation publique</i>	164,2
• <i>Autres</i>	780,7
Charges d'exploitation	-2.834,8
• <i>Services & biens divers</i>	-323,8
• <i>Personnel</i>	-2.500,5
• <i>Autres</i>	-10,5
EBITDA	135,9
Charges non décaissées	-47,5
EBIT	88,4
Résultats financiers	-79,5
Résultat courant	8,9
Résultats exceptionnels	-20,0
EBT	-11,1

III.8 Les investissements



Dans le cadre du plan d'investissements 2005-2007, la SNCB Holding a investi 105,7 millions d'euros en 2005.

La part principale de ce montant, à savoir 52 %, fut consacrée à la construction, l'agrandissement et la rénovation de gares.

Un investissement de 6,9 millions d'euros a été réalisé pour les parkings, 18,1 millions ont été investis pour l'informatisation et 13,2 millions d'euros pour l'accueil des voyageurs.

Principaux investissements	Montants investis en 2005 (milliers d'euros)
Gare d'Antwerpen Centraal	13.461
Nouvelle gare de Liège-Guillemins	30.736
Gare de Bruxelles Central	2.093
Gare de Charleroi Sud	2.433
Gare de Gent-St-Pieters	1.103
Parkings	6.904
Divers accueil voyageurs	13.165
Informatisation	18.083
Malaga (Sécurité points d'arrêt)	1.112
Autres projets	16.570
Total	105.659

III.9 Le plan d'entreprise

Dans le courant de 2005, le premier plan d'entreprise de la SNCB Holding a été rédigé, conformément au plan d'entreprise qui a été élaboré pour l'ancienne SNCB pour la période 2004-2005. En même temps, la SNCB Holding a été chargée de coordonner les plans d'entreprise des trois sociétés du Groupe. Ceci a abouti au plan d'entreprise consolidé pour la période 2006-2007, sur base duquel un accord social a été négocié pour la même période durant les premiers mois de 2006.

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 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.

III.10 Evolution du dossier ABX

Le 7 décembre 2005, la Commission européenne a décidé d'approuver, au terme d'une procédure de près de trois ans, la restructuration financière et opérationnelle d'ABX LOGISTICS Worldwide. Cela signifie que la Commission autorise la capitalisation d'ABX LOGISTICS Worldwide par sa maison-mère, la SNCB Holding, à hauteur de 176 millions d'euros, principalement sous forme de la conversion en capital des dettes d'ABX LOGISTICS envers la SNCB Holding.

Cette décision se fonde sur un plan de restructuration. Ce plan prévoit une réduction importante de capacité du groupe ABX Logistics Worldwide et, en son sein, de ses filiales ABX Allemagne et ABX Pays Bas, un retour à la viabilité de l'ensemble du groupe et une cession de la totalité de son capital à un investisseur privé, qui devra intervenir dans les 12 mois suivant cette décision.

C'est ainsi que le groupe ABX se recentre sur ses activités d'organisation de transport international et national par voie aérienne, maritime, fluviale et routière.

En réduisant sa taille de manière significative et en rendant ses structures plus légères et plus efficaces, ABX Logistics a pu réaliser pour la deuxième année consécutive un bénéfice opérationnel de 3 millions d'euros en 2005.

Par ailleurs, la Commission n'a pas soulevé d'objections en ce qui concerne les investissements de la SNCB liés à la création du groupe ABX LOGISTICS durant la période allant de 1998 à 2003.

Elle a également approuvé la cession par la SNCB Holding des activités de messagerie routière nationale en France réalisée en mars 2005, et l'a considérée conforme aux conditions du marché.

L'approbation du dossier de restructuration financière dégage la voie pour le développement futur du groupe et la privatisation d'ABX LOGISTICS Worldwide.

En mars 2005, la SNCB Holding a signé un accord exclusif avec un fonds d'investissement européen de « private equity » pour la cession de 100 % des parts d'ABX Logistics Worldwide.

Au terme du processus de « due diligence » (avril 2006), la SNCB Holding pourra négocier avec l'acheteur un « special purchase agreement ».

III.11 Maîtrise des risques

Il est supposé au stade actuel que la cession d'ABX sera réalisée en 2006, sans charges nouvelles pour la SNCB Holding que celles déjà couvertes par des provisions pour risques et charges existantes. L'impact réel de cette opération ne pourra être évalué qu'en fonction des résultats de la due diligence actuellement en cours et de la négociation finale avec le candidat cessionnaire.

Des provisions pour risques et charges ont été constituées en 2006 pour les interruptions de carrière, les litiges juridiques et les risques environnementaux.

En matière de planification et de financement des investissements, de nombreuses actions ont été entreprises en 2005 afin de réduire l'exposition aux risques pour la SNCB Holding.

Afin d'éviter un accroissement non maîtrisable de la dette, les orientations suivantes ont été prises :

- Limitation des investissements financés par les pouvoirs publics au niveau des dotations reçues ;
- Limitation au strict minimum des investissements sur fonds propres ;
- Pour les emprunts contractés en vue de réaliser des investissements, couverture des contrats par des engagements des différentes parties à contribuer au remboursement des charges en capital et en intérêts ;
- Prise en compte des financements ou du cofinancement de projets par des tiers uniquement lorsque des engagements formels ont pu être obtenus.

Des charges d'intérêt ont également été budgétées pour 2006, résultant de la simulation de l'évolution attendue de l'endettement. Cette simulation tient compte des éléments suivants: le cash flow, le financement des investissements prévus sur fonds propres, l'augmentation de capital de la SNCB, le versement à Infrabel des fonds liés au TGV vers les Pays-Bas, le déficit du financement TGV, les dépenses conventionnellement à charge de la SNCB Holding, telles que l'aménagement des terrains à Berendrecht ou l'assainissement de terrains historiquement pollués et apportés à la SNCB ainsi que l'endettement consécutif à l'opération de reprise des obligations de pension par l'Etat.

III.12 Objectifs et politique de la société en matière de gestion de l'endettement

Dans le cadre du financement de sa dette et de la conclusion de diverses opérations de financement alternatif, la SNCB Holding mène une gestion active des risques en vue de maîtriser certains risques, notamment les risques de liquidité, de change, de taux d'intérêt et de crédit. A cet effet, elle a arrêté une politique financière, approuvée par le Conseil d'Administration, par laquelle cette gestion des risques est fortement réglementée.

Pour couvrir les risques de change et de taux d'intérêt, on utilise des produits dits « dérivés ». Par produits dérivés, on entend les swaps (intérêts et cross currency), forward rate agreements, options, contrats de change à terme et futures (futures sur taux courts et futures notionnels). Ces opérations sont comptabilisées conformément à la législation comptable belge.

Pour la conclusion de transactions de couverture, il faut préalablement consulter trois contreparties. Les opérations de trading sont exclues.

La politique financière mentionnée ci-dessus est aussi d'application pour les moyens financiers du Fonds RER que la SNCB Holding gère en nom et en place de l'Etat.

Risque de liquidité

Lorsque des financements sont contractés, on tient compte de l'évolution prévue des cash-flows futurs, dans le but de niveler et de réduire au mieux les soldes de trésorerie. Les placements et les emprunts doivent être alignés les uns sur les autres de façon à limiter au maximum les risques au niveau interne.

Par ailleurs, le risque de liquidité est couvert par un étalement des échéances de la dette dans le temps. Ainsi, 20 % au maximum de l'en-cours de la dette peuvent venir à échéance dans la même année, avec un maximum de 10 % de la dette par trimestre.

Risque de change

Toute opération d'endettement, même à court terme, qui génère un risque de change, doit être immédiatement et intégralement couverte en EUR (principal et intérêts) par l'utilisation de produits dérivés. La position couverte peut être assortie d'un taux d'intérêt flottant ou fixe.

Risque de taux d'intérêt

Les méthodes de travail pour limiter les risques de liquidité, décrites au point 1, sont également appliquées pour couvrir les risques de taux d'intérêt

L'objectif est que la part de la dette à taux fixe représente 2/3 de la dette totale. Ce rapport peut être adapté en fonction des conditions du marché, moyennant le respect des procédures fixées.

Risque de credit

Les placements doivent avoir un caractère de prêt et ne peuvent pas se faire en capital à risque. Ils sont soumis à des critères stricts de rating minimum des contreparties, en fonction de la durée du placement.

On a également fixé des montants maximum par contrepartie. Ces limites ne sont toutefois pas applicables aux placements en instruments qui bénéficient d'un rating AAA/Aaa ou qui sont émis ou garantis par l'Etat belge.

Pour les produits dérivés, le risque de crédit vis-à-vis des contreparties doit être réparti et couvert systématiquement par la conclusion de contrats CSA (Credit Support Annex). Dans le cadre de contrats de ce type, on calcule régulièrement quel montant net devrait être payé soit par la SNCB Holding, soit par la contrepartie, en cas d'annulation de l'en-cours intégral des produits dérivés conclus avec cette contrepartie. C'est le risque de crédit auquel on est exposé vis-à-vis de la contrepartie. Par le recours aux CSA, le risque est limité à un montant maximum qui varie en fonction du rating de la contrepartie.

Au cas où le rating d'une banque descendrait sous BBB+ / Baa, les contrats avec cette banque doivent être transférés à une autre banque bénéficiant d'un rating plus élevé.

Avec des contreparties ayant reçu un « negative credit watch », aucune opération nouvelle ne peut être conclue pendant la période de « negative credit watch ».

Reporting et contrôle

Chaque mois, un rapport d'activités est établi par le service Trésorerie de la Direction Finances à l'intention du directeur général Finances, du general manager Finances, de la Comptabilité, de l'Audit Interne et du Collège des Commissaires.

Chaque trimestre, la Direction Finances fait rapport sur les activités financières au Comité de Direction, au Comité d'Audit et au Conseil d'Administration, dans le cadre de l'état financier.

Par ailleurs, l'Audit Interne a été chargé des missions suivantes :

- contrôler semestriellement si les produits dérivés utilisés répondent aux règles prévues dans le cadre de la politique financière en vigueur;

- s'assurer que les produits dérivés utilisés soient comptabilisés comme prévu par les règles d'évaluation de la Société;
- s'assurer que la Comptabilité reçoit à temps tous les documents signés relatifs aux produits dérivés contractés (ces documents doivent d'ailleurs être transmis à l'Audit Interne en même temps);
- s'assurer que les données mentionnées dans les rapports mensuels soient correctes et complètes;
- présenter semestriellement un rapport à ce sujet au Comité d'Audit et au Conseil d'Administration.

Compte tenu du fait que le 1er janvier 2005, le Fonds de l'Infrastructure Ferroviaire a repris de la SNCB Holding un montant total de 7,4 milliards d'euros de dettes et de produits dérivés y afférents, il est clair qu'en regard à la réglementation interne en vigueur, les contrats restants n'auront plus qu'un impact marginal sur les risques de prix, de crédit, de liquidité et de cash-flow de la Société.

Au sujet de la destination des moyens financiers du Fonds RER, le service Trésorerie de la direction Finances fait un rapport trimestriel à la DGTT-Direction Transport Ferroviaire conformément à l'article 45, 5^{ème} alinéa du contrat de gestion entre l'Etat et la SNCB Holding.

Un rapport spécifique sur la gestion des moyens de ce fonds est remis annuellement au Gouvernement Fédéral en application de la loi-programme du 11 juillet 2005 - Titre VI - Entreprises publiques - Chapitre I - Fonds RER - article 50 4^{ème} alinéa.

III.13 Application des règles de continuité

Conformément aux dispositions de l'article 96,6° du Code des Sociétés, le Conseil d'Administration justifie l'application des règles comptables de continuité par les éléments suivants :

- la nouvelle organisation du groupe SNCB a conduit à l'élaboration d'un plan d'entreprise prévisionnel sur l'horizon 2005-2007, qui laisse apparaître, dans le chef de la SNCB Holding, des perspectives bénéficiaires dès l'exercice 2006, hors éléments exceptionnels;
- l'Etat Belge a organisé, au 1^{er} janvier 2005, la reprise de la dette historique de l'ancienne SNCB, à concurrence de 7,4 milliards €, cette opération induisant une réduction substantielle de l'endettement et des charges financières;
- la SNCB Holding bénéficie toujours d'un rating financier AA+/Aa1 attribué par les agences internationales de notation Standard & Poor's et Moody's. Cette appréciation s'appuie notamment sur la constatation que le statut public de la SNCB Holding la soustrait à l'application de la loi sur les faillites. Elle ne pourrait d'ailleurs être mise en liquidation que sur base d'un acte du Parlement.

III.14 Missions particulières accomplies par les commissaires-reviseurs

Différentes missions particulières légales ou complémentaires ont été accomplies par les commissaires au cours de l'exercice écoulé, portant sur :

- l'audit de l'application des conventions entre la SA Publifer, la SA Clear Channel Belgium et la SNCB Holding ;
- le rapport révisoral du 05/10/05 relatif à la valorisation de la créance de la SNCB Holding sur la SA INTER FERRY BOATS arrêtée au 30 juin 2005 ;
- la mission de contrôle prévue aux articles 48 et 64 du contrat de gestion entre l'Etat et la SNCB Holding, comprenant notamment un contrôle plénier équivalent à celui effectué lors d'une clôture.
- l'analyse du traitement comptable du FIF ;
- l'analyse du traitement comptable et fiscal des préfinancements alternatifs.

La rémunération globale afférente à ces prestations s'élève à 136 787,09 €.

IV Les évolutions opérationnelles

IV.1 Les faits marquants

Les événements majeurs de 2005 sont brièvement décrits ci-dessous, et certains seront détaillés plus loin.

Le Performance Management Process

A la demande des 3 CEO, un Performance Management Process a été mis en place. Il s'agit d'un cycle semestriel de communication des objectifs, de suivi intermédiaire et d'appréciation de la performance.

Démarrage du projet de formation Train@rail

Au 1er janvier 2005, un nouveau centre de formation "train@rail" a été installé. Train@rail se charge de la formation en matière de pédagogie, d'organisation et de gestion, pour tout le groupe.

Mobilys

A l'automne 2005, se sont tenues les premières journées MOBILYS, vaste forum consacré à l'examen de trois aspects bien particuliers et actuels du transport par rail : la sécurité – le nouveau concept de gares - le RER.

Projet pilote pour les parkings

D'un commun accord avec la SNCB, actuellement le seul opérateur client des gares, un projet pilote a débuté durant la deuxième moitié du mois d'août dans 10 gares. L'accès gratuit aux parkings a été accordé aux clients fidèles.

Restructuration des services de sécurité

Dans le courant de 2005, de nouvelles tâches ont été reprises d'une société privée par B-Security, le service de gardiennage des bâtiments, tandis que le personnel de Securail, chargé des interventions dans les gares et dans les trains, dispose d'un mandat lui permettant de dresser un procès-verbal en cas d'infraction à la législation spécifique sur les chemins de fer.

ICT-Trends Award pour le projet Atlas

Le département d'ICT de la SNCB Holding a remporté le ICT-Trend Award 2005 pour le développement de l'application Atlas, permettant la localisation géographique et le suivi de l'état des locomotives.

IV.2 Le personnel

IV.2.1 La gestion du personnel

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.

C'est la Direction Human Ressources qui est en charge de cette politique. Elle s'est concentrée sur ses activités de base :

- mettre en place une gestion prévisionnelle des ressources humaines;
- 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 oeuvre de nouveaux processus dans la gestion de 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.

L'application d'une politique uniforme pour les trois sociétés du Groupe a requis la mise en place d'une structure de concertation avec les services HR nouvellement créés au sein de la SNCB et d'Infrabel. Une réunion de coordination HR est organisée toutes les deux semaines afin de garantir la bonne collaboration et un reporting correct.

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.

A la demande des 3 CEO, un Performance Management Process (le projet feedback) a été mis en place. C'est ainsi que 100 cadres supérieurs répartis entre les trois entités du Groupe ont été impliqués. Il s'agit d'un cycle semestriel de communication des objectifs, de suivi intermédiaire et d'appréciation de la performance. Les cycles suivants sont annuels, l'objectif étant d'étendre cet instrument de gestion au management du Groupe dans un premier temps, et à l'ensemble des cadres supérieurs à terme.

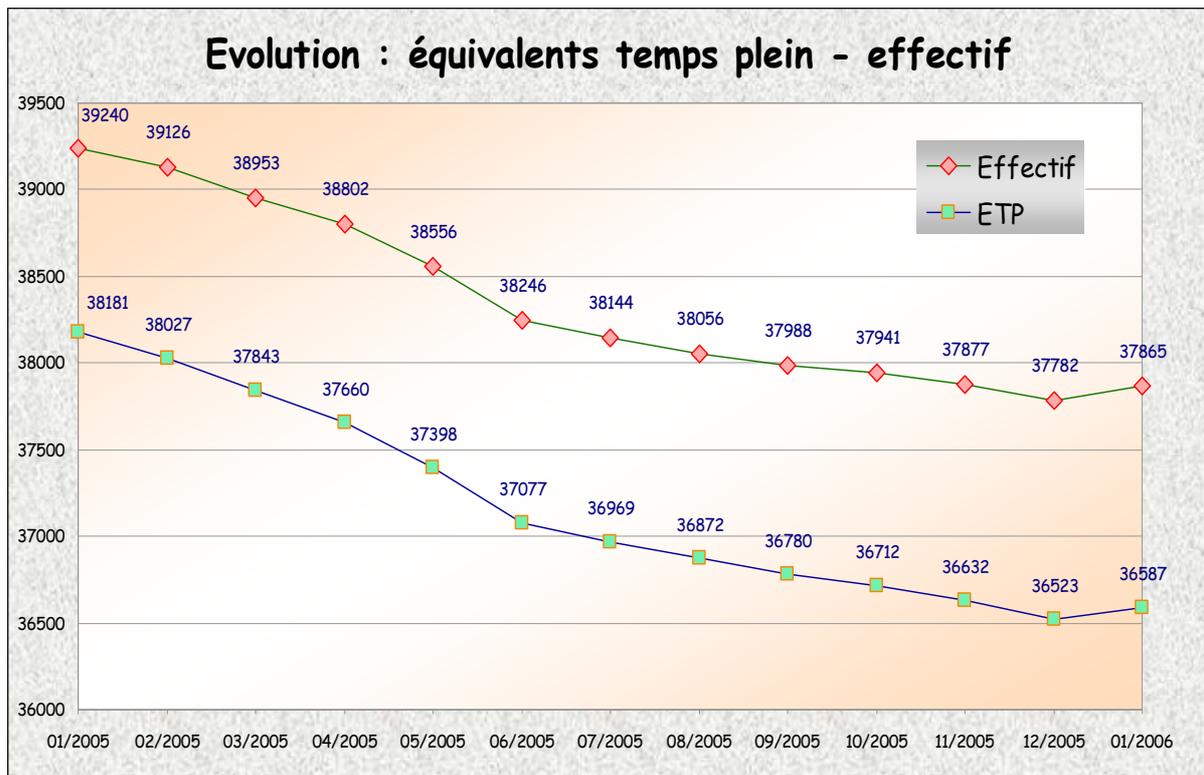
Un Business Process Reengineering a été mis en oeuvre en vue d'optimiser les processus dans le domaine de la médecine de contrôle. Ce BPR a débouché sur la mise au point du système informatique Medicontrol.

IV.2.2 L'effectif

Dans le courant de l'année 2005, 310 nouveaux agents ont été recrutés, dont 220 statutaires. Il s'agit de 251 hommes (81%) et 59 femmes (19%). Les recrutements statutaires se situaient principalement dans les catégories suivantes: personnel de conduite et d'accompagnement des train, sous chefs de gare, agents d'accueil et agent de métier (voie).

Par contre, 1685 agents ont quitté le groupe SNCB. 621 d'entre eux ont opté pour le système de plan de départ complet instauré dans le cadre du protocole d'accord social 2003-2005.

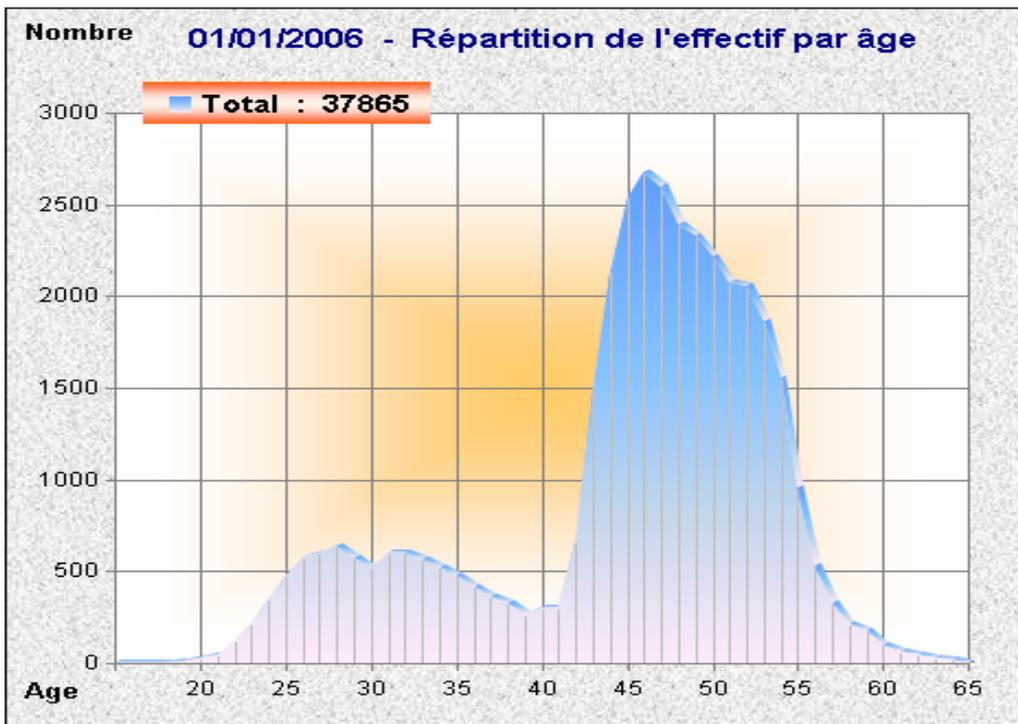
Ceci a résulté dans l'évolution suivante de l'effectif :



Au 1 janvier 2006, le groupe SNCB comptait 37.865 agents rémunérés répartis entre 36.539 statutaires et 1.326 non-statutaires. Au total, il y avait 34.864 agents masculins (92%) et 3.001 féminins (8%). Par ailleurs, 6.128 agents travaillaient en régime de 32 heures et 621 à mi-temps. Ces effectifs étaient répartis comme suit :

	Effectif	ETP
SNCB holding	4.018	3.823
Infrabel	14.059	13.655
SNCB	19.057	18.397
CSS	153	143
Détachés dans différents organismes	578	568
TOTAL	37.865	36.587

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.

IV.2.3 Démarrage du projet de formation train@rail

Une analyse de la politique de formation menée en 2004 a révélé que les efforts de formation sont principalement axés sur les métiers du rail et que les compétences pédagogiques, l'organisation et la gestion divergent considérablement entre les différentes directions et services staff. C'est pourquoi il a été décidé de créer un centre de formation qui se chargerait de la formation aux métiers qui ne sont pas typiquement ferroviaires et proposerait simultanément des services en matière de pédagogie, d'organisation et de gestion pour l'ensemble du Groupe. Au 01.01.2005, le centre de formation Train@Rail a été créé sur le plan organisationnel sous le nom de

H-HR.5. Il a été renforcé, au 01.09.2005, par 14 collaborateurs qui ont été sélectionnés via un appel interne aux candidatures. Quatre projets pilotes ont été lancés. Ils répondaient simultanément à des demandes spécifiques « apprentissage & développement » des filiales et de la SNCB Holding, d'une part, et offraient d'autre part à de nouveaux collaborateurs la possibilité d'acquérir les compétences requises en matière de développement et d'exécution de parcours « apprentissage & développement ». Depuis fin 2005, les 14 collaborateurs et la nouvelle équipe de management sont accompagnés par un consultant en vue de l'élaboration des 4 projets pilotes.

IV.3 Les gares

La politique de la direction Patrimoine est résolument axée sur les gares. Les nombreuses actions entreprises s'inscrivent dans des lignes de force précises :

- replacer les gares dans leur environnement urbain et en faire des lieux agréables et attractifs de passage parfaitement intégrés dans leur quartier,
- améliorer l'accessibilité de tous (intermodalité autos / piétons / vélos / bus – trains) y compris des personnes à mobilité réduite.

Dès 1998 a démarré un vaste programme de rénovation en profondeur des gares moyennes et petites, au rythme d'environ 20 installations par an, ainsi que des grandes gares.

La réalisation de chaque projet de modernisation de gare commence par une modernisation ferroviaire permettant une approche plus rapide des trains : rectification des accès, simplification des grilles, augmentation des performances des appareils de voie...

Partout où cela est possible, les quais sont adaptés et élargis, ce qui permet une meilleure exploitation et une plus grande fluidité des flux de passage de la clientèle. Bien sûr, les accès aux quais sont prévus en vue d'une accessibilité totale même pour les personnes à mobilité réduite.

Les gares doivent donc devenir des pôles d'interconnexion complète, entre trains bien sûr, mais aussi en privilégiant l'intermodalité. Ceci débouche sur l'établissement de liaisons routières voire autoroutières directes (Liège-Guillemins, Leuven, Gent-Sint-Pieters, Mons,...), sur la construction de grands parkings (voitures et deux-roues) et la création de centres d'intermodalité complets (train, métro, tram, bus, taxis,...).

En particulier, le grand hall de la gare de Bruxelles-Central, avec ses guichets et son Travel Centre a été rénové en 2005. Fin 2005, les travaux de rénovation de l'entresol et des quais ont commencé.

Les travaux dans les gares TGV de Liège-Guillemins et Antwerpen-Centraal ont été poursuivis. En 2005, on a assisté à la construction de la charpente métallique de la gare de Liège-Guillemins dessinée par l'architecte Calatrava.

En outre, la gare de Charleroi-Sud a fait l'objet de rénovations en 2005. Un nouveau parking de 150 places a été créé rue de la Villette et 250 places de stationnement supplémentaires ont été réalisées sur le parking existant.

De plus, la gare de Namur a été également rénovée : un pont-tube permettant aux trains de l'axe Bruxelles-Luxembourg et de la dorsale wallonne de ne plus se croiser est en cours de construction et des travaux d'augmentation de la vitesse de la ligne entre Namur et Charleroi sont entrepris.

On a également assidûment continué à travailler à la préparation du plan ambitieux de la gare de Gand-Saint-Pierre. La gare doit devenir un nœud de trafic moderne,

attractif et totalement accessible et en même temps être encore mieux adaptée à la structure urbaine.

La gare et son environnement seront réaménagés en profondeur dans les dix années à venir et seront adaptés au niveau de leur accessibilité.

Le rapport d'incidence a été approuvé le 27 octobre 2005. D'autre part, la procédure en vue de la réalisation du plan d'aménagement du territoire a été avancée.

En préparation de ce projet, la construction d'un bâtiment de parking provisoire à trois niveaux à côté du parking de l'avenue Fabiola a été entamée. Il sera mis en service au printemps 2006.

D'autre part, la gare de Jemelle, complètement rénovée, a été inaugurée le 6 avril 2005.

Enfin, au printemps 2005, 38 gares ont été équipées de hotspots telenet.

IV.4 Les concessions

L'objectif est de rechercher la valorisation maximale des espaces tout en offrant le meilleur service aux voyageurs via la rénovation de l'infrastructure obsolète, l'élaboration du mix-produits idéal (avec l'intégration de fonctions de services telles que la Poste, les sociétés régionales de transport, les canaux de distribution alternatifs de titres de transport, les stands info, les distributeurs d'argent, ...), l'anticipation des besoins de la clientèle TGV, le développement d'une collaboration durable avec des partenaires commerciaux professionnels, l'intensification des campagnes de publicité en gares respectueuses des prescriptions architecturales et du contexte social et enfin, le soutien de projets sociaux.

Fin 2005, H-PA Concessions gérait environ 300 contrats de concession, parmi lesquels quelques contrats cadre nationaux (publicités, magasins de journaux, bureaux de change, automates photos) et régionaux (distributeurs de boissons et snacks).

46 nouveaux contrats furent conclus dans le courant de l'année 2005 (principalement dans le secteur Horeca). La commercialisation des galeries commerciales dans les nouvelles gares qui seront opérationnelles à partir de fin 2006 a également débuté l'an dernier (Anvers-Central : +/- 65 commerces ; Bruxelles-Central : +/- 20 commerces) de même que la préparation relative aux projets à moyen terme (Charleroi-Sud : +/- 10 commerces ; Liège-Guillemins : +/- 20 commerces).

Quelques réalisations parmi les plus marquantes de l'an écoulé sont la réouverture d'établissements Horeca rénovés et du Musée de la Bande Dessinée, après la première phase des travaux de rénovation à Bruxelles-Central, ainsi que le rafraîchissement de certaines concessions existantes à Bruxelles-Nord et Anvers-Central.

L'augmentation des possibilités de gestion commerciale des espaces, crée, en plus, un contrôle social qui renforce la sécurité.

IV.5 Projet pilote pour les parkings

Les gares sont un maillon essentiel dans l'offre de déplacements. Dans la nouvelle structure du groupe, ils sont l'entière propriété du Holding, et pour les 37 les plus fréquentées d'entre elles, la gestion est aussi confiée au Holding. En ce qui concerne la propriété, il ne s'agit pas exclusivement des bâtiments des gares, mais aussi d'une partie de leur environnement, des abris pour vélos, des espaces pour la location des vélos et des parkings.

D'un commun accord avec la SNCB, actuellement le seul opérateur client des gares, un projet pilote a débuté durant la deuxième moitié du mois d'août dans 10 gares. L'accès gratuit aux parkings a été accordé aux clients fidèles.

Ceci cadre dans un projet plus large d'amélioration de l'accessibilité des gares. Il ne suffit en effet pas de convaincre le voyageur potentiel des avantages du train. Tous les maillons et chaînons possibles dans la chaîne des transports publics sont également d'une grande importance dans le choix final en faveur du train.

La période de test dans les dix gares durera un an. En cas de résultat concluant, l'intention finale est d'élargir cette mesure, et d'exécuter les interventions nécessaires suivantes.

IV.6 La sécurité des personnes et des biens

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).

Securail a été créé en 2005. Ses missions sont basées sur celles de l'ancien B-Security, et on a doté le service de compétences légales supplémentaires. Les membres du personnel de Securail sont assermentés et disposent d'un mandat leur permettant de dresser un procès-verbal en cas d'infraction à la législation spécifique sur les chemins de fer. Ils sont en outre pourvus de moyens de défense, en l'occurrence des menottes et un spray incapacitant. 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.

En tenant compte des principes des contrats de gestion du Groupe SNCB, la « Stratégie Sécurité » est basée sur une optique de coordination de la problématique de la sécurité : l'augmentation du sentiment de sécurité des clients et du personnel, une intervention rapide en cas de problèmes sur le réseau ferroviaire et la collaboration avec les services d'aide et de police sont particulièrement importants.

La contribution à une ligne directrice générale pour Corporate Security est un processus continu, pour lequel les phénomènes de société et les facteurs d'environnement jouent un grand rôle. La gestion est surtout conditionnée par les compétences attribuées aux services de sécurité et aux formes de collaboration avec les différents services de police. La philosophie de sécurité et la stratégie qui en découle, est basée sur les piliers suivants :

- une accessibilité et une présence permanente et visible des agents de sécurité de Securail sur le terrain. La continuité et des efforts soutenus lors des contrôles dans les gares et dans les trains et lors du contrôle social.
- Des actions dirigées et coordonnées de Securail contre le vandalisme, les dépôts d'immondices et les graffitis.
- Obtenir des résultats via les analyses de risque et l'étude de la criminalité sur base de priorités. Pour le Groupe SNCB, il s'agit surtout de l'agression contre le personnel et les voyageurs, les enfants jouant sur les voies, les vols et les dommages au matériel roulant.
- La coordination de toutes les missions de protection et de surveillance au sein du groupe SNCB.
- La centralisation des alarmes techniques (effraction, cambriolage, coffre-fort...) et la télévigilance au moyen de caméras situées dans une Chambre de Contrôle Nationale et une chambre de contrôle pour le trajet Nord-Sud à Anvers.

Cette approche doit faire partie intégrante de la culture d'entreprise et doit, à l'opposé du passé, être basée sur une attitude vigilante de chaque membre du personnel. Securail et B-Security travaillent de manière transversale, toutes les directions peuvent faire appel à eux pour leurs services et en connaissance de cause si un problème de sécurité doit être abordé.

L'atteinte des objectifs doit conduire à la stabilisation et/ou à la diminution d'un certain nombre de problèmes, qui non seulement atteignent le sentiment de sécurité et le processus de production, mais aussi l'intégrité physique des clients et du personnel. A ce sujet, il faut surtout faire preuve du respect de la vie privée.

IV.7 Corporate Prevention Services

CPS est reconnu en tant que service externe de prévention et dispose :

D'un département Médical (d'après la loi-cadre sur le bien-être du 4/08/1996) qui est axé sur la personne et qui organise le suivi médical périodique du personnel de sécurité.

Un département Gestion des Risques qui est axé sur les conditions de travail des personnes (risques pour la santé et le bien-être psychique) pour maîtriser entre autres les risques lors de l'exercice de fonctions de sécurité.

Le E.A.S. (Employee Assistance Structure) qui est responsable de l'aide psychique (par exemple lors d'incidents critiques, d'agression ou de gestion du stress) ou pour des actions préventives dans ce domaine.

Pour la certification du personnel dans le cadre du RGUIF, les sociétés ferroviaires doivent faire certifier leur personnel de sécurité sur le plan médical et psychique. Après une procédure d'adjudication, CPS a été désignée à cet effet par l'Etat.

Différentes procédures administratives et fonctions de soutien ont été adaptées en 2005 pour améliorer la performance et la qualité de prestation de service de CPS :

- réduction du temps d'attente pour les examens de médecine du travail ;
- rationalisation de la collaboration avec des laboratoires externes ;
- centralisation des tâches administratives ;
- adaptation du planning des convocations.

IV.8 La sécurité d'exploitation

Un degré élevé de sécurité d'exploitation est et reste une des caractéristiques et des conditions de base les plus importantes du transport ferroviaire. Elle a en même temps aussi une grande influence sur le choix du moyen de transport.

Les instances Européennes ont édicté à ce sujet la Directive 2004/49. Elle traite de systèmes de gestion intégrés pour la sécurité.

Les services de la SNCB Holding travaillent activement à la coordination qui est nécessaire entre le gestionnaire d'infrastructure et l'opérateur du Groupe lors de l'application de cette Directive.

Pour le transport marchandises, le transport de matières dangereuses requiert une attention particulière permanente. C'est la réglementation RID qui est ici d'application.

L'année 2005 a vu l'implémentation du plan de secours informatisé axé marchandises dangereuses pour la gare de triage de Kinkempois. La rédaction de tels plans pour les autres gares de triage a débuté, avec l'objectif de les rendre opérationnels pour fin 2006.

IV.9 La sécurité du travail

La SNCB Holding exerce un rôle de consultance et de coordination au sein du Groupe pour la réglementation de plus en plus large de la sécurité du travail.

Quelques thèmes à mentionner ci-dessous pour lesquels ce rôle a été joué en 2005 :

- mise à jour de l'inventaire asbeste existant dans le matériel roulant ;
- étude, prospection et suivi des contrats des équipements de protection individuelle dans le but d'améliorer la qualité des produits tout en les mettant en adéquation avec les nouvelles normes;
- la sécurisation d'installations telles que gares voyageurs, gares de formation, tunnels,...

IV.10 L'environnement

Le chemin de fer est un maillon essentiel de la mobilité durable. Au fur et à mesure que la demande de transport continue à augmenter, et également par conséquent son impact négatif sur l'environnement, le chemin de fer offre une alternative aussi attractive pour capter cette croissance.

Le 8 juillet 2005, le groupe SNCB ainsi que d'autres entreprises publiques ont signé un accord pour augmenter l'efficacité énergétique de 7,5 % d'ici 2012, en comparaison avec 2005. Cela concerne plus précisément la consommation énergétique dans les bâtiments et ateliers du groupe SNCB. Cet objectif s'ajoute aux efforts déjà réalisés en matière d'efficacité énergétique. Des initiatives diverses ont déjà été prises afin d'atteindre cet objectif.

L'assainissement des sols historiquement pollués a été poursuivie en 2005 par les chantiers d'assainissement à Antwerpen-Dam (extension du site urbain de Antwerpen-Nieuw-Noord), Antwerpen-Zuid, Leuven, Brussel (site de Tour et Taxis), Schaarbeek et Monceau.

La restructuration de la SNCB début 2005 a causé énormément d'études de sols en 2005, plus précisément aux endroits où des activités présentant un risque de pollution des sols se déroulent ou se sont déroulées. Ensuite, pour les terrains situés en région Flamande, une convention globale avec l'Ovam a été négociée. Cette convention sera finalisée début 2006. Cette convention vise un traitement systématique de toutes les localisations à risque, mais en tenant compte de la charge financière pour le groupe SNCB.

IV.11 Information and Communication Technology

Le service d'ICT est la branche prestataire de services de la SNCB Holding qui sera probablement confrontée à la plus forte augmentation de ses tâches. Ceci la poussera à une adaptation organisationnelle continue et à une recherche permanente de l'amélioration de sa propre productivité.

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.

Dans à peu près tous les domaines d'activités du Groupe, des applications informatiques ont été démarrées ou développées.

Pour la SNCB Holding elle-même, les adaptations ont été réalisées dans les systèmes d'informations financiers, suite à la scission de l'ancienne SNCB.

L'application « Medicontrol » est devenue opérationnelle. Elle permet de suivre de façon centralisée les dossiers médicaux, absences, etc.

Dans le cadre du projet Learning Management System, un projet pilote a été mis sur pied pour la formation des conducteurs de trains.

En outre, en ce qui concerne le développement du projet MALAGA, le service ICT a joué un grand rôle. Il s'agit d'un instrument technique qui va réellement contribuer à la gestion de la sécurité par Corporate Security Services :

- dans le courant de 2005, une centaine de points de vente ont été équipés d'une installation d'alarme uniforme et télécommandée (effraction, hold-up et protection de coffre-fort). Fin 2006, tous les points de vente en disposeront ;
- la gare d'Ottignies a été, en tant que gare-test, pourvue de caméras de surveillance ;
- les alarmes, ainsi que les images par caméras doivent être suivies dans un Chambre de Contrôle Nationale, qui sera en charge de la gestion et de l'entretien des alarmes pour tout le réseau. La mise en service de la Control Room est prévue pour décembre 2006. A Anvers, une Control Room semblable est échaffaudée.

Pour la SNCB, l'application IBIS permettant le contrôle, la vente et la dispense d'informations aux voyageurs à bord des trains a démarré en production.

Un module permettant aux surfeurs de choisir le meilleur titre de distribution par rapport à leur profil a été ajouté au système de distribution sur internet.

Une étude sur le remplacement du système de distribution national en gare, SABIN, a également débuté.

Le service de ICT collabore déjà et collaborera encore activement à l'intégration des titres de transport et de paiement, ce qui bénéficiera aux opérateurs et aux clients.

Pour la direction Matériel, le projet de SAP-Supply Chain Management est en phase d'exécution.

Pour Infrabel, les missions principales se situent dans les domaines suivants :

- la téléphonie opérationnelle, au profit des dispatchings ;
- l'extension du réseau de fibres optiques et du réseau de transmission ;
- l'installation d'un certain nombre de fonctions d'accueil dans les gares :
 - la sonorisation : le programme d'établissement d'installations de sonorisation dans les gares et aux points d'arrêts non gardés a été clôturé ;
 - les horloges ;
 - le système d'annonce des trains ;
- les installations du GSM-R : les installations au niveau central et les premiers sites pilotes sur la ligne 50A ont été mis en service.

Parallèlement à ces investissements, le travail d'entretien et d'exploitation pour les services IT va augmenter de manière significative.

IV.12 ICT-Trends Award pour le projet Atlas

Le département d'ICT de la SNCB Holding a remporté le ICT-Trend Award 2005 pour le développement d'un système de suivi des locomotives. L'application informatique Atlas (Advanced Traction Vehicle Location and Administration System) qui a été développée permet à la SNCB de localiser géographiquement et de manière permanente sa flotte d'engins de traction, et de suivre l'état technique des véhicules. C'est ainsi que fin 2005, à peu près 500 des 730 engins de traction étaient équipés

d'un appareil qui, via une centrale, permettait de définir leur position à 20 mètres près.

IV.13 Le Centre Stratégique de Connaissances Mobilité

La SNCB Holding a créé, fin 2005, le Centre Stratégique de Connaissances Mobilité. Il veut représenter, pour le Groupe SNCB :

- une source d'information et une cellule de réflexion;
- un initiateur en matière de recommandations de mobilité au sens le plus large du terme.

Le Centre Stratégique de Connaissances suit l'évolution de divers domaines en matière de mobilité comme la vision et l'exécution de la gestion, les développements technologiques, l'intermodalité, les événements socio-économiques, la problématique environnementale,...

Afin de gérer l'information de manière optimale, il dispose d'une banque de données mise à jour régulièrement.

De par son rôle de collectionneur d'informations et de cellule de réflexion, le centre formulera des recommandations concernant les possibilités de synergie et les innovations en matière de mobilité au sens le plus large du terme.

V Commentaire sur les comptes consolidés du consortium SNCB Holding – Infrabel

V.1 Consolidation consortium

Suite à la nouvelle organisation du groupe SNCB, les comptes consolidés ont été établis sur base consorciale.

En effet, si la SNCB est détenue à 100 % par la SNCB Holding et est donc consolidée selon la méthode d'intégration globale, il n'en va pas de même pour Infrabel.

Bien que détenant une part importante du capital de cette société, la SNCB Holding :

- ne possède que moins de 20 % des droits de vote ;
- n'a pas le pouvoir de désigner la majorité des administrateurs ;
- a un pouvoir de coordination, mais pas de contrôle.

Les 2 sociétés sont donc considérées comme étant placées sous une direction unique en vertu des contrats de gestion conclus avec l'Etat qui prévoient de travailler de manière collégiale pour remplir les objectifs assignés.

La SNCB Holding et Infrabel sont donc chacune société consolidante. Ceci conduit à ce que les capitaux propres des deux sociétés sont additionnés, tandis que les actions détenues par la SNCB Holding dans Infrabel sont comptabilisées comme actions propres parmi les placements de trésorerie.

V.2 Actif consolidé

L'actif consolidé se présente comme suit :

<i>En millions €</i>	2005	2004	Ecart
ACTIF			
Actifs immobilisés	7.967,5	13.086,1	-5.118,5
Frais d'établissement	0,3	0,1	0,2
Immobilisations incorporelles	1.455,5	128,7	1.326,9
Ecart de consolidation	10,7	20,1	-9,4
Immobilisations corporelles	6.376,2	12.704,6	-6.328,4
Immobilisation financières	124,8	232,6	-107,8
Actifs circulants	7.502,3	4.387,4	3.114,9
Créances à plus d'un an	1.480,0	302,7	1.177,3
Stocks et commandes en cours d'exécution	437,1	440,3	-3,2
Créances à un an au plus	2.215,9	2.245,0	-29,1
Placements de trésorerie	2.771,8	835,0	1.936,8
Valeurs disponibles	66,2	70,0	-3,8
Comptes de régularisation	531,3	494,4	36,9
TOTAL DE L'ACTIF	15.469,8	17.473,5	-2.003,7

Les principales variations se justifient par les motifs ci-après :

- Immobilisations incorporelles : comptabilisation du droit d'exploitation de l'infrastructure obtenu par Infrabel à hauteur de 1,3 milliard € ;

- Immobilisations corporelles : dans le cadre de l'opération de reprise de la dette historique, le groupe a cédé des actifs immobilisés corporels au Fonds de l'Infrastructure Ferroviaire à concurrence de 7,2 milliards € ;
- Créances à plus d'un an : ce poste a augmenté de 1,2 milliard €, sous déduction des remboursements intervenus dans le courant de l'année 2005, suite l'opération de prêt « back-to-back » conclue dans le cadre de l'opération de reprise de la dette.
- Placements de trésorerie : en raison des règles applicables en cas de consolidation d'un consortium, les actions détenues par la SNCB Holding sont reclassées parmi les actions propres, ce qui génère un actif de 1,8 milliard €.

V.3 Passif consolidé

Le passif consolidé se présente comme suit :

<i>En millions €</i>	2005	2004	Ecart
PASSIF			
Capitaux propres	7.575,0	2.382,5	5.192,5
Intérêts de tiers	-0,4	-0,7	0,3
Provisions et impôts différés	1.227,0	2.214,0	-987,0
Dettes	6.668,2	12.877,7	-6.209,5
Dettes à plus d'un an	2.105,1	6.484,6	-4.379,5
Dettes à un an au plus	2.774,3	4.224,0	-1.449,7
Comptes de régularisation	1.788,8	2.169,1	-380,3
TOTAL DU PASSIF	15.469,8	17.473,5	-2.003,7

Les principales variations se justifient par les motifs ci-après :

- Capitaux propres : ce poste est influencé d'une part par l'obligation, en cas de consortium, d'ajouter aux capitaux propres de la SNCB Holding ceux d'Infrabel (dont le capital social s'élève à 1,5 milliard €), et, d'autre part, la reconstitution, à la faveur des mesures de réforme comptable, de montants de subsides en capital (4,1 millions €) ;
- Provisions et impôts différés : la fluctuation résulte essentiellement des mesures de réforme comptable qui ont conduit à l'annulation de la provision pour restructuration (-1,1 milliard €), et, accessoirement, des adaptations de provisions nécessitées suite au transfert à l'Etat belge d'obligations en matière de pensions ;
- Dettes : la diminution significative de la dette s'explique par l'opération de reprise de la dette par l'Etat (-6,2 milliards €)

V.4 Résultats consolidés

Le compte de résultats consolidé se présente comme suit :

En millions €	2005	2004	Ecart
<i>Ventes et prestations</i>	6.248,2	6.076,2	172,0
<i>Coût des ventes et prestations</i>	-6.473,6	-6.072,9	-400,7
Résultat d'exploitation	-225,4	3,3	-228,7
Résultat financier	21,0	-236,8	257,8
Résultat exceptionnel	-145,4	192,9	-338,3
Impôts différés et latences fiscales	0,5	0,0	0,4
Impôts sur le résultat	-12,3	-12,0	-0,3
Résultat des entreprises consolidées	-361,6	-52,6	-309,0
Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence	6,6	-78,3	84,9
Résultat consolidé	-355,0	-130,9	-224,1
<i>dont : - Part du groupe dans le résultat</i>	<i>-355,2</i>	<i>-132,3</i>	
<i>- Part des tiers dans le résultat</i>	<i>0,2</i>	<i>1,4</i>	

Le résultat consolidé - part du groupe fait apparaître une perte de -355,2 millions €, contre -132,3 millions € pour l'exercice 2004. Il se répartit de la manière suivante :

En millions €	2005	2004	Ecart
SNCB-Holding	-119,6		
Infrabel	48,9		
SNCB	-87,7		
Total sous-groupe SNCB	-158,4	-74,1	-84,3
Pôle SNCB-Holding	4,0	51,7	-47,7
Pôle Infrabel	-0,1	0,1	-0,2
Pôle SNCB	-1,7	11,5	-13,2
Pôle ABX (Worldwide + France)	-199,0	-121,5	-77,5
	-355,2	-132,3	-222,9

Il convient de préciser que les chiffres relatifs au pôle ABX intègrent des provisions importantes pour couvrir les risques potentiels identifiés pour ce secteur d'activité, et ce conformément à une application stricte du principe comptable de prudence.

Par ailleurs, en date du 5 décembre 2005, la Commission Européenne a décidé d'approuver le volet financier du plan de restructuration du groupe ABX Logistics Worldwide. Elle a autorisé la capitalisation d'ABX Logistics Worldwide par la SNCB Holding à hauteur de 176 millions €, principalement sous forme de conversion de dettes en capital.

Comme en 2004, le palier français d'ABX est comptabilisé selon la méthode de mise en équivalence. La variation de la valeur de mise en équivalence constatée en 2005 pour ce palier français (+157,6 millions €) résulte d'une part de l'augmentation de capital par incorporation de dettes et d'autre part par le résultat de l'exercice.

L'ex-SNCB et la S.A. IFB ont conclu, en avril 2003, un accord-cadre afin de mettre en œuvre les mesures approuvées en décembre 2002 à l'égard d'IFB, notamment des

mesures de sauvetage (octroi d'une avance remboursable, de facilités de crédit et d'un délai de paiement de factures) et des mesures de restructuration (conversion en capital des mesures de sauvetage et des intérêts y afférents). L'accord-cadre a été communiqué par l'Etat belge à la Commission Européenne en août 2003.

La Commission Européenne a notifié par lettre du 22 décembre 2005 à l'Etat belge sa décision d'ouvrir une procédure formelle conformément à l'article 88, § 2 du Traité CE. L'Etat belge a répondu à cette lettre le 14 février 2006.

La Commission Européenne n'a pas encore finalisé la procédure à ce jour. Dès lors, il existe une incertitude quant à la continuité d'exploitation de la S.A. IFB.

Les comptes annuels de la SNCB (actionnaire actuel d'IFB) ont été établis dans la perspective de continuité des activités de la SA IFB. Ils n'incluaient dès lors aucun ajustement qui devrait s'avérer nécessaire si l'hypothèse de la continuité de la continuité d'exploitation de la S.A. IFB et de ses filiales n'était pas confirmée, et par conséquent aucun retraitement y relatif en consolidation.