

<b><i>Table des matières</i></b>
----------------------------------

0.	Avant-propos	3
----	--------------	---

**Partie I: SNCB**

1.	D'hier à aujourd'hui	4
1.1	Un peu d'histoire	4
1.2	Création de la SNCB	5
1.3	La SNCB en tant qu'entreprise publique autonome et S.A. de droit public	5
1.4	La SNCB dans le cadre d'une politique de transport européenne	6
2.	Structure générale	8
2.1	Organigramme	8
2.2	Instances administratives	9
2.3	Structure administrative triple	9
2.3.1	Unités centrales et de coordination (UCC)	10
2.3.2	Centres d'activités (CA)	12
2.3.3	Centres de services (CS)	14

**Partie II: Patrimoine**

1.	Place de Patrimoine au sein de la SNCB	16
2.	Présentation du centre - Généralités	16
3.	Structure et compétence	18

**Partie III: Un guide pratique**

1.	Accès au bâtiment	27
2.	Avis / Livre d'ordres	27
3.	Congé / Jours de compensation / Jours de crédit / Congés de circonstances / Ponts obligatoires	27
4.	Déplacements / Participation à des cours ou séminaires	28
5.	Enregistrement des présences / Retard de train	28
6.	Facilités de circulation	28
7.	Chèques-repas	29
8.	Repas	29
9.	Fournitures de bureau / Photocopies / Bibliothèque	29
10.	Maladie - Accident	29

11. Indicateur téléphonique – Liste du personnel

30

## *0. Avant-propos*

Bienvenue à la SNCB, centre d'activités Patrimoine.

Via cette brochure, nous souhaitons vous donner un fil conducteur pour vous familiariser avec la SNCB et le centre Patrimoine dont vous faites désormais partie.

Cette brochure apporte une première réponse aux questions que vous vous posez très probablement: qu'est-ce que la SNCB, quel est son rôle et comment fonctionne-t-elle.

Elle vous donne en outre un aperçu de la structure de l'entreprise et vous explique la situation du centre Patrimoine dans l'organisation et son rôle.

Enfin, cette brochure comprend un troisième volet contenant des informations pratiques qui vous aideront à vous intégrer dans la vie quotidienne de la SNCB. Outre un bref aperçu des facilités de circulation, vous trouverez des informations concernant les jours de congés, les retards de train, la réglementation appliquée en cas de maladie ou d'accident, etc.

Nous vous souhaitons beaucoup de plaisir !

Karin Godefroi  
Conseiller  
PA.509  
Formation  
Section 55  
Tél. : 911/59179  
E-mail : [karin.godefroi@b-rail.be](mailto:karin.godefroi@b-rail.be)

## ***PARTIE I: SNCB***

Même si la création de la première ligne de chemin de fer en Belgique (mai 1835 pour être précis) est un événement a priori fort lointain, il est utile de consacrer quelques lignes aux origines de notre société nationale des chemins de fer. L'entreprise publique autonome que la SNCB est devenue aujourd'hui résulte en effet d'une succession de faits politiques et économiques.

### **1. D'hier à aujourd'hui**

#### **1.1 Un peu d'histoire**

Au 19<sup>ème</sup> siècle, une grande partie des exportations est assurée par le port d'Anvers. Le transport de marchandises passe par le Rhin, les voies navigables néerlandaises et enfin, l'Escaut.

L'indépendance de la Belgique en 1830 renforce le besoin d'aménager une liaison directe entre Anvers et la Rhénanie sans devoir traverser le territoire néerlandais. C'est dans cette optique que sont formulées des propositions visant à poursuivre le développement du réseau ferroviaire en prenant Malines comme point central. L'Etat est alors responsable de la gestion complète de ce nouveau réseau.

Des lignes de chemin de fer sont prévues afin de garantir au départ de Malines une liaison avec :

- l'est, via Louvain, Liège et Verviers jusqu'à la frontière avec la Prusse
- le nord, jusqu'à Anvers
- l'ouest, via Termonde et Gand jusqu'à Ostende
- le sud, jusqu'à Namur.

La première ligne de chemin de fer Bruxelles - Malines est devenue opérationnelle le 5 mai 1835; la jonction ferroviaire avec la Prusse et Namur est réalisée en 1843.

Après une période marquée par la crainte d'une ingérence néerlandaise dans les affaires ferroviaires belges, on assiste à une période dite des "concessions": en 1845, l'Etat belge donne 581 km de lignes en concession et y ajoute encore 274 km en 1846. Le nombre de concessions augmente si rapidement qu'en 1873, l'Etat n'exploite plus qu'un quart de l'ensemble du réseau.

Suite à l'intérêt grandissant manifesté par la "Compagnie des Chemins de fer de l'Est français" et la "Grande Compagnie du Luxembourg" en vue d'une reprise du réseau ferroviaire belge, il est interdit à la Société belge d'accorder d'autres concessions sans l'approbation du gouvernement belge.

Outre des motifs politiques, ce sont aussi des facteurs économiques qui ont conduit à une plus grande implication de l'Etat: les tarifs pratiqués par les exploitants augmentaient en flèche en effet dès qu'on quittait le réseau d'une entreprise particulière pour celui d'une autre entreprise privée.

A partir de 1870, on assiste à un rachat progressif des concessions qui débouche sur la création de la SNCB en 1926.

### 1.2 Création de la SNCB

Suite à la crise financière à laquelle la Belgique est confrontée en 1926, le gouvernement se voit contraint de monnayer une partie de ses actifs. C'est ainsi que la Société Nationale des Chemins de fer Belges est créée par la loi du 23 juillet 1926; dès le 1er septembre 1926, Cette société devient donc responsable de l'exploitation du réseau ferroviaire pour une période de 75 ans.

Depuis lors, le statut, la structure et le fonctionnement de la SNCB ont subi toute une série de modifications, de telle sorte que nous parlons aujourd'hui de la SNCB en tant qu'entreprise publique belge autonome et d'une SA de droit public. Il va de soi qu'une telle restructuration s'inscrit totalement dans le contexte économique dont la SNCB fait partie.

### 1.3 La SNCB en tant qu'entreprise publique autonome et S.A. de droit public

Comme nous l'avons déjà mentionné, la loi du 23 juillet 1926 régissait l'organisation et le fonctionnement de la SNCB; la raison sociale de l'entreprise comprenait depuis lors l'aménagement et l'entretien du réseau, l'organisation du transport de personnes et de marchandises, principalement dictés par des motifs industriels et commerciaux. Une telle approche présentait toutefois un caractère ambivalent: dans tous les domaines d'action de la SNCB, les dispositions légales relatives à

l'organisation et au fonctionnement freinaient la mise en place d'une stratégie d'entreprise rationnelle sur le plan technico-commercial.

Sous l'influence de la crise frappant les finances publiques, un débat fut soulevé à la fin des années 80 sur l'organisation et le fonctionnement de la SNCB. Ce débat déboucha sur la loi du 21 mars 1991.

La loi du 21 mars 1991 considère depuis cette date la SNCB comme une entreprise publique autonome. En effet, une distinction est opérée entre les tâches relevant du service public et les tâches pour lesquelles la SNCB se trouve en concurrence avec le secteur privé.

Même si la SNCB, en tant qu'entreprise publique, est encore placée sous la surveillance d'un ministre de tutelle, la responsabilité de gestionnaire incombe entièrement aux cadres de l'entreprise. Un contrat de gestion stipulant cette répartition des compétences a en effet été conclu entre l'Etat et la SNCB.

Ainsi, les 3 catégories suivantes relèvent de la mission de service public de la SNCB:

- le transport intérieur de voyageurs ;
- l'acquisition, l'aménagement, l'entretien, la gestion et l'exploitation de l'infrastructure ;
- les prestations effectuées pour les besoins de la nation.

La SNCB dispose d'une autonomie maximale pour réaliser elle-même le transport international de voyageurs et de marchandises en concluant des contrats avec des tiers, en fixant les tarifs, etc. Cette autonomie a notamment débouché sur la création d'organes de gestion au sein de la SNCB, à l'instar de ce qui est appliqué dans les entreprises privées. C'est ainsi que la SNCB a fini par obtenir le statut de société anonyme de droit public

#### 1.4 La SNCB dans le cadre d'une politique européenne des transports

Avec l'entrée en vigueur de la Directive 91/440 (29 juillet 1991), la société s'est engagée sur la voie d'une plus grande harmonisation et d'une libéralisation du marché européen des transports. Cette politique est étroitement liée au principe d'égalité, à l'élimination d'éventuelles formes de distorsions de concurrence et à l'abrogation des positions monopolistiques. La concurrence de plus en plus forte et

L'internationalisation requièrent également une telle approche sur le plan européen.

La Directive 91/440 donne la possibilité à d'autres opérateurs ferroviaires que la société nationale des chemins de fer d'utiliser l'infrastructure existante.

La Directive poursuit 4 objectifs :

- 1) l'autonomie administrative ;
- 2) l'assainissement de la structure financière (réduction de l'endettement) ;
- 3) séparation entre la gestion de l'infrastructure ferroviaire et l'exploitation des services de transport ;
- 4) libre accès aux réseaux ferroviaires (accords de coopération internationaux, transport combiné international).

Par autonomie de gestion, on entend que la SNCB fonctionne selon le principe d'une société commerciale. En d'autres termes, chaque entreprise ferroviaire nationale européenne possède un capital, un budget et une comptabilité qui lui sont propres. Les entreprises disposent d'une marge de manœuvre suffisante pour gérer elles-mêmes les activités ne relevant pas d'une mission de service public, sous la compétence certes des organes dirigeants de l'entreprise. Pour la SNCB, cette autonomie de gestion est devenue une réalité suite à la conclusion du contrat de gestion et la création de son propre Conseil d'administration.

Les états membres européens ont introduit l'obligation d'établir un plan d'entreprise réduisant l'endettement des entreprises ferroviaires. Les dispositions relatives à cet assainissement sont énoncées dans le contrat de gestion.

A la SNCB, la séparation entre l'infrastructure et l'activité de transport s'est traduite par une scission comptable entre ces deux domaines. On n'a donc pas opté pour la création d'entités séparées ou de deux sociétés distinctes, mais bien en faveur d'une séparation comptable de la gestion de l'infrastructure et de la gestion des activités de transport.

En ce qui concerne les formes d'accès au réseau SNCB, des droits d'accès et de transit sont appliqués, tant dans le cadre des accords de

coopération internationaux que dans le cadre du transport combiné international.

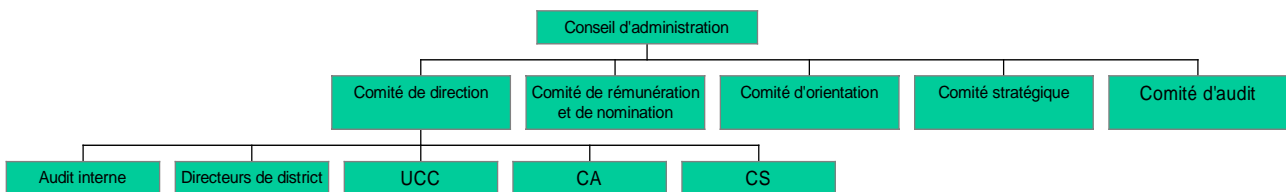
Outre la directive européenne susmentionnée, qui vise à encourager la libéralisation du marché européen du transport ferroviaire, l'Union Européenne a aussi adopté un certain nombre d'autres mesures. Un transport ferroviaire international fluide s'avère en effet plus opportun que la juxtaposition de sociétés nationales distinctes.

C'est donc dans cette perspective que l'Union Européenne apporte son soutien au développement de réseaux transeuropéens. Cela se traduit notamment par une participation financière aux grands travaux d'infrastructure tels que l'aménagement des lignes à grande vitesse (Paris/Londres – Bruxelles – Cologne / Amsterdam), la promotion des freeways transeuropéens sur lesquels le transport de marchandises est prioritaire.

La Directive 91/440 a été adaptée par les Directives 2001/12, 2001/13 et 2001/14. C'est ainsi que des garanties ont été intégrées en matière d'accès correct et non discriminatoire à l'infrastructure ferroviaire pour d'autres opérateurs que la SNCB. On se rapproche par conséquent d'une harmonisation plus poussée du marché.

## 2. Structure générale

### 2.1 Organigramme



Les instances de gestion sont composées du Conseil d'administration, du Comité de Direction, du Comité de Rémunération et de Nomination, du Comité d'Orientation, du Comité Stratégique et du Comité d'Audit qui constitue une instance de contrôle et de consultation en matière d'information financière.



Enfin, l'organigramme comprend 3 catégories différentes d'unités administratives, à savoir: les unités centrales et de coordination (UCC), les centres d'activités (CA) et les centres de services (CS).

Les fonctions de ces instances sont décrites en détail ci-dessous.

## 2.2 Instances administratives

Le Conseil d'administration, le Comité de Direction, le Comité de Rémunération et de Nomination, le Comité d'Orientation et le Comité Stratégique constituent les instances de gestion de la SNCB.

Le Conseil d'administration est compétent pour toutes les matières contribuant à la réalisation des objectifs de la SNCB. Le Conseil d'administration exerce une surveillance sur le Comité de direction et peut lui céder une partie de ses compétences. En outre, le Comité de direction est également responsable de la gestion quotidienne de l'entreprise.

De leur côté, les Directeurs de district donnent des avis au comité de gestion des centres et au Comité de Direction. Ces avis se rapportent à la qualité des prestations effectuées par chaque manager régional pour le compte de son centre.

Le comité de Rémunération et de Nomination donne des avis sur les candidats membres du Comité de Direction. Le Comité d'Orientation formule des propositions et des objections sur le plan de la coopération avec les sociétés de transport régionales. Le Comité Stratégique est compétent pour le suivi et l'exécution du plan d'investissement (en collaboration avec le Comité d'Orientation) et le contrat de gestion, ainsi que pour la fourniture d'avis sur des matières bien déterminées.

## 2.3 Structure administrative triple

Une distinction est établie entre 3 instances administratives au sein de la SNCB, à savoir:

- les unités centrales et de coordination (UCC) ;
- les centres d'activités (CA) ;
- les centres de services (CS).

L'Audit interne (AI) et les Unités centrales et de coordination (UCC) assistent le Comité de direction dans l'exécution de sa tâche et optimisent le fonctionnement de l'entreprise.

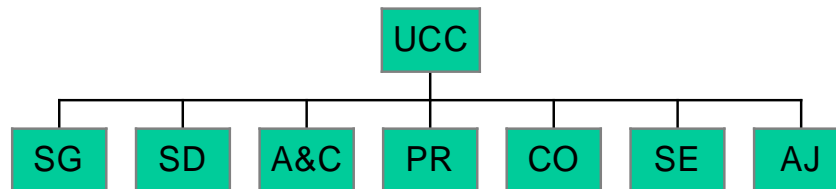
### ***Audit Interne***

L'Audit interne se charge principalement de déceler et de constater les éventuels dysfonctionnements de certains services. En contrôlant le bon fonctionnement de la société via des missions d'audit, l'Audit Interne peut également formuler les recommandations requises au management. Ainsi, l'Audit Interne n'est pas seulement une instance de contrôle; il joue aussi un rôle consultatif.

L'audit fonctionne comme une instance indépendante au niveau de la SNCB et est également responsable de l'approbation du budget et de la répartition des moyens.

Outre l'audit interne, il existe 7 unités centrales et de coordination (UCC). La tâche et la fonction de ces unités sont décrites en détail ci-après.

#### 2.3.1 Unités centrales et de coordination (UCC)



#### ***UCC Secrétariat Général (SG)***

Comme son nom l'indique, le Secrétariat Général est chargé de l'organisation du cabinet de l'administrateur délégué et de la gestion des affaires générales et internationales (y compris la coordination des filiales).

#### ***UCC Stratégie et Développement (SD)***

L'UCC Stratégie et Développement a pour tâche l'élaboration d'une stratégie à moyen et long terme. La préparation du contrat de gestion et du plan d'entreprise en sont des exemples concrets.

De plus, les grands projets d'infrastructure (par ex. aménagement de la ligne à grande vitesse), sont également gérés et suivis par ce service.

### ***UCC Accounting & Controlling (A&C)***

L'organisation et le suivi de la comptabilité sont assurés par l'UCC Accounting & Controlling. Ce centre se charge notamment de l'établissement des clôtures annuelles, des bilans, etc.

Une autre tâche essentielle de ce centre est le contrôle de gestion et le rapportage au niveau du management.

### ***UCC Politique du personnel (PR)***

La coordination de la politique du personnel à la SNCB est entre les mains de l'UCC Politique des Ressources Humaines. Il s'agit plus précisément de définir la politique en matière de formation et de créer un cadre réglementaire sur le plan de la carrière, de la rémunération, etc.

### ***UCC Communication (CO)***

L'UCC Communication assure la communication externe et interne de la SNCB.

Il existe ainsi un service de presse qui entretient des contacts avec les médias pour la communication externe. Dans l'entreprise même, ce sont les services de documentation (bibliothèque) qui sont chargés du volet communication interne.

### ***UCC Sécurité et Environnement (SE)***

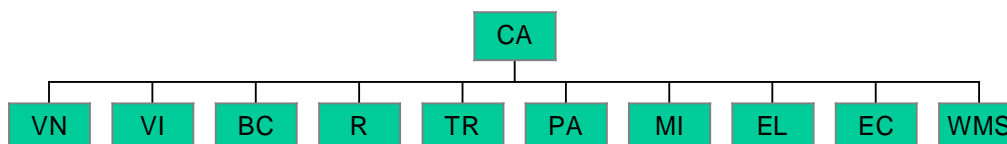
L'UCC Sécurité et Environnement mène une politique en matière de sécurité d'exploitation (voyageurs et marchandises) et de sécurité du travail (protection des travailleurs).

Cette politique est menée via les organes de concertation, qui sont présents au niveau national et au niveau des unités administratives.

### ***UCC Affaires Juridiques (AJ)***

Cette unité centrale et de coordination traite les problèmes juridiques auxquels la SNCB est confrontée: gestion des litiges avec des tiers et dispense d'un avis juridique.

### **2.3.2 Centres d'activités (CA)**



#### **3 centres d'exploitation : VN, VI, BC**

#### ***CA Voyageurs National (VN)***

Le CA Voyageurs National (VN) exploite le transport voyageurs intérieur. Il détermine en outre les produits ferroviaires intérieurs (billets, formules de voyage, etc.), diffuse des informations aux clients et est responsable du contrôle des titres de transport.

#### ***CA Voyageurs International (VI)***

La CA Voyageurs International (VI) exploite le transport international de voyageurs et définit l'offre ferroviaire (notamment les horaires), ainsi que les produits (tarifs, réductions, etc.).

Sa tâche comprend également d'autres initiatives telles que le Telesales (vente de billets et de formules de voyage par téléphone), la diffusion de renseignements téléphoniques et la formation du personnel.

#### ***CA B-Cargo (BC)***

Le CA B-Cargo exploite le transport de fret et offre divers types de "produits ferroviaires" (trains complets, transport diffus, transport intermodal et trains EurailCargo).

Ce centre fournit le soutien logistique nécessaire pour offrir un produit adapté aux besoins spécifiques du client. Pour cette mission, la

collaboration avec les autres modes de transport et d'autres prestataires de services logistiques (par ex. des filiales de la SNCB) s'avère aussi fort importante.

3 centres de gestion: R, TR, PA

**CA Réseau (R)**

Le CA Réseau gère le réseau ferroviaire (voies, quais, ouvrages d'art (tels que ponts et tunnels), passages à niveau, etc.) en accordant une attention particulière à leur développement et à leur entretien.

De plus, la gestion quotidienne du trafic est aussi assurée par ce service au niveau central, régional et local.

**CA Conducteurs et Matériel des trains (TR)**

Le CA Conducteurs et Matériel des trains gère le matériel voyageurs et les véhicules de traction, et les met à la disposition des centres d'exploitation (VN, VI, BC).

Le centre développe en outre la stratégie d'entretien et les normes de qualité et établit sur cette base les schémas d'entretien requis.

**CA Patrimoine (PA)**

Le CA Patrimoine est responsable de la gestion des gares, des terrains et des bâtiments de la SNCB. En outre, la valorisation de ce patrimoine fait partie de ses activités principales (y compris l'étude et la construction de bâtiments, de quais, de couloirs sous voies et l'aménagement des abords de gares).

Vous trouverez une description plus détaillée du CA Patrimoine dans le deuxième volet de cette brochure.

4 centres de production: MI, EL, EC, WMS

**CA Maintenance Infrastructure (MI)**

Comme son nom l'indique, le CA Maintenance Infrastructure est chargé de l'aménagement, de l'entretien et de l'éventuel renouvellement de

l'infrastructure ferroviaire. Cette unité développe ses activités dans ses propres ateliers ou via des entrepreneurs.

### ***CA Entretien Long Terme (EL)***

Le CA Entretien Long Terme assure l'entretien à long terme des locomotives, automotrices et voitures.

En vue de cet entretien, ce centre produit également des pièces de rechange et assure le stockage et la distribution de ces pièces.

### ***CA Entretien Court et Moyen Terme (EC)***

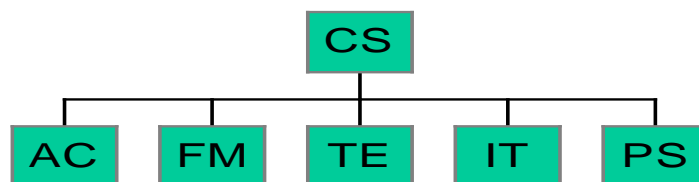
Pour l'entretien à court et à moyen terme des locomotives, automotrices et voitures, il est fait appel au CA Entretien Court et Moyen Terme. Le centre dispose à cet effet d'ateliers de traction (AT), de postes d'entretien techniques (PET) et de postes d'entretien subordonnés (PE).

### ***CA Wagon Maintenance Services (WMS)***

La CA Wagon Maintenance Services assurer les activités d'entretien prévues et imprévues, mais aussi la construction et la transformation des wagons.

L'ensemble de la production (à l'exception de l'entretien courant) a lieu dans les ateliers de Cuesmes et Gentbrugge.

### **2.3.3 Centres de services (CS)**



5 centres de services: AC, FM, TE, IT, PS

### ***CS Achats (AC)***

Les tâches du CS Achats sont focalisées sur tout ce qui concerne le domaine des achats, comme les conseils lors de l'achat de matériel

roulant, le suivi administratif des achats, la conclusion de contrats d'achat et le suivi des fournisseurs.

### ***CS Facility Management (FM)***

Le CS Facility Management fournit des services techniques et assure diverses "facilités".

Les services techniques comprennent le nettoyage et les services de réparation, les espaces verts, la fourniture de mobilier, etc.

Par "facilités", on entend : les restaurants d'entreprise, le service de factage interne, les fournitures, la masse d'habillement, etc.

### ***CS B-Telecom (TE)***

Le CS B-Telecom est responsable de tout ce qui est lié à la télécommunication classique (câblage, connexions, lignes téléphoniques), mais aussi des services ferroviaires spécifiques (dispatching, annonce des trains, sonorisation).

### ***CS Information Technology (IT)***

Les principales fonctions du CS Information Technology consistent à assurer le développement et la maintenance des systèmes informatiques. Le centre est également chargé de l'installation et de la gestion du matériel et des logiciels. Il dispense en outre des conseils en cas de problèmes informatiques.

### ***CS Administration du personnel (PS)***

Le CS Administration regroupe plusieurs services. L'administration du personnel assure ainsi le suivi des carrières, effectue les recrutements nécessaires et s'occupe des rémunérations du personnel. Ce centre comprend également les services médicaux et sociaux.

## ***PARTIE II: PATRIMOINE (PA)***

### **1. Place de Patrimoine au sein de la SNCB**

La SNCB est incontestablement l'un des plus grands propriétaires fonciers. Outre les gares et les terrains utilisés par l'entreprise, il existe de nombreux autres biens : grandes gares, parcelles perdues en pleine campagne, voies désaffectées, ... De tels cas appellent chacun une solution différente, et c'est précisément la tâche du Centre d'Activité Patrimoine (CA/PA). Il est chargé de la gestion et de l'exploitation des gares, des terrains et des bâtiments. Comme il s'agit d'un capital important, il est d'un intérêt primordial pour le centre "Patrimoine" de rentabiliser au mieux ce capital immobilier, tant sur le marché interne que sur le marché externe.

Sur le marché interne, PA est en effet le centre qui met les bâtiments et les terrains à la disposition d'autres centres d'activités au sein de la SNCB et ce au prix de revient le plus bas.

Sur le marché externe, en revanche, le CA PA s'efforce plutôt de maximaliser la valeur du patrimoine disponible grâce à la vente, à la location ou à l'octroi de concessions.

En outre, PA procède à des études pour des bâtiments, des quais, des couloirs sous voies, puisqu'il gère également l'aspect architectural de ces installations en rapport avec la clientèle.

### **2. Présentation du centre - Généralités**

#### **Gestion et valorisation**

Une équipe de plus de 500 collaborateurs se charge de la gestion du considérable patrimoine SNCB (achat, vente, étude et réalisation de nouvelles constructions ou de transformations, études de marché). On y retrouve des dessinateurs, des architectes, des ingénieurs, des spécialistes de l'électricité et du chauffage, des commerciaux et des administratifs.

Leurs compétences sont sollicitées pour deux groupes de biens immobiliers : d'une part, tous les biens utilisés au niveau interne par les différentes entités de la SNCB, et d'autre part, les biens immobiliers non



utilisés. Dans ce dernier cas, c'est à Patrimoine qu'il incombe de trouver la meilleure solution possible: location ou vente.

Le CA Patrimoine loue toutefois les biens utilisés en interne aux autres divisions de la SNCB qui inscrivent la location dans leur comptabilité. Deux possibilités se présentent: soit le bâtiment a une affectation spécifique et la division concernée est responsable de sa gestion quotidienne, soit le bâtiment a un usage multiple et dans ce cas, c'est le CA Patrimoine qui en conserve la gestion.

### **Priorité aux besoins de nos clients**

Les gares sont le meilleur exemple d'usage multiple. Pour leur gestion, PA peut d'ailleurs s'appuyer sur une division spécifique (PA.01, voir p. 17). Les gares abritent en effet plusieurs centres: Voyageurs National et International, Réseau, Telecom, etc. Outre la conception et la rénovation des gares, le CA Patrimoine joue aussi le rôle de "syndic" (gestionnaire de bâtiments) avec une mission qui gagne sans cesse en importance et qui est étroitement liée à la commercialisation des gares.

Ce dernier aspect est devenu une activité essentielle. Par la division PA.03, le centre gère les concessions nationales, comme les kiosques à journaux et les espaces publicitaires, mais aussi des concessions plus locales.

Pour tout ce qui concerne le secteur alimentaire, PA tente d'élaborer de nouvelles formules. Au lieu du traditionnel restaurant de gare, la priorité est désormais donnée aux snacks et aux sandwichbars ou aux coins à déjeuner express, car ils correspondent mieux aux attentes de nos clients.

Il y a peu d'endroits qui drainent chaque jour autant de monde. Il s'agit d'un atout que Patrimoine tente d'exploiter au maximum, notamment en anticipant les petits besoins urgents qui peuvent inciter plusieurs catégories de voyageurs à acheter quelque chose en vitesse avant de prendre leur train.

### **Une approche nouvelle**

Via la Financière TGV, société anonyme de droit public (société de financement mixte), constitué en 1997, la SNCB et par elle le CA

Patrimoine contribue également au financement de la construction de la ligne à grande vitesse (LGV).

Le principe en est que la SNCB (CA Patrimoine) apporte des biens excédentaires à ses besoins (terrains et bâtiments) pour un montant de 247.893.524,80 € (10 Mia de BEF). Un apport en numéraire permet de combler la différence entre le montant de référence et la valeur d'estimation des biens retenus.

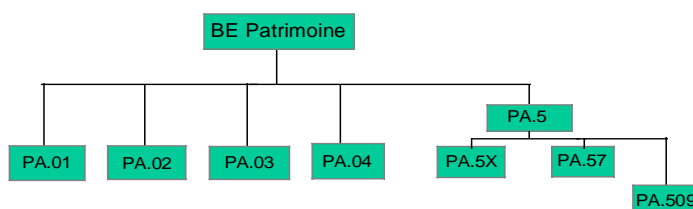
L'estimation de la valeur de ces biens a été fixée par les comités d'acquisitions d'immeubles (qui dépendent du ministère des Finances). Le contrat avec la Financière TGV nous impose un délai de 15 ans pour valoriser ces biens et ce par voie de vente. Le produit de ces ventes ne peut-être inférieure aux estimations.

Pour les autres biens excédentaires, la valorisation se fait préférentiellement par contrats d'occupation, ce qui génère des rentrées d'argent régulières sans réduire le patrimoine de la société. La vente reste une solution également utilisée.

D'une manière plus générale, la SNCB déploie des efforts permanents pour améliorer l'état de ses bâtiments (notamment en procédant à l'entretien et au rafraîchissement de ceux-ci).

### **3. Structure et compétence**

Le centre "Patrimoine" est composé de plusieurs divisions chargées chacune d'une tâche spécifique.



#### ***PA.01: Gares et environs***

Les gares sont en premier lieu des points de contact avec les voyageurs et sont donc la vitrine par excellence de la SNCB. PA.01 gère les bâtiments de gare et les espaces entourant la gare.

Outre les fonctions "train" (vente de billets, diffusion d'informations relatives au transport ferroviaire, espaces d'attente et facilités de transport), les gares et leurs abords offrent un large éventail d'activités commerciales et autres. Ainsi, la gare est un point de repère, un point de rencontre, un monument et/ou un centre de services.

L'objectif de la division gares est dès lors d'assurer une répartition optimale de toutes ces fonctions dans l'espace disponible. Il faut par conséquent mener une politique dynamique sur le plan de la construction, de la transformation, de la rénovation et de l'entretien des gares et des terrains.

Dans les bâtiments de gare, la division PA.01 assure trois tâches principales :

- la gestion des locaux avec en point de mire la satisfaction de la clientèle ;
- la coordination de l'entretien en collaboration avec Facility Management ;
- le calcul des prix de location et des charges, y compris leur répartition.

Pour la gestion des espaces, les utilisateurs paient un loyer à Patrimoine : ce loyer est fixé sur la base des charges liées à un bâtiment (amortissement, entretien, énergie,...) et est facturé au prorata de l'utilisation.

Pour ce qui est de l'entretien, il convient de noter que les grandes gares bénéficient d'une modernisation en profondeur. Progressivement, cette rénovation s'étendra aussi à d'autres gares et à des gares plus petites.

Dans la pratique, la modernisation d'une gare se déroule en quatre grandes étapes : la consultation préalable de tous les CA concernés afin de connaître leurs besoins et ceux des autorités locales, l'établissement d'un plan qui est ensuite soumis aux clients internes, l'étude complète et détaillée compte tenu de tous les problèmes (en particulier garantir la continuité du service dans toutes les gares) et enfin, l'exécution des travaux proprement dits. L'intérêt du voyageur joue ici un rôle déterminant.

Si les gares veulent exercer de façon optimale les fonctions précitées, il faut tenir compte de plusieurs conditions cadres : les gares doivent être

identifiables, attrayantes, accessibles, sûres et propres. Cela fait également partie des tâches de la division "gares". La réalisation de ces conditions cadres se traduit notamment par une attention particulière sur les mesures suivantes :

- contrôle social et surveillance policière ;
- entretien et réparations ;
- facilités d'accès pour les moins-valides.

Les abords des gares constituent la première étape vers le train, où il faut d'abord arriver au bâtiment de gare ou aux accès aux quais.

Il est donc important de concevoir ces abords pour qu'ils soient fonctionnels, accueillants, sûres, ... pour toutes les catégories d'usagers, depuis le piéton jusqu'à l'automobiliste qui parque sa voiture, en passant par le cycliste, le voyageur qu'on dépose et/ou qu'on vient reprendre, ainsi que l'utilisateur des transports en commun de complément (bus, tram, ...).

PA.01 entretient des contacts suivis avec VVM-De Lijn (VVM = Vlaamse Vervoersmaatschappij) et la SRWT-TEC (SRWT = Sécurité Régionale Wallonne de Transport) et avec les communes concernées. Place de gare, abris vélos, gare d'autobus, parking, ... sont des préoccupations quotidiens de PA.01.

### ***PA.02: Terrains et autres bâtiments***

PA.02 est responsable de la gestion et de l'octroi de nouvelles affectations aux bâtiments et terrains retirés de l'exploitation. Pour cette mission, PA.02 s'efforce toujours d'obtenir le rendement maximum.

Concrètement, cela signifie que l'on dresse un inventaire des biens immobiliers. Sur la base de cet inventaire, il est possible de sélectionner les terrains et bâtiments destinés à la concession, à la location ou à la vente. Une partie du patrimoine arrive ainsi sur le marché externe.

Le cas échéant, les mesures nécessaires sont cependant prises pour mettre sur pied des projets de développement interne pour lesquels la SNCB collabore avec des filiales. Il va de soi que l'on tente ici d'obtenir le maximum de recettes possible.

## Vente

La vente concerne par exemple des terrains qui sont désignés comme zone habitable sur le plan de secteur régional et qui sont affectés à la construction de logements. Si la SNCB n'a "vraisemblablement" plus besoin de certains terrains ou bâtiments, il est opté pour la location. C'est souvent le cas pour les terrains situés à un endroit stratégique et qui pourraient devenir intéressants à l'avenir.

Pour diverses raisons, on constate souvent un déséquilibre entre les charges et bénéfices des dossiers immobiliers. Il y a tout d'abord les obligations et restrictions en matière d'urbanisme. Sur les plans de secteur régionaux, les terrains SNCB sont la plupart du temps désignés comme étant des terrains d'utilité publique, même si cette fonction est en fait dépassée. Il va de soi qu'il est plus intéressant de posséder des terrains situés dans une zone industrielle ou une zone résidentielle. Cette transition est souvent une matière complexe qui doit être réglée avec les régions et les communes.

Il faut en outre tenir compte des caractéristiques physiques des terrains. Les terrains sont éparpillés et sont souvent longs et étroits. Cela signifie qu'il y a de nombreuses propriétés contiguës, source potentielle de nombreux litiges en matière de mitoyennetés, de dépôts d'immondices clandestins, bref, beaucoup de travail pour peu de profits. De plus, ces terrains sont souvent difficilement accessibles: talus, zones sauvages, ou terrains à l'écart des routes. Conséquence : il s'agit de terrains qui ne peuvent ni être loués ni être vendus.

Pour ses transactions immobilières, la SNCB ne peut pas toujours attendre le moment le plus opportun comme le ferait une personne privée. Si une commune insiste pour pouvoir acheter une parcelle de terrain en vue de la construction de logements sociaux, ce n'est pas toujours la solution la plus rentable pour la SNCB, mais on attend d'elle qu'elle se montre coopérante.

Le Ministère des Finances exerce la fonction de notaire vis-à-vis de la SNCB. Une vente se déroule en deux étapes: tout d'abord, un compromis de vente est conclu avec une firme, une personne ou une instance privée; un acte est ensuite établi par le Ministère des Finances entre l'acheteur et la SNCB en sa qualité de vendeur. PA peut aussi demander au Ministère de rechercher un acheteur pour le bien de la SNCB et de passer l'acte.

## **Le chemin de fer utilise les deux tiers de son patrimoine**

La gestion des terrains et des bâtiments utilisés par le chemin de fer même est répartie entre plusieurs unités. C'est le CA Réseau qui se taille la part du lion.

Les bénéfices et les charges des bâtiments sont attribués aux centres qui en assurent la gestion. Les gares font partie de Patrimoine car à l'avenir, selon le modèle étranger, l'accent sera mis sur la fonction commerciale et la rentabilisation. Pour les bâtiments "à structure mixte", qui abritent plusieurs centres, c'est la règle des 70% qui est d'application. Le centre qui possède 70% d'un bâtiment, est chargé de la gestion dudit bâtiment. Les autres centres ont en quelque sorte un statut de "locataire".

Depuis plusieurs années, il existe un système informatique spécialement conçu pour la gestion des terrains. Il est ainsi possible de consulter en permanence de nombreuses données financières, urbanistiques, cadastrales et contractuelles. On travaille actuellement à un système de gestion des bâtiments permettant notamment un planning en matière d'entretien, de renouvellement, d'extension et de déménagement, etc., ainsi qu'une gestion générale plus commode. Grâce à ce système, il devrait également être possible de suivre et de gérer la location des bâtiments sous tous ses aspects.

### ***PA.03: Concessions***

Vu la politique commerciale intensive menée vis-à-vis des voyageurs, dans et autour des gares, la division "concessions" doit être considérée comme un fer de lance de Patrimoine. L'optimisation de la gestion des espaces et des activités à but commercial (kiosques à journaux, distributeurs de boissons, etc.) est l'objectif de la division "concessions".

Outre un éventail de base de services conventionnels (téléphone, consignes, journaux, friandises, etc.), il est également tablé sur ce que l'on appelle les achats impulsifs. Il s'agit principalement ici du secteur horeca et de la prestation de services commerciaux adaptés au nouveau type d'achats impulsifs effectués par les passants et les voyageurs.

Les concessions poursuivent un double objectif : valoriser le domaine des chemins de fer et améliorer le service à la clientèle. Pour ce service, il existe trois catégories de gares: les douze grandes gares, à savoir

Bruxelles-Midi, Central, Nord et Luxembourg, Gand-St-Pierre, Anvers-Central, Louvain, Malines, Bruges, Namur, Charleroi-Sud et Liège-Guillemins, les gares moyennes et les petites gares.

Pour chaque catégorie, il existe une combinaison de produits répondant au moins aux besoins primaires du client: pour le touriste, il peut s'agir d'un journal, d'un en-cas, d'une boisson; pour le navetteur, d'un journal et de shopping rapide. Pour les grandes gares, l'éventail se compose d'un press-shop, d'une boulangerie, d'un buffet, d'un GB Express, d'une parfumerie, d'une pharmacie,... Les gares de moyenne importance présentent une composition plus limitée et les petites gares disposent uniquement d'un distributeur.

On expérimente également une galerie commerciale dans un certain nombre de gares: Bruxelles-Midi, Namur, Anvers, Liège et le couloir sous voies de Louvain. C'est un peu comme si le client prenait le train pour aller faire son shopping !

Lorsqu'une concession est lancée pour un certain produit, PA.03 consulte un nombre maximum de spécialistes dans le segment de marché concerné. Nous choisissons toujours la meilleure proposition d'exploitation présentant le service le plus élevé possible. De nos jours, l'aspect qualité est beaucoup plus déterminant qu'il y a quelques années.

#### ***PA.04: Bureau d'études***

Cette division a pour objectif d'effectuer à des prix conformes au marché des études complètes relatives à la construction, à la transformation et à l'entretien des bâtiments (pour la SNCB ou éventuellement pour des tiers) en vue de répondre aux exigences fonctionnelles et commerciales posées pour de tels bâtiments.

La tâche du bureau d'études et d'architectes de Patrimoine est clairement délimitée:

- architecture, stabilité, finition de bâtiments, de quais et de couloirs sous voies. De même, la fourniture d'équipements techniques (éclairage, chauffage, force motrice, climatisation, ascenseurs, escaliers roulants, etc.), entre également dans leurs attributions ;

- parkings et dépôts pour vélos dans les gares voyageurs et les routes qui y convergent, ce en concertation avec les villes et les communes;
- la partie architectonique des puits de visite, plates-formes d'entretien, postes d'approvisionnement en diesel ...

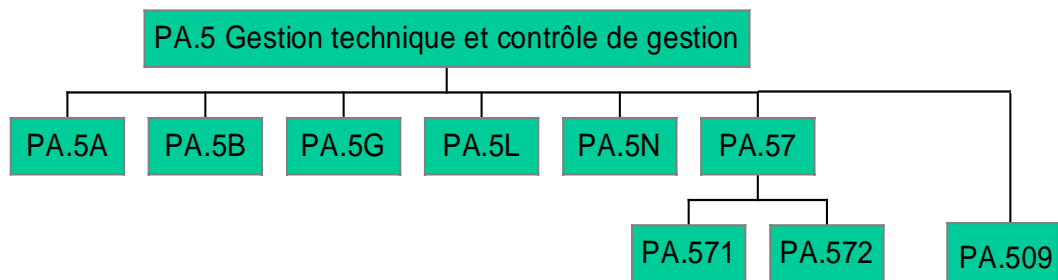
L'étude des grands projets de construction s'opère au niveau central (PA.04 - Services centraux). Les transformations et les petits projets de construction font normalement partie du travail des cinq zones (Bruxelles, Anvers, Gand, Liège, Charleroi), tout comme le suivi des travaux. Les services centraux ont un rôle de conseil technique et d'assistance.

Le personnel de la division se compose d'architectes, d'ingénieurs, de dessinateurs, de techniciens et de quelques administratifs.

Quelle est la procédure à suivre pour un projet de nouvelle construction? Un "masterplan" général sert de base pour le début des négociations en vue de l'octroi du permis de bâtir. Une fois que le permis de bâtir a été obtenu, le cahier des charges et les plans sont établis. Un tel plan tient compte de nombreux éléments : toit, façades, menuiserie, transformation du couloir central sous voies en une zone commerciale, réorganisation de la salle des guichets, aménagement de dépôts pour vélos, réorganisation de la salle des guichets, renouvellement des escaliers et des escaliers roulants, pose d'escaliers roulants supplémentaires et d'ascenseurs, aménagement du sous-sol. Pendant la phase d'exécution, le suivi des travaux est assuré par l'unité PA de la zone concernée. La direction et la surveillance de la progression des travaux relèvent également de la compétence de la division.



**PA.5: Gestion technique et contrôle de gestion**



Au sein du service PA.5, une distinction est opérée entre les services centraux (PA.57 et PA.509) et les différentes zones (désignées par PA.5X, où le X représente la zone en question).

Le fonctionnement des différentes zones est supervisé par le chef de service responsable du service Gestion technique et contrôle de gestion.

**PA.5X (5A / 5B / 5G / 5L / 5N)**

Avant, on établissait surtout une distinction entre 5 districts différents :

1. Centre
2. Nord-Ouest
3. Nord-Est
4. Sud-Ouest
5. Sud-Est.

A présent, on parle surtout de zones ; le X de la référence susmentionnée désigne la zone concernée:

- ANVERS comprend Anvers et Hasselt (avant: Nord-Est)
- BRUXELLES (avant: Centre)
- GAND (avant: Nord-Ouest)
- LIÈGE comprend Liège, Arlon et Namur (avant: Sud-Est)
- CHARLEROI comprend Charleroi et Mons (avant: Sud-Ouest).

Chaque région (Anvers, Hasselt, Bruxelles, Gand, Liège, Arlon, Namur, Charleroi, Mons) est dotée d'une structure et d'une organisation parallèles, à savoir:

1. Etudes (PA.5X1)
2. Maintenance lourde et travaux (PA.5X2)
3. Actes juridiques (PA.5X3)

#### 4. Client management (PA.5X4)

Les zones ont pour but de traduire au niveau local les objectifs mentionnés ci-après.

PA.5X est responsable du suivi des activités relatives aux bâtiments (nouvelles constructions, transformation, renouvellement, grand entretien,...). Ce service réalise des études de stabilité et s'occupe de l'équipement technique (chauffage, ventilation, ascenseurs et escaliers roulants), ainsi que de la conception de quais et de couloirs sous voies.

L'aménagement de parkings, de dépôts pour vélos et de routes adjacentes (en collaboration avec les villes ou les communes) (cf. permis de bâtir), la partie architectonique des puits de visite, les plafonds d'entretien, etc., relèvent également de la compétence de cette division. Elle assure également le suivi des marchés publics.

##### ***PA.57: Stratégie et contrôle de gestion***

Ce service se compose de deux bureaux différents: Stratégie et Budget (PA.571) et Comptabilité analytique (PA.572).

Cette division (PA.57) détermine la stratégie générale à suivre par le Centre Patrimoine et exerce un contrôle sur la situation budgétaire. PA.57 a également pour mission d'organiser l'audit au niveau du centre.

##### ***PA.509: Services d'appui***

Les activités de cette division portent sur l'informatique et les moyens logistiques, la formation professionnelle et la politique des ressources humaines.

PA.509 est responsable de l'appui administratif dans les domaines susmentionnés. Sa tâche comprend notamment la gestion de locaux, du mobilier, des raccordements téléphoniques, des fournitures de bureau, etc. La formation professionnelle a pour objectif de dispenser, d'élaborer et d'organiser les formations au sein de Patrimoine.

## ***Partie III : Un guide pratique***

### **1. Accès au bâtiment**

Pour accéder au bâtiment de la SNCB, vous avez besoin d'un badge d'accès ou d'une carte de pointage. Ce badge ou cette carte vous est attribué lors de votre entrée en service. Des machines spéciales permettant de pointer avec votre badge ou avec votre carte sont installées à chaque entrée ou sortie. Utilisez-les chaque fois que vous pénétrez dans le bâtiment ou que vous le quittez. De cette manière, les heures sont enregistrées de manière simple et rapide.

### **2. Avis / Livre d'ordres**

Des avis et des circulaires servent à informer le personnel des modifications en matière de réglementation, d'organisation d'examens, etc. La plupart du temps, ces informations sont rassemblées dans le livre d'ordres. Vous le recevez pour examen, vous le signez et vous le passez à la personne suivante.

### **3. Congé - Jours de compensation - Jours de crédit - Congé de circonstances - Ponts obligatoires**

Chaque agent dispose par an de maximum:

Agent statutaire âgé de moins de 45 ans	Agent contractuel	
24	20	Congés annuels
Variable		Jours de congé supplémentaires (1)
13		Jours de compensation
13		Jours de crédit (2)
4 Maximum 4 4	3 Maximum 3 2	Congés de circonstances (3) - Mariage - Décès - Naissance

(1): à titre de compensation pour les jours fériés officiels tombant un samedi ou un dimanche. (1er janvier, lundi de Pâques, 1er mai, Ascension, lundi de Pentecôte, 21 juillet, Assomption, Toussaint, 11 novembre, Noël), mais pas pour les jours fériés extralégaux : 2 et 15 novembre, 26 décembre.

(2): ces jours peuvent être cumulés; maximum 25 jours peuvent être reportés à l'année suivante.

(3): pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez vous adresser au bureau administratif.

Les jours de pont obligatoires sont fixés annuellement par les autorités supérieures.

En général, les jours de congé peuvent aussi être pris par demi-jours.

#### **4. Déplacements - Participation à des cours ou séminaires**

Les déplacements que vous effectuez ou le cours auquel vous vous inscrivez, doivent être approuvés par le chef immédiat.

En cas de déplacements dans le pays et à l'étranger (sans découcher), vous devez compléter le formulaire P177 à votre retour. Vous pourrez ainsi obtenir une indemnité de déplacement. Si vous demandez cette indemnité au moyen d'un P177, vous ne pouvez plus prétendre à un chèque-repas.

Pour assister à des cours, séminaires, colloques, journées d'étude, conférences, congrès, etc., organisés en dehors de la SNCB, il faut utiliser le document D11, qui doit être signé par l'autorité supérieure.

#### **5. Enregistrement des présences - Retard de train**

Vous travaillez maintenant sous le régime de l'horaire variable. Concrètement, cela signifie:

- que le matin, vous devez commencer entre 7h et 9h ;
- que l'après-midi, vous êtes autorisés à partir entre 16h et 18h.

Votre présence est donc obligatoire entre 9h et 12h et entre 14h et 16h, sans toutefois dépasser une prestation de 9 heures par jour (pause de midi de 30 min. non comprise). A titre exceptionnel et moyennant l'autorisation du chef immédiat, vous pouvez être autorisé à quitter le bâtiment dans le courant de la journée. Si vous rencontrez des problèmes en matière d'enregistrement du temps de travail, prenez contact avec le bureau administratif.

Si le train subit un retard supérieur à 10 min., vous pouvez demander une compensation au moyen du document P423.

#### **6. Facilités de circulation**

En général, le règlement suivant est d'application (pour d'éventuelles dérogations, prenez contact avec le bureau administratif) :

Agent statutaire	Agent contractuel	
BENELUX	Trajet limité	Libre-parcours
OUI	OUI	Billets BENELUX
Après un an de service	-	carte FIP et billets (1)
Prix avantageux		TGV
Un billet gratuit par an (THALYS OU EUROSTAR)		THALYS
		EUROSTAR

(1): la carte de FIP est une carte de réduction ferroviaire internationale.

## **7. Chèques-repas**

Pour chaque jour ouvrable presté, vous avez droit à un chèque-repas de 3,60 euros. Son financement est en grande partie pris en charge de l'employeur (à raison de 2,48 Euro), une petite partie l'étant par le bénéficiaire (le 1,12 Euro restant) qui est portée en diminution du traitement net.

## **8. Repas**

En fonction de votre siège de travail, il est possible de prendre un repas chaud dans le restaurant d'entreprise ou d'obtenir des sandwiches.

Des distributeurs de boissons (payants) sont installés dans tous les bâtiments du personnel de la SNCB.

## **9. Fournitures de bureau - Photocopies - Bibliothèque**

Pour les fournitures de bureau, vous pouvez toujours vous adresser aux collaborateurs du bureau administratif.

Vous trouverez généralement des photocopieuses dans les environs du bureau administratif. Les machines installées dans les couloirs du bâtiment fonctionnent au moyen d'un code.

Pour les photocopies en grandes quantités et/ou les photocopies couleur, ou encore pour faire relier des documents ou des brochures, il peut dans certains cas être fait appel au service de reprographie.

## **10. Maladie - Accident**

En cas de maladie, le chef immédiat doit être averti avant 9 heures. Les données suivantes doivent lui être transmises:

- durée probable de la maladie (mentionnée par le médecin sur le certificat médical - document A111)
- sortie autorisée ou non (si l'agent est autorisé à sortir, il doit se présenter le premier jour ouvrable au centre médical dont il/elle dépend).

En cas d'accident sur le chemin du travail, il faut suivre la même procédure et **bien préciser qu'il s'agit d'un accident survenu sur le chemin du travail**. Légalement, la preuve doit en être apportée par l'agent.

Dans ce cas également, le bureau administratif doit être averti le plus rapidement possible.

## **11. Indicateur téléphonique - Liste du personnel**

Pour retrouver les numéros de téléphone et les noms du personnel, vous pouvez toujours consulter l'Intraweb de la SNCB. Vous pouvez choisir l'option "Personnel" sur le site de Patrimoine. Lorsque vous introduisez ensuite un critère (nom, section, etc.), vous obtenez une liste des membres du personnel répondant à ce critère.

Même si vous pouvez trouver l'adresse et le numéro de téléphone des collaborateurs PA sur l'Intraweb, nous vous donnons ci-après un bref aperçu des responsables pour les différentes divisions et zones. Vous aurez ainsi un fil conducteur pour vos premières semaines de travail au sein de PA.

**ADMINISTRATION CENTRALE**  
***(Rue de France 85, B-1060 Bruxelles)***

		GRADE	LANGUE	TÉL. INTERN: 911/ ... TÉL EXTERN: 02/52 ...
<b>General Manager</b> Monsieur MARTENS, Paul Secrétariat	PA	General Manager PA	N	54050 54053
<b>PA.01 - Gares et environs</b> Monsieur ZUNE, Francis Bureau administratif	PA.01, s.65	Ingénieur Principal	F	54129 59331
<b>PA.02- Terrains et autres bâtiments</b> Monsieur FONTAINE, Lucien Monsieur CHANTRENNE, Yves	PA.02, s.55 PA.02, s.55	Ingénieur Principal - Chef de Division Ingénieur Principal - Chef de Division	N F	54344 54343
<b>PA.03 -Concessions</b> Monsieur PEETERS, Jacques Secretariaat	PA.03, s.28	Inspecteur principal	N	54596 59173
<b>PA.04 - Etudes et exécution bâtiments</b> Monsieur COVEMAERKER, Albert Monsieur DAMI NETTE, André	PA.04, s.55 PA.043, s.55	Ingénieur en Chef - Chef de Division Ingénieur Industriel Principal Adjoint	N F	54324 54323
<b>PA.043 - Equipement technique</b> Monsieur HEYTENS, Jack Administratief bureau	PA.043, s.55 PA.045, s.65	Ingénieur Principal	N	52763 54780
<b>PA.5 - Gestion technique et contrôle de gestion</b> Monsieur DUPONT, Georges	PA.5	Ingénieur Principal - Chef de Division Chef de Service	F	54051
<b>PA.57 - Stratégie et contrôle de gestion</b> Monsieur VANCAENEGHEM, Jan	PA.57	Conseiller Principal - Chef de Division	N	52531
<b>PA.509 - Services d'appui</b> Monsieur VAN HAUWE, Omer	PA.509, s.55	Secrétaire de Division	N	52019

ZONES

		GRADE	LANGUE	TÉL. INTERN TÉL EXTERN
<u>PA.5B - ZONE BRUXELLES</u> <u>(Avenue Fonsny 47B - 1060 Bruxelles)</u>				
ir VAN WONTERGHEM, Marc	PA.5B, s.33	Ingénieur Principal - Chef de Division	N	911/45730 02/224.57.30
<u>PA.5A - ZONE ANVERS</u> <u>(Centraal Station, Koningin Astridplein 27 - 2018 Anvers)</u> <u>(Stationsplein 26 - 3500 Hasselt)</u>				
ir VREBOS, Willy	PA.5A	Ingénieur Principal - Chef de Division	N	931/6300 011/29.63.00
<u>PA.5G: ZONE GAND</u> <u>(Koningin Maria-Hendrikaplein 2 - 9000 Gand)</u>				
ir SERVAES, Dirk	PA.5G	Ingénieur Principal - Chef de Division	N	991/2010 09/241.20.10
<u>PA.5L - ZONE LIÈGE</u> <u>(Rue du plan incliné 145 - 4000 Liège)</u> <u>(Boulevard du Nord 62 - 5000 Namur)</u>				
ir BEMELMANS, Guy	PA.5L	Ingénieur Principal	F	941/2800 04/241.28.00
<u>PA.5N - ZONE CHARLEROI</u> <u>(Quai de Flandre 2 - 6000 Charleroi)</u> <u>(Square F. Roosevelt 14 - 7000 Mons)</u>				
ing MOSTRAET, Daniel	PA.5N	Ingénieur Industriel Principal	F	971/2310 071/60.23.10