



Belgian
Railway
Infrastructure
Objectives II

Plan stratégique
2008-2012



TABLE DES MATIERES

UNE NOUVELLE AMBITION POUR LE RAIL BELGE	4
1. INFRABEL AU SERVICE DE LA MOBILITE	7
1.1. Les missions de service public d’Infrabel	9
1.2. Vision, mission et valeurs	10
1.3. Les clients et stakeholders d’Infrabel	11
2. INFRABEL AU CARREFOUR DE L’EUROPE	17
2.1. La libéralisation du rail européen	18
2.2. Les grandes tendances socio-économiques	21
3. 8 ORIENTATIONS STRATEGIQUES MAJEURES	25
3.1. Devenir le réseau le plus sûr d’Europe	26
3.2. Améliorer la ponctualité	27
3.3. Répondre aux attentes des clients	29
3.4. Tracer la voie d’une mobilité durable	33
3.5. Moderniser l’outil industriel	36
3.6. Investir dans le project management	37
3.7. Progresser ensemble : management et culture d’entreprise	39
3.8. Maintenir l’équilibre financier	41
4. LES PRIORITES STRATEGIQUES D’INFRABEL	43
4.1. De BRIO I à BRIO II	45
4.2. Les « bonnes pratiques » européennes	46
4.3. 6 priorités stratégiques transversales pour l’entreprise	47
4.4. 17 priorités stratégiques au niveau « Direction » ou « Services généraux »	65
5. PLAN FINANCIER	115
5.1. Introduction	117
5.2. Compte de résultats prévisionnel pour la période 2008-2012	118
6. ANNEXES	135

UNE NOUVELLE AMBITION POUR LE RAIL BELGE

Infrabel, le carrefour de l'Europe

Telle est la vision d'Infrabel, le gestionnaire des infrastructures ferroviaires belges. Le plan stratégique BRIO, Belgian Railway Infrastructure Objectives, actualisé dans sa version II fin 2007, développe une ambition renforcée pour le rail belge pour les cinq années à venir : l'ambition de promouvoir le transport ferroviaire et de le faire gagner.

Ce plan doit permettre à Infrabel de mettre à disposition de ses clients une infrastructure compétitive et adaptée à la demande actuelle et future. Son objectif est de contribuer activement, au sein du réseau ferré européen, à une mobilité durable au service du développement économique et social belge.

L'ambition d'Infrabel repose sur quelques éléments géopolitiques qui font la force des chemins de fer. Le prix du baril de pétrole est en augmentation constante, rendant chaque jour l'alternative ferroviaire plus attractive. La Belgique est un pays densément peuplé, ce qui nécessite des moyens de transport performants. Elle souhaite devenir un centre logistique européen de premier plan. Le rail présente à cet égard un atout considérable. Les ports, la situation de Bruxelles en tant que capitale de l'Union européenne, ainsi que les grands centres industriels constituent des opportunités pour un marché de la mobilité en croissance continue. Enfin, les chemins de fer constituent le moyen de transport le plus respectueux de l'environnement, à un moment où cette préoccupation se fait de plus en plus criante. Dans ce contexte, Infrabel veut mener une stratégie offensive de croissance de son activité.

Ce travail ne peut s'accomplir qu'en conciliant l'appartenance d'Infrabel au Groupe SNCB et la nécessité de traiter chaque client de manière non discriminatoire. Le développement harmonieux des chemins de fer repose, entre autres, sur ce compromis à préserver constamment, c'est-à-dire le compromis entre la concurrence et la coopération.

Parallèlement, Infrabel développe une relation de confiance avec l'Etat belge, autorité de tutelle et actionnaire de la société. Grâce aux moyens d'investissement prévus dans son contrat de gestion, Infrabel disposera, d'ici quelques années, de moyens de production et d'un réseau entièrement modernisés.

Outre la finalisation du réseau TGV, le lancement des chantiers RER ou les projets d'extension de capacité ferroviaire prévus dans les ports, Infrabel veut continuer à moderniser le réseau existant en réalisant un progrès technologique majeur en matière de signalisation et de gestion du trafic. Parallèlement, Infrabel poursuit l'optimisation de sa chaîne logistique. Ces priorités sont essentielles en vue de garantir à long terme la réalisation des grandes orientations stratégiques : la sécurité, la ponctualité et l'augmentation de la capacité du réseau.

Aux côtés de la SNCB-Holding, Infrabel mènera en outre un dialogue social constructif, stable, loyal et équilibré. Infrabel contribue au développement personnel de ses collaborateurs, notamment en leur offrant des conditions de travail modernes. Face au départ de la moitié de son personnel entre 2008 et 2015, la transmission du savoir-faire constituera également un élément majeur du succès d'Infrabel à plus long terme. Un défi que BRIO anticipe dès 2009 en constituant une réserve de compétences.

La réalisation du plan stratégique BRIO repose avant tout sur le travail des collaborateurs d'Infrabel. Ce sont eux qui lui permettront de devenir l'un des gestionnaires d'infrastructure les plus performants d'Europe, au service de la mobilité belge et européenne. Qu'ils en soient ici sincèrement remerciés.

Luc Lallemand
Administrateur Délégué



1 INFRABEL AU SERVICE DE LA MOBILITE

1.1. Les missions de service public d’Infrabel

1.2. Vision, mission et valeurs

1.3. Les clients et stakeholders d’Infrabel

1.1.

Les missions de service public d'Infrabel

Gestionnaire de l'infrastructure ferroviaire belge, Infrabel remplit exclusivement des tâches de service public qui ont été définies le 27 mai 2005 dans le contrat de gestion conclu avec l'Etat.

- Infrabel entretient et gère l'infrastructure ferroviaire ainsi que les systèmes de régulation du trafic et de sécurité :
 - Elle assure le maintien de la capacité du réseau par une politique d'entretien, de renouvellement et de gestion de l'infrastructure ferroviaire, et par une gestion professionnelle des systèmes de régulation et de sécurité ;
 - Elle développe le réseau par une politique d'acquisition et de construction basée sur des plans d'investissement décidés de commun accord avec l'Etat, en collaboration avec le Comité d'Investissement et après consultation des Régions.
- Infrabel assure la gestion de 2 fonctions dites « essentielles » (au sens du droit européen) :
 - Elle répartit et octroie les capacités (horaires et sillons) en fonction de la demande et de manière non discriminatoire ;
 - Elle tarifie, facture et perçoit les redevances d'utilisation de l'infrastructure.
- Infrabel fournit aux entreprises ferroviaires divers services relatifs à l'utilisation de l'infrastructure.

L'exercice des fonctions essentielles implique l'indépendance du gestionnaire d'infrastructure par rapport aux entreprises ferroviaires sur les plans juridique, organisationnel et décisionnel. Infrabel est tenue d'offrir aux opérateurs ferroviaires **un accès équitable et non discriminatoire** au réseau belge – conformément aux directives européennes (directives 91/440/CE, 2001/14/CE et 2004/49/CE) et à leur transposition en droit belge (lois des 4/12/2006 et 19/12/2006 et leurs arrêtés royaux d'exécution).



La présente version mise à jour du plan stratégique s'inscrit dans le respect des missions et tâches confiées à Infrabel par l'Etat belge. Dans cet esprit, elle répond aussi intégralement au prescrit de la loi du 21/03/1991 en matière de plan d'entreprise.

1.2.

Vision, mission et valeurs

1.2.1. Vision

Infrabel veut devenir le carrefour de l'Europe. Pour y parvenir, elle vise une fiabilité et une accessibilité maximales de son réseau, une technologie performante qui tienne compte des besoins de ses clients et de ses stakeholders, et la meilleure intégration possible avec les différents modes de transport.

1.2.2. Mission

En tant qu'entreprise publique autonome et gestionnaire d'infrastructure indépendant vis-à-vis des entreprises ferroviaires, Infrabel veut mettre à disposition de celles-ci une **infrastructure ferroviaire compétitive** et adaptée aux demandes actuelles et futures.

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

1.2.3. Valeurs

Infrabel vise en permanence une **sécurité** et une **qualité** optimales de son infrastructure ferroviaire pour ses clients, son personnel et l'ensemble de ses stakeholders. Ceci implique, en particulier, l'adhésion aux valeurs suivantes :

- **Sens des responsabilités** : Infrabel gère ses activités de façon efficace et irréprochable, tant sur le plan de la sécurité que de la qualité.
- **Intégrité** : le personnel d'Infrabel adopte en toute occasion une conduite exemplaire, honnête et équitable, et ce, dans tous les aspects de son travail.
- **Engagement envers le client** : pour optimiser la satisfaction de ses clients, Infrabel place leurs intérêts au cœur de ses préoccupations. Infrabel cherche également à établir un équilibre entre les besoins particuliers de chacun d'entre eux et ceux de l'ensemble de la collectivité.
- **Recherche de la précision** : Infrabel assume la responsabilité de délivrer des services de qualité, en particulier pour permettre à ses clients d'assurer la ponctualité à laquelle ils se sont eux-mêmes contractuellement engagés. L'entreprise cherche sans cesse à améliorer ses modes de fonctionnement, à anticiper et à réagir aux changements.

- **Esprit d'équipe et confiance** : sécurité et qualité sont le fruit d'un travail d'équipe de la part de la direction et des collaborateurs d'Infrabel. Ils partagent connaissances, idées et ressources. Dans l'accomplissement de son travail quotidien, chacun crée, nourrit et entretient un esprit d'équipe où des relations mutuellement respectueuses prévalent.
- **Ouverture d'esprit, transparence et motivation du personnel** : Infrabel est fière de la richesse émanant de la diversité des individus et des idées qui la composent. Elle s'engage à créer un climat de confiance pour son personnel. Afin de pérenniser et développer le savoir-faire de ses collaborateurs, l'entreprise leur offre, en collaboration avec la SNCB-Holding, la formation et les opportunités de développement personnel dont ils ont besoin. Tout collaborateur est investi de l'autorité nécessaire pour accomplir au mieux son travail. Il en retire ainsi un sentiment de réalisation personnelle et contribue au succès de l'entreprise.

1.3.

Les clients et stakeholders d'Infrabel

Infrabel évolue dans un environnement complexe, constitué d'acteurs nombreux et aux intérêts divers. Dès lors, elle doit s'adapter constamment et progresser en phase avec l'ensemble de ses partenaires. Infrabel a choisi de faire de ce défi une opportunité. Car une entreprise ouverte, à l'écoute de ses clients et de ses stakeholders est plus forte et plus légitime.

1.3.1. Les clients

Infrabel entretient un dialogue étroit et constant avec ses clients directs et indirects afin de leur offrir des services performants répondant à leurs attentes.

Parmi les **clients directs**, on distingue :

- Les opérateurs ferroviaires voyageurs et cargo qui circulent sur le réseau belge et transportent des passagers et/ou des marchandises en trafic national ou international ;
- Les voyageurs qui, lorsqu'ils se trouvent sur les quais, doivent être informés par Infrabel du départ et de l'arrivée des trains ;
- Les chargeurs industriels et autres, raccordés à l'infrastructure d'Infrabel.



On recense également des **clients indirects**, clients des opérateurs ferroviaires, qui bénéficient de l'infrastructure ferroviaire sans toutefois l'exploiter. Parmi ceux-ci figurent :



- Les ports et autres infrastructures, essentiellement multimodales, pour lesquels Infrabel développe notamment d'importants projets sur mesure répondant à leurs besoins croissants en matière de capacité et soutenant ainsi leur essor grâce à une infrastructure adaptée ;
- Les voyageurs qui font l'objet d'une attention particulière, notamment à travers d'importantes mesures en faveur de la sécurité et de la ponctualité.

1.3.2. Les collaborateurs

Infrabel et sa filiale TUC RAIL doivent construire leur réussite en s'appuyant sur les compétences et les talents de leurs collaborateurs, à l'œuvre sur toute l'infrastructure ferroviaire nationale. Elles veulent accompagner l'évolution de leurs activités par une gestion dynamique et attentive de leurs ressources humaines et par un dialogue social ouvert. Ce dialogue a notamment lieu au sein des instances de concertation prévues au niveau de la SNCB-Holding.



1.3.3. Les actionnaires

L'Etat et la SNCB-Holding sont les actionnaires d'Infrabel. Leurs relations avec Infrabel s'exercent dans plusieurs domaines, parmi lesquels le budget d'investissement et la participation à la politique sociale du Groupe SNCB. L'Etat conclut avec Infrabel un contrat de gestion qui fixe les modalités de réalisation des missions de service public. L'Etat joue d'autre part un rôle exclusif conjoint avec Infrabel dans de nombreux domaines. Tel est le cas pour les redevances d'infrastructure : l'Etat fixe la formule dans la loi, tandis qu'Infrabel établit la valeur des paramètres de la formule.

1.3.4. Les institutions européennes et l'Agence ferroviaire européenne, les autorités de tutelle, les organes de régulation et d'enquête et l'autorité de sécurité, les autorités régionales et les collectivités locales

- Les **institutions européennes** (Conseil, Commission, Parlement et Cour de justice) et l'**Agence ferroviaire européenne** interviennent dans le processus d'adoption des directives, règlements, décisions et spécifications techniques d'interopérabilité (STI).
- Les **autorités de tutelle** sont fédérales (Ministre et Secrétaire d'Etat compétents, et Service Public Fédéral Mobilité et Transport).
- Les **organes de régulation et d'enquête** et l'**autorité de sécurité** sont des organismes mis en place dans le cadre de la transposition en droit belge des directives européennes : il s'agit du Service de Régulation du Transport Ferroviaire et de l'aéroport de Bruxelles-National (SRTF), du Service de Sécurité et d'Interopérabilité des Chemins de Fer (SSICF) et de l'Organisme d'enquête.
- Les **autorités régionales** sont les gouvernements et ministères régionaux ainsi que les administrations régionales : MOW (Mobiliteit en Openbare Werken)/LNE (Leefmilieu, Natuur en Energie en Flandre), MET (Ministère de l'Équipement et des Transports en Wallonie), AED (Administration des Équipements et des Déplacements en Région de Bruxelles-Capitale) et les sociétés régionales de transport : VVM-De Lijn, SRWT-TEC, STIB.

Il faut veiller à l'adéquation entre les demandes et besoins des Régions et ceux d'Infrabel. Les Régions sont consultées notamment lors de l'élaboration du plan pluriannuel d'investissement d'Infrabel, dans le cadre des mécanismes institutionnels de concertation entre l'Etat fédéral et les entités fédérées.

- Les **collectivités locales** (provinces, communes...) sont également prises en considération, en particulier pour les questions environnementales et les permis d'urbanisme.

1.3.5. Les associations représentatives du Patronat

La FEB (Fédération des Entreprises de Belgique), la VOKA-VEV (organisation patronale représentative en Flandre, alliance entre l'ancien VEV et les Chambres de Commerce en Flandre), l'UWE (Union Wallonne des Entreprises) et le BECI (Brussels Enterprises Commerce and Industry) peuvent formuler des demandes à l'adresse d'Infrabel. Cette dernière veille à prendre en compte leurs propositions lorsqu'elles sont en phase avec sa stratégie.

1.3.6. Le Service de Médiation, le Comité Consultatif des Usagers et les autres associations représentatives des voyageurs

Les voyageurs peuvent faire appel au Médiateur auprès du groupe SNCB et au Comité Consultatif des Usagers (CCU). Leurs prises de position et leurs questions peuvent concerner spécifiquement Infrabel ; il s'agit dès lors de stakeholders pour l'entreprise.

D'autres associations de voyageurs ou de consommateurs sont également prises en compte dans la gestion de l'entreprise.



1.3.7. Les fournisseurs

Infrabel a un nombre important de fournisseurs ; il est essentiel qu'un jeu concurrentiel suffisamment ouvert (et international) existe pour optimiser les achats dans le respect de la loi sur les marchés publics. Par ailleurs, un bon équilibre entre fournisseurs internes (ateliers centraux) et fournisseurs externes doit être trouvé.

1.3.8. Les médias

Les médias sont un relais important entre Infrabel et tous ses stakeholders. Infrabel veille à leur fournir une information transparente et complète, gage du sérieux de l'entreprise.

1.3.9. Les organisations représentatives du personnel

Infrabel informe régulièrement les organisations représentatives du personnel sur l'évolution de l'entreprise.

1.3.10. Les riverains

Les riverains des infrastructures ferroviaires jouent un rôle important. C'est notamment le cas lorsqu'ils sont consultés à l'occasion des procédures d'obtention des permis d'urbanisme. Infrabel entend développer un dialogue constructif avec eux tout en mettant en œuvre des moyens importants afin d'améliorer sans cesse l'intégration harmonieuse des activités ferroviaires dans leur voisinage.

1.3.11. La société civile et les organisations non gouvernementales

Infrabel veut être un acteur engagé dans la société ; elle contribue à la mise en place de conditions favorables au développement local en Belgique, au développement durable, et veille à rester en phase avec les grandes évolutions structurelles de la société (« megatrends »).





2 INFRABEL AU CARREFOUR DE L'EUROPE

2.1. La libéralisation du rail européen

2.2. Les grandes tendances
socio-économiques

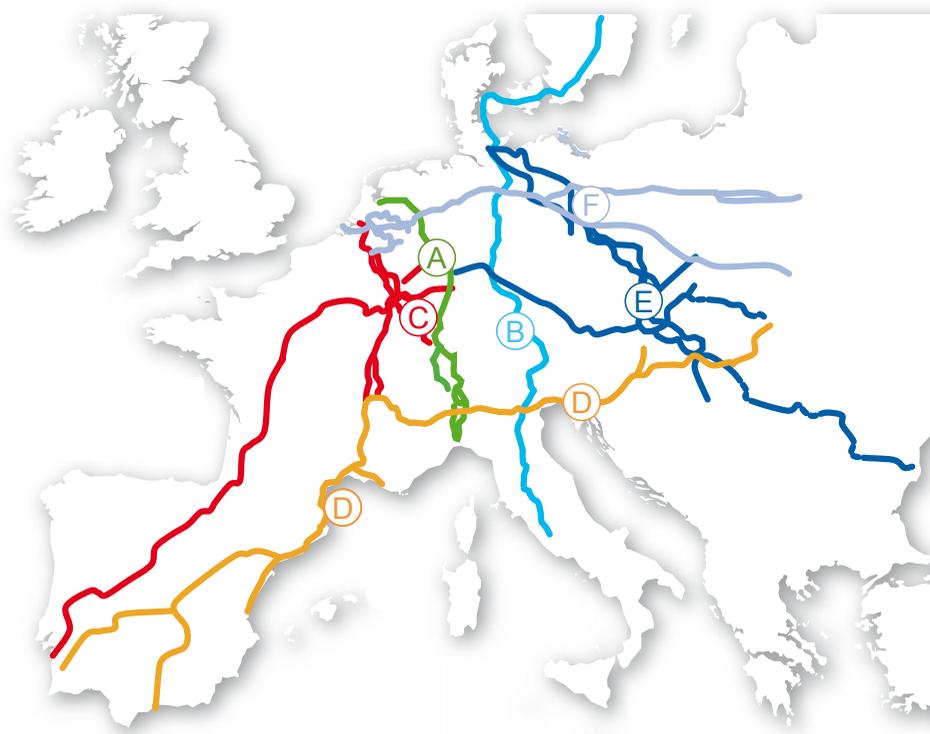
2.1.

La libéralisation du rail européen

Au cours des dernières années, les chemins de fer ont connu d'importants changements dans l'Union européenne. Suscités dans une large mesure par les initiatives prises au niveau européen, ceux-ci visent à revitaliser le secteur ferroviaire, à doper son attractivité et sa compétitivité et à placer ainsi le rail au cœur de la stratégie de mobilité durable.

Les premières directives adoptées dans les années '90 constituaient les prémisses de ces changements. Elles ont posé les bases de la libéralisation ferroviaire que sont principalement l'ouverture du réseau ferroviaire, la séparation entre les activités de transport et les activités propres au gestionnaire d'infrastructure ainsi que l'harmonisation des règles techniques en vue d'assurer l'interopérabilité des réseaux ferroviaires.

L'étape majeure de la libéralisation se situe cependant en 2001, à la suite de l'adoption



Cartes des corridors fret transeuropéens et leurs extensions possibles.

Les lettres sont afférentes aux 6 corridors fret ERTMS.

du premier paquet ferroviaire (directives 2001/12, 2001/13 et 2001/14). Son but : ouvrir davantage le marché ferroviaire du fret, accroître l'harmonisation technique et opérationnelle dans les domaines de l'interopérabilité ferroviaire et de la sécurité, mais surtout donner un cadre précis et transparent à l'allocation des capacités de l'infrastructure et à sa tarification.

Afin de parachever ces premières dispositions, un second paquet ferroviaire a été adopté en 2004 et transposé en droit national en 2006 et 2007 (directives 2004/49, 2004/50, 2004/51). Il a pour objectifs de libéraliser totalement le transport ferroviaire du fret, de développer et améliorer la sécurité des chemins de fer et d'étendre le champ d'application des règles d'interopérabilité.

Enfin, un troisième paquet ferroviaire vient d'être adopté. Il consacre la première phase de la libéralisation du transport international de voyageurs (dès 2010). Il vise par ailleurs à garantir aux voyageurs tant nationaux qu'internationaux la reconnaissance de certains droits (à la fourniture de billets, à l'accès aux bâtiments des gares, aux compensations en cas de retard). Enfin, il tend à mettre en place un cadre commun en matière de certification de conducteurs de locomotives et de trains passagers et marchandises.

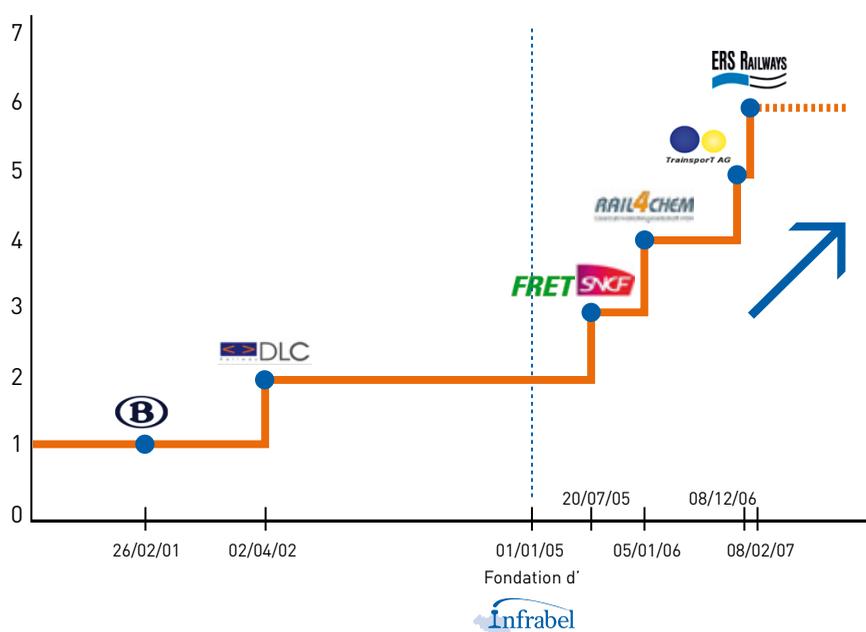


Les efforts de la Commission européenne, dans sa volonté de revitaliser le rail et de rendre toujours plus efficace et durable le transport de marchandises en Europe ne s'arrêtent toutefois pas à l'adoption de ces trois paquets ferroviaires. Deux nouvelles initiatives européennes viennent de voir le jour pour promouvoir tant la création d'un réseau ferroviaire européen orienté fret, offrant une meilleure qualité des services fret, que l'adoption d'un plan d'action en matière de logistique, simplifiant les procédures administratives.

- **Le réseau belge est ouvert aux entreprises ferroviaires**

Depuis que l'ouverture du réseau ferroviaire belge est devenue une réalité, on assiste à une croissance continue du nombre d'opérateurs ferroviaires disposant d'un certificat de sécurité délivré en Belgique. Actuellement, 6 entreprises ferroviaires circulent sur le réseau belge.

Entreprises ferroviaires disposant d'un certificat de sécurité pour le réseau belge



- **Infrabel veille à rendre son infrastructure ferroviaire toujours plus interopérable**

En poursuivant l'objectif d'améliorer la sécurité sur son réseau (voir point 3.1) de manière constante, Infrabel contribue également à la réalisation d'un véritable réseau ferroviaire européen interopérable.

Le déploiement du système de radio-signalisation ERTMS (ETCS et GSM-R) sur l'ensemble de l'infrastructure ferroviaire belge est un exemple clair de la ferme volonté d'Infrabel de contribuer efficacement au développement de l'interopérabilité. Cette option résolument en faveur de l'interopérabilité traduit également le souci d'utiliser parcimonieusement les moyens publics puisqu'elle permet d'éviter une multiplication de systèmes de signalisation sur le réseau.

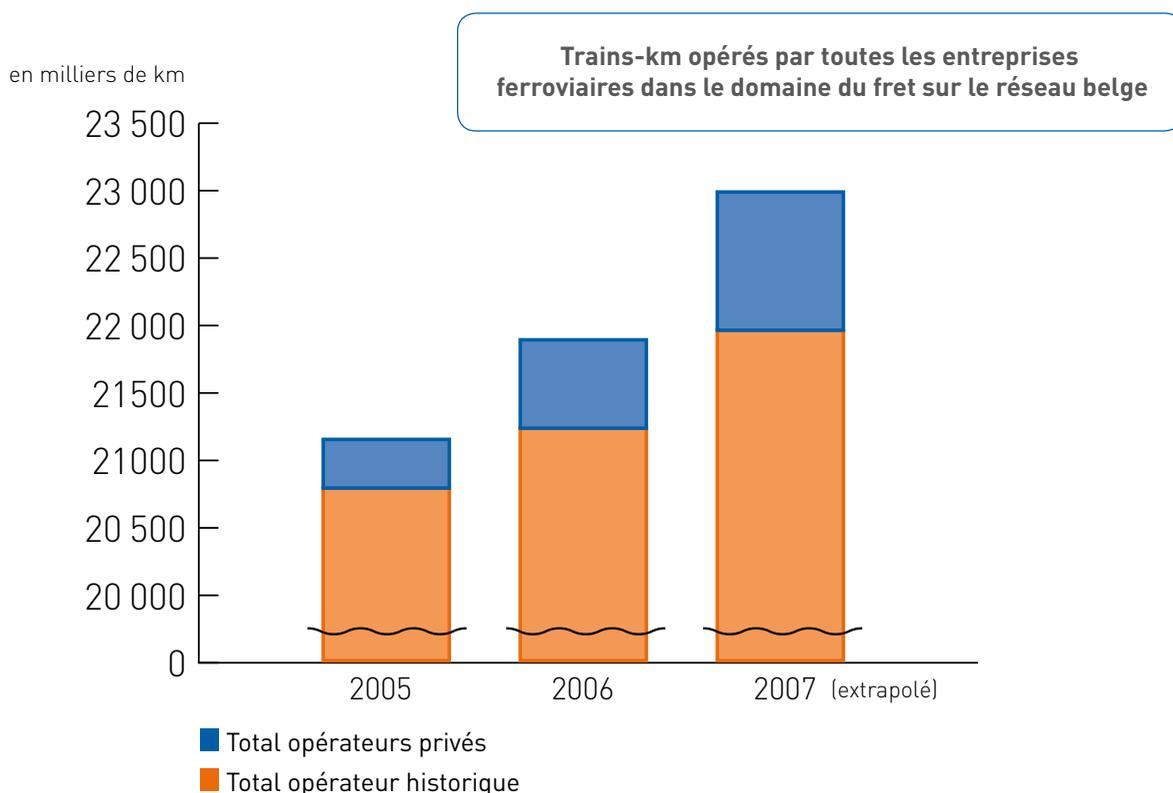
- **Infrabel soutient la volonté européenne de revitaliser le transport par rail en Europe en développant concrètement le concept de « corridors »**

Infrabel s'investit de manière toujours plus active dans la promotion d'un réseau « orienté fret », c'est-à-dire un réseau sur lequel les trains de marchandises bénéficient de mesures destinées à leur garantir un haut niveau de fiabilité, et agit, dans le respect de l'environnement, en faveur de la réalisation effective et opérationnelle des corridors. Le corridor C en est l'exemple récent le plus marquant (voir point 3.3.3)

2.2.

Les grandes tendances socio-économiques

Infrabel est un acteur clé du développement durable en Belgique. Le marché du transport, tant des passagers que des marchandises, a connu ces cinq dernières années une expansion importante et tout indique qu'il connaîtra encore à court et moyen terme une croissance substantielle.



Les prévisions indiquent une forte augmentation de la mobilité des personnes dans les années à venir, avec un report modal important vers le train, dû notamment à la congestion croissante du trafic sur les routes, à l'augmentation des prix de l'énergie, à une qualité croissante du transport par rail et à une meilleure perception de cette qualité.

Les initiatives importantes prises par les autorités européennes contribuent également à cette augmentation, tout comme les mesures adoptées par les autorités nationales en termes de subsides d'exploitation, de mesures fiscales d'incitation et d'investissement pour le RER autour de la Région de Bruxelles-Capitale.

En ce qui concerne le transport de marchandises par rail, il augmente depuis le début du XXI^e siècle après une croissance négative au cours des deux dernières décennies du XX^e siècle. La concentration des flux de marchandises continentaux et intercontinentaux dans un nombre limité de points nodaux, l'excellente position géo-économique de la Belgique sur le plan logistique et le potentiel de capacité que peuvent offrir les ports belges sont autant d'éléments qui favorisent et favoriseront cette croissance. Mais celle-ci sera aussi fortement influencée par les initiatives des pouvoirs publics, notamment dans le domaine de la fiscalité de la mobilité.

Comme pour le transport de voyageurs, une forte augmentation du trafic marchandises est à prévoir.



Infrabel joue donc un rôle crucial dans le transport de marchandises, tant en réalisant en temps utile des projets d'investissement qui répondent à une demande croissante de capacité qu'en garantissant, par des procédures transparentes et orientées clients, un accès non discriminatoire aux entreprises ferroviaires.



8 ORIENTATIONS STRATEGIQUES MAJEURES

- 3.1. Devenir le réseau le plus sûr d'Europe
- 3.2. Améliorer la ponctualité
- 3.3. Répondre aux attentes des clients
- 3.4. Tracer la voie d'une mobilité durable
- 3.5. Moderniser l'outil industriel
- 3.6. Investir dans le project management
- 3.7. Progresser ensemble : management et culture d'entreprise
- 3.8. Maintenir l'équilibre financier

La stratégie globale d'Infrabel repose sur 8 orientations stratégiques majeures

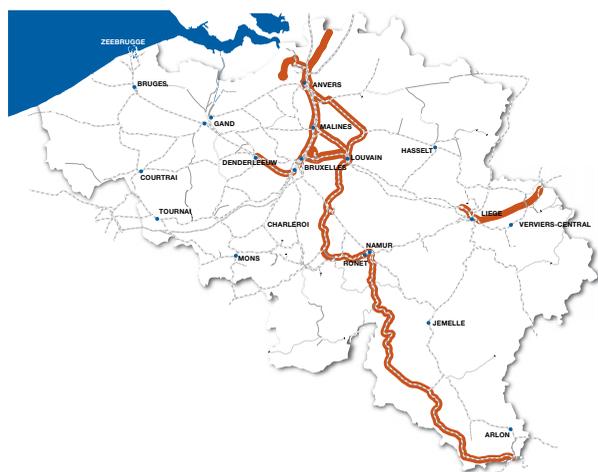
1. Devenir le réseau le plus sûr d'Europe
2. Améliorer la ponctualité
3. Répondre aux attentes des clients
4. Tracer la voie d'une mobilité durable
5. Moderniser l'outil industriel
6. Investir dans le project management
7. Progresser ensemble : management et culture d'entreprise
8. Maintenir l'équilibre financier

3.1.

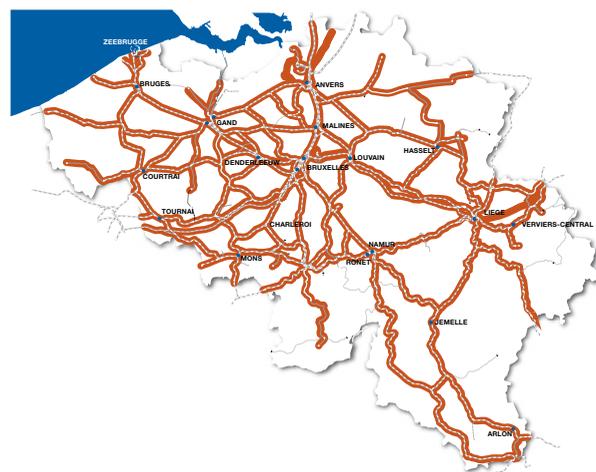
Devenir le réseau le plus sûr d'Europe

La **sécurité** de l'exploitation est une **priorité absolue** pour Infrabel qui ambitionne d'offrir aux opérateurs ferroviaires, ainsi qu'à leurs clients, un des réseaux les plus fiables d'Europe.

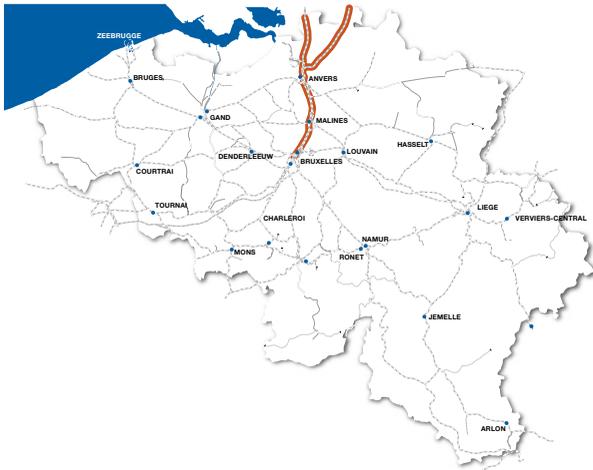
Cette ambition passe par la conservation et l'entretien des installations, par une politique de renouvellement, d'entretien et de gestion de l'infrastructure, par la gestion professionnelle des systèmes de régulation et de sécurité, et par l'utilisation de techniques modernes.



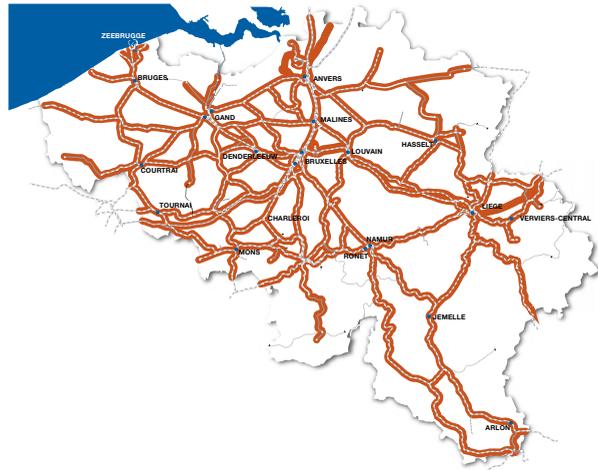
Equipement du réseau
en ETCS à l'horizon 2012



Equipement du réseau
en ETCS en 2030



Equipement du réseau ferroviaire belge par le système GSM-R en 2006



Equipement du réseau ferroviaire belge par le système GSM-R en 2008

Infrabel entreprend de nombreuses actions extrêmement volontaristes, telles que l'équipement de l'ensemble de son réseau avec le système de radio-signalisation interopérable ERTMS (ETCS et GSM-R). Le déploiement de ce système permettra une forte amélioration de la sécurité sur le réseau belge.

En outre, pour satisfaire à ses obligations légales en matière de sécurité, le gestionnaire d'infrastructure continue de développer son système de gestion de la sécurité. Celui-ci précise :

- Comment Infrabel assure le contrôle permanent de la sécurité aux différents niveaux de l'organisation ;
- Comment le personnel, à tous les niveaux, participe à la gestion de la sécurité ;
- Comment sa propre amélioration constante est assurée.

3.2. **Améliorer la ponctualité**

Elément prédominant de la qualité du service proposé par Infrabel et de la perception qu'en ont ses clients, la ponctualité fait l'objet d'une attention de tous les instants de la part d'Infrabel. Si les résultats de ces dernières années sont inférieurs aux attentes, en raison notamment

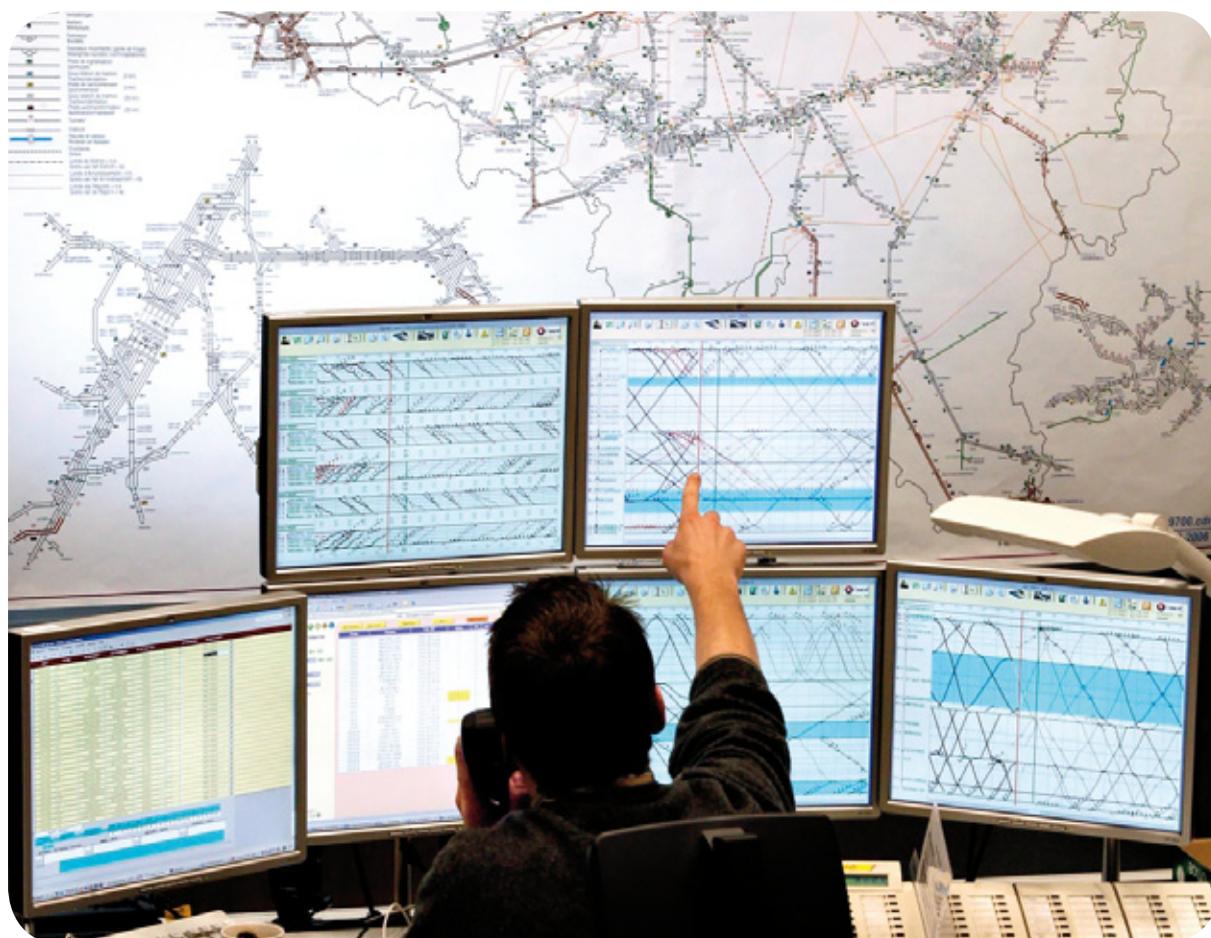


de travaux importants de développement ou de modernisation du réseau, le défaut de ponctualité ne peut en aucun cas être considéré comme une fatalité.

C'est pourquoi Infrabel met en œuvre un plan d'action à court, moyen et long terme afin d'atteindre un taux de ponctualité en phase avec les attentes légitimes des clients vis-à-vis d'un gestionnaire d'infrastructure ferroviaire performant et moderne. Ce plan d'action, qui concerne à la fois les investissements, l'entretien du réseau et l'organisation de l'entreprise, vise à agir avec pertinence à la fois sur les causes et sur les effets de ce recul de la ponctualité.

Alors que ces mesures font l'objet d'un suivi permanent, Infrabel entend que toutes les actions entreprises dans tous ses domaines d'activité concourent à l'amélioration de la qualité du service. C'est ainsi, par exemple, que l'utilisation accrue de systèmes modernes de signalisation permet d'améliorer la qualité et la disponibilité du réseau et d'optimiser l'exploitation des capacités.

En outre, Infrabel attache une attention particulière à l'information de ses clients directs et indirects afin de leur permettre d'anticiper les éventuelles défaillances et, lorsque celles-ci ne peuvent être évitées, d'en limiter les effets.



3.3.

Répondre aux attentes des clients

3.3.1. Proposer des solutions adaptées aux clients et stakeholders

Afin de promouvoir le rail comme moyen de transport privilégié pour l'ensemble des clients actuels, une approche proactive, orientée clients et stakeholders, a été mise en œuvre au sein de la Direction Accès au Réseau.

A court terme, cette approche vise à garantir un traitement non discriminatoire à tous les opérateurs. Elle est basée sur une attitude ouverte et proactive qui vise à résoudre les problèmes ou difficultés opérationnelles qu'ils rencontrent sur le terrain.

A moyen terme, elle assure une planification optimale des sillons pour utiliser au mieux le réseau et pour améliorer sans cesse la ponctualité.

A long terme, elle veille à bien connaître et à analyser les besoins des stakeholders ainsi que les perspectives d'évolution du marché. Elle permet ainsi :

- De mieux cerner à l'avance les points sensibles ou congestionnés du réseau ;
- D'identifier les futurs pôles de croissance ;
- De définir les travaux d'extension de l'infrastructure qui pourront remédier aux potentiels manques de capacité.

A cet effet, des études de marché indépendantes sont menées et une connaissance technique du transport ferroviaire, liée à une analyse prévisionnelle de l'évolution du marché industriel, sera développée.

Cette approche s'appuie sur la mise en place d'«Account Managers» pour l'ensemble des clients et de correspondants pour les stakeholders.

Infrabel réexamine systématiquement les relations contractuelles avec les ports, les raccordés et les titulaires de concessions diverses.

Le suivi des clients opérateurs et des industriels raccordés au réseau d'Infrabel est assuré par la Direction Accès au Réseau. Les contacts avec l'Etat fédéral, les Régions, les organisations reconnues et les organisations patronales sont assurés par les Services généraux.

En outre, Infrabel travaille à développer une relation stratégique globale avec les pouvoirs publics et les industriels, adossée aux redéploiements économiques régionaux, en particulier dans le domaine logistique. Elle doit inciter les entreprises à changer leurs habitudes pour évoluer vers le transport multimodal, notamment en améliorant son image auprès d'elles.

3.3.2. Etablir une redevance d'utilisation de l'infrastructure juste compensation de la valeur apportée aux clients

La problématique des redevances d'utilisation préoccupe les clients et les stakeholders. C'est pourquoi :

- Infrabel suit de près les tarifs de manière évolutive et dynamique en tenant compte des changements dans les pays voisins (benchmarking) ;
- Le calcul des redevances s'effectue de façon non-discriminatoire et équitable dans un total esprit de transparence à l'aide des formules définies à cet usage.

La Belgique, petit pays au centre de l'Europe occidentale, ne peut avoir, dans le domaine du fret, une utilisation de l'infrastructure plus chère que celle des pays voisins : cela aurait pour effet de nuire à sa position concurrentielle. Certes, grâce à ses ports et à la position privilégiée de Bruxelles, la Belgique occupe une position centrale et stratégique. Cependant, cette dernière ne doit pas être surestimée, notamment au vu du dynamisme de Rotterdam et de plusieurs ports allemands, dopés par l'extension de l'Union européenne vers l'Europe de l'Est.

L'équilibre financier global de l'entreprise pouvant être maintenu structurellement, il ne paraît ni nécessaire ni opportun de revoir le niveau global de la redevance d'infrastructure. Toutefois, Infrabel se propose de mener, en partenariat avec l'Etat en tant que Régulateur, une quintuple réflexion concernant l'évolution de ladite formule à plus long terme :

- Evolution de la tarification de la capacité non utilisée ;
- Possibilité pour Infrabel d'accorder des remises sur chiffre d'affaires sous la contrainte absolue de la non-discrimination entre opérateurs ;
- Possibilité d'amplifier la modulation horaire de la redevance ;
- Evolution de la tarification des produits d'Infrabel suite à l'analyse en cours visant à objectiver les paramètres utilisés dans la formule de la redevance ;
- Traduction dans la formule tarifaire des préoccupations environnementales.



Dans tous les cas, les éventuelles adaptations de la formule qui feraient suite à ces réflexions ne devraient pas conduire, à trafic égal, à une augmentation du produit global de la redevance au-delà de l'augmentation découlant de l'indexation annuelle.

Afin que la redevance d'utilisation de l'infrastructure soit fixée à un niveau équitable (level playing field) et permette la promotion du rail

comme mode de transport performant, ladite redevance n'est pas en mesure de couvrir les investissements, ce qui nécessite la garantie des subventions d'investissement telles que définies dans le plan d'investissement 2008-2012. Elle ne peut, d'autre part, couvrir qu'une partie des charges d'exploitation, ce qui nécessite la garantie de la stabilité des subventions d'exploitation telles que définies dans le contrat de gestion entre l'Etat et Infrabel.

3.3.3. Gérer la capacité existante de manière optimale

Une bonne gestion de la capacité ferroviaire disponible doit permettre à Infrabel d'augmenter le nombre de sillons vendus, même dans les nœuds ferroviaires complexes, sans procéder automatiquement ou directement à de coûteux investissements en infrastructure. Divers projets, plus ou moins avancés, pourraient soutenir cette orientation stratégique :

1. Le développement de corridors

Certaines routes internationales seront développées en « corridors » orientés fret. Ces corridors participent au développement de routes logistiques européennes qui créent une valeur ajoutée en Belgique. Le corridor C Anvers – Bâle / Lyon, constitué d'environ 1840 km de lignes, traverse la Belgique, le Grand-Duché de Luxembourg, la France et la Suisse. Le tracé de ce corridor est stratégique pour le transport de fret puisqu'il relie le port d'Anvers à des pôles industriels de premier ordre. Il faut éviter, cependant, que ces routes logistiques européennes ne défavorisent la Belgique par une utilisation exclusive en trafic de transit.



2. Le développement de la notion de guichet unique au sein de RailNet Europe

Il s'agit d'un guichet où les entreprises ferroviaires peuvent réserver leurs sillons internationaux de bout en bout, sans plus devoir s'adresser à chacun des réseaux traversés pour s'assurer de la concordance des horaires aux frontières.

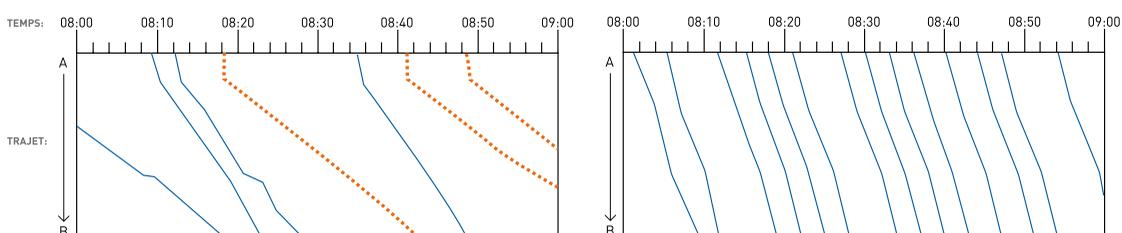
3. La segmentation du réseau belge et le développement en son sein d'un réseau orienté fret

Celle-ci implique une spécialisation du réseau en trois types de lignes :

- Lignes prioritairement voyageurs ;
- Lignes mixtes voyageurs/cargo ;
- Lignes prioritairement cargo.

4. La cartographie des capacités en sillons sur la totalité du réseau

Une cartographie des capacités en sillons sur la totalité du réseau permettra de désigner les endroits où des engorgements risquent de se produire et d'inciter à une utilisation accrue des sections sous-utilisées. Pour établir ces cartes, il est indispensable d'avoir une unité de mesure adéquate qui permettra de faire des comparaisons réalistes : cette unité de mesure, c'est le sillon élémentaire. Celui-ci permettra de mettre en lumière le niveau d'utilisation de chaque section du réseau ferré belge. En outre, la notion de sillon élémentaire devra permettre de maximaliser la capacité sur chaque tronçon de ligne compte tenu des circulations à organiser.



3.3.4. S'engager contractuellement

Infrabel veille à ce que toutes les conditions d'accès des entreprises ferroviaires soient scrupuleusement et efficacement respectées en vue de garantir un maximum de sécurité. Ces conditions sont décrites dans le contrat d'utilisation de l'infrastructure ferroviaire qu'elle conclut avec ses clients, les entreprises ferroviaires. Infrabel développe également, au travers de SLA (Service Level Agreements), des engagements de qualité portant sur le respect d'objectifs précis tels que la ponctualité, la diffusion de l'information aux opérateurs et aux voyageurs...

En ce qui concerne les ports et autres infrastructures, les contrats entre les deux parties sont systématiquement revus, en se basant sur une approche standardisée, qui s'appuie sur des règles et procédures uniformes relatives à la propriété et l'entretien des voies et des ouvrages d'art, au stationnement des wagons, au garage d'engins le long des voies...

3.3.5. Informer les clients

Le rôle d'Infrabel, en tant que gestionnaire de tout le trafic ferroviaire en Belgique est essentiel en matière d'information aux clients, qu'ils soient directs ou indirects. Infrabel veille à informer en temps réel les utilisateurs finaux sur l'évolution du trafic.

11:07		VERTREK			
11:11	BOOM - PARIS	L 3	12:14	NOL - NEEPELT / HASSELT	IR 4
11:14	NOL - NEEPELT / HASSELT	IR 4	12:16	BRUSSEL-Z - CHARLEROI-Z	IC
11:18	BRUSSEL-Z - CHARLEROI-Z	IC	12:18	ESSEN	IR 22
11:18	ESSEN	IR 22	12:22	BRUSSEL - GERAARDSDORPEN	L 21
11:22	BRUSSEL - GERAARDSDORPEN	L 21	12:26	SINT-NIKLAAS	L 6
11:26	SINT-NIKLAAS	L 6	12:30	BRUSSEL-ZUID	IC
11:30	BRUSSEL-ZUID	IC	12:33	AMSTERDAM-CS	IC 22
11:33	AMSTERDAM-CS	IC 22	12:34	HASSELT - LUXE-G	IR 3
11:34	HASSELT - LUXE-G	IR 3	12:37	BRUSSEL-ZUID	IC
11:37	BRUSSEL-ZUID	IC	12:40	GENT - OOSTENDE	IC 2
11:40	GENT - OOSTENDE	IC 2	12:41	ESSEN - ROOSENDAAL	L 6
11:41	ESSEN - ROOSENDAAL	L 6	12:43	HERENTHAAL	L 5
11:43	HERENTHAAL	L 5	12:46	AARSCHOT - LEUVEN	L 21
11:46	AARSCHOT - LEUVEN	L 21	12:56	BRUSSEL-ZUID	IR 3
11:47	BRUSSEL-ZUID - JAMBES	IR	13:05	MECHELEN - LEUVEN	IR 20
11:56	BRUSSEL-ZUID	IR 3	13:06	GENT - LILLE FL.	IC 2
12:05	MECHELEN - LEUVEN	IR 20	13:11	BOOM - PARIS	L 3
12:06	GENT - LILLE FL.	IC 2	13:14	NOL - NEEPELT / HASSELT	IR 4
12:11	BOOM - PARIS	L 3	13:16	BRUSSEL-Z - CHARLEROI-Z	IC

3.4.

Tracer la voie d'une mobilité durable

3.4.1. Veiller au respect de l'environnement

Comparé aux autres modes de transport, le rail offre des atouts environnementaux indéniables grâce notamment à sa consommation d'énergie modérée, à des niveaux d'émission de CO₂ largement inférieurs aux autres modes de transport et à une



occupation limitée de l'espace.

Le chemin de fer constitue un maillon incontournable de tout système de transport durable.

En tant qu'entreprise socialement engagée, Infrabel se fixe une mission complémentaire à ses obligations légales vis-à-vis du personnel, des utilisateurs du réseau ferroviaire, des riverains et des citoyens : contribuer à un système de transport plus durable et à la protection de l'environnement.

Infrabel poursuivra à cet effet 6 objectifs principaux :

1. Elle rédigera un plan de politique environnementale qui fera appel à tous les collaborateurs. A cette fin, Infrabel prendra des mesures pour informer et motiver ses collaborateurs.
2. Elle prend les mesures nécessaires afin de respecter efficacement les conditions prévues en matière de permis d'environnement.
3. Elle met tout en œuvre pour éviter toute pollution du sol lors de la conception de nouvelles installations, de la mise en œuvre de nouvelles techniques d'entretien et du choix de nouveaux matériaux.

4. Elle réfléchira à une politique encourageant les opérateurs à utiliser du matériel plus silencieux. De même, elle privilégiera l'utilisation de matériaux de voie permettant de réduire l'émission de bruit.
5. Elle s'est engagée à réduire, à l'horizon 2012, sa propre consommation d'énergie de 7,5 % par rapport à 2005. Dans le même esprit, elle travaillera, en concertation avec les opérateurs, à une amélioration du rendement énergétique du système ferroviaire. Elle mènera aussi une réflexion sur l'utilisation d'énergies renouvelables. Elle examinera les possibilités de production d'énergies alternatives (cellules photovoltaïques, éoliennes, centrales de cogénération...).
6. Elle mènera d'autres initiatives en vue de réduire le volume de déchets, la consommation d'eau, les émissions de gaz à effet de serre... et ce, tout en poursuivant les initiatives déjà lancées dans le domaine du tri sélectif et de l'aménagement écologique des talus.

3.4.2. Soutenir la croissance du trafic

Compte tenu des avantages environnementaux du mode de transport ferroviaire, une organisation des flux de transport recourant beaucoup plus au rail est éminemment recommandable pour l'ensemble de la collectivité.

Infrabel a la ferme volonté de s'inscrire pleinement dans l'objectif de croissance de 25 % du trafic ferroviaire de voyageurs entre 2006 et 2012 fixé par les pouvoirs publics. Compte tenu du niveau d'utilisation actuel du réseau, les initiatives complémentaires à mettre en œuvre en matière de capacité des infrastructures devront être examinées dans le cadre d'un dialogue constructif avec les autorités de tutelle.

La politique d'investissement sera assurément un élément déterminant dans ce cadre.

3.4.3. Mener une politique d'investissement ambitieuse

L'un des objectifs de la politique d'investissement d'Infrabel est de mettre à disposition des opérateurs ferroviaires une infrastructure ferroviaire compétitive, contribuant ainsi activement à une mobilité durable au service du développement économique et social belge.

Les grands projets d'investissement ont été historiquement initiés dans le plan d'investissement 2001-2012, puis développés dans les plans 2004-2007 et 2005-2007.



Le plan d'investissement 2008-2012, transmis au gouvernement pour approbation à la fin du printemps 2007, s'inscrit dans leur prolongement. Les projets qui y sont présentés s'articulent autour des 4 priorités suivantes :

1. **La sécurité ;**
2. **Le maintien de capacité ;**
3. **La modernisation de l'outil industriel et des moyens de production ;**
4. **L'extension de capacité et l'accueil.**



1. **La sécurité**

Les principaux projets ayant pour objet l'amélioration de la sécurité sont :

- Le GSM-R ;
- L'ETCS/TBL 1+ ;
- La concentration des cabines de signalisation ;
- L'amélioration de la sécurité aux passages à niveau.

2. **Le maintien de capacité**

Le maintien de capacité est vital pour préserver la qualité du réseau existant et donc la régularité des circulations.

3. **La modernisation de l'outil industriel et des moyens de production :**

Ce point est amplement développé au chapitre 3.5 ci-après.

4. **L'extension de capacité et l'accueil**

Les projets d'extension de capacité développés par Infrabel sont nombreux (liste non exhaustive) :

- Mise à niveau de l'infrastructure ferroviaire des ports et de l'infrastructure qui les relie à leur hinterland :
 - Liaison ferroviaire du Liefkenshoek ;
 - Extension de la capacité des installations du port d'Anvers ;
 - 2^e accès ferroviaire au port d'Anvers ;
 - IJzeren Rijn ;
 - Gare de formation du port de Zeebruges et accessibilité ;
 - Terminal ferroviaire du port de Bruxelles ;
- Gare de l'aéroport de Gosselies ;
- Travaux RER (3^e et 4^e voies vers Ottignies, Nivelles et Denderleeuw, tunnel Schuman-Josaphat...);
- Diabolo ;

- Modernisation de l'axe Bruxelles-Luxembourg figurant sur le schéma directeur RTE (Réseau transeuropéen).

De manière plus générale, Infrabel veillera à optimiser le potentiel de capacité du réseau existant en évitant les solutions techniques n'offrant pas un bon ratio coût/performance.

3.5. Moderniser l'outil industriel

Le benchmarking stratégique réalisé lors de la conception de la première version du plan BRIO a démontré que l'outil industriel de l'ensemble des gestionnaires d'infrastructure est en évolution à travers toute l'Europe. Ce phénomène trouve sa source dans le souci d'améliorer la sécurité, la qualité des prestations opérationnelles mais aussi, dans certains cas, de rattraper un retard d'investissement qui a conduit au maintien d'installations dépassées et nécessitant des coûts importants tant en entretien qu'en personnel.

Ce mouvement de modernisation, dans lequel Infrabel s'intègre résolument, est rendu possible par l'évolution technologique rapide de ces dernières années, notamment dans le domaine de la signalisation et de l'outillage. L'accession d'une nouvelle génération au monde de travail, vu la pyramide des âges atypique de l'entreprise, incite également à profiter de l'occasion pour améliorer substantiellement les conditions de travail. Il s'agit ainsi de profiter des évolutions technologiques nécessaires à la modernisation du réseau pour offrir de nouvelles perspectives et sources de motivation au personnel.

Dans cette dynamique, l'ensemble des dispatchings régionaux a été regroupé en décembre 2006 au sein du Traffic Control, centre de contrôle du trafic unique pour tout le réseau. De même, l'ambition des programmes de concentration des cabines de signalisation et de construction de centres logistiques Infrastructure (CLI) a été revue à la hausse.

Concentration des cabines de signalisation

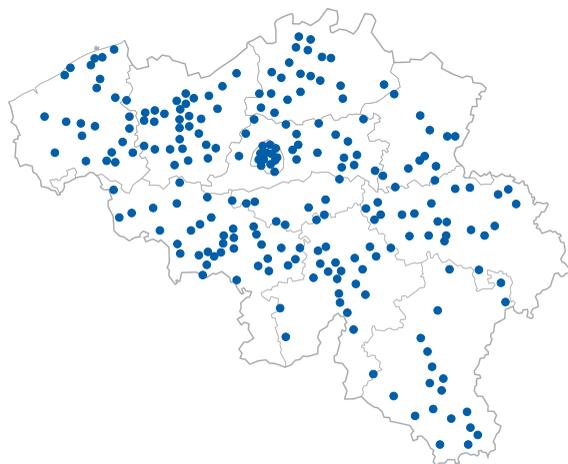


Avant 2005 :
368 postes de signalisation

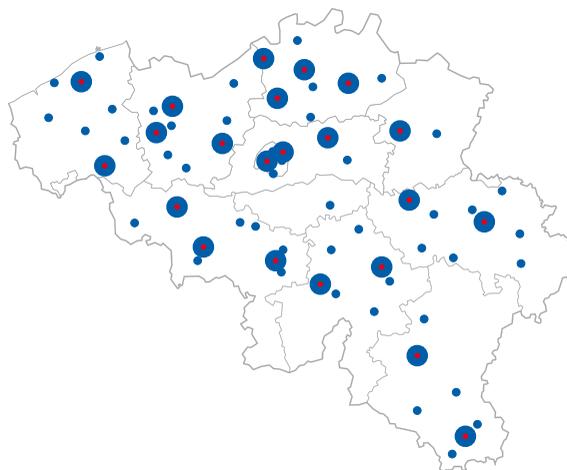


Après 2012 :
● 31 postes de signalisation +
■ 11 postes télécommandés

Regroupement des activités au sein de Centres Logistiques Infrastructure (CLI)



Avant 2003 : 250 sièges de travail



Après 2012 ● 22 CLI
● 47 Antennes

3.6.

Investir dans le project management

La structure matricielle a largement été adoptée pour la gestion de projets dans tous les domaines d'activité économique. Elle permet un suivi plus performant des projets, quelle qu'en soit la nature et ce, dans tout type d'organisation. Infrabel en a fait une des clés de bonne exécution des projets d'investissement.

Principes et organisation d'une structure matricielle :

Les priorités stratégiques au niveau d'Infrabel sont implémentées par une gestion transversale des **projets**, avec un reporting direct au Comité de Direction.

De tels projets stratégiques reposent sur les **principes généraux suivants**, systématiquement mis en œuvre depuis le lancement du plan stratégique :

1. Une **organisation spécifique (la cellule BRIO)** a été mise en place.
2. Chaque projet a été assigné à un chef de projet qui ne travaille que sur son projet (pour les 6 priorités stratégiques transversales d'Infrabel). Chaque projet est limité dans le temps.
3. Chaque projet est structuré autour d'une équipe composée des personnes-ressources nécessaires.

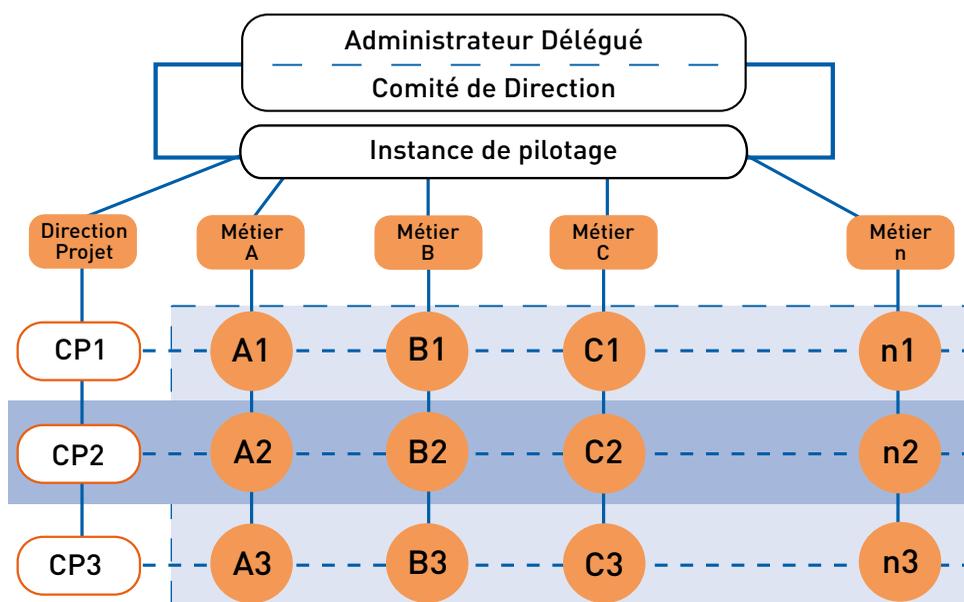
4. Les membres des groupes de travail doivent répondre à leur supérieur hiérarchique et à un chef de projet. Pour éviter que ceux-ci ne donnent des instructions différentes, des mécanismes et outils spécifiques de gestion ont été mis en place.
5. L'«équipe projet» bénéficie d'un fort degré de délégation, mais elle est tenue, en contrepartie, au «devoir d'alerte» en cas de dérive.

Dans le cadre spécifique des investissements, tous les projets relèvent d'un maître d'ouvrage qui agit au nom de l'entreprise et est le client d'un chef de projet. Le chef de

projet est chargé de réaliser le projet grâce entre autres, à une équipe de fonctionnaires dirigeants provenant le plus souvent de plusieurs sociétés différentes (Infrabel, SNCB-Holding, TUC RAIL...).



Chacune de ces sociétés s'organise afin de pouvoir assumer pleinement son rôle de maître d'œuvre. Pour ce faire, elles développent en leur sein un PMO (Project Management Office) qui assure les arbitrages propres à la structure matricielle mise en place.



Modèle de structure par projet

3.7.

Progresser ensemble : management et culture d'entreprise

Une culture d'entreprise est efficace lorsqu'elle est en phase avec les défis que l'entreprise doit relever, et tout particulièrement les défis contemporains.

Dans ce contexte, Infrabel est déterminée à faire évoluer sa culture d'entreprise.

La culture d'entreprise actuelle est imprégnée par la longue tradition des cheminots.

Elle exprime la fierté de contribuer, de manière responsable et durable, à la qualité du service ferroviaire belge et constitue un atout majeur pour l'entreprise.

Infrabel va donc entreprendre des actions afin de soutenir l'évolution de sa culture d'entreprise, et ce, notamment dans les trois cadres de référence sociétaux suivants :

1. Corporate and people governance (Gouvernance humaine et d'entreprise) ;
2. Corporate Social Responsibility (Responsabilité sociétale de l'entreprise) ;
3. Empowerment (Responsabilisation individuelle et collective, au sein d'un cadre de délégation culturellement mieux défini et plus large).

1. Infrabel veut développer sa **gouvernance d'entreprise**, c'est-à-dire l'ensemble des règles qui permettent à ses actionnaires de s'assurer que l'entreprise est dirigée en conformité avec son propre intérêt. Elle s'appuie sur la **gouvernance publique** qui traite des interactions entre l'Etat et la société, c'est-à-dire des relations entre acteurs publics et entre acteurs publics et privés. Elle a donc pour but de rendre l'action publique plus efficace.

Cette gouvernance se réalise notamment à l'aide d'actions concrètes relevant de la **gouvernance humaine**. Celle-ci diffuse et valorise, sous la forme de chartes et de règles, les comportements éthiques qui mènent à l'intégration des questions d'ordre humain à tous les stades des processus de décision de l'entreprise. Ces règles et comportements éthiques forment l'**éthique d'entreprise**.

2. La **responsabilité sociétale** d'Infrabel est intimement liée à la notion de « citoyenneté d'entreprise » qui rappelle combien son efficacité s'exerce au service du bien commun. Cela implique qu'Infrabel, comme toute entreprise et peut-être plus que d'autres encore, ne peut rester durablement compétitive dans un environnement sociétal dégradé. Infrabel veut prendre en compte dans son développement, en plus des intérêts de ses travailleurs et de leur famille, ceux de l'ensemble des stakeholders au sens large.

Conjuguer les exigences de la corporate governance, l'éthique d'entreprise et la responsabilité sociétale, dont le développement durable fait partie, est devenu un enjeu majeur pour Infrabel.

3. Ces défis, Infrabel compte les relever avant tout grâce à ses collaborateurs.

Chaque travailleur responsable développe son propre leadership dès lors que :

- * Son degré d'autonomie s'accroît, cette autonomie allant de paire avec la production d'un reporting de qualité adressé à sa hiérarchie ;
- * Ses compétences s'accroissent, améliorant sa performance et son bien-être ;

L'empowerment est ce cadre de référence.

Enfin, ces exigences nouvelles correspondent aussi à l'évolution de la culture des futurs collaborateurs : s'engager vraiment dans son métier en assumant pleinement ses responsabilités individuellement, avec un réel esprit d'équipe et dans une approche citoyenne.

Le monde ferroviaire passe d'un monde de coopération à une situation de compétition partielle. Afin d'assurer une transition culturelle harmonieuse, les méthodes de travail s'inscriront dans un esprit de coopération¹ traduisant un compromis équilibré entre un esprit de coopération et de compétition.

Attirer des collaborateurs et développer leurs compétences



Comme de nombreuses entreprises, Infrabel est déjà confrontée au défi d'attirer et de développer du personnel qualifié. Infrabel souhaite amplifier ses efforts, en parfaite intelligence avec la SNCB-Holding, pour disposer à court, moyen et long terme, et dans les délais requis, de collaborateurs qualifiés. Le marché du travail, en particulier dans les métiers techniques, est très tendu et le deviendra plus encore.

Ainsi, des initiatives spécifiques et volontaristes seront prises pour :

- Assurer une meilleure gestion de la connaissance, des compétences et du talent de chacun pour faire face aux problèmes que constituent l'actuelle pyramide des âges de l'entreprise et l'évolution rapide des mondes technique et social ;
- Constituer, de façon plus importante que dans le plan BRIO I, des réserves de spécialistes techniques, en particulier dans le domaine de la signalisation ;
- Promouvoir plus intensément les métiers d'Infrabel au sein des universités, écoles et instituts de formation.

¹ Le terme « coopération » résulte de la contraction des mots coopération et compétition.

3.8.

Maintenir l'équilibre financier

L'on observe partout dans le secteur ferroviaire en Europe que le maintien d'une bonne gestion avec pour principal résultat l'obtention au minimum d'un équilibre entre les produits et les charges reste un défi constant. Une gestion saine, basée sur un équilibre financier, assure la continuité de l'entreprise et la stabilité de sa performance mais également l'équilibre social de l'entièreté du personnel qui en dépend. Cet équilibre passe notamment par une saine gestion et la stabilité du soutien financier de l'Etat.



LES PRIORITES STRATEGIQUES D'INFRABEL

- 4.1.** De BRIO I à BRIO II
- 4.2.** Les « bonnes pratiques » européennes
- 4.3.** 6 priorités stratégiques transversales pour l'entreprise
- 4.4.** 17 priorités stratégiques au niveau « Direction » ou « Services généraux »

4.1.

De BRIO I à BRIO II

Le premier plan stratégique d'Infrabel a été élaboré en 2005 sur la base de différentes initiatives parmi lesquelles :

- La réalisation d'un benchmarking des meilleures pratiques de 8 gestionnaires d'infrastructure européens et américain (voir 4.2 et annexe 1) ;
- Une enquête détaillée concernant la vision stratégique et opérationnelle des 200 cadres supérieurs d'Infrabel, pilotée et enrichie par un collège de 4 professeurs d'université ;
- La consultation de l'ensemble des stakeholders d'Infrabel par ledit collège.

Deux ans plus tard, les conclusions de ces analyses restent, pour l'essentiel, pertinentes. De même, la mise en œuvre des priorités stratégiques a permis d'acquérir une précieuse expérience confortant Infrabel dans ses choix. Cette expérience confirme notamment le bien-fondé du concept de chaîne d'activité (voir annexe 2) et de l'approche matricielle de la gestion de projets (voir le point 3.6 - Investir dans le project management), tous deux constituant des apports majeurs du plan BRIO I.

Dans un contexte général sans évolution fondamentale, et compte tenu des enseignements de 2 ans de déploiement, la révision du plan BRIO a été menée après une nouvelle consultation des 200 cadres supérieurs. Dans ce contexte, le plan **BRIO II constitue une actualisation du plan BRIO I.**

Les principales évolutions de BRIO II concernent les priorités stratégiques :

- Certaines priorités ont été menées à bien : elles ne constituent donc plus des priorités dans le plan BRIO II ;
- L'importance de certaines autres priorités a été réévaluée eu égard à leur stade d'avancement ou à une acuité nouvelle des problèmes : elles subissent un changement de catégorie, passant de priorité de niveau « Entreprise » à priorité de niveau « Direction » ou inversement ;
- La découpe entre priorités a été adaptée, avec notamment plusieurs regroupements ;
- Le contenu de quelques priorités a été recadré, en fonction entre autres des besoins nouveaux qui sont apparus entre-temps ;
- Enfin, plusieurs nouvelles priorités ont été ajoutées.

L'annexe 3 décrit l'ensemble des évolutions relatives tant aux priorités de niveau « Entreprise » qu'aux priorités de niveau « Direction ».

Six priorités stratégiques se situent au niveau « Entreprise », à savoir : la sécurité, la ponctualité, la concentration des cabines, l'optimisation des chaînes logistiques, la gestion par les résultats et le BCP (Business Continuity Plan). Dix-sept autres priorités relèvent des Directions et des Services généraux.

Un suivi permanent de ces projets est assuré par le Comité de Direction, avec une instance de pilotage professionnelle, la cellule BRIO, qu'il chapeaute.

4.2.

Les « bonnes pratiques » européennes

Dans le cadre de l'établissement de son plan stratégique, Infrabel a réalisé, en 2005, un benchmark international dont les observations restent d'actualité.

L'objectif de ce benchmark n'était pas d'effectuer une comparaison de la performance des différents gestionnaires d'infrastructure sur la base de données plus ou moins harmonisées, mais bien d'identifier les bonnes pratiques, c'est-à-dire les méthodes de travail recommandables d'autres gestionnaires d'infrastructure.

Ce benchmark a permis de situer Infrabel : dans un certain nombre de domaines elle constitue une référence tandis que dans d'autres, des voies de progrès ont pu être identifiées.

Pour la bonne compréhension des méthodes de travail des autres gestionnaires d'infrastructure, le contexte a également été pris en compte dans l'étude (par exemple la taille, la structure, l'historique financier du réseau ferroviaire).

Les pratiques en vigueur chez AMTRAK (USA) ont également été examinées dans la mesure où elles sont transposables au cadre institutionnel européen.



**Pays européens analysés dans le benchmarking stratégique :
France, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suisse, Autriche, Suède et Allemagne**

Le tableau ci-dessous mentionne quelques bonnes pratiques qui ont constitué une source d'inspiration pour Infrabel.

10 « bonnes pratiques » identifiées par le benchmark stratégique*	
1	Assurer une planification financière intégrée (court et long terme) : à la fois maintenance, renouvellement et investissement
2	Lisser les pointes dans l'histogramme de l'âge des composants – Stratégie long terme de « santé » de l'infrastructure
3	Réduire la diversité (standardiser)
4	Simplifier l'infrastructure (pour une capacité désirée, en préservant l'équilibre entre coûts et performance)
5	Objectiver la définition des blancs-travaux et des coupures de voie (pour l'entretien et le renouvellement)
6	Utiliser des dispositifs de sécurité automatisés pour la protection des agents de chantier, afin d'améliorer le niveau de sécurité existant
7	Mieux préserver et gérer le savoir-faire (particulièrement en vue de l'évolution de la pyramide des âges)
8	Gérer par les résultats ; utilisation de « Balanced Scorecards » et de « Key Performance Indicators » (KPI's)
9	Améliorer la comptabilité analytique
10	Rechercher une meilleure fiabilité de la part des opérateurs (entre autres : leur matériel roulant)

* L'ordre de présentation ci-dessus ne constitue en aucun cas un ordre de priorité. Voir le détail de ces « bonnes pratiques » en annexe 1.

4.3.

6 priorités stratégiques transversales pour l'entreprise

Parmi les 23 priorités stratégiques d'Infrabel, 6 ont un caractère hautement transversal. Les objectifs principaux de ces 6 priorités sont repris ci-dessous :

- Priorité 1 : **Sécurité**
- Priorité 2 : **Ponctualité**
- Priorité 3 : **Concentration des cabines**
- Priorité 4 : **Optimisation des chaînes logistiques**
- Priorité 5 : **Gestion par les résultats** (y compris l'implémentation du plan stratégique BRIO, Balanced Scorecards)
- Priorité 6 : **Business Continuity Plan** (BCP)

Les fiches détaillées ci-après reprennent, pour chaque priorité, les objectifs principaux, les réalisations depuis l'approbation du plan BRIO I et les missions à poursuivre ou à entreprendre.

PRIORITE 1 : SECURITE

1. Objectifs généraux

L'introduction d'un système de gestion de la sécurité (SGS) a pour objectif d'assurer qu'autant d'attention soit consacrée à la sécurité au sein de l'entreprise qu'à sa gestion. Il a aussi pour objectif que les moyens appropriés soient mis en œuvre et fassent l'objet de mesures (audits), ainsi que d'un contrôle permanent.

Cette gestion de la sécurité implique la mise en œuvre de technologies spécifiques et de procédures dédiées.

C'est pourquoi cette priorité fait l'objet de deux composantes bien distinctes.

→ **Priorité 1a : ETCS**

La première sous-priorité est relative à la continuation du programme d'implémentation de l'ETCS dont les objectifs sont d'assurer un niveau optimum de couverture du risque de dépassement des signaux fermés ainsi que la mise à disposition de lignes interopérables.

Dans une première phase, une grande partie des lignes sera équipée du système TBL 1+ afin d'améliorer rapidement et substantiellement le niveau de sécurité du réseau.

Le système de signalisation TBL1+ a en effet été accepté par l'ERA et le SSICF en octobre 2007. Ce système introduit une fonction d'arrêt automatique des trains en utilisant le même équipement d'infrastructure que le système ETCS niveau 1.

Pour réaliser la mise en œuvre de ce système, les aspects liés à la sécurité, aux coûts et aux options d'échelonnement des travaux seront pris en compte. De plus, les synergies avec les autres projets d'investissement liés à la signalisation seront analysées pour optimiser l'ensemble des activités.

→ **Priorité 1b : Système de gestion de la sécurité**

Cette seconde sous-priorité implique la priorisation des investisse-

ments et des actions en matière de sécurité par l'application d'analyses économiques et d'analyses de risques. La mise au point d'une politique d'investissement, intégrant les aspects liés à la sécurité, contribue à améliorer le niveau de sécurité de façon structurée.

La mise en œuvre du système de gestion de la sécurité (SGS), lancée en 2006, sera poursuivie en tenant compte des nouveaux processus identifiés en 2007 pour répondre à la stratégie de sécurité d'Infrabel.

Infrabel vise dès lors :

- Le contrôle du respect des aspects de la réglementation du travail qui ont trait à la sécurité des activités ferroviaires ;
- Le renforcement de la prise en compte des facteurs humains pour la sécurité, indispensable dans un environnement multi-opérateur, et donc :
 - Une implication accrue du personnel lors de l'élaboration de la politique de sécurité et des objectifs annuels ;
 - L'application d'une politique de sécurité intensive orientée vers l'extérieur.

2. **Réalisations depuis l'approbation du plan BRIO**

→ Priorité 1a : ETCS

- Organisation de la priorité : mise en place d'une structure de projet, partage des tâches et responsabilités au sein des différentes entités d'Infrabel, création d'une nouvelle division (I-I.34) en vue d'assurer la gestion du projet d'investissement ETCS, y compris TBL1+ ;
- Attribution d'un contrat pour la fourniture et l'installation d'équipements ETCS pour 4 000 signaux ;
- Changement de la réglementation afin d'éviter le déplacement de 8 mètres de tous les signaux à équiper en ETCS (panneau BA) ;
- Homologation des constituants d'interopérabilité ETCS ;
- Réalisation en cours de 3 sous-projets ETCS (ligne d'accès à la L4, lignes d'accès à la L3 et ligne L36/L36N entre Schaerbeek et Leuven) ;
- Etudes et travaux extérieurs en cours pour l'installation du système TBL1+ dans une quarantaine de nœuds où le risque de dépassement d'un signal fermé est le plus important ;

- Planification figée des projets de 2007 et 2008 ainsi qu'une projection jusqu'en 2015 ;
- Etablissement des interdépendances entre les projets de la priorité 1a et les projets de la priorité 3 (concentration des cabines) ;
- Etablissement d'une première version de staff loading des projets ;
- Coordination des activités de la Direction et des Zones avec l'aide d'un outil de suivi des réalisations sur le terrain.

→ **Priorité 1b : Système de gestion de la sécurité**

- Définition et création d'une organisation spécifique (organigramme, partage des tâches, responsabilités) ;
- Définition de la présentation de l'information relative à la sécurité ;
- Mise en place d'un système de reporting, d'analyse et d'apprentissage sur base des incidents et accidents (Saferail) ;
- Reconnaissance officielle d'Infrabel comme Gestionnaire d'Infra-structure (GI) conformément aux lois des 4 et 19 décembre 2006 suite à l'envoi du dossier attestant l'existence d'un système de gestion de la sécurité ;
- Déclaration d'une politique de sécurité pour Infrabel et communication de celle-ci au personnel et aux entreprises ferroviaires ;
- Mise en place d'une structure de communication efficace à l'intérieur d'Infrabel ainsi qu'entre Infrabel et les entreprises ferroviaires ;
- Définition des objectifs pour le maintien et l'amélioration de la sécurité selon les « safety targets » définis par Infrabel ;
- Mise en place d'un système de procédures pour assurer la conformité avec l'ensemble de toutes les normes techniques et opérationnelles ;
- Mise en place des procédures et méthodes pour l'évaluation et la maîtrise des risques dans la modification de conditions opérationnelles ;
- Production du plan annuel de SGS, avec suivi, inspection et contrôle, audits, et définition des mesures correctives.

3. Missions à poursuivre ou à entreprendre

→ **Priorité 1a : ETCS**

- Continuation des activités dans le but de l'obtention du « Generic Application Safety Case » de l'application ETCS1 ;

- Poursuite du déploiement des sous-projets selon les plannings établis en fonction des impacts :
 - De couverture du risque de dépassement des signaux fermés ;
 - Du nombre de kilomètres de lignes interopérables.
- Feedback de la mise en œuvre des premiers sous-projets sur l'organisation de la priorité 1a (actualisation des plannings et des besoins en ressources humaines et financières) ;
- Poursuite de la coordination entre le projet ETCS et les autres projets d'investissement, dans le but d'une stratégie harmonieuse de déploiement des projets d'investissement en signalisation ;
- Démarrage de la procédure liée à l'acquisition d'équipements ETCS pour 6 000 signaux supplémentaires ;
- Démarrage de la procédure liée à l'acquisition d'un train de test ETCS ;
- Mise au point d'une méthode de travail pour les relevés topographiques sur le terrain.

→ **Priorité 1b : Système de gestion de la sécurité**

- Fin des travaux de définition de la nouvelle stratégie de sécurité d'Infrabel ;
- Poursuite de la mise en œuvre des différents processus identifiés au cours de l'année 2007 par la Cellule de Sécurité dont, entre autres :
 - Risk management ;
 - Change management ;
 - Contrôle et inspection.
- Finalisation du plan de communication de sécurité d'Infrabel ;
- Prise en compte dans les processus de sécurité des processus définis dans le cadre de la priorité 19 (Project Management) ;
- Prise en compte des recommandations provenant du Business Continuity Plan (nouvelle priorité 6).

PRIORITE 2 : PONCTUALITE

1. Objectifs généraux

Infrabel désire être l'un des réseaux les plus fiables d'Europe et le rester. C'est pourquoi la régularité du trafic ferroviaire constitue l'une des principales priorités stratégiques d'Infrabel.

En vue d'atteindre cet objectif, les conditions de base suivantes ont été identifiées :

- Des horaires solides, grâce à une collaboration étroite entre la Direction Réseau et la Direction Accès au Réseau ;
- Une infrastructure fiable ;
- Une régulation optimale du trafic ferroviaire soutenue par des moyens informatiques modernes ;
- Une bonne coordination avec tous les opérateurs, basée sur des engagements clairs.

2. Réalizations depuis l'approbation du plan BRIO

Les résultats en matière de régularité se situent en deçà des attentes. Afin d'améliorer ces résultats, Infrabel a mis au point un plan d'action détaillé en 2006. L'objectif de ce plan est triple. D'une part, il convient de prévenir les incidents et d'autre part d'en limiter le plus possible les conséquences, et enfin, il y a lieu d'informer et d'accompagner les voyageurs lors d'incidents afin de mieux expliquer les conséquences de ceux-ci et de rendre ces conséquences plus acceptables.

Ce plan d'action a été renforcé en 2007.

Plusieurs actions ont été réalisées entre-temps qui livrent les premiers résultats positifs :

- La centralisation des gestions régionales du trafic en un seul Traffic Control ;

- La présence d'un fonctionnaire dirigeant dans les grandes cabines de signalisation aux heures de pointe ;
- L'installation d'un dispositif de sonorisation dans tous les points d'arrêt ;
- L'amélioration de la fiabilité de l'infrastructure en cas de conditions climatiques défavorables, comme les périodes de canicule par exemple ;
- L'élaboration de scénarii d'urgence pour certaines relations afin de supprimer les retards lors de la réutilisation du matériel en bout de ligne ;
- L'amélioration des horaires des trains les plus sujets à retards ;
- L'examen de pistes diverses visant à rendre plus favorable la perception que les clients ont vis-à-vis des chiffres de régularité ;
- L'analyse systématique de tous les incidents et l'analyse des résultats par les comités de suivi en présence des opérateurs afin que ces derniers puissent également prévoir leur propre plan d'action ;
- La diffusion rapide par e-mail d'informations sur les incidents via une procédure standardisée ;
- L'analyse et la prise de mesures correctrices en collaboration avec la Direction Voyageurs National de la SNCB pour prévenir les retards générés par l'augmentation du nombre de voyageurs.

3.

Missions à poursuivre ou à entreprendre

3.1. Plan d'action opérationnel

Le plan d'action d'Infrabel fait l'objet d'un suivi permanent et est régulièrement complété par de nouvelles initiatives. Des efforts particuliers seront fournis, surtout au niveau de la fiabilité du réseau caténaire de la zone de Bruxelles.

Diverses actions verront bientôt le jour :

- Mise en service d'une permanence Réseau 3x8 dans les GRI-R (Gestions régionales Infrabel - Réseau) afin de pouvoir intervenir rapidement en cas d'incident ;
- Installation d'abris supplémentaires sur les quais afin de mieux répartir les voyageurs ;

- Campagne de sensibilisation sur la régularité pour l'ensemble du personnel et organisation d'une formation régularité complémentaire spécifique au personnel de la Direction Infrabel Réseau ;
- Contrôle préventif des nouveaux horaires (déc. 2007 et suivants) ;
- Analyse et programmation d'applications informatiques qui fourniront une aide lors de l'établissement de l'horaire et de l'analyse des retards ;
- Création de services d'intervention rapide Signalisation, Caténaire, ECFM et création d'une permanence 3x8 au helpdesk EBP/PLP ;
- Mesures destinées à limiter les bris de rail en pleine voie, aux passages à niveau et aux aiguillages ;
- Concertation avec les comités d'usagers et le médiateur afin de parvenir à une perception correcte des résultats en matière de régularité.

3.2. Développement d'outils de gestion et de communication

Dans le cadre de la priorité 18, Infrabel se dotera d'un outil de simulation [offre/infrastructure/matériel] lui permettant de revoir l'offre actuelle de sillons pour consolider les horaires. Les résultats obtenus dans le cadre de cette action auront un impact positif sur la régularité.

Le développement d'un Système d'Aide à la Régulation (SAR) permettra d'identifier les perturbations et les actions correctives.

Les efforts qui avaient été fournis les années précédentes dans le domaine de la communication destinée aux opérateurs et aux voyageurs seront amplifiés. L'information proactive des usagers grâce à l'utilisation de techniques de communication modernes (SMS, internet...), sera développée. Des informations seront diffusées dans les trains afin de tenir les voyageurs au courant des correspondances qui seront assurées.

Des initiatives supplémentaires destinées à compléter la formation des speakers permettront d'améliorer la qualité de la communication.

Un système de gestion commun aux Directions Réseau et Infrastructure sera développé pour la gestion des incidents et des accidents.

PRIORITE 3 : CONCENTRATION DES CABINES

1. Objectifs généraux

Le réseau ferroviaire belge comportait 368 postes de signalisation au 1^{er} janvier 2005. La plupart des anciens postes sont vétustes et doivent être renouvelés. Le benchmarking européen a démontré que sur la quasi totalité des réseaux des programmes de concentration des cabines sont lancés à la faveur du renouvellement de ces postes. La pyramide des âges atypique du personnel de cabine incite à procéder rapidement à cette modernisation qui permettra en outre d'améliorer la sécurité, la fiabilité des installations mais aussi la qualité du cadre de travail.

Dès lors, l'ensemble des activités de la priorité a pour but de :

- Renouveler les installations de signalisation des cabines actuelles en organisant l'activité de régulation locale du trafic dans 31 cabines desservies en permanence (et 11 cabines télécommandables).

Les coûts d'entretien des bâtiments pourront ainsi être réduits et l'efficacité du personnel augmentée.

Grâce à une vision centralisée de la situation du trafic dans la zone d'action des cabines, le même niveau de régularité sera préservé et même amélioré ;

- Rationaliser/uniformiser la desserte des installations de signalisation par des interfaces standardisés (EBP) offrant des fonctionnalités d'aide à la desserte (ergonomie). La formation du personnel de desserte s'en trouvera facilitée ;
- Spécialiser le personnel de desserte et d'encadrement (opérateurs, régulateurs...) de façon à obtenir une meilleure qualité de travail ;
- Améliorer globalement la fiabilité des installations (donc la régularité du trafic) par le déclassement des technologies obsolètes.

Le personnel constitue un facteur-clé du bon fonctionnement de la Direction Réseau mais également un de ses plus importants postes de coûts. Il est dès lors capital, outre les critères techniques et budgétaires,

d'examiner systématiquement les divers aspects de la problématique des ressources humaines dans la stratégie de migration de la concentration des cabines.

Dans un souci d'optimisation des activités et des coûts liés à la réalisation des projets de signalisation, la priorité 3 tiendra compte de l'ensemble des interdépendances du projet de concentration de cabines avec les autres projets d'investissement qui nécessitent l'intervention de personnel de signalisation.

2. Réalizations depuis l'approbation du plan BRIO

Les économies de 164 postes de travail programmées pour l'année 2006 ont été réalisées. La réutilisation du personnel concerné s'est déroulée sans problème.

Les recrutements en personnel ont été adaptés à l'évolution des plannings de la priorité et en fonction de l'attrition naturelle.

Les études relatives au transfert d'une partie du personnel vers New Passengers et la Direction Patrimoine de la SNCB-Holding ainsi qu'à l'impact sur le personnel de la réorganisation des 19 Régions en 13 GRI-R sont terminées.

39 sous-projets (phases) sur un total de 447 que compte la priorité 3 ont été réalisés.

La priorité a été réorganisée avec partage des tâches et des responsabilités au sein des différentes entités d'Infrabel et TUC RAIL.

La gestion du projet a été reprise par TUC RAIL depuis mars 2007.

Les activités avec les zones sont aussi coordonnées via TUC RAIL.

Parmi les autres réalisations, notons :

- L'attribution d'un contrat de 414 Mio € pour renforcer l'intervention des équipementiers dans le projet, avec comme nouveauté la fourniture et l'installation de loges préfabriquées et la réalisation d'activités de paramétrage par le fournisseur ;

PRIORITE 3: CONCENTRATION DES CABINES

- La signature de conventions cadre et générales entre Infrabel et la Direction Patrimoine de la SNCB-Holding pour la construction de bâtiments destinés à abriter de futures cabines concentrées ;
- La planification définitivement arrêtée des projets de 2007 et 2008 avec une projection jusqu'en 2012 ;
- La mise en place d'un planning standard d'exécution adapté en fonction du nouveau contrat avec les équipementiers ;
- La prise en compte progressive des interdépendances entre les projets des priorité 3 et 1a ;
- L'analyse du Staff loading d'Infrabel et de TUC RAIL.

NB : L'ex-priorité 3b Fusion des dispatchings a été complètement réalisée en date du 08/12/2006.

3.

Missions à poursuivre ou à entreprendre

- Réalisation des projets sur base du planning défini avec comme objectif d'avoir terminé la concentration des cabines pour fin 2012 ;
- Pour l'ensemble des sous-projets, optimisation des plannings d'exécution selon les synergies possibles avec les autres projets d'investissement dans le domaine de la signalisation ;
- Renforcement et adaptation de l'effectif d'Infrabel et de TUC RAIL sur la base du staff loading estimé entre 2007 et 2012 ;
- Recherche de moyens pour accélérer les études et pour une gestion globale des travaux ;
- Mise en place d'un système de gestion et de coordination de la qualité et de la sécurité des projets entre Infrabel, TUC RAIL et les équipementiers.

PRIORITE 4 : OPTIMALISATION DES CHAINES LOGISTIQUES

1. Objectifs généraux

L'évolution technologique diminue les nécessités d'entretien. Le regroupement du personnel en centres logistiques pourvus des équipements sociaux nécessaires permet de garder des brigades d'une taille suffisante. Le plan stratégique BRIO reprend l'objectif en terme de nombre de CLI défini en 2003

Parallèlement, un appui logistique optimal sera organisé dans ces différents centres par l'installation d'ateliers performants et de magasins réels (magasins dans lesquels se trouve un stock physique). Les magasins réels s'intègrent dans la nouvelle structure de magasins à 4 niveaux :

- Niv. 1 Magasins centraux dans les ateliers ;
- Niv. 2 Magasins de CLI ;
- Niv. 3 Magasins des antennes de CLI ;
- Niv. 4 Stocks stratégiques spécifiques (SSS) pour les brigades d'entretien.

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

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

Le planning de référence prévoit que tous les CLI et antennes seront en service fin 2012.

2.

Réalisations depuis l'approbation du plan BRIO

- Signature de conventions cadre et générales entre Infrabel et la Direction Patrimoine de la SNCB-Holding (H-PA) pour la construction de bâtiments (notamment les CLI et les antennes) ;
- Accord sur la répartition des études et de la surveillance de la construction des bâtiments entre H-PA et ses deux filiales Eurostation et Euroliège TGV ;
- Etablissement de conventions particulières entre Infrabel et H-PA et ses deux filiales pour plusieurs bâtiments ;
- Etablissement d'un planning de référence du projet en accord avec H-PA et ses filiales ;
- Mise en place d'une organisation de suivi du projet ;
- L'ensemble du projet comprend 22 CLI et 46 antennes. En septembre 2007, 5 CLI et 28 antennes étaient en service, 6 bâtiments CLI et 3 bâtiments antennes sont en cours d'exécution ;
- Implémentation d'un Supply Chain Management (SCM) dans 2 CLI pilotes (Mons et Louvain) et un atelier pilote (Etterbeek).

3.

Missions à poursuivre ou à entreprendre

- Terminer les travaux en cours et réaliser les travaux relatifs aux 17 CLI et 18 antennes ;
- Etablissement des conventions particulières pour les bâtiments encore à réaliser ;
- Résolution des problèmes fondamentaux liés à ce type de projet :
 - Coordination pour la détermination des besoins ;
 - Implantation des bâtiments en fonction de la disponibilité des terrains et des priorités des propriétaires de ceux-ci ;
 - Permis de construire et d'exploitation.
- Généralisation du système ERP pour la gestion des magasins ;

PRIORITE 4: OPTIMALISATION DES CHAINES LOGISTIQUES

- Modifications des réglementations, processus et méthodes pour accroître la productivité et transfert du personnel vers les nouveaux sites ;
- Incorporation de la nouvelle organisation résultant de ce projet dans le système de gestion de la qualité ISO 9001.

Ces deux derniers points sont dépendants, d'une part, de la priorité 21 et, d'autre part, de la démarche « qualité » directement gérée par la Direction Infrastructure (priorité 8).

PRIORITE 5 : GESTION PAR LES RESULTATS

(Y COMPRIS L'IMPLEMENTATION DU PLAN
STRATEGIQUE BRIO, BALANCED SCORECARDS)

1. Objectifs généraux

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

Un système de « gestion par les résultats » - basé sur des « Key Performance Indicators (KPI) » - qui mesurera, communiquera et évaluera en permanence les prestations fournies par les différents services d'Infrabel sera mis en place à cette fin. Ce système examinera périodiquement si les priorités stratégiques prévues dans ce plan sont mises en œuvre, quels sont les problèmes éventuels susceptibles d'apparaître et de quelle manière ils sont résolus.

Ce système se base sur un ensemble de « Balanced Scorecards » qui visualise tout le fonctionnement d'Infrabel et qui informe et responsabilise les différents niveaux du management. Les « Balanced Scorecards » traduisent les priorités stratégiques en objectifs concrets et chiffrés, et rendent ainsi la stratégie formulée dans le plan BRIO plus évidente et plus accessible pour les membres du personnel.

2. Réalizations depuis l'approbation du plan BRIO

- Production de la notice relative aux « KPI Infrabel » ;
- Production (de manière manuelle) et publication sur une base mensuelle des « KPI Infrabel ».

3. Missions à poursuivre ou à entreprendre

- Créer des notices explicatives pour les Directions et les Services généraux afin d'introduire au sein de ceux-ci l'usage des KPI. Ces derniers permettront d'assurer les dimensions stratégiques des « Balanced Scorecards » ;
- Produire des « Balanced Scorecards » et des KPI sur une base mensuelle ;
- Compléter les notices explicatives existantes pour y introduire de nouveaux KPI permettant de compléter les dimensions stratégiques des « Balanced Scorecards » ;
- Créer de nouvelles notices explicatives pour les niveaux de management que les Directions et les Services généraux chapeautent ;
- Créer de nouvelles notices explicatives spécifiques relatives à la ponctualité et aux investissements ;
- Informatiser la production des « Balanced Scorecards » et en publier via l'intranet.

PRIORITE 6 : BUSINESS CONTINUITY PLAN (BCP)

1. Objectifs généraux

Le « Business Continuity Plan » (BCP) a pour objectif de pouvoir répondre rapidement et efficacement à tout incident important qui pourrait avoir des conséquences non négligeables sur les services à fournir et la qualité de ceux-ci (démarche proactive).

- Les objectifs du BCP consistent à :
 - Créer un « Business Continuity Management » (BCM) au sein d'Infrabel ;
 - Etablir les principes et le contenu exhaustif d'un BCP ;
 - Développer et mettre en application les solutions retenues relatives aux cas analysés.
- La priorité est établie selon les étapes suivantes :
 - Phase A: préparation du BCP, élaboration du « Business Impact Analyse » et d'un projet global de plan d'amélioration ;
 - Phase B: finalisation du BCP :
 - ◆ Etablissement d'un modèle de BCP ;
 - ◆ Etablissement d'un BCP spécifique pour les cas identifiés en phase A :
 - Mise hors exploitation de la jonction N-M de Bruxelles ;
 - Mise hors service d'une importante cabine de signalisation ;
 - Mise hors service d'une importante sous-station de traction 3 kV ;
 - Mise hors service d'une sous-station de traction 25 kV ;
 - Mise hors service du Traffic Control ;
 - Mise hors service du tunnel Kennedy à Anvers.
 - Phase C: implémentation et validation des mesures déterminées ;
 - Phase D: détermination de l'organisation pour le suivi et l'intégration.

Des cas supplémentaires aux cas imposés seront déterminés lors du « Business Impact Analysis ». Ils seront planifiés et réalisés après la mission de base décrite plus haut.

2. **Réalisations depuis l'approbation du plan BRIO**

- Un consultant extérieur, pour apport d'expertise spécifique au domaine, a été désigné ;
- La première tâche de la phase A du BCP est terminée ;
- Le « Business Impact Analysis » et la détermination du plan global d'amélioration ont commencé en septembre.

3. **Missions à poursuivre ou à entreprendre**

- Réalisation des phases décrites dans la présentation de l'objet de la priorité ;
- Assurer dans le futur le Business Continuity Management en intégrant les résultats de cette priorité dans une structure ad-hoc.

4.4.

17 priorités stratégiques au niveau «Direction» ou «Services généraux»

Les 17 priorités stratégiques au niveau «Direction» ou «Services généraux» sont les suivantes :

Direction Infrastructure

- Priorité 7 : **Stratégie Infrastructure**
- Priorité 8 : **ISO 9001**
- Priorité 9 : **Maintien et développement du savoir-faire technique**
- Priorité 10 : **Utilisation de dispositifs de sécurité automatisés pour la protection des agents de chantiers**

Direction Réseau

- Priorité 11 : **Nouvelle organisation Infrabel-Réseau**
- Priorité 12 : **Information aux voyageurs**
- Priorité 13 : **Blancs-travaux et coupures de voie**
- Priorité 14 : **Accueil et points d'arrêt non gardés**

Direction Accès au Réseau

- Priorité 15 : **Optimisation de l'infrastructure**
- Priorité 16 : **Plan stratégique des passages à niveau**
- Priorité 17 : **Stratégie client/produit**
- Priorité 18 : **Gestion de la capacité**

Services généraux

- Priorité 19 : **Développement du Project Management et outils informatiques spécifiques**
- Priorité 20 : **Amélioration des outils financiers pour une gestion orientée résultats (ERP et implémentation des normes IFRS)**
- Priorité 21 : **Développement d'une stratégie RH performante**
- Priorité 22 : **Développement d'une image forte d'Infrabel et amélioration de la communication interne**
- Priorité 23 : **Evolution de la culture d'entreprise**

Les fiches détaillées ci-après reprennent, pour chaque priorité, les objectifs principaux, les réalisations depuis l'approbation du plan BRIO et les missions à poursuivre ou à entreprendre.

4.4.1.

Direction Infrastructure

Stratégie générale

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

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

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

En vue de garantir un haut niveau de qualité dans un environnement où les départs d'agents expérimentés vont s'amplifier, la formation et le transfert du savoir du personnel constituent un objectif spécifique.

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

PRIORITE 7 : STRATEGIE INFRASTRUCTURE

1. Objectifs généraux

La rationalisation de la gestion des actifs constitue un des paramètres importants de gestion de l'entreprise, et a comme objectifs principaux la maîtrise des coûts, l'amélioration de la qualité/fiabilité des équipements et l'utilisation optimale des ressources.

Cette gestion optimisée s'appuie sur quelques leviers importants :

- La standardisation/rationalisation des équipements, qui a un impact favorable sur les coûts logistiques, sur les besoins de formation et sur la fiabilité du système infrastructure ;
- L'optimisation des « life cycle costs » (LCC) des principaux équipements, qui déterminera l'équilibre judicieux entre cycles d'entretien et de renouvellement, de manière à minimiser le coût global de maintien à niveau des installations ;
- Le lissage des volumes d'activité affectés à la maintenance et aux programmes d'investissement de maintien et d'extension de capacité du réseau, dans le but d'optimiser l'affectation des ressources internes (personnel, ateliers, matériel lourd) et externes (entreprises prestataires) et ainsi d'impacter favorablement les rendements et les coûts des activités ;
- L'adaptation de la politique et des prescriptions de maintenance en tenant compte de l'évolution technologique des composants et de l'extension des systèmes de diagnose, permettant d'évoluer des méthodes de maintenance systématique vers de l'entretien expertisé, avec l'objectif de rationaliser les coûts de maintenance et d'optimiser la disponibilité des installations.

Une gestion performante n'est possible qu'à l'aide d'une bonne connaissance des actifs au travers d'inventaires techniques exhaustifs.

La démarche pour la gestion optimisée est effectuée selon les étapes suivantes :

- Finalisation et actualisation des inventaires des installations techniques ;
- Optimisation des « life cycle costs » (LCC) des principales installations ;
- Définition des principes de standardisation/rationalisation des équipements ;
- Etablissement de programmes cibles de renouvellement ;
- Lissage des programmes d'investissement ;
- Adaptation des prescriptions de maintenance des installations ;
- Détermination des budgets d'entretien ;
- Détermination des besoins en personnel et de l'évolution de la politique de répartition des travaux entre entreprises et régie.

Ces étapes seront parcourues en prenant en compte diverses particularités.

Les renouvellements seront programmés prioritairement en fonction des avantages qui en sont attendus (amélioration de la sécurité, remplacement de technologies obsolètes, diminution des coûts d'entretien). Pour la voie, l'accent sera mis particulièrement sur les points singuliers coûteux en entretien (appareils de voie, passages à niveau...).

Les cabines de signalisation et les équipements de signalisation en ligne ne seront pas pris en compte dans cette priorité. En effet, ces équipements font l'objet d'importants programmes de signalisation développés dans les priorités 1a et 3.

Quant au personnel, des mesures doivent être mises en place pour assurer le transfert de connaissances dans un contexte de départs massifs à la retraite d'agents expérimentés. Ces mesures seront documentées dans la priorité 9 (Maintien et développement de la connaissance technique).

La détermination des besoins en personnel intégrera également les contributions des deux priorités relatives à la mise en service des Centres Logistiques Infrastructure (priorité 4) et de dispositifs de sécurité automatisés pour la protection des agents de chantier (priorité 10).

2.

Réalisations depuis l'approbation du plan BRIO

- Harmonisation des bases de données (inventaires) des installations techniques, voie, signalisation, passages à niveau, sous-stations et caténaïres ;
- Adaptation des prescriptions de maintenance des voies, appareils de voie, et installations de signalisation ;
- Détermination des besoins en personnel pour les travaux d'investissement et de maintenance ;
- Détermination et optimisation des « Life Cycle Costs » (LCC) des grandes composantes techniques de l'infrastructure. Des propositions d'optimisation de LCC ont été faites pour les appareils de voie, la voie proprement dite et les passages à niveau ;
- Détermination des niveaux moyens actuels de qualité et des critères de renouvellement des installations voie, passages à niveau, caténaïres et sous-stations de traction ;
- Détermination des programmes cibles de renouvellement de la voie et des passages à niveau ;
- Standardisation/rationalisation des appareils de voie. Décision de suppression à terme de 51 types d'appareils de voie sur les 166 existants (soit 30 %) ;
- Standardisation des types d'équipements de signalisation des passages à niveau avec pour objectif de supprimer pour 2015 la technologie « statique » et pour 2022 la technologie « relais non-embrochables » ;
- Standardisation/rationalisation des équipements de détection des convois. Les orientations sont finalisées et seront confirmées dans le cadre d'une circulaire du service I-I.3 de la Direction Infrastructure.

3.

Missions à poursuivre ou à entreprendre

- Finalisation des saisies de données dans les bases d'inventaires techniques ;

- Standardisation/rationalisation des équipements caténaires et sous-stations de traction, des équipements signalisation en ligne, des équipements de télécommande et d'AAT (annonce automatique des trains);
- Détermination des objectifs de standardisation relatifs aux équipements à acquérir à moyen et long terme ;
- Finalisation et lissage du programme de renouvellement :
 - Des appareils de voie, en intégrant au programme cible les paramètres locaux et les plannings des travaux de concentration des cabines;
 - Des voies en y intégrant les projets d'extension de capacité ;
 - Des passages à niveau en tenant compte des différents plannings des travaux de signalisation dont la modernisation des blocks automatiques de ligne.
- Optimisation du LCC pour les équipements des caténaires et des sous-stations de traction ;
- Etablissement des programmes cibles, finalisation et lissage des programmes de renouvellement pour les équipements des caténaires et des sous-stations de traction ;
- Evolution des prescriptions de maintenance des équipements caténaires et sous-stations de traction ;
- Affinement des méthodes de calcul des besoins en personnel ;
- Optimisation des budgets d'exploitation et d'investissement de maintien de la capacité.

PRIORITE 8 : ISO 9001

1. Objectifs généraux

La Direction Infrastructure a pour mission de construire et de maintenir l'infrastructure du réseau ferroviaire au niveau de qualité souhaité par le client.

Afin d'améliorer de façon maîtrisée la performance et la qualité globale de l'infrastructure, telles que perçues par le client, la Direction Infrastructure doit se doter d'un système formalisé de gestion de la qualité et a opté pour un système conforme à la norme ISO 9001/2000.

L'implémentation d'un système de gestion de la qualité facilitera également l'application des directives européennes d'interopérabilité et de sécurité.

2. Réalizations depuis l'approbation du plan BRIO

Il s'agit d'un projet de longue haleine qui a débuté en 2003 déjà. Actuellement, les ateliers et le service I-I.4 de la Direction Infrastructure sont déjà certifiés.

3. Missions à poursuivre ou à entreprendre

Les différents services centraux devraient être certifiés dans le courant de 2008.

2 zones pilotes ont également entrepris la démarche de mise en place d'un système de gestion de la qualité et devraient être certifiées début 2009.

L'objectif est de parvenir à certifier les autres zones pour fin 2009.

A terme, les quelques 15 systèmes de gestion de la qualité des différentes unités devraient être intégrés dans un système général pour la Direction Infrastructure.

Simultanément, les processus et procédures devront être mis à jour en phase avec le déploiement de l'ERP (voir priorité 20).

PRIORITE 9 : MAINTIEN ET DEVELOPPEMENT DU SAVOIR-FAIRE TECHNIQUE

1. Objectifs généraux

Au cours de la prochaine décennie, Infrabel sera confrontée à une vague impressionnante de départs naturels. La chasse aux talents techniques qui s'amplifiera sur le marché du travail dans les années à venir, aura surtout une influence sur le recrutement de nouveaux collaborateurs de la Direction Infrastructure.

D'une part, l'afflux de nouveaux collaborateurs représente une opportunité face à l'évolution technologique de l'entreprise. D'autre part, il constitue un défi majeur en matière de maintien des connaissances techniques existantes et de transmission de celles-ci.

Outre la nécessité d'une politique d'embauche proactive, ce phénomène engendrera également un besoin manifeste au niveau de la formation professionnelle. Se préparer à relever ce défi exige donc une approche stratégique en matière de moyens disponibles, tant sur le plan humain que logistique.

La décision d'instaurer le système ISO 9001 à la Direction Infrastructure (cf. priorité 8) s'inscrit déjà partiellement dans le cadre de cet objectif de consolidation du savoir-faire existant.

2. Réalizations depuis l'approbation du plan BRIO

- Projet pilote de formation « nouvelle approche » des techniciens électro-mécaniciens Signalisation, en partenariat avec Train@Rail ;
- Sélection de firmes pour lancer un marché dont l'objet est l'implémentation d'un « Knowledge Management System ».

3. Missions à entreprendre

L'implémentation d'un système de gestion des connaissances (« Knowledge Management System ») nécessite une approche globale. Une méthode mûrement réfléchie doit structurer les informations existantes de manière durable et les rendre également accessibles à tous les utilisateurs, quel que soit leur niveau. Des aspects tels que la gestion des matières, la gestion de la documentation et la gestion de l'apprentissage sont dès lors abordés.

Cette problématique se pose plus précisément dans le domaine de l'actualisation et de la documentation de la réglementation existante. De plus, un plan d'action relatif aux besoins subséquents en formation professionnelle sera établi.

La définition des tâches à réaliser, la définition des moyens nécessaires, ainsi que la mise en place d'une organisation et d'un roll-out seront traités dans ce cadre.

PRIORITE 10 : UTILISATION DE DISPOSITIFS DE SECURITE AUTOMATISES POUR LA PROTECTION DES AGENTS DE CHANTIER

1. Objectifs généraux

- Infrabel veut accroître la sécurité de ses agents. L'utilisation sur chantier de dispositifs de sécurité automatisés en lieu et place des procédures de protection actuelles contribuera de façon importante à cet objectif. Elle évitera en outre de mobiliser des moyens humains parfois importants pour des tâches difficiles et peu valorisantes ;
- Les dispositifs d'annonce automatique sur chantier avaient déjà fait l'objet de divers essais mais n'avaient pas encore été introduits de manière générale ;
- Divers projets de dispositifs doivent être envisagés. Les choix à effectuer seront basés sur une évaluation détaillée et une analyse avantages /désavantages de chacun d'entre eux, ceci afin d'en déterminer l'efficacité à tous points de vue.

2. Réalizations depuis l'approbation du plan BRIO

- Examen des informations de signalisation existantes, disponibles et exploitables pour la couverture permanente des zones fixes, notamment dans le cadre de la modernisation du réseau (EBP-PLP) ;
- Examen des dispositifs existant sur le marché et choix des dispositifs correspondant le mieux aux besoins de l'Infrastructure ;
- Analyse des dispositifs automatisés et classification en fonction de l'efficacité attendue (méthode du risque minimum RIMINI) ;
- Détermination, après une analyse sur l'ensemble du réseau, des « zones critiques », c'est-à-dire des tronçons de lignes de même homogénéité structurelle pour lesquels le produit $I \times F$ est important (nombre d'interventions annuelles x nombre de factionnaires nécessaires) ;

- Analyse des différents types de chantiers pour lesquels ces dispositifs sont utilisables. Cette analyse a notamment pris en compte le nombre de factionnaires nécessaires par type de chantier ;
- Détermination de six dispositifs sur la base des résultats des enquêtes, études, analyses et opportunités (SNCF) :
 - Garde-corps d'entrevoie ;
 - Dispositif radiocommandé avec pédales –ATWS- ;
 - Dispositif radiocommandé avec 3 factionnaires –LOWS- ;
 - Dispositif DALGV (généralisé à la SNCF, un exemplaire prêté à Infrabel) ;
 - Signaux TW (travaux/werken) et pédales –ATWS- ;
 - Dispositifs pour la couverture permanente de zones fixes (zones critiques) (Vonèche et Herent).
- Mise en test sur le réseau des trois premiers dispositifs.

3.

Missions à poursuivre ou à entreprendre

- Poursuite des tests des trois premiers dispositifs ainsi que du dispositif prêté par la SNCF pour les Lignes Grande Vitesse, adaptations éventuelles en fonction des premiers constats et finalisation des tests ;
- Finalisation des tests et acquisition de DALGV (quatrième dispositif) ;
- Accord avec le SPF Mobilité et Transport pour la mise en test du cinquième dispositif, puis, si accord, réalisation des tests ;
- Finalisation des acquisitions, installation du sixième dispositif et mise en test ;
- Analyse des risques à l'issue des tests finalisés sur le terrain ;
- Analyses des coûts d'utilisation des dispositifs répondant aux critères de sécurité ;
- Choix des dispositifs répondant aux critères d'utilisation : sécurité et aspects économiques ;
- Adaptation de la réglementation pour la mise en utilisation des dispositifs retenus ;
- Passation des marchés ;
- Mise en service définitive ;
- Suivi de l'efficacité des dispositifs.

La faisabilité d'une variante du sixième dispositif (Vonèche) appliquée au grill de Herent (200 km/h) est à l'étude.

4.4.2.

Direction Réseau

Stratégie générale

Dans un avenir très proche, une fois réalisées les adaptations structurelles mises en chantier ces dernières années (New Passengers), la Direction Réseau se concentrera plus que jamais sur sa tâche principale : la gestion opérationnelle du trafic ferroviaire à deux niveaux, le Traffic Control et les cabines de signalisation concentrées.

Cette tâche principale peut être décrite comme suit :

- Organisation et gestion du trafic sur la base des sillons attribués ;
- Information correcte des entreprises ferroviaires et de leurs clients sur la circulation en temps réel ;
- Organisation et gestion des cabines de signalisation concentrées ;
- Interventions sur le terrain en cas d'incidents, de travaux ou encore d'accidents, et mise en œuvre des mesures de sécurité organisationnelles qui s'imposent.

Au terme de la fusion des Gestions Régionales du Trafic en un seul Traffic Control, la concentration des cabines de signalisation en postes de travail modernes et ergonomiques demeure l'objectif prioritaire.

Le facteur humain continue à jouer un rôle prépondérant au niveau du service assuré par la Direction Réseau. D'importants investissements ont été consacrés à la formation, au coaching, au parrainage et à la gestion des compétences. En raison de l'arrivée de nombreux nouveaux agents, ces aspects sont cruciaux.

Les priorités absolues lors de l'exécution de chaque mission sont la sécurité, la régularité et une information de qualité.

PRIORITE 11 : NOUVELLE ORGANISATION INFRABEL-RESEAU

1. Objectifs généraux

L'action de la Direction Réseau s'articulera autour de 4 missions, à savoir :

- L'exploitation d'une infrastructure ferroviaire fiable et de qualité ;
- La coordination et la gestion du trafic tant dans le Traffic Control que dans les cabines de signalisation ;
- L'information correcte des entreprises ferroviaires et de leurs clients sur le trafic ferroviaire en temps réel ;
- Les interventions dans la régulation du trafic sur le terrain en cas de travaux, d'incidents ou d'accidents.

Après la concentration des dispatchings à l'automne 2006, l'accélération de la concentration des cabines de signalisation et le transfert des activités commerciales vers la SNCB (transfert du personnel à « New Passengers ») déboucheront sur la mise en place d'une structure moderne des Gestions Régionales Infrabel-Réseau (réforme des régions). Le leitmotiv pour l'exécution de la mission des GRI-R est sécurité, régularité et information de qualité.

2. Réalizations depuis l'approbation du plan BRIO

- La concentration des dispatchings a été effectuée en novembre et décembre 2006, conformément au planning. Depuis le 8 décembre 2006, le Traffic Control a complètement repris la gestion du trafic ferroviaire des anciens dispatchings régionaux ;

- Au terme de négociations avec les Organisations Reconnues, un accord sur le transfert des activités commerciales vers la SNCB et sur l'implémentation de la nouvelle structure des GRI-R a été conclu en juillet 2007 ;
- Le transfert d'une partie du personnel de la Direction Réseau vers la SNCB (New Passengers) et la SNCB-Holding (Direction Patrimoine) a été concrétisé le 1^{er} novembre 2007.

3. Missions à poursuivre ou à entreprendre

- Application de la réorganisation des 19 Régions en 13 GRI-R (Gestions Régionales Infrabel Réseau) à partir du 1^{er} janvier 2008, notamment en ce qui concerne l'impact sur le personnel.
Les 13 GRI-R (Gestion Régionale Infrabel Réseau) seront opérationnelles pour le 1^{er} mars 2008 ;
- Suivi permanent des plannings des projets d'investissement ayant un impact direct sur le personnel Réseau (concentration des cabines, signalisation des traversées à niveau dans les installations voyageurs, etc...);
- Adaptation des besoins en recrutement, des prévisions d'économies et des études de réutilisation du personnel suite à la réalisation des différentes initiatives d'économies ;
- Activation de l'étude relative à l'équipement des installations voyageurs afin d'éviter de devoir affecter du personnel d'Infrabel-Réseau à la surveillance des traversées à niveau (installation d'une signalisation automatique type PN, création de couloirs sous-voies, adaptation de l'infrastructure des gares).
Une comparaison des avantages et inconvénients des différentes possibilités sera notamment réalisée dans cette perspective.

PRIORITE 12 : INFORMATION AUX VOYAGEURS

1. Objectifs généraux

L'une des missions de base d'Infrabel consiste à fournir des informations claires et pertinentes aux voyageurs sur l'horaire et le déroulement du trafic ferroviaire, avec une attention particulière pour les situations perturbées.

2. Missions à entreprendre

Infrabel réalisera des efforts supplémentaires dans le domaine de l'information aux voyageurs, en recourant aux nouvelles possibilités techniques :

Formation des speakers

Grâce à un laboratoire de langues, des formations de base et des formations permanentes ciblées seront organisées pour cette catégorie d'agents.

Phonemail

Installation d'un dispositif de messagerie vocale (phonemail) permettant de recevoir des messages lors d'incidents graves.

Cette application sera utilisée dans un premier temps par le personnel du Groupe SNCB et sera étendue, dans un second temps, au grand public.

Diffusion de l'information

Infrabel participera à un projet de SNCB-Voyageurs permettant à un titulaire d'une carte train d'être spontanément averti par SMS en cas de suppression ou de retard de trains (le point de référence étant la gare de départ).

Infrabel mettra aussi des informations analogues à la disposition du grand public par internet (voire par télétexte), en mentionnant les causes des perturbations du trafic ferroviaire.

Annonces dans les trains

Une chaîne d'information sera constituée en collaboration avec la SNCB afin que les voyageurs soient informés à tout moment des correspondances avec d'autres trains.

Ces informations seront non seulement diffusées lorsque le trafic s'écoule normalement mais également en cas de perturbation.

L'objectif de cette action vise à minimaliser le sentiment d'incertitude chez les voyageurs.

Dans ce processus, Infrabel se chargera de réguler le trafic, tandis que la Direction Voyageurs de la SNCB gèrera la communication sur les correspondances.

PRIORITE 13 : BLANCS-TRAVAUX ET COUPURES DE VOIE

1. Objectifs généraux

L'objectivation de la définition des blancs-travaux et des coupures de voie constitue l'une des bonnes pratiques repérées par le benchmarking européen.

Cette priorité comprend l'optimisation socio-économique de l'allocation de capacité mise à disposition des services techniques (Direction Infrastructure, TUC RAIL...) pour réaliser l'entretien courant, le renouvellement de l'infrastructure ferroviaire ou les travaux d'investissement.

Elle implique la recherche d'un équilibre entre 3 objectifs divergents :

- La minimalisation des coûts des travaux tout en garantissant la sécurité (Direction Infrastructure) ;
- La préservation de la régularité et la fiabilité des circulations (Direction Réseau) ;
- Le maintien des offres de transport à un niveau acceptable (Direction Accès au Réseau).

Dans le cadre de l'entretien de l'infrastructure, ceci comprend :

- La mise à jour du catalogue des blancs-travaux deux voies hors service ;
- La constitution d'un catalogue des blancs-travaux une voie hors service pour les tronçons de voie les plus chargés.

Ces blancs-travaux seront respectés lors de l'établissement de tous les services de trains futurs.

Dans le cadre du renouvellement ou d'extension de capacité, ceci comprend le développement d'un modèle permettant de viser l'optimum socio-économique pour chaque demande de capacité importante relative à des travaux.

Une réflexion est en cours au niveau de la Direction Infrastructure pour adapter les méthodes de travail afin de maximaliser l'utilisation des coupures de voie de longue durée. L'objectif est de parvenir à la massification des travaux qui se traduit par le regroupement des chantiers des différentes spécialités sur un tronçon de ligne. La planification des investissements doit parfois être adaptée en conséquence, certains travaux étant avancés et d'autres retardés.

2. **Réalisations depuis l'approbation du plan BRIO**

- Publication de la version actualisée du catalogue des blancs-travaux deux voies hors service ;
- Fixation des principes d'élaboration d'un catalogue des blancs-travaux une voie hors service pour les tronçons de voie les plus chargés, puis détermination des modalités de mise en œuvre ;
- Mise en production d'un outil informatique permettant de situer l'optimum socio-économique pour chaque demande de capacité liée aux travaux.

3. **Missions à poursuivre ou à entreprendre**

- Constitution d'un catalogue des blancs-travaux une voie hors service pour les tronçons de voie les plus chargés ;
- Publication de la consigne d'utilisation de l'outil informatique permettant de situer l'optimum socio-économique pour chaque demande de capacité liée aux travaux ;
- Mise en œuvre d'une politique de massification des travaux ;
Concertation avec la Direction Infrastructure en vue d'établir un catalogue de bonnes pratiques en la matière.

PRIORITE 14 : ACCUEIL ET POINTS D'ARRÊT NON GARDES

1. Objectifs généraux

8,6 % des voyageurs prennent le train dans l'un des 344 points d'arrêt non gardés.

En raison de l'équipement rudimentaire de ces infrastructures et des actes de vandalisme récurrents, les voyageurs qui prennent le train à un point d'arrêt non gardé peuvent se sentir menacés.

Infrabel améliorera donc l'équipement des points d'arrêt non gardés du point de vue du confort et de la sécurité, ce qui contribuera également à promouvoir une image positive de l'entreprise en luttant contre le sentiment d'insécurité.

Infrabel attachera une attention particulière aux points suivants :

- Matériaux robustes faciles à entretenir et résistant au vandalisme et aux graffitis ;
- Informations claires sur les quais et sur les chemins d'accès à ceux-ci.

2. Missions à entreprendre

Des priorités, ainsi que des phases relatives à l'exécution des travaux d'investissement requis seront définies à partir d'un document de référence, rédigé par les Directions Réseau et Accès au Réseau, et qui tient compte des normes REVALOR adaptées.

Un planning des actions à mener sera mis au point.

4.4.3.

Direction Accès au Réseau

Stratégie générale

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

1. Promouvoir le rail comme moyen de transport privilégié et mener une politique proactive orientée clients et stakeholders ;
2. Garantir un traitement non discriminatoire de tous les opérateurs ferroviaires ;
3. Mener une politique cohérente en ce qui concerne l'octroi des capacités et la planification de celles-ci. Ceci implique la détermination des infrastructures éventuellement saturées, l'élaboration d'un plan d'augmentation de la capacité et l'adaptation subséquente du plan pluriannuel d'investissement ;
4. Suivre et piloter les travaux d'investissement liés aux extensions de capacité ;
5. Fixer les redevances d'utilisation sur une base objective et gérer la politique tarifaire de manière efficace et compétitive ;
6. Créer un cadre réglementaire interne approprié et contribuer à la création d'un cadre réglementaire externe approprié. Ces cadres réglementaires tiendront compte des futures prescriptions réglementaires européennes qui seront transposées dans la législation nationale ;
7. Créer un cadre organisationnel pour un trafic ferroviaire sûr, mettre sur pied les systèmes de contrôle requis et exécuter les contrôles relevant de la gestion de la sécurité ;
8. Optimiser l'infrastructure par le développement du concept de « Priority Freight Network » qui doit offrir une réponse à la cohabitation sans cesse plus difficile entre le trafic de voyageurs et le transport de marchandises. Cette optimisation comprend également la simplification de l'infrastructure qui peut être réalisée, par exemple, lors des travaux de relèvement de vitesse dans les grilles de gares, ou à l'occasion du démontage d'installations superflues.

PRIORITE 15 : OPTIMALISATION DE L'INFRASTRUCTURE

1. Objectifs généraux

L'infrastructure ferroviaire existante doit être optimisée sur la base de données objectives, via 2 types de mesures :

- Simplification des installations existantes sans transformations importantes ;
- Transformation des installations existantes de gares importantes en réduisant le nombre d'aiguillages sans porter atteinte aux possibilités d'exploitation des gares en question.

2. Réalisations depuis l'approbation du plan BRIO

Les décisions suivantes ont été prises pour simplifier le réseau :

	Démantèlement voies	Démontage app. de voie	Démontage croisements	Démontage heurtoirs	Démontage signaux
2004	6 700 m	71	3	5	0
2005	49 763 m	193	1	2	9
2006	38 900 m	169	3	17	7
2007	9 750 m	69	1	0	12
Total	105 100 m	502	8	36	28

D'importants travaux de transformation ont été réalisés ou prévus dans les gares suivantes : Gand-Saint-Pierre, Ottignies, Ostende, Gembloux, Jemelle, Montzen, Mons, Malines.

Dans le cadre de la modernisation des lignes 130, 161 et 162, des schémas directeurs qui prévoyaient également des adaptations dans les petites gares et points d'arrêt ont été élaborés.

Des schémas directeurs visant à améliorer et moderniser la capacité ont également été élaborés pour les installations du complexe ferroviaire bruxellois.

3. **Missions à poursuivre ou à entreprendre**

L'optimalisation de l'infrastructure est une tâche permanente pour laquelle une forte cohérence avec le planning de la concentration des cabines doit être préservé.

Un benchmark sur les décisions de simplification des infrastructures sera réalisé afin d'analyser les critères et outils utilisés dans les pays voisins. Cette consultation permettra d'établir l'utilité d'un éventuel outil informatique d'aide à la décision.

Les simplifications d'installations demandées feront l'objet d'un suivi systématique, de la demande à la réalisation des travaux. A cet égard, il faudra créer un outil fournissant une image globale de l'évolution des études d'optimalisation en cours, de l'élaboration des schémas directeurs, du planning d'exécution, du degré d'exécution des travaux et des conséquences pratiques des simplifications.

PRIORITE 16 : PLAN STRATEGIQUE DES PASSAGES A NIVEAU

1. Objectifs généraux

Chaque année, des accidents se produisent à hauteur des 2000 passages à niveau que compte le réseau. Infrabel veut contribuer à réduire le nombre et la gravité de ces accidents en développant un plan d'action visant à améliorer structurellement la sécurité aux passages à niveau.

Les grandes orientations de ce plan comportent :

- La suppression de certains passages à niveau ;
- La diminution du nombre de passages à niveau de 3^e et 4^e catégories ;
- La réalisation d'aménagements routiers et/ou ferroviaires ;
- Le développement d'un modèle mathématique permettant de déterminer les priorités en terme de suppression ;
- L'organisation de campagnes de sensibilisation.

La priorité 16 s'intégrera dans le planning global qui prendra en compte les interdépendances avec les autres projets d'investissement ayant un impact sur la signalisation.

2. Réalizations depuis l'approbation du plan BRIO

- 18 passages à niveau ont été supprimés dont 1 considéré comme sensible et 6 de 3^e ou 4^e catégorie ;
- 39 passages à niveau ont été démontés suite à la dépose des voies ;
- Les arrêtés royaux pour la suppression de 22 passages à niveau (dont 3 PN sensibles et 8 de 3^e ou 4^e catégorie) sont parus ;
- Plus de 60 suppressions sont à l'étude ;

PRIORITE 16 : PLAN STRATEGIQUE DES PASSAGES A NIVEAU

- Tous les passages à niveau sensibles ont été visités et ont fait l'objet d'un dossier qui a été transmis au SPF ;
- Tous les passages à niveau de 3^e ou 4^e catégorie situés sur des lignes dont la vitesse est supérieure ou égale à 70 km/h ont été répartis en PN à supprimer, PN à augmenter de catégorie et PN à maintenir en 3^e catégorie ;
- Tous les dossiers d'augmentation de catégorie ont été transmis au SPF ;
3 augmentations de catégorie sont déjà réalisées ;
- Le modèle mathématique est en cours de finalisation ;
- 2 campagnes de sensibilisation ont été réalisées ainsi qu'une action visant les jeunes.

3. Missions à poursuivre ou à entreprendre

- Mener à terme les dossiers de suppression en cours et entamer de nouveaux dossiers ;
- Réaliser les augmentations de catégorie prévues ;
- Appliquer le modèle mathématique dans un premier temps aux passages à niveau sensibles, et, ensuite aux autres passages à niveau ;
- Réaliser les aménagements ferroviaires déterminés lors des visites de passages à niveau avec le SPF ;
- Prendre contact avec les gestionnaires de voirie pour les inciter à réaliser des aménagements routiers ;
- Réaliser une troisième campagne de sensibilisation.

PRIORITE 17 : STRATEGIE CLIENT/ PRODUIT

1. Objectifs généraux

La gestion des clients a pour mission de développer une politique cohérente vis-à-vis des stakeholders afin de promouvoir au mieux le transport ferroviaire sur le réseau belge et afin d'inciter à une utilisation optimale de l'infrastructure.

Les objectifs principaux sont les suivants :

- Estimer les demandes et besoins actuels et futurs et rechercher les réponses qu'Infrabel peut proposer afin de satisfaire à ces demandes ;
- Redéfinir les produits et services à vendre ;
- Rédiger et publier chaque année le Document de Référence du Réseau (DRR) ;
- Assurer les relations avec RNE (RailNetEurope) et l'EIM (European Rail Infrastructure Managers) afin de suivre l'évolution des autres gestionnaires d'infrastructure ;
- Rédiger des contrats avec les clients dans lesquels les obligations des deux parties sont clairement stipulées (par ex. contrats d'utilisation de l'infrastructure, SLA...)¹ ;
- Etre l'interlocuteur unique des clients (principe du one stop shop)².

¹ Objectif partiellement réalisé dans le cadre de l'ex-priorité 18 «Service Level Agreement» (Brio 1)

² Objectif réalisé dans le cadre de l'ex-priorité 17 «Account Management» (Brio1).

La structure d'account management mise en place au sein de la Direction Accès au Réseau a pour objectif fondamental de créer un champ de confiance entre les clients et Infrabel.

Dans cet ordre d'idées, les account managers doivent être parfaitement informés des besoins et des difficultés que rencontrent leurs clients afin de pouvoir y apporter des solutions adéquates.

2. Réalizations depuis l'approbation du plan BRIO

- Analyse approfondie des produits existants ;
- Production d'un canevas pour la fiche produit ;
- Production de la fiche produit «Energie de traction» ;
- Production de la fiche produit «Sillon» ;
- Redéfinition de la gamme de produits à vendre en fonction de l'utilisation de l'infrastructure ferroviaire ;
- Production des fiches produits «Utilisation des faisceaux» et «Concessions à long terme» ;
- Uniformisation du DRR selon le canevas standard proposé par RNE ;
- Mise en place d'un site Internet réservé aux clients d'Infrabel ;
- Mise en place de la nouvelle organisation et de la structure «Account Management» ;
- Recrutement d'account managers ;
- Mise en place d'account meetings réguliers (4 ou 6 fois par an) avec chaque entreprise ferroviaire ;
- Mise en place d'une méthodologie en vue d'aider les entreprises ferroviaires dans leurs démarches visant à obtenir toutes les autorisations nécessaires pour circuler en Belgique ;
- Contractualisation des relations avec chacune des entreprises ferroviaires (signature de contrats d'utilisation) ;
- Rédaction de fiches clients contenant une description précise de la situation et des besoins de chaque client. Fiches mises régulièrement à jour ;
- Mise en place d'un système de reporting et de suivi des actions qui découlent des divers account meetings. Ce système sera à l'avenir nourri de façon régulière grâce à l'input des account managers ;
- Signature des SLA relatifs à la régularité par les opérateurs circulant sur le réseau.

3. Missions à poursuivre ou à entreprendre

- Réaliser les études macro-économiques ainsi que les analyses sous-jacentes afin de guider l'évolution de la politique d'investissement d'Infrabel en fonction de la part de marché du transport ferroviaire ;
- Etudier le marché afin d'avoir une meilleure compréhension des demandes futures dans le domaine du transport ferroviaire ;
- Associer aux produits et services à vendre une tarification appropriée qui tient compte des tarifs pratiqués par les autres gestionnaires d'infrastructure, des coûts des autres modes de transport et des frais propres à Infrabel ;
- Inclure dans les fiches produits une description des processus de production associés aux différents produits. Cette activité s'effectue en coordination avec le projet Mind³ (priorité 20) ;
- Implémenter la nouvelle gamme de produits ;
- Créer une gestion de corridors : créer l'offre de sillons requise en fonction de la stratégie marketing des corridors reconnus et l'aligner sur les corridors internationaux ;
- Définir une stratégie de communication orientée vers les stakeholders et, dans cette optique, gérer les sites Internet, réaliser une présentation plus conviviale du Document de Référence du Réseau, préparer des folders de produits ;
- Améliorer la comptabilité analytique en coordination avec la priorité «Gestion par les résultats» (priorité 5). L'objectif consiste à analyser les coûts et recettes en fonction de l'activité générée au sein de l'entreprise.

PRIORITE 18 : GESTION DE LA CAPACITE

1. Objectifs généraux

La saturation progressive des routes et autoroutes dans les zones les plus urbanisées de l'Union européenne ainsi que l'évolution du secteur logistique renforcent l'attractivité du train en tant que vecteur de mobilité pour le transport transeuropéen de marchandises et de voyageurs.

Une bonne gestion de la capacité ferroviaire disponible doit permettre à Infrabel d'augmenter le nombre de sillons vendus, même dans des nœuds ferroviaires complexes, sans procéder automatiquement ou directement à de coûteux investissements en infrastructure.

Cette priorité regroupe plusieurs projets qui sont déjà partiellement en cours :

- Développement de la notion de «sillon élémentaire» ;
- Cartographie des capacités en sillons sur l'entièreté du réseau belge ;
- Définition d'un «Priority Freight Network» où les trains de marchandises seront appelés à circuler prioritairement sur un nombre relativement limité de lignes reliant les grands ports aux grands centres industriels et urbains du continent ;
- Mise en œuvre d'un guichet unique dans le cadre de RailNetEurope (RNE) pour permettre de mettre en place des «sillons sans frontière» ;
- Développement et promotion du corridor C pour permettre d'ancrer la Belgique et notamment le port d'Anvers au cœur même du phénomène d'émergence des corridors au niveau européen.

2. Missions à poursuivre ou à entreprendre

Parallèlement au développement de la notion de «sillon élémentaire», il convient de sélectionner les outils informatiques adéquats qui permettront :

- De cartographier les capacités du réseau ;
- De mesurer à quelles échéances des goulots d'étranglement se feront sentir ;
- De définir les mesures à prendre pour résorber ces différents goulots.

La mixité entre le trafic voyageurs et le trafic marchandises sur un réseau particulièrement dense et fortement utilisé risque à terme d'être pénalisante tant pour les différents opérateurs ferroviaires que pour le gestionnaire d'infrastructure. C'est pourquoi il convient de finaliser l'étude qui vise à définir un réseau «prioritaire marchandises».

Ce réseau prioritaire marchandises ne sera pas réservé à l'usage exclusif du transport de marchandises mais veillera à accorder la priorité au transport de biens plutôt qu'au transport de personnes.

Une stratégie globale de développement des corridors traversant le territoire national implique dans un premier temps une participation active aux travaux du Corridor C :

- Equipement en ETCS du corridor pour 2013 ;
- Harmonisation des procédures opérationnelles ;
- Optimisation de la gestion de la capacité ;
- Réalisation de travaux pour éviter l'apparition de goulots d'étranglement.

La route Anvers-frontière allemande fera également l'objet de mesures d'optimisation.

Une attention particulière sera portée à une amélioration urgente des conditions d'exploitation entre Montzen et Aix-Ouest.

4.4.4. Services généraux

Stratégie générale

Les Services généraux couvrent les domaines suivants :

- Stratégie & Affaires Internationales & IT ;
- Finances & Administration ;
- Ressources Humaines ;
- Communication & Public Affairs ;
- Achats, ventes & réceptions.

En font également partie le Secrétariat des Organes de gestion, l'Audit interne et la Cellule BRIO, créée pour supporter la mise en œuvre du plan BRIO, conformément aux principes de gestion par projets décrits au chapitre 3.6.

Dans ce contexte, les Services généraux veillent plus particulièrement à agir collectivement comme vecteur de changement, à professionnaliser la gestion de projets et à optimiser la gestion des ressources ainsi que la communication.

PRIORITE 19 : DEVELOPPEMENT DU PROJECT MANAGEMENT ET OUTILS INFORMATIQUES SPECIFIQUES

1. Objectifs généraux

Priorité 19a : DEVELOPPEMENT DU PROJECT MANAGEMENT

Infrabel, 1^{er} investisseur du pays, doit continuer à implémenter une structure moderne de project management dans le domaine des investissements.

Cette implémentation a commencé en 2004 et doit se poursuivre conformément à ce qui est décrit au point 3.6. ci-avant (structure matricielle).

L'objectif général est de rendre opérationnelle au sein d'Infrabel, et en pleine intelligence avec TUC RAIL, une structure professionnelle de gestion des projets s'appuyant sur un niveau de maîtrise d'ouvrage et sur un niveau de maîtrise d'œuvre.

Priorité 19b : DEVELOPPEMENT D'OUTILS INFORMATIQUES SPÉCIFIQUES

La mise en œuvre des priorités du plan BRIO requiert le développement d'un ensemble d'outils informatiques.

L'interview des 200 cadres supérieurs d'Infrabel au printemps 2005 a notamment fait apparaître de nombreux besoins dans le domaine de l'informatisation.

2. Réalizations depuis l'approbation du plan BRIO

Priorité 19a : DEVELOPPEMENT DU PROJECT MANAGEMENT

La réforme de l'organigramme entrée en vigueur le 1^{er} mai 2007 a permis de distinguer clairement le niveau maîtrise d'ouvrage et le niveau maîtrise d'œuvre :

- Les maîtres d'ouvrage agissent au nom de la société en tant que client du projet. Ils assurent la définition des besoins en investissements de leur Direction et assurent le pilotage des chefs de projet (suivi des budgets et des mises en service, arbitrages, contrôle général, contrôle de qualité, gestion des risques pour la société, gestion des facteurs externes...).

Le niveau de maîtrise d'ouvrage peut ainsi être organisé en une fonction de maîtrise d'ouvrage définition et une fonction maîtrise d'ouvrage pilotage.

- Les chefs de projet assurent la coordination technique de la réalisation des projets en bénéficiant du support offert par le maître d'œuvre dont ils sont issus. Ce support est organisé au sein d'un Project Management Office (PMO) opérationnel mis en place par ce dernier.

Les chefs de projet recourent à des fonctionnaires dirigeants responsables des cahiers des charges et/ou d'ensembles importants de travaux à effectuer en régie.

Les chefs de projet sont responsables du planning, du budget et de la qualité.

La liste des chefs de projet est en révision. La constitution d'un PMO (Project Management Office) opérationnel au sein de la Direction Infrastructure est en cours.

Tous les éléments ont été rassemblés pour mettre en œuvre une méthodologie de gestion des projets appropriée.

L'outil qui sera mis à terme à disposition des responsables de projet sera le programme SAP-module PS.

Priorité 19b : DÉVELOPPEMENT D'OUTILS INFORMATIQUES SPÉCIFIQUES

Depuis la restructuration de la Division IT (I-AD.12), à partir de l'été 2006, les résultats suivants ont été enregistrés :

- Définition d'une mission claire en tant que partenaire des clients internes pour toute demande d'informatisation offrant des services intégrés au niveau de la gestion des processus, des applications, de l'information et des moyens de communication ;
- Définition d'une gouvernance adaptée aux besoins des clients internes :
 - Pour la gestion optimale de projets et initiatives d'informatisation :
 - ◆ Création d'une fonction d'expert en informatisation (rédaction des cahiers des charges des besoins des clients internes) ;
 - ◆ Etablissement de relations client/fournisseur à tous les échelons.
 - Pour la gestion d'applications et les services de maintenance :
 - ◆ Clarification des rôles respectifs et constitution de l'interface entre Infrabel et le service IT de la SNCB-Holding (H-ICT) dans le cadre d'une relation client/fournisseur.
- Elaboration du plan d'informatisation « BRIO & IT » (20 mars 2007) définissant la vision globale d'Infrabel en la matière avec priorisation des projets et initiatives.

3. Missions à poursuivre ou à entreprendre

Priorité 19a : DEVELOPPEMENT DU PROJECT MANAGEMENT

Lorsque toutes les grandes options relatives au système de project management auront été prises, il s'agira de les mettre en œuvre.

Un certain nombre de chefs de projet pleinement disponibles pour leur mission devront être désignés pour compléter la structure.

Un ensemble de circulaires sera publié décrivant la manière dont la nouvelle méthodologie de project management devra être appliquée.

Tous les processus de gestion seront documentés.

Le PMO stratégique, créé au sein du service Stratégie, élaborera les outils de reporting globaux stratégiques des instances de gestion de la société.

Priorité 19b: DÉVELOPPEMENT D'OUTILS INFORMATIQUES SPÉCIFIQUES

La mise en œuvre du plan BRIO & IT nécessite la poursuite du renforcement de la division IT (I-AD.12) dans son rôle de pilote d'informatisation. Les principes de gouvernance en matière d'informatisation sont quasi tous établis.

Un calendrier précis des mises en production est en cours d'élaboration. Ce calendrier fera l'objet d'une concertation approfondie avec les Directions. Un reporting trimestriel sur l'état d'avancement des projets sera produit à l'intention du Comité de Direction.

PRIORITE 20 : AMELIORATION DES OUTILS FINANCIERS POUR UNE GESTION ORIENTEE RESULTAT

(ERP et implémentation des normes IFRS)

1. Objectifs généraux

L'objectif du Service Finances et Administration vise à apporter son soutien à une gestion orientée résultat, l'une des priorités stratégiques d'Infrabel.

Le service Finances et Administration doit pour ce faire mettre tous les outils de gestion requis à la disposition du management. Il doit aussi développer des instruments de budgétisation et de contrôle qui constituent l'une des clés de l'équilibre financier d'Infrabel.

2 initiatives sont développées dans ce cadre :

- L'implémentation des normes IFRS ;
- Mind³ (Implémentation d'un ERP). L'implémentation de l'ERP englobe non seulement les processus financiers, mais également des activités opérationnelles au sein des différentes directions. La première version met l'accent sur les processus financiers. Une phase initiale comprend la définition de projet et le reengineering des processus économiques.

IFRS

L'objectif du projet IFRS consiste à introduire les normes comptables internationales IFRS au sein de la société. Les états financiers consolidés seront publiés selon des règles IFRS à partir de 2010 (la conversion du bilan en normes IFRS aura lieu le 31 décembre 2008).

Mind³

Le projet Mind³ a pour objectif de concevoir des processus et des systèmes économiques efficaces afin qu'Infrabel puisse fonctionner sans atteinte à son autonomie. Dans ce cadre, la confidentialité des données liées à la gestion des fonctions essentielles doit être garantie à tout moment. La conception et l'implémentation des nouveaux processus économiques performants se baseront sur les « best practices » que la solution standard SAP supportera le mieux.

2. Réalizations depuis l'approbation du plan BRIO

IFRS

Le projet qui a débuté le 23 mai 2007 et se terminera le 1^{er} janvier 2010 est dirigé par le Comité des 3 CFO. Celui-ci se charge de la validation des décisions importantes, du soutien et du suivi du projet.

Chaque semaine, une réunion est organisée avec les chefs de projet des 3 sociétés qui planifient et suivent les travaux des différents groupes de travail.

Mind³

La phase Planning et Vision a été clôturée fin août 2007. La phase Conception a été lancée en septembre 2007. Environ 70 utilisateurs clés et responsables de processus ont été mobilisés et répartis en groupes de travail axés sur les processus.

Les groupes de travail abordent pour l'instant tous les processus futurs sous la forme de projets.

4 opérations « Quick Wins » ont également été définies et lancées. Elles portent pour 3 d'entre elles sur le scanning des factures, l'utilisation massive de contrats-cadres (surtout pour l'atelier d'Etterbeek) et la mise en place d'un « Project Management Office » au sein de la Direction Infrastructure. Un groupe de travail a également été constitué afin d'examiner les problèmes opérationnels au niveau de la centrale d'achat et d'approvisionnement (Etterbeek). Il est chargé de formuler et d'implémenter des solutions pour résoudre ceux-ci.

Une proposition prenant comme point de départ une relation client/fournisseur a été formulée pour les processus intragroupe.

Un accord a également été conclu concernant :

- Le plan comptable et la création de comptes ;
- La facturation intragroupe ;
- La gestion de trésorerie pour les fonctions essentielles ;
- Les principes de consolidation.

3. **Missions à poursuivre ou à entreprendre**

IFRS

Poursuivre les groupes de travail sur les thèmes suivants :

- Plan comptable ;
- Immobilisations corporelles ;
- Stocks ;
- Reporting par segment et pertes de valeur.

Mind³

- Poursuite de la phase de conception ;
- Planification des futurs processus ;
- Etablissement d'un phasage de projet qui permettra d'engranger rapidement des succès parmi les premiers projets partiels ;
- Résolution des problèmes opérationnels dans le domaine « Supply Chain Management » (SCM) actuel ;
- Suivi des « Quick Wins » ;
- Poursuite du développement du « Change Management » au sein :
 - De l'équipe de projet ;
 - De l'ensemble de la communauté des utilisateurs.

PRIORITE 21 : DEVELOPPEMENT D'UNE STRATEGIE RH PERFORMANTE

1. Objectifs généraux

Le succès d'une organisation dépend dans une large mesure du succès des personnes qui y travaillent. Des objectifs d'entreprise ambitieux et l'évolution de la pyramide des âges amènent la gestion des ressources humaines d'Infrabel à relever des défis spécifiques :

1. Planning du personnel, approche du marché du travail, recrutement & sélection ;
2. Management des compétences ;
3. Gestion et transfert du savoir-faire (Knowledge management).

Grâce à ces priorités, la gestion des ressources humaines d'Infrabel souhaite s'assurer que le slogan « la bonne personne au bon endroit et au bon moment » garde tout son sens.

Cette priorité tiendra également compte des développements de la Priorité 23.

2. Réalizations depuis l'approbation du plan BRIO

Réalizations au niveau du planning du personnel :

- Encodage systématique de mises à jour semestrielles des besoins et prévisions ;
- Evaluation et adaptation du processus de planning du personnel.

Réalizations au niveau du management des compétences :

- Publication du dictionnaire des compétences ;
- Détermination des trois compétences d'entreprise génériques d'Infrabel ;

- Constitution du framework des compétences pour la carrière de gestion ;
- Recours systématique aux profils de compétences pour le comblement de postes internes vacants et pour les assessments destinés aux cadres supérieurs ;
- Etablissement d'un modèle de description de fonction et premiers exemples concrets ;
- Collaboration active au sein de la Cellule de compétences du Groupe SNCB.

Réalisations au niveau du knowledge management :

- Collaboration active aux premières initiatives dans les Directions.

3. Missions à poursuivre ou à entreprendre

A la suite des initiatives qui ont été lancées depuis 2005, Infrabel poursuivra les missions suivantes au niveau de la gestion des ressources humaines, en collaboration avec la direction HR de la SNCB-Holding :

1. Planification des besoins en personnel, approche du marché du travail, recrutement & sélection

- Mise en œuvre périodique du nouveau processus de planning du personnel, évaluation et amélioration constante ;
- Approche créative du marché du travail ;
- Poursuite de l'optimisation du processus de recrutement et de sélection ;
- Soutien de l'intégration de nouveaux collaborateurs.

2. Gestion des compétences

- Rédiger les descriptions de fonction ;
- Prendre des initiatives afin d'apporter un soutien au développement de la carrière des collaborateurs (formation & développement, entretiens d'orientation, planning de succession, cartographie, etc.) ;
- Collaborer à la future intégration de la gestion des compétences au sein du Groupe SNCB (notamment révision des épreuves de sélection).

3. Knowledge management

- Collaborer activement à la Priorité 9 et partager les expériences avec les autres services ;
- Apporter une assistance aux divisions chargées de la formation professionnelle au sein des directions ;
- Lancer des projets pilotes, en définissant notamment le rôle des seniors dans l'accompagnement de nouveaux collaborateurs.

Infrabel développera des KPI relatifs aux processus HR.

PRIORITE 22 : DEVELOPPEMENT D'UNE IMAGE FORTE D'INFRABEL ET AMELIORATION DE LA COMMUNICATION INTERNE

1. Objectifs généraux

Au niveau externe, la communication d'Infrabel vise à créer une image forte de l'entreprise en prise avec le marché en lui conférant un profil autonome, jeune, moderne et dynamique.

- Elle développe la fonction « presse » vers davantage de proactivité afin d'améliorer encore la crédibilité d'Infrabel auprès des principaux médias ;
- Elle diffuse des messages positifs et proactifs en matière de : sécurité, qualité, productivité, contribution à la communauté et à l'économie à travers une communication corporate moderne et qualitative ;
- Elle développe davantage la communication spécifique à destination des riverains et des autorités locales afin d'entretenir avec eux un climat de confiance répondant à la fois aux engagements éthiques d'une entreprise publique moderne et aux besoins des projets ferroviaires ;
- Elle développe une communication spécifique à destination des clients directs et indirects, actuels et potentiels, afin de positionner l'entreprise comme un partenaire pertinent et fiable de la mobilité des marchandises et des personnes en Europe ;
- Elle développe une communication de crise efficace, capable de protéger l'entreprise et de répondre à ses obligations sociétales en cas de crise majeure ;
- Elle développe à destination des voyageurs, une communication transparente et proactive sur la régularité du trafic ;

PRIORITE 22 : DEVELOPPEMENT D'UNE IMAGE FORTE D'INFRABEL

- Elle développe la notoriété d'Infrabel auprès du grand public, notamment afin de contribuer aux efforts du groupe en matière de recrutement des collaborateurs.

Infrabel veut, à côté de la communication interne de portée générale et de la communication de nature sociale menées par la SNCB-Holding pour l'ensemble du Groupe, mener une communication interne et motivationnelle propre.

- Elle développe des médias internes et organisera des séances d'information relatives aux contenus spécifiques d'Infrabel ;
- Elle associe le plus possible le personnel à la vie de l'entreprise et contribuera à leur adhésion aux objectifs de cette dernière ;
- Elle contribue au développement des médias du Groupe ;
- Elle procède à l'accompagnement et au soutien de projets liés au « Change Management » et de réorganisations opérées au sein de l'entreprise ;
- Elle met en place des campagnes de sensibilisation du personnel sur les sujets importants pour l'entreprise.

En ce qui concerne les matières relatives aux ressources humaines, la communication est organisée en collaboration avec la SNCB-Holding. Ceci doit contribuer à stimuler l'esprit de groupe, à mettre en relief quelques spécificités de la culture Infrabel, à motiver le personnel et à maintenir la paix sociale.

2. Réalisations depuis l'approbation du plan BRIO

- Création d'un service de presse actif 7j/7, 24h/24 ;
- Création de rapports annuels et publications dérivées en phase avec l'image de sérieux et de crédibilité que veut donner l'entreprise ;
- Lancement d'un site Internet ;
- Réalisation des supports de base de la communication Corporate ;
- Création d'une cellule Riverains et d'un système de gestion des plaintes ;
- Création d'une charte graphique de l'entreprise.

- Organisation de diverses actions des communications motivationnelles ;
- Accompagnement de plusieurs projets au sein de l'entreprise : formation des cadres, Mind³...

3.

Missions à poursuivre ou à entreprendre

- Développement d'actions proactives à destination de la presse ;
- Mise en place d'un nouveau système de gestion des plaintes des riverains ; ce système fera l'objet d'une certification ISO ;
- Création de publications à destination des riverains ;
- Création de publications corporate et multiplication des actions à destination des publics institutionnels de l'entreprise ;
- Développement d'une communication motivationnelle structurée et crédible ;
- Développement d'une communication ciblée à destination des clients directs et indirects, actuels et potentiels d'Infrabel ;
- Mise en place d'un plan de communication de crise ;
- Poursuite de l'accompagnement des projets stratégiques de l'entreprise ;
- Développement d'une communication transparente relative à la régularité à destination des voyageurs et stakeholders.

PRIORITE 23 : EVOLUTION DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

1. Objectifs généraux

Une culture d'entreprise bien en phase avec les défis qu'une entreprise doit relever peut être un levier puissant sur le chemin du succès. Cela signifie que la culture d'entreprise doit évoluer avec les objectifs stratégiques.

La culture ferroviaire est un facteur de cohésion très fort dont notre personnel est, à juste titre, fier. Cette culture est traditionnellement très orientée sur elle-même. Cependant, la conscience que la mission sociétale de chaque grande entreprise ou institution va au-delà de son core business se développe progressivement. Ainsi, Infrabel a une mission plus large qu'une organisation parfaite du trafic ferroviaire. Aucune entreprise ne peut en effet exceller dans un environnement sociétal dégradé.

Infrabel souhaite se comporter de manière socialement responsable et s'inscrit dans les trois tendances modernes présentes dans la société et dans le monde de l'entreprise : la Corporate and people governance, la Corporate Social Responsibility et l'Empowerment.

La culture d'entreprise, empreinte de forts réflexes administratifs, devra s'enrichir, de façon équilibrée, en intégrant davantage de réflexes entrepreneuriaux. Infrabel aspire à créer un modèle de bonne gouvernance qui allie les meilleurs éléments de la gouvernance publique et de la gouvernance d'entreprise.

2. Missions à poursuivre ou à entreprendre

Corporate and people governance

- Mener des enquêtes internes concernant la culture, les valeurs et le changement afin de connaître la vision du personnel et disposer de données objectives ;
- Clarifier l'intégralité du processus décisionnel et veiller avec encore plus d'attention au bon fonctionnement de celui-ci ;
- Décrire dans un document synthétique les principes de base de la gouvernance d'entreprise et des hommes ;
- Réaliser des progrès sur le plan de la transparence, de l'ouverture, des comptes-rendus, de la responsabilité, entre autres dans le cadre d'une saine relation de confiance avec l'Etat ;

Corporate Social Responsibility

- Cristalliser dans une déclaration de politique d'entreprise les initiatives déjà prises par Infrabel au niveau de sa responsabilité sociétale en y intégrant de nouvelles actions ;
- Rechercher et comparer les bonnes pratiques concernant la responsabilité sociétale tant au-dedans qu'en dehors de l'entreprise afin d'intégrer les idées les plus pertinentes quant au fonctionnement d'Infrabel ;
- Elaborer un plan environnemental et contribuer activement au développement durable.

Empowerment

- Orienter et soutenir les collaborateurs dans leur développement personnel grâce à une procédure de feedback relative à leurs prestations et à un dialogue constructif entre les dirigeants et les collaborateurs au sujet des objectifs à atteindre ;
- Mettre en place des systèmes de coaching pour renforcer les valeurs d'Infrabel dans la pratique.

PRIORITE 23 : EVOLUTION DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

Cette priorité nécessite une collaboration étroite entre le service des Ressources humaines d'Infrabel, et toutes les parties directement concernées telles que le Comité de Direction, le service de Communication, et les experts dans les matières concernées, qu'ils soient internes ou externes.

5 PLAN FINANCIER

5.1. Introduction

5.2. Compte de résultats prévisionnel
pour la période 2008-2012

5.1.

Introduction

Le plan financier est établi pour la période 2008-2010, avec une première estimation jusqu'à 2012.

Il s'appuie sur les éléments connus ou estimés suivants :

- L'estimation des résultats 2007 basée sur les 7 premiers mois de l'année ;
- Le plan d'investissement 2008-2012 approuvé par le Conseil d'Administration le 20 décembre 2007 ;
- L'évolution des trains-km :
 - telle que fournie par la SNCB pour ce qui la concerne, sur la base des perspectives attendues pour les différents secteurs (trafics national, international et marchandises) et notamment la volonté de s'inscrire dans la perspective d'une augmentation des volumes transportés en mission de service public de 25 % sur la période 2006-2012 ;
 - estimée par la Direction Accès au Réseau pour ce qui concerne les autres opérateurs ;
- Le transfert de personnel vers la SNCB et la SNCB-Holding dans le cadre de l'opération New Passengers au 1^{er} novembre 2007 (1 463 ETP). Ces ETP ne sont plus repris dans l'évolution du personnel d'Infrabel sur la période 2008-2012 et donc, les charges y afférentes non plus ;
- L'évolution prévisible du nombre de départs naturels de personnel (au travers du modèle « aging ») ;
- L'hypothèse d'une prolongation des conditions des contrats pour les prestations intragroupe tels qu'ils existent à l'heure actuelle. Au-delà de 2008, une simple indexation des montants a la plupart du temps été appliquée ;
- L'hypothèse de la réalisation de l'ensemble des priorités stratégiques susmentionnées ;
- La contrainte stipulée dans le contrat de gestion 2005-2007 d'assurer qu'Infrabel soit déconsolidée des comptes de l'Etat sur une longue période ;
- La prise en compte des projets d'investissements financés par PPP ou préfinancement. L'impact de ceux-ci sur le compte de résultats a été supposé nul ce qui signifie, pour ce qui est des PPP, un transfert de la dotation d'investissement vers la dotation d'exploitation à hauteur du montant des loyers dus ;
- La constance du montant payé au FIF (300 mio € par an).

5.2.

Compte de résultats prévisionnel pour la période 2008-2012

5.2.1. Données de base

Le plan financier s'appuie sur deux paramètres déterminants fondamentaux : le plan d'investissement d'Infrabel et l'évolution du nombre de trains-km.

1. Plan d'investissement d'Infrabel

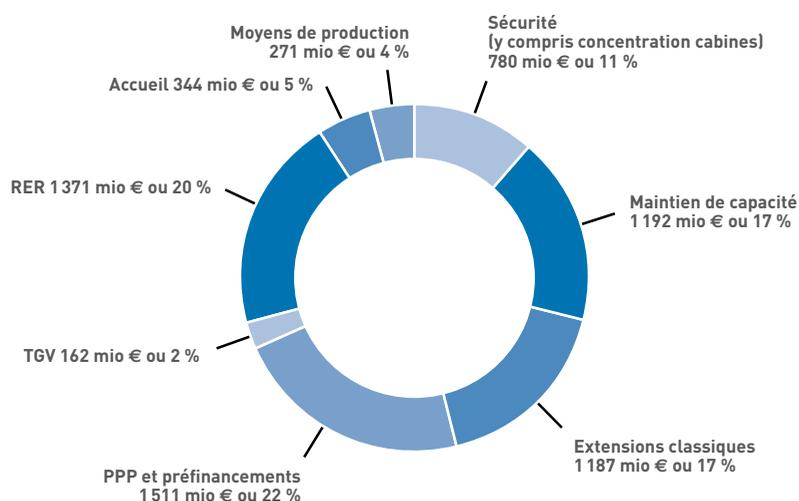
Le plan d'investissement 2008-2012 s'inscrit dans la volonté d'Infrabel :

- de devenir le carrefour de l'Europe grâce notamment :
 - au recours à une technologie performante ;
 - à la mise à disposition d'une infrastructure compétitive qui contribue ainsi activement à une mobilité durable au service du développement économique et social belge ;
- de viser en permanence une sécurité et une qualité optimale ;
- de gérer au mieux la capacité existante ;
- d'augmenter à terme la capacité de son réseau.

Il a donc été établi compte tenu des moyens disponibles (toutes sources de financement confondues) et des priorités considérées comme essentielles pour l'entreprise.

Plan d'investissement 2008-2012 : 6,8 mia €

Le graphique et le tableau suivants donnent le montant des travaux d'infrastructure ferroviaire qui seront réalisés, tous modes de financement confondus.



en mio € ₂₀₀₈	2008	2009	2010	2011	2012	Total
Sécurité	217	155	149	126	134	780
GSM-R	16	9	6	2	0	34
ETCS	27	30	29	29	29	144
Passages à niveau	18	11	12	12	12	65
Concentration des cabines	155	104	102	83	93	538
Maintien de capacité	251	244	236	221	240	1 192
Maintien classique	239	233	226	209	232	1 138
Travaux d'opportunité à l'occasion des travaux TGV	11	8	8	10	6	43
Travaux d'opportunité à l'occasion des travaux RER	1	1	1	1	1	4
Malaga	0	2	2	2	2	6
Autres projets liés à des priorités stratégiques	102	65	47	26	30	271
CLI	33	30	12	6	7	88
Informatisation	31	21	18	7	6	83
Moyens de production	38	13	17	13	17	100
Extensions de capacité	492	975	1 014	915	835	4 231
PPP Diabolo	8	64	81	69	50	271
PPP Liefkenshoek	56	353	221	99	37	765
Préfinancements	41	90	96	124	125	475
TGV (pur et mixte)	66	23	24	24	24	162
RER	175	245	315	347	291	1 371
Extensions classiques	147	202	278	252	308	1 187
Accueil	82	80	76	58	48	344
Grandes gares classiques	35	52	49	38	26	201
Gares TGV	11	3	0	0	0	14
Autres gares non RER	25	14	16	15	14	84
PIDAAS	5	5	6	4	4	23
Autres gares RER	6	5	5	1	4	21
Total des travaux d'investissement	1 145	1 517	1 521	1 346	1 288	6 817

Les hypothèses en matière de sources de financement sont les suivantes :

- Un transfert de dotation d'investissement de 2007 vers 2008 à hauteur de 94 mio €₂₀₀₈ ;
- Des dotations d'investissement au profit d'Infrabel :
 - 2008 : 719,5 mio €₂₀₀₈
 - 2009 : 715,4 mio €₂₀₀₈
 - 2010 : 785,4 mio €₂₀₀₈
 - 2011 : 694,5 mio €₂₀₀₈
 - 2012 : 795,4 mio €₂₀₀₈

Le tableau suivant donne le total des charges à financer sur la dotation SPF ainsi que les moyens SPF disponibles et à partir de là, le montant à verser dans le Fonds des investissements ferroviaires ainsi que l'état en fin d'année de ce Fonds ;

en mio € ₂₀₀₈	2008	2009	2010	2011	2012	Total
Total des charges à financer sur dotation SPF	799,3	727,2	778,3	696,4	803,0	3 804,2
Dotation 2008-2012 affectée à Infrabel	719,5	715,4	785,4	694,5	795,4	3 710,2
Transfert de dotation entre 2007 et 2008	94,0	0,0	0,0	0,0	0,0	94,0
Total des sources SPF disponibles	813,5	715,4	785,4	694,5	795,4	3 804,2
Versement dans le Fonds des invest. ferroviaires	14,2	-11,8	7,1	-1,9	-7,6	0,0
Etat du Fonds en fin d'année	14,2	2,4	9,5	7,6	0,0	

- Des subsides de l'Union européenne de 75,1 mio €₂₀₀₈ sur la période 2008-2012 ;
- L'augmentation de capital d'Infrabel suite à l'emprunt réalisé par la SNCB-Holding à hauteur de 205 mio € dans le cadre de l'achèvement des travaux TGV. La SNCB-Holding reçoit une dotation spécifique pour couvrir le capital et les intérêts de cet emprunt. Cette dotation s'élève à 13,463 mio € pour 2008 et 16,571 mio € après. Sur la période 2008-2012, le montant des travaux qui seront financés ainsi s'élève à 156,8 mio €. Le solde de ces travaux sera financé par un subside européen de 5,2 mio € (déjà inclus dans le montant cité au point précédent) ;
- L'utilisation du Fonds RER à hauteur du montant prévu des travaux physiques, soit 1 371 mio €₂₀₀₈. Pour rappel, dans le plan d'investissement 2001-2012, l'enveloppe du Fonds RER avait été fixée à 1 662 mio €₂₀₀₁ dont 56 mio €₂₀₀₁ pour le matériel roulant et 1 556 mio €₂₀₀₁ pour l'infrastructure. La loi programme du 11 juillet 2005 stipule les règles selon lesquelles le Fonds RER doit être géré par la SNCB-Holding. Le deuxième avenant au contrat de gestion 2005-2007 décrit quant à lui les mécanismes d'indexation de ce montant ;
- Des financements alternatifs :
 - Des PPP pour les projets Liaison ferroviaire du Liefkenshoek et Diabolo ;
 - Des préfinancements pour les projets :
 - ◆ Port de Zeebruges ;
 - ◆ Axe 3 Bruxelles-Luxembourg ;
 - ◆ Terminal portuaire de Bruxelles ;
 - ◆ Gare de Gosselies.

En ce qui concerne les PPP Liaison ferroviaire du Liefkenshoek et Diabolo, il ne s'agit pas par définition d'investissements financés par Infrabel mais bien de travaux réalisés par un entrepreneur pour le compte d'un investisseur privé. En contrepartie du financement, Infrabel paie un loyer à l'investisseur.

Pour ce qui est du PPP Diabolo, conclu le 28 septembre 2007, un contrat de maintenance prévoit en outre que l'investisseur rémunère Infrabel pour les travaux en question.

Pour ce qui est des préfinancements, il est prévu que, pour chaque projet à préfinancer, la SNCB-Holding constituera une SPV (Special Purpose Vehicle) qu'elle détiendra à 100 % et qu'elle réalisera un emprunt dont le montant sera mis à disposition de la SPV concernée. Les intérêts de ces emprunts seront pris en charge par les Régions à concurrence d'une intervention maximale fixée pour chaque région. Ces contributions régionales seront versées à la SNCB-Holding. Le remboursement des emprunts (capital et intérêts non couverts par les contributions régionales) sera réalisé au moyen de retenues convenues sur les dotations d'investissements, au profit de la SNCB-Holding.

Au fur et à mesure de la mise en exploitation des infrastructures nouvelles réalisées par la SPV, la SNCB-Holding les cédera à Infrabel sous la forme d'une augmentation de capital.

Dans le cas où Infrabel réalise une partie de ces travaux avec ses moyens propres, ces derniers seront refacturés au SPV concerné.

2. Nombre de trains-km

Pour la période 2008-2012, l'évolution du nombre de trains-km, sur lequel le plan financier d'Infrabel se base, est celle qui est :

- fournie par la SNCB pour ce qui la concerne, sur la base des perspectives attendues pour les différents secteurs (trafics national, international et marchandises) ;
- estimée par la Direction Accès au Réseau pour ce qui concerne les autres opérateurs.

en mio trains-km	2008	2009	2010	2011	2012
Trafic voyageurs national	80,1	81,3	82,5	83,7	85,0
Trafic voyageurs international	5,1	6,3	6,3	6,4	6,4
Trafic marchandises	20,5	21,0	21,4	21,0	20,7
Total	105,6	108,6	110,2	111,1	112,0
Taux de croissance		2,8 %	1,5 %	0,8 %	0,8 %

Les trois contrats de gestion du Groupe SNCB assignent un objectif de croissance des volumes transportés en mission de service public de 25 % pour la période 2006-2012. Cette tendance est une prolongation de la tendance observée sur 2000-2006 qui était déjà de + 25 %. Les prévisions de la SNCB en matière de trains-km s'inscrivent dans cet objectif volontariste de développement de la part du marché du fer dans la mobilité globale. Une partie de cette croissance sera réalisée par une croissance du nombre de circulations, l'autre par une meilleure utilisation de la capacité des trains (moins de parcours à vide, meilleur taux d'occupation des trains).

Ainsi, en ce qui concerne le trafic national de voyageurs, l'hypothèse d'une croissance de 1,5 % par an a été retenue par la SNCB. Dans l'attente de la livraison du matériel roulant RER, cette croissance se fera avec le matériel existant grâce à une meilleure utilisation et grâce au nouveau matériel M6.

Pour ce qui est du trafic international de voyageurs, une hypothèse de croissance de 23 % entre 2008 et 2009 a été retenue suite à la mise en service notamment des infrastructures ferroviaires à grande vitesse Anvers – frontière belgo-néerlandaise et vers Liège – frontière belgo-allemande. Ensuite, une relative constance du nombre de trains-km a été prise en considération.

Enfin, la diminution prévue du nombre de trains-km pour le trafic marchandises découle principalement de la volonté de la SNCB de limiter le nombre de circulations demandées et non utilisées et de mieux utiliser la capacité des trains productifs.

5.2.2. Compte de résultats prévisionnel pour la période 2008-2012

Le tableau suivant donne le compte de résultats prévisionnel pour la période 2008-2010. Les montants mentionnés au-delà de 2010 sont indicatifs et basés sur des hypothèses globales.

en mio €	2008	2009	2010	2011	2012
Ventes et prestations	1 475,4	1 556,6	1 624,1	1 661,5	1 771,7
Chiffre d'affaires	1 184,1	1 264,4	1 302,3	1 340,4	1 433,5
Dotation d'exploitation	441,6	458,1	466,9	475,9	545,6
Redevance Infrastructure	588,4	619,2	640,8	661,8	683,1
Électricité	107,8	123,6	130,4	137,9	145,9
Autres contrats intragroupe	7,1	7,2	7,4	7,5	7,6
Ventes diverses et investissements pour tiers	39,2	56,4	56,7	57,3	51,3
Variation des en-cours	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Production immobilisée	287,6	288,6	318,1	317,4	334,3
Autres produits	3,6	3,7	3,7	3,8	3,9
Coût des ventes et prestations	1 453,7	1 508,0	1 563,8	1 587,8	1 690,7
Approvisionnements	129,0	141,5	172,5	172,2	187,2
Services et biens divers	1 320,8	1 366,1	1 390,9	1 415,2	1 503,0
Externes au groupe	105,8	117,2	119,8	122,5	186,3
Intragroupe	116,9	117,8	119,3	121,4	123,5
Electricité	113,5	129,5	136,4	144,0	152,2
Redevance FIF	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0
Charges de personnel	684,5	701,7	715,4	727,3	741,1
Autres charges	4,0	0,4	0,4	0,4	0,4
Résultat opérationnel brut (EBITDA)	21,6	48,7	60,4	73,7	81,0
Amortissements	100,9	121,1	141,4	161,7	181,9
Réductions de valeurs	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Provisions pour risques et charges	2,8	2,4	2,2	2,0	1,9
Résultat opérationnel net (EBIT)	-82,6	-75,5	-83,8	-90,5	-103,4
Produits financiers	111,3	129,6	151,9	174,4	199,2
Charges financières	4,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Résultat courant (EBT avant exceptionnels)	24,1	54,1	68,1	83,9	95,8
Produits exceptionnels	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Charges exceptionnels	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Résultat global EBT	24,1	54,1	68,1	83,9	95,8
Affectation à la réserve de stabilisation du cycle d'investissement	21,7	48,7	61,3	75,5	86,2
Résultat global EBT (après affectation à la réserve)	2,4	5,4	6,8	8,4	9,6

Une réserve pour la stabilisation du cycle d'investissement est constituée. La constitution de cette réserve vise à :

- Assurer un financement stable à long terme de la mise à niveau de l'outil industriel ;
- Assurer une charge de travail stable pour le personnel d'Infrabel.

En effet, l'expérience du passé a montré que la variation des sources de financement de l'Etat actionnaire, elles-mêmes soumises aux paramètres macro-économiques, ne permet pas toujours d'assurer la stabilité précitée.

5.2.3 Commentaires par rapport aux principaux postes du compte de résultats

1. Produits : chiffre d'affaires

Redevance d'infrastructure

L'évolution du montant de la redevance d'infrastructure est détaillée dans le tableau suivant pour la période 2008-2010 ainsi qu'une première indication pour la période 2011-2012. Cette évolution tient compte du nombre de trains-km décrits au chapitre 5.2.1 et d'une indexation annuelle des redevances unitaires moyennes de 2007 de 2 %. Aucune modification de la formule de la redevance infrastructure n'a été prise en considération.

en mio €	2008	2009	2010	2011	2012
Trafic voyageurs national	511,6	529,7	548,4	567,7	587,7
Trafic voyageurs international	42,8	53,9	55,6	57,1	58,2
Trafic marchandises	34,0	35,6	36,9	37,0	37,1
Total	588,4	619,2	640,8	661,8	683,1
Taux de croissance annuel		5,2 %	3,5 %	3,3 %	3,2 %

Il découle de ce qui précède que la formule de la redevance d'infrastructure sur la période 2008-2012 n'a pas été modifiée (voir annexe 4). Cependant, une triple réflexion concernant l'évolution de ladite formule à plus long terme sera menée dans le cadre du plan stratégique :

- évolution de la tarification de la capacité non utilisée ;
- capacité pour Infrabel d'accorder des remises sur chiffre d'affaires sous la contrainte absolue de la non-discrimination entre opérateurs ferroviaires ;
- possibilité d'amplifier la modulation horaire de la redevance.

Si cette réflexion devait mener à une modification de la formule de la redevance ou de la valeur des paramètres, elle ne devrait pas conduire à une augmentation du niveau global de la redevance d'infrastructure tel que décrit dans le tableau ci-dessus.

Dotation d'exploitation de l'Etat

L'hypothèse de la prolongation des principes établis dans le contrat de gestion 2005-2007 et ses 2 avenants a été retenue.

Le premier avenant au contrat de gestion 2005-2007 prévoit ce qui suit en matière de dotation d'exploitation pour Infrabel :

« Infrabel reçoit, à charge du budget de l'Etat, une dotation d'exploitation annuelle de 457 684 milliers d'euros 2005 en 2005 et de 417 101 milliers d'euros 2005 à partir de 2006, visant à compenser les coûts engagés dans la réalisation de sa mission de service public définie à l'article 3 » du contrat de gestion.

La dotation d'exploitation est indexée conformément à l'annexe 3 point I du contrat de gestion, à savoir par l'application de la formule suivante :

Où I San = indice santé

I Serv = indice des services

$$[(I \text{ San nov } t-1 / I \text{ San nov } 04 \times 0,65) + (I \text{ Serv nov } t-1 / I \text{ serv nov } 04 \times 0,35)]$$

Le taux d'indexation ainsi calculé est le suivant :

2006/2005 : 2,1832 %

2007/2006 : 1,5447 %

2008/2007 : 1,9303 % (valeur estimée)

Pour l'année 2008, la dotation de base de 417,101 mio €₂₀₀₅ s'élève à 441,6 mio €₂₀₀₈.

Par la suite, l'hypothèse d'un taux d'indexation annuel de 1,9303 % a été prise en considération.

Le contrat de gestion 2005-2007 précise aussi ce qui suit :

« Cette dotation est réduite à concurrence d'une part de 65,95 % des frais relatifs au personnel du Service technique d'appui ferroviaire, jusqu'à la cessation de ses activités en 2005, et d'autre part de 65,95 % de l'ensemble des coûts du Service de Sécurité et d'Interopérabilité des Chemins de fer pour un effectif maximum de 25 équivalents temps plein, tel que décrit en annexe 9. Les frais de fonctionnement du SSICF ne peuvent excéder 35 000 euros 2005 par équivalent temps plein. La DGTT, en concertation avec Infrabel, déterminera plus précisément les tâches du SSICF et ses besoins : la compensation sur la dotation d'Infrabel sera, de cette manière, mieux délimitée dans le cadre du prochain contrat de gestion ».

La compensation SSICF s'élèverait à 1,9 mio €. Le montant est supposé être indexé de la même manière que la dotation d'exploitation de base.

Enfin, le deuxième avenant au contrat de gestion 2005-2007 prévoit qu'Infrabel recevra une dotation d'exploitation pour le RER destinée à couvrir les frais supplémentaires d'exploitation (infrastructure et gestion du trafic) liés à la mise en service des infrastructures RER. Elle s'élève à 2,3 mio € en 2008 et 1,3 mio € en 2009. Elle est supposée être indexée de la même manière que la dotation de base.

Enfin, dans le cadre des opérations PPP, il a été tenu compte d'un transfert de la dotation d'investissement vers la dotation d'exploitation pour Infrabel, à hauteur des loyers à verser par Infrabel, soit :

- 9 mio € à partir de 2009 à indexer à partir de 2009 pour le PPP Diabolo ;
- 55 mio €₂₀₀₇ à partir de 2012 pour le PPP Liaison ferroviaire du Liefkenshoek.

Le tableau suivant donne la synthèse des différents éléments.

en mio €	2008	2009	2010	2011	2012
Allocation de base	441,1	449,7	458,3	467,2	476,2
Compensation SSICF	-1,9	-1,9	-1,9	-2,0	-2,0
Personnel transféré du groupe SNCB	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,3
Personnel SPF	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Frais de fonctionnement	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6	-0,7
Dotation exploitation RER	2,3	1,3	1,3	1,4	1,4
Dotation PPP - Diabolo		9,0	9,2	9,4	9,5
Dotation PPP - Liaison ferroviaire du Liefkenshoek					60,5
Dotation d'exploitation Infrabel	441,6	458,1	466,9	475,9	545,6

Electricité

Il s'agit des produits résultant de la refacturation de l'électricité de traction à la SNCB et à d'autres tiers (CFL, DB...) pour les parcours transfrontaliers ainsi que de la refacturation de l'électricité des bâtiments à la SNCB et à la SNCB-Holding.

Le tableau suivant donne l'évolution prévue de ces produits au cours de la période.

en mio €	2008	2009	2010	2011	2012
Traction	96,1	111,5	118,2	125,3	132,9
SNCB	95,4	110,6	117,3	124,4	131,9
Parcours transfrontaliers	0,7	0,8	0,9	0,9	1,0
Bâtiments	11,7	12,1	12,2	12,6	13,0
SNCB	4,8	5,1	5,1	5,3	5,4
SNCB-Holding	6,9	7,1	7,1	7,3	7,5
Total	107,8	123,6	130,4	137,9	145,9

Autres produits intragroupe (hors redevance d'infrastructure, investissements pour les sociétés du groupe, électricité)

Il s'agit de produits de prestations ponctuelles réalisées par Infrabel à la demande de la SNCB et de la SNCB-Holding telles que l'entretien de voies en atelier, prestations diverses pour le compte de la Direction Patrimoine, de la Direction Technique et Production, du Service ICT...

Ces montants sont pour la plupart basés sur les réalités de l'année 2007 auxquelles une indexation annuelle de 2,1 % pour 2008 et 2 % pour les années 2009-2012, a été appliquée.

En outre, étant donné le transfert de personnel et de tâches d'Infrabel supposé au 1^{er} novembre 2007 vers la SNCB et la SNCB-Holding dans le cadre de l'opération New Passengers, l'hypothèse a été retenue de l'absence de résidu de telles prestations à partir de 2008. En effet, de telles prestations ne seront par définition que très ponctuelles ; elles seront réalisées à la demande de la SNCB et pour autant que la Direction Réseau dispose du personnel pour exécuter ces prestations.

en mio €	2008	2009	2010	2011	2012
SNCB	3,6	3,6	3,7	3,8	3,9
SNCB-Holding	3,5	3,6	3,7	3,7	3,8
Total	7,1	7,2	7,4	7,5	7,6

Chiffre d'affaires – ventes diverses et investissements pour tiers

Il comprend notamment les ventes aux tiers (matériaux divers, cahier spécial des charges...) ainsi que les investissements réalisés par Infrabel avec ses moyens propres pour la SNCB-Holding (principalement pour le Service ICT et la Direction Patrimoine), pour la SNCB (notamment pour les ateliers), pour des tiers externes (communes, provinces, régions...), pour les SPV (Special Purpose Vehicle) dans le cadre des préfinancements.

2. Production immobilisée

La production immobilisée représente la part des investissements réalisés avec les moyens propres de l'entreprise.

Elle est constituée principalement par :

- La part de main-d'œuvre propre consacrée aux investissements ;
- La part des fabrications et des matériaux en stock affectés aux investissements ;
- Les frais généraux sur les dépenses d'investissements, quelle que soit leur origine ;
- Les autres charges internes affectées aux investissements, y compris les services fournis par les tâcherons.

Le plan d'investissement d'Infrabel représente 6,8 mia €₂₀₀₈ sur la période 2008-2012, dont 1 546 mio € réalisés en régie (production immobilisée), soit en moyenne environ 309 mio € par an.

Le tableau suivant donne l'évolution prévue de la production immobilisée sur la période 2008-2010 et une première indication pour les années 2011-2012.

en mio €	2008	2009	2010	2011	2012
Maintien de capacité	142,1	122,7	128,3	119,7	140,4
Concentration des cabines	43,1	33,4	37,0	29,1	34,2
Extensions de capacité	37,8	41,2	58,9	48,1	51,2
Projets TGV	19,3	9,0	9,6	10,5	11,1
Divers	13,7	12,9	7,1	12,0	12,6
ETCS	12,6	14,3	13,7	14,0	14,4
Moyens de production	4,6	1,5	2,0	1,6	2,1
RER	4,4	41,4	41,2	60,8	49,2
CLI	3,6	3,4	1,4	0,7	0,9
Accueil	2,9	3,1	3,4	3,2	2,8
Autres grands projets	2,7	5,2	15,2	17,6	15,5
GSM-R	0,8	0,4	0,3	0,1	0,0
Total	287,6	288,6	318,1	317,4	334,3

Le montant de la production immobilisée est basé sur le détail par projet du plan d'investissement 2008-2012 décrit au chapitre 5.2.1.

3. Charges d'approvisionnement

Le tableau suivant donne l'évolution prévue des approvisionnements sur la période 2008-2010 et une première indication pour les années 2011-2012.

en mio €	2008	2009	2010	2011	2012
Liés aux investissements	100,8	112,7	143,2	142,3	156,7
Maintien de capacité	52,2	45,3	47,4	44,2	51,8
Concentration des cabines	19,6	14,2	15,1	12,2	14,1
Extensions de capacité	14,1	31,8	36,5	33,9	35,6
Projet TGV	8,5	4,3	5,0	5,5	5,8
ETCS	3,3	4,4	4,2	4,3	4,4
Divers	1,7	1,1	1,3	1,2	1,2
Autres grands projets	1,3	1,7	8,8	7,6	7,9
Projet RER	0,0	9,9	24,9	33,4	35,9
Liés à l'exploitation	28,2	28,8	29,3	29,9	30,5
Total	129,0	141,5	172,5	172,2	187,2

Les approvisionnements liés à l'entretien de l'infrastructure sont supposés évoluer avec l'indexation.

En ce qui concerne les approvisionnements nécessaires aux investissements, les prévisions sont basées sur le plan d'investissement 2008-2012 par projet et sur les réalités observées les 2 dernières années en ce qui concerne la part approvisionnement dans les investissements.

4. Charges de services et biens divers

Les services et biens divers comprennent :

- Les services et biens divers externes au groupe ;
- Les charges découlant des relations intragroupe où Infrabel est client et SNCB et SNCB-Holding sont fournisseurs ;
- Les charges de personnel : il s'agit de la facturation par la SNCB-Holding à Infrabel des coûts du personnel détaché. Ce contrat comprend non seulement les charges salariales, mais aussi les charges des restaurants d'entreprise ainsi que les charges de gestion du personnel par la SNCB-Holding.

en mio €	2008	2009	2010	2011	2012
Charges externes au groupe	519,4	546,6	556,1	566,5	638,4
Charges intragroupe	116,9	117,8	119,3	121,4	123,5
Charges de personnel	684,5	701,7	715,4	727,3	741,1
Total	1 320,8	1 366,1	1 390,9	1 415,2	1 503,0

Services et biens divers externes au Groupe

Les services et biens divers externes au Groupe comprennent notamment :

- Le versement annuel et constant de 300 mio € au Fonds des Infrastructures ferroviaires (FIF) pour la mise à disposition à Infrabel des infrastructures ferroviaires ;
- Les charges relatives à l'électricité pour les bâtiments et la traction.

Les hypothèses prises en considération sont les suivantes :

- Consommation d'énergie de traction : croissance de 1 % par an due à la mise en service de nouvelles infrastructures et de matériels roulants supplémentaires, en grande partie compensée par une augmentation de l'efficacité ;
- Consommation d'énergie autre que traction : diminution d'environ 2 % en raison de la campagne de sensibilisation et d'une augmentation de l'efficacité ;
- Les prix unitaires connus jusque 2008. Une croissance annuelle de 5 % a été prise en considération.

- Les autres charges externes comprennent :
 - Les charges d'entretien et de nettoyage : leur augmentation se situe principalement dans la spécialité signalisation ;
 - Les locations : les loyers PPP Liaison ferroviaire du Liefkenshoek et Diabolo ont été pris en considération et indexés à 2 %. En outre, le coût de location de bâtiments pour les services centraux d'Infrabel et TUC RAIL ont été pris en considération ;
 - La consultance : les missions suivantes en ligne avec les priorités stratégiques sont envisagées :
 - ◆ Analyse des capacités, définition des produits, gestion des risques, change management, gestion des projets et program management ;
 - ◆ Développement d'une stratégie HR performante : coaching, empowerment, screening technique, descriptions de fonctions... ;
 - ◆ Développement d'une image forte pour Infrabel ;
 - ◆ Business Continuity Plan ;
 - ◆ CSR et EMAS ;
 - ◆ Etude pour l'amélioration du service des trains ;
 - ◆ Corporate Governance ;
 - ◆ Consultance dans le domaine financier ;
 - ◆ Audit de l'audit.

Le tableau suivant donne l'évolution prévue des charges externes au groupe pour la période 2008-2010 et une première indication pour les années 2011-2012.

en mio €	2008	2009	2010	2011	2012
Electricité	113,5	129,5	136,4	144,0	152,2
Redevance FIF	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0
Autres externes	105,8	117,2	119,8	122,5	186,3
Entretien	43,1	45,6	47,9	50,0	52,3
Voie	5,0	5,3	5,6	5,9	6,2
Ouvrages d'art	8,8	9,1	9,5	10,1	10,7
Signalisation	6,2	6,5	6,9	7,3	7,7
Engins lourds	3,6	3,6	3,7	3,8	3,9
Divers	19,6	21,0	22,1	23,0	23,8
Locations	9,3	18,5	18,9	19,3	80,1
Bâtiments	7,5	7,7	7,8	8,0	8,1
Loyer PPP Diabolo	0,0	9,0	9,2	9,4	9,5
Loyer PPP Liaison ferroviaire du Liefkenshoek	0,0	0,0	0,0	0,0	60,5
Divers (wagons, véhicules, photocopieuses, ...)	1,8	1,9	1,9	1,9	2,0
Travaux d'investissements pour les SPV	10,2	10,4	10,6	10,8	11,0
Consultance	17,6	16,6	15,8	15,1	14,9
Consommations directes	5,9	6,0	6,1	6,2	6,4
Publicité	4,8	4,9	5,0	5,1	5,2
Assurances	2,5	2,5	2,6	2,6	2,7
Réparation de dommages corporels et matériels	4,0	4,1	4,2	4,2	4,3
Gaz, eau, carburants	3,0	3,1	3,1	3,2	3,3
Divers	5,4	5,5	5,7	5,8	6,1
Total	519,4	546,6	556,1	566,5	638,4

Services et biens divers intragroupe

Le tableau suivant donne l'évolution prévue des montants des contrats intragroupe par fournisseur sur la période 2008-2010 et une première estimation pour les années 2011-2012.

en mio €	2008	2009	2010	2011	2012
SNCB fournisseur	17,1	16,4	15,9	15,9	16,0
Entretien et réparations de wagons	8,5	8,3	8,2	8,1	8,0
Transport en service	2,6	2,0	1,6	1,6	1,7
Location de matériel de traction et conducteurs	3,6	3,8	3,8	3,8	3,9
Divers	2,3	2,3	2,4	2,4	2,5
SNCB-Holding fournisseur	99,8	101,4	103,4	105,4	107,5
Entretien, contrôles légaux et masse d'habillement	9,8	10,0	10,2	10,4	10,6
ICT	45,3	46,2	47,1	48,1	49,0
Bureautique	32,1	32,8	33,4	34,1	34,8
Corporate Prevention Services	1,9	2,0	2,0	2,1	2,1
Fond des pensions	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Swap d'inflation	2,7	2,7	2,8	2,8	2,9
Assainissement des sols	1,5	1,5	1,5	1,5	1,6
Divers	4,0	3,8	3,8	3,9	4,0
Total	116,9	117,8	119,3	121,4	123,5

Charges de personnel

Evolution de l'effectif du personnel, exprimé en ETP (équivalent temps plein)

Le tableau suivant donne l'évolution du nombre d'ETP sur la période 2008-2010 et une première indication pour les années 2011-2012. Ces chiffres servent de base au calcul de la masse salariale.

ETP	Infrabel	Accès réseau	Réseau	Infrastructure	Services Généraux
31/12/07	12 476	142	4 491	7 608	235
Départs	-411	-7	-153	-243	-8
Recrutements	+476	+42	+71	+335	+28
31/12/08	12 541	178	4 409	7 699	256
Départs	-444	-7	-158	-271	-8
Recrutements	+370	+10	+37	+308	+15
31/12/09	12 466	180	4 287	7 736	262
Départs	-491	-9	-175	-300	-7
Recrutements	+284	+13	+41	+216	+14
31/12/10	12 260	184	4 154	7 652	269
31/12/10	12 260	184	4 154	7 652	269
Départs	-574	-8	-194	-360	-13
Recrutements	+403	+12	+89	+280	+22
31/12/11	12 088	189	4 049	7 573	278
Départs	-675	-9	-242	-413	-12
Recrutements	+522	+15	+163	+326	+18
31/12/12	11 935	195	3 969	7 486	285

Sur la période 2008-2010, le nombre de départs naturels devrait s'élever à 1 346 ETP et le nombre de recrutements prévus à 1 130 ETP, soit une diminution de 1,7 % (-216 ETP).

Sur la période globale 2008-2012, le nombre de départs naturels prévus s'élève à 2 596 ETP et le nombre de recrutements à 2 055 ETP, soit une diminution de 541 ETP ou 4,3 %.

Cette évolution traduit la volonté d'Infrabel :

- De mettre l'accent sur les thèmes importants pour l'avenir d'Infrabel ;
- De se donner les moyens pour réaliser les objectifs stratégiques ;
- De se préparer à l'accélération des départs à partir de 2010 ;
- De permettre d'organiser le transfert de know how de façon constante dans le temps.

Infrabel souhaite en effet accentuer le mouvement amorcé dans le cadre du premier plan BRIO en ce qui concerne la création d'une réserve démographique par des recrutements supplémentaires à raison de quelque 320 ETP sur la période 2008-2012.

Valorisation du nombre d'ETP

Le calcul des charges de personnel a été réalisé sur la base des taux unitaires fournis par la SNCB-Holding. Il a été tenu compte d'une indexation au mois de mars 2008, conformément aux prévisions du Bureau du Plan. Ensuite, une indexation de 2 % tous les 12 mois a été retenue. En outre, la valorisation des ETP tient compte d'une augmentation barémique qui varie selon les grades et âges concernés : elle s'échelonne de 0,224 % à 2 % sur base semestrielle. Ces augmentations ont été calculées par la SNCB-Holding sur la base des réalités.

Départs naturels

Les départs naturels sont issus d'un calcul détaillé réalisé sur la base du modèle «aging» de la SNCB-Holding.

Recrutements

Le nombre de recrutements tient compte de la mise en œuvre de toutes les priorités stratégiques.

6 ANNEXES

- 6.1.** Résumé des « bonnes pratiques » de 8 gestionnaires d'infrastructure établi à l'occasion de la préparation du plan BRIO I
- 6.2.** La chaîne d'activité d'Infrabel
- 6.3.** Infrabel - BRIO II : 23 priorités stratégiques
- 6.4.** Redevance d'utilisation de l'infrastructure ferroviaire

ANNEXE 1 :

RESUME DES « BONNES PRATIQUES » DE 8 GESTIONNAIRES D'INFRASTRUCTURE ETABLI A L'OCCASION DE LA PREPARATION DU PLAN BRIO I

Planification financière intégrée (court et long terme) : à la fois maintenance, renouvellement et investissement.

La maintenance des installations, les renouvellements (maintien de capacité) et les investissements (extension de capacité) émergent à des enveloppes budgétaires distinctes. Toutefois, les décisions en matière d'entretien et d'investissement de maintien ou d'extension de capacité doivent intégrer les dimensions coût et durée de vie économique de manière à assurer le coût global le plus avantageux, calculé sur la durée de vie totale de l'installation (optimalisation du « life cycle cost » = coût sur un cycle de vie).

Certains gestionnaires d'infrastructure appliquent ou sont en migration vers des systèmes de « life cycle costing ». Ces systèmes optimisent les coûts en matière d'entretien et de renouvellement d'installations fixes en agissant sur ces deux composantes de coûts.

Lissage des pointes dans l'histogramme de l'âge des composants – Stratégie long terme de « santé » de l'infrastructure.

Certains gestionnaires d'infrastructure ont entrepris un exercice de planification à long terme (20 ans) pour identifier les besoins globaux de dépenses en matière d'infrastructure. Cet exercice permet de préciser les quantités de travail et de fournitures qui seront probablement nécessaires dans les prochaines années. Corollairement, ceci permet aussi aux sous-traitants d'ajuster au mieux le niveau de leurs investissements en fonction du chiffre d'affaires prévisible, ce dont le gestionnaire d'infrastructure profite subséquemment. En ce qui concerne la planification de renouvellements à long terme, le lancement de contrats pluriannuels induit des économies significatives dans la chaîne d'approvisionnement.

Réduction de la diversité (standardisation).

Il existe une variété de composants et de technologies différents qui pourraient être standardisés. Cette diversité résulte de l'évolution historique des techniques utilisées, d'une part, et de la longue durée de vie des installations, d'autre part. Cette diversité occasionne des coûts de logistique et de maintenance.

Certains gestionnaires d'infrastructure ont démarré des projets de standardisation avec comme objectifs d'optimiser la qualité, de réduire la complexité et les coûts ainsi que d'accroître l'efficacité. Ainsi, en optimisant leur « portefeuille technologique », ils espèrent réduire les coûts de cycle de vie, augmenter l'efficacité des dépannages, minimiser les coupures de voie et réduire les frais de gestion.

Infrabel pourrait donc, par exemple, en ce qui concerne les aiguillages, établir un programme de réinvestissement et de standardisation à long terme.

Simplification de l'infrastructure (pour une capacité désirée, l'équilibre entre coûts et performance).

La haute complexité du réseau suppose des coûts de maintenance et de renouvellement élevés et représente une menace potentielle pour la fiabilité ; les coûts d'une infrastructure complexe ne sont pas nécessairement en rapport avec les avantages de sa flexibilité lors de perturbations.

Certains gestionnaires d'infrastructure cherchent à simplifier leur réseau tout en conservant sa qualité et évoluent donc vers une infrastructure simplifiée (« lean infrastructure »). Ils ont lancé un programme national d'infrastructure simplifiée afin de rationaliser les points de complexité (par exemple les aiguillages, les signaux), qui ne sont pas véritablement nécessaires pour assurer la flexibilité opérationnelle.

Selon les exemples étrangers, cette simplification pourrait être tout à fait compatible avec le contrat de gestion d'Infrabel qui impose le maintien de la capacité et la préservation de la performance du réseau actuel.

Objectivisation de la définition des blancs-travaux et des coupures de voie (pour l'entretien et le renouvellement).

L'augmentation du nombre des trains mène à un accroissement de la difficulté d'accès à la voie pour les opérations de maintenance et de renouvellement. Les coûts de maintenance et de renouvellement augmentent en raison de pauses travaux plus courtes et moins efficaces (travaux de nuit et de week-end).

Certains réseaux étudient l'impact de la durée des blancs-travaux sur les coûts d'entretien. Selon le benchmark stratégique, il est nécessaire de quantifier l'impact financier de l'augmentation des restrictions dues à la croissance du trafic sur les opérations de maintenance et de renouvellement.

Itinéraire par itinéraire, une stratégie de coupures de voie sur mesure (« possession management ») doit être développée pour trouver, au cas par cas, un compromis idéal entre service de trains et impact sur les coûts d'infrastructure.

Utilisation de dispositifs de sécurité automatisés pour la protection des agents de chantier afin d'améliorer le niveau de sécurité existant.

Actuellement, la protection des travailleurs occupés dans les voies et la sécurité du trafic ferroviaire lors de travaux dans les voies nécessite d'importants dispositifs d'annonce mobilisant des moyens humains importants. L'utilisation de dispositifs automatisés devrait avoir une incidence favorable sur la sécurité et le coût.

Certains gestionnaires d'infrastructure installent ou testent des systèmes « ATWS » (« Automatic Train Warning System ») afin d'augmenter la sécurité du personnel sur les chantiers. Ces systèmes sont mobiles ou fixes (par exemple : tunnels et situations complexes).

Meilleure préservation et gestion du savoir-faire (particulièrement en vue de l'évolution de la pyramide des âges).

Vu la pyramide des âges, impliquant le départ à la retraite de la moitié du personnel Infrabel entre 2008 et 2015, il existe un risque très important que les connaissances acquises par le personnel plus âgé soient perdues, sans transfert des dites connaissances.

Dans ce cadre, plusieurs gestionnaires d'infrastructure sont confrontés aux mêmes problèmes, à savoir une surpondération des tranches d'âge élevées et une image d'employeur peu attrayante. On constate également une perte d'intérêt croissante pour les études techniques.

Certains réseaux prennent des initiatives telles qu'une forme de marketing actif des emplois ferroviaires (tant vis-à-vis des étudiants en sciences appliquées que des autres étudiants et des lycéens), ou telles que le financement des cours d'université, etc...

Le benchmark propose deux possibilités distinctes pour Infrabel : développer un plan afin de retenir les connaissances au sein de l'organisation (ceci pourrait signifier des formations internes spécialisées), et/ou développer une stratégie destinée à attirer du personnel hautement qualifié afin de remplacer les agents arrivant à l'âge de la retraite.

Gestion par les résultats. Utilisation de Scorecards et KPI's.

Certains gestionnaires d'infrastructure utilisent des tableaux de bord ou « scorecards » afin de suivre la performance dans les différentes unités d'exploitation. Ceci favorise également la communication interne et la motivation du personnel (« chacun sait pourquoi il effectue telle ou telle tâche »). Un tableau de bord hiérarchisé s'avère particulièrement utile à un gestionnaire d'infrastructure qui regroupe de nombreuses antennes locales.

L'objectif recommandé est de développer un ensemble de « Balanced Scorecards » regroupant les aspects suivants :

- Qualité et sécurité :
« Amélioration continue de la qualité et de la sécurité » ;
- Clients et partenaires :
« Amélioration continue de la satisfaction des clients et des partenaires » ;
- Ressources humaines :
« Le personnel est reconnu pour son professionnalisme » ;
- Gestion financière :
« Atteindre un point d'équilibre ».

Les tableaux de bord sont constitués d'indicateurs de performance clés (KPI = Key Performance Indicators). Il est, cependant, très important de limiter le nombre d'indicateurs et de respecter les interactions entre ces indicateurs afin de ne pas perdre la vue d'ensemble et le contrôle global.

L'étude de benchmarking recommande qu'Infrabel développe un tableau de bord pour sa gestion interne permettant de suivre l'évolution des dimensions prioritaires de la performance et de rendre visible la cohérence des activités des Directions avec les priorités stratégiques.

Amélioration de la comptabilité analytique.

L'étude de benchmarking constate qu'il n'y a pas de système de comptabilité en place qui permette d'attribuer et d'explorer, systématiquement et régulièrement, les coûts concernant les actifs simples ou les catégories d'actifs. La mise sur pied d'une véritable comptabilité analytique détaillée s'impose.

Il est proposé de développer un système de comptabilité analytique ciblée qui permette de déverser tous les coûts sur les tronçons de ligne et sur les différents actifs. Cette approche permettra notamment de donner les outils pour aider à la prise de décision pour les tronçons devant faire l'objet d'une décision prochaine. Ainsi, il convient de rassembler des informations au niveau de désagrégation le plus bas possible afin de permettre une prise de décision pertinente.

Rechercher une meilleure fiabilité de la part des opérateurs (par exemple, pour leur matériel roulant).

A côté des efforts pour augmenter la fiabilité de l'infrastructure, l'étude de benchmarking propose de mettre en place des « Service Level Agreement » avec les entreprises ferroviaires, spécifiant une performance minimale du matériel roulant. Aussi, un régime de performance entre les entreprises ferroviaires et le gestionnaire d'infrastructure pourrait être développé. Ce régime est déterminé sur base des benchmarks de performance.

D'autres exemples, venant de gestionnaires d'infrastructure de l'Europe, sont d'inciter les entreprises ferroviaires à :

- Choisir du matériel roulant ayant une meilleure accélération/décélération pour raccourcir les temps de cycle en gare et augmenter la capacité du réseau ;
- Réduire le bruit du matériel roulant plutôt que d'installer des ouvrages antibruit ;
- Préférer du matériel roulant de fret plus rapide pour tendre à homogénéiser les vitesses.

ANNEXE 2

LA CHAÎNE D'ACTIVITE D'INFRABEL

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

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

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

- Orientations stratégiques/organisation ;
- Financement ;
- Allocation des ressources ;
- Gestion des actifs (« asset management ») ;
- Réseau et capacité offerte ;
- Productivité ;
- Fiabilité ;
- Gestion des risques (sécurité) ;
- Vente de capacité.

Schématiquement :

Stratégie	Ressources	Actifs	Exploitation	Vente
	Financement	Gestion des actifs	Productivité	
Orientations stratégiques / organisation	Allocation de ressources	Réseau et capacité offerte	Fiabilité	Vente capacité
	Gestion des risques (sécurité)			

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

ANNEXE 3

INFRABEL – BRIO II : 23 PRIORITES STRATEGIQUES

Priorités	Commentaires
INFRABEL	
1. Sécurité	Priorité 1 et ancienne priorité 17 fusionnées
2. Ponctualité	Ancienne priorité 13
3. Concentration des cabines	Anciennes priorités 3 et 15 fusionnées
4. Optimisation des chaînes logistiques	
5. Gestion par les résultats (y compris l'implémentation du plan stratégique BRIO, Balanced Scorecards)	Ancienne priorité 6
6. Business Continuity Plan - (BCP)	Nouvelle priorité

Priorités	Commentaires
-----------	--------------

DIRECTION INFRASTRUCTURE

7. Stratégie infrastructure	Regroupe les anciennes priorités 7, 8, 9 et 11
8. ISO 9001	Nouvelle priorité
9. Maintien et développement du savoir-faire technique	Nouvelle priorité
10. Utilisation de dispositifs de sécurité automatisés pour la protection des agents de chantier	Ancienne priorité 12

DIRECTION RESEAU

11. Nouvelle organisation Infrabel - Réseau	Ancienne priorité 2
12. Information aux voyageurs	Nouvelle priorité
13. Blancs-travaux et coupures de voie	Ancienne priorité 16
14. Accueil et points d'arrêt non gardés	Nouvelle priorité

DIRECTION ACCES RESEAU

15. Optimisation de l'infrastructure	Ancienne priorité 10
16. Plan stratégique des passages à niveau	Ancienne priorité 14
17. Stratégie Client/Produit	Ancienne priorité 5
18. Gestion de la capacité	Nouvelle priorité

SERVICES GENERAUX

Stratégie, Affaires internationales et Information technology	
19. Développement du Project Management et outils informatiques spécifiques	
Finances et Administration	
20. Amélioration des outils financiers pour une gestion orientée résultat (ERP et implémentation des normes IFRS)	
Ressources humaines	
21. Développement d'une stratégie RH performante	
Communication	
22. Développement d'une image forte d'Infrabel et amélioration de la communication interne	
L'ensemble des Services généraux	
23. Evolution de la culture d'entreprise	Nouvelle priorité

Note : les priorités précédentes 3 (Fusion des dispatchings) et 18 (SLA's) ont été réalisées dans le cadre de BRIO I.

ANNEXE 4

REDEVANCE D'UTILISATION DE L'INFRASTRUCTURE FERROVIAIRE

1. Composition de la redevance

La redevance d'utilisation de l'infrastructure ferroviaire se compose

- De la redevance sillon-lignes pour l'accès et l'utilisation des lignes ;
- De la redevance sillon-installations pour l'accès et l'utilisation des voies à quai et de certaines voies d'arrivée et de départ ;
- De la redevance-manœuvre pour l'accès et l'utilisation des installations pour la formation de trains, le triage de trains et le garage du matériel roulant ;
- Des frais administratifs pour le traitement des demandes de capacité.

2. Tarification

Les formules ci-après utilisent des prix unitaires et des paramètres dont les valeurs figurent dans le Document de Référence Réseau 2008 :

- A l'annexe 29 pour les valeurs des prix unitaires et des paramètres liés au train ;
- A l'annexe 30 pour les valeurs des paramètres liés à l'infrastructure.

2.1 La redevance d'utilisation des lignes

a) Application

La redevance d'utilisation des lignes est la somme des redevances dues pour chaque section parcourue de la ligne. La redevance par section résulte de la multiplication d'un prix unitaire kilométrique par des coefficients.

b) Formule pour le parcours complet :

$$R = P \times P_t \times \sum_i L(i) \times C1(i) \times C2(i) \times C_e \times C(i) \times H(i) \times T(i)$$

(i) : La section parcourue sur la ligne ;

P : Prix unitaire kilométrique indexé, utilisé pour toutes les lignes de l'infrastructure ferroviaire ;

P_t : Coefficient de priorité de circulation, fonction de la qualité du service offert par le GI (Gestionnaire d'Infrastructure) et en particulier du niveau de priorité attribué au train par rapport aux autres circulations en cas de perturbations dans le trafic ;

L(i) : Longueur de la section exprimée en kilomètres, déterminée lors de l'attribution du sillon ;

C1(i) : Coefficient relatif à l'importance opérationnelle de la section ;

C2(i) : Coefficient relatif à l'équipement technique de la section ;

Ce : Coefficient d'incidence environnementale. Actuellement $C_e = 1$;

C(i) : Coefficient de masse qui représente la masse totale du train (y inclus le poids de la ou des locomotives) sur la section concernée ;

H(i) : Coefficient relatif à la plage horaire, au jour et au sens de circulation, dépendant de l'heure et du jour où se situe le sillon sur la section de ligne ;

T(i) : Coefficient d'écart par rapport au sillon standard dépendant de la différence entre le temps de parcours du sillon sur la section de ligne et le temps de parcours standard.

La classification des diverses sections de ligne et les valeurs des paramètres sont reprises en annexe 30 du DRR 2008.

2.2 La redevance sillon-installations

a) Application

Pour l'utilisation des voies à quai ou de certaines voies de départ ou d'arrivée

b) Formule

Trains de voyageurs :

$$TR - I = P_v \times C_u \times C(i) + P_v \times C(i)/5 \times \text{tj}d^{(1 + C(i)/100)}$$

Trains de marchandises :

$$TR - I = P_m \times C_u \times C(i) + P_m \times C(i)/100 \times \text{tj}d^{(1 + C(i)/10)}$$

Pv et Pm : Les prix unitaires indexés relatifs à la catégorie de train :Pv pour les trains de voyageurs et Pm pour les trains de marchandises ;

Cu : Coefficient relatif à la nature de l'utilisation de l'installation (train au départ, à l'arrivée, marquant un arrêt commercial ou de service obligatoire) ;

C(i) : Coefficient relatif à l'importance opérationnelle de l'installation i et à son équipement ;

"Temps" : Temps (exprimé en minutes) d'occupation de la voie au delà du délai forfaitaire prévu. Le délai forfaitaire prévu pour un train de voyageurs est 30 minutes et pour un train de marchandises 120 minutes.

Les gares ouvertes au trafic voyageurs et les installations ouvertes au trafic marchandises, leur classification et les valeurs de paramètres de ces gares et installations sont reprises en annexe 30 du DRR 2008.

2.3 La redevance-manœuvre

a) Application

Pour toutes les installations utilisées pour le triage, la formation de trains, le garage de matériel ou l'exécution de tâches diverses telles que chargement, déchargement, nettoyage ou maintenance du matériel roulant.

b) Formule

RR = M x [Co x RB x (1 + \sum Cn) + C(IB)] par mètre sur base annuelle

M : Prix unitaire sur base annuelle, indexé, utilisé pour toutes les installations concernées de l'infrastructure ferroviaire ;

Co : Coefficient d'augmentation relatif à l'importance opérationnelle des voies ou faisceaux ; actuellement, Co = 1 ;

RB : Redevance pour un faisceau avec voies en impasse et sans équipement particulier ;

Cn : Coefficient d'augmentation relatif à l'équipement du faisceau. Selon l'équipement, un ou plusieurs coefficients Cn peuvent être d'application ;

C(IB) : Supplément éventuel en cas de desserte des appareils de voie et de signalisation (opérationnalisation) par le GI.

La liste des installations concernées est reprise en annexe 22, l'équipement technique figure en annexe 23 du DRR 2008.

2.4 Application particulière de la redevance-manœuvre

Lignes à statut particulier

a) Application

Pour un nombre limité de sections qui peuvent être isolées du reste du réseau ferroviaire, l'opérationnalisation peut être confiée aux utilisateurs. Pour ces lignes, une redevance-manœuvre (ligne) est alors d'application.

Une fois qu'une Entreprise Ferroviaire (EF) a entamé une circulation sur une ligne ayant le statut « redevance-manœuvre ligne (RR-L) », cette EF paiera le RL * nombre de km de la ligne en question. Le montant à payer pour l'utilisation de la ligne est donc totalement indépendant du nombre de km parcouru par l'EF sur la ligne en question et du tonnage transporté. Une EF peut donc faire autant d'aller et retour sur la ligne RR-L sans que cela influence le prix. Par contre, dès que l'EF quitte la ligne RR-L et y revient plus tard, elle doit à nouveau acquitter la redevance-manœuvre ligne pour la ligne en question.

b) Formule

RR-Ligne = RL EUROS par kilomètre de ligne

Où le paramètre RL est le prix unitaire indexé annuellement.

La liste de ces lignes à statut particulier figure en annexe 31 du DRR 2008.

2.5 Les frais administratifs

a) Application

Pour toute étude, demande ou modification de capacité (sillon ou capacité de manœuvre) émanant d'un candidat, une redevance de couverture des frais administratifs est d'application.

Il s'agit d'un montant forfaitaire, indépendant de la longueur et du nombre de jours pendant lesquels le sillon est utilisé.

Cette redevance est due même si la capacité n'est pas octroyée ou si la capacité octroyée n'est pas utilisée.

b) Formule

AK = A EUROS

A: Prix unitaire indexé annuellement.