

rapport annuel SNCB 2011

#sncb

volume II

Nous tenons à remercier nos collaborateurs et leurs enfants pour leur participation enthousiaste à la séance de photo pour le présent rapport annuel.

Ce rapport annuel a été imprimé en quantité limitée sur Cocoon Offset 100 % recyclé. Un pdf interactif est disponible sur www.sncb.be/corporate.

Rapport sur la qualité du service voyageurs en 2011

En exécution du règlement (CE) 1371/2007 sur les droits et obligations des voyageurs ferroviaires, la SNCB publie un rapport sur la qualité du service à la clientèle pour l'année 2011. Ce rapport peut être consulté comme annexe du rapport annuel sur le site www.belgianrail.be/fr/corporate/Publications/rapport_annuel.aspx

Contenu - volume II



- 4 Chiffres clés
- 6 Faits marquants
- 10 La SNCB dans les médias
- 14 Conseil d'administration / Comité de direction



- 16** **Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale**
- 34 Corporate Governance



- 44** **Evolution des activités**
- 47 SNCB Corporate
- 50 SNCB Mobility
- 55 SNCB Europe
- 60 SNCB Technics
- 64 SNCB Freight Services
- 65 Filiales : résumé



- 66** **Les chiffres**
- 69 Rapport du Collège des Commissaires
- 72 Bilan et résultat



Chiffres clés

Voyageurs

229,2 millions

Chiffre d'affaires

2.274,2 millions d'euros

Résultat

-514,6 millions d'euros

Collaborateurs

19.238 ETP
(moyenne par an)

EBITDA

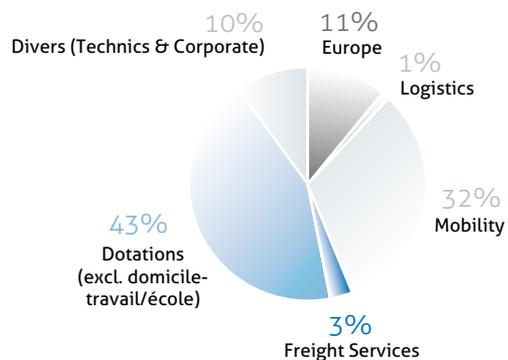
-107,7 millions

Bilan total

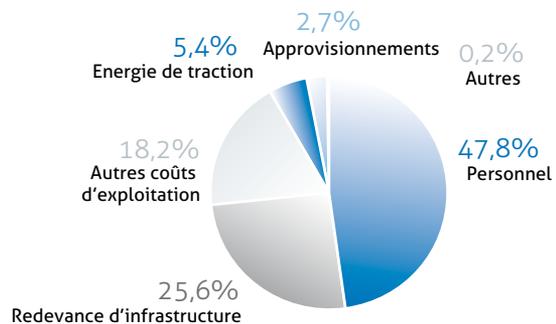
20.199 effectifs
(01.01.2012)

5.925,6 millions d'euros

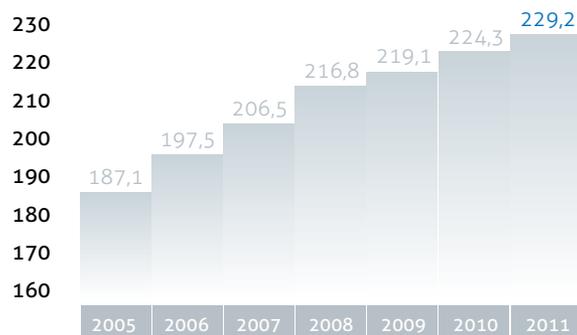
Répartition du chiffre d'affaires



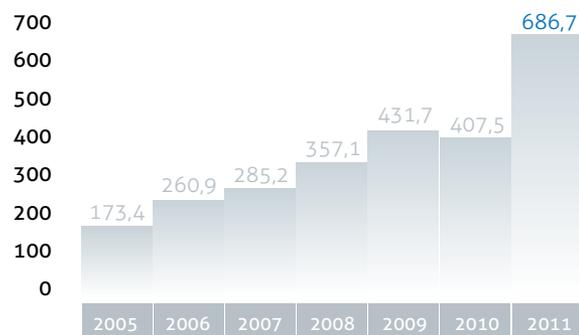
Répartition des coûts



Nombre de voyageurs national et international (mio.)



Investissements (mio. d'euros)



Les faits marquants de 2011



février

SA SNCB Logistics opérationnellement autonome

Environ un an après la création juridique de sa SNCB Logistics, son indépendance opérationnelle a été finalisée en février 2011. La nouvelle filiale de la SNCB (et de la SNCB-Holding) dispose maintenant de tous les moyens nécessaires pour pouvoir faire circuler des trains en Belgique et dans les pays voisins, grâce à l'apport de trains et de personnel dans la SA. De cette façon, les exigences fixées par la Commission européenne sont entièrement rencontrées.

mars

Lancement du plan d'action sur la ponctualité

La SNCB lance, en collaboration avec le gestionnaire de l'infrastructure Infrabel, un plan d'action pour améliorer la ponctualité. Il s'agit de plus de 100 mesures concrètes qui doivent, à court et à moyen terme, avoir un impact positif clair et net : une meilleure coopération, davantage d'équipes de nuit pour l'entretien, la sensibilisation supplémentaire du personnel concerné, la constitution d'une "équipe ponctualité", un nouveau helpdesk pour les conducteurs de train... pour ne citer que quelques-unes des mesures notables destinées à améliorer nos performances. L'objectif de la SNCB : atteindre à nouveau un taux de ponctualité de 90 % d'ici 2015.





septembre

35.000 visiteurs attirés par les journées portes ouvertes

La SNCB a ouvert les portes de dix de ses ateliers à travers le pays, une première dans l'histoire des chemins de fer. Au cours des week-ends entre le 24 septembre et le 23 octobre 2011, le public a pu se rendre compte des efforts déployés par la SNCB pour offrir des trains sûrs, confortables et ponctuels. Un coup d'œil dans les coulisses qui a permis à de nombreux visiteurs de découvrir un monde passionnant et inconnu. Au total, plus de 35.000 personnes intéressées se sont rendues dans les ateliers centraux de Malines et de Salzines et dans les ateliers de traction de Schaerbeek, Anvers-Nord, Stockem, Merelbeke, Charleroi, Ostende, Kinkempois et Hasselt.

novembre

Carte à puce pour les abonnés

Exclusivité pour tous les abonnés SNCB : fin 2012, la SNCB introduira une carte à puce, un nouveau titre de transport convivial, sûr et respectueux de l'environnement. Ce ne sont pas les avantages de la carte "MoBIB" qui manquent : les cartes à puce sont plus solides, plus sûres, plus petites et tiennent parfaitement dans le portefeuille du client. En outre, toutes les sociétés de transport de Belgique partagent la plate-forme technologique pour ces cartes à puce. Ainsi, cette carte pourra à l'avenir servir de titre de transport universel. La société bruxelloise de transports en commun STIB a été la première à s'engager dans cette voie (abonnements SNCB + STIB). De Lijn et le TEC suivront ultérieurement. On estime que 410.000 abonnés (cartes train domicile-travail et cartes train scolaires) utiliseront prochainement la nouvelle carte à puce.



La SNCB dans les médias

janvier

- 06/01 Les nouveaux horaires pénalisent des navetteurs de Denderleeuw
- 07/01 Des conducteurs de Grammont arrêtent le travail
- 11/01 Le train n'a encore jamais été aussi souvent en retard
- 12/01 Fyra remplace fin d'année le train Benelux
- 17/01 Des pyromanes mettent le chaos dans la circulation des trains entre Anvers, Lier et Herentals
- 19/01 La Commission Buizingen finalise ses recommandations: "personne n'est coupable du drame"
- 19/01 2,6 milliards pour plus de sécurité
- 19/01 Couillet : un jeune homme happé par un train
- 20/01 2 accidents graves en moins de 12h en gare de Louvain
- 26/01 La SNCB néglige les voyageurs de Saint-Nicolas
- 27/01 Un accompagnateur de train amoureux sabote lui-même des trains
- 27/01 Sabotage : des trains sabotés sur la ligne Namur-Bruxelles
- 29/01 Collision entre deux trains à Pepinster

février

- 01/02 130 franchissements de signaux en un an
- 02/02 La SNCB Logistics est opérationnelle
- 02/02 Les quartiers habités de Melle doivent s'insurger massivement contre la construction d'un nouvel atelier SNCB
- 04/02 "Un trajet direct est possible" selon le Comité d'action Waastreïn
- 08/02 Un machiniste tombe en-dessous du train à Courtrai
- 08/02 Les accompagnateurs de train reçoivent des trucs pour "appréhender d'autres cultures"
- 09/02 Des navetteurs envahissent les quais de Malines parce qu'un train de Turnhout à Bruxelles y est limité
- 09/02 La Chambre s'attaque à la ponctualité des trains
- 11/02 Un an après la catastrophe qui a fait 199 victimes, les familles exigent de la SNCB davantage de sécurité
- 11/02 La Chambre adopte le rapport de la Commission Buizingen
- 12/02 La SNCB a payé 2 millions d'euros aux victimes de Buizingen
- 14/02 Selon l'expert: la sécurité des chemins de fer est encore davantage menacée
- 14/02 Les adieux réservés d'un machiniste victime d'un accident
- 14/02 Hommage aux victimes de Buizingen
- 16/02 1.290 agressions à la SNCB
- 24/02 1.300 recrutements cette année à la SNCB

mars

- 01/03 Des voyageurs fâchés refusent de présenter leur billet
- 01/03 Philippe Courard : le train Pendolino doit passer à la vitesse supérieure
- 02/03 La liaison Liège - Bruxelles-Maastricht est-elle en péril ?
- 07/03 Un nouvel atelier SNCB à Arlon, des centaines d'emplois sauvés
- 10/03 Le personnel des trains de la ligne Courtrai – Poperinge agitent la menace d'actions après une agression
- 10/03 Un train marque un arrêt d'urgence à Mons: 3 blessés
- 11/03 Un cheminot tombe sous le train à Winterslag
- 11/03 La SNCB promet des accompagnateurs de train supplémentaires pour les problèmes de la ligne Courtrai – Poperinge
- 16/03 Un cheminot sur dix est une femme
- 17/03 Une grue sur les voies handicape gravement des milliers de voyageurs pendant la pointe du soir
- 17/03 Un accompagnateur de train de Termonde se bat avec des voyageurs agressifs
- 23/03 Un surfer des trains blessé invente un accident avec délit de fuite
- 25/03 Les freins défectueux d'un train mettent le feu à 10 km de bois et de talus
- 28/03 Pécrot commémore la catastrophe mortelle
- 30/03 La SNCB supprime des trains pour plus de ponctualité

avril

- 01/04 200 enfants passent une partie de la nuit sur le quai à cause d'un train de neige défectueux
- 01/04 33.000 personnes font grève contre De Lijn et la SNCB
- 01/04 Quelles garanties pour l'atelier de Stockem ?
- 05/04 Le train de Namur tue 17 vaches
- 06/04 La gare plus accessible aux voyageurs en fauteuil roulant: accéder aux quais grâce à un monte-escalier mobile
- 09/04 Le redressement de la SNCB prend un peu de retard. La dette du Groupe SNCB explose
- 12/04 Moins de suicides sur le rail
- 12/04 Un Go Pass mal rempli finit en bagarre
- 13/04 Service des trains adapté suite à un incendie à Etterbeek
- 15/04 Les chemins de fer dépensent 1 million d'euros pour dire ce que chacun sait
- 16/04 Un syndicat s'excuse pour la grève
- 18/04 Tirs d'armes à feu sur l'IC Eupen-Ostende
- 23/04 SNCB : 32.000 minutes de retard dues au vol de câbles
- 28/04 La SNCB lanterne rouge d'une enquête d'image
- 28/04 La scission de la SNCB coûte annuellement entre 50 et 100 millions d'euros

mai

- 03/05 La SNCB oublie 40 voyageurs abandonnés
- 06/05 SNCB : les objets perdus vont aux "Petits Riens"
- 13/05 La crise financière de la SNCB s'aggrave. Les réviseurs doutent de la continuité de l'entreprise ferroviaire
- 14/05 La SNCB se dirige vers une dette colossale d'un milliard d'euros
- 17/05 Le train parti avec maman, Dries (5 ans) reste à quai
- 18/05 Le volume des plaintes doublé à la SNCB
- 18/05 432 jours de prison pour des fraudeurs du rail
- 18/05 La SNCB a payé l'année dernière 490.000 euros de compensations pour les retards
- 19/05 Plan SNCB : la douche froide pour les syndicats
- 19/05 Des examens trop difficiles menacent le job de 2.000 travailleurs à la SNCB
- 24/05 Vervotte plaide en faveur de prix variables des tickets à la SNCB
- 25/05 La SNCB supprime le dernier train entre Bruxelles et Ostende

juin

- 03/06 Une seule carte à puce dans 4 ans pour le train, le tram et le bus
- 07/06 Un fabulateur aux commandes d'un train de voyageurs
- 07/06 La SNCB envisage de supprimer un train sur dix
- 08/06 Le patron de la SNCB se plaint des prix exorbitants d'Electrabel
- 08/06 Fête sur le tout dernier train vers Gand
- 08/06 Les guichets des gares de Schaerbeek et Calvevoet ferment
- 08/06 La SNCB dément travailler un plan d'économies drastique
- 09/06 Locomotive en feu en gare de Tirlemont
- 09/06 La SNCB fait un cadeau de 1ère classe aux abonnés
- 11/06 NMBS met 941 trains sur la sellette
- 11/06 Le Conseil d'administration remet aux calendes grecques les discussions sur le plan d'assainissement du topmanagement
- 16/06 La SNCB met en marche des trains supplémentaires vers la côte
- 28/06 Des milliers de voyageurs abandonnés dans une chaleur tropicale
- 29/06 Vervotte veut s'attaquer à la structure du Groupe SNCB

juillet

- 05/07 Le ministre interdit à un accompagnateur de parler d'une lettre
- 05/07 Standard & Poor's réduit la note de la SNCB
- 06/07 Amende aux Pays-Bas pour les conducteurs francophones
- 08/07 La SNCB soutient un conducteur mécontent
- 08/07 Comités exigent à nouveau un train Bruxelles - Maatsricht
- 09/07 La SNCB passe au recrutement via Facebook
- 15/07 Fermeture des guichets dans 38 gares
- 15/07 Avertissement contre les pickpockets choque le ministre
- 15/07 Jogger happé par un train
- 16/07 Syndicats SNCB menacent de mener des actions sociales
- 16/07 Suppression massive des trains pas prévue
- 19/07 Nouvelles locomotives: plus rapides et (on l'espère) plus fiables
- 19/07 Maastricht n'a plus de train vers Bruxelles
- 20/07 Ponctualité des trains : de mal en pis

août

- 02/08 Et l'avenir des gares namuroises ?
- 03/08 La Belgique, dans le top 5 européen des déplacements en train
- 04/08 Descheemaeker, patron de la SNCB, gagne 32.000 euros en moins
- 05/08 Pétition contre la fermeture du guichet à Merchtem
- 06/08 Deux trains passent un signal rouge
- 08/08 Saint-Nicolas: 400 voyageurs bloqués
- 12/08 La commune veut des guichets ouverts à Oude God
- 12/08 La SNCB met rarement des trains supplémentaires pour les voyages en groupe
- 13/08 Perturbation des trains entre Gand et Bruges
- 17/08 Essen: une femme tuée par un train
- 19/08 Tempête record provoque le chaos dans les environs. Fortes perturbations sur le réseau ferroviaire
- 20/08 Trains spéciaux entre Hasselt-Kiewit et Bruges
- 20/08 Saint-Nicolas: compensation suite à un retard occasionné par une excursion SNCB
- 23/08 Trafic des trains dévié pendant 6 heures suite à un vol de câbles
- 25/08 La SNCB transporte 3,5 % de voyageurs en plus
- 25/08 Jeux d'enfants occasionnent des retards de train
- 29/08 Réouverture de la ligne Dinant-Givet ?

septembre

- 01/09 Saint-Nicolas: plaintes de voyageurs suite à un accompagnateur impoli
- 02/09 La SNCB reçoit deux nouvelles locomotives par semaine
- 03/09 Un abonné sur trois utilise le Sorry-Pas
- 06/09 TIG pour faux machiniste
- 07/09 Points d'arrêt Hillegem et Welle restent ouverts
- 15/09 Portes ouvertes à la SNCB : offensive de charme
- 15/09 Trains rapides Anvers – Essen continuent à circuler
- 20/09 Nouveaux billets de train plus petits et plus écologiques
- 21/09 Bourgmestre demande à la SNCB d'investir dans la ligne 12
- 21/09 Bruxelles - Zottegem: un navetteur rassemble les plaintes des voyageurs après une semaine de tracas sur le rail
- 24/09 Les agressions montent en puissance sur la ligne 69
- 25/09 Desiro ML: la SNCB présente ses nouveaux trains
- 30/09 Merelbeke: pour la première fois en 60 ans, la SNCB ouvre les portes de l'atelier
- 30/09 Les voyageurs organisent une fête surprise pour un conducteur qui part à la retraite

octobre

- 01/10 Hasselt/Mol: des jeunes lancent des pierres sur les trains
- 01/10 La SNCB peut fonctionner avec un milliard d'euros en moins
- 03/10 Les secrets de l'atelier SNCB de Stockem
- 06/10 Protestations contre le plan d'épargne de la SNCB
- 07/10 La SNCB critiquée suite aux frais de dossier plus élevés
- 08/10 Le Conseil ne tient pas compte du plan de crise, il augmente les tarifs
- 10/10 Acheter son billet dans le train coûtera 7 euro de plus
- 15/10 Le train de nuit Bruxelles – Ostende réintroduit
- 17/10 Economies à la SNCB : 6.000 voyageurs sans train
- 20/10 Les chemins de fer promettent la sécurité maximale pour 2023
- 21/10 Malines: l'atelier central ouvre exceptionnellement ses portes
- 21/10 Voyageurs mécontents suite à la suppression de lignes peu fréquentées
- 22/10 Le patron du rail Marc Descheemaeker fait le bilan d'une année difficile
- 27/10 Mesures d'automne à la SNCB
- 28/10 SNCB : grève dans les ateliers le 10 novembre

novembre

- 02/11 La structure du Groupe SNCB doit être simplifiée
- 02/11 l'Euregio-billet n'a pas de succès
- 03/11 Le trajet vers Walcourt... vide
- 03/11 Resquilleur saute d'un train à Bruxelles
- 03/11 Troubles avec une bande de jeunes dans un train à Etterbeek
- 09/11 La SNCB promet plus d'info sur les retards
- 12/11 Assistance de la SNCB aux PMR doit être plus flexible
- 12/11 700 voyageurs en rade près de la gare de Zellik
- 16/11 Lancement Fyra Bruxelles – Amsterdam à la traîne
- 17/11 Jobfair dans le train: "Ingénieurs en quête d'un job"
- 23/11 Gare de Gits ouverte pour le championnat belge de cyclocross
- 23/11 Les trains circuleront le 2/12, jour de grève
- 24/11 Abonnement devient carte à puce
- 26/11 La SNCB présente la nouvelle rame Desiro
- 26/11 80 trains perturbés aux heures de pointe entre Bruxelles et Termonde
- 29/11 Le nouveau billet shopping est arrivé

décembre

- 01/12 Voyageur en chaise roulante oublié, échappe au drame dans le train
- 03/12 Sabotage des trains par un faux machiniste
- 09/12 TTB : le nouveau plan de transport est une occasion manquée
- 13/12 Retards dans la Jonction à cause d'un fugitif sur les rails
- 14/12 200.000 téléchargements de l'application Train Info
- 16/12 118 trains franchissent un signal rouge
- 19/12 Le rail est mieux préparé pour l'hiver
- 21/12 Le rail dans le Hainaut déjà en grève avant la grève officielle. Selon la SNCB, risque de trafic perturbé jusqu'à Noël
- 21/12 Un voyageur indigné appelle à une grève (de non paiement des billets)
- 22/12 Déjà 22 grèves à la SNCB en 2011
- 23/12 Un étudiant marche 120 kilomètres contre la grève des trains
- 24/12 Transports en commun redémarrent sans problème après la grève
- 24/12 Jeune de 17 ans ridiculise la SNCB en piratant le système d'annonces en gare
- 28/12 Magnette opposé à un service minimal en cas de grève
- 29/12 Voyageur en grève a été sorti du train



Conseil d'administration

Jean-Claude Fontinoy
Administrateur

Kris Lauwers
Administrateur

Laurence Bovy
Présidente

Marc Descheemaeker
Administrateur
délégué

Philippe Matthis
Administrateur

Renaud Lorand
Administrateur

Angeline Van Den Rijse
Administrateur

Lieve Schuermans
Administrateur



Comité de direction

Sabin S'heeren
Directeur général
SNCB Mobility

Marc Descheemaeker
Administrateur
délégué

Michel Jadot
Directeur général
SNCB Europe

Richard Gayetot
Directeur général
SNCB Technics

Quand je siffle,
le train peut démarrer.

Sacha

Laetitia et Thomas forment vraiment une famille de cheminots et les enfants ont déjà contracté le virus du train. Sacha se verrait bien en tant que conducteur de train. Il veut pouvoir tout contrôler et son frère Lucas aimerait bien poinçonner les cartes. Lilou aime donner des coups de sifflet. Ils trouvent que le Thalys est un joli train mais ils pensent que le "B" devrait y être apposé et être multicolore. Le train également pourrait être plus coloré.



rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale

dans le cadre de l'art. 96 du Code des sociétés

Mesdames, messieurs,
le présent document constitue le rapport du Conseil d'administration sur l'exercice 2011.

A. Rapport de gestion financière

Évolution générale en 2011

2011 est une année charnière, marquée par un ambitieux trajet d'amélioration opérationnelle, une illustration claire du slogan "Destination mieux". Après les années de crise de 2008 à 2010, la SNCB a été confrontée à un double défi : évoluer en qualité et en même temps, réduire fortement les charges pour améliorer son cash flow opérationnel.

La SNCB a franchi en 2011 des étapes essentielles pour accroître la qualité de ses services et elle confirme ainsi ses engagements en matière de sécurité et de ponctualité. Dans les deux domaines, la SNCB a adopté des mesures stratégiques pour progresser dans les années à venir et les premiers résultats sont déjà visibles. La SNCB démontre ainsi qu'elle entend s'acquitter de son rôle social avec brio : en 2011, elle enregistre à nouveau une croissance du nombre de voyageurs en trafic intérieur, qui s'élève à 2,9 %.

Les résultats financiers affichent une progression meilleure que prévue au niveau du cash flow opérationnel (+14,8 %). La SNCB réalise un EBITDA de -107,7 millions d'euros alors que l'objectif budgétaire visait un EBITDA de -126,5 millions d'euros. Les efforts de la SNCB dans le cadre du plan de redressement financier sont donc couronnés de succès et indiquent que la société respectera son engagement à contribuer à la stabilisation de la dette du Groupe SNCB et à atteindre en 2012 un EBITDA de -78 millions d'euros.

Pour juger de l'évolution de la SNCB par rapport à l'exercice précédent, il faut prendre en compte les modifications au modèle d'exploitation apportées par la SNCB au cours des exercices 2010 et 2011 :

- au 1er septembre 2010, les activités de transport du segment de transport Eurostar ont été transférées à l'entreprise ferroviaire autonome Eurostar International Ltd ;
- au 1er février 2011, l'activité de transport ferroviaire de marchandises de la SNCB a été apportée dans l'entreprise ferroviaire autonome SA SNCB Logistics.

Le résultat net de la SNCB s'élève à -514,6 millions d'euros et a été influencé dans une large mesure par l'évolution de l'activité fret en 2011.

Les réductions de valeur et les provisions comptabilisées tiennent compte d'une estimation réaliste du futur développement des activités fret, au sein tant de la filiale fret autonome SA SNCB Logistics que de la SNCB elle-même. Étant donné qu'il est difficile de présager du développement économique, il demeure naturellement un risque.

La SNCB a la ferme intention de respecter ses engagements vis-à-vis de sa filiale fret SNCB Logistics et ce, dans le cadre des limites permises par la décision de la Commission européenne du 26 mai 2010. Pour mieux ajuster son modèle d'exploitation aux besoins du marché, la SNCB établira un plan de restructuration pour ses activités liées au fret. Le projet BeLEAN, qui a déjà été amorcé, constitue un élément incontournable de ce plan de restructuration et souligne la volonté de la SNCB de produire à des prix conformes au marché.

Résultats (mio. d'euros)	2011	2010	Différence	%
Ventes et prestations	2.274,2	2.486,1	-211,9	-8,5
Chiffre d'affaires	2.057,2	2.192,0	-134,8	-6,2
SNCB Mobility	598,9	577,0	21,9	3,8
SNCB Europe	235,1	236,1	-1,0	-0,4
SNCB Logistics	25,7	294,5	-268,9	
SNCB Freight Services	56,0		56,0	
Divers (SNCB Technics + SNCB Corporate)	214,3	174,0	40,3	23,2
Dotations	927,2	910,4	16,8	1,8
Variations commandes en cours	6,3	18,6	-12,3	-66,0
Actifs produits	100,6	109,2	-8,6	-7,9
Autres	110,1	166,3	-56,2	-33,8
Coûts des ventes et des prestations	2.381,9	2.612,5	-230,5	-8,8
Approvisionnements	65,1	66,6	-1,5	-2,3
Services et biens divers	1.172,8	1.390,4	-217,6	-15,6
Redevance infrastructure	608,9	623,0	-14,1	-2,3
Energie de traction	129,5	157,7	-28,2	-17,9
Autres charges d'exploitation	434,4	609,7	-175,3	-28,7
Coûts de personnel	1.139,5	1.152,2	-12,7	-1,1
Autres	4,5	3,3	1,3	39,0
EBITDA	-107,7	-126,4	18,7	14,8
Amortissements, réductions de valeur	224,3	232,2	-7,9	-3,4
Réductions de valeur stocks	68,0	28,6	39,4	137,8
Provisions	-49,0	-59,5		
EBIT	-351,0	-398,1	47,0	11,8
Produits financiers	209,7	309,4	-99,7	-32,2
Charges d'exploitation	29,7	177,3	-147,6	83,3
EBT	-170,9	-266,0	95,0	-35,7
Produits exceptionnels	35,0	428,6	-393,6	
Charges exceptionnelles	378,7	378,5	0,2	
Résultat	-514,6	-215,8	-298,8	-138,4

Informations relatives aux comptes annuels

Evolution des revenus

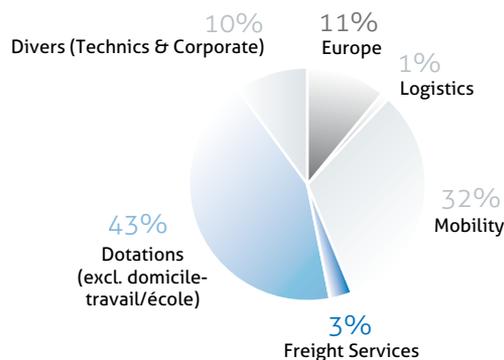
Les revenus baissent de 211,9 millions d'euros. Cela s'explique largement par une baisse du chiffre d'affaires total (-134,8 8 millions d'euros) et une baisse des autres produits d'exploitation. Ces derniers ont diminué en raison de l'impact de la reprise en 2010 des régularisations (-27,4 millions d'euros) et des amendes pour retard de livraison du matériel roulant (-33,9 millions d'euros). La baisse du chiffre d'affaires s'explique par la perte du chiffre d'affaires de SNCB Logistics à partir du 1er février 2011 (270,4 millions d'euros). Cela n'est compensé que légèrement par SNCB Freight Services, qui réalise un chiffre d'affaires de 56 millions d'euros. Il consiste dans les prestations facturées à SNCB Logistics. SNCB Mobility voit augmenter son chiffre d'affaires de 3,8 %, tandis que SNCB Europe – malgré la privatisation d'Eurostar – ne régresse que de 0,4 %. En 2010, 8 mois de chiffre d'affaires d'Eurostar étaient encore compris dans le chiffre d'affaires de SNCB Europe (30,4 millions d'euros). Le reste du chiffre d'affaires 2011 lié à Eurostar (14,4 millions d'euros) comporte le produit des activités de distribution et de service qui sont refacturées

à Eurostar Ltd. Les dotations augmentent en raison de l'indexation de la dotation de base. Les divers comprennent principalement le chiffre d'affaires réalisé par SNCB Technics, qui augmente entre autre grâce aux services fournis à SNCB Logistics.

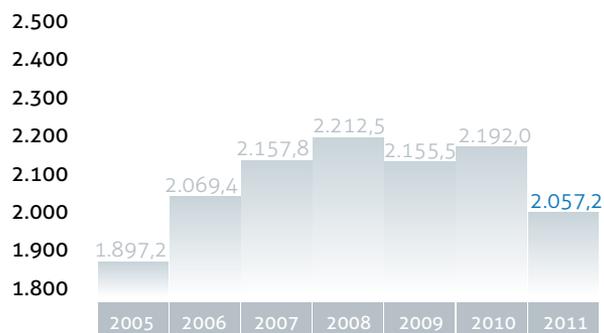
Evolution des coûts

En ce qui concerne les coûts, l'influence de SNCB Logistics telle que mentionnée est à l'origine de la diminution significative. De plus, les charges liées à l'exploitation d'Eurostar disparaissent également des comptes de la SNCB. C'est pourquoi les coûts baissent de -230,5 millions d'euros, ou de 8,8 % par rapport à l'année précédente. Tant la redevance pour l'utilisation de l'infrastructure que les coûts pour l'énergie de traction diminuent en raison des modifications apportées au modèle d'exploitation. Il convient de noter que le coût de la traction baisse aussi de 4,1 % pour SNCB Mobility, tandis que le nombre de voyageurs-kilomètres parcourus augmente de 3,7 %. Les autres charges d'exploitation présentent une forte baisse de 29 % par rapport à 2010. Outre l'influence de SNCB

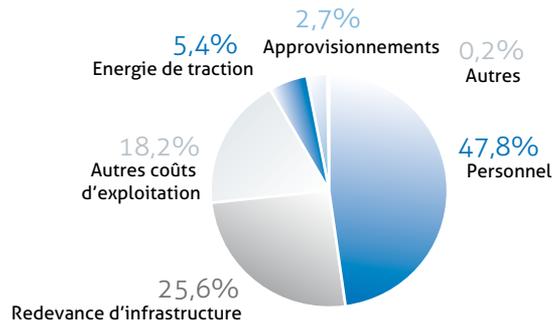
Chiffre d'affaires (par segment)



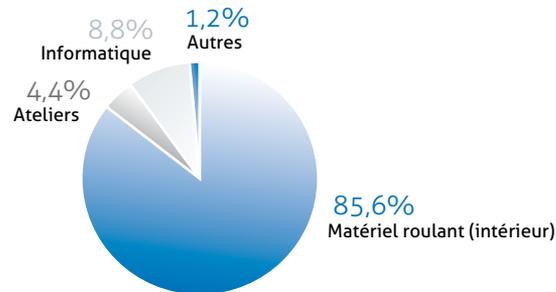
Chiffre d'affaires (mio. d'euros)



Evolution des coûts



Investissements



Logistics et d'Eurostar (par exemple en termes de redevances d'infrastructure à l'étranger), les mesures dans le cadre du plan de redressement commencent à prendre effet. La baisse des coûts de personnel est attribuable à la diminution du nombre d'équivalents temps plein (ETP) qui est de 19.238 en 2011, soit une baisse de 630 unités par rapport à 2010 (-3,2 %). En revanche, le coût par ETP augmente de 3 % de par l'influence des augmentations barémiques biennales, l'impact de l'accord social et l'indexation des salaires en octobre 2010 et juin 2011.

Evolution des investissements

La SNCB a investi un montant de 686,7 millions d'euros en 2011, 40,7 % de plus qu'en 2010. Cet argent est surtout allé à du nouveau matériel. Les 19 dernières voitures M6 à deux niveaux ont été livrées en 2011. L'arrivée de locomotives du Type 18 a débuté en 2011 après homologation des appareils en juin. Le développement des automotrices Desiro exige aussi les moyens nécessaires. Sur le plan du matériel pour voyageurs, la modernisation (M5, automotrices Break) et l'installation de TBL1+ sont des postes d'investissement importants. La SNCB est sans cesse en quête de renouvellement en profondeur de ses instruments de gestion en raison de l'introduction d'applications liées à l'ERP. Celles-ci couvrent tant la gestion de l'information, gestion des clients (Customer Relationship Management ou CRM), que des applications pour le personnel, telles qu'un meilleur enregistrement des activités dans les ateliers. Les investissements dans du matériel à grande vitesse portent en grande partie sur Fyra et la modernisation des rames Thalys. Les ateliers bénéficient également de plus de moyens, d'une part pour les travaux de rénovation, d'autre part pour les investissements dans de nouveaux ateliers. L'atelier de Charleroi a été doté d'un hall d'entretien entièrement neuf pour l'entretien des automotrices Desiro, opérationnel depuis février 2012.

Le cash flow opérationnel s'améliore de manière significative

Le cash flow opérationnel (EBITDA) de la SNCB progresse de 14,8 % par rapport à 2010. La progression enregistrée par la SNCB indique qu'elle peut remplir son engagement vis-à-vis du Groupe SNCB, à savoir réaliser un EBITDA de -78 millions d'euros en 2012. Ce faisant, la SNCB contribue à stabiliser la dette du Groupe, en exécution de l'article 83 du contrat de gestion 2008 – 2012. L'amélioration de l'EBITDA doit à plus long terme renforcer la base financière de la SNCB, afin que l'entreprise soit suffisamment armée pour poursuivre ses activités et faire face à la croissance attendue des voyageurs tout en améliorant la ponctualité, la qualité et la sécurité.

Résultat net marqué par les dépréciations exceptionnelles de l'activité fret

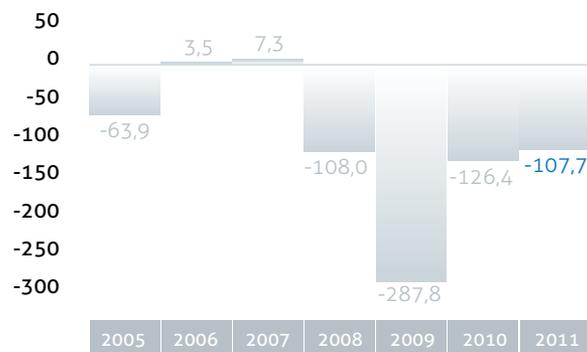
Le résultat net de la SNCB s'élève à -514,6 millions d'euros et est sérieusement impacté par des effets exceptionnels qui n'affectent pas le cash flow opérationnel.

Ces effets exceptionnels ont un impact négatif de 328,0 millions d'euros et se situent en majorité au niveau des activités en rapport avec le fret.

Vu le contexte économique difficile au sein duquel opère la filiale fret autonome SA SNCB Logistics et l'impact important qu'a cette filiale sur les activités liées au fret au sein de la SNCB, le Conseil d'administration a décidé de reprendre certains effets uniques dans le résultat de l'exercice 2011 :

- des réductions de valeur sur immobilisations financières avec un impact sur le résultat de -279,5 millions d'euros ;
- des réductions de valeur sur immobilisations (in)corporelles liées à l'activité fret avec un impact sur le résultat de -20,0 millions d'euros ;
- des provisions pour le personnel excédentaire dans les gares marchandises avec un impact sur le résultat de -7,1 millions d'euros.

EBITDA (mio. d'euros)



Objectif 2012: EBITDA -78 mio. d'euros
 Objectif 2015: break-even

Résultat (mio. d'euros)



Pour ce qui concerne un contrat déficitaire avec Infrabel (impact sur le résultat de -7,2 millions d'euros), le Conseil d'administration a opté pour la constitution d'une provision d'un montant de 2,4 millions d'euros portant sur les pertes qui seront encourues jusqu'à la fin du contrat, i.e. le 31 décembre 2012.

L'adaptation des règles d'évaluation en matière de valorisation des stocks de pièces de rechange est à l'origine d'un impact négatif unique sur le résultat de -2,2 millions d'euros.

Certaines réductions de valeur supplémentaires sur le matériel roulant et les créances ont entraîné un impact négatif unique sur le résultat d'un montant de -12,0 millions d'euros.

La modification du modèle d'exploitation de la SNCB influe sur les résultats

La filialisation de la division du fret s'est achevée le 1er février 2011, conformément à l'accord de la Commission européenne de mai 2010. SNCB Logistics opère depuis en tant que S.A. autonome et est en possession des actifs nécessaires à l'exécution de ses activités. Les participations relatives au fret (TRW, IFB, Xpedys, Cobra et Sibelit) sont également hébergées dans la nouvelle filiale. La SNCB n'a conservé que les activités de support liées aux gares de marchandises, qui sont reprises dans la nouvelle division SNCB Freight Services. Ce changement majeur au sein de la structure de la SNCB donne peu de sens à une comparaison de certains résultats financiers avec l'exercice précédent. La majeure partie du chiffre d'affaires de SNCB Logistics ne relève en effet plus des comptes de la SNCB. Un certain nombre de charges liées à l'activité de fret disparaît également du compte de résultats. La conversion d'Eurostar en une entreprise ferroviaire autonome a également une influence, mais dans une bien moindre mesure.

Bilan

Le total bilantaire s'élève à 5.925,7 millions d'euros au 31 décembre 2011, soit une diminution de 34,8 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2010.

Quasiment toutes les rubriques du bilan subissent l'influence de la filialisation, au 1er février 2011, des activités fret dans la filiale fret autonome SA SNCB Logistics. Ainsi, le matériel roulant destiné à l'activité fret, conjointement avec les dettes de leasing qui s'y rapportent, ont été apportés dans cette société, ainsi que les immobilisations incorporelles qui ont été utilisées pour l'activité fret et les participations dans les filiales actives dans le secteur fret.

Les créances et dettes qui résultaient des activités fret au 31 janvier 2011 n'ont pas été apportées dans cette filiale mais réglées au cours de l'exercice, de sorte que ces rubriques également présentent des différences importantes par rapport à 2010.

Bilan (mio. d'euros)	2011	2010	Différence
Actifs immobilisés	4.516,4	4.500,8	15,6
Actifs circulants	1.409,2	1.459,7	-50,5
Total actif	5.925,6	5.960,5	-34,9
Fonds propres	3.433,5	3.530,8	-97,3
Provisions	145,9	196,0	-50,1
Dettes	2.346,2	2.233,7	112,5
Total passif	5.925,6	5.960,5	-34,9

Les actifs immobilisés se montent à 4.516,4 millions d'euros et les actifs circulants à 1.409,2 millions d'euros. Les fonds propres de la société s'élèvent à 3.433,5 millions d'euros, les provisions à 145,9 millions d'euros et les dettes à 2.346,2 millions d'euros.

En ce qui concerne les immobilisations incorporelles, l'augmentation de 31,7 millions d'euros est la conséquence d'investissements en immobilisations incorporelles pour un montant de 56,2 millions d'euros tandis que les amortissements de l'exercice s'élèvent à 16,4 millions d'euros et que des immobilisations incorporelles ont été transférées ou mises hors service pour un montant de 8,1 millions d'euros.

Les immobilisations corporelles diminuent de 12,2 millions d'euros. Ceci résulte d'investissements en immobilisations corporelles pour un montant de 635,2 millions d'euros tandis que les amortissements de l'exercice s'élèvent à 274,3 millions d'euros et que des immobilisations corporelles ont été transférées ou mises hors service pour un montant de 373,2 millions d'euros. Les immobilisations corporelles transférées à SA SNCB Logistics avaient une valeur comptable nette de 366,4 millions d'euros.

Vu que les activités dans le cadre du secteur d'activité "Trafic marchandises" sont déficitaires, les actifs liés au fret ont été soumis à un impairment test. Cela concerne les activités dans le cadre des ateliers wagons, des gares marchandises et du reste des composantes de l'ancienne activité "Trafic marchandises" qui feront encore en partie l'objet d'un deuxième apport en nature dans SA SNCB Logistics. Le Conseil d'administration est d'avis que l'estimation de la valeur restante de cet actif a été faite avec la prudence et les fondements nécessaires même s'il reste des éléments d'incertitude.

Les immobilisations financières diminuent de 3,8 millions d'euros. Les principales évolutions portent sur l'apport des participations dans TRW, IFB et Xpedys dans la filiale fret autonome SA SNCB Logistics, sur la cession de 6,86 % des actions dans SA SNCB Logistics à la SA SNCB-Holding et sur les réductions de valeur comptabilisées sur la participation dans SA SNCB Logistics (-254,5 millions d'euros) et sur le prêt convertible subordonné à SA SNCB Logistics.

La valorisation retenue de la participation dans SNCB Logistics a été testée sur la base d'une méthode de valorisation DCF dans laquelle les éléments d'incertitude sont liés aux données prévisionnelles. Le Conseil d'administration est d'avis que l'estimation des données prévisionnelles précisées a été faite avec la prudence nécessaire, et cette méthode de valorisation a fait l'objet d'un examen par PWC. Une réduction de valeur non réalisée a été comptabilisée sur la participation dans SA SNCB Logistics pour un montant de 254,5 millions d'euros. Cette réduction de valeur est estimée durable. Sur la base de la même argumentation, une réduction de valeur non réalisée a également été comptabilisée pour un montant de 25 millions d'euros sur le prêt reporté convertible à SA SNCB Logistics.

En ce qui concerne les actifs circulants, la diminution de 50,5 millions d'euros est principalement la conséquence d'une diminution des créances à un an au plus (-25,6 millions d'euros) et des comptes de régularisation (-15,2 millions d'euros). Ces évolutions sont principalement la conséquence de la filialisation de l'activité fret qui a eu pour conséquence que les créances et les montants à acquitter auprès des réseaux étrangers provenant de ces activités n'ont plus été repris dans la comptabilité de la SNCB mais dans celle de SA SNCB Logistics.

Dans le cadre de la filialisation de l'activité fret, le capital de la SNCB a été augmenté de 30,0 millions d'euros par souscription

en espèces de la SA SNCB-Holding. Toutes les augmentations de capital prévues dans le premier contrat de gestion (2005 – 2007) entre la SNCB et l'État belge ont ainsi été réalisées.

Les plus-values de réévaluation sur les actifs apportés dans SA SNCB Logistics ont été annulées tandis que des amortissements sur les plus-values de réévaluation ont été actés pour 7,4 millions d'euros et que 2,2 millions d'euros de plus-values latentes ont été exprimés sur les immobilisations corporelles destinées à la vente.

Des nouveaux subsides en capital ont été octroyés par le SPF Mobilité et Transports à concurrence de 554,0 millions d'euros, tandis que des amortissements de 175,0 millions d'euros ont été actés sur les subsides en capital.

Les provisions pour coûts du personnel ont diminué de 3,7 millions d'euros. Les provisions constituées en 2010 dans le cadre de la filialisation des activités fret ont été utilisées pour un montant de 42,9 millions d'euros tandis que les autres provisions ont diminué de 13,2 millions d'euros. De nouvelles provisions ont été constituées pour les contrats déficitaires pour un montant de 9,5 millions d'euros.

Pour la constitution de la provision d'un montant de 7,1 millions d'euros pour le contrat déficitaire en matière de services fournis dans le cadre des gares marchandises, nous sommes partis d'une estimation prudente d'un certain nombre de paramètres en matière d'évolutions futures. Des éléments d'incertitude sont liés à ces estimations ; le Conseil d'administration a néanmoins la conviction que cette provision, selon les paramètres retenus, couvre les coûts du personnel excédentaire actif dans les gares marchandises jusqu'à la date de fin contractuelle.

Pour la constitution de la provision d'un montant de 2,4 millions d'euros pour le contrat déficitaire en matière de

trains-balai avec Infrabel, une estimation prudente a été faite des coûts et produits liés à ce contrat. Des éléments d'incertitude sont liés à ces estimations ; le Conseil d'administration a néanmoins la conviction que cette provision, selon les paramètres retenus, couvre les pertes qui découleront de ce contrat jusqu'à la date de fin contractuelle.

La provision pour les risques environnementaux est basée sur la situation actuelle de l'inventorisation et sur l'estimation des risques par la SA SNCB-Holding, ce qui comporte un élément d'incertitude ; le Conseil d'administration a néanmoins la conviction que cette provision, selon les chiffres actuellement connus, est suffisante pour réaliser les travaux d'assainissement.

Les dettes ont diminué suite au transfert à SA SNCB Logistics des dettes de leasing relatives aux actifs apportés dans SA SNCB Logistics.

L'augmentation des comptes de régularisation est principalement la conséquence des factures reçues pour le matériel roulant destiné au Réseau Express Régional pour lesquelles la SNCB-Holding intervient.

Résultats par secteur d'activité

Le secteur d'activité Transport Marchandises présente un EBITDA négatif de 64,2 millions d'euros et un résultat négatif de 348,7 millions d'euros. Le secteur d'activité Transport Marchandises réalise des prestations au niveau EBITDA supérieures à 2010 de 8,9 millions d'euros et, au niveau EBT, il y a une amélioration de 179,1 millions d'euros.

Le résultat du secteur d'activité Transport Marchandises a toutefois souffert de manière importante des réductions de valeur qui ont été prises sur les activités liées au fret et la constitution d'une provision pour contrat déficitaire.

Résultats par secteur d'activité (mio. d'euros)

	Total	Transport marchandises	Transport voyageurs service public	Autre transport voyageurs
Ventes et prestations	2.305,9	148,4	1.847,4	310,1
Chiffre d'affaires	2.088,9	123,9	1.660,8	304,2
Variation commandes en cours	6,3	2,0	3,6	0,7
Actifs produits	100,6	1,8	98,0	0,8
Autres	110,1	20,8	85,0	4,3
Coûts des ventes et prestations	2.413,6	212,6	1.911,5	289,6
approvisionnement	65,1	5,9	54,5	4,7
services et biens divers	2.343,9	203,7	1.853,8	286,5
autres	4,5	2,9	3,1	-1,5
Ebitda	-107,7	-64,2	-64,0	20,5
Amortissements, réductions de valeur	224,3	8,1	202,9	13,3
Réductions de valeur stocks	68,0	6,4	60,2	1,5
Provisions	-49,0	-53,4	5,7	-1,3
EBIT	-351,0	-25,3	-332,8	7,1
Produits financiers	215,9	6,5	208,5	0,9
Charges financières	35,8	6,7	27,0	2,1
EBT	-170,9	-25,4	-151,4	5,9
Produits exceptionnels	35,0	29,6	4,5	0,8
Charges exceptionnelles	378,7	352,9	24,6	1,1
Résultat	-514,6	-348,7	-171,5	5,6

Le secteur d'activité Transport Voyageurs Service Public présente un EBITDA négatif de 64 millions d'euros et un résultat négatif de 171,5 millions d'euros. Le secteur d'activité Transport Voyageurs Service Public réalise des prestations au niveau EBITDA qui sont supérieures à 2010 de 48,2 millions d'euros et, au niveau EBT, il y a une amélioration de 41,5

millions d'euros, compte tenu de résultats 2010 épurés des impacts exceptionnels qui étaient pris en compte dans les résultats 2010.

Le secteur d'activité Autre Transport Voyageurs présente un EBITDA positif de 20,5 millions d'euros et un résultat

positif de 5,6 millions d'euros. Le secteur d'activité Autre Transport Voyageurs réalise des prestations au niveau EBITDA supérieures à 2010 de 25,1 millions d'euros et, au niveau EBT, il y a une amélioration de 26,5 supérieures à 2010, compte tenu de résultats 2010 épurés des impacts exceptionnels qui étaient pris en compte dans les résultats 2010.

Une compensation financière est calculée entre secteurs pour l'utilisation réciproque des flux de caisse respectifs. Pour l'exercice 2011, le secteur Transport Voyageurs Service Public a facturé respectivement 1,8 millions d'euros et 4,3 millions d'euros aux secteurs "Autre Transport Voyageurs" et "Transport Marchandises".

Bilan par secteur d'activité

Les fonds propres du secteur d'activité Transport Marchandises sont négatifs, suite aux pertes reportées à concurrence de 952,7 millions d'euros. Les dettes du secteur d'activité Transport Marchandises sont constituées pour 233,9 millions d'euros d'une dette interne vis-à-vis du secteur d'activité Transport Voyageurs Service Public.

Bilan (mio. d'euros)	Total	Transport marchandises	Transport voyageurs service public	Autre transport voyageurs
Actif immobilisé	4.516,4	259,7	4.002,6	254,1
Actif circulant	1.955,8	115,5	1.477,6	362,8
Total actif	6.472,2	375,2	5.480,2	616,9
Fonds propres	3.433,5	-208,3	3.211,1	430,7
Provisions	145,8	64,8	73,4	7,6
Dettes	2.892,7	518,6	2.195,6	178,5
Total passif	6.472,2	375,2	5.480,2	616,9

Les fonds propres positifs du secteur d'activité Transport Voyageurs Service Public découlent de l'octroi de subsides en capital par l'Autorité de Tutelle pour le financement des investissements au profit de ce secteur d'activité à concurrence de 3.369,0 millions d'euros. Le secteur d'activité Transport Voyageurs Service Public connaît une perte reportée de 509,2 millions d'euros.

Les actifs circulants du secteur d'activité Transport Voyageurs Service Public sont composés pour 319,9 millions d'euros d'une créance interne sur les secteurs d'activité Transport Marchandises et Autre Transport Voyageurs.

Les fonds propres positifs du secteur d'activité Autre Transport Voyageurs découlent de l'affectation initiale du capital et des primes d'émission à ce secteur. Le secteur d'activité Autre Transport Voyageurs connaît une perte reportée de 39,9 millions d'euros. Les dettes du secteur Autre Transport Voyageurs sont composées pour 58,8 millions d'euros d'une dette interne vis-à-vis du secteur d'activité Transport Voyageurs Service Public.

Les comptes de régularisation représentent également les relations intrasecteur. Cela concerne essentiellement :

- le transfert, total ou partiel, de rubriques du bilan vers les secteurs adéquats, à savoir :
 - l'augmentation de capital d'un montant de 30 millions d'euros affectée au secteur Transport Voyageurs Service Public et apportée à SA SNCB Logistics dans le cadre du dossier de restructuration approuvé de l'activité fret ;
 - les actifs subsidiés à concurrence de 32 millions d'euros affectés aux secteurs d'activité Autre Transport Voyageurs et Transport Marchandises.
- Le décalage entre les immobilisations affectées au secteur Autre Transport Voyageurs et la structure de capital de ce

secteur d'activité sur base de ses besoins de capital affectés par décision du Conseil d'administration du 24/04/2009.

Au cours de l'année 2012, des efforts seront fournis pour adapter cette présentation et pour réduire l'importance des relations intrasecteur.

Informations relatives aux principaux risques et incertitudes

Les risques liés à certains différends juridiques en cours ont été suffisamment estimés et si nécessaire prévus dans la comptabilité.

Il existe une incertitude quant à la recouvrabilité d'une créance commerciale reprise en 2005 de la SNCB-Holding dont le service juridique de la SNCB-Holding assure le suivi ; le risque maximal pour la SNCB dans ce dossier s'élève à 7,4 millions d'euros.

Le Conseil d'administration souhaite clarifier les risques importants et les incertitudes qui suivent :

- Bien que de nombreux efforts aient été consentis pour l'harmonisation des relations intragroupe entre les différentes sociétés du Groupe SNCB – il faut souligner que cette harmonisation ne se fait pas de manière automatique et qu'elle exige une grande quantité de travail, ce qui comporte un risque d'erreurs non matérielles – la SNCB continuera à apporter durablement son entière collaboration aux procédures d'amélioration de ces relations intragroupe ;
- L'établissement de règlements définitifs en matière de prestations réciproques entre réseaux ferroviaires prend beaucoup de temps, comme lors des années précédentes, ce qui comporte un risque d'adaptations dans un prochain exercice et ce, même si les estimations reprises dans l'exercice en cours ont été faites avec la plus grande

prudence ;

- En vue de la certification de ses comptes 2011, SA SNCB Logistics a demandé une lettre de confort à la SA SNCB. Le Conseil d'administration du 24/04/2012 de la SA SNCB a défini les conditions nécessaires pour l'octroi de cette lettre de confort, à savoir :
 - la confirmation par le Conseil d'administration de SA SNCB Logistics que les prévisions budgétaires en matière d'EBITDA en 2012 seront respectées ;
 - l'engagement du Conseil d'administration de SA SNCB Logistics de revoir avant la fin du 1er semestre son budget d'investissement pour 2012 et les années suivantes. À l'estime du Conseil d'administration, ce budget d'investissement ne devrait pas excéder le montant de 30 millions d'euros, tel que recommandé par PWC dans son analyse de la valorisation de SA SNCB Logistics ;
 - l'engagement du Conseil d'administration de SA SNCB Logistics de mettre fin immédiatement au cash drain généré par les activités de la BU East d'IFB, de manière certaine et rapide ;
 - l'établissement par le Conseil d'administration de SA SNCB Logistics, pour la fin de l'année, d'un plan d'entreprise et de restructuration à moyen terme (3-5 ans) et d'un contingency plan pour le cas où les objectifs financiers ne seraient pas respectés.

Le Conseil d'administration de la SNCB du 4 mai 2012 a pris connaissance du courrier de SA SNCB Logistics du 3 mai 2012, dans lequel son Conseil d'administration :

- confirme l'objectif de respecter le budget de -0,8 millions d'euros, moyennant des mesures complémentaires de maîtrise des coûts ;
- confirme que les investissements du 1er trimestre sont inférieurs au budget et que le plan d'investissement sera revu à la baisse dans le cadre du business plan 2012-2016 qui sera finalisé avant l'été ;

- confirme que des options sont étudiées pour la BU East et qu'un partenariat avec un autre opérateur local a été décidé, cette mesure étant susceptible de réduire les pertes ;
- confirme que la stratégie et les périmètres futurs du groupe sont fixés lors de la réunion du 29 mai 2012 et que le business plan 2012-2016 et le contingency plan seront, en principe, adoptés lors de la réunion du 8 juin 2012.

Le Conseil d'administration a ensuite décidé d'accéder à la demande de SA SNCB Logistics aux conditions mentionnées ci-dessus.

Informations relatives à la politique industrielle, commerciale et en matière de personnel de l'entreprise

Au cours de la période 2008-2010, divers facteurs ont eu une influence négative sur le cash flow opérationnel de la SNCB :

la perte de chiffre d'affaires en raison de la crise économique, la forte hausse des coûts de l'énergie et du personnel, etc. L'exode de capitaux qui en résulte devait absolument cesser afin de lutter contre l'érosion des fonds propres de la SNCB et de contribuer à la stabilisation de la dette du Groupe SNCB. La direction a élaboré à cette fin un plan de redressement financier pour la période 2012-2015.

Plan de redressement financier pour 2015

En mai 2011, le Conseil d'administration a approuvé un premier plan de redressement pour atteindre en 2012 l'objectif EBITDA de -78 millions d'euros, comportant une série de mesures à tous les niveaux de la SNCB. En octobre 2011, une enveloppe supplémentaire de mesures a été adoptée. Ces mesures s'appuient sur le plan précédent et doivent donner à la SNCB la possibilité de parvenir à un break-even au niveau EBITDA en 2015. Le plan comporte des mesures d'économie des coûts pour 111,25 millions d'euros. Le Conseil d'administration insiste sur le fait qu'il entend ne

Mesures du plan de redressement

- hausse de la productivité des ateliers de 4 % par an (BeLEAN)
- réduction des coûts de ICT, consultance, avocats, publicité, etc
- ne pas remplacer un tiers du personnel parti en retraite dans les services administratifs, plus de travail à temps partiel, gestion du personnel définitivement inapte
- améliorer les coûts de fonctionnement opérationnels et assouplir les roulements du personnel à temps partiel
- implémentation de frais de dossier pour la vente internationale et amélioration marges trains internationaux
- économies d'énergie

36,6 mio. d'euros

26,0 mio. d'euros

17,5 mio. d'euros

8,8 mio. d'euros

6,7 mio. d'euros

2,0 mio. d'euros

gains d'efficacité

- suppression 193 trains

13,7 mio. d'euros

optimisation de l'offre

pas vouloir toucher au rôle sociétal de la SNCB en tant que transporteur public et vouloir assurer une mobilité optimale. La majeure partie du plan porte donc sur des gains d'efficacité, représentant 87,7 % du montant total.

12,3 % des économies de coûts sont réalisés par des suppressions dans l'offre. Ceci a été effectué après une analyse approfondie et compte tenu du fait qu'actuellement, la SNCB réalise beaucoup plus de trains-kilomètres que prévu dans le contrat de gestion (15 % en semaine et 26 % le week-end). La SNCB supprime 193 trains qui couvrent maximum 9 % de leurs coûts, ce qui n'est même pas suffisant pour couvrir le coût de l'énergie. Ils représentent 5,1 % du nombre de trains, mais ne concernent que 0,5 % des voyageurs. Pour ces voyageurs, la SNCB veut autant que possible offrir une alternative, par exemple en vérifiant avec les sociétés régionales de transport si un service de bus de remplacement est possible. Il s'agit d'environ 170 trains de l'offre nationale et de 23 trajets transfrontaliers, sous réserve de l'accord à obtenir des réseaux étrangers.

Non seulement cette mesure est nécessaire d'un point de vue économique mais il est en outre irresponsable d'un point de vue écologique de faire rouler des trains empruntés par une moyenne de seulement 14 voyageurs. Le Conseil d'administration souligne que dans les cas où il n'existe aucune alternative, des solutions seront envisagées en concertation avec les sociétés régionales de transport public.

Afin de mieux ajuster son modèle d'exploitation aux besoins du marché, la SNCB prévoit d'établir un plan de restructuration pour ses activités liées au fret. Dans l'attente de l'établissement et de l'implémentation de ce plan, les étapes suivantes ont été posées :

- pour ce qui concerne les gares marchandises, le nombre d'agents dont la réutilisation est possible a été étendu conformément à l'avis 37 H HR/2011, ce qui devrait

contribuer à mieux ajuster l'effectif de personnel de ces gares marchandises à la demande ;

- pour ce qui concerne les ateliers wagons, une étude est en cours qui devrait résulter en un plan de restructuration pour cette activité afin de mieux ajuster le modèle d'exploitation à la demande.

Événements importants après la fin de l'exercice

Début 2012, aucun événement important ne s'est produit qui pourrait influencer en grande mesure le résultat de 2011.

Perspectives

Le budget 2012 se clôture par un EBITDA de -74,9 millions d'euros, soit une amélioration substantielle par rapport à l'EBITDA réalisé en 2011. Pendant les premiers mois de l'année 2012, aucun élément indiquant que l'EBITDA réalisé pour 2012 pourrait s'écarter négativement et fortement des objectifs budgétaires n'est survenu. La SNCB poursuit donc le chemin balisé qui doit conduire en 2015 à un break-even au niveau EBITDA.

Dans le cadre de l'établissement du budget fédéral 2012, le gouvernement a adopté les mesures suivantes, qui auront un impact au niveau du Groupe :

- une réduction des dotations d'exploitation et d'investissement du Groupe SNCB de 50 millions d'euros, à réaliser par des économies qui ne préjudicient pas la sécurité du rail, dont une économie d'au moins 15 millions d'euros sur les dépenses en ICT du Groupe ;
- une économie de 108 millions d'euros, réalisée par un financement alternatif de l'acquisition du nouveau matériel roulant en 2012.

Ces mesures doivent être précisées dans le contrat de gestion.

Pour la SNCB, cela implique une diminution de la dotation d'investissement pour l'année 2012 de 25,6 millions d'euros et le lancement d'une opération de financement alternatif de 108 millions d'euros pour l'acquisition de nouveau matériel roulant.

Recherche et développement

Néant

Augmentations de capital et émission d'obligations convertibles ou de droits de souscription

Le Code des sociétés prévoit que le rapport de gestion doit comporter des informations sur les augmentations de capital ou l'émission d'obligations convertibles ou de droits de souscription qui ont été décidées au sein du cadre du capital autorisé au cours de l'exercice. Les statuts de la SNCB ne prévoient pas un capital autorisé.

Indépendamment de ceci, au 31 janvier 2011, le capital de la SNCB a été augmenté de 30,0 millions d'euros par souscription en espèces de l'unique actionnaire, la SA SNCB-Holding.

Acquisition d'actions propres

La SNCB ne possède pas d'actions propres.

Travaux supplémentaires des commissaires

Lors de l'Assemblée générale portant sur l'exercice 2010 (du 30 mai 2011), les mandats des membres du Collège des commissaires, membres de l'IRE, à savoir KPMG VIAS, représenté par M. Van Impe, et Delbrouck, Cammarata, Gilles et associés-réviseurs d'entreprises scrl, représenté par Michel Delbrouck, ont pris fin. Lors de la même Assemblée générale, Mazars Réviseurs d'Entreprises scrl, représenté par Philippe Gossart, et PKF réviseurs d'entreprises, représenté par Ria Verheyen, ont été désignés comme membres du Collège des commissaires, membres de l'IRE.

Au cours de l'exercice 2011, des travaux supplémentaires ont été effectués par les commissaires KPMG VIAS et Delbrouck dans le cadre de l'apport en nature de certains actifs dans SA SNCB Logistics.

Succursales

La SNCB n'a pas de succursales.

Intérêts opposés

Au cours de l'exercice 2011, aucun cas ne s'est produit où un administrateur, directement ou indirectement, a eu un intérêt de nature patrimoniale opposé aux décisions ou aux opérations relevant des compétences du Conseil d'administration.

Application des règles de continuité

L'entreprise a des pertes reportées au 31 décembre 2011. Les règles d'évaluation de la société ont été appliquées dans la supposition de la continuité. Conformément à l'art. 96.6° du Code des sociétés, ceci est justifiable, de l'avis du Conseil d'administration, car la continuité de l'entreprise peut

raisonnablement être présumée pour une période d'au moins 12 mois.

Le Conseil d'administration fonde son jugement quant à la continuité de l'entreprise essentiellement sur les éléments suivants :

- le résultat négatif de 514,6 millions d'euros est dû essentiellement à la comptabilisation de frais hors caisse, à savoir les effets uniques décrits ci-dessus ;
- la SNCB a enregistré en 2011, au niveau EBITDA, un résultat meilleur que budgété ;
- la SNCB a établi un budget pour 2012, au niveau EBITDA, qui est en avance par rapport au plan de redressement 2012-2015 qui doit avoir pour résultat final un break-even au niveau EBITDA en 2015 ;
- la SNCB a la ferme intention d'effectuer en 2012 une restructuration de ses activités internes liées au fret afin de mieux ajuster celles-ci aux nécessités du marché.
- le 27 avril 2012, la SNCB a obtenu une "lettre de confort" de son unique actionnaire, la SA SNCB-Holding, ce qui fait que sa continuité est garantie sur l'exercice 2012 jusqu'à l'Assemblée générale. En concertation avec les directions financières de la SNCB et de la SNCB-Holding, des limites trimestrielles seront fixées pour l'octroi de fonds. Cette lettre de confort couvre également, pour la même période, les éventuels risques supplémentaires que la SNCB SA serait amenée à devoir assumer en cas de discontinuité de sa filiale SA SNCB Logistics.

Fanny, responsable de la communication corporate,
accompagnée de Niels et Nicolas

Mon train peut naviguer et voler !

Niels

Niels et Nicolas sont de vrais passionnés du train et adorent partir en excursion. Nicolas aimerait pouvoir installer un terrain de foot dans le train. Niels est encore plus exigeant. Il pense à un train qui pourrait tout faire : naviguer et voler.



B. Rapport de rémunération

Corporate Governance

Conseil d'administration

Composition

La composition du Conseil d'administration ainsi que les modalités de nomination des administrateurs et du président sont définies par les articles 16 et 223 de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques ainsi que par les articles 17 à 21 des statuts.

La composition du Conseil d'administration est la suivante :

- Mme Laurence Bovy, présidente du Conseil,*
- M. Marc Descheemaeker, administrateur délégué,**
- M. Jean-Claude Fontinoy, administrateur,*
- M. Kris Lauwers, administrateur,****
- M. Renaud Lorand, administrateur,***
- M. Philippe Matthis, administrateur,****
- Mme Lieve Schuermans, administratrice,*
- Mme Angeline Van Den Rijse, administratrice*

Echéance des mandats :

- * Le mandat de ces administrateurs est venu à échéance le 29 octobre 2010. Les Assemblées générales du 22 octobre 2010 et du 30 mai 2011 ont décidé de prolonger temporairement ces mandats afin d'assurer la continuité du fonctionnement du Conseil d'administration.
- ** Le mandat de l'administrateur délégué est venu à échéance le 1er février 2011. Il continue à assurer ses fonctions conformément à la théorie du mandat et à la continuité du service public.
- *** Le mandat de ces administrateurs vient à échéance le

5 septembre 2014.

**** Le mandat de ces administrateurs vient à échéance le 19 mai 2015.

Fonctions principales exercées en dehors de la SNCB par les administrateurs :

- Mme Bovy : Directrice de Cabinet de la Vice-Première Ministre, Ministre des Affaires sociales et de la Santé publique,
- M. Descheemaeker : Administrateur de The Brussels Airport Company,
- M. Fontinoy : Expert au Cabinet du Vice-Premier Ministre, Ministre des Affaires étrangères, Expert au Cabinet du Ministre du Budget, Président de la SNCB-Holding et SA EuroGare, Administrateur de sociétés,
- M. Lauwers : Directeur général adjoint de la STIB,
- M. Lorand : Chef de cabinet du Vice-Président du Gouvernement Wallon, Ministre de l'Économie, des PME, du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles,
- M. Matthis : Directeur général adjoint ff. du Port de Bruxelles,
- Mme Schuermans : Inspectrice des Finances à la Région Flamande, Administratrice de la SNCB-Holding,
- Mme Van Den Rijse : Secrétaire FGTB - Centrale Générale Anvers-Waasland.

Fréquence des réunions – Participation des membres

Le Conseil d'administration se réunit en principe le premier vendredi de chaque mois.

En 2011, le Conseil d'administration s'est réuni 25 fois. Mme Van Den Rijse n'a pas pris part à 5 réunions, MM. Fontinoy, Lorand et Matthis n'ont pas pris part à 1 réunion ; les autres administrateurs étaient présents à toutes les réunions. Le taux moyen de présence est de 96 %.

Compétences et prise de décision

D'une manière générale, les pouvoirs du Conseil d'administration sont définis à l'article 17 de la loi du 21 mars 1991 ; en outre, certaines compétences sont exclusivement réservées au Conseil d'administration par la loi.

Le quorum, les majorités et votes sont définis aux articles 26 à 28 des statuts.

Dossiers les plus importants abordés au cours de l'exercice :

- sécurité du trafic ferroviaire – Plan de migration ETCS
- ponctualité
- définition des objectifs financiers à l'horizon 2012 et à l'horizon 2015
- plan de transport 2013 et long terme
- adaptation de l'offre en décembre 2011 et des tarifs en février 2012
- audition des médiateurs à propos de leur rapport annuel

Comités créés par le Conseil d'administration

Comité d'audit

Composition

La constitution et la composition du Comité d'audit sont réglées par l'article 227 de la loi du 21 mars 1991 et l'article 36 des statuts.

Le Comité d'audit a été créé par décision du Conseil d'administration du 4 novembre 2004. Le Conseil du 5 juin 2009 a fixé le nombre de membres à 5 et modifié la composition comme suit :

- M. Kris Lauwers, président du Comité d'audit,
- Mme Laurence Bovy,
- Mme Angeline Van Den Rijse,

- M. Jean-Claude Fontinoy,
- M. Philippe Matthis.

L'administrateur délégué, le responsable des Finances de la SNCB et le responsable de l'Audit interne SNCB sont invités aux réunions avec voix consultative.

Fréquence des réunions – Participation des membres

Le Comité s'est réuni à 7 reprises durant l'année 2011.

Mme Van Den Rijse n'a pas assisté à 2 réunions et Mme Bovy n'a pas assisté à 1 réunion, les autres membres ont assisté à l'ensemble des réunions. Le taux moyen de présence est de 91,4 %.

Compétences

Les compétences du Comité d'audit sont définies à l'article 227 de la loi du 21 mars 1991, à l'article 36 des statuts ainsi que dans la Charte du Comité d'audit approuvée le 3 juillet 2009 par le Comité.

Comité de rémunération

Composition

La composition est définie à l'article 228 de la loi du 21 mars 1991 et à l'article 37 des statuts.

Par décision des Conseils du 4 novembre 2004 et du 5 septembre 2008, le Comité de nominations et de rémunération est composé comme suit :

- Mme Laurence Bovy, présidente du Comité,
- M. Marc Descheemaeker, administrateur délégué,
- M. Renaud Lorand,
- Mme Lieve Schuermans.

Fréquence des réunions – Participation des membres

Le Comité s'est réuni 2 fois en 2011. Les membres étaient tous présents. Le taux moyen de présence est de 100 %.

Compétences

Les compétences du Comité de nominations et de rémunération sont définies aux articles 17, 226 et 228 de la loi du 21 mars 1991 et à l'article 37 des statuts.

Comité de direction

Composition

La composition du Comité de direction est définie aux articles 16 et 224 de la loi du 21 mars 1991 ainsi qu'aux articles 32 et 33 des statuts.

La durée du mandat des directeurs généraux a été fixée à 6 ans (C.A. 8 novembre 2004), à partir de leur entrée en fonction.

Le nombre de directeurs généraux est fixé à 3 (C.A. 24 avril 2007).

Le Comité de direction est composé comme suit :

- M. Marc Descheemaeker, administrateur délégué,
- M. Richard Gayetot, directeur général Technics,
- M. Michel Jadot, directeur général Europe,
- M. Sabin S'heeren, directeur général Mobility.

Le mandat de M. Gayetot est venu à échéance le 3 décembre 2010. Le Conseil d'administration du 3 décembre 2010 a décidé de prolonger le mandat de M. Gayetot jusqu'à ce que les 3 conditions suivantes soient remplies :

- l'administrateur délégué est désigné par arrêté royal ;
- les membres du Conseil d'administration sont désignés par l'Assemblée générale, conformément à la décision prise par l'Assemblée générale du 22 octobre 2010 ;
- le Conseil d'administration, sur proposition de

l'administrateur délégué, s'est prononcé sur la composition du Comité de direction.

Les mandats de MM. Jadot et S'heeren viennent à échéance le 1er juin 2013.

La Société est valablement représentée par l'administrateur délégué et le directeur général désigné à cet effet par le Conseil d'administration, agissant conjointement. M. Gayetot a été désigné par le Conseil d'administration du 8 novembre 2004 comme directeur général détenteur de la double signature à partir du 3 décembre 2004.

Les membres du Management Comité sont invités aux réunions ainsi que les responsables des services dépendant de l'administrateur délégué (Affaires Stratégiques et Juridiques, HR et Public & Corporate Affairs).

Fréquence des réunions

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

Durant l'année 2011, le Comité de direction s'est réuni à 51 reprises.

Compétences

Les compétences sont définies à l'article 224 de la loi du 21 mars 1991 ainsi qu'aux articles 34 et 35 des statuts. En outre, le Comité a des compétences qui lui sont déléguées par le Conseil et des compétences qui lui sont réservées par la loi, par exemple la négociation du contrat de gestion (art. 4 §2 de la loi du 21 mars 1991).

Comité créé par le Comité de direction

Management Comité

Composition

Ce Comité a été créé par décision du Comité de direction du 4 janvier 2005.

Ce Comité est composé des membres du Comité de direction et des personnes suivantes (composition approuvée par le Conseil d'administration du 12 novembre 2009) :

- m. A. De Brauer, General Manager Finances.

Il est présidé par l'administrateur délégué.

Les responsables des services dépendant de l'administrateur délégué (Affaires Stratégiques et Juridiques, Central Support (HR), Public & Corporate Affairs) assistent aux réunions (décision du Conseil d'administration du 16 avril 2007).

Fréquence des réunions

Il se réunit, en principe, chaque semaine avant la réunion du Comité de direction. Durant l'année 2011, le Management Comité s'est réuni à 46 reprises.

Compétences

Le Management Comité est chargé de la préparation des décisions du Comité de direction et ce, sans préjudice des compétences de ce dernier.

Comité d'orientation

Composition

Conformément à l'article 231 de la loi du 21 mars 1991, le Comité d'orientation rend des avis sur toutes les mesures susceptibles d'influencer la coopération avec les sociétés régionales de transport.

Ce Comité est composé de :

- 6 représentants des sociétés régionales de transport, à savoir MM. Vandenbroucke et Urbain pour la SRWT, MM. Flausch et Lauwers pour la STIB et MM. Kesteloot et Jacobs pour De Lijn.
- 6 représentants de la SNCB, à savoir MM. Descheemaeker, Jadot, Gayetot, S'heeren, Leclerq et Mme Rombauts.

Durant l'année 2011, le Comité d'orientation s'est réuni à 2 reprises.

Contrôle

Commissaire du Gouvernement

(art. 230 de la loi du 21 mars 1991)

La SNCB est soumise au contrôle du Ministre qui a les entreprises publiques dans ses attributions. Ce contrôle est exercé à l'intervention d'un commissaire du Gouvernement.

Les modalités de nomination ainsi que le rôle du commissaire du Gouvernement sont définis aux articles 227 et 230 de la loi du 21 mars 1991 ainsi qu'à l'article 40 des statuts.

Le commissaire du Gouvernement pour la SNCB est Mme Veerle Straetemans. Mme Veerle Straetemans a démissionné de ses fonctions en décembre 2011.

Collège des Commissaires (art. 25 de la loi du 21 mars 1991)

Le contrôle de la situation financière et des comptes annuels est confié à un Collège des Commissaires qui compte quatre membres portant le titre de commissaire. Deux sont nommés par la Cour des Comptes et les deux autres sont nommés par l'Assemblée générale parmi les membres de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises.

Les modalités de nomination sont définies à l'article 25 de la loi du 21 mars 1991.

Les membres du Collège sont :

- M. Philippe Gossart, représentant de la firme Mazars Réviseurs d'entreprises SCRL, président du Collège, réviseur d'entreprises*,
- Mme Ria Verheyen, représentante de la firme PKF Réviseurs d'entreprises SCRL, réviseur d'entreprises*,
- M. Michel De Fays, conseiller à la Cour des Comptes,
- M. Rudy Moens, conseiller à la Cour des Comptes.

* Ces mandats viendront à échéance lors de l'Assemblée générale qui se tiendra en 2014.

Rémunération des membres des organes de gestion

Rémunération des administrateurs

En application de l'article 226 §1er de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, l'Assemblée générale détermine la rémunération des membres du Conseil d'administration sur proposition du Comité de nominations et de rémunération.

Sur la base des principes fixés par l'Assemblée générale du 31 décembre 2004, les administrateurs de la SNCB, à l'exception de l'administrateur délégué, perçoivent une rémunération comprenant une partie fixe (salaire de base), une partie variable (jetons de présence aux différentes réunions) et une indemnité pour frais de fonctionnement. En cas de double mandat au sein du Groupe SNCB, la rémunération annuelle fixe ne peut pas être cumulée.

L'Assemblée générale du 16 mai 2006, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération du 27 mars 2006,

a défini les montants de rémunération suivants :

- pour la présidente :
 - une partie fixe égale à un montant annuel brut de 27.200 euros ;
 - un jeton de présence de 500 euros bruts par Conseil d'administration et de 400 euros bruts par Comité en cas de présence lors de la réunion ;
 - une indemnité annuelle nette pour frais de fonctionnement de 2.400 euros.
- pour les administrateurs :
 - une partie fixe égale à un montant annuel brut de 13.600 euros ;
 - un jeton de présence de 500 euros bruts par Conseil d'administration et de 400 euros bruts par Comité en cas de présence lors de la réunion ;
 - une indemnité annuelle nette pour frais de fonctionnement de 1.200 euros.

Les montants bruts attribués aux administrateurs pour l'exercice 2011 sont les suivants :

• Mme. Bovy, présidente :	41.900 euros
• M. Fontinoy, administrateur :	13.800 euros
• M. Lauwers, administrateur :	27.900 euros
• M. Lorand, administrateur :	25.900 euros
• M. Matthis, administrateur :	27.400 euros
• Mme. Schuermans, administrateur :	19.100 euros
• Mme. Van den Rijse, administrateur :	24.600 euros

La différence entre les administrateurs tient au nombre de réunions, à la présence des administrateurs ainsi qu'au fait que, pour les administrateurs qui siègent également au Holding, une partie de la partie fixe est prise en charge par le Holding.

Rémunération de l'administrateur délégué et des directeurs généraux

En application de l'article 226 §2 de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, le Conseil d'administration, à l'exclusion de l'administrateur délégué, négocie avec l'administrateur délégué et les autres membres du Comité de direction une convention particulière qui règle les droits, y compris la rémunération, et les obligations de ces derniers, d'une part, et de la SNCB, d'autre part. Conformément à l'article 228, § 2, alinéa 2, le Conseil d'administration recueille les propositions du Comité de nominations et de rémunération quant à la rémunération et aux avantages à accorder.

Le Conseil d'administration du 23 décembre 2004 a fixé le système de rémunération des membres du Comité de direction. Cette rémunération comprend une partie fixe (salaire de base) et une partie variable (allocation de fonction). Le pécule de vacances, la prime annuelle et les autres allocations et indemnités éventuelles sont déterminés selon les dispositions réglementaires applicables.

L'administrateur délégué et les directeurs contractuels bénéficient d'une assurance-groupe qui est destinée à compenser le fait que les directeurs statutaires bénéficient d'un régime de pension plus avantageux.

Administrateur délégué

La partie fixe et les avantages liés à la fonction sont donc définis dans une convention particulière négociée avec le Conseil d'administration.

La partie variable de la rémunération est définie sur la base d'un coefficient qui peut varier entre 0 et 3. Ce coefficient est déterminé sur la base des 10 critères/objectifs suivants dont les 6 premiers sont communs pour le Groupe et les 4 derniers sont propres à la SNCB :

- stabilisation de la dette nette consolidée du Groupe ;
- croissance du trafic intérieur de voyageurs ;
- satisfaction générale de la clientèle voyageurs ;
- engagement du personnel ;
- accidents sur le lieu de travail ;
- taux de ponctualité des trains de voyageurs ;
- cash flow opérationnel (EBITDA) ;
- ponctualité des trains de voyageurs : retards attribués ;
- exécution du budget d'investissements ;
- critères et objectifs spécifiques définis par la Présidente du Conseil d'administration et qui portent également sur des aspects qualitatifs.

Chaque année, le Comité de nominations et de rémunération, sur proposition de la Présidente du Conseil d'administration, évalue la réalisation, au cours de l'année précédente, des différents critères par rapport aux valeurs cibles définies. La partie variable représente environ 25 % de la rémunération annuelle brute globale de l'administrateur délégué.

Au cours de l'exercice 2011, la rémunération brute globale attribuée à l'administrateur délégué s'élève à :

- partie fixe 2011 : 347.558,47 euros ;
- partie variable 2010 : 68.736,39 euros ;
- autres composantes de la rémunération :
 - avantage en nature (voiture) : 4.341,6 euros ;
 - assurance-groupe, assurance accident de travail, assurance hospitalisation : 56.705,26 euros.

Une augmentation de la rémunération de l'administrateur délégué a été décidée par le Conseil d'administration en avril 2008 mais elle n'est pas appliquée bien que contractuellement acquise.

Directeurs généraux

La partie fixe et les avantages liés à la fonction sont donc définis dans une convention particulière négociée avec le Conseil d'administration.

La partie variable de la rémunération est définie sur la base d'un coefficient qui peut varier entre 0 et 3. Ce coefficient est déterminé sur la base de l'évolution de différents éléments tels que la ponctualité, la satisfaction de la clientèle (parallèlement au système d'évaluation suivi pour l'administrateur délégué), sur le processus Feedback, qui est appliqué à l'ensemble des cadres supérieurs de la SNCB, ainsi que sur une analyse du travail de chacun et de la réalisation des objectifs déterminés pour l'année.

Chaque année, le Comité de nominations et de rémunération, sur proposition de l'administrateur délégué, évalue la réalisation, au cours de l'année précédente, des différents objectifs définis. La partie variable représente environ 25 % de la rémunération annuelle brute globale des directeurs généraux.

Au cours de l'exercice 2011, la rémunération brute globale attribuée aux autres membres du Comité de direction s'élève à :

- partie fixe 2011 : 764.450,63 euros
- partie variable 2010 : 174.588,3 euros
- autres composantes de la rémunération :
 - avantage en nature (voiture, téléphone) : 9.180,93 euros
 - assurance-groupe, assurance accident de travail, assurance hospitalisation : 29.098,50 euros

Pour 2011, le Comité de nominations et de rémunération a fixé les objectifs généraux suivants :

- la réalisation du plan de mesures qui doit permettre

d'atteindre un EBITDA de -78 millions d'euros à l'horizon 2012 ;

- l'amélioration de la ponctualité à court terme et long terme ;
- l'implémentation du TBL 1+ et la préparation de la mise en œuvre de l'ETCS ;
- la formalisation d'un plan qui permet d'arriver à l'équilibre financier de la Société en 2015.

Ces objectifs généraux seront complétés par une série d'objectifs spécifiques pour chaque directeur général.

Indemnité de départ de l'administrateur délégué et des directeurs généraux

Le contrat de l'administrateur délégué prévoit une indemnité de départ correspondant à 24 mois de rémunération totale et d'indemnités.

Le contrat du directeur général contractuel prévoit une indemnité de départ correspondant à 18 mois de rémunération totale et d'indemnités.

Les directeurs généraux statutaires conservent la situation pécuniaire liée à la fonction de directeur général jusqu'à l'échéance normale de leur mandat puis sont replacés dans le grade de directeur et sont rémunérés selon les conditions pécuniaires liées à ce grade.

Mot de remerciement

Le conseil d'administration remercie la direction et le personnel de la SNCB pour l'implication et l'énergie déployées, permettant la SNCB de mieux progresser après quelques années très difficiles et d'évoluer vers une entreprise moderne et dynamique qui entend jouer demain aussi un rôle de premier rang dans le secteur de la mobilité. Nous soulignons l'importance de nos efforts pour, en collaboration avec le gestionnaire d'infrastructure, rendre le trafic ferroviaire encore plus sûr et améliorer la ponctualité.

Nous remercions Madame Inge Vervotte, ministre fédérale de la Fonction publique et des Entreprises publiques, pour son soutien serein et inébranlable à notre société durant l'exercice de son mandat. Nous saluons Monsieur Paul Magnette, ministre des Entreprises publiques, de la Politique scientifique, de la Coopération au développement, chargé des Grandes Villes, qui a rejoint en décembre 2011 le nouveau gouvernement et doit relever le défi de mener à bien la réforme du Groupe SNCB.

2012 sera à bien des égards une année décisive pour la SNCB, mais aussi pour notre mobilité. Les investissements réalisés aujourd'hui déterminent dans quelle mesure le train peut contribuer au développement de notre société en tant que moyen de transport sûr et durable. Nous savons que la SNCB a encore un très long chemin à parcourir, mais notre objectif final vise à figurer parmi les transporteurs ferroviaires les plus performants d'Europe. La qualité de nos services doit évoluer proportionnellement à l'importante croissance des voyageurs. Nous tenons à remercier les usagers et nos clients pour leur confiance et leur compréhension.

Le Conseil d'administration,
Bruxelles, 4 mai 2012

J'aime voyager en train parce que
notre voiture n'est pas aussi rapide.

Charlotte

Christel travaille à la cellule de formation de l'atelier de Forest.

*Charlotte et Agathe sont ravies d'enfin découvrir le lieu de travail de
maman, entre les trains à grande vitesse. Normalement, pour des
raisons de sécurité, ce n'est pas autorisé. Charlotte trouve que c'est
incroyable de pouvoir conduire ces trains rouges à grande vitesse.
Elle s'imaginerait bien en tant qu'hôtesse dans le train ou comme
mannequin pour pouvoir régulièrement voyager en train.*

Agathe est fan de la casquette SNCB.



évolution des activités



SNCB Corporate

2011 fut une année où les dimensions économiques et sociales des chemins de fer ont fortement été mises à l'avant-plan : la situation financière de la SNCB, la révision prévue de la structure du Groupe SNCB et la décision de supprimer certains trains très peu rentables ont agité l'opinion publique. La SNCB n'a pas éludé le débat social et assume sa stratégie par une communication transparente et claire.

Profit

Soutenir la croissance économique

Le présent rapport fait abondamment état des défis financiers auxquels la SNCB fait face. La SNCB met l'accent sur la nécessité d'évoluer vers une entreprise financièrement saine pour pouvoir relever les défis futurs. Outre les dotations de base pour les services publics, des investissements importants seront nécessaires pour pouvoir faire des progrès significatifs dans les décennies à venir : l'installation de l'ETCS pour une sécurité maximale, l'achat de nouveaux trains pour absorber la croissance et également des investissements dans l'infrastructure d'Infrabel pour éliminer les problèmes de capacité sur le réseau.

Un premier pas vers l'avenir sera la restructuration du Groupe SNCB, tel que fixée dans la déclaration du gouvernement Di Rupo, qui a entamé son mandat en décembre 2011. Le déroulement de cette restructuration sera décidé dans le courant de l'année 2012. Cette décision doit offrir au Groupe SNCB la possibilité d'élaborer une structure plus efficace,

avec une distribution des rôles plus claire pour l'opérateur et le gestionnaire de l'infrastructure. Au niveau financier, cette restructuration doit permettre à la SNCB d'accélérer la réduction de la dette et d'investir des ressources suffisantes dans la croissance future, y compris dans ses activités commerciales. C'est la seule piste pour permettre à la SNCB d'apporter une valeur ajoutée durable à l'économie belge.



Avec plus de 20.000 collaborateurs et un chiffre d'affaires dépassant les 2 milliards d'euros, la SNCB continue à être un acteur incontournable de l'économie belge.

People

Une communication transparente à tous les intervenants

En 2011, la SNCB a axé sa communication sur les améliorations opérationnelles auxquelles l'entreprise travaille d'arrache-pied. Afin de montrer au grand public les efforts déployés en matière de sécurité et de ponctualité, la SNCB a lancé une campagne nationale en juin et septembre, associée à un événement portes ouvertes à grande échelle en septembre et octobre (voir les faits marquants).

Quatre fois par an, les principales associations et organismes officiels concernés par la politique de la SNCB sont invitées à une réunion d'information, durant laquelle sont abordés les projets qui sont sur le point d'être réalisés.

La SNCB engage également le dialogue avec les autorités locales afin, par exemple, de discuter des effets d'un changement d'horaire ou de fournir davantage d'explications concernant des problèmes répétés sur certaines liaisons.

En juillet 2011, la SNCB est devenue membre du Réseau du Pacte mondial des Nations Unies. Pour devenir membre, il faut répondre à dix conditions de base figurant dans la Déclaration universelle des droits de l'homme. Le Réseau du Pacte mondial a été officiellement lancé en 2000 et, depuis lors, le projet compte plus de 8.000 participants issus de plus de 135 pays.



PEOPLE: UN TRANSPORT EN TOUTE SÉCURITÉ

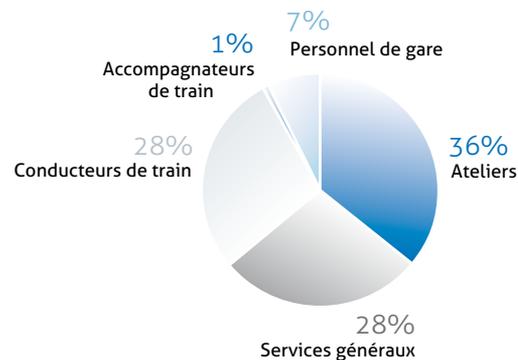
L'année 2011 fut encourageante pour la SNCB. Aucun accident mortel impliquant des voyageurs dû à des fautes imputables à l'exploitation ferroviaire n'a été recensé. Pour ce qui est de la sécurité des travailleurs, la SNCB déplore la mort de deux collaborateurs.

People

Evolution du personnel

Les effectifs du personnel en équivalent temps plein (ETP) ont diminué par rapport à l'année précédente (19.238 par rapport à 19.868 en 2010). Le recrutement destiné à combler les départs à la retraite se déroule à un rythme soutenu. En 2011, la SNCB a accueilli 908 nouveaux collaborateurs, dont la plupart travaille dans les ateliers. Après la grande vague de recrutements d'accompagnateurs de train en 2010, ce sont surtout les conducteurs qui ont vu leurs effectifs se renforcer en 2011.

Recrutements par catégorie



Les chemins de fer étaient autrefois un bastion masculin, mais les femmes gagnent du terrain. Depuis 2005, leur nombre a augmenté de 40,80 %. Sur les 20.199 membres du personnel (1er janvier 2012), on dénombre 2.157 femmes (10,68 %).

En 2011, la SNCB a engagé 908 nouveaux collaborateurs.

Proportion de femmes par catégorie professionnelle

• accompagnateur de train	34 %	738 personnes
• personnel administratif	29 %	647 personnes
• personnel de gare	19 %	418 personnes
• conducteur de train	7 %	158 personnes
• ateliers	2 %	45 personnes

Planet

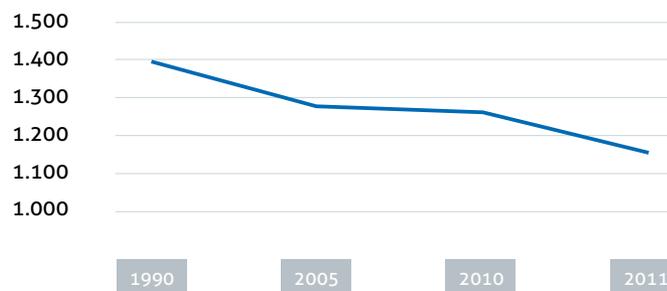
Evolution des paramètres écologiques

Tant sur le plan écologique qu'économique, diminuer la consommation d'énergie est une priorité pour la SNCB. Grâce à l'augmentation du nombre de voyageurs et à la modernisation du parc de matériel roulant, la consommation spécifique d'énergie de traction par voyageur diminue. Pour le trafic voyageurs, la consommation d'énergie spécifique (kJ/pkm) a baissé de 7 % par rapport à 2010. Le climat hivernal plus doux n'y a pas été pour rien (moins d'électricité nécessaire pour le préchauffage des trains). La réduction des émissions de CO₂ spécifiques est supérieure (-15 % g/vkm). En effet, l'émission de CO₂ spécifique à la production d'électricité achetée a encore baissé pour atteindre 177 g/kWh, par rapport à 202 g/kWh l'année précédente.

Emissions CO₂ spécifiques dans le transport de voyageurs (g/vkm)



Evolution de la consommation spécifique énergie primaire (kJ/vkm)



SNCB Mobility

En 2011, SNCB Mobility a pu poursuivre la croissance des années précédentes. Le chiffre d'affaires a augmenté de 3,8 % et le nombre de voyageurs de 2,9 %. Les activités sont résolument placées sous le signe de l'avenir : préparation du plan de transport 2013, meilleure information via les nouvelles technologies et développement d'un système CRM. SNCB Mobility joue un rôle important dans le plan d'action sur la ponctualité et, dans ce cadre, a revu le fonctionnement de son dispatching voyageurs et a renforcé la sensibilisation du personnel de gare et des accompagnateurs de train.

Une croissance soutenue

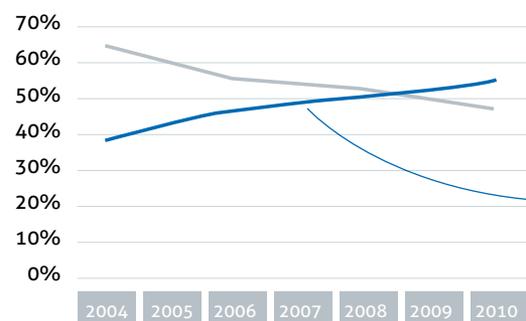
SNCB Mobility, responsable du trafic voyageurs intérieur et du trafic transfrontalier, signe, avec 221,3 millions de

voyageurs, une croissance de 2,9 % par rapport à 2010. Le chiffre d'affaires a augmenté de 3,8 %. La croissance réside principalement dans des tarifs et des abonnements plus avantageux, une tendance perceptible depuis plusieurs années et qui a notamment reçu un coup de pouce supplémentaire par l'introduction du système du tiers payant. De plus en plus d'entreprises privées ont adopté le système du tiers payant depuis son introduction en 2004. La part des services publics reste relativement stable. La part des abonnements hors système tiers payant a baissé proportionnellement.

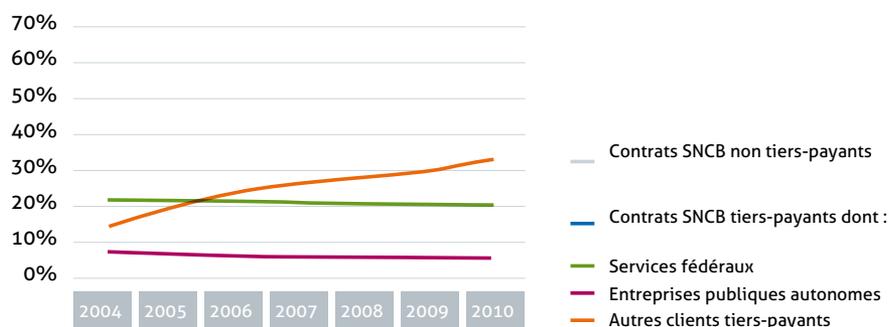
Les abonnements (cartes train) représentent 45,5 % du chiffre d'affaires, mais équivalent désormais à 60,6 % du nombre de voyageurs-kilomètre, ce qui limite sensiblement la marge pour accroître les revenus financiers.

Evolution de la répartition en pourcentage du nombre d'abonnés par segment

Abonnés tiers-payants/non tiers-payants



Tiers-payants par catégorie



Chiffre
d'affaires
+3,8 %

Nombre de
voyageurs
+2,9 %

Satisfaction
client
6,24/10

Chiffre d'affaires (mio. euros)*



Résultat (mio. euros)



Nombre de voyageurs (mio.)



Voyageurs-kilomètre (mio.)



* Chiffre d'affaires : chiffre adapté qui tient compte des dotations pour les déplacements domicile-lieu de travail et domicile-école dans les recettes de trafic de SNCB Mobility. Cela permet une comparaison plus précise et donne une meilleure image économique de l'évolution du chiffre d'affaires.

En ce qui concerne la clientèle business, Railease (un produit lancé en 2008 qui combine l'utilisation d'une voiture de leasing à l'utilisation du train et d'autres transports en commun) gagne chaque année du terrain : plus de 160 entreprises utilisent déjà cette formule. Railease offre aux entreprises une solution écologique et flexible pour leurs déplacements, sans écarter complètement la voiture.

Horaires axés sur un trafic plus ponctuel

En 2011, l'adaptation annuelle des horaires en décembre a été limitée à des mesures ayant une influence sur la ponctualité. La liaison Bruxelles - Liège - Maastricht a été remplacée par une relation Bruxelles - Liège - Visé. Toutes les heures, un train local assure le trajet entre Maastricht et Liège et fait la correspondance avec les trains IC A à destination de Bruxelles. Cette modification augmente les chances d'un trafic plus ponctuel pour 95 % des 17.000 clients empruntant cet axe tous les jours. Dans le même état d'esprit, les trains omnibus ne vont pas plus loin que Lokeren sur la ligne Anvers - Gand. Ce sont les trains IC-P qui s'arrêtent désormais entre Lokeren



Le dispatching voyageurs doit devenir l'élément clé de la gestion et de la communication en cas d'incidents.

et Gand (arrêts de Beervelde et de Gentbrugge). Les voyageurs pour Beervelde et Gentbrugge bénéficient donc d'un trajet plus court. En septembre, une nouvelle liaison a été mise en service le dimanche soir entre Hasselt et Louvain pour les étudiants.

Optimisation de la surveillance du trafic ferroviaire

Le respect des horaires dépend de la gestion d'incidents survenant au cours du trajet d'un train. Il incombe au dispatching voyageurs de SNCB Mobility de suivre ces incidents en temps réel. Déjà avant le début du plan d'action sur la ponctualité, SNCB Mobility avait esquissé les grandes lignes stratégiques d'un service plus efficace. Le but est que ce service soit l'élément clé de la gestion et de la communication en cas d'incidents. Ce service gère en outre toutes les informations transmises en temps réel aux clients dans les trains, par l'intermédiaire du site Web et des canaux mobiles.

De plus, le dispatching voyageurs veut développer une base de connaissances donnant à chaque collaborateur au sein de l'organisation accès à toutes les informations nécessaires relatives à l'exploitation des trains. L'enregistrement et l'analyse approfondie des données et des problèmes d'exploitation (retards, trains supprimés, trains supplémentaires, trains bondés...) permettent une meilleure compréhension de leurs causes et offrent aux services concernés la possibilité d'intervenir plus rapidement. Pour gérer la masse d'informations, le dispatching voyageurs a lancé en 2011 l'implémentation d'un Incident Management Tool (outil de gestion des incidents). Cette application informatique doit améliorer la gestion et la diffusion de l'information. En même temps, l'application veille à ce que tous les intervenants disposent de la même information simultanément, de manière à gagner un temps précieux lors de la recherche de solutions. D'autres applications en cours d'élaboration devraient

Les entretiens avec les clients ont amené la SNCB à adapter les annonces dans les trains en cas d'incidents.

contribuer à détecter automatiquement et de manière proactive les conflits possibles liés à des incidents survenant sur le réseau (tels que l'affectation de personnel et de matériel de train, la gestion de correspondances).

Lutte contre les retards

Les accompagnateurs de train et le personnel de gare jouent un rôle dans la lutte contre les retards. En appliquant correctement les procédures, en veillant au respect des horaires à chaque départ, en fournissant des informations en temps voulu ou en canalisant les groupes de voyageurs dans les gares, ils contribuent à ce qu'un train puisse partir à l'heure prévue. L'importance de ces aspects est mise en évidence tant dans les formations que lors des campagnes de sensibilisation internes.

Ecoute des clients

La mauvaise qualité de l'information en cas de trafic ferroviaire perturbé conduit souvent à des plaintes. Fin juin, SNCB Mobility a invité une sélection de titulaires de titres de transport ferroviaire à un débat ouvert et constructif afin d'apprendre ce qui est vraiment important à leurs yeux. Comme une communication transparente dès la première minute, même si l'accompagnateur ne dispose pas encore d'informations. Les renseignements minimaux devraient inclure la durée, la raison et l'évolution d'un incident. Une communication insuffisante, voire inexistante, conduit à l'insatisfaction. Au niveau technique, la SNCB doit prendre des

mesures pour améliorer la communication via haut-parleurs dans les trains. L'automatisation des annonces standards peut être améliorée. Il faut davantage d'informations aux points d'arrêts (par exemple, via des consoles d'information) et plus de trains doivent être mentionnés via le service SMS 2828. Les clients sont généralement très satisfaits du personnel. Ils trouvent un contact avec l'accompagnateur très important, que l'information soit positive ou négative. À la suite des débats organisés avec les clients, la SNCB a distillé un certain nombre de points d'action. Exemple : l'adaptation des annonces dans le train en cas d'incident. Plus d'attention est accordée à l'évolution du retard. La raison est donnée de façon moins détaillée.

En juin, la SNCB a lancé une campagne nationale ciblée sur la ponctualité, destinée à ses clients et au grand public. La campagne a débuté par un publipostage envoyé à tous les abonnés : une lettre marquante ayant pour titre "Nous ne sommes pas satisfaits". La lettre pouvait être échangée contre un billet gratuit en première classe. Les clients se sont rués sur cette offre : 170.831 (35,9 %) des 476.000 lettres envoyées aux abonnés ont effectivement été échangées.



Great app! In combination with the railtime app, you have an overview of the passenger traffic on the whole Belgian railway network.

Friday, December 30, 2011, 12:23:14
by Drizzt

Davantage d'informations pour les clients

L'offre d'informations aux voyageurs a encore été élargie avec le lancement de plusieurs applications mobiles, mais l'amélioration majeure consiste en la mise à niveau des applications lancées depuis 2009. Les applications pour smartphones ont notamment remporté un franc succès : elles ont déjà été téléchargées plus de 230.000 fois.

Évolution importante : le développement d'une carte à puce pour les voyageurs, qui, dès la fin de l'année 2012, sera délivrée à tous les titulaires d'une carte train et remplacera les abonnements papier. À terme, cette carte peut évoluer en passe multimodal universel pour les transports en commun (voir volume I, chapitre "Mieux voyager").

Meilleur accompagnement des clients

Pour offrir à ses clients un meilleur service, SNCB Mobility élabore un système CRM (Client Relationship Management : gestion des relations avec la clientèle). Depuis octobre 2011, un nouveau système de téléphonie est en place pour les Contact Centers et le Service Central Clientèle. Grâce à ce nouveau système, chaque appelant est identifié et aidé plus rapidement. Les Contact Centers proposent également tous les services qui, auparavant, étaient répartis régionalement. Le CRM améliore en outre l'échange de courriers avec chaque client.

Plus d'attention pour les personnes à mobilité réduite

En 2011, SNCB Mobility a entrepris diverses actions en faveur de la prise en charge des personnes à mobilité réduite. Ainsi, 280 boucles d'induction ont été installées aux guichets des gares afin d'améliorer la communication entre les employés et les malentendants. SNCB Mobility a en outre organisé un certain nombre de séances de test en langue des signes pour le personnel de guichets. Le développement des bornes d'aide pour les gares s'est achevé en 2011 et leur mise en place a commencé. Les voyageurs à mobilité réduite peuvent demander de l'aide en appuyant simplement sur un bouton. Le nombre total d'aides fournies aux personnes à mobilité réduite est d'environ 180.000 chaque année.

Agressions : un problème de société grandissant

Depuis quelques années, les collaborateurs de SNCB Mobility dans les gares et les trains sont confrontés à un nombre croissant de cas d'agressions. En 2011, 1.118 cas d'agressions verbales et 794 cas d'agressions physiques ont été rapportés. Les accompagnateurs de train souffrent particulièrement de ce phénomène, qui est également à déplorer à tous les niveaux de la société. En 2011, les accompagnateurs de train ont fait part de 13,4 % de cas d'agressions de plus qu'en 2010. La raison de l'agression est généralement l'absence de titre de transport valable. Le plus inquiétant est l'augmentation de la violence physique (coups et blessures +21,5 %).

La SNCB met tout en œuvre pour lutter contre les agressions. En décembre 2011, elle a lancé une nouvelle formation de détection des conflits pour les accompagnateurs de train. Une série d'autres mesures est en préparation : des contrôles supplémentaires, une sensibilisation de tous les services concernés en dehors des chemins de fer et, le cas échéant, des actions en justice.

SNCB Europe

2011 a été une année au cours de laquelle SNCB Europe a fait des progrès à tous les niveaux. La disparition du chiffre d'affaires lié aux activités de transport d'Eurostar a été largement compensé par la croissance dans d'autres secteurs (Eurostar International Ltd. est devenu opérateur ferroviaire indépendant depuis septembre 2010). Thalys reste le produit phare sur la scène internationale, mais le TGV Bruxelles-France et l'ICE progressent considérablement. SNCB Europe a également augmenté son efficacité au niveau de ses canaux de distribution. Le nouveau site Web, lancé à la mi-2010, s'est avéré être un beau succès.

Thalys tout puissant

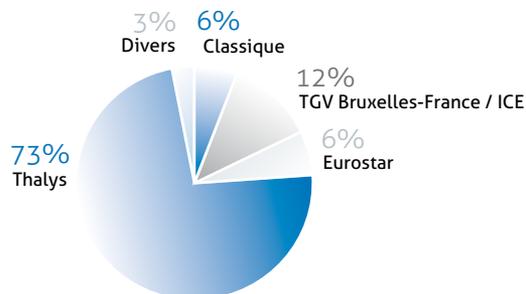
Malgré la perte des revenus liés aux activités de transport d'Eurostar, le chiffre d'affaires de SNCB Europe ne recule que de façon minimale (-0,4 %). Sur une base comparable,

le chiffre d'affaire a augmenté de 7,3 %. Ce résultat est principalement dû à la croissance de Thalys (chiffre d'affaires +5,0 %) et du TGV Bruxelles-France, désormais le deuxième segment de marché pour SNCB Europe. L'ICE connaît aussi une progression. La croissance pour les deux segments s'élève à 17,9 %.

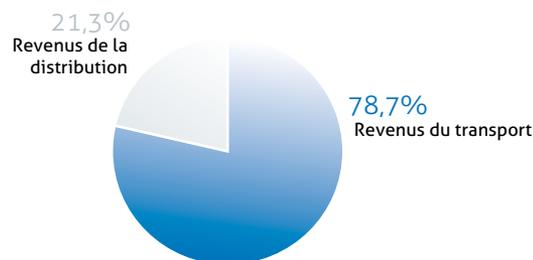
Le nombre de voyageurs évolue favorablement sur la base de paramètres similaires (de 7,6 à 7,9 millions, soit +3,8 %).

Thalys a pu convaincre davantage de clients grâce à des services et une offre améliorés. La ponctualité progresse de façon remarquable, de 77,6 % en 2010 à 87,5 % en 2011. Thalys dessert depuis 2011 l'aéroport de Bruxelles National et la ville allemande d'Essen. Il s'agit de la première année complète où le train a assuré 10 liaisons avec les Pays-Bas, tandis que les trajets vers l'Allemagne ont été réduits de 6 à 5. L'ICE a circulé 4 fois par jour au lieu de 3 en 2010.

Produits du trafic (voyageurs-km)



Répartition chiffre d'affaires par type d'activité



Chiffre d'affaires
-0,4 %

Nombre de voyageurs
+3,8 %*

Chiffre d'affaires via site web
+5,9 %

Chiffre d'affaires (mio. euros)*



Résultat (mio. euros)



Nombre de voyageurs (mio.)**



Voyageurs-km (mio.)**



(*) sur une base comparable, avec la neutralisation du nombre de voyageurs Eurostar en 2010, le nombre de voyageurs est passé de 7,6 millions en 2010 à 7,9 en 2011
 (**) évolution du nombre de voyageurs et de voyageurs-km sans neutralisation de l'Eurostar pour 2009 et 2010

A paramètres égaux, le chiffre d'affaires de SNCB Europe augmente de 7,3 % par rapport à 2010.

Le trafic international classique a à nouveau reculé. En décembre 2011, le nombre d'EuroCities entre Bruxelles et Bâle est passé de 3 à 2 (Iris et Vauban).

Le TGV Bruxelles-France gagne en attractivité grâce à un nouvel arrêt au Futuroscope (Poitiers) sur la ligne Bruxelles-Bordeaux, un meilleur horaire de départ pour le TGV à destination de Montpellier (7h56 au lieu de 5h40), une réduction du temps de trajet jusqu'à Lyon (de 3h41 à 3h23) et une révision approfondie des tarifs, avec des réductions jusqu'à 40 % pour les réservations anticipées. L'année 2011 est la première année complète avec 4 trajets ICE par jour entre Bruxelles et Francfort. Avec un taux d'occupation moyen de 61 %, le train peut compter sur un intérêt croissant. Le développement de Fyra n'a pas été achevé en 2011, ce qui handicape SNCB Europe dans l'élargissement de sa base de clientèle et la stimulation de ses ventes.

Développement de la complémentarité train/avion

La situation centrale de la Belgique et la proximité de grands aéroports internationaux font de notre pays une plaque tournante particulièrement adaptée au trafic international qui tire profit au maximum de l'avion et du train. Air France avait déjà compris en 2001 que la complémentarité était avantageuse et avait remplacé ses vols entre Bruxelles et Paris par des trajets en Thalys. Depuis lors, les opérateurs

ferroviaires et les compagnies aériennes œuvrent pour faciliter la vie du client. Depuis le 30 octobre 2011, les voyageurs peuvent se rendre en Thalys de Paris à l'aéroport de Bruxelles National, où ils prennent ensuite l'avion vers l'une des nombreuses destinations des compagnies aériennes Brussels Airlines et Jet Airways.

Cette coopération a été rendue possible grâce à une nouvelle technologie de distribution mise au point par BeNe, une filiale de SNCB Europe, qui rend compatibles les données de réservation des partenaires. La SNCB peut donc se présenter comme acteur majeur dans la distribution rail-air.



L'ICE peut compter sur un intérêt croissant.

Le site Web [sncb-europe.com](http://www.sncb-europe.com) gagne du terrain

Le nouveau site Web que SNCB Europe a lancé en 2010 a rencontré les objectifs fixés en termes de ventes. La part de marché de ce canal dépasse pour la première fois les 25 %. Par rapport à 2008, le nombre de visiteurs effectuant un achat sur le site a doublé. 2011 a vu le lancement d'un site adapté au marché anglais, suivi d'une version pour le marché français fin 2011. Un site allemand est également en cours de construction.

La vente de produits internationaux par le biais du site Web a progressé de façon spectaculaire, sauf pour Thalys. Cette exception est due à la disparition des ventes "Ticketless" pour la France sur www.thalys.com, des ventes qui, jusqu'à la fin de l'année 2010, étaient gérées par la SNCB et qui ont été reprises par la SNCF. Les ventes effectuées dans les gares et par téléphone sont en chute libre. Cette évolution suit une tendance qui est générale sur ce type de marché. Il faut dire que la nature conviviale et pratique du site attire également beaucoup de clients.

SITE WEB DE L'ANNÉE

Le site www.sncb-europe.com a été élu "Site Web de l'année" en 2011 par Sitecore dans la catégorie des sites de voyages et de transport. Ce prix est décerné chaque année aux meilleurs sites utilisant la technologie Sitecore. Selon le jury, le site Web de SNCB Europe s'est notamment démarqué par les aspects suivants : un module d'information et de réservation unique, une approche qui assure l'intégration entre le site et le Contact Center de SNCB Europe, une gamme de produits et de services supplémentaires (nuitées à l'hôtel, location de voiture, assurance annulation, etc.).

Hausse de ventes via le site web (% par rapport à 2008)



Stimuler les utilisateurs de médias sociaux

En juin 2011, SNCB Europe a lancé la campagne jeunesse "Pars en job d'été !", un bel exemple d'utilisation des médias sociaux qui a remporté un succès incroyable. Les jeunes ont eu la possibilité de gagner un job d'été unique : un voyage de trois semaines en train à travers l'Europe. Les heureux gagnants devaient donner leurs impressions pendant leur périple sur Facebook et Twitter. 17 jours après le lancement de la campagne, le site www.parsenjobdete.be comptait plus de 200.000 visiteurs et 2.400 candidats s'étaient déjà inscrits pour le job d'été. Depuis le début de la campagne, le nombre d'amis de SNCB Europe a doublé sur Facebook.

Promouvoir des voyages d'affaires plus écologiques

En 2011, SNCB Europe a mis en place un programme de fidélisation spécifique pour les entreprises qui donnent la priorité aux transports écologiques. Le programme Greenpoints permet de gagner des points à l'achat d'un billet de train international (via SNCB Europe ou une agence de voyage reconnue par SNCB Europe). Chaque euro vaut un



"Una de las mejores maneras de ir de Amsterdam a Bruselas, los trenes Thalys"

Monday, Juin 11, 2012, 08:41:54
by dijuca Judith Rivero

point, valable 2 ans à compter de la date d'achat. Un exemple : à partir de 3.500 points, le bénéficiaire peut déjà obtenir un billet gratuit pour Amsterdam en train InterCity et, pour 5.000 points, un trajet Bruxelles - Paris. Dès le second semestre de 2012, les entreprises participantes pourront échanger leur solde de points.

Rentabiliser la distribution

Les canaux de distribution représentent un peu plus d'un cinquième des revenus de SNCB Europe, mais exigent aussi des investissements importants. L'un des défis de SNCB Europe est d'augmenter davantage la rentabilité des activités de vente tout en offrant plus de valeur ajoutée au client. Facilités d'achat, service rapide et réponses directes aux questions ne sont que quelques-unes des conditions destinées à inciter les voyageurs internationaux à opter pour SNCB Europe.

En 2011, nous avons accordé beaucoup d'attention à la modernisation du Call Center, afin de simplifier la gestion des achats et aider les clients plus rapidement. Un outil de gestion de la main d'œuvre (Work Force Management) doit servir à optimiser l'affectation du personnel.

L'expansion de la technologie de distribution vise à offrir une meilleure intégration des systèmes existants par différents

opérateurs. La collaboration avec le secteur de l'aviation sera développée afin que les compagnies aériennes puissent, dans un avenir proche, vendre des voyages en train via leurs systèmes. La collaboration est le mot-clé pour élaborer des formules économiques ou pratiques avec d'autres partenaires pour les différents types de clients.



La campagne "Pars en job d'été" a rencontré un très grand succès grâce à une présence intelligente de SNCB Europe dans les médias sociaux.

SNCB Technics

Pour SNCB Technics, 2011 a été l'année de la conversion. La direction la plus importante de la SNCB joue un rôle crucial dans la sécurité, la ponctualité, le confort et la disponibilité des trains. Les coûts associés à l'activité font également de SNCB Technics un acteur central dans la relance des finances de la SNCB. Et les défis sont là : forte croissance du trafic voyageurs, vague de départs des collaborateurs plus âgés et libéralisation du marché. Avec le projet BeLEAN, la direction veut répondre à ces défis. En attendant, nous travaillons dur pour un trafic plus sûr et plus ponctuel.



Les efforts pour l'entretien du matériel portent leurs fruits : le nombre de minutes de retard dues au matériel régresse sensiblement.

Priorités opérationnelles : sécurité et ponctualité

L'approche de la SNCB a été abondamment traitée dans le premier volume du présent rapport. L'installation du TBL1+ est prioritaire sur le calendrier et, en ce qui concerne l'ETCS, un plan directeur qui doit également permettre de progresser plus rapidement est prévu. Les investissements en vue de l'amélioration de la ponctualité portent leurs fruits. En règle générale, l'amélioration est encore limitée, mais SNCB Technics a fait de nets progrès : le nombre de minutes de retard imputables au matériel a chuté de 663.179 (29,2 % de toutes les causes de retard) à 519.479 (25,9 %). Une réserve : les pannes de trains de marchandises relèvent désormais de la responsabilité de la filiale SNCB Logistics, qui opère de manière indépendante. Autre indicateur connaissant lui aussi une évolution favorable : le nombre de trains supprimés dans le trafic voyageurs a diminué de 25.192 à 22.154.

Mesures pour des trains ponctuels

Le plan d'action sur la ponctualité est avant tout un plan transversal, mais il contient évidemment une série de mesures qui concernent SNCB Technics. Afin de remédier aux pannes, plusieurs actions ont été entreprises en 2011. Les ateliers veulent optimiser leurs stocks pour les principales pièces de rechange, tenant compte d'une analyse coûts/recettes. Une innovation importante consiste en la création d'un helpdesk d'assistance technique pour les conducteurs de train, qui leur vient en aide lorsqu'ils doivent faire face à une anomalie. Actuellement, ce service fournit des conseils spécialisés aux conducteurs de locomotives T11, T27, T21

et T18 et en cas de pannes à des voitures M4, M5 et M6. Les premiers résultats du helpdesk sont encourageants : après quelques mois, 64 % des cas ont pu être résolus, permettant au train de continuer sa route.

Par temps de gel, SNCB Technics prend des mesures préventives pour permettre aux locomotives de partir à temps. Toutes les deux heures, les équipes de nuit démarrent les véhicules et tous les composants électropneumatiques sont testés (pantographe, freins...). À des températures extrêmement basses, les moteurs continuent à tourner, même la nuit. D'autres mesures ont trait à la protection des composants sensibles, comme les marchepieds et les grilles de ventilation.

L'introduction des équipes de nuit permet en outre une réparation plus rapide en cas de dysfonctionnement. Le travail de nuit a été introduit dans la grande majorité des ateliers. En septembre 2011, les équipes de nuit de Merelbeke, Charleroi et Kinkempois se sont encore étoffées.

Nouveau matériel en service

Depuis la fin août 2011, les nouvelles locomotives de type 18 circulent en service commercial. Ce matériel offre beaucoup de confort au conducteur et a été très bien accueilli. Les premières locomotives assurent des liaisons InterCity sur l'axe Eupen-Ostende, la ligne la plus fréquentée du pays, et sur la ligne entre Binche et Louvain-la-Neuve. Depuis septembre 2011, elles assurent également la liaison entre Gand et Genk ; en octobre, elles ont été introduites sur la ligne Quiévrain-Liège et, depuis décembre, entre Anvers et Charleroi. En 2011, 5 automotrices Desiro ont été fournies pour des trajets tests. Ces derniers sont en bonne voie et la livraison devrait avoir lieu selon le calendrier prévu (déploiement commercial dès le deuxième semestre de 2012). Le public a déjà pu découvrir ces trains en exclusivité au cours des journées portes ouvertes que la SNCB a organisées dans les ateliers en septembre et octobre 2011.

Commandes de nouveau matériel

Type	Fonction	Date de commande	Date de livraison	Nombre	Nombre livré (31/12/2011)	Budget
T18	Locomotive électrique bitension	2006	2011-2012	60	45	211 mio. euros
T18		2008	2012-2013	60	-	211 mio. euros
Desiro	Motrice triple, dont 95 pour le RER	2008	2011-2016	305	5 (test)	1.425 mio. euros
M6	Voiture à 2 niveaux pour le trafic intérieur de voyageurs	1999	2002-2004	210	210	210 mio. euros
M6		2004	2007-2008	70	70	167 mio. euros
M6		2005	2007-2009	90	90	166 mio. euros
M6		2007	2009-2010	50	50	90 mio. euros
M6		2008	2010-2011	72	72	128 mio. euros

Nouvelle méthode d'entretien

Afin de pouvoir effectuer l'entretien des rames Desiro, la SNCB a ajouté un hall supplémentaire à l'atelier de Charleroi. La majeure partie de l'équipement technique des Desiro se trouve en effet sur le toit, ce qui permet d'abaisser le seuil des portes pour faciliter les montées et les descentes de voyageurs et d'offrir des places supplémentaires. Les ateliers d'entretien doivent donc disposer de passerelles arrivant à la hauteur du toit. Jusqu'à présent, ce n'était pas le cas parce que l'équipement technique se trouve en dessous du matériel existant. De part et d'autre, des passerelles sont placées pour pouvoir effectuer des réparations sur les frotteurs (pantographes). Le nouveau hall de l'atelier de Charleroi fait 116 mètres de long et dispose de 104 mètres de fosses d'entretien. Le toit culmine à 11 mètres de haut. Les Desiro sont le type de matériel que l'on y traite le plus, mais d'autres trains peuvent aussi y être entretenus. Le bâtiment a été conçu très écologiquement ; il est très bien isolé et équipé de panneaux solaires pour la production d'eau chaude. SNCB Technics projette de construire un bâtiment similaire à Melle. A l'horizon 2014/2015, ce nouvel atelier devrait avoir remplacé l'ancien atelier existant de Merelbeke. Des projets de renouvellement pour la même période sont prévus pour les ateliers de Hasselt, Ostende, Courtrai et Schaerbeek. Kinkempois devrait disposer d'un atelier entièrement neuf.

BeLEAN pour une croissance qualitative

Les défis opérationnels vont de pair avec une croissance continue du nombre de voyageurs dans les années à venir. L'entretien est également concerné : le nombre d'unités à entretenir augmentera de 20 %. Afin de garder les coûts sous contrôle et parce que les profils techniques recherchés sont assez rares sur le marché du travail, il n'est pas possible d'augmenter le volume de la main-d'œuvre de façon proportionnelle. Une manière de travailler plus intelligente et plus efficace au moyen de BeLEAN devrait permettre de faire croître la productivité de 4 % d'ici 2015 et d'augmenter la qualité de l'entretien (voir le volume I, chapitre "Mieux travailler"). La gestion dynamique des stocks joue aussi un rôle majeur pour assurer la qualité d'une manière rentable. Ainsi, une nouvelle méthode d'approvisionnement pour les roues, basée sur le concept du Vendor Managed Inventory (stock du client géré par le fournisseur), a été introduite en 2011.

Formation des conducteurs : accent sur la sécurité

Malgré une légère diminution du nombre de dépassements de signaux sur les voies principales (-2), cela reste un point de préoccupation et SNCB Technics s'efforce au maximum de sensibiliser les conducteurs (exercices de rappel et clarification

Travailler plus efficacement et plus intelligemment doit permettre d'augmenter de 4 % la productivité annuelle.

de la réglementation). Les problèmes liés à la mauvaise visibilité ou à une succession malheureuse de signaux font l'objet d'une discussion avec Infrabel. SNCB Technics déploie également d'importants efforts pour mieux superviser et accompagner les jeunes conducteurs.

En 2011, SNCB Technics a renouvelé ses deux simulateurs grandeur nature dans les ateliers de Malines et de Salzinnes. Ces simulateurs sont en fait des cabines de pilotage complètes placées sur une suspension pneumatique qui procurent une sensation de conduite très réaliste. La nouvelle version est basée sur la colonne de direction polyvalente d'une locomotive de type 13 ; elle dispose de l'ETCS et offre des possibilités supplémentaires pour simuler les dépannages. SNCB Technics planifie d'également l'ETCS sur ses quarante simulateurs "simplifiés". Ceux-ci utilisent

principalement des ordinateurs et un certain nombre d'écrans avec une console de commande simplifiée.

Ateliers wagons : la conjoncture appelle à une restructuration

L'indépendance de SNCB Logistics et la conjoncture difficile pour le transport de marchandises par rail ont également leur incidence sur les ateliers voitures de SNCB Technics. En janvier 2011, les activités d'entretien de voitures de Merelbeke (Gand) et de Kinkempois (Liège) ont été transférées à Anvers et à Monceau (Charleroi). Cette démarche s'inscrit dans la nécessité de travailler en accroissant la productivité, et ce au prix du marché. L'expertise des ateliers voitures pourra, quand le marché se développe, être offerte à d'autres opérateurs de fret.

Aperçu du matériel

Locomotives électriques	Nombre	Locomotives diesel	Nombre	Autorails	Nombre
Multitension		52-53	10	AR41	96
11	12	55	25		
13	15	62-63	10		
18	45	74	9	Voitures	Nombre
		82-84	23	I6	78
		77-78	35	I10	89
Monotension				I10 resto	4
20	23	Automotrices	Nombre	I11	163
21	60	AM Double	283	M4	573
23	29	AM quadruple	44	M5	130
27	60	Break	139	M6	492
		Sprinter	51	BAR	2
		AM96	119	DMS	8
		AM08	5		

SNCB Freight Services

Quasi toutes les activités liées au fret ont été reprises par SNCB Logistics. Une entité autonome au sein de la SNCB travaille dans les gares de transport de marchandises. SNCB Freight Services a pour tâches principales les manœuvres et la constitution des trains de marchandises et le service "First & Last mile" des clients. En outre, SNCB Freight Services effectue un certain nombre d'activités liées à la préparation du départ des trains de marchandises, telles que les inspections. Pour ces activités, aussi bien le personnel sédentaire que le personnel roulant (conducteurs de manœuvre) est requis. Dans le cadre du plan industriel pour la filière fret, SNCB Freight Services veut développer Anvers et Monceau pour en faire les deux principales gares de transport international de marchandises, respectivement pour le flux de fret à destination de l'Allemagne et de la France. Gand-Port maritime et Kinkempois ne desserviront que les clients locaux. En 2011, SNCB Freight Services a réalisé son chiffre d'affaires en effectuant des missions sur une base contractuelle pour SNCB Logistics. D'autres opérateurs peuvent également faire appel aux services de SNCB Freight Services via SNCB Logistics.

56,0 mio. euros

c'est le chiffre d'affaires
de SNCB Freight Services



SNCB Freight Services effectue entre autres les manœuvres dans les gares de marchandises.

41,1 mio. de tonnes

ont été affrétés par SNCB Logistics en 2011

Filiales: résumé

Le démarrage opérationnel de SNCB Logistics (93 % SNCB, 7 % SNCB-Holding) en février 2011 est le changement le plus significatif au niveau des filiales. SNCB Logistics sort d'une année difficile ; malgré tout, en 2011, elle a pu réaliser des volumes un peu plus importants qu'en 2010 (41,1 millions de tonnes). Les résultats financiers demeurent bien en deçà des objectifs, notamment à cause des mauvaises performances d'IFB, la filiale de SNCB Logistics spécialisée dans le transport combiné. Xpedys, la filiale de SNCB Logistics responsable des expéditions en vrac et du transport spécialisé, a réussi à engranger des résultats convenables dans différents segments du marché. L'EBITDA reste inférieur aux attentes (-34,5 millions d'euros).

En ce qui concerne les filiales dépendant de SNCB Europe, il faut surtout noter la sortie de la Deutsche Bahn de Thalys International. Depuis décembre 2011, la DB ne participe plus au risque d'exploitation des liaisons Thalys allemandes et est devenue un partenaire dormant. À moyen terme, la DB veut concurrencer ce trafic en élaborant une offre indépendante

sur les liaisons Francfort-Bruelles-Londres et Amsterdam-Bruelles-Londres. Le projet de collaboration internationale Railteam a été ravivé en 2011 pour développer le transport à grande vitesse et faciliter les changements de train pour les voyageurs en transit. En ce qui concerne les filiales de distribution, BeNe a développé un système air/rail pour les nouvelles liaisons Thalys et Fyra.



SNCB Logistics a vécu une année difficile.

Bonjour, c'est le directeur
des trains au téléphone.

Yenthe

Cara et Yenthe sont fascinés par les trains. Tous les trains avec un "B" sont les trains de maman, disent-ils. Yenthe trouve que le "B" sur les trains pourrait être encore plus grand. Et ils préfèrent les trains à deux étages parce qu'ils peuvent se promener partout. Cara veut des trains roses. Visiblement elle n'aime pas trop être photographiée. Elle préfère jouer avec l'ordinateur de maman. Yenthe aimerait pouvoir jouer au ballon dans le bureau de maman mais ce n'est pas autorisé.



chiffres

rapport du Collège des Commissaires à l'Assemblée Générale des Actionnaires de la S.A. de droit public SNCB
comptes de résultats bilan
rapport du Collège des Commissaires
bilan compte de résultats

Rapport du Collège des Commissaires à l'Assemblée Générale des Actionnaires de la S.A. de droit public SNCB sur les comptes annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2010

Conformément aux dispositions légales et statutaires, nous, en qualité de Collège des Commissaires, vous faisons rapport dans le cadre de notre mandat. Le rapport inclut notre opinion sur les comptes annuels ainsi que les mentions et informations complémentaires requises.

1. Attestation sans réserve des comptes annuels, avec paragraphes explicatifs

Nous avons procédé au contrôle des comptes annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2011, établis sur la base du référentiel comptable applicable en Belgique, tel que décrit dans le Code des Sociétés, et du référentiel spécifique à la société, tel que repris principalement dans la loi du 21 mars 1991, ainsi que dans la réglementation spécifique aux sociétés ferroviaires, entre autres les Arrêtés Royaux du 30 décembre 2004, dont le total du bilan s'élève à 5.925.659.548,20 euros et dont le compte de résultats se solde par une perte de l'exercice de - 514.611.945,56 euros.

L'établissement des comptes annuels relève de la responsabilité de l'organe de gestion. Cette responsabilité comprend: la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation sincère des comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs; le choix et l'application de règles d'évaluation appropriées ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces comptes annuels sur la base de notre contrôle. Nous avons effectué notre contrôle conformément aux dispositions légales et selon les normes de révision applicables en Belgique, telles qu'édictees par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises. Ces normes de révision requièrent que notre contrôle soit organisé et exécuté de manière à obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives, qu'elles résultent de fraudes ou d'erreurs.

Conformément aux normes de révision précitées, nous avons mis en œuvre des procédures de contrôle en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les comptes annuels. Le choix de ces procédures relève de notre jugement, en ce compris l'évaluation du risque que les comptes annuels contiennent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Dans le cadre de cette évaluation du risque, nous avons tenu compte du contrôle interne en vigueur dans la société lié à l'établissement et la présentation sincère des comptes annuels afin de définir les procédures de contrôle appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la société. Nous avons également évalué le bien-fondé des règles d'évaluation, le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la société, ainsi que la présentation des comptes annuels dans leur ensemble. Enfin, nous avons obtenu de l'organe de gestion et des préposés les explications et les informations requises pour notre contrôle. Nous estimons que les éléments probants recueillis fournissent une base raisonnable à l'expression de notre opinion.

A notre avis, les comptes annuels clos le 31 décembre 2011 donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la société, conformément au référentiel comptable et légal généralement applicable en Belgique et à celui spécifique à la société.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons l'attention sur les risques et incertitudes mentionnés ci-dessous :

- Le rapport de gestion fait référence à diverses estimations comptables et matières à jugement qui comportent nécessairement des éléments d'incertitudes, tels que la provision pour risques environnementaux, le cut off des décomptes avec les réseaux ferroviaires internationaux, et les provisions pour contrats déficitaires.
- Le rapport de gestion fait également référence à la valorisation de la participation SNCB Logistics qui a été testée sur base du modèle des cash flows futurs actualisés (DCF - Discounted Cash Flow) qui comprend des éléments d'incertitude liés aux données prévisionnelles. Le Conseil d'Administration est d'avis que l'estimation de ces données prévisionnelles a été faite avec la prudence nécessaire. Une réduction de valeur (non réalisée) a été comptabilisée sur la participation dans, et sur le prêt subordonné convertible à SNCB Logistics pour des montants respectifs de 254 millions d'euros et 25 millions d'euros.
- Les immobilisations liées à l'activité fret ont été également soumises à un test de perte de valeur ("impairment") vu que ces activités sont en perte. Ce test et les moins-values comptabilisées en conséquence sont basés sur des estimations qui contiennent un certain degré d'incertitude, notamment la capacité de SNCB Logistics à rencontrer à terme ses objectifs opérationnels et à sécuriser son financement.
- Malgré des pertes significatives affectant la situation financière de la société, les comptes annuels sont établis en supposant la poursuite des activités. Cette hypothèse n'est justifiée que

dans la mesure où la société continue à recevoir le soutien financier de son actionnaire, que ledit actionnaire honore ses engagements, et/ou il peut être fait appel à d'autres sources de financement. Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons l'attention sur le rapport de gestion où, conformément à l'article 96, 6° du Code des sociétés, l'organe de gestion justifie l'application des règles d'évaluation appropriées aux perspectives de continuité.

- Les comptes annuels n'ont pas fait l'objet d'ajustements touchant à l'évaluation et à la classification de certaines rubriques du bilan qui pourraient s'avérer nécessaires si la société n'était plus en mesure de poursuivre ses activités.

2. Mentions et informations complémentaires

L'établissement et le contenu du rapport de gestion, ainsi que le respect par la société du Code des sociétés et des statuts, relèvent de la responsabilité de l'organe de gestion.

Notre responsabilité est d'inclure dans notre rapport les mentions et informations complémentaires suivantes qui ne sont pas de nature à modifier la portée de l'attestation des comptes annuels:

- Le rapport de gestion traite des informations requises par la loi et concorde avec les comptes annuels. Toutefois, nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer sur la description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée, ainsi que de sa situation, de son évolution prévisible ou de l'influence notable de certains faits sur son développement futur. Nous pouvons néanmoins confirmer que les renseignements fournis ne présentent pas d'incohérences manifestes avec les informations dont nous avons connaissance dans le cadre de notre mandat.
- Sans préjudice d'aspects formels d'importance mineure, la comptabilité est tenue conformément aux au référentiel comptable et légal généralement applicable en Belgique et à celui spécifique à la société.
- Nous estimons utile d'attirer l'attention sur la nécessité d'ajuster l'organisation administrative et le contrôle interne de la SA SNCB à la complexité croissante de la société, de ses activités et aux risques qui y sont liés. Une attention particulière a été demandée sur la réconciliation et le suivi régulier des créances et dettes ouvertes vis-à-vis des sociétés du groupe SNCB, et des produits et charges réalisés avec ces sociétés.
- L'exhaustivité et l'évaluation des engagements hors bilan s'appuient sur la confirmation de la direction et des tiers en la matière. Le bilan et le compte de résultats résultent directement de la balance des comptes généraux. Sans préjudice d'aspects formels d'importance mineure, la comptabilité est tenue conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

- Malgré les nombreuses références faites aux IAS/IFRS dans les comptes annuels, nous insistons sur le fait que notre mission est de vérifier, strictement et uniquement, la conformité des comptes annuels au référentiel comptable et légal généralement applicable en Belgique et à celui spécifique à la société.
- L'annexe concernant la consolidation est fidèle pour autant que les comptes annuels consolidés et le rapport annuel qui l'accompagne soient publiés dans les délais.
- Nous n'avons pas à vous signaler d'opération conclue ou de décision prise en violation des statuts ou du Code des sociétés. L'affectation du résultat proposée à l'assemblée générale est conforme aux dispositions légales et statutaires.

3. Rapport sur les comptes par secteurs d'activités

En vertu de l'article 27, § 1er, de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, de l'article 221 de cette même loi, qui transpose l'article 9.4 de la directive 91/440/CEE en droit belge, et des articles 1 et 4 de la directive 2006/111/CE, la SNCB doit respecter, outre le droit comptable commun, un certain nombre d'obligations financières et comptables spécifiques, notamment :

- l'établissement d'un système distinct de comptes, d'une part, pour ses activités ayant trait à ses tâches de service public, qui sont décrites de manière limitative à l'article 218 de la loi du 21 mars 1991 précitée, et, d'autre part, pour ses autres activités, ainsi que la mention à l'annexe des comptes annuels, d'un état récapitulatif des comptes relatifs aux tâches de service public ;
- la tenue, dans sa comptabilité analytique, de comptes séparés pour ses activités relatives au transport de marchandises par chemin de fer ainsi que la mention à l'annexe des comptes annuels, d'un bilan et d'un compte de résultats séparés pour ces activités ;
- la mention séparée des contributions versées par l'État aux activités relatives à la fourniture de services de transport de voyageurs au titre des missions de service public dans les comptes correspondants tout en s'assurant que ces contributions ne soient pas transférées aux activités relatives à la fourniture d'autres services de transport ou à toute autre activité ;
- la transparence sur l'affectation réelle des moyens publics, plus particulièrement en tenant des comptes internes séparés pour les différentes activités et en imputant correctement l'ensemble des charges et produits sur base d'une application objective et cohérente des principes de la comptabilité analytique.

Les comptes de résultats des secteurs d'activités se présentent comme suit pour l'exercice 2011 :

(en mio. euros)	Transport de voyageurs service public	Transport de voyageurs hors service public	Transport de marchandises	SNCB
Résultat d'exploitation	- 332,81	7,11	-25,27	-350,98
Résultat financier	181,42	-1,20	- 0,15	180,07
Résultat courant	-151,40	5,91	-25,42	-170,91
Résultat exceptionnel	-20,1	-0,30	-323,30	-343,71
Résultat net	-171,50	5,60	-348,72	-514,61

Les comptes par secteurs d'activités sont établis sous la responsabilité du Conseil d'administration. Cette responsabilité comprend entre autre la conception, la mise en place et le suivi d'une organisation administrative et d'un contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation sincère des comptes par secteur d'activités de manière qu'ils ne comportent pas d'anomalies significatives.

Le Conseil d'administration a arrêté les comptes par secteurs d'activités 2011 lors de sa réunion du 24 avril 2012. Ces comptes sont repris dans les annexes aux comptes annuels.

Le Collège des Commissaires a effectué des contrôles sur les comptes par secteurs d'activités pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2011. Nous avons effectué notre contrôle conformément à la norme ISAE 3000 "Assurance Engagements Other Than Audits or Reviews of Historical Financial Information".

Sur base de ses travaux de contrôle sur les comptes par secteurs d'activités, le Collège des commissaires a constaté le suivant :

- Les paragraphes explicatifs mentionnés dans le rapport du Collège des Commissaires sur les comptes statutaires sont aussi applicables aux comptes par secteurs d'activités.
- Au niveau des comptes de résultats, la comptabilité analytique est construite à partir des enregistrements de base, ventilés en partie sur base de paramètres et de clés de répartition. Les hypothèses à la base des clés de répartition comprennent un élément d'incertitude.
- La répartition du bilan n'est pas basée sur un enregistrement analytique, mais est établie sur base d'une comptabilité centrale ventilée a posteriori aux divers secteurs d'activités. Ce

processus implique un risque accentué de répartition incorrecte.

- Au fil des années, la ventilation des rubriques du bilan a été établie sur base de règles plus précises, ce qui hypothèque la comparabilité des bilans au cours des années.
- La répartition des postes du bilan par secteurs d'activités conduit à la création de relations intra-secteur comptabilisées dans les "comptes de régularisation" et qui sont essentiellement le résultat :
 - du transfert, total ou partiel, de rubriques du bilan vers les secteurs adéquats ;
 - du décalage entre les immobilisations affectées au secteur autre transport voyageurs et la structure de capital affecté à ce secteur d'activité sur base de ses besoins de capital par décision du Conseil d'Administration du 24 avril 2009.
- La situation de trésorerie interne entre les trois secteurs au 31 décembre 2011 est la suivante : le secteur transport des voyageurs au titre des missions de service public présente une situation de trésorerie positive de 319,92 millions d'euros, tandis que le secteur autre transport voyageurs et le secteur transport des marchandises présentent une situation de trésorerie négative de respectivement -58,85 millions d'euros et -233,89 millions d'euros. Ces montants ont été enregistrés comme dette à l'égard du secteur transport des voyageurs au titre des missions de service public. Le caractère recouvrable des créances est évalué au niveau de l'entité juridique. L'évaluation des créances et dettes intra-secteurs est basée sur l'hypothèse qu'elles sont recouvrables.
- Le résultat négatif de la SNCB pour l'exercice 2011 est concentré d'une manière importante dans le secteur transport de marchandises, en particulier la réduction de valeur sur la participation SNCB Logistics et les dépréciations exceptionnelles sur les immobilisations corporelles liées au secteur du transport de marchandises.

Bruxelles, le 8 mai 2012

Le Collège des Commissaires

La Cour des comptes représentée par

- Rudi Moens, Conseiller à la Cour des Comptes
- Michel de Fays, Conseiller à la Cour des Comptes,
- Absent à la signature Rudi Moens

Les membres de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises

- Mazars réviseurs d'entreprises SCRL, représentée par Philippe Gossart, Réviseur d'entreprises
- PKF réviseur d'entreprises SCRL, représentée par Ria Verheyen, Réviseur d'entreprises

Tout le monde à bord,
le train démarre !

Dunia

*Olivier est sous chef de gare dans la très moderne gare de Liège.
Dunia parle le français et le néerlandais. Elle ferait un parfait
sous-chef de gare. Pour le moment elle est encore un peu intimidée
par tout ce monde sur le quai. Le talkie-walkie, elle le trouve super.
Son papa est le boss dans sa gare. C'est lui qui veille à la
sécurité des passagers lors de la montée et la descente du train.
Elle en est très fière.*



Le compte des résultats

(au 31 décembre 2011)

I. Ventes et prestations	2.274.221.612,05	V. Charges financières	29.680.221,79
A. Chiffre d'affaires	2.057.203.120,70	A. Charges des dettes	29.547.817,73
B. Variation des en-cours de fabrication, des produits finis et des commandes en cours d'exécution (augmentation+, réduction-)	6.338.293,90	B. Réductions de valeur sur actifs circulants autres que ceux visés sub ii.E (dotations +, reprises -)	545,53
C. Production immobilisée	100.615.342,68	C. Autres charges financières	131.858,53
D. Autres produits d'exploitation	110.064.854,77		
		VI. Bénéfice courant (perte courante) avant impôts	-170.908.662,22
II. Coût des ventes et des prestations	2.625.198.905,95	VII. Produits exceptionnels	34.966.738,14
A. Approvisionnements et marchandises	65.089.545,00	A. Reprises d'amortissements et de réductions de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	1.830.149,52
1. Achats	81.827.987,39	B. Reprises de réductions de valeur sur immobilisations financières	44.466,04
2. Variation des stocks (augmentation-, réduction+)	-16.738.442,39	C. Reprises de provisions pour risques et charges exceptionnels	
B. Services et biens divers	2.312.254.855,05	D. Plus-values sur réalisation d'actifs immobilisés	4.766.521,00
C. Rémunérations, charges sociales et pensions		E. Autres produits exceptionnels	28.325.601,58
D. Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	224.260.768,11		
E. Réductions de valeur de stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales (dotations+, reprises-)	68.008.714,89	VIII. Charges exceptionnelles	378.674.223,46
F. Provisions pour risques et charges (dotations+, reprises-)	-48.955.172,92	A. Amortissements et réductions de valeur exceptionnels sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	67.290.641,15
G. Autres charges d'exploitation	4.540.195,82	B. Réductions de valeur sur immobilisations financières	279.498.590,18
		C. Provisions pour risques et charges exceptionnels	-1.218.193,71
III. Bénéfice (perte) d'exploitation	-350.977.293,90	D. Moins-values sur réalisation d'actifs immobilisés	25.654.599,17
		E. Autres charges exceptionnelles	7.448.586,67
IV. Produits financiers	209.748.853,47	IX. Bénéfice (perte) de l'exercice avant impôts	-514.616.147,54
A. Produits des immobilisations financières	814.327,71	X. Impôts	-4.201,98
B. Produits des actifs circulants	2.164.947,81		
C. Autres produits financiers	206.769.577,95	XI. Bénéfice (perte) de l'exercice	-514.611.945,56
		XII. Perte de l'exercice à affecter	-514.611.945,56

Bilan

(au 31 décembre 2011)

Actifs (en euros)	31/12/2011	Passifs (en d'euros)	31/12/2011
Actifs immobilisés	4.516.439.347,31	Capitaux propres	3.433.539.625,80
I. Frais d'établissement	0,0	I. Capital	1.240.070.000,00
II. Immobilisations incorporelles	194.360.858,99	II. Primes d'émission	200.579.886,00
III. Immobilisations corporelles	4.072.556.326,99	III. Plus-values de réévaluation	125.693.492,73
IV. Immobilisations financières	249.522.161,33	IV. Réserves	0,0
		V. Bénéfice (perte) reporté	-1.501.836.687,95
		VI. Subside en capital	3.369.032.935,02
Actifs circulants	1.409.220.200,89	Provisions et impôts différés	145.880.381,23
V. Créances à plus d'un an	173.901.646,83	VII. Provisions et impôts différés	145.880.381,23
VI. Stocks et commandes en cours d'exécution	206.050.826,36		
VII. Créances à un an au plus	816.483.466,71	Dettes	2.346.239.541,17
VIII. Placements de trésorerie	0,0	VIII. Dettes à plus d'un an	720.127.576,13
IX. Valeurs disponibles	27.190.842,53	IX. Dettes à un an au plus	1.048.061.533,44
X. Comptes de régularisation	185.593.418,46	X. Comptes de régularisation	578.050.431,60
Total actifs	5.925.659.548,20	Total passifs	5.925.659.548,20

Le compte des résultats par secteur

(au 31 décembre 2011)

	Total SNCB 2011	Marchandises	Transport voyageurs mission service public	Autre transport de voyageurs
I. Ventes et prestations	2.305.907.558,27	148.399.871,20	1.847.426.702,41	310.080.984,66
A. Chiffre d'affaires	2.088.889.066,92	123.879.786,55	1.660.793.201,06	304.216.079,31
Ventes et prestations de services				
externes	2.086.162.601,86	123.944.249,28	1.667.519.617,19	294.698.735,39
internes	31.685.946,22		19.761.985,10	11.923.961,12
Remises, ristournes et rabais accordés (-)	-28.959.481,16	-64.462,72	-26.488.401,24	-2.406.617,20
B. Variation des en-cours de fabrication, des produits finis et des commandes en cours d'exécution (augmentation+, réduction-)	6.338.293,90	2.003.584,25	3.613.730,10	720.979,55
C. Production immobilisé	100.615.342,68	1.764.705,98	98.021.680,00	828.956,70
D. Autres produits d'exploitation	110.064.854,77	20.751.794,42	84.998.091,26	4.314.969,09
II. Coût des ventes et des prestations	2.656.884.852,17	173.670.024,39	2.180.240.537,62	302.974.290,16
A. Approvisionnements et marchandises	65.089.545,00	5.920.570,70	54.515.834,17	4.653.140,12
1. Achats	81.827.987,39	5.857.689,13	68.330.545,82	7.639.752,43
2. Variation des stocks (augmentation-, réduction+)	-16.738.442,39	62.881,57	-13.814.711,65	-2.986.612,31
B. Services et biens divers	2.312.254.855,05	204.017.494,05	1.846.526.902,64	261.710.458,36
externes				
internes	31.685.946,22	-313.702,00	7.259.827,10	24.739.821,12
C. Rémunérations, charges sociales et pensions				
D. Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	224.260.768,11	8.077.043,14	202.902.706,56	13.281.018,41
E. Réductions de valeurs de stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales (dotations+, reprises-)	68.008.714,89	6.386.747,86	60.156.532,55	1.465.434,48
F. Provisions pour risques et charges (dotations +, reprises -)	-48.955.172,92	-53.354.720,10	5.730.310,15	-1.330.762,97
G. Autres charges d'exploitation	4.540.195,82	2.936.590,74	3.148.424,44	-1.544.819,36
II. Bénéfice (perte) d'exploitation	-350.977.293,90	-25.270.153,19	-332.813.835,21	7.106.694,50

	Total SNCB 2011	Marchandises	Transport voyageurs mission service public	Autre transport de voyageurs
IV. Produits financiers	215.885.907,81	6.533.016,70	208.454.887,55	898.003,56
A. Produits des immobilisations financières	814.327,71	93.788,16		720.539,55
B. Produits des actifs circulants	2.164.947,81	1.388.987,45	766.180,12	9.780,24
C. Autres produits financiers	206.769.577,95	5.050.241,09	201.551.653,09	167.683,77
Indemnisation pour l'utilisation des flux de trésorerie	6.137.054,34		6.137.054,34	
V. Charges financières	35.817.276,13	6.682.870,31	27.037.254,35	2.097.151,47
A. Charges des dettes	29.547.817,73	2.379.391,92	26.905.935,89	262.489,93
B. Réductions de valeur sur actifs circulants autres que ceux visés sub II.E (dotations +, reprises -)	545,53	63,91	296,94	184,68
C. Autres charges financières	131.858,53	-645,71	131.021,52	1.482,72
Indemnisation pour l'utilisation des flux de trésorerie	6.137.054,34	4.304.060,20		1.832.994,14
VI. Bénéfice courant (perte courante) avant impôts	-170.908.662,22	-25.420.006,80	-151.396.202,01	5.907.546,59
V. Produits exceptionnels	34.966.738,14	29.625.187,85	4.514.855,88	826.694,41
A. Reprises d'amortissements et de réductions de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	1.830.149,52	149.627,59	1.063.369,86	617.152,07
B. Reprises de réductions de valeur sur immobilisations financières	44.466,04	44.466,04		
C. Reprises de provisions pour risques et charges exceptionnels				
D. Plus-values sur réalisation d'actifs immobilisés	4.766.521,00	3.286.749,83	1.075.168,38	404.602,79
E. Autres produits exceptionnels	28.325.601,58	26.144.344,39	2.376.317,64	-195.060,45
VIII. Charges exceptionnelles	378.674.223,46	352.928.851,49	24.615.016,22	1.130.355,75
A. Amortissements et réductions de valeur exceptionnels sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	67.290.641,15	48.172.100,65	18.481.962,37	636.578,13
B. Réductions de valeur sur immobilisations financières	279.498.590,18	279.498.590,18		
C. Provisions pour risques et charges exceptionnels	-1.218.193,71	-1.218.193,71		
D. Moins-values sur réalisation d'actifs immobilisés	25.654.599,17	24.963.820,81	690.777,59	0,77
E. Autres charges exceptionnelles	7.448.586,67	1.512.533,56	5.442.276,26	493.776,85
IX. Bénéfice (perte) de l'exercice avant impôts	-514.616.147,54	-348.723.670,44	-171.496.362,34	5.603.885,24
X. Impôts	-514.616.147,54	-348.723.670,44	-171.496.362,34	5.603.885,24
XI. Bénéfice (perte) de l'exercice	-4.201,98	-4.201,98		
XII. Perte de l'exercice à affecter	-514.611.945,56	-348.719.468,46	-171.496.362,34	5.603.885,24

Bilan par secteur

(au 31 décembre 2011)

Actifs (en euros)	Total SNCB 2011	Marchandises	Transport voyageurs mission service public	Autre transport de voyageurs
ACTIFS IMMOBILISÉS				
I. Frais d'établissement				
II. Immobilisations incorporelles	194.360.858,99	1.184.679,10	186.706.382,80	6.469.797,09
II. Immobilisations corporelles	4.072.556.326,99	62.319.530,66	3.813.838.818,99	196.397.977,34
A. Terrains et bâtiments	133.487.212,29	10.430.042,48	112.200.088,10	10.857.081,71
B. Installations, machines et outillage	140.096.863,80	34.498,67	121.063.868,73	18.998.496,40
C. Mobilier et matériel roulant	2.461.184.037,44	9.443.715,25	2.326.409.770,21	125.330.551,98
D. Location-financement et droits similaires	350.710.577,58	31.339.944,15	319.090.659,58	279.973,85
E. Autres immobilisations corporelles	19.498.489,02	2.808.252,56	14.521.313,04	2.168.923,42
F. Immobilisations en cours et acomptes versés	967.579.146,86	8.263.077,55	920.553.119,33	38.762.949,98
IV. Immobilisations financières	249.522.161,33	196.226.701,43	2.050.316,09	51.245.143,81
A. Entreprises liées				
1. Participations	192.694.657,27	185.350.812,15	2.045.619,16	5.298.225,97
2. Créances				
B. Autres entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation				
1. Participations	56.822.125,18	10.875.703,76		45.946.421,42
2. Créances				
C. Autres immobilisations financières				
1. Actions et parts	5.250,00	185,53	4.568,05	496,42
2. Créances et cautionnements en espèces	128,88		128,88	

	Total SNCB 2011	Marchandises	Transport voyageurs mission service public	Autre transport de voyageurs
ACTIFS CIRCULANTS				
V. Créances à plus d'un an	173.901.646,83	3.940.663,95	162.179.347,54	7.781.635,34
A. Créances commerciales				
B. Autres créances	173.901.646,83	3.940.663,95	162.179.347,54	7.781.635,34
VI. Stocks et commandes en cours d'exécution	206.050.826,36	15.054.156,40	182.646.491,97	8.350.177,99
A. Stocks				
1. Approvisionnements	199.138.291,10	12.611.256,33	178.188.668,62	8.338.366,14
2. Encours de fabrication	1.072.192,62	55.380,52	1.016.594,16	217,95
3. Produits finis	576.099,36	15.494,86	560.488,57	115,94
4. Marchandises				
5. Immeubles destinés à la vente				
6. Acomptes versés	1.404.809,29	149.779,86	1.251.855,96	3.173,48
B. Commandes en cours d'exécution	3.859.433,99	2.222.244,84	1.628.884,67	8.304,48
VII. Créances à un an au plus	816.483.466,71	90.520.452,25	658.310.623,16	67.652.391,30
A. Créances commerciales	159.622.855,51	47.988.165,18	72.665.369,54	38.969.320,80
B. Autres créances	656.860.611,20	42.532.287,07	585.645.253,62	28.683.070,51
VIII. Placements de trésorerie				
A. Actions propres				
B. Autres placements				
Trésorerie interne	319.924.171,35		319.924.171,35	
IX. Valeurs disponibles	27.190.842,53		27.190.842,53	
X. Comptes de régularisation	185.593.418,46	5.944.482,01	127.319.678,24	52.329.258,20
Mutation relation intersecteur (actif)	226.661.534,80			226.661.534,80
TOTAL ACTIFS	6.472.245.254,35	375.190.665,81	5.480.166.672,67	616.887.915,87

Passifs (en euros)	Total SNCB 2011	Marchandises	Transport voyageurs mission service public	Autre transport de voyageurs
CAPITAUX PROPRES				
I. Capital	1.240.070.000,00	638.635.010,13	209.154.066,15	392.280.923,72
A. Capital souscrit	1.240.070.000,00	638.635.010,13	209.154.066,15	392.280.923,72
B. Capital non appelé (-)				
II. Primes d'émission	200.579.886,00	94.674.197,97	27.561.043,18	78.344.644,85
III. Plus-values de réévaluation	125.693.492,73	11.121.221,29	114.572.271,44	
IV. Réserves				
A. Réserves légales				
B. Réserve indisponible				
1. Pour actions propres				
2. Autres				
C. Réserves immunisées				
D. Réserves disponibles				
V. Bénéfice reporté (perte reportée)(-)	-987.224.742,39	-604.009.274,88	-337.711.989,93	-45.503.477,58
Perte de l'exercice	-514.611.945,56	-348.719.468,46	-171.496.362,34	5.603.885,24
VI. Subside en capital	3.369.032.935,02		3.369.032.935,02	
PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS				
VII. Provisions et impôts différés	145.880.381,23	64.848.261,21	73.410.582,78	7.621.537,24
A. Provisions pour risques et charges				
1. Pensions et obligations similaires				
2. Charges fiscales	79.607,50	79.607,50		
3. Grosses réparations et gros entretien				
4. Autres risques et charges	145.800.773,73	64.768.653,71	73.410.582,78	7.621.537,24
B. Impôts différés				

	Total SNCB 2011	Marchandises	Transport voyageurs mission service public	Autre transport de voyageurs
DETTES				
VIII. Dettes à plus d'un an	720.127.576,13	35.057.870,41	679.557.244,74	5.512.460,98
A. Dettes financières				
1. Emprunts subordonnés				
2. Emprunts obligataires non subordonnés				
3. Dettes de location-financement et assimilés	121.966.431,47	26.243.119,45	95.402.818,50	320.493,52
4. Etablissements de crédit				
B. Dettes commerciales				
1. Fournisseurs				
2. Effets à payer				
C. Acomptes reçus sur commande				
D. Autres dettes				
	598.161.144,66	8.814.750,96	584.154.426,24	5.191.967,46
Solde de liquidités internes				
	292.733.328,80	233.888.211,38		58.845.117,42
IX. Dettes à un an au plus	1.048.061.533,44	36.267.844,11	954.857.111,32	56.936.578,01
A. Dettes à plus d'un an échéant dans l'année				
	41.779.286,99	1.692.820,85	39.403.366,40	683.099,75
B. Dettes financière				
1. Etablissement de créditn				
2. Autres emprunts	304.500.000,00		304.500.000,00	
C. Dettes commerciales				
1. Fournisseurs	691.619.388,07	31.926.343,99	608.675.614,31	51.017.429,77
2. Effets à payer				
D. Acomptes reçus sur commandes				
	5.242.872,31	418.630,48	1.387.369,75	3.436.872,08
E. Dettes fiscales, salariales et sociales				
1. Impôts	6.662,51		2.876,30	3.786,21
2. Rémunérations et charges sociales				
F. Autres dettes				
	4.913.323,56	2.230.048,79	887.884,55	1.795.390,21
X. Comptes de régularisation	578.050.431,60	17.550.358,99	503.253.826,62	57.246.245,99
Mutation relation intersecteur (passif)	253.852.377,52	195.876.433,83	57.975.943,69	
TOTAL PASSIFS	6.472.245.254,35	375.190.665,81	5.480.166.672,67	616.887.915,87

Sources et affectations

(au 31 décembre 2011)

(en euros)	Total SNCB 2011	Marchandises	Transport voyageurs mission service public	Autre transport de voyageurs
FONCTION D'EXPLOITATION	-289.639.541,55	-72.834.909,88	-233.805.907,50	17.001.275,82
la. Résultat net	-514.611.945,73	-344.415.408,43	-177.633.416,68	7.436.879,39
Ib. Activités opérationnelles	410.570.899,78	288.042.295,98	88.886.850,83	12.639.439,67
II.D Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	224.260.768,11	8.077.043,14	202.902.706,56	13.281.018,41
II.E Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales	68.008.714,89	6.386.747,86	60.156.532,55	1.465.434,48
II.F Provisions pour risques et charges	-48.955.172,92	-53.354.720,10	5.730.310,15	-1.330.762,97
IV.C Amortissements subsides en capital (seulement 753)	-196.937.197,08		-196.937.197,08	
V.B Réductions de valeur sur actifs circulants autres que ceux visés sub. II. E.	545,53	63,91	296,94	184,68
VII.A Reprises d'amortissements et réductions de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	-1.830.149,52	-149.627,59	-1.063.369,86	-617.152,07
VII.B Reprises de réductions de valeur sur immobilisations financières	-44.466,04	-44.466,04		
VII.D Plus-values sur réalisation d'immobilisations corporelles (reclassement vers la fonction d'investissement)	-4.766.521,00	-3.286.749,83	-1.075.168,38	-404.602,79
VII.D Plus-values sur réalisation d'immobilisations financières (reclassement vers la fonction d'investissement)	-391.258,98			-391.258,98
VIII.B Réductions de valeur sur immobilisations financières	279.498.590,18	279.498.590,18		
VIII.C Provisions pour risques et charges exceptionnels	-1.218.193,71	-1.218.193,71		
VIII.A Amortissements et réductions de valeur exceptionnels sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	67.290.641,15	48.172.100,65	18.481.962,37	636.578,13
VIII.D Moins-values sur réalisation d'actifs immobilisés (reclassement vers la fonction d'investissement)	4.652.285,87	3.961.507,51	690.777,59	0,77
VIII.D Moins-values sur réalisation d'actifs financiers	21.002.313,30	21.002.313,30		
Ic. Capital de la société (source + affectation -)	-185.598.495,60	-37.464.110,73	-145.059.341,64	-3.075.043,23
A.VI Mutation "Stocks"	-18.347.717,50	24.593.973,40	-45.445.304,20	2.503.613,30
A.V Mutation "Créances à plus d'un an"	-6.895.899,83	-664.888,96	-3.391.699,34	-2.839.311,53

	Total SNCB 2011	Marchandises	Transport voyageurs mission service public	Autre transport de voyageurs
A.VII Mutation "Créances à un an au plus"	-13.926.974,82	39.477.368,96	-55.980.015,67	2.575.671,89
Transfert vers la fonction d'investissement (mutation créance en rapport avec les subsides en capital)	3.171.000,00		3.171.000,00	
P.VIII Mutation "Dettes à plus d'un an"	103.854.978,71	-76.308.302,36	182.152.593,98	-1.989.312,91
Reclassement vers la fonction de financement (rubrique 17)	-370.094.845,39		-370.094.845,39	
P.IX Mutation "Dettes à un an au plus"	-144.117.503,48	-75.303.946,38	-69.318.992,56	505.435,46
Transfert vers la fonction de financement (rubrique 43)	245.465.000,00		245.465.000,00	
A.X Mutation des comptes de régularisation de l'actif	15.176.373,03	33.736.330,65	-10.893.767,67	-7.666.189,94
Mutation relation intersecteur actif	-83.996.252,24	130.331,25	-93.482.424,01	9.355.840,52
Mutation des comptes de régularisation du passif (excl cpt 4933 3013)	152.877.573,51	-20.946.719,07	178.197.686,45	-4.373.393,87
Mutation relation intersecteur passif	83.996.252,41	37.821.741,79	47.321.906,77	-1.147.396,15
Transfert vers la fonction de financement (rubrique 493 ICA SNCB-Holding)	-152.760.480,00		-152.760.480,00	
FNCTION D'INVESTISSEMENT	164.128.321,84	71.201.587,54	98.142.823,69	-5.216.089,39
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles (et frais d'établissement)	-691.436.819,82	-10.498.863,80	-674.519.032,34	-6.418.923,68
Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles	382.270.431,91	378.235.827,58	3.402.047,97	632.556,36
Reçus suite à la vente d'immobilisations incorporelles et corporelles	114.235,13	-674.757,68	384.390,80	404.602,01
Acquisition d'immobilisations financières	-496.329.808,80	-495.508.794,08	-593.931,66	-227.083,06
Cession d'immobilisations financières	220.651.988,82	220.650.488,82		1.500,00
Reçus suite à la vente d'immobilisations financières	-20.611.054,32	-21.002.313,30		391.258,98
P.VI Subsides en capital reçus	619.879.868,92		619.879.868,92	
Transfert de la fonction d'exploitation (mutation créance en rapport avec les subsides en capital)	-3.171.000,00		-3.171.000,00	
Intervention reçue de SNCB Holding M6 (cpt 4933 3013)	152.760.480,00		152.760.480,00	
FNCTION DE FINANCEMENT	119.081.064,76	-19.328.891,64	138.409.956,40	
P.I. Augmentation de capital	30.000.000,00		30.000.000,00	
P.III. Plus-values de réévaluation	-35.548.780,63	-19.328.891,64	-16.219.888,99	
Emission (remboursement) dettes financières à long terme	370.094.845,39		370.094.845,39	
Emission (remboursement) dettes financières à court terme (transfert de la fonction d'exploitation)	-245.465.000,00		-245.465.000,00	
AUGMENTATION OU DIMINUTION DE CASH	-6.430.154,95	-20.962.213,81	2.746.872,60	11.785.186,44

Ours



SNCB rapport annuel 2011

Concept : Bruno Van Calster, Kathleen Van Vaerenbergh (SNCB)

Coordination : Bruno Van Calster (SNCB)

Textes : Bruno Van Calster (SNCB), Johan Stevens (rapport du Conseil)

Mise en page : Kathleen Van Vaerenbergh (SNCB)

Coordination photos : Stephanie De Schamphelaere (SNCB)

Photos : portraits du personnel et leurs enfants : Julien De Wilde, Pascal Broze et Eric Herchaft pour Reporters

Comité de Direction et Conseil d'administration : Bart Heynen et Eric Herchaft (Reporters)

autres photos : Reporters, Denis Moinil (SNCB)

Imprimerie: Albe De Coker

Plus d'info : Bruno Van Calster, bruno.vancalster@sncb.be, 02 528 20 53

Presse : presse@sncb.be

Editeur responsable : Michaël Vanloubeek, SNCB Public & Corporate Affairs, Avenue de la Porte de Hal 40, 1060 Bruxelles

Juin 2012