



RAPPORT ANNUEL
2011



SNCB-Holding

Rapport annuel

2011



1 MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DE L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ 3

2 FAITS MARQUANTS EN 2011 4

3 LA MOBILITÉ EN RÉSEAU: CONCEPT ET RÉALISATIONS CONCRÈTES 6

4 INVESTIR POUR CONTINUER À CROÎTRE 18

5 RESSOURCES HUMAINES 20

6 GESTION FINANCIÈRE 22

7 CORPORATE GOVERNANCE 40



MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DE L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ



Jannie HAEK,
Administrateur délégué
de la SNCB-Holding

L'année 2011 a été une année positive pour la SNCB-Holding à la rencontre de la réalisation d'une de ses missions de base: encourager le "modal shift", le report modal du transport routier vers le transport ferroviaire. La SNCB-Holding a bien été aidée dans cette mission par les réalités économiques, sociétales et environnementales très fortes: la présence de trop de bouchons sur les routes; jamais les citoyens n'ont eu autant envie de voyager; jamais les prix des produits pétroliers n'ont atteint de tels records; jamais la pression environnementale n'a eu autant d'impact: le transport routier produira prochainement à lui seul tous les quotas belges des émissions de gaz à effet de serre.

Le "modal-shift" n'est plus seulement l'énoncé d'une conviction ou d'un souhait. Le "modal-shift" est en marche. Les chiffres ne trompent d'ailleurs pas: avec 3.578 km de voies, le Groupe SNCB voit son réseau se densifier. Il ne ferme plus des lignes: il en ouvre de nouvelles. Le nombre de passagers poursuit une croissance quasi linéaire depuis dix ans (+50% depuis 2000). Le ferroviaire regagne des parts de marché (7,2% sur l'ensemble des déplacements) mais, aux heures de pointe, ce chiffre monte à 45% pour les trajets "domicile-travail" pour les déplacements dans un rayon de 30 km autour de Bruxelles. Et cela avant même l'ouverture complète du RER !

Face à cela, sur base de l'analyse des missions et obligations qui étaient consignées dans les contrats de gestion, sur base des chiffres présentés dans ce rapport annuel, le Gouvernement peut apprécier un bon bulletin de la SNCB-Holding pour repartir de l'avant:

- l'EBITDA Cash Récurrent 2011 dépasse de 0,5% les prévisions budgétaires et est en croissance de 6,7% par rapport à 2010, grâce notamment à la diminution des coûts externes (-10%), par une réduction des frais de consultance (-35,7 mio €);
- la dette, malgré une conjoncture économique difficile, est en régression (-170 mio €) par rapport à 2010;
- le nombre d'agents dans le Groupe est en recul de 2,8%, la productivité du personnel est en hausse grâce à une gestion HR moderne et performante;
- grâce aux hommes, aux caméras de surveillance et à la coopération avec les forces de l'ordre, la sécurité dans les gares est renforcée;
- les 37 gares belges de la SNCB-Holding font l'objet d'un exceptionnel programme de construction/restauration, de mise à niveau pour répondre aux exigences du public du XXI^e siècle;
- le patrimoine historique voit arriver "Train World", le musée du train, à Schaerbeek;
- les places de parking, auto et vélo, à proximité directe des gares, permettent, grâce à une gestion professionnelle, une meilleure synergie entre le train et l'auto;
- le développement de Blue-Bike et de Cambio, les vélos et les autos partagés, proposent de nouvelles possibilités pour effectuer les "last miles";
- la mobilité en réseau, avec la gare en son cœur, dispose, avec "Scotty.be", du premier comparateur d'itinéraires personnalisés, de l'outil d'informations manquant.

A la SNCB-Holding, nous sommes fiers de ces résultats. Un secteur ferroviaire fort est plus que jamais important pour le développement économique et social durable de notre pays. La mobilité en réseau, en faveur de laquelle SNCB-Holding a pris de nombreuses initiatives au cours de l'année écoulée, sera en partie la clé du succès. En 2012, la SNCB-Holding poursuivra cet effort sans relâche, au service de nos clients, du public et de l'état, afin que nous puissions bouger ensemble en toute liberté.

Jean-Claude FONTINOY,
Président du Conseil d'Administration
de la SNCB-Holding



jan Début de la deuxième phase
des travaux à Gand-St-Pierre

La deuxième phase des travaux de modernisation de la gare de Gand-St-Pierre a débuté le **28 janvier** avec la suppression des quais 11 et 12. A l'horizon 2020, la gare sera entièrement modernisée, les quais seront élargis, et les voyageurs pourront s'abriter sous une marquise qui surplombera toutes les voies.

**fév** Plus d'intermodalité en Wallonie

Le **22 février**, un deuxième et troisième Point vélo ont été ouverts dans les gares de Liège-Guillemins et d'Ottignies. Dorénavant, tout le monde peut y déposer son vélo, le faire réparer pour le lendemain, recevoir des informations relatives à la mobilité ou louer un vélo.

**mar** Plug and Ride: le projet pilote démarre

A partir du **3 mars** jusque fin mai 2011, implémentation du projet pilote "Plug and Ride". Six "pilotes testeurs" ont conduit une voiture électrique pendant 3 mois.

**mar** Congrès Next Station

La SNCB-Holding et l'UIC (Union Internationale des Chemins de fer) ont organisé ensemble les **17 & 18 mars** la troisième édition du congrès international Next Station. Next Station est un lieu de rencontres mondial pour les gestionnaires de gare, les prestataires de services, les développeurs de projet, les bureaux d'études, les journalistes spécialisés, ...

**mar** ICTRA-SAP: les experts

L'équipe SAP d'ICTRA et de Syntigo ont reçu le certificat "Advanced Center for Expertise of SAP". Cette plus haute reconnaissance SAP a été délivrée par le Managing Director de SAM Belux. Il s'agit de la plus haute distinction remise par le fournisseur de logiciel. Ce certificat est détenu par moins de 15 entreprises au monde, la SNCB-Holding a été la première entreprise en Belgique!

**mai** La gare de Namur
équipée pour les
malvoyants

Un projet pilote de système de guidage sonore, développé par le département de psychologie de l'université de Namur, a été testé dans la gare. L'ensemble du projet consiste en 15 balises sonores pouvant être activées par la personne malvoyante grâce à une télécommande ou un gsm, en un plan multisensoriel en relief et en braille, ainsi qu'une lecture vocale du tableau d'affichage de la gare.

**mai** Défibrillateurs
Externes
Automatiques

Le **18 mai**, la Direction Stations a conclu un accord-cadre avec la firme Eurodist pour équiper les grandes gares et les bâtiments de direction de Défibrillateurs Externes Automatiques (DEA).

**mai** Vélos partagés Blue-bike dans les gares

A partir du **24 mai**, plus de 1.000 Blue-bikes étaient disponibles dans les 35 grandes gares de Belgique. Ces vélos partagés constituent une alternative supplémentaire en matière de mobilité au voyageur: un nouveau maillon en matière de mobilité en réseau! Blue-bike est une solution pour un parcours sans perte de temps (www.blue-bike.be).



oct**Refer a Friend: de plus en plus d'actualité pour le Groupe SNCB**

Refer a Friend donne la chance aux collaborateurs du Groupe de présenter des amis ou des membres de leur famille ayant un profil professionnel adéquat et répondant à un des métiers en pénurie. Si le recrutement est couronné de succès, le collaborateur reçoit une prime.

**nov****Anvers-Central gagne le Grand Prix Europa Nostra**

Le **22 novembre**, Anvers-Central a gagné le prestigieux prix du patrimoine culturel de l'Union européenne "Europa Nostra" pour la très belle rénovation de la gare qui allie parfaitement l'ancien et le nouveau. Le Commissaire européen à la Culture a remis le prix à Jannie Haek, Administrateur délégué de la SNCB-Holding.

**déc****Semaine contre le vol à la tire**

Du **12 au 18 décembre**, Corporate Security Service a organisé, en collaboration avec le SPF Intérieur la "semaine contre le vol à la tire". Durant cette semaine, de nombreuses initiatives ont été prises aux endroits sensibles comme les marchés de Noël, les rues commerçantes et les gares, avec comme objectif de sensibiliser le citoyen sur les vols à la tire. Pour cette action, un sac a été distribué avec le slogan "Touche pas à mon sac".

déc**"Homeless People in European Train stations"**

Durant 24 mois, le Corporate Security Service (CSS) de la SNCB-Holding a participé à une expérience sociale européenne concernant les sans-abri et les vagabonds dans la gare de Bruxelles-Central. Le projet, appelé "Homeless People in European Train Stations", a été clôturé le **16 décembre** avec un bilan très positif.

**juin****Fête dans la nouvelle gare de Charleroi-Sud**

Les travaux de la gare de Charleroi-Sud et de la Place de la gare ont été clôturés avec une inauguration officielle. Des concerts et des expositions étaient au programme.

**août****Reconnaissance pour CPS**

CPS, le Corporate Prevention Service, a été reconnu le **2 août** par le SPF Mobilité et Transport comme centre d'examens médicaux et psychologiques sur le plan professionnel. Le Service de Sécurité et d'Interopérabilité des Chemins de Fer (SSIC), l'instance de sécurité pour le transport ferroviaire au sein du SPF Mobilité et Transport, a décerné à CPS une reconnaissance comme centre psycho-médical dans le cadre de la certification du personnel de train.

sep**Campagne Securail n° d'urgence gratuit**

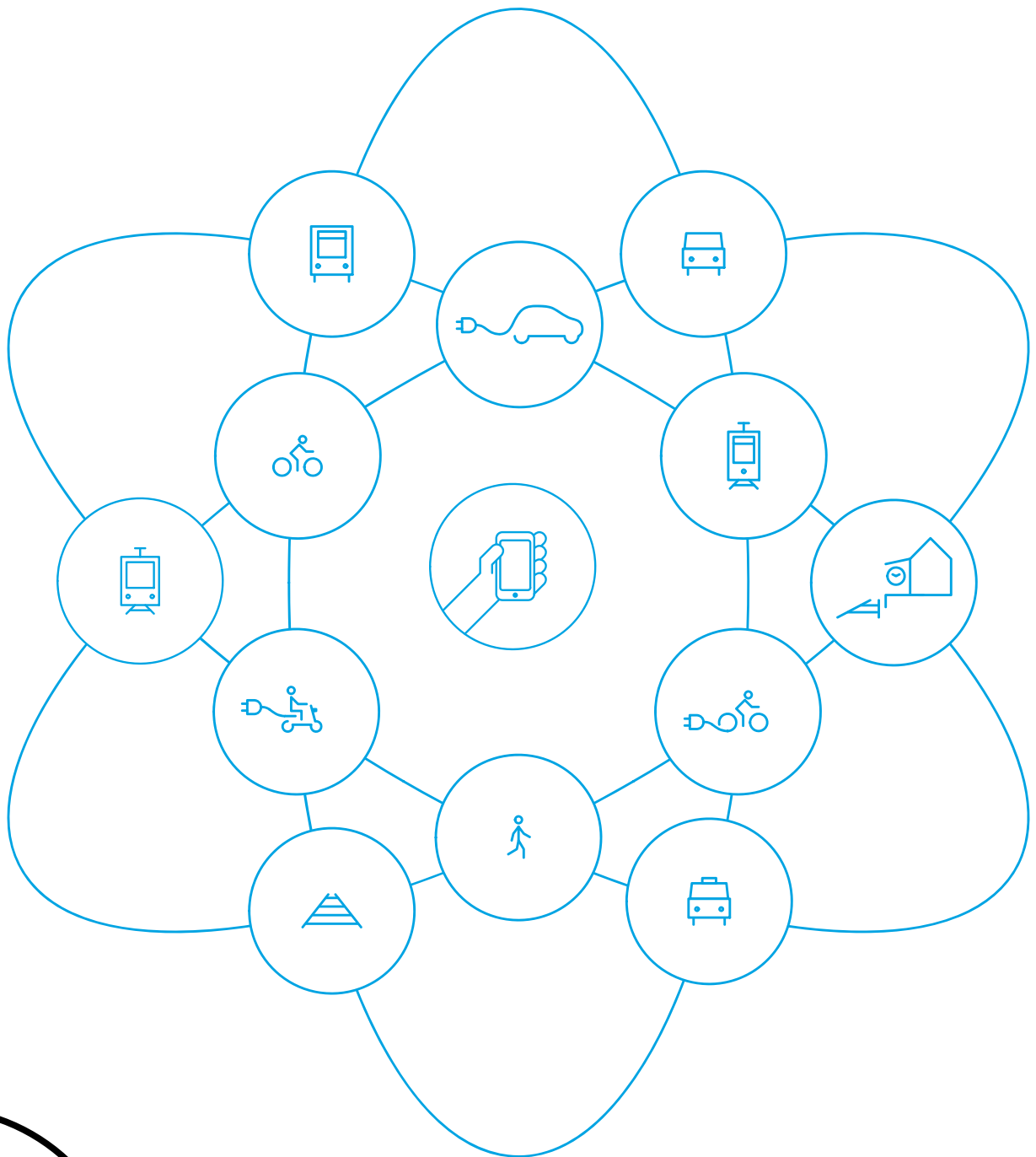
Du **6 au 13 septembre**, les affiches de Darlien, Raf et Diadie se retrouvaient à nouveau sur les murs des gares. La campagne "Avez-vous déjà le numéro de Darlien?" renvoie les clients et le personnel vers le numéro d'urgence gratuit de Securail. Ce numéro d'urgence est disponible 7/7, 24/24 et permet l'assistance aux personnes en détresse sur le domaine ferroviaire.

**oct****Bornes interactives pour nos clients**

Huit bornes interactives ont été testées depuis le **4 octobre** à Bruxelles-Central et Bruxelles-Midi. Elles ont été conçues pour répondre à toutes les questions qu'un voyageur peut se poser en gare. Ces bornes offrent à l'utilisateur un certain nombre d'outils pour organiser son voyage de manière optimale: le Routeplanner RailTime d'Infrabel avec une carte du réseau interactive, les annonces de perturbations et les affiches jaunes. La SNCB-Holding offre également un plan interactif de la gare avec un aperçu des services disponibles. Les offres d'emplois du Groupe SNCB peuvent également être consultées.

**oct****Jobday "Devenez en 1 jour notre nouveau collègue" à Bruxelles**

Le Groupe SNCB mobilise tous les moyens pour recruter les personnes dans les métiers en pénurie. Il s'agit en particulier de techniciens-électromécaniciens et d'ingénieurs industriels et civils. La campagne vise essentiellement les Bruxellois et les "nouveaux Belges". "Devenez en 1 jour notre nouveau collègue à Bruxelles." Durant l'avant-midi du **6 octobre**, les candidats ont visité un atelier de la SNCB et d'Infrabel. Durant l'après-midi, ceux qui le souhaitaient pouvaient passer des tests techniques et médicaux.



3

LA MOBILITÉ EN RÉSEAU CONCEPT ET RÉALISATIONS CONCRÈTES

Dans un monde qui bouge, où le changement est perpétuel et où la technologie évolue constamment, l'immobilité n'est plus de mise. Se déplacer à l'heure actuelle devient un véritable défi. Les besoins en mobilité n'ont jamais été aussi grands et vont s'accroître dans les années à venir.

La SNCB-Holding et ses collaborateurs se doivent d'être le moteur de cette mobilité, une nouvelle mobilité organisée en réseau où tous les modes de transport, publics et privés, se complètent efficacement et s'interconnectent (les vélos partagés Blue-bike, les voitures Cambio, les transports en train, tram, bus côtoient les voitures et les taxis).

Ainsi, la dichotomie classique entre train et voiture et entre voiture et transports en commun vole en éclat. Notre clientèle doit désormais pouvoir choisir "à la carte" ses différents modes de transport, qui tous arrivent et partent de la gare. La gare devient une véritable plate-forme de l'intermodalité et joue un rôle essentiel.

3.1 LA GARE, AU CŒUR DE LA MOBILITÉ EN RÉSEAU

Ces dernières années, la plupart des gares, petites et grandes, ont fait l'objet de travaux de rénovation et d'embellissement de grande envergure. Dans ces gares, l'accueil des voyageurs est amélioré, les parkings et les zones de commerce sont modernisés et complétés.

Le rôle de la gare évolue. On n'y vient plus simplement pour prendre le train. Mais aussi parce que le cadre y est agréable, avec ses magasins et son offre de services divers. La gare fait dorénavant partie des lieux de vie dans la ville.

Les gares sont aussi devenues de véritables plateformes dynamiques autour desquelles se concentrent tous les différents modes de transport: train, bus, vélo, voiture électrique, voiture, taxis... elles sont au cœur de la mobilité en réseau.

Les investissements dans les gares et parkings restent considérables

L'importance que le Groupe SNCB attache depuis des années aux gares et à la structure d'accueil se reflète dans le montant de ses investissements.

Entre 2005 et 2011, le Groupe a investi dans les gares et parkings environ 200 millions par an. Par rapport à la période de 2000 à 2004, c'est une augmentation de 76%.

Plans directeurs pour les gares et leurs abords dans tout le pays

Pour en faire de vrais centres de mobilité et de services, la SNCB-Holding élabore depuis des années des plans directeurs. Ces derniers sont toujours conçus en collaboration avec les villes et avec les opérateurs de transport public par route, De Lijn ou TEC.

Les filiales Eurostation et Eurogare ont engrangé au fil des années une vaste expérience dans le développement des gares et de leurs abords, l'une à Bruxelles et en Flandre, l'autre en Wallonie.

Nées au départ en tant que bureaux d'études techniques, elles ont ensuite acquis au fil du temps des compétences élargies et plus pointues dans le développement, le suivi et la réalisation de projets architecturaux.

A la demande de la SNCB-Holding, Eurostation a réalisé des projets majeurs, notamment à Gand-Saint-Pierre, Bruxelles-Nord, Ostende et Hasselt, ainsi que le projet Diabolo et bien d'autres. Dans de nombreuses petites villes également, les gares et leurs abords ont été rénovés ou transformés.

L'année 2011 a vu les travaux du Kamgebouw à Bruges s'achever.

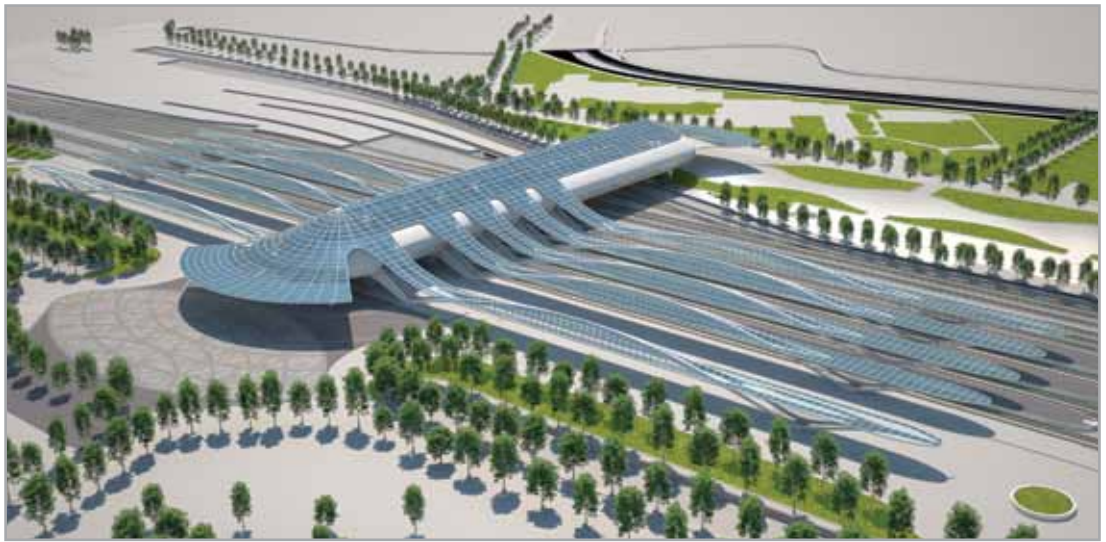
L'immeuble a entre-temps été cédé à un investisseur immobilier institutionnel, ce qui a permis de réaliser une plus-value substantielle.



1

2

3



eurogare © Santiago Calatrava

4

Fondée en 1993, l'actuelle Eurogare avait pour mission l'étude et la supervision de la construction de la nouvelle gare de Liège-Guillemins, qui a été inaugurée en septembre 2009.

Depuis lors, le savoir-faire acquis par la société a également été mis à contribution pour les études d'autres projets dans la partie sud du pays, comme notamment à Namur, Mons, Charleroi et Liège.

Le résultat de ce savoir-faire se manifeste au travers des deux réalisations les plus remarquables, à savoir les gares de Liège-Guillemins et Anvers-Central, qui font partie, selon diverses revues et sites Web spécialisés, des 10 plus belles gares du monde.

Les gares ne sont pas seulement modernisées, elles sont aussi bien gérées. Nous pouvons non seulement présenter un bilan financier positif de cette gestion, mais en plus, nous progressons à grands pas en termes de qualité. Ce que le client apprécie. Encore récemment, il est apparu que nos clients apprécient au plus haut point le concept et le service

dans les 37 grandes gares. D'après Test-Achats, nous avons atteint en 2010 un score moyen de satisfaction de 89%, ce qui dépasse nettement les objectifs du contrat de gestion. Anvers-Central, Liège-Guillemins, Bruges et Namur sont en tête du top 10. Dans les plus petites gares, c'est surtout l'infrastructure de stationnement qui est considérée comme un atout. Une enquête de satisfaction sur les services ferroviaires, réalisée pour le compte de la Commission Européenne, a révélé que, cette année encore, les clients belges sont satisfaits des services prestés dans les gares et que nous enregistrons de très bons résultats dans les comparaisons européennes.

En juin 2011, la rénovation de la gare de Charleroi-Sud a été finalisée. 240 panneaux solaires y fournissent 15% de l'électricité requise. Dans la gare d'Anvers-Central, les préoccupations environnementales se reflètent dans l'installation d'échangeurs eau/air et d'une pompe à chaleur qui permet de réchauffer ou de refroidir le bâtiment.

6

7



8



Des gares accessibles à plus de voyageurs

Les trois sociétés du Groupe SNCB suivent un plan pluriannuel pour rationaliser l'accès aux gares et aux trains.

Pour Infrabel, il s'agit de surélever les quais afin que la montée et la descente du train se fassent aisément, et d'installer des ascenseurs et des rampes d'accès aux quais.

La SNCB, quant à elle, propose une assistance aux personnes en chaise roulante dans un nombre croissant de gares. C'est aujourd'hui le cas pour 114 gares sur un total de 213 gares que comporte le réseau belge. Il y a aussi des plates-formes mobiles de chargement disponibles dans de nombreuses gares. En 2011, une formation élémentaire en "langue des signes" a été organisée pour le personnel des guichets, et des instructions ont été données afin d'améliorer la communication entre le personnel et les malentendants.

Jean-Claude Thirionet de la Direction Stations énumère les objectifs de la SNCB-Holding: "Nous optimisons les gares pour qu'au moins un accès sans marche soit prévu, avec des portes automatiques et ascenseurs; pour que l'accès du hall de la gare vers les quais soit dégagé; pour que des dalles tactiles soient installées afin d'aider les non-voyants et pour que les sanitaires et les facilités de parking soient adaptées aux personnes à mobilité réduite. Fin 2011, nous avons déjà 25 gares (représentant 40% des voyageurs) ainsi équipées. Nous touchons de cette façon un public bien plus large que l'année précédente, lorsque seulement 15 gares avaient été adaptées, pour 29% des voyageurs. Fin de l'année 2012, nous viserons à toucher 60% des voyageurs. En 2028, tous les bâtiments de gare auront été adaptés".



Sécurité dans les gares et les trains

La SNCB-Holding garantit la sécurité du public sur le domaine des chemins de fer. A cette fin, nous avons investi dans un effectif de personnel plus important pour Securail. Une restructuration du service a permis une plus grande visibilité des agents de sécurité dans les gares et les trains. De plus, nous avons développé, à l'aide de 3.000 caméras, l'un des réseaux de vidéosurveillance les plus performants du pays, et travaillons en étroite collaboration avec nos partenaires de sécurité, tels que la police des chemins de fer et les services de police locaux.

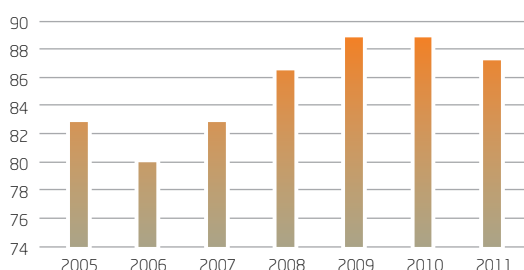


Bon résultat pour la propreté

Dans une gare, la sécurité ne peut exister sans la propreté, elle constitue un point d'attention permanent et une priorité. La qualité du nettoyage est mesurée deux fois par mois dans chacune des gares de la SNCB-Holding et est comparée à la norme européenne établie à 85%.

Depuis plusieurs années, le score de qualité des gares de la SNCB-Holding est supérieur à la norme européenne.

Score de qualité moyenne pondérée dans les gares SNCB-Holding



Succès retentissant des magasins et des lieux de restauration dans les gares

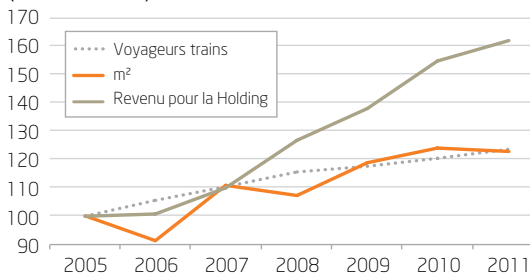
“Nos revenus provenant des magasins, des distributeurs automatiques et de la publicité affichent une croissance moyenne d’environ dix pour cent sur les cinq dernières années. Notre objectif est de maintenir ce taux de croissance identique dans les années à venir”, explique Stefaan Van Echelpoel, responsable des concessions de la SNCB-Holding. “En 2011 nous avons enregistré pour la première fois plus de 20 millions d’euros de chiffre d’affaires. La croissance rapide de notre chiffre d’affaires provient principalement des segments de “commodité”, que sont les cafés, les sandwicheries et les snacks chauds. Ils offrent aux voyageurs et aux visiteurs dans les gares un service rapide et un bon rapport qualité/prix. Nous constatons une forte augmentation de ces commerces, mais nous avons également prévu de renouveler certains concepts, comme par exemple le remplacement de certains buffets et cafés à Gand-Saint-Pierre par des sandwicheries. On constate que le nombre de mètres carrés est resté relativement stable, alors que les revenus connaissent une forte croissance, supérieure à l’augmentation du nombre de voyageurs”.

Les nouveaux concepts se retrouvent principalement dans les cafés et snacks chauds, alors que les sandwicheries connaissent une augmentation remarquable de leurs ventes grâce au succès du self-service. Elles remplacent souvent les anciens buffets.

Le nombre de distributeurs de billets ne cesse de croître dans les gares, grandes et petites, et un nouveau contrat pour les distributeurs de pain a été conclu en Flandre, où désormais plus de dix gares disposent de ces machines.

Evolution revenu SNCB-Holding et m²

(index 2005 = 100)



Publifer et le potentiel publicitaire croissant des gares

Pour la gestion de la publicité sur le domaine ferroviaire, la SNCB-Holding et ClearChannel Belgium ont fondé la joint-venture Publifer. Elle a l’exclusivité de l’exploitation du potentiel publicitaire. Bien que le contexte économique fragile affecte le marché de la publicité, les résultats de Publifer sont restés stables.

Ceci est principalement dû à la possibilité de créer des propositions commerciales propres aux gares, ce qui compense la concurrence accrue dans les produits traditionnels.



L’installation des écrans numériques dans les gares a eu lieu en octobre 2011. Réalisé en étroite collaboration avec Syntigo, ce projet est considéré par ClearChannel International comme une référence. C’est aussi une première en Belgique. Grâce à ce nouveau média, Publifer pourra certainement compter sur une augmentation de son chiffre d’affaires en 2012.

La contribution financière de Publifer à la SNCB-Holding est en augmentation depuis des années. Ceci est le résultat d’une gestion professionnelle de la publicité, mais elle est aussi une indication claire de l’attractivité commerciale croissante des gares.





3.2 LES VÉHICULES PARTAGÉS, UNE FAÇON RESPONSABLE ET DURABLE DE SE DÉPLACER

Aujourd'hui, dans un monde qui n'est plus statique, mais où l'on prend conscience que les émissions de CO₂ affectent l'équilibre environnemental, le voyageur-citoyen en quête de transport, veut une mobilité plus "propre", plus responsable et par conséquent plus durable.

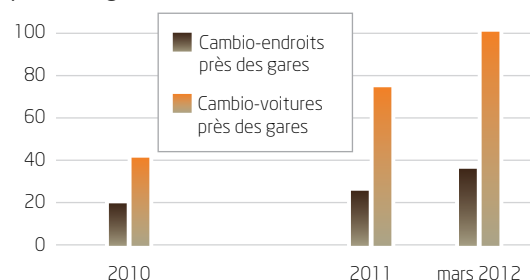
La SNCB-Holding est le moteur de cette nouvelle mobilité, qu'elle concrétise en offrant à ses voyageurs des solutions pratiques et durables telles que les voitures et les vélos partagés, les parkings sécurisés, un site internet pratique et innovant... La SNCB-Holding joue ainsi un véritable rôle de catalyseur du train. Elle rend le train toujours plus accessible et en fait une solution de transport précieuse pour une partie de la population toujours plus importante.

Les voitures partagées dans les gares ont du succès

Partant du constat que l'utilisation des voitures partagées ne fait pas de concurrence aux transports en commun car les utilisateurs des voitures partagées prennent généralement eux-aussi les transports en commun, la SNCB-Holding a investi en 2010 dans le capital de Cambio, qui propose le carsharing.

En mars 2012, on comptait déjà 36 points de stationnement dans ou à proximité de 24 gares. Pieter Deschamps du service Corporate Affairs de la SNCB-Holding a participé à la création de la joint-venture: "Depuis la fin 2009, la SNCB-Holding a mis à disposition des places de stationnement pour les voitures Cambio. Nous avons commencé avec quinze places de stationnement dans quatre gares. En mars 2012, on en était déjà à 100 voitures pour 36 points de stationnement dans ou autour des gares. Le client verse à Cambio une redevance mensuelle forfaitaire et dispose, moyennant réservation, dans nos gares d'une voiture 7 jours sur 7."

Evolution nombre voitures partagées près des gares





Les points vélo prennent soin des deux roues

Le nombre de point vélo dans les gares va crescendo. Fin 2011, on en dénombrait 42 en service. Si leur prolifération a débuté en Flandre, on en compte désormais également 4 à Bruxelles et autant en Wallonie.

Après Namur en 2010, les gares de Liège, d'Ottignies et de Mons ont ainsi ouvert un point vélo en 2011. Le point vélo de Mons se trouve dans la nouvelle "Maison des Cyclistes", juste en face de la gare. Emmanuel Scrutenaire, coordinateur de l'asbl Pro-vélo pour le Hainaut: "Les vélos sont ici en sécurité car il y a une permanence et nous effectuons des petites réparations pendant la journée. De plus, il y a également des Blue-bike à disposition. Ce sont surtout des étudiants ou des navetteurs qui en font l'utilisation lorsque leur destination se situe légèrement en dehors de la ville."

Le concept de point vélo existe depuis environ cinq ans. Il est le fruit d'une collaboration entre la SNCB-Holding et des entreprises du secteur de l'économie sociale, regroupées sous l'appellation de FIETSenWERK. Les points vélos assurent un contrôle social et font en sorte que les vélos abandonnés soient retirés. Certains exploitants réparent des vélos ou combinent ce service avec un autre, comme le repassage par exemple.

Les points vélos bénéficient globalement d'une appréciation positive, ce qui n'empêche qu'un projet visant à optimiser leur qualité est actuellement en cours. L'extension du concept de point vélo à une vingtaine de gares supplémentaires est par ailleurs à l'étude.

Lancement des vélos partagés Blue-bike

En mai 2011, il y avait 1.000 vélos partagés "Blue-Bike" disponibles dans les points vélo de 35 grandes gares, réparties dans toute la Belgique. Blue-Bike est le fruit d'une collaboration entre la SNCB-Holding et FIETSenWERK. La location des vélos se fait à un tarif avantageux. Idéal pour effectuer la dernière partie du voyage ou pratique pour être à l'heure à un rendez-vous dans le centre-ville. La formule est encore à perfectionner, les heures d'ouverture et les possibilités de retour doivent être élargies.

Mais cette formule a un avenir: la preuve avec le gestionnaire de réseau électrique Elia qui est la première société à avoir choisi Blue-Bike pour la fourniture et la gestion de ses vélos de société.

"La distance entre la gare de Schaerbeek et nos bureaux est tout simplement trop longue à pied. Maintenant, notre personnel peut gagner du temps et continuer à utiliser les transports en commun", explique Valérie Legat d'Elia. "Outre nos cinq vélos à Schaerbeek, nous avons également cinq abonnements qui permettent à nos employés de louer des Blue-Bike dans les gares. Ils sont partout mobiles."





Les râteliers sont pleins à craquer

Fin 2005, 53.500 râteliers étaient disponibles. Fin 2011, ce nombre atteignait 77.000.

Parmi ceux-ci, 40% étaient gérés par des exploitants de point vélo. Les autres ont trouvé place dans les emplacements habituels, situés dans toutes les gares et les points d'arrêt du pays. La SNCB-Holding investit aussi en permanence dans ces installations usuelles, afin de les étendre et les moderniser et d'y assurer une surveillance.

"Certains de ces sites sont clôturés et bénéficient d'un contrôle d'accès et de vidéo surveillance", explique Tom Coryn de Corporate Security Service. Nous examinons actuellement dans quelle mesure et avec quels systèmes nous allons étendre cette surveillance.

Parkings

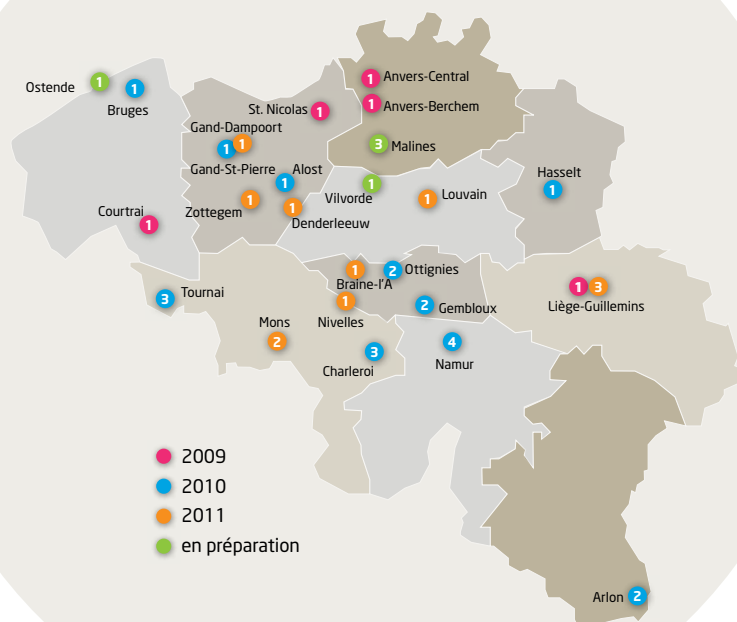
Fin 2011, il y avait un total de 55.600 emplacements de parkings pour l'ensemble des gares et points d'arrêt du pays. La SNCB-Holding est gestionnaire des parkings des 37 gares les plus importantes et des points d'arrêt non gardés. La SNCB est gestionnaire des parkings dans les autres gares.

La SNCB-Holding a confié l'exploitation des parkings des 37 gares à sa filiale B-Parking.

B-Parking assure une gestion professionnelle

La SA B-Parking a été créée à la mi-2008 pour gérer les emplacements de parking de la SNCB-Holding, avec une attention particulière pour les moyens de transports qui s'accordent avec les transports en commun: les vélos, les vélos partagés, la voiture et tout autre service connexe possible, direct ou indirect.

Fin 2011, B-Parking exploitait 37 parkings équipés d'une barrière, ce qui représente 16.000 emplacements de parkings, soit plus d'un quart de tous les emplacements des gares et points d'arrêt. Le conseil d'administration de B-Parking a, dès le départ, opté pour un contrôle centralisé du système de stationnement, permettant ainsi la gestion d'un grand nombre de parkings avec une structure allégée en personnel. La société parvient ainsi à être rentable tout en pratiquant des tarifs très démocratiques.



L'informatique joue un rôle clé

Ictra, le département ICT de la SNCB-Holding, joue un rôle important dans la réalisation de la vision de la mobilité et dans les projets de sécurité. Ce département est souvent épaulé par la filiale Syntigo dans le développement d'applications.

L'une des réalisations les plus remarquables est le lancement du portail internet Scotty.be en avril 2012. Celle-ci a été développée pour Go-Mobile, joint venture de Syntigo et de Touring Mobilis.

Scotty.be est un comparateur d'itinéraire personnel qui permet à l'utilisateur de voir immédiatement et en temps réel sur son ordinateur, sa tablette ou son smartphone s'il y a des bouchons sur son trajet, à quelle heure part son prochain train, combien de places de parkings restent disponibles...

Il peut dès lors choisir le mode de transport le plus adéquat ou la combinaison de modes de transport la plus adéquate.

En d'autres termes, c'est un instrument crucial dans la recherche d'une mobilité en réseau, au sein de laquelle tous les modes de transports se rejoignent et se complètent.

La contribution du service informatique se remarque également de manière significative dans la sécurisa-



tion des parkings de B-parking. Un système de badge a été mis au point pour l'accès au parking et l'installation de caméras de surveillance a permis au service de sécurité Corporate Security Service d'instaurer un monitoring permanent.

Ictra a également développé pour Infrabel des applications importantes dans la gestion de la sécurité. Ces applications permettent la supervision des "crocodiles". Il s'agit d'appareils placés entre les rails et qui envoient un signal au train lors du passage sur le crocodile. Le conducteur doit confirmer le signal. S'il ne le fait pas, un freinage automatique est alors déclenché. Grâce aux nouvelles applications, Infrabel peut à présent superviser l'état de marche des crocodiles via le GSM-R, le réseau mobile de communication des chemins de fer. C'est au travers de ce réseau que l'information sur ces appareils de voies peut être transmise de manière centrale et automatique.





3.3 LE CENTRE DE CONNAISSANCE B-MOBILITY SOUTIENT LA MOBILITÉ EN RÉSEAU

B-Mobility, le centre de connaissance de la SNCB-Holding, a organisé le 14 octobre 2011 à Bruxelles la troisième édition de son B-Mobility Day. Au cours de ce B-Mobility Day, intitulé "Linking networks for our future mobility", une évidence est clairement apparue: la mobilité de demain sera en réseau. Cela signifie que nous combinerons nos divers modes de déplacement en fonction de nos besoins personnels.

Les gares jouent un rôle crucial au sein de cette mobilité en réseau: ce sont des plates-formes multimodales donnant la possibilité d'une transition aisée d'un mode de transport à un autre. Ceci permet une mobilité durable dans la ville.

La mobilité en réseau est une mobilité partagée: l'accent est mis sur l'utilisation d'un moyen de transport et non sa possession. L'importance des vélos partagés a ainsi été soulignée, en particulier l'initiative Blue-Bike, l'initiative de vélos partagés de la SNCB-Holding. "Ces vélos partagés sont prêts dans 35 gares belges et sont parfaits pour prolonger votre voyage

en train vers votre destination finale: vous descendez où vous voulez, choisissez votre itinéraire et l'heure de départ et vous n'avez jamais de problèmes de parking", explique Dirk Dewulf de B-Mobility. "Blue-bike est donc une alternative durable et flexible à la voiture et le bus, le métro ou le tram pour la dernière étape de votre voyage. A l'avenir, la SNCB-Holding a la volonté d'étendre le réseau de Blue-bike, avec entre autres des bicyclettes électriques".

Une attention particulière a également été portée à la voiture électrique. La combinaison de ce type de voitures avec le train est une des solutions durables à la problématique de la mobilité. Après le succès du projet pilote Plug & Ride, 34 gares ont été équipées depuis le début de l'année 2012 de bornes de recharges pour voitures électriques. La SNCB-Holding démontre ainsi son implication totale dans une mobilité durable et en réseau.

Les informations sur B-Mobility peuvent être consultées sur le website www.b-mobility.eu

1

2

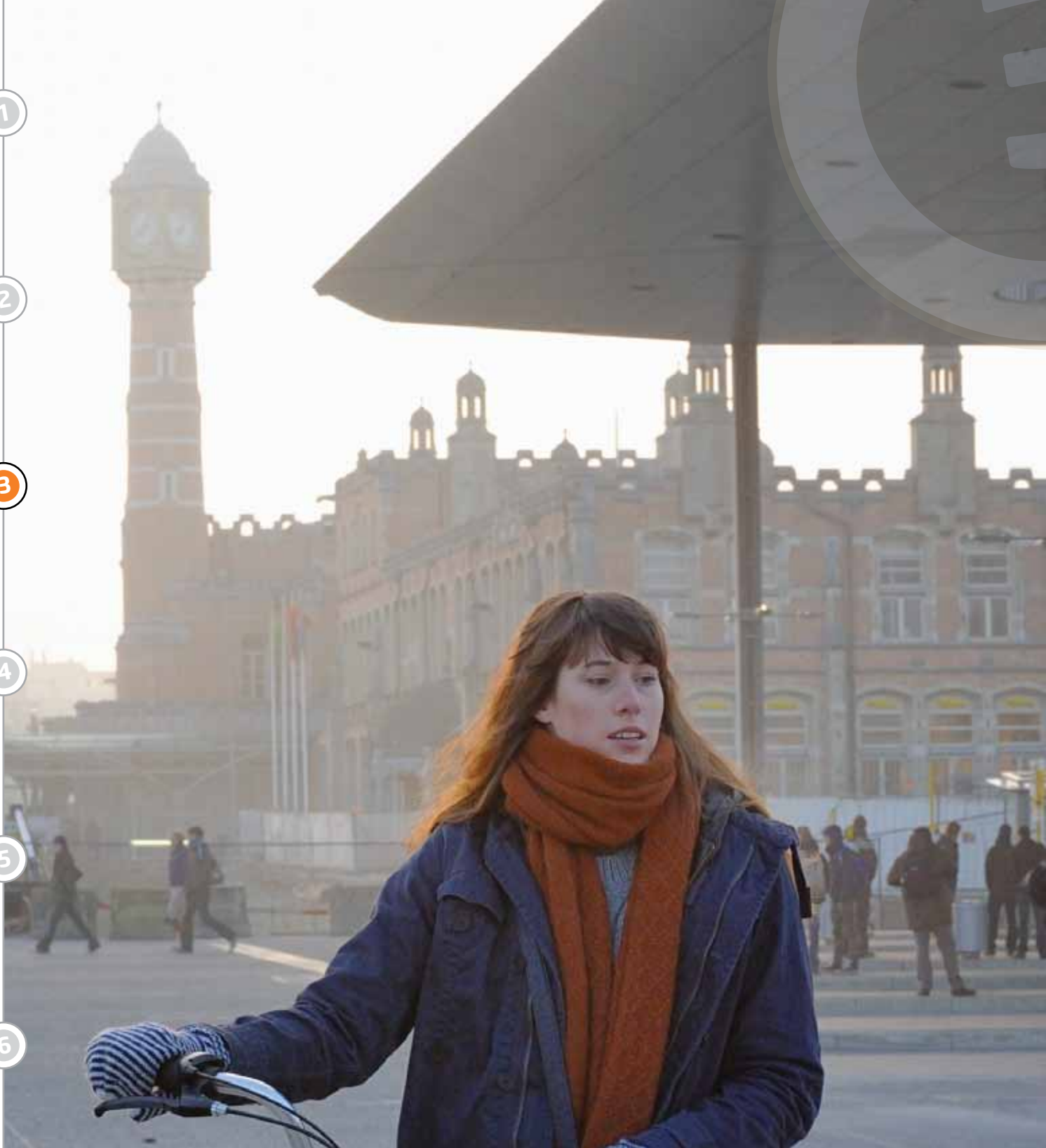
3

4

5

6

7



3.4 LA MOBILITÉ EN RÉSEAU A PERMIS UN TRANSFERT MODAL VERS LE TRAIN ET LES MODES DE TRANSPORT DURABLES

En modernisant les gares - nœuds intermodaux de la mobilité en réseau -, en améliorant la qualité de nos services ferroviaires, en étendant nos offres de transport et en offrant à notre clientèle un choix de mobilité à la carte, la SNCB-Holding a contribué

à l'augmentation du transport de voyageurs par chemins de fer, permettant ainsi un transfert modal (modal shift) de la voiture vers le train et vers les modes de transport plus durables et moins polluants...

En effet, depuis le début de ce siècle, le Groupe connaît une croissance solide, plus rapide que celle des autres moyens de transports, et le transfert modal vers le rail est un fait avéré. Cette progression continuera dans les prochaines décennies, dans un contexte de croissance démographique et d'urbanisation en hausse.

Pour maintenir et renforcer le transfert modal, la SNCB-Holding poursuit ses investissements importants en tant que gestionnaire des gares, et œuvre parallèlement à concrétiser sa vision de la mobilité du futur, une "mobilité en réseau" avec les gares comme plaque tournante.

La durabilité est le fil rouge à travers toutes les facettes de la gestion de l'entreprise. Les défis sont donc de taille en ce qui concerne la gestion des compétences, le maintien de finances saines et la réduction de notre impact écologique.

Chiffres clés illustrant la croissance et l'efficacité

La SNCB-Holding investit depuis plusieurs années à un rythme soutenu dans les gares pour en faire des centres d'accueil de la mobilité, ainsi que dans des parkings pour voitures et vélos et dans l'informatique. Des projets de voitures et vélos partagés, avec la gare comme plaque tournante, ont été lancés. Ils constituent une réponse aux nouvelles tendances émergentes dans nos habitudes de transport, portées aujourd'hui principalement par les jeunes.

Ces initiatives prennent place dans un marché du transport ferroviaire et de l'ensemble des transports en commun en plein essor. Entre 2000 et 2011, le nombre annuel de voyages à bord des trains de la SNCB a augmenté de 51 %, à 229 millions en 2011. Cela signifie que nous revenons au même niveau qu'au début des années soixante, juste avant que la voiture ne commence sa conquête.

Après la forte baisse jusqu'en 1987, le nombre de voyageurs est revenu en 2011 au niveau de 1960.

Lors de la forte croissance de la dernière décennie, le train a également gagné des parts de marché sur les autres transports motorisés.

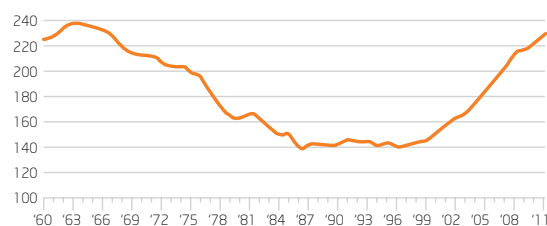
Depuis le début de ce siècle, la mobilité par bus-tram-métro a devancé la mobilité automobile, et ceci est encore plus vrai pour la mobilité ferroviaire.

Et toutes les projections indiquent une croissance soutenue du transport ferroviaire de passagers à long terme. Pour y répondre de manière qualitative, le Groupe doit poursuivre ses investissements, sachant qu'entre 2000 et 2011 les investissements annuels ont plus que doublé.

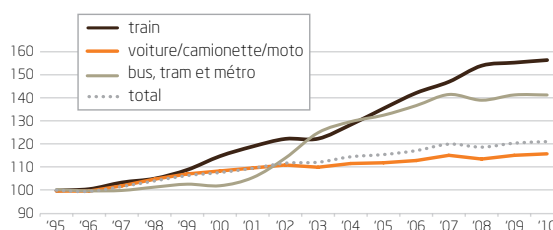
Les investissements annuels du Groupe ont augmenté dans la période 2000-2011 de 800 à 1.912 millions d'euros.

Dans les prochaines négociations avec le gouvernement fédéral pour le renouvellement du contrat de gestion, les investissements constitueront l'un des thèmes clés.

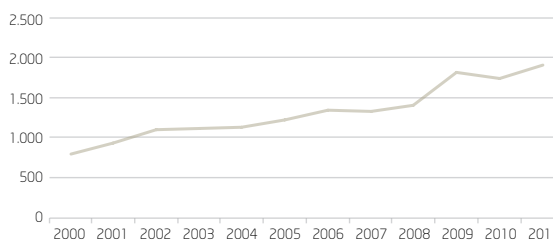
Nombre de voyageurs en trafic national et international (excl. Eurostar)



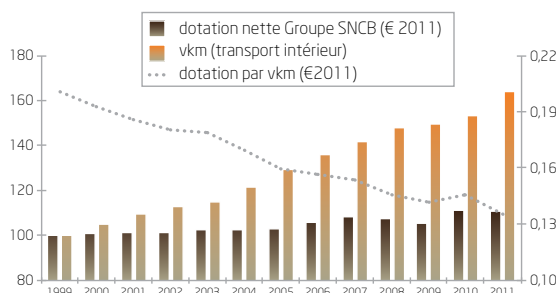
Evolution voyageurs-km par mode de transport (index 1995 = 100)



Investissements "Groupe" SNCB depuis 2000 (hors SPV et PPP)



Dotation d'exploitation par voyageur-km au niveau du Groupe (euro/v-km)





4

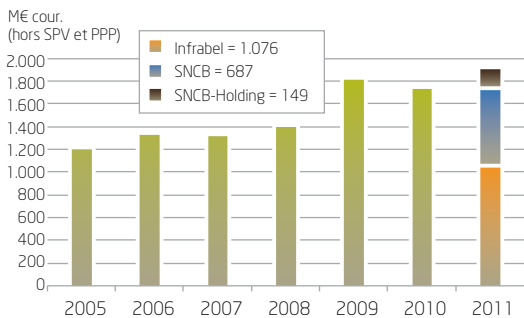
INVESTIR POUR CONTINUER À CROÎTRE

Le Groupe SNCB est un des principaux investisseurs du pays. Par ses investissements, il vise à améliorer la mobilité en Belgique en termes de quantité de l'offre de transport bien sûr, mais également en termes de qualité et de multi-modalité des services offerts.

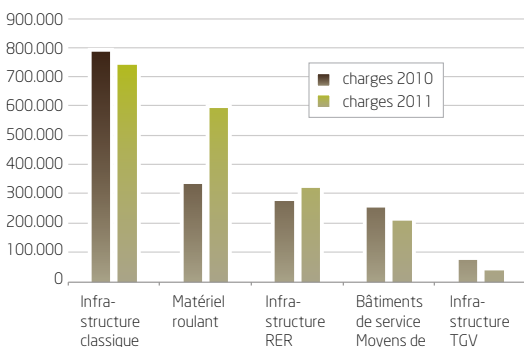
La SNCB-Holding investit dans l'intermodalité et la mobilité en réseau au travers de ses gares, parkings, ICT et via des solutions de mobilité en réseau pour encourager davantage le modal split.

Les investissements du Groupe SNCB ont connu une année record

L'année 2011 est celle d'un record: dans son ensemble, le Groupe SNCB n'avait encore jamais autant investi en une seule année. Pour la première fois en effet, la barre des 1,9 milliard d'euros investis en un an a été franchie, avec 1.912 millions d'euros au total.



Le graphique suivant illustre, par grandes rubriques, l'évolution des investissements par rapport à 2010.



Du côté des infrastructures classiques, on constate un léger tassement, mais qui n'a en rien concerné les investissements relatifs à l'installation de l'ETCS (le système européen de sécurisation du trafic ferroviaire), en croissance de 63%, ni les extensions classiques (hors RER et TGV dont on parle par ailleurs), en croissance de 16%, et qui soutiennent directement la croissance du Groupe sur le marché de la mobilité.

Pour leur part, les investissements de la SNCB dans son parc de matériel roulant ont connu une évolution tout à fait spectaculaire par rapport à 2010, principalement suite aux acquisitions de nouvelles automotrices et de nouvelles locomotives. Le nombre et la qualité des places assises proposées dans le matériel roulant constituent une priorité pour la politique de mobilité de la SNCB.

Les investissements RER ont également connu une croissance significative par rapport à 2010, reflétant la réalisation concrète de ces travaux sur le terrain. Par contre, les investissements relatifs aux infrastructures et gares TGV touchant à leur fin, ils sont en diminution par rapport à 2010.

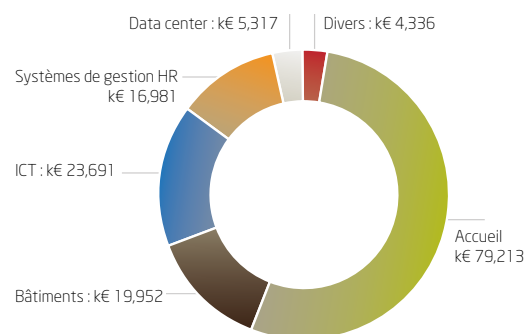


En ce qui concerne les investissements dans les "bâtiments de service et moyens de production", l'évolution s'explique notamment par la finalisation d'un important investissement à Bruges.

Il faut encore signaler qu'en dehors de ces investissements globaux de 1.912 millions d'euros, s'ajoutent encore cinq projets d'extension d'infrastructure qui sont financés de manière "alternative". Le tunnel du Liefkenshoek dans le port d'Anvers et le projet Diabolo vers l'aéroport de Bruxelles-National sont des partenariats public-privé. La modernisation de l'axe Bruxelles-Namur-Luxembourg, les travaux d'infrastructure à Zwankendamme (Zeebrugge) et le projet dans le port de Bruxelles sont, quant à eux, préfinancés chacun via un SPV, Special Purpose Vehicle.

La SNCB-Holding investit dans l'accueil des voyageurs

En 2011, la SNCB-Holding a investi près de 150 millions d'euros dans ses secteurs d'activité.



La plus grande partie des investissements a été consacrée à l'accueil de la clientèle et ce surtout dans les gares et les parkings (74 millions d'euros). Une autre partie est consacrée aux projets RER (12,9 millions d'euros) et TGV (3,9 millions d'euros), ainsi qu'aux systèmes de télésurveillance de l'espace public pour 3,1 millions d'euros.

En ce qui concerne le secteur ICT, deux projets d'importance peuvent être mis en exergue: la modernisation du système de gestion HR d'une part (17,0 M€) et la construction d'un nouveau data center à Malines d'autre part (5,3 M€). Pour le reste, les investissements dans les applications et systèmes IT plus traditionnels viennent compléter le tableau (23,7 M€).



5

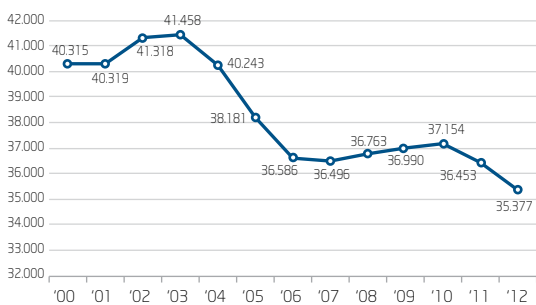
RESSOURCES HUMAINES

Au cours de ces dernières années, le Groupe, en tant qu'employeur, s'est clairement forgé une solide réputation et est devenu par la même occasion plus attractif aux yeux des candidats potentiels. La recherche de nouveaux collaborateurs, particulièrement dans les métiers en pénurie, requiert des efforts importants mais aussi des budgets considérables. Cependant, le coût total facturé par les services HR reste sous contrôle et ne connaît pratiquement aucune augmentation.

Évolution du nombre de collaborateurs

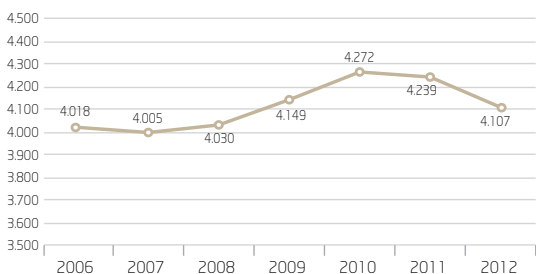
Au 1^{er} janvier 2012, le Groupe SNCB employait 36.985 collaborateurs, ce qui correspond à 35.377 équivalents temps plein. Parmi les 1.468 nouveaux collègues recrutés en 2011, on compte près de 17% de femmes, un chiffre en légère baisse par rapport à 2010. Depuis 2004, le nombre total de collaborateurs du Groupe a diminué, avec une interruption de la baisse dans la période 2007 – 2009.

Évolution ETP (Groupe) (chiffres au 1er janvier)



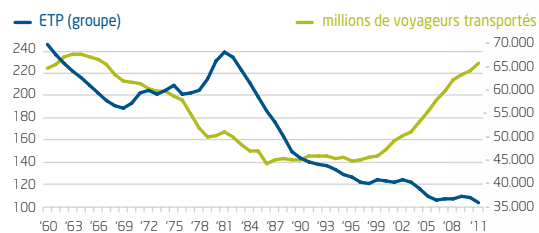
La même tendance est observée pour le nombre d'ETP de la SNCB-Holding.

Évolution ETP (SNCB-Holding) (chiffres au 1er janvier)



Le besoin en personnel par voyageur transporté a fortement baissé

Le nombre de collaborateurs continue à diminuer tandis que le nombre de voyageurs s'accroît d'année en année depuis le début du siècle.



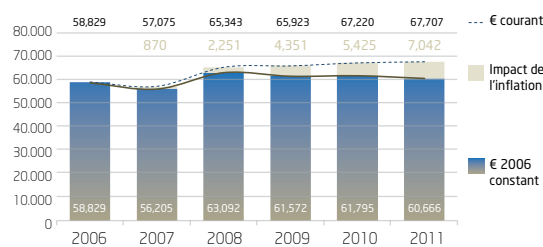
Le coût de gestion des ressources humaines sous contrôle

Le coût de gestion des ressources humaines facturé par la SNCB-Holding au sein du Groupe s'élève à environ 3% de la masse salariale totale.

Les prestations HR n'incluent pas uniquement l'administration des salaires et des carrières, mais aussi la sélection et le recrutement de 1.500 à 1.800 collaborateurs par an, le centre de formation avec une offre transversale, la médecine du travail, la gestion des pensions, ...

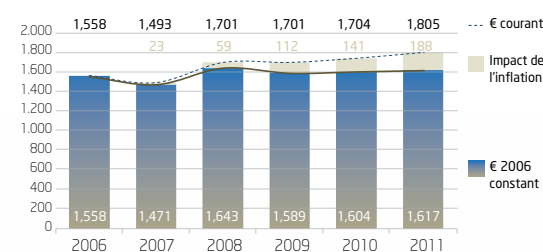
A partir de 2008, des efforts supplémentaires considérables ont été fournis pour les campagnes de recrutement au niveau national et pour l'élargissement de l'offre du centre de formation Train@Rail. Au cours de la période 2008-2011, la facture totale des services HR est quasiment restée la même, et a même diminué en euro constant.

Facturation par HR Holding (x 1.000 €)



Par employé, la facturation en euro constant reste pratiquement inchangée depuis 2008.

Facturation HR Holding par employé (€/head)





GESTION FINANCIÈRE

Conformément au prescrit des articles 95 et 96 du Code des Sociétés, le Conseil d'Administration a établi un rapport de gestion, visant à donner une information sur les points suivants.

6.1 EVOLUTION DES ACTIVITÉS ET DES RÉSULTATS

Passage au référentiel comptable IFRS

Au cours de l'exercice 2011 s'est poursuivi et achevé l'ambitieux projet de conversion des comptes annuels vers le référentiel comptable IFRS, tel qu'imposé par l'article 89 du Contrat de Gestion conclu entre la SNCB-Holding et l'Etat.

Les comptes sociaux 2011 ont été établis et audités selon deux référentiels comptables (normes belges et normes IFRS). La concordance entre ces deux versions des comptes annuels a été vérifiée, mais cette dualité de référentiels conduit à des chiffres différents, puisque les règles comptables divergent selon les normes appliquées.

Le présent rapport étant joint aux comptes déposés auprès de la Banque Nationale de Belgique, lesquels sont établis selon les normes belges, les chiffres mentionnés sont donc déterminés selon ce référentiel comptable.

EBITDA

Un des indicateurs essentiels de la performance financière de l'entreprise est l'évolution de son cash-flow brut d'exploitation, lequel est approché par le calcul de l'EBITDA.

Au 31 décembre 2011, l'EBITDA s'élevait à 124,4 millions€, contre 112,4 millions€ en 2010, soit une augmentation de 12,0 millions€ (10,7%).

Cette évolution positive s'explique principalement par:

- une diminution globale du chiffre d'affaires et des commandes en cours d'exécution de 24,1 millions€ ;
- la diminution des coûts globaux de personnel de 16,1 millions€ ;
- la réduction des services et biens divers de 28,6 millions€ ;
- une baisse de la production immobilisée de 4,8 millions€.

On relèvera que l'EBITDA a progressé nonobstant les efforts importants consentis sur les tarifs appliqués pour les facturations intragroupes. Ce résultat a été obtenu grâce à des efforts accentués de contrôle des coûts, tant en matière de personnel que de charges externes.

Autres éléments significatifs du résultat

Après prise en compte des amortissements (-81,0 millions€), des réductions de valeur sur créances et stocks (-3,6 millions€) et des provisions (+20,7 millions€), le résultat d'exploitation (EBIT) s'élève

à 60,5 millions€, soit une amélioration de 22,0 millions par rapport à 2010 (38,5 millions€).

Les résultats financiers sont négatifs à hauteur de 0,4 millions€. Ils comprennent des produits financiers pour 271,9 millions€, dont 82,0 millions sont formés par l'amortissement des subsides en capital reçus, et des charges financières à concurrence de 272,3 millions€ et comprenant notamment la charge nette d'intérêts relative à la dette "contrat de gestion" pour un montant de 76,9 millions€.

Compte tenu des perspectives financières attendues dans les prochaines années par sa filiale à 100%, la SNCB, la SNCB-Holding a ramené la valeur de sa participation dans le capital de la SNCB à zéro, impliquant une réduction de valeur de 128,6 millions€ à charge de l'exercice 2011.

Le résultat global de l'exercice est négatif à concurrence de 16,2 millions€, contre une perte de 201,5 millions€ dégagée en 2010, soit une amélioration de 185,3 millions€.

Bilan

Le total du bilan de la SNCB-Holding s'élève à 10.130,2 millions€, ce qui représente une diminution par rapport à l'année précédente (10.450,8 millions€).

La structure bilantaire reste caractérisée par une part importante d'actifs immobilisés (5.319,4 millions€) représentant essentiellement les immobilisations corporelles (1.323,5 millions€), mais également les immobilisations financières (3.880,4 millions€ de participations dans les filiales).

En ce qui concerne plus particulièrement les immobilisations corporelles et incorporelles, la SNCB-Holding a consacré un montant de 149,5 millions€ aux investissements qu'elle a réalisés en 2011, dont 32,7 millions€ pour les gares et 41,2 millions€ pour les parkings.

Le reste de l'actif est formé par les actifs circulants (4.810,8 millions€), qui comprennent entre autres 1.423,0 millions€ de créances à plus d'un an et 2.127,2 millions de placements de trésorerie et valeurs disponibles.

Le passif est principalement constitué de 1.855,0 millions€ de capitaux propres, de 4.580,4 millions€ de dettes à plus d'un an et de 2.541,8 millions€ de dettes à un an au plus.

Il est cependant important de noter que la dette bilantaire ne peut s'analyser sans jumeler celle-ci à plusieurs actifs (dépôts à terme ou créances) qui lui sont intimement liés, en raison de la structure de certains financements, mais aussi de la fonction de cash-pooling assumée par la SNCB-Holding en faveur du Groupe SNCB. C'est pourquoi la dette fait l'objet d'un calcul spécifique détaillé ci-après.



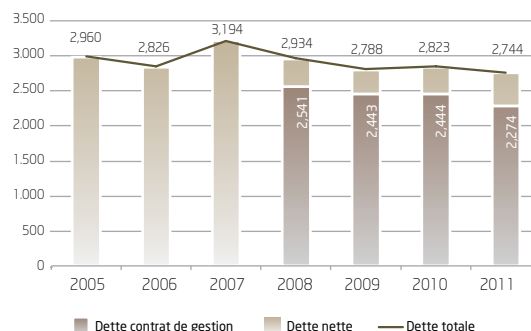
Evolution de la dette

Par dette nette de la SNCB-Holding, il faut entendre la dette contractée auprès des institutions financières telle qu'elle est comptabilisée :

- + les dettes intragroupe portant intérêts ;
- les placements de trésorerie intragroupe portant intérêts ;
- les opérations "Back-to-Back" conclues avec l'Etat dans le cadre de la reprise de la dette au 1^{er} janvier 2005 ;
- les valeurs disponibles et les placements de trésorerie auprès d'institutions financières, lorsqu'ils ne sont pas gérés pour compte de tiers (Fonds RER, Liefkenshoektunnel, Fonds des Œuvres Sociales) ;
- les placements de trésorerie destinés aux remboursements partiels du nominal de la dette contractée auprès des institutions financières ;
- les créances portant intérêts relatives aux sociétés intragroupe.

Au cours de l'exercice 2011, la dette nette de la SNCB-Holding a diminué de 78,9 millions€, passant de 2.822,9 millions € à 2.744,0 millions €. Cette évolution favorable résulte notamment de la réalisation des objectifs d'économies sur le plan opérationnel combiné à la cession, dans d'excellentes conditions, d'actifs immobiliers non stratégiques (notamment l'immeuble Kamegebouw situé à Bruges).

L'article 88 du contrat de gestion conclu avec l'Etat impose une stabilisation de la dette dont elle est responsable, c'est-à-dire celle faisant abstraction des financements réalisés pour compte des pouvoirs publics, dans le cadre de contrats où ceux-ci assurent la charge en principal et en intérêts de ces financements. Le graphique ci-dessous indique l'évolution de cette dette et montre que la SNCB-Holding a rencontré l'objectif imposé par son contrat de gestion.



Il doit être précisé que le montant de la dette de 2010 repris dans le graphique ci-dessus ne correspond pas au montant publié dans le rapport de gestion de l'exercice 2010. En effet, une différence de 10 millions€ apparaît, qui s'explique par la conversion aux normes IFRS qui a nécessité l'ajustement des comptes et donc un recalcul de la dette de 2010.

La politique financière prévoit notamment que le rapport entre les taux d'intérêt fixes et variables doit être de 2/3 contre 1/3, avec une marge de $\pm 5\%$. A fin décembre 2011, ce rapport fixe-variable s'élevait respectivement à 63,10% et 36,90%. Ces ratios s'intègrent donc dans l'intervalle autorisé.

Participation dans B-Logistics

Les engagements pris fin 2009 par la SNCB-Holding pour assainir l'activité logistique du Groupe SNCB, approuvés par l'Union Européenne en mai 2010 et par la Commission Paritaire Nationale en novembre 2010, ont été mis en œuvre.

Une filiale spécifique, SNCB Logistics, a pu démarrer ses activités en février 2011, et exécute le plan de restructuration décidé.

6.2 ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE

Aucun événement majeur n'est survenu postérieurement à la date de clôture des comptes relatifs à l'exercice social 2011.

6.3 CIRCONSTANCES SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INFLUENCE NOTABLE SUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA SOCIÉTÉ

Hormis les circonstances évoquées ci-après au point des risques, aucune circonstance particulière ne mérite d'être mise en exergue actuellement.

6.4 ACTIVITÉ EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT

La société ne mène aucune activité en matière de recherche et de développement pouvant être valorisée comme telle.

6.5 SUCCURSALES DE LA SOCIÉTÉ

La SNCB-Holding ne dispose pas de succursales.





6.6 APPLICATION DES RÈGLES DE CONTINUITÉ

Le résultat de l'exercice dégagé par la SNCB-Holding est négatif de 16,2 millions €, mais il faut noter que la société génère, du fait de ses activités, un excédent brut d'exploitation (EBITDA), qui est positif de 124,4 millions € à la fin 2011 et en augmentation de 12,0 millions € par rapport à 2010. Ce montant permet largement de couvrir les charges financières liées à la dette "contrat de gestion" (76,9 millions €).

En outre, la dette nette "contrat de gestion" de la SNCB-Holding enregistre une diminution de 170,0 millions € en un an.

Enfin, si en 2011, la SNCB-Holding a vu son rating dégradé par les agences de notation Moody's (de Aa1 à A1) et Standard & Poor's (de AA à A+, avec perspective "négative"), il faut mettre en exergue le succès rencontré par le programme de financement EMTN émis début 2012 par la SNCB-Holding, qui a réussi à lever des fonds à hauteur de 500 millions € et à des conditions financières attrayantes (4,0465%, à comparer avec le taux correspondant des OLO's le jour de la conclusion de l'émission, soit 3,61%).

Conformément aux obligations découlant de l'article 109 du Contrat de gestion, le Conseil d'administration

de la SNCB-Holding suit avec attention soutenue l'évolution de la situation financière de la SNCB, dès lors que cette dégradation risque de mettre en péril l'équilibre financier de l'ensemble du Groupe SNCB et, simultanément, de compromettre la réalisation des objectifs du contrat de gestion.

Comme l'année précédente, la SNCB-Holding a été sollicitée par le conseil d'administration de la SNCB afin de lui fournir une "lettre de confort" lui garantissant sa continuité.

À la date du 27 avril 2012, la SNCB-Holding a garanti la continuité de la SA SNCB de droit public jusqu'à l'Assemblée Générale Statutaire de la SNCB de 2013. L'engagement couvre également – pour la période couverte par la présente – les éventuels risques supplémentaires que la SNCB serait amenée à devoir assumer, en tenant compte des règles légales applicables, en cas de discontinuité de sa filiale SNCB Logistics.

Au travers de leur propre contrat de gestion (cfr. respectivement les articles 83 et 82), la SNCB et Infrabel ont pris des engagements similaires veillant à stabiliser leur dette financière nette et la dette financière consolidée.

6.7 REPORTING ET CONTRÔLE

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

Chaque trimestre, la Direction Finances fait rapport sur les activités financières au Comité de Direction, au Comité d'Audit et au Conseil d'Administration, dans le cadre de la présentation des états financiers.

Par ailleurs, l'Audit Interne est chargé de contrôler le respect de la politique financière définie par l'entreprise, en particulier quant à l'utilisation des produits dérivés, ainsi que l'exactitude des rapports.

Eu égard à la réglementation interne en vigueur concernant la gestion et la réduction des risques, il est clair que les contrats existants en matière des

produits dérivés n'auront qu'un impact marginal sur les risques de prix, de crédit, de liquidité et de cash-flow de la société.

Trimestriellement, ces risques sont évalués à leur valeur de marché et les provisions nécessaires sont constituées ou reprises.

Conformément à l'article 67 du Contrat de Gestion avec l'Etat, la Direction Finance fait rapport périodiquement au sujet de l'utilisation des moyens financiers du Fonds RER auprès de la D.G.T.T. et au Ministre des Entreprises Publiques.

Les moyens que la SNCB-Holding gère pour le Liefkens-Hoek Rail Link (sous la supervision de la Région flamande) et pour la Région flamande dans le cadre du projet d'aménagement de Malines font également l'objet d'un rapport spécial à la Région flamande.



6.8 RISQUES ET INCERTITUDES LIÉS À L'UTILISATION D'INSTRUMENTS FINANCIERS ET À LA SITUATION FINANCIÈRE DE LA SOCIÉTÉ

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

Pour couvrir les risques de change et de taux d'intérêt, on utilise des produits dits "dérivés" à savoir les swaps, forward rate agreements, options, contrats de change à terme et futures ayant comme sous-jacents un taux d'intérêt, l'inflation, un taux de change, des produits énergétiques (e.a. le gasoil pour la traction diesel et l'électricité de traction) ou un crédit.

Ces opérations sont comptabilisées suivant les normes IAS 32 et 39 pour les comptes publiés en "full IFRS", et conformément à la législation comptable belge pour les comptes publiés en Belgian Gaap.

Pour la conclusion de transactions de couverture, il faut préalablement consulter trois contreparties.

Les opérations de trading sont exclues.

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

Risque de liquidité

Lorsque des financements sont contractés, on tient compte de l'évolution prévue des cash-flows futurs, dans le but de niveler et de réduire au mieux les

soldes de trésorerie. Les placements et les emprunts doivent être alignés les uns sur les autres de façon à limiter au maximum les risques au niveau interne.

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

Risque de change

Toute opération d'endettement, même à court terme, qui génère un risque de change, doit être immédiatement et intégralement couverte en EUR (principal et intérêts) par l'utilisation de produits dérivés.

La position couverte peut être assortie d'un taux d'intérêt flottant ou fixe.

Risque de taux d'intérêt

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

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

Les préfinancements contractés par la SNCB-Holding pour le projet TGV, pour le matériel RER et l'achat des locomotives de série 18, qui ont fait l'objet de couvertures, ne sont pas pris en compte dans le calcul du ratio.





Risque de crédit

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

On a également fixé des montants maximums par contrepartie. Ces limites ne sont toutefois pas applicables aux placements et instruments qui bénéficient d'un rating AAA/Aaa ou qui sont émis ou garantis par l'Etat belge, la Communauté flamande, la Région wallonne, la Fédération Wallonie-Bruxelles et la Région de Bruxelles-Capitale.

Pour les produits dérivés, le risque de crédit vis-à-vis des contreparties doit être réparti et couvert systématiquement par la conclusion de contrats CSA (Crédit Support Annex). Dans le cadre de contrats de ce type, on calcule régulièrement quel montant net devrait être payé soit par la SNCB-Holding, soit par la contrepartie,

en cas d'annulation de l'en-cours intégral des produits dérivés conclus avec celle-ci.

Par le recours aux CSA, le risque est limité à un montant maximum qui varie en fonction du rating de la contrepartie. Une dégradation continue du rating de la SNCB-Holding (en-dessous d'un "high grade credit") aura comme conséquence que des montants considérables devront être déposés sous ces contrats CSA. Dans un cas spécifique, un investisseur doit être remboursé anticipativement.

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

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

Préfinancements régionaux

Le 5 décembre 2006, les trois Régions du pays et le gouvernement fédéral ont conclu un accord de préfinancement de nouvelles infrastructures ferroviaires. Grâce à leur apport financier, la SNCB-Holding peut préfinancer ces investissements, dont la réalisation va être accélérée.

La SNCB-Holding avance les fonds nécessaires pour qu'Infrabel, ou la SNCB-Holding elle-même, réalise l'exécution des travaux. Les Régions contribuent au paiement des charges d'intérêt et les investissements seront in fine payés par la dotation d'investissement fédérale accordée au Groupe SNCB.

Quatre des six projets d'infrastructure, pour lesquels une exécution rapide et coordonnée est considérée comme prioritaire par les trois Régions, sont accélérés dans leur réalisation: il s'agit de la modernisation de la ligne Bruxelles-Luxembourg, de la modernisation de la gare de formation de Zeebrugge, du raccordement ferroviaire du port de Bruxelles et de la construction d'un parking à Ottignies-Louvain-la-Neuve.

Pour chaque projet à financer, la SNCB-Holding a constitué ou constituera une S.P.V. (Special Purpose Vehicle) détenue à 100%; elle s'endette auprès du marché et met le montant de ces prêts à la disposition

des S.P.V. en fonction des besoins de celles-ci. Les intérêts de ces prêts sont pris en charge, à concurrence d'un plafond convenu, par les contributions de la Région concernée.

Un projet approuvé n'a pas été démarré pour l'instant; il s'agit de la construction d'une nouvelle gare à l'aéroport de Gosselies.

La réalisation de la liaison ferroviaire du Liefkenshoek dans le port d'Anvers est financée par un partenariat public-privé.

La SNCB-Holding a également conclu, le 1^{er} mars 2010, une convention avec la SRWT et la Région wallonne visant à cofinancer une gare commune intermodale (train/bus) à Mons. Le choix de ce projet commun résulte de la volonté de réaliser une parfaite intégration entre les différents modes de transport en commun au moyen d'un quai partagé. Le coût estimé de la partie de la gare exploitée par les TEC est estimée à 28 millions €. La Région wallonne cofinancera ce projet au travers d'une annuité indexée versée entre 2010 et 2025. Contrairement aux autres préfinancements, il s'agit d'un projet qui ne sera pas à charge de la dotation d'investissements fédérale, mais bien intégralement (tant en capital qu'en intérêts) à charge d'une Région.





L'accord de coopération du 9 mai 2008 régit le préfinancement d'infrastructure routière dans le cadre du redéveloppement des environs de la gare et du réaménagement des espaces publics environnants à Malines. La SNCB-Holding gère le préfinancement de la réalisation d'une liaison routière. La Région flamande indemnise les coûts de réalisation de cette liaison exposés par la SNCB-Holding. Au 31 décembre 2011, le montant net capitalisé versé par la Région flamande à la SNCB-Holding s'élève à 27.742.524,57 €.

Transactions avec des parties liées effectuées dans des conditions autres que celles du marché

En application de l'Arrêté Royal du 10 août 2009, la SNCB-Holding est appelée à communiquer des informations complémentaires au sujet des transactions significatives avec des parties liées effectuées dans des conditions autres que celle du marché, notamment par les sociétés qui remplissent plus d'un critère visé à l'article 16, §1^{er}, alinéa premier du Code des Sociétés.

Bien que les transactions avec la SNCB ne soient pas couvertes par les dispositions de l'Arrêté dès lors que la SNCB-Holding en est l'actionnaire unique, il convient de noter que les transactions avec celles-ci sont soit effectuées à prix de revient (en particulier le détachement du personnel), soit font l'objet de contrats intra-groupe (conclus ou en voie de conclusion) qui ont fait l'objet de négociations approfondies entre entités, sur base de références de marché dès lors que celles-ci étaient disponibles. Pour certains contrats de sub-leasing de matériel roulant, conclus au moment de la mise en place de la nouvelle structure du

Groupe SNCB au 1er janvier 2005, aucune référence de marché n'était, et n'est, toutefois disponible.

En ce qui concerne Infrabel, dont la SNCB-Holding détient 93,5% des actions et 20% moins une action des droits de vote, aucune transaction n'est effectuée dans des conditions autres que celles du marché. En effet, les transactions pour lesquelles la SNCB-Holding est fournisseur, sont soit effectuées à prix de revient (en particulier le détachement du personnel) soit font l'objet de contrats intra-groupe (conclus ou en voie de conclusion) qui ont fait l'objet de négociations approfondies entre entités, sur base de références de marché dès lors que celles-ci étaient disponibles. De même, les transactions où Infrabel est fournisseur, sont soit effectuées à prix de revient (en particulier la fourniture d'électricité) soit font l'objet de contrats intra-groupe (conclus ou en voie de conclusion) qui ont fait l'objet de négociations approfondies entre entités, sur base de références de marché, dès lors que celles-ci étaient disponibles.

Aucune transaction significative n'est effectuée avec d'autres filiales ou sous-filiales dont la SNCB-Holding n'est pas, directement ou indirectement, entièrement propriétaire.

A titre de prudence, il est précisé également qu'aucune transaction significative n'est effectuée à des conditions autres que celles du marché avec des entreprises dont l'Etat, actionnaire à 99,9% de la SNCB-Holding, n'est pas, directement ou indirectement, entièrement propriétaire. Aucune transaction significative n'a non plus été effectuée à des conditions autres que celles du marché avec les membres des organes de gestion et de direction et les personnes qui leur sont liées.

6.9 COMPTES ANNUELS DE LA SNCB-HOLDING

La SNCB-Holding a établi ses états financiers à la fois selon les normes comptables belges et IFRS. Actuellement, seuls les premiers font l'objet d'un rapport d'attestation par les auditeurs externes et sont soumis pour approbation à l'assemblée générale des actionnaires. Le rapport de gestion a été établi sur cette base et contient le commentaire des principales évolutions concernant les comptes préparés selon ce référentiel.

Les comptes annuels de la SNCB-Holding sont présentés, ci-après, selon les normes IFRS. Les états financiers établis selon les normes belges sont disponibles sur le site de la SNCB-Holding (<http://www.sncb-holding.be/notre-entreprise/rapport-annuel>), ainsi que sur le site de la Centrale des bilans de la Banque Nationale de Belgique.

ACTIFS au 31 décembre (millions €)	2011	2010	Δ€	Δ%
ACTIFS NON-COURANTS				
Immobilisations incorporelles	115,5	92,9	22,6	24,3%
Immobilisations corporelles	1.234,1	1.235,5	-1,4	-0,1%
A. Terrains	74,0	65,7	8,3	12,7%
B. Constructions	697,6	717,0	-19,4	-2,7%
C. Matériel roulant ferrovaire	3,0	0,0	3,0	N.S.
D. Installations et équipements divers	104,3	105,6	-1,4	-1,3%
E. Immobilisations corporelles en cours	355,3	347,2	8,1	2,3%
Immeubles de placement	72,4	60,3	12,1	20,0%
Participations dans des filiales	3.443,8	3.530,8	-86,9	-2,5%
Participations dans des coentreprises et entreprises associées	13,8	13,0	0,8	6,0%
Créances commerciales et autres débiteurs	630,8	653,2	-22,4	-3,4%
Instruments financiers dérivés	305,3	311,5	-6,2	-2,0%
Autres actifs financiers	2.112,9	1.861,9	251,0	13,5%
Actifs d'impôt différé	158,6	124,1	34,5	27,8%
Sous-total actifs non-courants	8.087,2	7.883,3	203,9	2,6%
ACTIFS COURANTS				
Stocks	8,3	8,4	-0,2	-1,9%
Créances commerciales et autres débiteurs	1.017,5	1.043,9	-26,4	-2,5%
Instruments financiers dérivés	0,9	0,1	0,8	N.S.
Autres actifs financiers	410,8	667,7	-256,9	-38,5%
Créances d'impôt courant	0,0	0,0	0,0	N.S.
Trésorerie et équivalents de trésorerie	818,0	982,7	-164,6	-16,8%
Sous-total actifs courants	2.255,6	2.702,8	-447,2	-16,5%
ACTIFS NON-COURANTS CLASSÉS COMME DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE				
Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente	1,8	0,2	1,7	N.S.
TOTAL DES ACTIFS	10.344,6	10.586,3	-241,7	-2,3%

* N.S.: non significatif



CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS au 31 décembre	2011	2010	Δ€	Δ%
CAPITAUX PROPRES				
Capital	741,8	741,8	0,0	0,0%
Réserves	-40,8	185,9	-226,6	-121,9%
Résultat global total de l'exercice	-40,6	-226,6	186,1	-82,1%
Total des capitaux propres	660,4	701,0	-40,6	-5,8%
PASSIFS NON-COURANTS				
Dettes pour avantages au personnel	427,1	444,2	-17,1	-3,9%
Provisions	108,2	207,2	-99,0	-47,8%
Dettes financières	4.583,7	4.326,1	257,6	6,0%
Instruments financiers dérivés	444,9	269,3	175,7	65,2%
Dettes commerciales	27,7	20,0	7,7	38,7%
Subsides	1.220,3	1.156,6	63,6	5,5%
Autres dettes	324,7	387,4	-62,7	-16,2%
Sous-total passifs non-courants	7.136,7	6.810,9	325,8	4,8%
PASSIFS COURANTS				
Dettes pour avantages au personnel	30,6	34,5	-3,9	-11,4%
Provisions	33,2	29,4	3,8	12,9%
Dettes financières	1.154,9	1.467,4	-312,5	-21,3%
Instruments financiers dérivés	47,7	35,7	12,0	33,6%
Dettes commerciales	255,9	275,1	-19,2	-7,0%
Dettes sociales	534,7	552,4	-17,7	-3,2%
Subsides	71,3	67,5	3,8	5,7%
Autres dettes	419,3	612,3	-193,1	-31,5%
Sous-total passifs courants	2.547,5	3.074,3	-526,9	-17,1%
DETTES DIRECTEMENT ASSOCIÉES À DES ACTIFS NON-COURANTS CLASSÉS COMME DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE				
Dettes directement associées à des actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente	0,0	0,0	0,0	N.S.
Total des passifs	9.684,2	9.885,3	-201,1	-2,0%
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS	10.344,6	10.586,3	-241,7	-2,3%

ETAT DU RESULTAT GLOBAL	2011	2010	Δ€	Δ%
ACTIVITÉS POURSUIVIES				
PRODUITS D'EXPLOITATION AVANT SUBSIDES EN CAPITAL				
Chiffre d'affaires	2.238,1	2.266,0	-27,9	-1,2%
Subsides d'exploitation	227,1	223,2	3,9	1,7%
Production immobilisée	26,2	31,0	-4,8	-15,5%
Autres produits d'exploitation	60,9	40,6	20,2	49,8%
Total des produits d'exploitation avant subsides en capital	2.552,3	2.560,9	-8,6	-0,3%
CHARGES D'EXPLOITATION AVANT AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR				
Approvisionnements et marchandises	-0,4	-0,2	-0,2	86,8%
Services et biens divers	-251,3	-271,4	20,2	-7,4%
Frais de personnel	-2.101,6	-2.143,9	42,3	-2,0%
Autres charges d'exploitation	-9,5	-11,1	1,6	-14,2%
Total des charges d'exploitation avant amortissements et pertes de valeur	-2.362,7	-2.426,6	63,9	-2,6%
Résultat d'exploitation avant subsides en capital, amortissements et pertes de valeur	189,6	134,3	55,3	41,2%
Subsides en capital	73,9	80,8	-6,9	-8,5%
Amortissements et pertes de valeur sur immobilisations incorporelles, corporelles et immeubles de placement	-83,2	-89,2	6,0	-6,7%
Pertes de valeur sur participations dans des filiales, coentreprises et entreprises associées	-129,5	-291,4	161,9	-55,5%
Résultat d'exploitation	50,7	-165,5	216,2	N.S.
Produits financiers	342,6	330,4	12,2	3,7%
Charges financières	-492,9	-418,3	-74,7	17,9%
Résultat financier - net	-150,3	-87,9	-62,4	71,0%
Résultat net des activités poursuivies avant impôt sur le résultat	-99,6	-253,4	153,8	-60,7%
Charges / (produits) d'impôt sur le résultat net	55,4	21,4	34,0	158,9%
Résultat net de l'exercice généré par les activités poursuivies	-44,1	-232,0	187,8	-81,0%
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-44,1	-232,0	187,8	-81,0%
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL				
Qui ne seront jamais reclassés dans le résultat net				
Écarts actuariels sur les engagements postérieurs à l'emploi	22,9	4,3	18,6	N.S.
Impôts liés aux autres éléments du résultat global	-20,9	1,0	-22,0	N.S.
Sous-total des autres éléments du résultat global qui ne seront jamais reclassés dans le résultat net	2,0	5,3	-3,3	-62,7%
Qui pourraient être reclassés ultérieurement dans le résultat net				
Actifs financiers disponibles à la vente	1,6	0,0	1,6	N.S.
Impôts liés aux autres éléments du résultat global	0,0	0,0	0,0	N.S.
Sous-total des autres éléments du résultat global qui pourraient être reclassés ultérieurement dans le résultat net	1,6	0,0	1,6	N.S.
Total des autres éléments du résultat global de l'exercice	3,6	5,3	-1,8	-33,2%
RESULTAT GLOBAL TOTAL	-40,6	-226,6	186,1	-82,1%



6.10 COMPTES CONSOLIDÉS RESTREINTS DU GROUPE SNCB

Les comptes consolidés restreints constituent un reporting ad hoc, établi en application de l'article 92 du contrat de gestion liant l'Etat Belge et la SNCB-Holding.

Il s'agit d'états financiers consolidés du Groupe SNCB, mais dont le périmètre est restreint aux 4 sociétés formant la base du Groupe, à savoir la SNCB-Holding, Infrabel, la SNCB et la SNCB Logistics. Ce périmètre restreint permet d'appréhender l'évolution économique et financière de l'ensemble issu de l'ancienne structure unitaire formée par la SNCB jusque fin 2004.

A l'instar des comptes sociaux de la SNCB-Holding et des comptes consolidés consortiaux, les comptes consolidés restreints arrêtés au 31 décembre 2011 ont été préparés conformément aux prescriptions des normes comptables IFRS. Ils sont consultables dans leur version intégrale sur le site internet de la SNCB-Holding (<http://www.sncb-holding.be/notre-entreprise/rapport-annuel>).

ACTIFS au 31 décembre	2011	2010	Δ€	Δ%
ACTIFS NON-COURANTS				
Immobilisations incorporelles	1.693,9	1.630,0	63,9	3,9%
Immobilisations corporelles	18.469,4	17.464,3	1.005,2	5,8%
A. Terrains	333,9	326,8	7,1	2,2%
B. Constructions	1.014,3	1.115,7	-101,4	-9,1%
C. Infrastructure ferroviaire	7.739,0	7.692,3	46,7	0,6%
D. Matériel roulant ferroviaire	3.157,7	3.090,7	67,0	2,2%
E. Installations et équipements divers	489,9	454,2	35,7	7,9%
F. Immobilisations corporelles en cours	5.734,7	4.784,6	950,1	19,9%
Immeubles de placement	72,4	60,3	12,1	20,0%
Participations & créances liées	328,9	366,2	-37,3	-10,2%
Créances commerciales et autres débiteurs	972,5	975,3	-2,8	-0,3%
Instruments financiers dérivés	300,5	311,5	-11,0	-3,5%
Autres actifs financiers	1.661,9	1.703,4	-41,5	-2,4%
Actifs d'impôt différé	158,6	124,1	34,5	27,8%
Sous-total actifs non-courants	23.658,1	22.635,0	1.023,1	4,5%
ACTIFS COURANTS				
Stocks	443,9	447,6	-3,7	-0,8%
Créances commerciales et autres débiteurs	1.665,2	1.541,1	124,2	8,1%
Instruments financiers dérivés	0,9	0,1	0,9	N.S.
Autres actifs financiers	410,9	667,8	-256,9	-38,5%
Créances d'impôt courant	0,0	0,0	0,0	N.S.
Trésorerie et équivalents de trésorerie	693,0	559,6	133,5	23,9%
Sous-total actifs courants	3.214,0	3.216,1	-2,1	-0,1%
ACTIFS NON-COURANTS CLASSÉS COMME DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE				
Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente	1,8	0,2	1,7	N.S.
TOTAL DES ACTIFS	26.873,9	25.851,2	1.022,6	4,0%

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS au 31 décembre	2011	2010	Δ€	Δ%
CAPITAUX PROPRES				
Capital	3.903,4	3.402,0	501,3	14,7%
Primes d'émission	499,9	499,9	0,0	0,0%
Actions propres (-)	-3.706,8	-3.205,5	-501,3	15,6%
Réserves consolidées	-793,0	-488,5	-304,5	62,3%
Résultat global total de l'exercice	-348,9	-304,5	-44,4	14,6%
Capitaux propres Groupe	-445,5	-96,6	-348,9	N.S.
Participations ne donnant pas le contrôle	0,0	0,0	0,0	N.S.
Total des capitaux propres	-445,5	-96,6	-348,9	N.S.
PASSIFS NON-COURANTS				
Dettes pour avantages au personnel	458,7	483,0	-24,3	-5,0%
Provisions	208,8	221,4	-12,6	-5,7%
Dettes financières	4.583,7	4.329,8	253,8	5,9%
Instruments financiers dérivés	397,4	269,3	128,2	47,6%
Passifs d'impôt différé	0,0	0,0	0,0	N.S.
Dettes commerciales	29,6	20,0	9,6	48,2%
Subsides	17.289,2	16.256,5	1.032,7	6,4%
Autres dettes	283,4	349,2	-65,8	-18,9%
Sous-total passifs non-courants	23.250,8	21.929,3	1.321,5	6,0%
PASSIFS COURANTS				
Dettes pour avantages au personnel	40,5	41,7	-1,2	-2,8%
Provisions	99,8	53,6	46,1	86,0%
Dettes financières	825,0	1.021,2	-196,1	-19,2%
Instruments financiers dérivés	25,2	35,7	-10,5	-29,5%
Dettes d'impôt courant	0,0	0,0	0,0	N.S.
Dettes commerciales	1.049,7	830,4	219,4	26,4%
Dettes sociales	536,8	552,4	-15,6	-2,8%
Subsides	605,8	571,2	34,6	6,1%
Autres dettes	885,9	912,5	-26,6	-2,9%
Sous-total passifs courants	4.068,6	4.018,6	50,0	1,2%
DETTES DIRECTEMENT ASSOCIÉES À DES ACTIFS NON-COURANTS CLASSÉS COMME DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE				
Dettes directement associées à des actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente	0,0	0,0	0,0	N.S.
Total des passifs	27.319,4	25.947,8	1.371,6	5,3%
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS	26.873,9	25.851,2	1.022,6	4,0%

ETAT DU RESULTAT GLOBAL	2011	2010	Δ€	Δ%
1 ACTIVITÉS POURSUIVIES				
PRODUITS D'EXPLOITATION AVANT SUBSIDES EN CAPITAL				
Chiffre d'affaires	1.585,9	1.557,1	28,9	1,9%
Subsides d'exploitation	1.346,3	1.328,5	17,8	1,3%
Production immobilisée	510,6	509,6	1,0	0,2%
Autres produits d'exploitation	128,5	141,3	-12,9	-9,1%
Total des produits d'exploitation avant subsides en capital	3.571,3	3.536,6	34,8	1,0%
CHARGES D'EXPLOITATION AVANT AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR				
Approvisionnements et marchandises	-229,7	-197,7	-31,9	16,2%
Services et biens divers	-1.223,5	-1.170,4	-53,1	4,5%
Frais de personnel	-2.111,3	-2.171,4	60,2	-2,8%
Autres charges d'exploitation	-64,6	-1,5	-63,1	N.S.
Total des charges d'exploitation avant amortissements et pertes de valeur	-3.629,1	-3.541,1	-88,0	2,5%
Résultat d'exploitation avant subsides en capital, amortissements et pertes de valeur	-57,7	-4,5	-53,2	N.S.
Subsides en capital	704,6	600,7	103,9	17,3%
Amortissements et pertes de valeur	-862,2	-778,1	-84,1	10,8%
Résultat d'exploitation	-215,4	-181,9	-33,4	18,4%
Produits financiers	314,9	303,6	11,3	3,7%
Charges financières	-505,8	-452,9	-52,9	11,7%
Résultat financier - net	-190,9	-149,3	-41,6	27,9%
Résultat net des activités poursuivies avant impôt sur le résultat	-406,3	-331,2	-75,0	22,7%
Charges d'impôt sur le résultat net	55,4	21,4	34,0	N.S.
Résultat net de l'exercice généré par les activités poursuivies	-350,9	-309,8	-41,0	13,2%
5 ACTIVITÉS ABANDONNÉES				
Résultat net de la période généré par les activités abandonnées	0,0	0,0	0,0	N.S.
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-350,9	-309,8	-41,0	13,2%
6 AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL				
Qui ne seront jamais reclassés dans le résultat net				
Écarts actuariels sur les engagements postérieurs à l'emploi	22,9	4,3	18,6	N.S.
Impôts liés aux autres éléments du résultat global	-20,9	1,0	-22,0	N.S.
Sous-total des autres éléments du résultat global qui ne seront jamais reclassés dans le résultat net	2,0	5,3	-3,3	-62,7%
Qui pourraient être reclassés ultérieurement dans le résultat net				
Écarts de conversion	0,0	0,0	0,0	N.S.
Actifs financiers disponibles à la vente	0,0	0,0	0,0	N.S.
Impôts liés aux autres éléments du résultat global	0,0	0,0	0,0	N.S.
Sous-total des autres éléments du résultat global qui pourraient être reclassés ultérieurement dans le résultat net	0,0	0,0	0,0	N.S.
Total des autres éléments du résultat global de l'exercice	2,0	5,3	-3,3	-62,7%
RESULTAT GLOBAL TOTAL	-348,9	-304,5	-44,4	14,6%
Résultat net de l'exercice attribuable aux				
Actionnaires	-350,9	-309,8	-41,0	13,2%
Participations ne donnant pas le contrôle	0,0	0,0	0,0	N.S.
Résultat global total de l'exercice attribuable aux				
Actionnaires	-348,9	-304,5	-44,4	14,6%
Participations ne donnant pas le contrôle	0,0	0,0	0,0	N.S.

2011	
FLUX DE TRESORERIE LIES AUX ACTIVITES OPERATIONNELLES	
Résultat net de l'exercice	-350,9
Ajustements pour	
Amortissements et pertes de valeur sur immobilisations incorporelles, corporelles, immeubles de placement et actifs détenus en vue de la vente	820,9
Réductions de valeur sur stocks, créances commerciales et autres débiteurs	49,9
Variations de juste valeur sur instruments financiers dérivés	76,9
Variations de juste valeur et pertes de valeur sur autres actifs financiers et dettes financières	16,0
(Plus-values) / moins-values sur cessions d'immobilisations corporelles, incorporelles, immeubles de placement et actifs détenus en vue de la vente	-37,4
Pertes de valeur / (reprises de pertes de valeur) sur participations et créances liées	40,7
Prise en résultat des commissions sur opérations de financement alternatif	-20,2
Provisions	33,5
Avantages au personnel	-2,5
Prises en résultat des subsides en capital	-707,7
Produits et charges d'intérêts, net	125,7
Charges d'impôt sur le résultat	-55,4
Ecarts de conversion	-0,6
Trésorerie brute absorbée par les activités opérationnelles	-11,1
Variation nette du besoin en fonds de roulement	
Stocks	-22,7
Créances commerciales et autres débiteurs	-207,0
Dettes commerciales, sociales et autres dettes	116,5
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles avant impôts	-113,2
Impôts payés	0,0
TRESORERIE NETTE ABSORBEE PAR LES ACTIVITES OPERATIONNELLES	-124,2
FLUX DE TRESORERIE LIES AUX ACTIVITES D'INVESTISSEMENT	
Acquisitions d'immobilisations incorporelles, corporelles et immeubles de placement	-2.020,8
Acquisitions d'actifs financiers	-74,7
Acquisitions de participations et créances liées	-3,4
Subsides en capital reçus	1.861,6
Encaissements lors de cessions d'immobilisations incorporelles, corporelles, immeubles de placement et actifs détenus en vue de la vente	154,9
Encaissements lors de cessions d'autres actifs financiers	436,9
Encaissements lors de cessions de participations et créances liées	0,0
Intérêts reçus	84,8
Dividendes reçus	7,0
TRESORERIE NETTE GENEREE PAR LES ACTIVITES D'INVESTISSEMENT	446,3
FLUX DE TRESORERIE LIES AUX ACTIVITES DE FINANCEMENT	
Augmentation des dettes financières	799,4
Remboursement des dettes financières (y compris contrat de location-financement)	-830,1
Remboursements / paiements nets des instruments financiers dérivés	54,2
Intérêts payés	-216,2
Dividendes payés	0,0
TRESORERIE NETTE ABSORBEE PAR LES ACTIVITES DE FINANCEMENT	-192,6
(DIMINUTION) / AUGMENTATION DE LA TRESORERIE, DES EQUIVALENTS DE TRESORERIE ET DES DECOUVERTS BANCAIRES	129,5
TRESORERIE, EQUIVALENTS DE TRESORERIE ET DES DECOUVERTS BANCAIRES A L'OUVERTURE	559,6
Ecarts de conversion	0,0
TRESORERIE, EQUIVALENTS DE TRESORERIE ET DECOUVERTS BANCAIRES A LA CLOTURE	689,0



7

CORPORATE GOVERNANCE

Les statuts de la SNCB-Holding sont fortement influencés par son statut juridique de Société anonyme de droit public. A ce titre, la SNCB-Holding est en premier lieu soumise à la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques. Pour les matières non visées par cette loi, elle est soumise au code des sociétés.

Dans le monde qui est le nôtre, la Corporate Governance constitue un enjeu majeur et requiert la plus grande attention et les règles les plus transparentes. La SNCB-Holding, en tant qu'entreprise publique, s'inscrit résolument dans ce mouvement de responsabilisation, de meilleure gestion et de meilleur contrôle de ses activités. En raison de ses missions de service public, la responsabilité sociale de la SNCB-Holding se trouve directement engagée vis-à-vis de son actionnaire de référence – l'État – et de ses clients: les citoyens qui prennent le train.

Déclaration de gouvernance d'entreprise

En ce qui concerne les règles de gouvernance d'entreprise, la SNCB-Holding se conforme au code de référence imposé par l'arrêté royal du 6 juin 2010 (M.B. du 28 juin 2010, p. 39622 et s.), sauf dispositions contraires de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques.

Pour mener à bien ses missions, la SNCB-Holding s'appuie non seulement sur son Conseil d'Administration, mais également sur trois comités spécialisés, le Comité d'Audit, le Comité de Nominations et de Rémunération et le Comité Stratégique, ainsi que le Comité de Direction ou encore d'autres comités ou commissions de concertation tels que:

- le Comité de Pilotage
- la Commission Paritaire Nationale
- le Comité des trois CEO
- la Cellule stratégique

Sans oublier les organes de contrôle comme le Commissaire du Gouvernement ou le Collège des Commissaires.

Pour une description plus détaillée de la structure de gestion et des règles de fonctionnement des organes de gestion, il est renvoyé à la Charte de Corporate Governance publiée sur le site internet de la SNCB-Holding (www.sncb-holding.be).

Dérogation au Code belge de gouvernance d'entreprise 2009

La SNCB-Holding se conforme aux principes et dispositions du Code belge de gouvernance d'entreprise 2009, à l'exception des dispositions 4.1, 4.2, 4.6 et 4.7.

Les dispositions 4.1 et 4.2 stipulent que le Conseil d'Administration établit des procédures de nomination et des critères de sélection pour les administrateurs et que c'est le président ou un autre administrateur non exécutif qui conduit le processus de nomination, cependant, l'article 162 bis §2 de la loi de 1991 stipule que le Roi nomme un nombre d'administrateurs proportionnel aux droits de vote attachés aux actions détenues par l'Etat. L'Etat belge étant actionnaire à 99,998%, tous les administrateurs sont nommés par le Roi, en fonction de la complémentarité de leurs compétences.

La disposition 4.6 stipule que les mandats des administrateurs ne doivent pas excéder quatre ans, alors que, conformément à l'article 162 bis §3 de la loi de 1991, les mandats des administrateurs de la SNCB-Holding ont une durée de 6 ans.

La disposition 4.7 stipule que le président est nommé par le Conseil; l'article 162 bis §5 prévoit, en revanche, que le président est nommé par le Roi.



SNCB-HOLDING: COMPOSITION DES ORGANES DE GESTION ET DE CONTRÔLE EN 2011

Conseil d'Administration

Président: Jean-Claude FONTINOY

Administrateur Délégué: Jannie HAEK

Administrateurs: Eddy BRUYNINCKX, Catherine GERNAY, Luc JORIS, Paul MATTHYS, Lieve SCHUERMANS, Magali VERDONCK, Marianne VERGEYLE, Melchior WATHELET

Comité de Direction

Président: Jannie HAEK

Directeurs Généraux: Michel ALLE (Finance), Vincent BOURLARD (Stations), Alex MIGOM (jusqu'au 31 août 2011), Michel BOVY (à partir du 1^{er} septembre 2011) (Strategy & Coordination), Tony VAN DEN BERGHEN (jusqu'au 30 septembre 2011), Sven AUDENAERT (à partir du 1^{er} octobre 2011) (Human Resources)

Comité d'Audit

La composition du Comité d'audit est telle que les compétences multiples requises pour une entreprise publique de la taille de la SNCB-Holding sont réunies. La Présidente dispose de larges compétences requises en matière de comptabilité et d'audit (Licence en sciences de gestion et Maîtrise spécialisée en comptabilité, revisorat en entreprise, auditeur-adjoint à la Cour des Comptes, responsabilités au sein de cabinets de Ministres du budget, inspecteur des finances). Les autres membres ont, notamment, l'expérience de direction d'entreprise à haut niveau, l'expérience en tant qu'administrateurs d'entreprises publiques ou privées, une pratique professionnelle et académique du droit des sociétés et du droit européen.

Président: Lieve SCHUERMANS

Membres: Eddy BRUYNINCKX, Catherine GERNAY, Melchior WATHELET

Comité de Nominations et de Rémunération

Président: Jean-Claude FONTINOY

Membres: Jannie HAEK, Luc JORIS, Marianne VERGEYLE

Comité Stratégique

Président: Jannie HAEK

Membres: Les 9 autres administrateurs, les 4 directeurs généraux, les représentants des organisations syndicales: Michel ABDISSI, Dominique DALNE, Jean-Pierre GOOSSENS, Luc PIENS, Serge PITELJON, Marcel VERTONGEN

Comité de Pilotage

Président: Jannie HAEK

Membres: Marc DESCHEEMAECKER, Luc LALLEMAND, Marc VAN LAETHEM, Gérard GELMINI (jusqu'au 30 septembre 2011), Michel ABDISSI (à partir du 1^{er} octobre 2011), Jos DIGNEFFE

Commission Paritaire Nationale

Président: Jean-Claude FONTINOY

Délégation du Groupe SNCB: Jannie HAEK, Michel ALLE, Alex MIGOM (jusqu'au 31 août 2011), Michel BOVY (à partir du 1^{er} septembre 2011), Tony VAN DEN BERGHEN (jusqu'au 30 septembre 2011), Sven AUDENAERT (à partir du 1^{er} octobre 2011), Luc LALLEMAND, Jean-Marie RAVIART (jusqu'au 30 septembre 2011), Luc VANSTEENKISTE (à partir du 1^{er} octobre 2011), Eddy CLEMENT, Marc DESCHEEMAECKER, Sabin S'HEEREN, Richard GAYETOT

Délégation des organisations du personnel reconnues:

Jean-Pierre GOOSSENS, Michel ABDISSI (jusqu'au 30 septembre 2011), Pierre LEJEUNE (à partir du 1^{er} octobre 2011), Serge PITELJON, Rudy VERLEYSSEN, Michel PRAILLET, Claude DESCHAEPMEESTER, Marnix VERSTICHEL, Luc PIENS, Dominique DALNE, Gérard HUSSON

Commissaire du Gouvernement

Marc BOEYKENS

Collège des Commissaires pour le contrôle des comptes statutaires

Président: Ignace DESOMER

Membres: Michel de FAYS, Michel DE SAIVE (jusqu'au 31 mai 2011), Eric CLINCK (jusqu'au 31 mai 2011), Ria VERHEYEN (à partir du 1^{er} juin 2011), Philippe GOSSART (à partir du 1^{er} juin 2011)

Commissaires-réviseurs pour le contrôle des comptes consolidés du consortium SNCB-Holding - Infrabel

Jusqu'à l'Assemblée Générale du 31 mai 2011: MM. Michel DE SAIVE et Eric CLINCK au nom de KPMG réviseurs d'entreprises S.c.C.R.L.

A partir de l'Assemblée Générale du 31 mai 2011: Mme Ria VERHEYEN au nom de la S.c.C.R.L. PKF bedrijfsrevisoren et M. Philippe GOSSART au nom de la S.c.C.R.L. Mazars réviseurs d'entreprises



Luc Joris - Marc Boeykens - Lieve Schuermans - Melchior Wathelet

Paul Matthys - Jannie Haek - Jean-Claude Fontinoy - Magali Verdonck - Marianne Vergeyle - Eddy Bruyninck - Catherine Gernay

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition

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

Le Roi nomme, par arrêté délibéré en Conseil des Ministres, un nombre d'administrateurs proportionnel aux droits de vote attachés aux actions détenues par l'Etat (article 162 bis §2 alinéa 1 de la loi du 21 mars 1991). Tous les administrateurs ont été nommés par le Roi.

Échéance des mandats

J.-C. FONTINOY (président)	21.11.2010
E. BRUYNINCKX	21.11.2010
L. SCHUERMANS	21.11.2010
M. VERDONCK	21.11.2010
M. VERGEYLE	21.11.2010
M. WATHELET	21.11.2010
J. HAEK (administrateur délégué)	31.01.2011
C. GERNAY	31.01.2011
L. JORIS	16.06.2015
P. MATTHYS	16.06.2015

Le Gouvernement ayant été en affaires courantes, aucun arrêté de nomination n'a été signé par le Roi. Les administrateurs dont le mandat a expiré, sont toutefois tenus de rester provisoirement en fonctions sur base du principe de la continuité du service public.

Fonctionnement

Fréquence des réunions

L'article 10 des statuts stipule que le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, et, au moins, quatre fois par an.

Durant l'année 2011, le Conseil s'est réuni 15 fois.

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

Cette procédure a été utilisée une fois en 2011.

Compétences

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

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

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

En plus des dossiers récurrents, le Conseil d'Administration a, en 2011, pris des décisions sur et assuré le suivi d'un certain nombre de dossiers importants:

- le suivi de la restructuration de B-Cargo: création de la SNCB Logistics, suivi de sa situation financière, le suivi du reporting et de la concertation sociale sur le dossier Cargo ;
- le suivi de la situation financière du Groupe SNCB, du plan d'économies et actualisation du rapport du Boston Consulting Group;
- le suivi de l'impact pour la SNCB-Holding de la crise du crédit et de la situation sur les marchés financiers ainsi que l'évolution du rating de la SNCB-Holding ;
- l'aperçu des financements/refinancements à assurer dans les années 2011 et 2012 ;
- la nomination de 2 directeurs généraux et la prolongation du mandat du directeur général Finance ;
- l'établissement du plan d'investissements 2013-2025 ;
- le renouvellement de l'assurance hospitalisation du personnel actif et pensionné ;
- l'actualisation du plan de politique environnementale de la SNCB-Holding ;
- le suivi des réalisations dans le cadre du projet H2R ;
- le suivi de l'évolution de l'effectif du personnel du Groupe SNCB.

COMITÉ D'AUDIT

Fonctionnement

Fréquence des réunions

Le Comité se réunit à intervalles réguliers. Le président du Comité peut convoquer des réunions spéciales afin que le Comité puisse mener à bien sa mission. Les administrateurs qui ne sont pas membres du Comité d'Audit peuvent, s'ils le souhaitent, assister aux réunions et, le cas échéant, ils bénéficient des jetons de présence qui y sont liés.

Durant l'année 2011, le Comité d'Audit s'est réuni 13 fois.

Compétences

Le Comité d'Audit assume les tâches que lui confie le Conseil d'Administration. En outre, il a pour mission d'assister le Conseil d'Administration par l'examen d'informations financières, notamment les comptes annuels, le rapport de gestion et les rapports intermédiaires. Il s'assure également de la fiabilité et de l'intégrité des rapports financiers en matière de gestion des risques.

Les principaux sujets examinés en 2011 par le Comité d'Audit concernent :

- l'analyse de l'évolution financière du Groupe SNCB, le suivi du plan d'économies et l'actualisation du rapport du Boston Consulting Group ;
- le suivi de la restructuration de B-Cargo: création de la SNCB Logistics, suivi de sa situation financière, le suivi du reporting et de la concertation sociale sur le dossier Cargo;
- le suivi des recommandations formulées par l'Audit Interne et des plans d'action convenus entre celui-ci et le management opérationnel ;
- le programme d'activités 2012 de l'Audit Interne et en particulier les missions d'audit à réaliser ;
- le budget d'exploitation 2012 de la SNCB-Holding ;
- le suivi du projet Mind³ (Enterprise Resource Planning) ;
- le suivi de l'impact pour la SNCB-Holding de la crise du crédit et de la situation sur les marchés financiers ;
- l'aperçu des financements/refinancements à assurer dans les années 2011 et 2012 ;
- le suivi du rating de la SNCB-Holding ;
- la gestion et le contrôle des marchés/contrats au sein de la SNCB-Holding: étude et propositions d'amélioration des procédures et du contrôle interne en matière de marchés publics, rapport de PricewaterhouseCoopers ;
- le suivi des filiales.

COMITÉ DE NOMINATIONS ET DE RÉMUNÉRATION

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

Fonctionnement

Fréquence des réunions

Le Comité se réunit aussi souvent que l'exige l'intérêt de la Société.

En 2011, le Comité de Nominations et de Rémunération s'est réuni 11 fois.

Compétences

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

Il fait des propositions au Conseil au sujet de la rémunération et des avantages accordés aux membres du Comité de Direction et aux cadres supérieurs et suit ces questions de manière continue.

Il assume également les tâches que le Conseil d'Administration lui confie.

COMITÉ STRATÉGIQUE

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

Fonctionnement

Fréquence des réunions

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

En 2011, le Comité Stratégique s'est réuni 8 fois.

Compétences

Sans préjudice des compétences conférées au Conseil et au Comité de Direction, le Comité Stratégique est compétent pour :

- rendre un avis préalable à la conclusion du contrat de gestion de l'entreprise et assurer le suivi de l'exécution de ce contrat de gestion,



Vincent BOURLARD - Michel ALLE - Michel BOVY - Sven AUDENAERT - Jannie HAEK

COMITÉ DE DIRECTION

L'administrateur délégué est nommé par le Roi, par arrêté délibéré en Conseil des Ministres, pour un terme renouvelable de 6 ans (article 162 quater de la loi du 21 mars 1991).

Le Conseil d'Administration nomme les membres du Comité de Direction sur proposition de l'administrateur délégué et après avoir pris l'avis du Comité de Nominations et de Rémunération (article 162 quater de la loi du 21 mars 1991).

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

Modifications en 2011

Le mandat de M. HAEK, administrateur délégué, venait à échéance le 31 janvier 2011. Le Gouvernement ayant été en affaires courantes, aucun arrêté de nomination n'a été signé par le Roi ; M. HAEK est toutefois tenu de rester provisoirement en fonctions sur base du principe de la continuité du service public.

Vu le départ en pension de M. Alex MIGOM, directeur général Strategy & Coordination, le 1^{er} septembre 2011 et de M. Tony VAN DEN BERGHEN, directeur général Human Resource, le 1^{er} octobre 2011, le Conseil d'Administration du 26 août 2011 a nommé M. Michel BOVY, directeur général Strategy & Coordination, pour un terme de 6 ans, à partir du 1^{er} septembre 2011 et M. Sven AUDENAERT, directeur général Human Resources, pour un terme de 6 ans, à partir du 1^{er} octobre 2011.

Le Conseil d'Administration du 29 octobre 2010 a renouvelé le mandat de M. Vincent BOURLARD, directeur général Stations, à partir du 1^{er} janvier 2011.

Le Conseil d'Administration du 30 septembre 2011 a renouvelé le mandat de M. Michel ALLE, directeur général Finance, à partir du 1^{er} octobre 2011.

Fonctionnement

Fréquence des réunions

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

En 2011, le Comité de Direction s'est réuni 50 fois.

Compétences

Le Comité de Direction est chargé de la gestion journalière et de la représentation en ce qui concerne cette gestion, de même que de l'exécution des décisions du Conseil d'Administration.

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

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

Le Comité Stratégique a été consulté pour les dossiers suivants :

- les comptes annuels de la SNCB-Holding et les comptes annuels consolidés 2010 ;
- les comptes trimestriels 2011 ;
- l'amendement du budget d'investissement 2011 ;
- le budget d'investissement 2012 de la SNCB-Holding ;
- le budget d'exploitation 2012 de la SNCB-Holding.



COMITÉ DE PILOTAGE

Le Comité de Pilotage a été constitué à la SNCB par l'Assemblée Générale du 28 mai 2004. Il est un organe statutaire compétent pour accompagner le développement des nouvelles structures, les plans d'entreprise et les problèmes de gestion opérationnelle.

Fréquence des réunions

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

En 2011, le Comité de Pilotage s'est réuni 13 fois.

Points traités

Les principaux sujets examinés en 2011 par le Comité de Pilotage concernent :

- la régulation du trafic en 2020 à Infrabel ;
- le projet BeLEAN aux ateliers de la SNCB Technics ;
- le nettoyage dans les gares ;
- le suivi de la restructuration des activités marchandises ;
- l'évaluation du protocole d'accord social 2008-2010 ;
- le suivi de la ponctualité du trafic des trains ;
- la situation financière du Groupe SNCB ;
- la problématique des grèves ;
- discussion sur des thèmes en relation avec les aspects HR: évolution du personnel, recrutements, assurance hospitalisation...

COMMISSION PARITAIRE NATIONALE

Points traités

- Restructuration du secteur "Marchandises";
- Mesure d'aménagement de fin de carrière Personnel statutaire ;
- Désignation de réviseurs ;
- Structure PPT (prévention et protection au travail) ;
- Procédure spécifique de recrutement statutaire des étudiants stagiaires non universitaires ;
- Utilisation des agents rendus disponibles à B-Freight Services (B-FS) après le 1^{er} février 2011 ;
- Interventions rapides en cas de dérangements aux installations techniques des bâtiments de direction ;
- Comblement des emplois universitaires et assimilés - tests d'aptitude ;
- Majoration des taux horaires de base des primes de productivité ;
- Paiement de l'arriéré de congés compensateurs pour le personnel du Mouvement chargé de la gestion du trafic Infrabel ;
- Passage des opérateurs et des signaleurs de 1^{ère} classe vers le grade de technicien électromécanicien "signalisation";
- Assurance d'hospitalisation.

Il y a eu 7 réunions de la Commission Paritaire Nationale en 2011.

COMITÉ DES 3 CEO

Le Comité des 3 CEO est l'organe constitué des administrateurs délégués des trois sociétés et présidé par l'administrateur délégué de la SNCB-Holding. Il prépare notamment les réunions du Comité de

Pilotage et coordonne les projets qui concernent l'ensemble du Groupe.

Le Comité des 3 CEO s'est réuni 12 fois.

COMMISSAIRE DU GOUVERNEMENT

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

proposition du Ministre concerné." Le commissaire est invité à toutes les réunions du Conseil d'Administration, du Comité de Direction, du Comité Stratégique, sa voix est consultative. En outre, il participe avec voix consultative aux réunions du Comité d'Audit.



7

COLLÈGE DES COMMISSAIRES

L'article 25 §1 de la loi du 21 mars 1991 dit: "Le contrôle de la situation financière, des comptes annuels et de la régularité, au regard de la loi et du statut organique, des opérations à constater dans les comptes annuels, est confié, dans chaque entreprise publique autonome, à un Collège des Commissaires."

Le Collège est composé de quatre membres dont deux sont nommés par la Cour des Comptes parmi ses membres et les deux autres sont nommés par

l'Assemblée Générale parmi les membres de l'Institut des Réviseurs d'entreprises.

L'Assemblée Générale de la SNCB-Holding du 31 mai 2011 a désigné la ScCRL PKF Bedrijfsrevisoren et la ScCRL Mazars Réviseurs d'entreprises pour une période de trois ans, reconductible une fois pour trois ans. La société Mazars est représentée par M. Philippe GOSSART et la société PKF par Mme Ria VERHEYEN.

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

Rémunération des membres du Conseil d'Administration

L'article 162 quinquies de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économique stipule en son §2 que l'Assemblée Générale détermine la rémunération des membres du Conseil d'Administration.

L'Assemblée Générale du 31 mai 2006 a fixé les principes, exposés ci-dessous, afin de déterminer les rémunérations des administrateurs à l'exception de l'administrateur délégué qui ne perçoit pas de rémunération ou de jetons de présence comme membre du Conseil d'Administration et des Comités.

Le calcul de la rémunération des administrateurs n'a pas changé en 2011.

La rémunération brute du président se compose d'une partie annuelle fixe qui s'élève à € 39.200 et d'une partie variable constituée par les jetons de présence aux réunions. Ces jetons sont de:

- € 500 par Conseil ;
- € 400 par Comité auquel il participe.

En outre, il perçoit une indemnité annuelle pour frais de fonctionnement de € 2.400 et a une voiture de service à sa disposition.

La rémunération brute des autres administrateurs se compose d'une partie annuelle fixe de € 13.600 et d'une partie variable constituée par les jetons de présence. Ces jetons sont de:

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

En outre, ils perçoivent une indemnité annuelle pour frais de fonctionnement de € 1.200.

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

Les administrateurs ne perçoivent pas de rémunération basée sur les résultats tels des primes ou des plans d'intéressement à long terme, ni des avantages en nature, ni des avantages liés aux plans de pension.

Des modifications aux rémunérations des membres non exécutifs du Conseil d'Administration ne sont pas envisagées.

Nom	Présences aux réunions du Conseil et des Comités de la SNCB-Holding				Rémunération brute des administrateurs (indemnités de fonctionnement exclues)	
	Conseil (total 15)	Comité d'Audit (total 13)	C. Nom. et Rém. (total 11)	Comité Stratégique (total 8)	Conseil et Comités de la SNCB-Holding (€)	Mandats dans d'autres sociétés du Groupe (€)
J-C. FONTINOY	15	13	11	8	58.300,04	14.700 (1)
E. BRUYNINCKX	12	11	-	7	25.999,96	-
P. MATTHYS	15	-	-	8	26.299,96	8.550 (4)
L. JORIS	15	-	11	8	30.299,96	600 (2)
C. GERNAY	14	13	-	7	27.799,96	400 (2)
L. SCHUERMANS	15	13	-	8	21.500,04	19.700 (3)
M. VERDONCK	14	-	-	7	22.999,96	-
M. VERGEYLE	13	-	10	7	26.099,96	-
M. WATHELET	15	10	-	8	27.099,96	13.458,37 (5)

(1) administrateur de la SNCB et président d'Eurogare

(2) administrateur d'Eurogare

(3) administratrice de la SNCB et d'Eurogare

(4) administrateur SNCB Logistics

(5) administrateur d'Eurogare et président SNCB Logistics



Rémunération des membres du Comité de Direction

La procédure suivie en vue de fixer la rémunération des membres du Comité de Direction est conforme à l'article 161 ter, §4, 2^{ème} alinéa de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques: «Le Conseil d'administration détermine, sur proposition du Comité de Nominations et de Rémunération, la rémunération et les avantages accordés aux membres du Comité de Direction et aux cadres supérieurs. Il suit ces questions de manière continue».

Sur proposition du Comité de Nominations et de Rémunération, le Conseil a approuvé, les 28 janvier et 4 février 2005, la situation administrative et pécuniaire des directeurs généraux et de l'administrateur délégué de la SNCB-Holding.

Rémunération de l'Administrateur délégué

Le système de rémunération comprend:

1. une partie fixe, à savoir:

- le salaire de base ;
- l'allocation de gestion octroyée mensuellement ;
- l'indemnité de fonction: montant forfaitaire mensuel ;
- l'allocation de fonction: 0 à 100% du salaire annuel de base. Le pourcentage d'octroi est déterminé au début du mandat par le Comité de Nominations et de Rémunération compte tenu du degré de difficulté et de la complexité sociale de la fonction exercée ;

2. la prime de gestion: variable selon un coefficient d'appréciation de 0 à 3. Une évaluation est réalisée une fois par an par le Comité de Nominations et de Rémunération. Le Comité de Nominations et de Rémunération du 29 avril 2011 a défini 13 critères pour fixer les primes de gestion de l'administrateur délégué. Six de ces critères sont évalués au niveau du Groupe SNCB, à savoir la stabilisation de la dette, la croissance du trafic voyageurs, la satisfaction générale des clients, l'engagement du personnel, les accidents du travail et la ponctualité des trains.

Sept critères sont évalués en fonction des résultats de la SNCB-Holding, à savoir la satisfaction des clients quant à l'accueil, le service et la propreté dans les gares, la sécurité dans les gares et les trains, le cash flow opérationnel, l'évolution de la dette nette, l'exécution du budget d'investissement, la durée du processus des recrutements externes et les objectifs spécifiques assignés à l'administrateur délégué.

Il y a un double équilibre entre d'une part, les critères du Groupe (40%) et les critères de la SNCB-Holding (60%) et d'autre part, les critères financiers (30%) et les critères qualitatifs (70%).

Le système de rémunération ne comprend pas de dispositions relatives à un droit de réclamation, en faveur de l'entreprise, de la rémunération variable, si celle-ci a été accordée sur base d'informations financières incorrectes.

Le pécule de vacances, la prime annuelle et les autres allocations et indemnités éventuelles sont déterminés selon les dispositions réglementaires applicables. L'administrateur délégué ne reçoit pas de rémunération ni de jetons de présence comme membre du Conseil d'Administration et des Comités. Il ne reçoit pas de rémunération pour ses mandats dans les filiales. Il ne bénéficie pas d'une assurance-groupe.

L'administrateur délégué ne perçoit pas de rémunération sous forme d'actions, d'options sur actions ou autres droits d'acquiescer des actions.

La rémunération totale brute, y compris les avantages en nature (voiture de société), versée en 2011 à l'administrateur délégué, s'élève à 496.963,07 €. La prime de gestion de l'année 2010 est comprise dans ce montant. La prime pour les prestations 2011 ne sera fixée qu'en 2012, et n'est dès lors pas comprise dans le montant précité.

La prime de gestion (comprise dans le montant précité) payée en 2011 s'élève à 97.338,25 €.

Indemnité de départ

S'il est mis fin au contrat de travail pour des motifs autres que des motifs urgents, M. HAEK a droit à une indemnité correspondant à l'intégralité de ses rémunérations et indemnités de 18 mois

Rémunération des directeurs généraux

Le système de rémunération comprend:

1. une partie fixe, à savoir:

- le salaire de base ;
- l'allocation de gestion octroyée mensuellement ;
- l'indemnité de fonction: montant forfaitaire mensuel.
- l'allocation de fonction: 0 à 100% du salaire annuel de base. Le pourcentage d'octroi est déterminé au début du mandat par le Comité de Nominations et de Rémunération, sur proposition de l'administrateur délégué, compte tenu du degré de difficulté et de la complexité sociale de la fonction exercée ;

2. la prime de gestion: variable selon un coefficient d'appréciation de 0 à 3. Une évaluation est réalisée une fois par an par l'administrateur délégué et elle est soumise au Comité de Nominations et de Rémunération. L'évaluation est basée à concurrence de 50% sur des critères collectifs en rapport avec la stabilisation de la dette, la croissance du trafic voyageurs, la satisfaction générale des clients, l'engagement du personnel, les accidents du travail, la ponctualité des trains, la satisfaction des clients quant à l'accueil, le service et la propreté dans les gares, la sécurité dans les gares et les trains, la durée du processus des recrutements externes, le cash flow opérationnel, l'évolution de la dette nette, l'exécution du budget d'investissement et, pour les autres 50%, sur la réalisation des objectifs individuels fixés préalablement.

Le système de rémunération ne comprend pas de dispositions relatives à un droit de réclamation, en faveur de l'entreprise, de la rémunération variable, si celle-ci a été accordée sur base d'informations financières incorrectes.

La partie variable représente en moyenne environ 20% de la rémunération.

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

Le montant global brut, y compris les avantages en nature (voiture de société), payé en 2011 aux membres du Comité de Direction autres que l'administrateur délégué s'élève à 1.351.429,13 €. Les primes pour l'année 2010 sont comprises dans ce montant. Les primes pour les prestations 2011 ne seront fixées

qu'en 2012, et ne sont dès lors pas comprises dans le montant précité.

La prime de gestion (comprise dans le montant précité) payée en 2011 s'élève globalement à 262.721,12 €.

Assurance: pour les directeurs généraux non statutaires, 71.151,11 € de primes ont été payées en 2011 pour l'assurance-groupe et l'assurance soins de santé et accidents du travail.

Les membres du Comité de Direction ne perçoivent pas de rémunération sous forme d'actions, d'options sur actions ou autres droits d'acquiescer des actions.

MM. MIGOM et VAN DEN BERGHEN, qui ont été pensionnés au cours de l'année 2011, n'ont pas eu droit à une indemnité de départ.

Régimes de départ des membres du Comité de Direction

S'il est mis fin au contrat de travail, M. ALLE a droit à un montant égal à:

- 17 mois de rémunération s'il est mis fin au contrat dans le courant de la première année du mandat;
- 14 mois de rémunération s'il est mis fin au contrat dans le courant de la deuxième année du mandat;
- 11 mois de rémunération s'il est mis fin au contrat dans le courant de la troisième année du mandat;
- 8 mois de rémunération s'il est mis fin au contrat dans le courant de la quatrième année ou des années suivantes du mandat.

Pour les trois autres membres du Comité de Direction, MM. AUDENAERT, BOURLARD et BOVY, il est prévu que, s'il est mis fin au mandat de directeur général pour un motif autre que des motifs graves, ils continuent d'être occupés dans le grade de directeur jusqu'au terme initialement prévu de leur mandat, avec maintien du salaire.

Compte tenu de la restructuration du Groupe SNCB annoncée par le Ministre de tutelle et de l'initiative qu'il a l'intention de prendre en matière de rémunérations des hauts dirigeants des entreprises publiques, la SNCB-Holding n'envisage pas pour l'instant d'apporter des modifications à la rémunération des membres du Comité de Direction.

Mandats dans les filiales et sociétés à participation

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

L' AUDIT INTERNE ET LA MAÎTRISE DES RISQUES

L'Audit Interne a pour mission d'aider les Organes de Gestion et le Management à atteindre leurs objectifs grâce à une meilleure maîtrise des risques.

Pour remplir sa mission, il réalise trois groupes d'activités complémentaires :

- l'audit interne proprement dit: activité d'assurance et de conseil portant sur l'évaluation des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise ;
- le contrôle centralisé des marchés/contrats: vérification de leur conformité aux dispositions légales, aux délégations et subdélégations de pouvoirs, aux besoins de l'entreprise et aux décisions de ses Organes de Gestion ;
- des enquêtes administratives en cas (de présomption) de fraude, de vol ou d'autres événements pouvant léser les intérêts financiers, commerciaux ou moraux de l'entreprise.

L'Audit Interne (H-AI) exerce les activités précitées pour les quatre Sociétés du Groupe SNCB (SNCB-Holding, SNCB, SNCB Logistics et Infrabel) et leurs filiales respectives, dans le respect de leur autonomie de gestion et des objectifs fixés par leurs Organes de Gestion. Toutefois, les "fonctions essentielles" du gestionnaire de l'infrastructure et le système de gestion de la sécurité de celui-ci sont exclus de son champ d'action.

Les audits internes sont réalisés selon un programme annuel approuvé par les Comités d'Audit. Les audits réalisés dans le cadre du programme 2011 et qui concernent la SNCB-Holding portent notamment sur :

- l'information en temps réel aux voyageurs nationaux en situation perturbée ;
- la prévention et la détection "incendie" dans les installations du Groupe SNCB ;
- les obligations et les responsabilités de la ligne hiérarchique dans le respect de la législation relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail ;
- le reclassement des agents déclarés inaptes à leurs fonctions normales ;
- la gestion des investissements dans les gares et les parkings au sein du Groupe SNCB ;
- la gestion et l'entretien courant des gares et parkings de la SNCB-Holding ;
- l'autocontrôle de la chaîne alimentaire dans les restaurants d'entreprise ;
- la gestion de la sécurité informatique ;
- l'organisation administrative et le contrôle interne au sein du service "Trésorerie" ;
- le respect des dispositions de la politique financière du Groupe SNCB.



1

2

L'Audit Interne a également réalisé en 2011 une actualisation de la cartographie des risques financiers et opérationnels de la SNCB-Holding. Cette cartographie permet à l'Audit Interne de mieux cibler ses activités, au Management de mieux évaluer la pertinence de ses contrôles internes et, le cas échéant, d'adapter certains d'entre eux.

Conformément aux décisions du Conseil d'Administration, l'Audit Interne procède à un contrôle de conformité (aux besoins, aux dispositions légales, aux délégations et subdélégations de pouvoirs, aux décisions des Organes de Gestion, ...) des dossiers de marchés/contrats. Ce contrôle, préalable à la décision, a lieu à différentes phases de la procédure (mode de passation, attribution, reconduction, dépenses supplémentaires) pour tous les actes dont le montant est supérieur à :

- 750.000 EUR pour les marchés de travaux
- 250.000 EUR pour les marchés de fournitures et de services
- 75.000 EUR pour les marchés de travaux, à 25.000 EUR pour les marchés de fournitures et de services et à 25% du montant initial, dans le cas de dépenses supplémentaires.

Pour chaque dossier examiné, ce contrôle donne lieu à un rapport qui est adressé à l'Autorité disposant du pouvoir de décision et dans lequel l'Audit Interne consigne ses constatations et recommandations éventuelles. Pour les dossiers qui ne sont pas soumis à son contrôle préalable à la décision et qui portent donc sur des montants inférieurs aux montants précités, l'Audit Interne procède à des contrôles par coups de sonde. En 2011, il a examiné 239 dossiers qui concernent la SNCB-Holding sur un total de 812 pour l'ensemble du Groupe SNCB.

Dans l'optique d'une information la plus exhaustive possible en matière de marchés/contrats, l'Audit Interne met à disposition sur son site intranet une rubrique intitulée "Législation, réglementation et documentation des marchés/contrats", qui est accessible depuis début 2010 aux agents des Sociétés du Groupe SNCB. Par ailleurs, il participe activement aux formations sur la législation relative aux marchés publics, données aux collaborateurs concernés du Groupe SNCB et reprises dans l'offre de Train@Rail.

Afin de développer ses activités préventives en matière de fraude, l'Audit Interne a réalisé en 2011 une cartographie des risques de fraude au sein de la SNCB-Holding.

3

4

5

6

7



SNCB-Holding S.A. de droit public - Rue de France 85 - B-1060 Bruxelles **Personne de contact** Léni Pou - Corporate Communication leni.pou@b-holding.be - Tél. : 02/526 37 70 - Fax : 02/526 37 76 **Editeur responsable** Erik Sclep - Communication Manager **Concept & mise en page** SNCB-Holding, H-CO **Photos** Leo Goossenaerts, Denis Moinil **Impression** Albe De Coker, imprimé dans le respect de l'environnement, avec de l'encre végétale sur papier certifié FSC, totalement recyclable et biodégradable **Le rapport durabilité 2011 est disponible sur le site www.rail-durabilite.be** Dit Jaarverslag is eveneens beschikbaar in het Nederlands **This Annual Report is also available in English** Juin 2012

