

# Entreprise Durable

Le groupe SNCB sur la voie du développement durable



## Table des matières

Table des matières .....	1
Luc Lallemand (CEO INFRABEL) .....	4
Jannie Haek (CEO NMBS-Holding) .....	5
Marc Descheemaeker (CEO SNCB) .....	5
Vision .....	6
La gestion environnementale .....	7
Corporate Governance et Stakeholders .....	8
Stakeholders .....	8
Corporate Governance .....	9
Les Conseils d'Administration et les Comités de direction (au 1er janvier 2011) .....	11
Congestion .....	11
Lutter contre la congestion .....	11
Railease .....	12
Contrat de tiers-payant .....	12
Billet contractuel en ligne .....	12
Croissance du nombre de voyageurs .....	12
Objectif .....	14
Qualité .....	15
Ponctualité .....	15
Objectif .....	15
Propreté .....	16
Objectif .....	16
Sécurité d'exploitation .....	16
La sécurité : une priorité constante .....	16
La vision de la sécurité de la SNCB .....	16
Rehaussement du niveau de sécurité à court terme : TBL1+ sur tous les trains d'ici 2013 .....	16
.....	16
Vers un système de sécurité interopérable : un European Train Control System (ETCS) sur tous les trains d'ici 2023 .....	17
Objectif .....	17
Sécurité sociale .....	18
Garantir la sécurité dans les trains et les gares .....	18
Témoignages .....	18
Objectif .....	19
Accessibilité .....	19
Des gares accessibles pour de plus en plus de voyageurs .....	19
L'accessibilité du matériel roulant constitue un point d'attention permanent au sein de la SNCB .....	20
Case Study .....	20
Objectif .....	21
Info aux voyageurs .....	21
Case Study .....	21
Objectif .....	22
Mobilité en réseau .....	22
Case Study .....	23
Objectif .....	23

Vision des gares .....	24
Case Study .....	24
Objectif .....	25
<b>Personnel .....</b>	<b>26</b>
Emploi .....	26
Case Study .....	27
Témoignages .....	30
<b>Des loisirs pour les enfants .....</b>	<b>31</b>
La possibilité de travailler à temps partiel .....	31
<b>La possibilité de travailler à temps partiel .....</b>	<b>31</b>
Club des ambassadeurs .....	32
<b>Le « Club des ambassadeurs » .....</b>	<b>32</b>
Diversité .....	33
Case Study .....	34
<b>Reclassement .....</b>	<b>36</b>
<b>Intégration .....</b>	<b>36</b>
Le label Egalité-Diversité .....	36
Témoignages .....	37
Les actions liées à la diversité en 2011 .....	37
<b>Plus d'informations sur les actions liées à la diversité en 2011 .....</b>	<b>37</b>
Le reclassement des membres du personnel inaptes pour raisons médicales .....	38
<b>Le reclassement des membres du personnel inaptes pour raisons médicales .....</b>	<b>38</b>
Objectif .....	39
Compétences et formation .....	39
Case Study .....	40
Témoignages .....	41
<b>Start@Rail: un programme d'intégration pour les nouveaux collaborateurs .....</b>	<b>41</b>
Profils de compétence .....	42
<b>Profils de compétence .....</b>	<b>42</b>
Objectif .....	44
Dialogue social et fonctionnement syndical .....	44
<b>Environnement .....</b>	<b>45</b>
Climat .....	47
Emissions de traction .....	47
Case Study .....	48
Emissions hors traction .....	50
Energie .....	51
Case Study .....	51
Objectif .....	56
Eau .....	56
Case Study .....	57
Objectif .....	58
Déchets .....	58
Objectif .....	61
Bruit .....	61
Case Study .....	62
Objectif .....	63
Sol .....	63

Case Study .....	64
Objectif .....	67
<b>Biodiversité .....</b>	<b>67</b>
Case Study .....	68
<b>Achats durables .....</b>	<b>69</b>
Objectif .....	69
<b>Finance .....</b>	<b>71</b>
Chiffres-clés .....	71
Investissements .....	71
Case Study .....	72
Résultats .....	73
* Chiffres adaptés définitifs suite au transfert vers l'IFRS des comptes au 1er janvier 2010 .....	75
<b>Activité .....</b>	<b>76</b>
SNCB .....	77
Infrabel .....	78
SNCB-Holding .....	78
Structure du Groupe SNCB .....	79
<b>GRI .....</b>	<b>79</b>
<b>Siège social .....</b>	<b>80</b>
<b>Période du rapport .....</b>	<b>80</b>
<b>Modification des paramètres .....</b>	<b>80</b>
<b>Détermination du contenu des rapports de développement durable du Groupe SNCB .....</b>	<b>80</b>
Contact pour toute question .....	81
GRI .....	81
<b>Archives .....</b>	<b>82</b>
<b>Infos juridiques .....</b>	<b>84</b>

## Luc Lallemand (CEO INFRABEL)



Les efforts quotidiens et la passion de nos 12 000 collaborateurs permettent à Infrabel de se positionner comme un acteur incontournable de la mobilité durable. Chaque jour, notre personnel accomplit les différentes tâches qui lui incombent avec la plus grande rigueur : assurer la sécurité du réseau ferroviaire, coordonner la circulation des trains, entretenir et moderniser les 9000 km de voies ferrées, intervenir sur le terrain,... et bien d'autres activités qui font la fierté d'Infrabel.

Grâce à ce travail remarquable, le réseau ferroviaire ne cesse de s'améliorer pour répondre au mieux aux impératifs de sécurité, ponctualité mais aussi de mobilité durable : décongestionner les routes en offrant une alternative de transport de service public et écologique qui répond aux besoins d'aujourd'hui ET de demain.

Nous sommes cependant conscients que le fait d'œuvrer pour la mobilité durable ne signifie pas que nos activités n'ont pas d'impact sur l'environnement. Dans ce contexte, nous identifions les activités pour lesquelles il est possible de réduire notre empreinte écologique et sociétale sans mettre à mal la sécurité et la ponctualité.

Chaque entreprise devrait être consciente de sa responsabilité et du rôle qu'elle a à jouer en faveur du développement durable. Pour Infrabel, cette prise de responsabilité se reflète notamment dans l'une de nos 5 priorités: "en phase avec la société", et qui souligne l'importance de prendre en compte les besoins de toutes nos parties prenantes pour œuvrer en faveur du développement durable.

## Jannie Haek (CEO NMBS-Holding)



Lors des dernières années, nous avons progressé à grands pas à la réalisation d'une des missions de base du Groupe SNCB, l'encouragement du "modal shift", ou le glissement du transport routier vers le transport ferroviaire. Le modal shift n'est plus une illusion. Il est en marche. Le nombre de voyageurs en trafic intérieur a augmenté depuis l'an 2000 de plus de 50%, ce qui a fait grimper la part de marché du train de 5,9% à 7,2% en 2010.

Un secteur ferroviaire fort, comme une colonne vertébrale pour la mobilité, est plus que jamais nécessaire pour un développement durable, économique et social de notre pays. Des lignes ferroviaires supplémentaires ont été mises en service ou sont en construction, du nouveau matériel de train est mis en circulation, les gares et leur environnement ont été réaménagés et intégrés dans la ville.

Nous construisons les gares comme des plaques tournantes de la mobilité, où tous les modes de transport, publics et privés, se complètent. Le train y est interconnecté avec les vélos partagés Blue-bike, les voitures partagées Cambio, le tram et le bus, la voiture et le taxi. Les places de parkings et les râteliers pour vélos sont gérés de manière professionnelle. La SNCB-Holding prend dans ce cadre beaucoup d'initiatives, parce que nous sommes convaincus que la mobilité de demain sera en réseau.

Cette mobilité en réseau, avec la gare comme coeur battant, sera la clé du succès, grâce, entre autres, à l'outil internet personnalisé "Scotty.be", qui n'est pas le moindre élément de cette mobilité en réseau. En un coup d'œil et en temps réel, vous voyez s'il y a des embouteillages sur votre trajet, quand part le prochain train, combien de places de parking sont disponibles...

Nous poursuivons, sans diminuer, tous ces efforts, au service de nos clients, du public et de l'Etat, afin qu'ensemble, nous puissions nous déplacer en toute liberté.

## Marc Descheemaeker (CEO SNCB)



Depuis son apparition en 2005, la SNCB reconnaît l'importance de l'entrepreneuriat durable. La SNCB soumet des rapports selon le principe du triple bottom line. Conformément à ce principe, que l'on résume comme les trois « P » (people, planet, profit), une entreprise doit non seulement tenir compte de la création d'une plus-value économique, mais aussi des aspects écologiques et sociaux.

Cette approche adhère parfaitement à l'optique de la SNCB : permettre et proposer une mobilité durable est son cheval de bataille depuis des années, et cela répond à tous les points de vue aux critères de la triple bottom line. Aujourd'hui, choisir le train, c'est aussi choisir la planète : le rail est une alternative de transport sûre et écologique, qui offre une solution au problème des embouteillages et qui crée des milliers d'emplois verts. Le train est autrement dit un instrument qui peut et qui doit contribuer à la résolution de toutes sortes de problèmes de mobilité.

Au cours des prochaines années, la SNCB veut aussi jouer la carte de la durabilité dans le cadre de sa gestion d'entreprise. Les différentes responsabilités à ce niveau sont énormes : améliorer la qualité de notre service pour nos clients, ancrer la durabilité dans la culture d'entreprise pour nos travailleurs, offrir des services rentables pour nos principaux stakeholders, et contribuer à une mobilité durable pour la société.

## **Vision**

La mobilité du 21<sup>ème</sup> siècle sera complètement différente de celle d'aujourd'hui. Elle devra être intégrale et plus durable.

Le Groupe SNCB et ses collaborateurs veulent être le moteur de cette nouvelle mobilité, et ce avec tous les autres partenaires, car la mobilité de demain ne dépend pas que de nous.

Depuis le changement de siècle, le nombre de déplacements en train augmente plus rapidement que ceux en voiture. Le modal shift vers le train est donc en marche, et nous faisons tout pour le poursuivre. Le train doit devenir l'épine dorsale de la mobilité de demain.

Nous investissons donc pleinement dans un matériel confortable et en suffisance, dans des lignes ferroviaires supplémentaires, dans les gares en tant que plaques tournantes intermodales, intégrées dans la ville. Nous prévoyons aussi des bureaux satellites et d'autres services dans et autour de ces gares, car ils peuvent limiter la demande de mobilité et encouragent les citoyens à opter pour les transports publics.

Nos clients potentiels seront par ailleurs plus réceptifs à des déplacements dans un réseau de modes qui collaborent et qui concordent bien. C'est ce que l'on appelle « la mobilité de réseau ».

En vue de nous inscrire dans cette évolution, nous voulons accorder une grande attention au développement de modalités garantissant aux voyageurs une transition fluide entre la voie et d'autres modes de transport. Cela signifie que le Groupe SNCB investit dans les informations en temps réel sur le trafic, non seulement en ce qui concerne les trains, mais aussi tous les modes de transport ; dans la suppression des barrières tarifaires et de paiement entre les modes ; et dans la mise à disposition de parkings et de formules pratiques de vélos partagés et de voitures partagées.

Nous allons parallèlement fortement accroître la sécurité d'exploitation du trafic ferroviaire via l'introduction accélérée des systèmes de gestion de la sécurité les plus modernes.

Notre objectif de durabilité constitue le fil conducteur dans la gestion de tous ces processus. Conformément à celui-ci, nous devons maintenir la santé financière du Groupe, veiller à engager suffisamment de collaborateurs compétents, mais aussi réduire encore la consommation énergétique et les émissions par voyageur transporté.

## **La gestion environnementale**

Le groupe SNCB exploite quelque 800 sites dans tout le pays.

Le système de respect de l'environnement ISO14001 est progressivement introduit en vue de mieux comprendre quel est l'impact environnemental de ces sites, mais aussi des nombreuses exigences légales et autres imposées. Il s'applique tout d'abord aux 37 plus grandes gares exploitées par la SNCB-Holding, à tous les ateliers SNCB pour l'entretien du matériel roulant et aux centres logistiques et ateliers pour la fabrication d'éléments de voie ferrée d'Infrabel.

Un système de gestion environnementale complet garantit une bonne gestion environnementale à long terme et est un processus qui vise l'amélioration en permanence.

Les objectifs, les lignes politiques et les méthodes adaptées sont définis en partant d'une analyse approfondie des aspects environnementaux importants des sites concernés ainsi que de la législation et de la réglementation correspondantes.

A ce niveau, nous nous concentrons surtout sur le respect du sol, des déchets et de l'énergie. Chaque mesure est régulièrement évaluée et, si nécessaire, corrigée.

## **Corporate Governance et Stakeholders**

### **Stakeholders**

Clients, voyageurs, autorités, partenaires, riverains, associations environnementales, collaborateurs... la liste des stakeholders du groupe SNCB est longue et diversifiée. Néanmoins, le groupe SNCB entend entretenir un dialogue avec tous ses stakeholders. En effet, en tant qu'entreprise publique, nous avons conscience que pour mener à bien nos missions de base il est nécessaire d'écouter l'ensemble de nos stakeholders. La prise en compte de leurs besoins constitue pour le groupe SNCB un gage de la qualité de ses activités.

Prendre en compte les attentes de nos stakeholders ne signifie pas pour autant que nous exécutons chaque demande mais que nous les analysons, en discutons et, le cas échéant, faisons évoluer la stratégie du groupe afin d'anticiper les besoins futurs.

L'instauration d'un processus de dialogue avec les stakeholders est une tâche ardue, continue et progressive puisque nos stakeholders, de même que leurs attentes, peuvent varier au gré des évolutions sociétales. Dans cette optique, différentes démarches sont menées par le groupe SNCB en vue de définir les types de consultation adéquats, par catégorie de stakeholders, en vue de créer un dialogue optimal.

Le présent rapport met en évidence les différentes initiatives du groupe SNCB liées aux attentes de nos stakeholders en matière de développement durable d'une part, et aux principaux enjeux

environnementaux et sociétaux auxquels nous sommes confrontés d'autre part.

Les différents canaux de consultation de nos stakeholders utilisés en 2011 sont :

- Organisation de cinq tables rondes avec des associations de voyageurs
- Organisation tous les deux mois d'une 'Safety Platform' avec la direction d'Infrabel
- Entretien de contacts quasi journaliers avec les entreprises ferroviaires
- Organisation de 43 sessions d'informations pour les riverains
- Traitement de 5700 questions de riverains
- Participation à la plateforme Environnement, Energie et Développement durable de l'UIC
- Organisation de trois réunions d'information avec les principaux stakeholders de la SNCB (TrainTramBus, ACTP, les médiateurs, le Comité consultatif des usagers et le SPF Mobilité et Transport)
- Outre les contacts étroits avec les différents clients, le Groupe SNCB se concerte fréquemment avec ses collaborateurs, ses actionnaires, les organes publics, les organisations patronales, le service de médiation et le CCU (Comité consultatif des usagers), les fournisseurs, les médias, les riverains, les citoyens et les ONG

Longue est la voie

Le caractère continu et progressif de la consultation de nos stakeholders nous incite à oser nous remettre en question et ce, dans un souci d'amélioration constante de nos activités et de nos relations avec nos stakeholders. Nous sommes convaincus que l'écoute attentive de tous nos stakeholders constitue l'une des clés pour une bonne gouvernance d'entreprise mais aussi pour une mobilité encore plus durable. Dès lors, nous maintiendrons en 2012 les démarches existantes pour garantir une continuité mais nous évaluerons également de nouvelles pistes en matière de consultation de nos stakeholders.

## **Corporate Governance**

Le Corporate Governance constitue un défi important dans le monde moderne et exige une attention particulière et des règles 100 % transparentes. En tant qu'entreprises publiques, les trois entreprises du Groupe SNCB reconnaissent pleinement cette exigence de prise de conscience et d'optimisation de l'efficacité et de la gestion du contrôle de leurs activités. Dans le cadre de leurs missions de service public, elles doivent rendre des comptes à l'Etat et à leurs clients, les usagers du rail.

Pour ce qui est des règles de Corporate Governance, les trois sociétés du Groupe SNCB se conforment au Code de référence fixé par l'Arrêté royal du 6 juin 2010 (Moniteur belge du 28 juin

2010, pp. 39622 et suivantes), sauf dispositions contraires de la loi du 21 mars 1991 concernant la réforme de certaines entreprises publiques économiques.

Dans le cadre de la mise en œuvre de leurs missions respectives, les trois entreprises sont épaulées par un Conseil d'Administration, mais également par deux comités spécialisés (le comité d'Audit et le comité de Désignation et de Rémunération), plus le Comité de direction.

En outre, le Conseil d'administration de la SCNB Holding et de la SNCB est également soutenu par un ou plusieurs autres comités ou commissions de concertation.

Au niveau de la SNCB-Holding, les comités et les commissions suivants ont été créés :

- le Comité stratégique, qui est compétent pour le conseil préalable dans le domaine de la conclusion et du suivi du contrat de gestion :
  - mesures qui peuvent influencer l'emploi à moyen et long termes ;
  - questions stratégiques ayant une influence sur le long terme (stratégie d'entreprise, filiales, fusion, acquisitions, politique de GRH et politique d'investissement, plan d'entreprise, finances et budgets) ;
  - a été créé par la loi du 22 mars 2002 modifiant la loi du 21 mars 1991.
- Le Comité de pilotage :
  - est composé des trois administrateurs délégués et trois membres désignés par la Commission paritaire nationale, sur conseil unanime des organisations syndicales reconnues ;
  - est compétent pour l'accompagnement du développement de nouvelles structures, les projets d'entreprise et les problèmes liés à la gestion opérationnelle ;
  - a été créé par l'Assemblée générale tenue le 28 mai 2004.
- La Commission paritaire nationale :
  - dans le cadre du dialogue social, les questions de personnel sont traitées à la Commission paritaire nationale pour le Groupe SCNB au niveau national ;
  - la Commission est composée de représentants des organisations syndicales reconnues et du Groupe SNCB.
- Le Comité des trois CEO :
  - prépare, entre autres, les réunions du Comité de pilotage ;
  - coordonne les projets qui concernent le Groupe dans son ensemble.

Une description plus détaillée de la structure de gestion et des règles de fonctionnement des organes de gestion de la SCNB-Holding est reprise dans la Charte de Gouvernement d'Entreprise (Corporate Governance Charter). Elle est disponible sur le site Web de la SNCB Holding ([www . NMBS - Holding . be](http://www.NMBS-Holding.be)).

Au niveau de la SNCB, il existe un Comité d’Orientation :

- créé par la loi du 21 mars 1991 ;
- chargé de fournir des conseils à propos de l’ensemble des mesures qui peuvent influencer la collaboration avec les sociétés de transport régionales ;
- composé de six représentants issus des sociétés de transport régionales et de six représentants de la SNCB.

De plus, dans chacune des trois entreprises, nous avons également d’autres organes de contrôle comme le Commissaire du Gouvernement ou le Collège des Commissaires.

Les Conseils d’Administration et les Comités de direction (au 1 <sup>er</sup> janvier 2011)		
	Nombre d’hommes	Nombre de femmes
Conseil d’Administration Holding	5	4
Comité de Direction Holding	5	-
	Nombre d’hommes	Nombre de femmes
Conseil d’Administration SNCB	5	3
Comité de direction SNCB	4	
	Nombre d’hommes	Nombre de femmes
Conseil d’Administration Infrabel	5	3
Comité de Direction Infrabel	3	1

## Congestion

### Lutter contre la congestion

Les embouteillages coûtent des sommes non négligeables, non seulement en perte de productivité, mais aussi au niveau du carburant consommé.

De plus, suite à la croissance prévue du trafic routier, les problèmes de congestion ne feront que s’intensifier sur les routes belges.

Le rail offre clairement des solutions aux problèmes de congestion : le train est la principale alternative aux embouteillages pour le navetteur. Sans le train, le trafic vers et depuis Bruxelles serait en effet immobilisé.

La SNCB propose donc aux employeurs des formules qui peuvent les aider à convaincre leurs employés d'opter pour le train, ce qui leur permettrait d'éviter les embouteillages quotidiens sur les routes.

## **Railease**



Railease combine les avantages du train et de la voiture. Grâce à cette formule, les employés peuvent combiner l'utilisation de leur voiture de société avec le train, toujours en fonction du voyage. Un trajet d'un centre-ville à l'autre est par exemple beaucoup plus efficace en train qu'en voiture. En 2011, 93.691 personnes ont utilisé Railease.

## **Contrat de tiers-payant**

Si les entreprises acceptent de conclure un contrat de tiers-payant avec la SNCB, leurs employés peuvent voyager en train gratuitement. L'employeur s'engage à payer 80% de leur carte de train, tandis que le gouvernement fédéral apporte sa contribution pour les 20% restants. Cette formule existe depuis 2005 et rencontre un franc succès. Le nombre de contrats de tiers-payant a pratiquement doublé entre 2008 et 2011 !

## **Billet contractuel en ligne**

Grâce à cette formule, les entreprises peuvent acheter et imprimer leurs propres billets pour leurs employés. C'est une solution facile pour avoir des billets à disposition rapidement. Il s'agit de la formule idéale pour les voyages en train occasionnels des employés ou des clients. A la fin du mois, l'employeur reçoit une facture détaillée de tous les billets commandés. Cette formule affiche une croissance impressionnante : en 2011, environ 34% de billets supplémentaires ont été vendus par rapport à l'année précédente.

## **Croissance du nombre de voyageurs**

Le transport national de voyageurs enregistre une forte augmentation depuis l'an 2000. Entre 2000 et 2011, la SNCB a transporté pas moins de 58% de voyageurs en plus (leur nombre est

passé de 139,9 millions de voyageurs en 2000 à 221,3 millions de voyageurs en 2011).

La croissance du nombre de voyageurs a même été si importante ces dernières années que la SNCB domine de loin le classement européen.

<b>Croissance du nombre de voyageurs transportés (international compris)</b>	<b>2000-2009</b>
NMBS/SNCB (*)	44%
CFL	31%
SNCF	28%
DSB	27%
SBB/CFF	14%
DB	11%
NS	6%

Outre les facteurs externes, comme la mobilité générale croissante, la congestion sur les routes, le prix du carburant et une sensibilisation environnementale croissante chez bon nombre de citoyens, les mesures tarifaires encourageantes des pouvoirs publics ont largement contribué à cette croissance.

Malgré la forte croissance enregistrée ces dernières années, il semble peu probable que la SNCB atteigne le très ambitieux objectif de croissance imposé par les pouvoirs publics (25% de voyageurs nationaux supplémentaires entre 2006 et 2012, soit 234,4 millions de voyageurs nationaux en 2012).

Le Bureau fédéral belge du Plan prévoit que la demande de transport ferroviaire poursuive sa forte croissance dans les dix prochaines années. Toujours d'après le Bureau du Plan, cette croissance sera même supérieure à la croissance totale de la mobilité.

Insertion du graphique sur la croissance totale de la mobilité par rapport à la croissance du nombre de voyageurs-km de voie ferrée (source : Bureau fédéral du Plan, Planning Papier, 107, scénario de référence).

<b>Année</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
--------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Croissance totale mobilité (voyageurs-km)	100	102	103	105	106	108	109
Croissance voie (voyageurs-km)	100	104	109	112	116	120	122
<b>Année</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Croissance totale mobilité (voyageurs-km)	110	112	113	114	116	117	118
Croissance voie (voyageurs-km)	125	127	130	132	135	137	140
<b>Année</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Croissance totale mobilité (voyageurs-km)	120	121	122	123	124	125	125
Croissance voie (voyageurs-km)	142	145	147	149	151	153	156
<b>Année</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>		
Croissance totale mobilité (voyageurs-km)	126	128	129	130	131		
Croissance voie (voyageurs-km)	158	160	162	164	167		

Le défi à long terme pour la SNCB sera d'être en mesure de faire face à cette augmentation prévue de la demande, dans les temps et de manière efficace.

### Objectif

Objectif du contrat de gestion : 2000-2006: +25% et 2006-2012: +25%

Objectif du plan d'entreprise : 2006-2012: +19,6%

Réalité : 2006-2010: +16,2%

Pour la période 2006-2010, l'objectif a été clairement atteint en ce qui concerne le transport de voyageurs.

## Qualité

La qualité commence lors du choix des concepts, des formes d'organisation et des investissements. En tant que compagnie ferroviaire, le Groupe SNCB entend fournir sa contribution à la mobilité en réseau et constituer un maillon essentiel de la chaîne des modes de transport, par toutes sortes d'initiatives, dont les points vélos, les autos partagées, etc.

Le confort des trains, la sûreté du trafic ferroviaire et la qualité de l'accueil dans les gares sont des valeurs-clés dans l'offre du Groupe : elles sont le gage d'une confiance des clients à long terme.

Il est du devoir du Groupe SNCB de maintenir les trains et les gares dans un bon état de propreté au jour le jour, tant ce faire contribue au sentiment général de sécurité.

## Ponctualité

L'amélioration de la ponctualité est l'un des principaux défis du Groupe SNCB. Il s'agit non seulement de fournir un service de qualité à nos clients, mais aussi d'encourager la mobilité durable.

Le « modal shift » vers des moyens de transport plus durables (avec le train en « chef de file ») se concrétise en effet non seulement via une conscientisation collective des défis relatifs à la mobilité, mais aussi via l'offre d'un service de qualité par les fournisseurs de transport. C'est dans cette optique que la mobilité des trains pourra devenir un facteur décisif dans le choix du mode de transport, aussi bien par les personnes individuelles que par les entreprises.

C'est pourquoi nous essayons, par tous les moyens, d'améliorer la ponctualité, soit en achetant du matériel roulant plus performant, soit en modernisant l'infrastructure ferroviaire et en sensibilisant continuellement nos clients et collaborateurs à ce thème.

Les chiffres détaillés relatifs à la ponctualité sont disponibles via [ce lien](#).

### Objectif

La convention ne reprend aucun objectif concret, mais les prix des billets sont liés aux résultats de la ponctualité.

L'objectif pour la ponctualité est le suivant :

- 91,0 % pour l'adaptation tarifaire de février 2009;
- 91,5 % pour l'adaptation tarifaire de février 2010;
- 92,0 % pour l'adaptation tarifaire de février 2011.

## Propreté

Puisqu'il n'existe pas de gare sûre si elle n'est pas propre, la propreté est une priorité absolue et permanente. La qualité du nettoyage est évaluée deux fois par mois dans chacune des gares de la Holding, et elle est comparée avec la norme européenne de 85%.

Le score relatif à la qualité évolue depuis des années au-dessus de ce chiffre.

### Objectif

La norme européenne de 85% est la norme.

## Sécurité d'exploitation

### La sécurité : une priorité constante

La sécurité des passagers est une priorité absolue pour la SNCB. La SNCB est plus que jamais consciente du fait que la sécurité opérationnelle est l'un des domaines les plus importants de sa politique.

### La vision de la sécurité de la SNCB

Nous considérons que la sécurité est un élément fondamental et vital pour garantir le bon fonctionnement de l'entreprise. Nous nous engageons à garantir la sécurité de nos clients, des citoyens, des tierces parties et de nos employés. Nous considérons la sécurité comme faisant partie intégrante de notre stratégie d'entreprise et nous lui permettons de jouer un rôle clé dans toutes nos activités quotidiennes. La SNCB reconnaît que les attentes de la société par rapport à la sécurité augmentent en permanence. Afin de répondre à ces attentes, la SNCB poursuivra intensivement le développement de sa gestion de la sécurité, en vue d'être reconnue dans toute l'Europe comme une entreprise ferroviaire fiable.

### Rehaussement du niveau de sécurité à court terme : TBL1+ sur tous les trains d'ici 2013

## Vers un système de sécurité interopérable : un European Train Control System (ETCS) sur tous les trains d'ici 2023

L'ETCS est un système de contrôle automatisé du train qui affiche en permanence la vitesse maximale autorisée dans la cabine du conducteur. Contrairement au TBL1+, l'ETCS est un système de sécurité européen. De plus, ce système surveille continuellement la vitesse du train et il intervient si nécessaire. La SNCB vise un déploiement à 100% de l'ETCS sur son matériel roulant d'ici 2023. Fin 2011, 22% du nouveau matériel roulant était équipé de l'ETCS.

Infrabel et la SNCB ont élaboré un plan directeur pour aller encore plus loin dans l'amélioration de la sécurité sur le chemin de fer. L'implémentation accélérée du TBL1 + en constituait l'objectif principal en 2011. Fin décembre 2012, le réseau de chemin de fer atteindra une couverture efficace de 71%. À la fin de 2012, tous les grands embranchements ferroviaires devraient être équipés de ce système d'aide.

Dans une étape suivante, grâce à quelques changements dans le logiciel existant des balises TBL1 +, nous passerons à une installation progressive de l'ETCS niveau 1.

ETCS (European Train Control System) est un système automatique de contrôle des trains qui veille constamment au respect de la vitesse maximale autorisée et qui peut exécuter à tout moment un freinage d'urgence si celle-ci n'est pas respectée. Au moyen de balises, des signaux électromagnétiques sont envoyés au poste de commande (ETCS niveau 1). Sur d'autres parties de notre réseau, l'information sera transmise via GSM-R, un réseau de communication numérique pour la transmission de données sur la voie (ETCS niveau 2). À la fin de 2022, l'ensemble du réseau ferroviaire sera équipé du système de sécurité Européen ETCS.

### Objectif

Les masterplans de la SNCB et d'Infrabel faisant suite aux recommandations de la Commission pour la Sécurité du Rail après l'accident de train de Buizingen.

Volet important à ce niveau : Introduction accélérée des systèmes TBL1+ et ETCS.

Les masterplans présentent le calendrier suivant :

Infrabel :

- 2015: TBL1+ sur tout le réseau belge
- 2022: réseau entièrement équipé via la centralisation de l'ETCS niv 1 et limited supervision

SNCB :

- 2013: TBL1+ 100%
- 2023: ETCS 100%

## Sécurité sociale

### Garantir la sécurité dans les trains et les gares

Le nombre de personnes qui utilisent les trains et les gares augmente depuis plusieurs années. On a enregistré en 2011 près de 300 millions de déplacements dans notre pays. Il s'agit d'espaces publics par excellence, qui sont en première ligne pour être confrontés à tous les événements que notre société rencontre. Rien d'étonnant dès lors à ce que le Groupe SNCB accorde une grande attention à la garantie de la sécurité, aussi bien pour les voyageurs que pour son personnel.

Corporate Security Service assure cette tâche pour le Groupe. Ses moyens, aussi bien humains que technologiques, se sont fortement développés ces dix dernières années. L'entreprise organise actuellement des patrouilles avec près de 500 hommes dans les trains et les gares, elle contrôle environ 4.000 caméras, mène des campagnes de prévention et conclut de plus en plus d'accords de coopération avec les zones de police, les villes et les communes.

Cette politique porte ses fruits, mais il est aussi évident que les efforts doivent être renforcés, car le nombre de cas d'agression, qui touchent surtout les accompagnateurs de train, ne diminue pas. Depuis quelques années, le phénomène des vols de métaux dans les installations du Groupe apparaît.

### Témoignages

#### Caméras

Les caméras dans les gares et les autres domaines ferroviaires représentent un outil très technologique.

En cas de délit dans la gare, la police et le tribunal peuvent demander les images des caméras de surveillance à CSS. L'année dernière, CSS a reçu 2.311 demandes. Deux ans plus tôt, il n'y en avait que 829.

« Le nombre de demandes augmente, mais l'efficacité des images enregistrées aussi », explique Hendrik Vanderkimpen, manager de CSS. « Dans près de trois cas sur quatre, les images ont été très utiles pour le dossier d'après la police et la justice. Elles contribuent donc à la résolution des délits. La police et la justice nous demanderont de plus en plus les images. Rien que pour le premier semestre de cette année, nous enregistrons 2.051 demandes. C'est pour ainsi dire autant que pour toute l'année 2010. »

La toute première caméra de surveillance a été installée dans la gare de Bruxelles-Midi il y a seize ans. Cette opération est aujourd'hui pratiquement terminée. Quelque 3.200 caméras ont été installées dans 92 des 550 gares belges. Elles envoient directement leurs images au Security Operations Center de Bruxelles.

## Objectif

La politique de sécurité doit être abordée intégralement : elle doit être proactive, préventive, répressive et curative.

Elle est aussi menée de manière intégrée : des accords de coopération doivent être développés en dehors du Groupe SNCB.

## Accessibilité

### Des gares accessibles pour de plus en plus de voyageurs

Les trois entreprises du Groupe SNCB travaillent selon un planning pluriannuel à l'optimisation de l'accès aux gares et aux trains.

Pour Infrabel, il s'agit de rehausser les quais afin de faciliter la montée et la descente des trains, et d'installer des ascenseurs ainsi que des rampes d'accès vers les quais.

La SNCB assure l'assistance des personnes en fauteuil roulant dans de plus en plus de gares. Ce service est actuellement garanti dans 114 des 213 gares du réseau belge. Des plateformes de chargement mobiles sont également mises à la disposition des usagers à mobilité réduite dans de nombreuses gares. En 2011, une formation de base en langue des signes a été

organisée pour les employés des guichets. Des boucles inductives ont également été fournies aux gares afin de faciliter la communication entre les guichetiers et les malentendants.

## **L'accessibilité du matériel roulant constitue un point d'attention permanent au sein de la SNCB**

À long terme, elle aspire à voir les personnes à mobilité réduite faire usage du train sans aide extérieure ou, tout du moins, moyennant l'intervention extérieure la plus réduite possible.

### **Case Study**

#### **Des trains accessibles**

La réalisation de cet objectif demande, entre autres, d'accroître le niveau d'accessibilité du matériel roulant. Ces dernières années, 76 voitures M6 à deux niveaux polyvalentes ont été commandées. Ces voitures sont équipées d'une porte d'accès abaissée et offrent de l'espace supplémentaire. La facilité d'embarquement à bord des trains ne constitue pas seulement un avantage pour les personnes à mobilité réduite, elle est aussi intéressante pour les voyageurs transportant une voiture d'enfant, une grosse valise ou un vélo. Fin 2011, 22,5% du matériel de la SNCB utilisé pour le transport des voyageurs était équipé d'une ou de plusieurs places réservées aux fauteuils roulants.

En outre, depuis novembre 2008, les personnes à mobilité réduite peuvent compter sur une prestation de services plus étendue. En effet, la SNCB a lancé un système d'équipes mobiles regroupées sous le dénominateur « B for You Assistance », chargées de l'assistance dans les gares sans personnel ou dont le personnel est insuffisant. Le personnel de la gare chargé de fournir cette assistance est identifiable grâce à ce logo.

En 2011, 114 gares offraient une assistance à ces usagers (en 2009, elles étaient 113 et en 2010, 114). Cette assistance est assurée du premier au dernier train, 7 jours sur 7, si une demande est soumise au Call Center au moins 24 heures à l'avance, par Internet ou par téléphone.

Par ailleurs, dans ces 114 gares, la SNCB installera 124 bornes d'assistance pour personnes à mobilité réduite. Ces bornes permettront aux personnes à mobilité réduite de solliciter l'assistance dont elles ont besoin. En 2011, 11 colonnes d'installation sont entrées en service.

## Objectif

### Gares accessibles :

- 52 gares et 60% des voyageurs fin 2012
- Statut : fin 2011, 25 gares et 41% du nombre total de voyageurs

### Trains accessibles :

- Pas d'objectif spécifique dans le contrat de gestion.
- Fin 2011: Des places spécifiquement réservées aux personnes en fauteuil roulant sont présentes dans 198 des 1526 voitures ; 273 des 629 motrices et automotrices ; cela correspond à 22% du nombre total de véhicules.

## Info aux voyageurs

Plusieurs études et enquêtes indiquent clairement que les informations représentent un élément très important pour la satisfaction des clients. Les clients souhaitent avoir accès à des informations correctes et à jour, partout et à tout moment. La SNCB a répondu à cette attente en 2011 via le développement de toutes sortes d'applications via Internet, SMS, smartphone et stands d'information mobiles.

La SNCB a développé son propre outil en vue de mesurer la satisfaction subjective des clients : le baromètre de qualité. Ce baromètre de qualité permet d'évaluer la perception du client sur la qualité.

Ces dernières années, le baromètre de la qualité a enregistré un important recul. Le score moyen sur 10 de la satisfaction générale est passé de 6,93 en 2008 à 6,28 en 2011.

	Score moyen sur 10			
	2008 (n=11.524)	2009 (n=13.994)	2010 (n=12.633)	2011 (n=12.366)
Satisfaction générale des clients	6,93	6,92	6,41	6,28

## Case Study

Découvrez ici les différents canaux d'information proposés

#### Via Internet

Informations sur les trains en temps réel via le planificateur de trajet sur la page d'accueil du site de la SNCB.

Informations sur les trains en temps réel via le site Web mobile m.nmbs.be.

#### Via sms

Informations sur les trains en temps réel via SMS 2828 (payant).

Informations gratuites sur les trains et en temps réel pour les titulaires d'une carte de train via l'application « My Train Info ».

#### Via smartphone

Application « Train Info for smartphones »

#### Via les stands d'information mobiles

### Objectif

La qualité englobe aussi l'information. Elle doit donc intervenir clairement dans la vision, les missions, les valeurs et les objectifs du Groupe SNCB et, tout comme la qualité, devenir une véritable culture d'entreprise. Cet engagement informatif signifie que les trois entreprises du Groupe SNCB imposent comme objectif à leurs collaborateurs d'informer complètement et systématiquement les voyageurs, les entreprises et les administrations des particularités, des difficultés, des défis, des avantages et des projets du secteur ferroviaire, le tout dans un esprit de transparence.

### Mobilité en réseau

L'immobilisme n'a pas sa place dans un monde qui bouge, en perpétuel changement, et dans lequel la technologie évolue en permanence. Se déplacer est aujourd'hui devenu un véritable défi. Le besoin en mobilité n'a jamais été aussi grand et ne fera que s'intensifier au cours des prochaines années.

Le Groupe SNCB et ses collaborateurs doivent être le moteur de cette mobilité. Une nouvelle mobilité en réseau, dans laquelle tous les moyens de transport, publics et privés, se complètent efficacement (service de partage de vélos [Blue-bike](#), voitures [Gambio](#), transports en train, [tram et bus](#) qui complètent les voyages en voiture et en taxi) : c'est ça, l'avenir.

Cela permettra de faire disparaître la division classique entre la voiture et les transports en commun. Nos clients doivent librement choisir leurs moyens de [transport « à la carte »](#). [La gare](#), en tant que plateforme de l'intermodalité, jouera un rôle central à ce niveau.

## Case Study

### **La gare, plaque tournante de la mobilité en réseau**

Ces dernières années, la plupart des gares, petites et grandes, ont été rénovées ou fortement embellies. L'accueil des voyageurs a été amélioré et des parkings ainsi que des zones commerciales ont été modernisés et étendus dans ces gares.

Le rôle de la gare a évolué. On n'y vient plus uniquement parce qu'il s'agit d'un moyen efficace de prendre le train, mais parce qu'il s'agit d'un environnement agréable, avec des magasins et toutes sortes de services. La gare fait partie de la vie urbaine et de son animation.

Les gares sont devenues des plaques tournantes dynamiques autour desquelles tous les moyens de transport se concentrent : train, bus, vélo, voiture, véhicules électriques, taxis, etc. : ils sont au cœur de la mobilité en réseau.

### **Investissements dans les gares et les parkings**

L'importance que le Groupe accorde depuis des années aux gares et à la structure d'accueil se reflète très bien dans les montants des investissements.

Entre 2005 et 2011, le Groupe SNCB a investi en moyenne 200 millions d'euros chaque année dans les gares et les parkings. En comparaison avec la période comprise entre 2000 et 2004, cela représente une augmentation de 76%.

## Objectif

La gare doit devenir une plaque tournante d'activités et de services, le centre de la mobilité en réseau en rassemblant différents modes de transport au cœur des zones d'habitation.

## Vision des gares

Des masterplans pour la gare et ses environs, dans tout le pays

Afin de faire des gares des centres de mobilité et de services, le Groupe SNCB investit depuis des années dans le développement de masterplans. Ils sont toujours développés dans le cadre d'une collaboration avec les villes et avec les opérateurs des transports publics sur la route, De Lijn ou le TEC.

## Case Study

### Les filiales Eurostation et Eurogare...

Les filiales Eurostation et Eurogare ont acquis au fil des ans une grande expérience dans le développement de gares et d'environnements de gares, la première à Bruxelles et en Flandre, l'autre en Wallonie.

A l'origine développées en tant que bureaux d'étude technique, elles se sont spécialisées dans le développement, le suivi et la réalisation de projets architecturaux.

Eurostation a réalisé des projets d'envergure pour la SNCB-Holding à Gand-Saint-Pierre, Bruxelles-Nord, Ostende, Hasselt, le projet Diabolo, etc. Les gares et leurs environs ont également été rénovés ou transformés dans de nombreuses plus petites villes.

En 2011, le Kamgebouw de Bruges a été terminé. Entre-temps, cet édifice a été transféré à un investisseur institutionnel dans l'immobilier.

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

Les connaissances que cette entreprise a acquises ont entre-temps été utilisées pour des études de projets en Wallonie, entre autres à Namur, Mons, Charleroi et Liège.

Leur savoir-faire est manifeste, puisque les deux réalisations les plus frappantes, à savoir Anvers-Central et Liège-Guillemins, figurent d'après divers magazines et sites Web spécialisés parmi les dix plus belles gares du monde.

Les gares sont non seulement modernisées, mais elles sont aussi bien gérées. Nous pouvons présenter un bilan financier positif de cette gestion, mais la qualité progresse elle aussi à vive allure. Nos clients apprécient d'ailleurs cet aspect à sa juste valeur. Il s'est en effet dernièrement avéré que nos clients appréciaient énormément le concept et le service dans les 37 grandes gares. D'après Test Achats, nous enregistrons en 2010 un score de satisfaction moyen de 89 %, ce qui est sensiblement mieux que les objectifs du contrat de gestion. Anvers Central, Liège Guillemins, Bruges et Namur dirigent le top 10. Dans les plus petites gares, ce sont surtout les infrastructures de parking qui sont considérées comme un atout. Il ressort d'une enquête de satisfaction sur les services ferroviaires menée en 2011 pour la Commission européenne que les clients belges sont satisfaits du service dans les gares et que nous enregistrons de très bons résultats dans les comparaisons européennes.

Les travaux de rénovation dans la gare de Charleroi-Sud ont été terminés en juin 2011. 240 panneaux solaires y fournissent à présent 15% de l'électricité nécessaire. À Anvers-Central, le souci de l'environnement se traduit par l'installation d'échangeurs air/eau et d'une pompe à chaleur permettant de chauffer ou refroidir le bâtiment.

### Objectif

La gare doit devenir une plaque tournante d'activités et de services, le centre de la mobilité en réseau, en rassemblant différents modes de transport au cœur des zones d'habitation.

## Personnel

Le Groupe SNCB est l'un des grands employeurs du pays. La pyramide des âges laisse entrevoir qu'environ 64 % des employés du groupe ont plus de 45 ans. Embaucher et former constituent, dès lors, les priorités pour aujourd'hui et ces prochaines années.

La politique RH durable du Groupe se reflète sur divers plans :

- emploi
- diversité
- formation et développement des compétences
- dialogue social

## Emploi

Des agents compétents et bien formés, qui se sentent bien dans l'entreprise, représentent le plus grand atout pour le Groupe SNCB.

Le 1er janvier 2012, le Groupe SNCB comptait 36.985 collaborateurs, soit 35.377 équivalents temps plein. Le Groupe SNCB est donc l'un des plus grands employeurs du pays. En 2011, au total, 1468 nouveaux employés ont été embauchés.

<b>Nombre de collaborateurs par entreprise</b>			
	<b>01.01.2010</b>	<b>01.01.2011</b>	<b>01.01.2012</b>
SNCB-Holding	4272	4217	4107
Infrabel	12849	12750	12364
SNCB	20979	20411	19725
Caisse des soins de santé	158	155	158
Détachés auprès d'autres organismes	534	572	631
<b>Total</b>	<b>38792</b>	<b>38105</b>	<b>36985</b>

La distribution selon le facteur d'utilisation indique que 97,2% des agents sont engagés sur une base statutaire.

<b>Nombre de collaborateurs</b>			
	<b>01.01.2010</b>	<b>01.01.2011</b>	<b>01.01.2012</b>
Statutaires	37620	36980	35958
Non-statutaires	1172	1125	1027

Un agent qui est engagé sur une base statutaire ne signe pas de contrat de travail, mais tombe sous l'application du Statut du personnel. Ce statut définit la situation juridique de tous les agents statutaires. Il reprend les dispositions liées à l'embauche, la rémunération, le règlement des congés, les divers droits et obligations, les différents avantages sociaux, la pension, etc.

Les agents non-statutaires sont engagés pour répondre à des besoins en personnel extraordinaires et temporaires, pour assurer des tâches qui exigent certaines connaissances ou expériences, pour remplacer les agents pendant une période d'absence ou pour réaliser des missions spécifiques ou supplémentaires.

## Case Study

### Rémunération et avantages des agents

La rémunération du personnel du Groupe SNCB est basée sur des barèmes et des règles strictes, garantissant un traitement égal en termes de rémunération. Une très petite minorité d'agents contractuels, engagé pour leur grande expertise et leur expérience, forment une exception à ce niveau.

L'embauche au sein du Groupe SNCB s'accompagne d'avantages pour tous les nouveaux membres du personnel. Tous les membres du personnel bénéficient de conditions préférentielles sur les trajets en train internationaux. Les agents non statutaires peuvent voyager gratuitement en train sur le réseau belge, et les agents statutaires dans tout le Benelux.

Les ressources humaines embauchées sur une base statutaire sont automatiquement couvertes par la Mutualité des Employés du Chemin de Fer, qui se compose de trois caisses :

la Caisse de Soins de Santé, qui fournit les prestations du système obligatoire pour les soins de santé (remboursement des frais médicaux, des médicaments, etc.) ;

la Caisse des Indemnités, qui est chargée de payer des indemnités en cas d'absence pour cause de maladie ou de congé de maternité ;

la Caisse de Solidarité sociale, qui offre une série d'avantages sociaux complémentaires tels que :

des interventions complémentaires en plus de l'assurance-maladie obligatoire ;

prime de naissance, prime de rentrée scolaire, prêts étudiants, prêt d'installation jeune, etc. ;

des interventions dans le cadre des vacances par l'organisation de voyages pour les enfants et les retraités à des prix très modiques ;

un soutien des clubs de loisirs et des associations pour les employés du chemin de fer offrant un large éventail d'activités.

### **Régimes de travail et interruption de carrière**

En principe, la durée de travail au sein du groupe est de 36 heures par semaine. Dans de nombreux cas, en raison de l'organisation du travail, on travaille 40 heures par semaine et les agents ont droit à 13 jours de crédit et 13 jours de récupération par an. Afin de garantir un équilibre optimal entre le travail et la vie privée, il existe aussi des régimes de travail à temps partiel.

Au sein du Groupe, le travail à temps partiel existe uniquement sur une base volontaire et se présente sous deux formes : 32 heures par semaine ou travail à mi-temps.

Le Groupe SNCB prévoit diverses possibilités de travail à temps partiel ou d'interruption de carrière sur une base volontaire. Lorsque les conditions d'octroi internes sont remplies, les possibilités sont très variées et souples. Selon le régime de travail que l'agent choisit, il peut choisir de travailler moins de jours par semaine ou moins d'heures par jour. Cette organisation flexible permet aux membres du personnel de ventiler leurs heures de travail et,

partant, de trouver un meilleur équilibre entre vie professionnelle et privée.

Travailler à temps partiel est également possible dans le cadre d'une interruption de carrière prévue par le cadre légal.

### **Pension**

Le Groupe SNCB présente une pyramide des âges assez atypique : sur 36.985 membres du personnel, 22.808 ont plus de 45 ans, soit 61,67% de l'effectif total. L'âge moyen du personnel dans son ensemble est de 45 ans et 6 mois. D'ici 2020, 55% des collaborateurs du groupe prendront leur retraite.

### **Engagement**

Trouver sur le marché du travail actuel assez de candidats adaptés pour compenser les départs à la retraite et garantir la compétitivité ainsi que la continuité de l'entreprise reste un défi majeur pour le Groupe SNCB. C'est pourquoi le Groupe veut se profiler comme un employeur majeur et attrayant. La diversité de l'emploi, la bonne ambiance de travail et la collégialité sont donc des éléments centraux des campagnes médiatiques.

Ces dernières années, de nombreux efforts ont été fournis en vue d'atteindre le nombre d'engagements présupposé. La plupart des initiatives se déroulent sur une période plus longue, mais elles sont toujours actualisées et perfectionnées. Voici quelques exemples :

La campagne médiatique « Construisons ensemble le train de demain », avec des illustrations nouvelles, mais reconnaissables.

Le site Internet : [www.lescheminsdeferengagent.be](http://www.lescheminsdeferengagent.be).

Les visites d'école, les salons pour l'emploi et les sessions d'information, où l'on tente surtout pour les postes en pénurie, d'attirer les personnes intéressées sur le lieu de travail, afin qu'elles se rendent mieux compte du travail et afin de les convaincre plus facilement de venir travailler pour le Groupe.

La collaboration active avec les bureaux de sélection externes au Groupe pour

rechercher des candidats.

Le « Club des ambassadeurs », qui se compose d'agents des trois sociétés du Groupe, qui ont suivi une formation adaptée afin de présenter leur profession et l'entreprise de manière enthousiaste dans les écoles et sur les salons pour l'emploi.

L'action « Amenez-nous de nouveaux collègues... », qui vise à encourager les membres du personnel du Groupe SNCB à rechercher activement de nouveaux collègues pour les postes en pénurie.

D'autre part, le Groupe recherche continuellement de nouvelles manières d'attirer les collaborateurs :

La première édition du Job Day pour les techniciens et les électromécaniciens à Bruxelles, en octobre 2011.

Le matin, les candidats ont visité les ateliers. Ils ont ensuite passé des tests techniques et médicaux. 32 candidats ont finalement réussi les tests et se sont vus proposer un contrat par le Groupe SNCB le jour même. 26 d'entre eux ont finalement été engagés.

La possibilité de poser sa candidature via sms, avec un smartphone, etc.

Le lancement d'un nouveau film avec un look plus moderne pour les techniciens et les ingénieurs. Le film a entre-temps été couronné par un prix européen.

BERT (Belgian Railway competition for technicians) : le développement de deux projets sur le système de sécurité ETCS avec 16 écoles participantes.

Le sponsoring de BEST (Board of European Students of Technology) : le Groupe SNCB est devenu le sponsor principal.

...

## Témoignages

### Des loisirs pour les enfants

## Des loisirs pour les enfants

Pendant les vacances scolaires, les enfants ne risquent pas de s'ennuyer : nous organisons des plaines de jeu ainsi que des camps à divers endroits. Elise a déjà participé à ce genre d'activités et elle nous raconte son expérience.

« Je m'appelle Elise Roland et j'ai 14 ans. Je suis en troisième année, option Latin-Math-Sciences à Ath. Mes hobbies sont la danse, le théâtre, la musique et les voyages. Puisque ma maman travaille pour la SNCB-Holding, je peux participer chaque année aux camps organisés avec les enfants des autres employés des chemins de fer. »

« J'ai déjà participé à des plaines de jeu, mais je suis trop grande pour ça maintenant. Les plaines de jeu, c'est génial pour les petits. On y fait de super activités. Les camps avec Top Vacances sont géniaux pour tous les âges ! On a le choix entre plusieurs types de camps. En 2011, je suis partie une semaine à Coxyde en camp linguistique de néerlandais et j'y ai beaucoup appris ! Les moniteurs étaient supers, je m'y suis vraiment bien amusée. J'y ai rencontré de nouveaux amis avec lesquels je suis toujours en contact via Facebook. »

« Vivement les vacances ! »

### La possibilité de travailler à temps partiel

## La possibilité de travailler à temps partiel

Nous avons eu un entretien avec un collègue qui a choisi de travailler à temps partiel et nous lui avons demandé pourquoi il avait fait ce choix.

« Je m'appelle Joël Depiesse et j'ai 50 ans. Les trains me passionnent depuis que j'en ai pris un avec mon grand-père lorsque j'étais enfant. A 18 ans, j'ai vu sur une affiche que les chemins de fer engageaient et je n'ai pas hésité un seul instant à poser ma candidature. Lorsque j'ai été embauché, c'était comme un rêve qui devenait réalité. Je suis entré en service en tant qu'accompagnateur de train et j'ai fait ce travail avec plaisir pendant plus de 30 ans. Depuis février 2011, je travaille dans le bureau de la SNCB qui traite les plaintes des voyageurs et qui gère les compensations pour les retards de train. J'aime aussi beaucoup ce travail, car je me sens utile! »

« Je travaille à temps partiel depuis une dizaine d'années. J'ai tout d'abord fait ce choix pour

des raisons familiales. En tant qu'accompagnateur de train, vous avez des horaires irréguliers, et en travaillant en 4/5ème, je pouvais passer plus de temps avec ma femme et mes enfants, car toutes les 4 semaines, j'étais une semaine à la maison. Je suis de plus convaincu qu'en réduisant la durée du travail, nous laissons plus de place à l'engagement des jeunes. C'est une autre raison qui a motivé mon choix. »

« Depuis que je suis au bureau de Bruxelles, je travaille tous les jours, mais je preste moins d'heures par jour. Cela me permet d'accompagner ma femme à son travail chaque matin et de déposer mes enfants à l'école. Le soir, je peux aussi aller rechercher tout le monde. C'est très important pour moi d'être présent pour ma famille. »

« Il faut bien l'admettre : lorsque l'on travaille à temps partiel, on gagne moins et la quantité de travail que l'on peut accomplir est elle aussi inférieure. Mais d'un autre côté, dans mon cas, à 50 ans, cela vous aide à mieux récupérer et je crois que la qualité de mon travail en est meilleure, car je suis plus reposé. Et puisque je suis moins fatigué, je travaillerai peut-être plus longtemps que ce que je n'imaginai auparavant. »

« Je trouve donc que la possibilité de pouvoir réduire la durée de travail est un élément très positif, car cette formule permet de parfaitement combiner vie professionnelle et vie privée, mais aussi d'engager plus de personnes. »

#### Club des ambassadeurs

### Le « Club des ambassadeurs »

Le « Club des ambassadeurs » se compose de collaborateurs des trois sociétés du Groupe SNCB et de la direction des Ressources humaines, qui présentent leur travail et l'entreprise de manière professionnelle et enthousiaste aux nouveaux collaborateurs potentiels. Ils suivent pour cela une formation. Nous avons interrogé une de ces ambassadrices enthousiastes.

Donatienne Mottet, 42 ans, travaille depuis 2004 pour le Groupe SNCB. Elle est actuellement instructrice en chef pour « l'accompagnement de train ». Pour elle, travailler pour le Groupe, c'est un rêve devenu réalité, car elle savait qu'elle ferait partie d'une véritable communauté, pour ainsi dire familiale. Cela a en effet été le cas : elle a été accueillie à bras ouverts et s'est rapidement intégrée dans son équipe.

Dès qu'elle a entendu parler du « Club des ambassadeurs », elle a contacté les

responsables de ce projet ambitieux et leur a dit qu'elle y participerait volontiers. Donatienne a été invitée à suivre deux formations, au cours desquelles elle a appris à se présenter elle-même et à présenter le Groupe SNCB, à attirer les gens et à répondre aux questions très diversifiées des intéressés.

Donatienne: « Je trouve que le Club des ambassadeurs est une excellente initiative, car le groupe doit engager beaucoup de nouveaux collaborateurs. Le contact direct entre le public et les travailleurs du Groupe permet de présenter un large éventail de postes et de montrer combien ces différentes fonctions peuvent être des sources d'inspiration. Raconter, informer, corriger les mauvaises impressions des gens, présenter de nouvelles possibilités de carrière : tel est mon objectif en tant que membre du Club des ambassadeurs ». Et grâce à son enthousiasme et à sa motivation, Donatienne y arrive sans aucun doute très bien.

## Diversité

Dans le Statut du personnel, figure un engagement clair pour le respect et la courtoisie entre les collègues et vis-à-vis des clients. Le règlement du personnel garantit aussi un traitement équivalent de tous les membres du personnel. Afin d'encore mieux répondre au contexte social changeant, le Groupe SNCB a introduit en 2006 une politique de diversité.

Le Groupe SNCB est une grande entreprise, où la diversité est importante. Cette diversité se manifeste à divers niveaux : sexe, origine, couleur de peau, handicap, croyance, niveau de formation et orientation sexuelle sont les critères de diversité dont le Groupe SNCB veut tenir compte. Le respect de tout le monde et l'appréciation à sa juste valeur de chaque collaborateur sont des éléments importants à ce niveau.

L'importance de la diversité au sein du Groupe SNCB est clairement illustrée par les campagnes d'engagement. Le message est simple : chaque fonction est accessible à tous ceux qui satisfont aux conditions posées, sans distinction d'âge, de sexe, d'origine, etc.

Plusieurs projets de diversité ont également été développés dans le cadre de ce qui a été convenu dans le contrat de gestion pour la période 2008-2012. Les projets touchent des thèmes variés, qui sont liés à la collaboration et à la vie en communauté au sein du Groupe SNCB. Voici quelques exemples d'actions menées en 2011 :

- Développement d'un outil et organisation d'une première session d'équipe sur la diversité.
- Job Days à Schaerbeek: session d'information préalable avec les responsables des groupements d'intérêts bruxellois en vue de toucher plus de personnes d'origine

étrangères via leur plateforme.

- Accord pour le sponsoring d'une chaire « Diversité » dans les universités d'Hasselt et de Liège pour une période de 4 ans, avec Mobistar et GDF Suez. En échange du sponsoring d'un projet de doctorat lié à la politique de diversité du Groupe SNCB et des autres partenaires, le Groupe est conseillé et soutenu aux niveaux de la sensibilisation et de la formation.
- Sponsoring du forum Jump, qui milite pour la promotion active des femmes aux postes de direction.
- Etude des possibilités de télétravail au sein du Groupe.
- Elargissement de l'offre d'accueil d'enfants pendant les périodes de vacances.

## Case Study

**Age, femmes, personnes d'origine étrangères, etc.**

### Age

Bien que la plupart des nouveaux engagés aient entre 20 et 49 ans, en 2011, un nombre considérable de « travailleurs plus âgés » sont entrés en service dans le Groupe : plus de 70 nouveaux membres du personnel ont plus de 50 ans, et une dizaine d'entre eux ont même plus de 60 ans. Il ne faut pas oublier non plus que le Groupe SNCB présente une pyramide des âges très spécifique, avec plus de 60% de son effectif ayant plus de 45 ans.

### Femmes

À la fin de l'année 2011, le Groupe SNCB comptait 4.075 femmes, soit l'équivalent de 11% du personnel.

#### Pourcentage de femmes au sein du Groupe SNCB

2009	2010	2011
9,9%	10,4%	11%

Le nombre total de femmes actives au sein du Groupe augmente donc en permanence, mais reste faible. Il existe également de grandes différences entre les entités : beaucoup plus de femmes travaillent dans celles présentant de nombreuses fonctions administratives et

commerciales. Dans les unités présentant par contre des profils principalement techniques, les femmes sont sous-représentées. Cela s'explique par le fait que certaines catégories de professions (surtout des professions techniques et le travail manuel) restent considérées comme principalement masculines. Peu de femmes suivent aussi des orientations techniques, l'afflux de femmes dans ces catégories professionnelles est donc automatiquement limité.

Si la part des femmes dans l'afflux a constamment augmenté ces dernières années, nous avons enregistré un léger recul en 2011 :

<b>% de femmes dans le flux de recrutement</b>	
2008	18%
2009	bijna 20%
2010	20%
2011	17%

Cela s'explique par le fait qu'en 2011, il y a eu beaucoup plus d'engagements pour des profils techniques, pour lesquels l'afflux de femmes est traditionnellement beaucoup plus limité.

### **Personnes d'origine étrangères**

Le nombre de collaborateurs d'origine étrangères est très difficile à chiffrer avec précision, d'une part parce qu'il conviendrait pour ce faire de définir avec précision le contenu du terme « personnes d'origine étrangères », et d'autre part parce que la collecte des données du personnel doit intervenir sans porter atteinte à la loi sur le respect de la vie privée. Une analyse basée sur la nationalité reste provisoirement l'unique échelle de mesure objective.

L'explication historique de ce phénomène réside dans le fait que, jusqu'il y a peu, seuls les candidats de nationalité belge avaient accès aux emplois statutaires. Depuis plusieurs années, les fonctions statutaires sont ouvertes à chaque membre de l'Espace économique européen et aux ressortissants suisses. Pour les emplois non statutaires, il n'existe aucune restriction en matière de nationalité.

Fin 2011, le Groupe employait 212 collaborateurs ne possédant pas la nationalité belge, dont 11,8% de femmes.

**Reclassement**

## Reclassement

Les personnes qui sont déclarées inaptes à l'exercice de leur fonction normale pour des raisons médicales se voient offrir la possibilité de continuer à travailler au sein du Groupe SNCB grâce au système de reclassement de personnel en vigueur au sein de l'entreprise. En pratique, les personnes reconnues temporairement ou définitivement inaptes à l'exercice de leur fonction peuvent demander une « remise à l'emploi ». Lors du reclassement, le Groupe recherche un poste vacant dans un grade que cette personne est capable d'exercer compte tenu de ses capacités physiques restantes. Pour permettre le fonctionnement de ce dispositif, chaque entité du Groupe SNCB réserve au moins 1,25 % des emplois au reclassement de membres du personnel.

	2009	2010	2011
Le nombre global et définitif de personnes déclarées inaptes	450	547	576
Le nombre d'entre elles à avoir accepté le reclassement	166 (37%)	198 (36%)	210 (36%)
Le nombre d'entre elles à n'avoir pas accepté le reclassement	284 (63%)	349 (64%)	366 (64%)

## Intégration

L'embauche éventuelle de collaborateurs handicapés est également à l'étude, mais sans que cette option n'affaiblisse le système de reclassement des ressources humaines. Le Groupe SNCB examine toutes les possibilités d'exploiter l'expérience et les compétences des personnes souffrant d'un handicap. De plus, il étudie les adaptations de l'infrastructure et le matériel requis pour leur intégration.

**Le label Egalité-Diversité**

Le label Égalité-Diversité entend promouvoir la diversité et combattre les stéréotypes. Il porte sur l'égalité des chances entre les sexes, mais s'adresse aussi aux personnes d'une autre origine, aux personnes ayant un handicap professionnel et aux collaborateurs de plus de 50 ans.

L'implication et les efforts fournis par le Groupe SNCB ont été couronnés depuis 2007 par l'attribution du Label Egalité-Diversité. En juin 2011, un audit a de nouveau été mené, mais indépendamment des efforts fournis par le Groupe SNCB, on ne sait pas encore clairement si le label est conservé.

## Témoignages

### Les actions liées à la diversité en 2011

## Plus d'informations sur les actions liées à la diversité en 2011

Kellee Smet est conseillère pour la SNCB Holding et responsable du développement ainsi que de la coordination de la politique de diversité du Groupe SNCB, en collaboration avec Infrabel et la SNCB. Elle nous en dit un peu plus sur la politique de diversité du Groupe.

« Des équipes diversifiées rassemblent généralement des attitudes et des compétences complémentaires, ce qui permet d'obtenir de meilleurs résultats. Bien que nous ayons enregistré une évolution positive ces dernières années, les chiffres démontrent que le Groupe SNCB a encore du chemin à parcourir s'il veut refléter la société actuelle. L'effectif est aujourd'hui principalement composé d'hommes et est peu diversifié sur le plan culturel et ethnique. »

« A l'avenir, il sera de plus en plus important d'intensifier la diversité. Depuis 2010, il y a en effet plus de personnes qui quittent le marché de l'emploi que de personnes qui y rentrent. Si le Groupe SNCB veut participer à la « war for talent », il doit s'adresser à un public plus diversifié. »

« Nous constatons cependant qu'une plus grande diversité sur le lieu de travail peut s'accompagner de tensions, par exemple suite à un écart générationnel entre les travailleurs plus âgés et la nouvelle génération de travailleurs. C'est pourquoi la politique de diversité ne

se limite pas à des actions qui se concentrent sur le recrutement et la sélection. Une des actions entreprises dans ce cadre en 2011 concerne le développement de sessions d'équipes sur la diversité. L'objectif de ces sessions est de faire découvrir activement aux collaborateurs comment les stéréotypes et les préjugés fonctionnent et quels sont les dangers de leur généralisation. Dans certains cas, ils peuvent en effet déboucher sur l'exclusion et la discrimination ».

Koen Lemahieu, conseiller chez Infrabel, et entre autres responsable de la diversité, nous en dit un peu plus sur les sessions d'équipe sur la diversité.

« Nous avons constaté que la collaboration avait été compliquée suite à une succession de malentendus dans l'une de nos équipes multiculturelles et diversifiées de la région de Bruxelles. C'est pourquoi nous avons opté pour la création d'une session d'équipe sur la diversité. En deux mots, les participants à cette session ont été sensibilisés via des exercices ludiques aux préjugés et à la discrimination, et ils ont pu eux-mêmes se sentir exclus ou rejetés. »

« A la fin de la session, on a demandé aux participants de prendre position sur le racisme, la diversité et l'intolérance. Ils ont eu l'opportunité d'échanger leurs idées et leurs avis et on leur a demandé de tenir compte des notions préalablement acquises. Les participants ont trouvé qu'il s'agissait d'une excellente expérience. »

Kellee: « Pour atteindre un effet à long terme, une session de trois heures ne suffit pas. La session vise donc plus à être une introduction à la problématique des stéréotypes et des préjugés et elle doit servir de soutien aux responsables qui veulent sensibiliser leurs équipes. S'il est toutefois vraiment question de problèmes de discrimination au travail, d'autres interventions sont bien entendu nécessaires ».

**Le reclassement des membres du personnel inaptes pour raisons médicales**

## **Le reclassement des membres du personnel inaptes pour raisons médicales**

Etienne Laurent a 40 ans et est chef de division adjoint pour la direction des Ressources humaines. Il fait partie d'un groupe de travail sur le reclassement des membres du personnel inaptes pour raisons médicales. « Ce groupe de travail a été créé après qu'un problème a été signalé par le dirigeant d'un district Infrastructure. Il comptait parmi les membres de son

personnel de nombreuses personnes déclarées inaptes d'un point de vue médical, surtout dans la catégorie du personnel de maîtrise et du personnel de maîtrise pour les rails. Il rencontre par conséquent des difficultés pour faire tourner ses équipes « normalement ». »

Le groupe de travail se compose de représentants de la SNCB Holding et d'Infrabel. L'objectif est de trouver à court terme des solutions aux difficultés liées au reclassement des membres du personnel déclarés inaptes. On y réfléchit aussi à la manière d'adapter les réglementations en vigueur afin que le reclassement puisse se dérouler de manière plus fluide à plus long terme.

Etienne: « Plusieurs étapes sont nécessaires avant qu'un membre du personnel puisse être reclassé. Il faut tout d'abord qu'une décision médicale soit prise : le membre du personnel en question est-il (partiellement ou totalement) inapte à remplir ses fonctions normales ? Sur la base de la réponse à cette question, un nouveau poste est cherché pour le membre du personnel. Plusieurs principes doivent bien entendu être respectés à ce niveau : il existe certaines règles de priorité, le niveau de la nouvelle fonction ne peut pas être supérieur à celui de l'ancien poste, etc. Il n'est pas toujours facile de trouver un nouveau poste, entre autres parce que le nombre de postes pour le personnel non qualifié ne fait que diminuer. Il s'agit de plus souvent de fonctions très lourdes au niveau corporel, qui n'entrent donc pas en considération pour les personnes présentant certaines limitations sur le plan médical. »

Le groupe de travail a étudié plusieurs pistes possibles et a proposé certaines solutions. Les conclusions du groupe ont été communiquées et il faut à présent réfléchir à la réglementation en vigueur, afin que le reclassement des membres du personnel jugés inaptes sur le plan médical puisse encore mieux se dérouler à l'avenir.

## Objectif

Trois chiffres ont été repris dans le Contrat de gestion conclu avec l'Etat :

- 20% de femmes dans le flux de recrutement
- 10% d'allochtones dans le flux de recrutement
- 3% de personnes handicapées dans l'ensemble de l'effectif

## Compétences et formation

Pour pouvoir relever les défis d'aujourd'hui et de demain, le Groupe SNCB a besoin d'un personnel compétent et correctement formé. C'est pourquoi le Groupe SNCB investit dans la formation de ses collaborateurs.

### Coûts de formation professionnelle et pourcentage de la masse salariale totale

	2009	2010	2011
Coûts des formations	136,35 millions €	113,98 millions €	95,93 millions €
Pourcentage de la masse salariale	6,49%	5,38%	4,57%

Le contrat de gestion conclu entre l'Etat fédéral et le Groupe SNCB mentionne l'obligation de consacrer au moins 3% de la masse salariale totale à la formation. Cette mesure est largement respectée par le Groupe, qui fait de la formation de ses collaborateurs une priorité.

Formation et processus d'apprentissage tout au long de la carrière

Les nouveaux membres du personnel appelés à exercer une fonction typiquement ferroviaire, comme conducteur de train, accompagnateur de train, sous-chef de gare, etc., sont tenus de suivre une formation de base. Cette dernière est assortie d'un large éventail de formations, tantôt obligatoires tantôt pas :

- formations complémentaires et permanentes ;
- formations linguistiques ;
- formations dans le cadre des épreuves passerelles ou d'examens d'avancement ;
- formations en management (basée sur le dictionnaire des compétences du Groupe SNCB) et des trajets de développement à la mesure des groupes spécifiques ;
- formations « apprendre à assimiler » ;
- formations pour les formateurs, coaches et mentors ;
- projets liés au knowledge management ;
- ...

Un rôle tout particulier est ici réservé à Train@Rail, le centre de formation du Groupe SNCB. En plus de l'offre étendue de ses propres formations, Train@Rail assure un soutien en termes de contenu, ainsi qu'un soutien pédagogique, organisationnel et logistique.

### Case Study

Découvrir et développer les compétences et les talents

La mise en place de la gestion des compétences s'est continuellement poursuivie en 2011. Plusieurs membres du personnel ont été invités à évaluer leurs compétences. Les résultats ont été comparés avec le profil de compétences préalablement défini pour leur fonction. Cela a débouché sur un bilan des compétences. Cet exercice était aussi bien intéressant pour les membres du personnel que pour les services. Les membres du personnel ont compris quelles étaient leurs forces personnelles et ont appris quelles étaient les compétences qu'ils devaient encore développer, ce qui a débouché sur le suivi d'une formation et un coaching individuel. Les services ont pour leur part pu entreprendre des démarches sur la base des résultats afin, par exemple, de mieux compléter leur offre de formation.

### **Programme de feedback**

Le Programme de Feedback, destiné aux cadres et aux cadres supérieurs, est un outil de gestion des performances orienté vers la fixation d'objectifs précis, la planification, la communication et la mesure des résultats ainsi que la motivation pour améliorer et développer les performances. Ce programme s'inscrit dans un esprit de suivi et de durabilité. Il comprend deux volets : le dialogue continu et le dialogue annuel.

Le dialogue continu est l'appui offert par le dirigeant à ses collaborateurs afin de suivre et d'atteindre les objectifs convenus. Le dialogue annuel est un entretien formel. La réalisation des objectifs de la période précédente y est évaluée et de nouveaux objectifs sont fixés.

## **Témoignages**

### **Start@Rail: un programme d'intégration pour les nouveaux collaborateurs**

## **Start@Rail: un programme d'intégration pour les nouveaux collaborateurs**

Michele Favuzzi, 41 ans, est entré au service du Groupe SNCB en juin 2010. Tout d'abord dessinateur, il se consacre aujourd'hui surtout aux manuels de réparation des dysfonctionnements électriques sur les trains Thalys. En tant que nouveau membre du personnel du Groupe, Michele a participé à Start@Rail, le programme d'intégration pour les

nouveaux bacheliers et masters engagés. Lors de leur première année au sein du Groupe, les nouveaux membres du personnel sont invités à divers moments à des activités très variées. L'objectif est surtout d'aider les débutants à mieux comprendre la structure et le fonctionnement du Groupe, à les soutenir dans le développement de leurs compétences et à leur offrir la possibilité d'élargir leur réseau professionnel. Michele nous a expliqué ce qu'il pensait de Start@Rail.

« Avant d'entrer au service du Groupe SNCB, je travaillais pour une petite entreprise familiale ; je ne savais donc pas très bien comment j'allais m'intégrer ici. Mais mes nouveaux collègues m'ont réservé un excellent accueil : j'ai la chance d'être entouré de collègues très compétents et sociables, qui m'ont permis de m'intégrer rapidement et de recevoir de nombreuses informations. »

« J'ai trouvé le programme Start@Rail très intéressant, car il permet de mieux connaître les trois entreprises du Groupe SNCB. De nombreux participants ne savaient pas que le Groupe SNCB se composait en fait de trois entreprises. Les explications relatives à la structure du Groupe étaient donc vraiment nécessaires pour avoir une bonne idée de la situation exacte de son propre service dans cette grande entreprise. Les visites sur le terrain étaient elles aussi très enrichissantes. Nous avons entre autres visité le Traffic Control et l'atelier de Schaerbeek, et nous avons pu y voir comment les activités se déroulaient sur le terrain, comment nos collègues y travaillaient. »

« Lors des formations Management Basics, nous avons abordé la communication efficace, l'organisation du travail et l'expression écrite. Ces formations étaient variées et agréables. Bien que je les aie surtout trouvées intéressantes pour le personnel administratif, elles étaient aussi enrichissantes pour les agents actifs dans le secteur technique, tout comme moi. D'ailleurs, si le programme peut encore être étendu, il serait intéressant d'y ajouter quelques activités spécifiques aux collaborateurs actifs dans des secteurs plus techniques. »

« J'ai en tout cas beaucoup apprécié pouvoir rencontrer des collègues d'autres unités et secteurs. Grâce à ce programme, je me suis senti mieux épaulé et accompagné en tant que nouvel arrivant dans la grande et passionnante entreprise qu'est le Groupe SNCB. »

**Profils de compétence**

## **Profils de compétence**

Afin de garantir une base commune pour tous les processus de gestion des talents, un modèle de données sur les compétences a été développé en concertation avec les trois entreprises. Un catalogue de fonctions et de compétences a été développé, les compétences exigées ont été structurées et un système a été mis en place pour l'enregistrement et l'entretien des compétences acquises.

En 2011, les projets-pilotes se concentraient pleinement sur les profils de compétences chez Ictra, CPS et le Corporate Security Service.

Au niveau du Corporate Security Service, ce sont les employés de sécurité qui ont été impliqués dans le projet. L'ensemble des tâches d'un employé de sécurité peut être très diversifié : certains sont chargés de l'accueil et de la surveillance dans les bâtiments de direction, tandis que d'autres font partie du service de sécurité de Securail.

Nous nous sommes entretenus sur le déroulement du projet-pilote au niveau de la brigade de train de Securail avec Marleen Busschots, experte en gestion des talents pour la Direction des RH, Jean-Pierre Tondeleir et Hélène Hoven, responsables des principes et procédures de RH pour le Corporate Security Service, et David De Scheemaecker, responsable de la brigade de train.

Jean-Pierre: « Avec la brigade de train de Securail, nous tentons d'une part d'accroître le sentiment de sécurité et d'autre part, nous assurons des interventions rapides en cas de problème. Nous sommes beaucoup plus confrontés à des agressions verbales et physiques qu'auparavant. Le risque n'est pas le même partout : le risque d'agression est plus grand sur certaines lignes et dans certaines gares, à des moments spécifiques. Travailler pour la brigade de train n'est donc pas un travail 9-17 : des interventions peuvent être nécessaires au premier et au dernier train. »

Marleen: « En raison de la nature spécifique de ce travail, il est important que les membres de la brigade de train disposent des bonnes compétences. C'est justement pour cela qu'il était très intéressant de sélectionner la brigade de train en tant que projet-pilote pour tester les compétences personnelles par rapport au profil de compétences exigé ».

Hélène: « Lors de plusieurs réunions préparatoires, nous nous sommes largement concertés sur la manière dont nous pouvions comparer les profils de compétence exigés avec les compétences réelles dont disposent les collaborateurs. Nous avons aussi beaucoup réfléchi à l'approche pratique. Nous avons finalement invité les collaborateurs en petits groupes à une session d'information, à laquelle ils ont reçu de plus amples informations sur ce que l'on attendait précisément d'eux et sur l'objectif du projet. »

David: « Chaque collaborateur a ensuite reçu un document reprenant dans la colonne de gauche une liste des compétences exigées, pour lesquelles il devait indiquer dans quelle mesure il disposait déjà de ladite compétence. Le collaborateur pouvait aussi ajouter des compétences dans la colonne de droite. Les résultats ont ensuite été validés par le responsable. En cas de différences entre l'évaluation du membre du personnel et celle du chef, celles-ci étaient abordées lors d'un entretien. Dans la pratique, il est arrivé qu'un collaborateur sous-estime ou surestime un peu ses compétences, mais les différences n'étaient pas très grandes. »

### Objectif

Le contrat de gestion conclu entre l'Etat fédéral et le Groupe SNCB mentionne l'obligation de consacrer au moins 3% de la masse salariale totale à la formation.

## Dialogue social et fonctionnement syndical

Les relations sociales jouent un rôle important pour la durabilité d'une entreprise. La direction et les représentants des organisations syndicales reconnues négocient périodiquement les conventions sectorielles. Celles-ci portent principalement sur les matières directement en rapport avec le personnel. Les négociations débouchent sur un protocole d'accord social et portent, en règle générale, sur une période bien déterminée.

### Les organes paritaires

Les différents organes paritaires ont chacun une compétence spécifique. Ainsi, la Commission paritaire nationale (CPN) s'occupe des questions de personnel au niveau national. Toute modification de la réglementation du personnel doit également être présentée pour conseil. Une modification du Statut du personnel n'est possible que si la CPN l'approuve à une majorité des deux tiers. La CPN donne aussi son avis par rapport au contrat de gestion et elle contrôle les informations économiques et financières du Groupe SNCB.

La Sous-commission paritaire nationale est chargée de la préparation des dossiers à soumettre à la Commission paritaire nationale.

Les Commissions paritaires régionales sont responsables des affaires liées au personnel local et suivent l'évolution de l'embauche au niveau régional. Elles s'intéressent à la situation locale au niveau des performances et des temps de repos, des vacances et des régimes de travail spéciaux. Elles examinent les propositions et les plaintes du personnel relatives à la prévention

et la protection au travail et l'organisation du travail.

Outre les organes paritaires classiques, il existe un comité stratégique, au niveau duquel une direction syndicale élargie est informée de la stratégie d'entreprise, et un comité de pilotage, où les trois administrateurs délégués du Groupe se concertent avec la direction syndicale.

## Environnement

Vu sous l'angle des émissions de CO<sub>2</sub> et de la consommation énergétique, le train obtient un très beau score.

Mais ces dernières années, nous avons également enregistré de sérieux progrès pour la réduction du niveau de nuisance sonore. Et de gros efforts sont fournis au profit de la réduction de la consommation énergétique, de la collecte d'ordures, de l'assainissement des sols et de la biodiversité.

L'Ecological Transport Information Tool (EcoTransIT) est un outil internet utilisé pour établir une comparaison, au niveau mondial, de l'impact écologique du transport de fret selon les divers modes de transport utilisés. EcoTransIT compare la consommation énergétique, les émissions de gaz à effet de serre et la pollution atmosphérique propres au rail, à la route, au bateau ou à l'avion. Cliquez sur le logo pour comparer les indicateurs environnementaux !



L'Union internationale des Chemins de Fer (UIC) a développé un outil internet utile pour calculer l'impact écologique des déplacements en Europe. La méthodologie scientifique utilisée permet de contrôler la quantité d'énergie requise pour un déplacement et le rejet de gaz à effet de serre y associé. Tant pour le train que la voiture ou l'avion.

Cliquez sur le logo pour essayer EcoPassenger !



## Climat

Le climat est l'une de nos principales richesses environnementales. L'accumulation de gaz à effet de serre dans l'atmosphère provoque le réchauffement de notre climat. L'augmentation des émissions, accélérée ces 50 dernières années, est due à l'activité humaine et principalement à l'usage de carburants fossiles.

La gravité des conséquences du réchauffement climatique de la Terre (de 1,1 à 6,4°C au cours du XXI<sup>ème</sup> siècle) à long terme dépendra de la politique de réduction des émissions de gaz à effet de serre qui sera effectivement menée sur le plan mondial. Il faut s'attendre à une hausse du niveau des mers, des pénuries d'eau potable (qui peuvent toucher plus d'un milliard d'êtres humains rien qu'en Asie), une extension des régions où apparaissent certaines maladies, des catastrophes naturelles plus fréquentes et plus intenses, des vagues d'immigration, etc. Les conséquences de ces changements affecteront d'autant plus les pays en développement que leurs possibilités d'adapter leur infrastructure sont moins nombreuses. Ces dernières décennies, l'Europe est en proie à des conditions météorologiques plus extrêmes, lesquelles se soldent par une dégradation des activités sociales et économiques. [<http://www.lentevanhetleefmilieu.be/FR/> – Documents thématiques sur le Climat et l'Énergie]

[Voyager en train](#) permet non seulement de réaliser des économies d'énergie, mais également de prévenir la [consommation de carburants fossiles](#).

[Dans les bâtiments et les ateliers](#) du Groupe SNCB, de moins en moins [d'énergie](#) est utilisée et, en substance, moins d'énergie fossile.

Les nouvelles infrastructures ferroviaires sont conçues pour durer au moins 100 ans. Le design et la construction tiennent compte des risques d'inondations accrus, de chutes de neige plus fréquentes, de tempêtes plus violentes, de périodes de sécheresse plus longues, etc.

- Des bassins d'orage sont construits le long des nouvelles lignes ferroviaires;
- Les câbles des caténaires résistent à des vitesses de vent plus élevées;
- Pour éviter que la neige et la glace n'immobilisent les aiguillages en cas de chutes de neige, la partie mobile des aiguillages comporte un système de dégivrage électrique plus puissant.

De plus en plus, [les nouvelles gares](#) se révèlent être des maillons indispensables de la mobilité en réseau moderne de demain. Les transports publics, plus économiques sur le plan énergétique, deviendront une alternative plus attractive que le véhicule particulier, tantôt pour des trajets complets, tantôt pour des parties du trajet.

## Emissions de traction

### Emissions de CO<sub>2</sub> du trafic ferroviaire

Le secteur du transport (navigation et aviation internationales non comprises) est responsable d'environ 25% des émissions de CO<sub>2</sub> en Belgique et est donc devenu aussi important que le secteur des bureaux et du logement. Par ailleurs, ces statistiques nationales de l'EEA (European Environmental Agency) ne comprennent pas les émissions causées par la navigation et l'aviation internationales.

97% de la partie relative au transport est causée par le trafic routier. Bien qu'il assure 7 % du transport voyageurs et 10 % du transport de marchandises, le rail émet, par rapport à tous les autres modes de transport, seulement 1,3% des émissions de CO<sub>2</sub>. L'utilisateur du train produit donc beaucoup moins de CO<sub>2</sub>. (Source : Institut national de Statistique et calculs internes)

Les chiffres ci-dessous tiennent compte des émissions directes par les locomotives diesel et des émissions indirectes induites par la production de diesel et d'électricité. L'électricité utilisée pour l'entraînement des trains sur le réseau Infrabel est fournie par Electrabel. Pour ses centrales électriques belges, Electrabel fait état d'une émission de CO<sub>2</sub> spécifique de 177 g/kWh (dernier rapport d'activités disponible d'Electrabel). C'est nettement moins qu'un an auparavant (207 g/kWh).

### Case Study

#### Emissions fret

Grâce à la poursuite de la diminution de la traction diesel par rapport à la traction électrique, à la plus grande efficacité énergétique du transport de marchandises et à la diminution susmentionnée des émissions de CO<sub>2</sub> par la production d'électricité, en 2011, les émissions de CO<sub>2</sub> par tkm de marchandises transportées ont à nouveau considérablement diminué.

	1990	2009	2010	2011
CO <sub>2</sub> trains de marchandises électriques (tonnes)	92.373	48.797	40.198	38.214
CO <sub>2</sub> trains de marchandises diesel (tonnes)	166.397	54.194	52.895	42.708
<b>Total CO<sub>2</sub> trains de marchandises (tonnes)</b>	<b>258.770</b>	<b>102.991</b>	<b>93.084</b>	<b>80.922</b>
Emissions de CO <sub>2</sub> spécifiques au transport de marchandises (g/tkm)	31,0	18,9	16,3	13,7

Pour chaque tonne-km transportée, les émissions sont de 13,7 grammes seulement, soit presque 5 fois moins que la moyenne pour le transport routier par camion.

#### Emissions du trafic voyageurs

Suite à la plus faible consommation énergétique, au taux d'occupation plus élevé des trains et à la diminution des émissions de CO<sub>2</sub> pour la production d'électricité susmentionnée, en 2011, les émissions de CO<sub>2</sub> par vkm ont fortement diminué.

Prendre le train engendre 5 à 20 fois moins d'émissions de CO<sub>2</sub> que la voiture.

	1990	2009	2010	2011
CO <sub>2</sub> trains de voyageurs traction électrique (tonne)	266.660	238.244	248.613	205.188
CO <sub>2</sub> trains de voyageurs traction diesel (tonne)	72.862	37.661	35.263	41.695
<b>Total CO<sub>2</sub> trains de voyageurs traction (tonne)</b>	<b>339.522</b>	<b>275.905</b>	<b>283.876</b>	<b>246.883</b>
Emissions de CO <sub>2</sub> spécifiques au transport de personnes (g/vkm)	51,9	26,5	26,8	22,8

En 2011, un usager du rail rejetait en moyenne à peine 23 grammes de CO<sub>2</sub> par kilomètre parcouru (voyageur-kilomètre ou vkm). D'après les chiffres de l'IEA, un voyage moyen en voiture produit 139 g/vkm, soit environ 6 fois plus. À l'heure de pointe, lorsque les trains sont bondés, les émissions par vkm pour un usager du rail sont presque réduites par 4. Autrement dit, aux heures de pointe, pour un trajet moyen, le rail est environ 20 fois plus efficace par rapport à l'automobile. Grâce à un taux d'occupation moyen plus élevé, le train à grande vitesse (TGV) présente un profil encore moins énergivore que celui d'un train moyen. L'empreinte CO<sub>2</sub> d'un voyage en TGV est 10 fois inférieure à celle laissée par un avion pour le voyage équivalent.

## Emissions hors traction

Depuis 1990, les émissions de CO<sub>2</sub> induites par la consommation énergétique des bâtiments, l'usage d'installations fixes et l'usage de véhicules automoteurs a diminué grâce :

- aux économies réalisées au niveau de la consommation de gaz et de gasoil ;
- à la transition du gasoil au gaz naturel ;
- à la réduction des émissions spécifiquement liées à la production d'électricité.

Le groupe ferroviaire achète l'électricité consommée dans les bâtiments et les installations techniques fixes partiellement à Electrabel, Luminus, plusieurs propriétaires de grandes installations photovoltaïques, et des installations photovoltaïques propres. Les émissions de CO<sub>2</sub> moyennes par kWh produit dans les centrales électriques belges exploitées par Electrabel sont passées de 349 g/kWh en 1990 à 177 g/kWh (chiffre pour 2011 tiré du dernier rapport annuel disponible d'Electrabel). En ce qui concerne l'électricité fournie par Luminus, on calcule avec 0 g/kWh, car toute l'électricité provient de sources d'énergie renouvelables, et plus précisément d'éoliennes, d'installations photovoltaïques, de biomasse et hydrauliques. La valeur 0g/kWh s'applique aussi à l'électricité provenant des autres installations photovoltaïques mentionnées.

Outre les émissions directes de CO<sub>2</sub>, les chiffres ci-après prennent également en compte les émissions de CO<sub>2</sub> indirectes résultant de la production d'électricité et de la production et du transport des carburants fossiles mentionnés.

Suite aux mois d'hiver doux sans neige et à l'été frais, on a consommé en 2011 beaucoup moins d'énergie qu'en 2010 pour le chauffage et le rafraîchissement des bâtiments et pour préserver les aiguillages de la neige et du gel.

<b>Emissions CO2 hors-traction</b>				
	<b>1990</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Gasoil bâtiments (tonnes CO <sub>2</sub> )	86.755	20.206	22.059	19.205
Gaz naturel bâtiments (tonnes CO <sub>2</sub> )	5.625	35.252	41.460	30.688
Electricité bâtiments et installations (hors traction) (tonnes CO <sub>2</sub> )	43.626	52.356	60.382	20.538
Essence et mazout pour le parc de véhicules automobiles (tonnes CO <sub>2</sub> )	7.127	9.784	9.994	9.834
total (tonnes CO <sub>2</sub> )	143.133	117.598	133.896	80.265

## Energie

Consommation énergétique dans les gares, les bureaux et les ateliers

Environ 20% de la consommation énergétique globale du Groupe SNCB est consacrée au chauffage, à l'éclairage, à l'aération et la climatisation des gares, des ateliers, des bureaux et d'autres bâtiments, au fonctionnement de toutes les installations techniques pour l'exploitation du réseau ferroviaire, de l'appareillage de communication, de l'équipement des bureaux, du parc de véhicules automobiles, etc.

Le 8 juillet 2005, le Groupe SNCB s'est engagé à accroître l'efficacité énergétique des bâtiments et des ateliers de 7,5 % d'ici 2012 et de 20 % d'ici 2020 (en comparaison avec 2005). Cet objectif est largement dépassé en ce qui concerne l'efficacité énergétique pour réchauffer les bâtiments. Il est par contre difficilement réalisable au niveau de la consommation d'électricité, mais il ne faut pas oublier qu'il y a eu une forte augmentation des prestations de services.

### Case Study

#### Consommation énergétique primaire hors traction

### Consommation énergétique primaire hors traction

	2005	2009	2010	2011
Gasoil bâtiments (GJ)	423.917	276.799	302.185	263.081
Gaz naturel bâtiments (GJ)	651.682	645.836	753.820	557.959
Electricité bâtiments et installations (hors traction) (GJ)	2.256.353	2.535.035	2.944.641	2.583.529
Parc de véhicules automobiles (GJ)	133.789	134.214	141.804	135.102
<b>Total (GJ)</b>	<b>3.465.741</b>	<b>3.586.992</b>	<b>4.142.449</b>	<b>3.539.671</b>

Les chiffres du tableau incluent une majoration de 14 % de la consommation énergétique finale de gasoil, de mazout, d'essence et de gaz naturel pour tenir compte de l'énergie nécessaire pour l'extraction, la production et le transport. En ce qui concerne la consommation électrique, on tient compte d'un supplément de 194% (rendement supposé de la production et du transport d'électricité = 34%) pour que l'énergie nécessaire pour la production et le transport d'électricité soit elle aussi comptabilisée.

En 2011, nous avons comptabilisé 1.928 degrés-jours [1]. C'est considérablement moins que durant l'année de référence 2005 (2.218 degrés-jours), et surtout beaucoup moins que durant l'année 2010, exceptionnellement froide (2.702 degrés-jours).

La consommation énergétique de mazout et de gaz naturel a diminué de 28% en comparaison avec 2005. Une diminution de 9% est due aux températures hivernales douces et une autre de 19% à l'amélioration de l'efficacité énergétique.

Malgré l'hiver doux sans neige et l'été frais, la consommation d'électricité de 2011 était environ 13% supérieure à celle de 2005. Si nous corrigeons cette consommation avec des conditions météorologiques comparables, nous pouvons conclure que la consommation électrique a augmenté de 20%. D'autre part, les prestations de services sont beaucoup plus étendues : beaucoup plus de parkings, d'escalators, d'ascenseurs, de panneaux d'information dans les gares, une plus grande surveillance par caméra, etc. Les nouvelles technologies offrent plus de possibilités, mais elles consomment généralement plus d'électricité.

En 2010, la consommation énergétique totale absorbée par les bâtiments et les installations a diminué de 2% en comparaison avec l'année de référence 2005.

[1] Le nombre de « degrés-jours » donne la mesure du froid pendant la saison froide.

### Consommation d'énergie par et dans les trains

La traction, le chauffage, le refroidissement, la ventilation et l'éclairage des trains représentent quelque 80% de la consommation d'énergie du Groupe SNCB. Les trains sont essentiellement tractés à l'électricité. De 1990 à 2011, la part de l'énergie électrique dans les trains de voyageurs est passée de 89% à 97%. La proportion de trains de marchandises électriques a grimpé de 59% à 86%.

Cela donne une consommation d'énergie primaire totale pour la traction comme reproduit dans le tableau ci-dessous. Pour pouvoir additionner et comparer correctement les différentes formes d'énergie finales avec la consommation énergétique d'autres modes de transport, la consommation d'énergie a été convertie en énergie primaire.\*

#### Consommation d'énergie primaire (trains de voyageurs et de marchandises)

	1990	2009	2010	2011
Électrique (TJ)	10.861	14.542	14.941	14.321
Diesel (TJ)	3.261	1.252	1.202	1.150
Total (TJ)	14.122	15.794	16.143	15.471

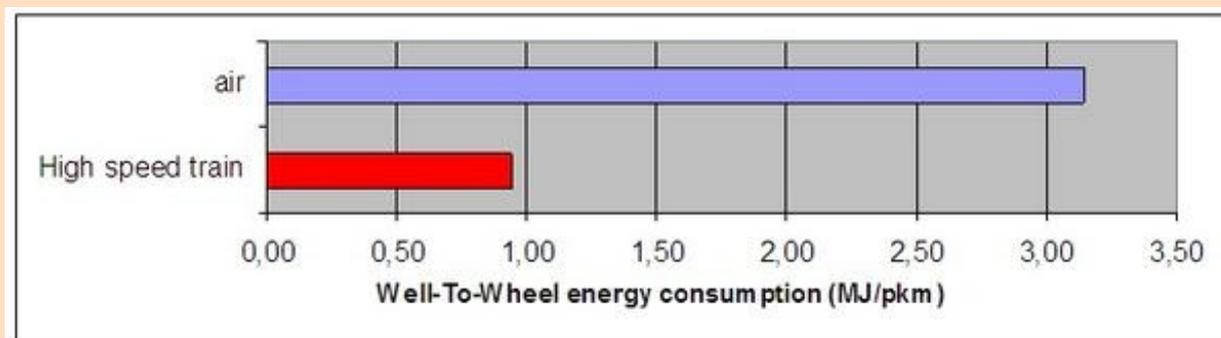
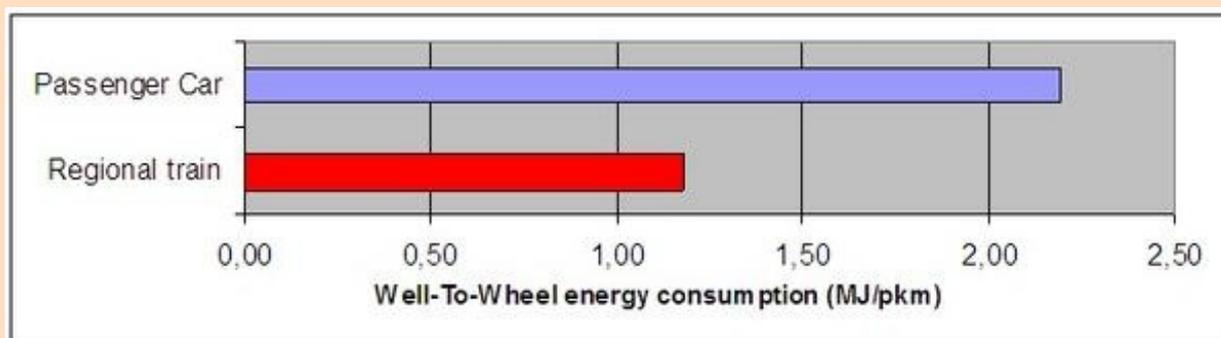
La grande capacité de transport et la faible résistance au roulement au niveau du contact entre les roues et les rails en acier rendent le transport par chemin de fer particulièrement sobre en énergie. La consommation d'énergie spécifique ou l'énergie primaire moyenne nécessaire par voyageur-km (vkm) ou tonne-km (tkm) presté constitue l'indicateur le plus sûr de la consommation d'énergie. Les chiffres tiennent compte de toute l'énergie qui est consommée par les trains, comme la consommation énergétique pour les retours à vide, les opérations de triage, les réparations et le garage des trains, ainsi que les déperditions électriques au niveau des caténaires.

Le train est de 2 à 9 fois plus sobre en énergie que la voiture.

### Consommation d'énergie spécifique au transport de voyageurs

	1990	2009	2010	2011
Prestation de transport voyageurs, millions vkm	6.539	10.426	10.609	10.848
Consommation d'énergie primaire électrique voyageurs (TJ)	8.067	12.070	12.849	12.073
Consommation d'énergie primaire diesel voyageurs (TJ)	993	513	481	568
Total consommation d'énergie primaire voyageurs (TJ)	9.060	12.583	13.330	12.641
Consommation d'énergie primaire spécifique au transport de voyageurs (kJ/vkm)	1.386	1.207	1.256	1.165

En 2011, il a été transporté 2,2% de voyageurs de plus avec 1,3% de trains de moins. En outre, grâce à l'hiver clément et à l'été frais, il a fallu nettement moins d'énergie pour chauffer ou refroidir les trains. La consommation totale d'énergie a baissé de 5%. La consommation d'énergie spécifique, c'est-à-dire la quantité d'énergie nécessaire par voyageur transporté, a baissé de 7%.



Comparé à un déplacement moyen en voiture, un déplacement moyen en train nécessite deux fois moins d'énergie. Aux heures de pointe, avec une occupation des trains de 3 à 4 fois plus élevée et une moyenne de seulement 1,2 personne par voiture, le train est de 7 à 9

fois plus sobre. Prendre un TGV, c'est consommer près de 3 fois moins que l'avion.

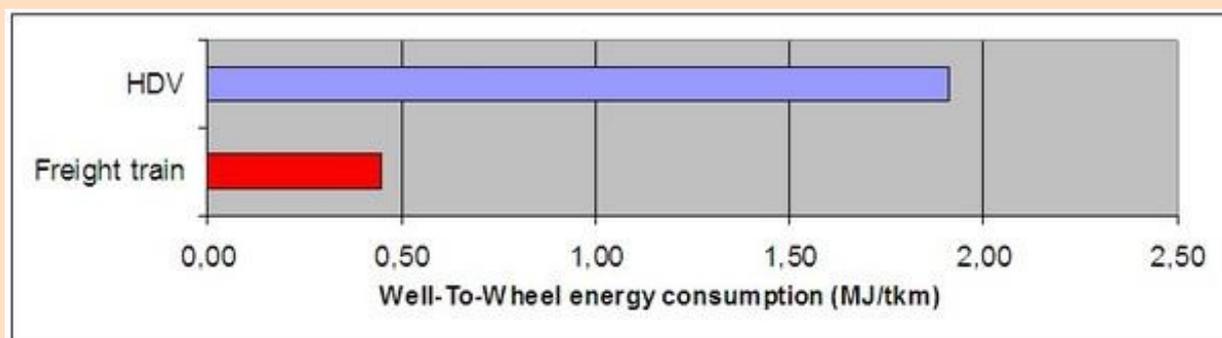
**Transport marchandises plus sobre en énergie**

**Consommation d'énergie spécifique au transport de marchandises par rail**

	1990	2009	2010	2011
Prestation de transport de marchandises, millions tkm	8.354	5.439	5.729	5.913
Consommation d'énergie primaire électrique marchandises (TJ)	2.794	2.472	2.092	1.249
Consommation d'énergie primaire diesel marchandises (TJ)	2.268	739	721	582
Total consommation d'énergie primaire marchandises (TJ)	5.062	3.211	2.813	2.831
Consommation d'énergie primaire spécifique au transport de marchandises (kJ/tkm)	606	590	491	479

Sous l'effet de la crise économique, le trafic marchandises avait enregistré une chute de 30% en 2009. Tout comme en 2010, le transport de marchandises par rail s'est lentement redressé en 2011. Mais le volume total reste bien en-deçà du niveau des années 2005-2008.

Par comparaison avec 2010, la consommation d'énergie est restée quasiment stationnaire. La consommation d'énergie spécifique, c'est-à-dire la quantité d'énergie nécessaire pour acheminer 1 tonne de marchandises sur 1 km, a baissé de 3%.



Pour les transports où tant le camion que le train entrent en ligne de compte, le train se

révèle 3 fois plus sobre en énergie que le transport de marchandises sur la route.

### Objectif

Le 8 juillet 2005, le Groupe SNCB s'est engagé à accroître l'efficacité énergétique des bâtiments et des ateliers de 7,5 % d'ici 2012 et de 20 % d'ici 2020 (en comparaison avec 2005).

## Eau

De l'eau est utilisée sur environ 800 sites du Groupe SNCB répartis sur tout le territoire belge.

Consommation d'eau dans les gares et les bureaux

### Gares

Dans les 37 plus grandes gares exploitées par la SNCB Holding, 107.000 m<sup>3</sup> d'eau ont été consommés en 2011. Les plus importantes consommations sont enregistrées dans les gares d'Anvers-Central, Bruxelles-Central et Bruxelles-Nord.

(m <sup>3</sup> )	2010	2011
Eau courante	117.000	107.000

Dans les gares, l'eau est principalement utilisée par l'équipe de nettoyage, dans les concessions, pour les toilettes et dans les bureaux aménagés dans les bâtiments des gares.

### Bureaux

(m <sup>3</sup> )	2010	2011
Eau courante	59.000	59.000

En 2010 et 2011, 59.000 m<sup>3</sup> d'eau ont été utilisés dans les immeubles de bureaux du Groupe SNCB. La grande majorité de cette quantité (37.000 m<sup>3</sup>) est consommée dans les bureaux de Bruxelles.

## Consommation d'eau dans les ateliers de la SNCB

Les consommations d'eau les plus importantes sont le fait des centres d'entretien des trains, dont notamment les « centres de lavage des trains ».

(m³)	2008	2009	2010	2011
Eau courante	410.190	391.923	407.923	433.687
Eau de pluie	20.135	17.777	16.559	21.832
Eaux souterraines	9.347	10.308	5.492	2.632
Eau de surface	3.186	3.186	2 987	2.407
Total	444.977	424.0444	434.146	460.558
% eau grise (eau de pluie + eau de surface) en comparaison avec le total	5,3%	5,0%	4,5%	5,3%

L'augmentation de la consommation d'eau potable est en grande partie due à des fuites entre-temps réparées dans le réseau de conduites d'eau interne à Forest et Anvers-Schijnpoort.

L'atelier central de Malines a réduit sa consommation d'eau de plus de 40% (cf. étude de cas).

Lorsque c'est possible, de l'eau de pluie est utilisée pour le nettoyage de l'atelier, des trains ou pour les chasses d'eau dans les toilettes. La part d'eau grise se situe autour de 5%. La SNCB étudie comment et où ce pourcentage peut être accru.

### Case Study

#### L'atelier SNCB de Malines réduit sa consommation d'eau de 40%

Les voitures et les motrices pour les trains de voyageurs de la SNCB sont révisées et modernisées dans l'atelier central de Malines.

Jusqu'à il y a peu, on utilisait toujours de la vapeur pour le chauffage des halls de construction et dans les machines pour le nettoyage des éléments métalliques des trains. Cette installation à vapeur consommait non seulement beaucoup d'énergie, mais aussi

beaucoup d'eau. Suite au passage au gaz naturel pour le chauffage et à l'utilisation de nouvelles machines pour le nettoyage industriel des éléments des trains, la consommation d'eau a diminué de plus de 40%.

L'eau du bain de nettoyage pour les bogies doit par exemple à présent être remplacée tous les 3 à 4 mois, alors qu'auparavant, elle était remplacée tous les 14 jours.

	2009	2010	2011	
Eau courante	16150	20935	14078	
Eau souterraine	8.655	3.214	0	
	24805	24149	14078	-42%

## Objectif

Un système général de recyclage et de triage des déchets doit être développé. Le Groupe SNCB réduira la consommation d'eau lorsque c'est possible.

## Déchets

### Déchets des gares et des trains

A bord des trains de la SNCB, des équipes mobiles de nettoyage "B-Clean" sont actives depuis 2007. Tous les déchets des voyageurs et des visiteurs des gares sont collectés et enlevés régulièrement par des sociétés agréées de traitement des déchets.

L'instauration d'un tri sélectif partiel à de nombreux endroits a eu pour conséquence, dans un premier temps, de faire grimper les coûts pour l'enlèvement des déchets. En Flandre, le volume de déchets et, dans une plus forte mesure, les coûts, semblent avoir diminué de manière significative en 2011.

### Masse totale de déchets par région

	2009	2010	2011
Masse Flandre (tonnes)	2.823	4.255	3.864
Masse Bruxelles (tonnes)	902	1.061	1.051
Masse Wallonie (tonnes)	2.373	2.723	2.880

Masse Totale (tonnes)	6.098	8.039	7.795
-----------------------	-------	-------	-------

### Coûts des flux de déchets par région

	2009	2010	2011
En Flandre (€)	473.525	581.230	406.004
A Bruxelles (€)	171.787	196.222	191.535
En Wallonie (€)	291.407	317.411	317.232
Total (€)	936.719	1.094.862	914.770

### Le tri sélectif des déchets dans les gares de la SNCB-Holding

Des poubelles pour le tri sélectif des déchets sont mises à disposition dans les plus grandes gares. Dans une première phase à Bruxelles-Midi, Oostende, Ottignies et Charleroi-sud et depuis 2010 également à Bruxelles-Central, Bruxelles-Nord, Anvers-Central, Bruges, Gand-St-Pierre, Namur, Louvain et Mons. A Liège-Guillemins, le modèle de poubelles sélectives doit encore être aligné sur les exigences architecturales spécifiques. Enfin, un tri sélectif a également été instauré à Mons en 2011. Dans ces 12 gares, en 2011, sur la base des volumes transportés, un total estimé de 2.849 tonnes de déchets a été collecté et éliminé pour un coût de 380.425 EUR. Cela correspond à environ 50% du tonnage total de toutes les gares.

Dans aucune de ces gares, les visiteurs ne respectent à 100% le tri sélectif mis en place. Sur la base d'un test réalisé dans les gares concernées en 2011 et répété en 2012, on arrive à la conclusion que le taux de pollution des fractions papier/carton (2011 : 12% ; 2012 : 5%) et PMC (2011 : 12% ; 2012 : 7%) diminue pour atteindre un seuil tout à fait acceptable. En revanche, le taux de pollution de la fraction verre (2011 : 56% ; 2012 : 65%) ne s'améliore pas et reste à un seuil trop élevé. Globalement, la fraction réellement triée en 2011 (papier/carton,PMC, verre), une fois les différents taux de pollution pris en compte, ne représente que 17% des 2.849 tonnes collectées.

### Masses des fractions triées sélectivement dans les 12 gares concernées

	2010	2011
--	------	------

Papier/carton	556	439
PMC	27	53
Verre	36	30
Résiduels	2.088	2.327
Total (tonnes)	2.707	2.849

Pour des raisons de sécurité, un nouveau type de poubelles a été adopté dans certaines gares (Bruxelles-Central et Bruxelles-Midi p. ex.) : des sacs de couleurs différentes, mais transparents, sont fixés à un support. Un code couleur est toujours d'application et les noms des différentes fractions récoltées (papier, verre, PMC et reste des déchets) sont clairement affichés au lieu des pictogrammes. Les anciens modèles de poubelles sont toujours utilisés dans d'autres gares.

### Déchets des ateliers

Les ateliers de la SNCB et d'Infrabel génèrent bon nombre de flux de déchets. Ces ateliers effectuent un tri sélectif des déchets, conformément aux prescriptions légales des trois Régions. Cela concerne, en plus des fractions classiques, les huiles usées, les matériaux souillés par de l'huile, les batteries, les métaux, le bois, les solvants, etc. Tous les déchets sont enlevés par des collecteurs agréés. Certains matériaux tels que la mitraille ferreuse et le cuivre ou l'aluminium, les huiles usées, les accumulateurs au plomb, ont une valeur économique positive lors de la collecte; d'autres matériaux représentent un coût.

<b>Flux de déchets des ateliers SNCB et Infrabel</b>				<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Déchets valorisable au niveau économique	Quantité (tonnes)			11.643	16.468	17.178
	Revenu (€)			3.499.177	5.517.247	7.618.173
Autres déchets	Quantité (tonnes)			13.163	7.317	8.749
	Coût (€)			847.241	666.398	696.799

En 2011, la production de déchets d'ateliers est légèrement en hausse. Cela s'explique par le fait que la qualité du suivi réalisé est toujours à la hausse. Mais les quantités de déchets produites au sein des ateliers ont également plus facilement tendance à varier d'une année à l'autre (baisse/gain d'activité, superficie limitée de la zone de stockage des déchets). La

différence significative entre les rentrées effectuées en 2010 et 2011 est évidemment à mettre en relation avec la production d'une plus grande quantité de déchets valorisables en 2011, mais aussi avec l'envolée des cours des métaux.

### Objectif

La politique d'achat du Groupe SNCB tiendra compte de la diminution de la quantité de déchets et de déchets dangereux en particulier. Un système général de recyclage et de triage des déchets doit être développé.

## Bruit

La sensibilité de la société aux nuisances sonores (engendrées par le trafic) a considérablement augmenté cette dernière décennie. La Directive 2002/49/CE concernant l'évaluation et la maîtrise du bruit dans l'environnement vise l'introduction en Europe d'une approche commune visant à éviter, prévenir ou réduire les effets néfastes de l'exposition au bruit dans l'environnement. Les nuisances sonores occupent le premier plan de cette directive. L'approche de la directive repose sur :

- la création de cartes de nuisances acoustiques suivant des méthodes communes ;
- l'adoption de plans d'action fondés sur ces cartes de nuisances acoustiques et des seuils de tolérance déterminés par les Etats membres ;
- la sensibilisation du public.

La directive s'articule autour de 4 volets : routes, chemins de fer, aéroports et agglomérations.

En Belgique, la responsabilité d'exécution de cette directive incombe aux autorités régionales. Au cours de la première phase, des cartes de nuisances acoustiques ont été établies pour les voies où transitent plus de 60 000 trains par an. En 2012, cette opération est reconduite pour toutes les voies où transitent plus de 30 000 trains par an, ce qui revient à environ à 1450 kilomètres de voies ou près de la moitié du réseau ferroviaire principal d'Infrabel. Le Groupe SNCB met les données relatives à la localisation de ces lignes ferroviaires, les caractéristiques de l'infrastructure ferroviaire ainsi que le nombre et le type de train par jour à disposition. Le Gouvernement flamand a définitivement approuvé un premier plan d'action le 23/07/2010.

Les cartes et les plans d'action [pour la Flandre](#) et pour les agglomérations de Gand et Anvers sont consultables à [cette adresse](#) ; ceux pour la Wallonie seront disponibles pour consultation sur [ce site](#) ; ceux pour Bruxelles sont consultables sur le site de l'[IBGE](#) (Institut Bruxellois pour la Gestion de l'Environnement).

Une des principales clés pour réduire les nuisances acoustiques imputables au trafic ferroviaire est à chercher dans la politique européenne qui vise leur réduction à la source. Il est en effet beaucoup plus rentable de réduire le bruit à la source que d'installer des murs et des bermes antibruit lorsque les voies ferrées traversent des zones habitées.

Les nouveaux trains doivent désormais satisfaire à des normes acoustiques strictes, qui sont entrées en vigueur en juillet 2006. Ces normes acoustiques sont uniquement d'application pour le nouveau matériel roulant et le matériel existant qui est transformé de telle sorte qu'un nouveau contrôle est exigé. La modernisation progressive du matériel roulant et de l'infrastructure ferroviaire rend le trafic de plus en plus silencieux.

## Case Study

### **Les nouvelles lignes ferroviaires sont plus silencieuses**

Aux endroits où Infrabel étend son réseau ferroviaire, les mesures décrites dans le MER (Milieu Effect Rapport) sont prises pour réduire le bruit et les vibrations. Non seulement grâce à l'amélioration des méthodes de construction et des matériaux, mais également grâce à la construction de murs antibruit ou de bermes antibruit conformes aux prescriptions du permis de construction. En 2011, des écrans antibruit ont été installés dans le cadre des travaux du RER (Réseau Express Régional autour de Bruxelles) entre Denderleeuw et Bruxelles, entre Ottignies et Bruxelles, entre Braine-l'Alleud et Bruxelles et le long des nouveaux tronçons du projet Diabolo.

### **Moins de nuisances sonores grâce aux ponts en béton**

Les ponts en béton requièrent moins d'entretien et réduisent en même temps les nuisances acoustiques.

### **Les longs rails soudés**

Les longs rails soudés réduisent les nuisances acoustiques et les vibrations induites par le trafic ferroviaire. Plus de 90% des voies principales du réseau d'Infrabel sont équipées de rails soudés.

### **Des systèmes de contrôle plus étendus**

Infrabel a décidé d'équiper le réseau ferroviaire de dispositifs W.I.M. (Weight In Motion). Ces

appareils contrôlent non seulement la charge sur chaque bogie d'un train en mouvement, mais également le bruit et les vibrations transmis aux rails. Il s'agit donc du moyen de repérer les convois extrêmement bruyants et de les signaler à la compagnie ferroviaire concernée. Au terme de l'évaluation menée en 2 sites pilotes, il a été décidé d'installer un système W.I.M. en 15 endroits.

#### **Les nouveaux trains sont plus silencieux**

En 2011, le parc de véhicules de la SNCB a été étendu aux 14 dernières voitures à deux étages de type M6. Bien que la commande et la première mise en service de ce type datent d'avant l'entrée en vigueur des nouvelles normes sonores, le bruit de roulement satisfait à la limite fixée. Grâce à la modernisation progressive du matériel roulant, les émissions acoustiques (à vitesse identique) diminuent.

En 2006, environ 12% du matériel de train de la SNCB destiné au transport de voyageurs était du type silencieux. Avec l'arrivée des voitures M6 précitées et des 305 autorails commandés de la série 08 (qui seront utilisés, entre autres, pour le Réseau Express Régional autour de Bruxelles), ce pourcentage atteindra presque 40% en 2015.

#### **Objectif**

Le respect de la directive 2002/49/CE en matière d'évaluation et de maîtrise du bruit environnant.

#### **Sol**

En 2010, nous avons fêté les 175 ans du chemin de fer en Belgique. En près de deux siècles d'activité, de nombreux terrains ont dû être affectés à l'exploitation ferroviaire ou des activités apparentées. Les pratiques réputées « normales » il y a 150, 100 ou encore 50 ans ont laissé des traces dans le sol des terrains du Groupe SNCB.

Il ne s'agit pas seulement d'une pollution imputable aux activités ferroviaires telles que les ateliers d'entretien ou les « stations d'approvisionnement » pour locomotives diesel, mais aussi de celles qui résultent de l'utilisation des terrains des chemins de fer par des ferrailleurs, la distribution de carburant ou pour d'autres activités industrielles.

Beaucoup de terrains ne sont plus d'aucune utilité au regard des besoins contemporains du transport par le rail. Ils sont donc revendus et réaffectés à des projets de constructions résidentielles, de parcs ou d'autres zones industrielles. D'autres sites ont reçu une nouvelle affectation au sein du Groupe SNCB. Cette réaffectation ou l'exécution de nouveaux projets implique souvent l'assainissement des sols.

En exécution des législations régionales, l'étude et l'assainissement des sols ont été poursuivis. En 2011, 1,96 million d'euros ont été consacrés à des chantiers ou des études à Anvers, Auderghem, Braine-le-Comte, Bressoux, Bruges, Bruxelles, Courtrai, Louvain, Merelbeke, Mons, Ostende, Schaerbeek, Stockem, Virton, Winterslag et Wondelgem. Depuis 1998, 44 millions d'euros y ont été consacrés.

<b>Coûts des essais de sol et de l'assainissement de sols</b>			
<b>Période</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
EUR	2.542.826	4.598.163	1.964.230

## Case Study

### Assainissement de sol à Kessel-Lo: lentement, mais sûrement...

Entre 1863 et 1868, les bâtiments des ateliers centraux de Louvain ont été construits sur les anciens terrains agricoles de Kessel-Lo, à un jet de pierre de la gare, entre la Diestsesteenweg, la Karel Schurmansstraat, la Smidsestraat et la Werkhuizenstraat. Après 120 années d'activité industrielle, l'atelier a fermé ses portes en 1993. L'étude des sols a débuté en 1996 en vue de la vente des terrains à la Ville de Louvain. L'utilisation de solvants, d'huile et de carburants, mais surtout les bombardements de la Seconde Guerre mondiale expliquent la pollution du sol qui y a été constatée.

Les travaux d'assainissement ont été lancés en 2001, aux frais et à l'initiative de la SNCB Holding. La ville s'est parallèlement chargée de la viabilisation des terrains et de la destruction des bâtiments non protégés, avec si nécessaire l'élimination de l'amiante. Une grande partie du terrain a été utilisée comme parking pour la gare ces 20 dernières années. Les travaux devaient être réalisés en plusieurs phases. La dernière phase pouvait uniquement être lancée une fois que le nouveau parking de la gare sous les bâtiments du Kop de Kessel-Lo serait disponible. Un montant total d'environ 3,5 millions d'euros a été consacré aux travaux d'assainissement du sol.

Après plus de 10 années de travaux d'assainissement et près de 20 ans après la fermeture de l'atelier, ce chapitre de l'histoire des chemins de fer peut définitivement être clôturé. Un tout nouveau quartier résidentiel moderne occupe à présent les 8 hectares de terrain. Le nom de la rue centrale, « Locomotievenpad », vient rappeler le passé ferroviaire du site.

#### **Assainissement du sol à Courtrai**

Des activités ferroviaires sont menées depuis 1886 sur le grand site ferroviaire longeant la Marksesteenweg à Courtrai, mieux connu sous le nom de « Courtrai-formation ». En 1949, lors de la reconstruction suivant la guerre, le site a été rehaussé de 4 à 5 mètres. Entre 1969 et 1999, des locomotives diesel y ont été approvisionnées. En tout, 920.000 litres de mazout pouvaient y être stockés dans 6 grandes citernes. Lors des premières études de sol en 1997-1998, une pollution du sol a été décelée jusqu'à une profondeur de 6 à 7 mètres par rapport à la hauteur du site ferroviaire. Il n'était pas possible de tout excaver. En 2007, lors d'une première phase, 40 filtres d'extraction sous vide ont été installés et ont empêché que la pollution puisse s'étendre en dehors du site. En 2011, 102 filtres ont été installés. Chaque filtre est cycliquement vidé avec une pompe à vide. L'émulsion d'eau et de mazout aspirée est amenée vers une installation d'épuration des eaux, l'eau souterraine épurée est déversée et la fraction polluée est évacuée vers une installation de combustion. L'assainissement prendra au moins encore cinq ans. Ce site partiel a entre-temps accueilli le nouveau centre logistique local d'Infrabel. Un montant total de 760.000 EUR a été consacré à l'étude et aux travaux d'assainissement de ce site

#### **Consommation énergétique primaire hors traction**

Consommation énergétique primaire hors traction

	2005	2009	2010	2011
Gasoil bâtiments (GJ)	423.917	276.799	302.185	263.081
Gaz naturel bâtiments (GJ)	651.682	645.836	753.820	557.959
Electricité bâtiments et installations (hors traction) (GJ)	2.256.353	2.535.035	2.944.641	2.583.529
Parc de véhicules automobiles (GJ)	133.789	134.214	141.804	135.102
Total (GJ)	3.465.741	3.586.992	4.142.449	3.539.671

Les chiffres du tableau incluent une majoration de 14 % de la consommation énergétique finale de gasoil, de mazout, d'essence et de gaz naturel pour tenir compte de l'énergie nécessaire pour l'extraction, la production et le transport. En ce qui concerne la consommation électrique, on tient compte d'un supplément de 194% (rendement supposé de la production et du transport d'électricité = 34%) pour que l'énergie nécessaire pour la production et le transport d'électricité soit elle aussi comptabilisée.

En 2011, nous avons comptabilisé 1.928 degrés-jours. C'est considérablement moins que durant l'année de référence 2005 (2.218 degrés-jours), et surtout beaucoup moins que durant l'année 2010, exceptionnellement froide (2.702 degrés-jours).

La consommation énergétique de mazout et de gaz naturel a diminué de 28% en comparaison avec 2005. Une diminution de 9% est due aux températures hivernales douces et une autre de 19% à l'amélioration de l'efficacité énergétique.

Malgré l'hiver doux sans neige et l'été frais, la consommation d'électricité de 2011 était environ 13% supérieure à celle de 2005. Si nous corrigeons cette consommation avec des conditions météorologiques comparables, nous pouvons conclure que la consommation électrique a augmenté de 20%. D'autre part, les prestations de services sont beaucoup plus étendues : beaucoup plus de parkings, d'escalators, d'ascenseurs, de panneaux d'information dans les gares, une plus grande surveillance par caméra, etc. Les nouvelles technologies offrent plus de possibilités, mais elles consomment généralement plus d'électricité.

En 2010, la consommation énergétique totale absorbée par les bâtiments et les installations a diminué de 2% en comparaison avec l'année de référence 2005.

(\*) Le nombre de « degrés-jours » donne la mesure du froid pendant la saison froide.

## Objectif

En exécution des législations régionales, un programme pluriannuel d'assainissement des sols est dressé.

## Biodiversité

Natura 2000 est un réseau européen de zones naturelles protégées. Ce réseau constitue la pierre angulaire de la politique de l'Union européenne en matière de préservation et de rétablissement de la biodiversité. Le réseau englobe toutes les zones protégées en vertu de la Directive « Oiseaux » (1979) et de la Directive « Habitats » (1992). Dans les zones appelées « zones de protection spéciale » ou « zones soumises aux directives oiseaux et habitats », des mesures doivent être prises et il convient de définir des conditions-cadres afin de préserver les espèces et les types d'habitats qu'elles comportent, ou d'en améliorer la situation.

Sur les plus de 3500 kilomètres de voies ferrées du réseau ferroviaire belge, 327 kilomètres longent une réserve naturelle protégée. En cas de travaux dans ou à proximité de ces zones, le chantier est mis en œuvre en étroite concertation avec les gestionnaires.

Une étude réalisée en Flandre a révélé que les talus ferroviaires constituent un refuge important pour les plantes et animaux menacés. Ces talus forment un réseau ininterrompu de mailles entre les zones naturelles et forestières. Les plantes et animaux utilisent ces passages pour se déplacer d'une zone à l'autre.

A cela s'ajoute aussi l'aspect relatif au paysage. La gestion écologique des talus ferroviaires n'est pas seulement importante pour la faune et la flore, ces talus constituent aussi un élément attractif du paysage naturel. Par conséquent, aux endroits où la sécurité et la garantie de la régularité des trains le permettent, Infrabel opte pour une gestion des talus qui tient compte des valeurs écologiques et esthétiques des talus. La biodiversité peut ainsi pour le moins être conservée, et renforcée dans le meilleur des cas.

Enfin, les grands travaux d'infrastructure peuvent également porter atteinte à la biodiversité. Dans ce cas, Infrabel prévoit des mesures environnementales compensatoires.

### Quatre projets de gestion écologique des talus

Infrabel coopère, dans le cadre de quatre projets de gestion écologique des talus, avec l'association de protection de l'environnement Natuurpunt vzw. Pour chaque projet, un contrat

d'une durée de huit ans a été conclu. Infrabel assure l'entretien de la lisière et Natuurpunt se charge de l'entretien de la zone de buissons et de la zone corridor.

### **Mesures environnementales compensatoires dans le cadre des travaux pour le Réseau Express Régional (RER)**

Le Réseau Express Régional de Bruxelles (RER) requiert un dédoublement du nombre de voies sur la ligne 161 (Bruxelles-Ottignies). Comme la voie ferrée élargie empiète nécessairement sur la zone naturelle, des mesures compensatoires sont prises dans les deux cas. À l'endroit où la ligne 161 traverse la Forêt de Soignes, Infrabel construit un écoduc de 50 mètres de large. Le long de la L 50 A, 31 hectares sont reboisés : 19 ha à Dilbeek et 12 ha à Ternat. Cette forêt sera gérée par le Gouvernement flamand.

### **Aménagement de la « Roselière de Kallo », près du centre du village de Kallo, Linkeroever à Anvers**

Le Liefkenshoek Rail Link, une liaison ferroviaire directe entre la rive gauche et la rive droite du port d'Anvers, morcelle des zones de grande valeur écologique (Zone Verte sud et Steenlandpolder). En guise de mesure compensatoire, l'étude EIE a imposé l'aménagement d'une zone naturelle compensatoire de type « Riet & Veld » de 46,6 ha. Infrabel se charge de l'aménagement de la nouvelle roselière de Kallo en collaboration avec Havenbedrijf (le gestionnaire du port) et Maatschappij Linkerscheldeover.

## **Case Study**

### **Le talus comme écotope**

Les 3 500 km de talus ferroviaires d'Infrabel constituent un vaste réseau vert reliant des régions naturelles et boisées. Les animaux les utilisent pour se déplacer.

Lorsqu'elle en a la possibilité, Infrabel opte pour une gestion des talus respectueuse des plus-values écologiques et esthétiques que comportent les talus ferroviaires.

Elle privilégie d'abord un désherbage mécanique. Infrabel utilise le moins possible de pesticides. Il s'ensuit que l'impact environnemental des pesticides utilisés ces dernières années a diminué de plus de 95%.

### **Technologie de pointe pour le désherbage**

Pour réduire l'utilisation des pesticides, Infrabel a mis un ingénieux train en service. Au moyen d'une caméra et d'un puissant logiciel, ce train repère automatiquement les grandes concentrations de mauvaises herbes le long des voies. Ensuite, celles-ci sont pulvérisées. Cette mesure débouche sur une réduction de 30 % de la quantité de pesticides utilisée et de 30 % de la végétation indésirable. Ce train traite chaque année 10 000 km de voies.

## **Achats durables**

L'inclusion de critères environnementaux dans les politiques d'achat gagne chaque jour du terrain, tant dans le secteur privé, que pour les marchés publics. Et le groupe SNCB entend bien s'engager dans cette dynamique. Soucieux de contribuer au développement durable, le groupe a entrepris depuis quelques années déjà de développer une politique d'achat plus durable. Il importe cependant de ne pas négliger les difficultés et spécificités propres aux marchés publics qui constituent un domaine extrêmement réglementé.

Dans ce cadre, l'un des premiers angles d'action consiste à renforcer la connaissance à la fois de la législation applicable et des meilleures pratiques mises en œuvre dans ce domaine.

Différentes actions ont été initiées ou poursuivies en 2011 :

### **Modification de critères de sélection de fournisseurs et matériaux**

- Poursuite du groupe de travail « achats durables » en vue d'identifier un certain nombre de marchés dans lesquels il était possible d'intégrer des critères écologiques (par exemple le papier et le matériel de bureau).

### **Sensibilisation des partenaires commerciaux aux impacts environnementaux de l'énergie**

- Infrabel utilise notamment, pour la conclusion de contrats d'énergie, un modèle basé sur différentes phases pour la désignation des fournisseurs d'énergie, et tient compte de sa propre production d'énergie verte.

### **Sensibilisation des collaborateurs en matière de marchés publics durables**

- Participation à différentes formations proposées par le Service Public Développement durable et des organismes privés.

## **Objectif**

La politique d'achat du Groupe SNCB tiendra compte de la diminution de la quantité de déchets et de déchets dangereux en particulier.

## Finance

Les indicateurs économiques du Groupe SNCB peuvent être trouvés en répartition suivante :

- Chiffres clés
- Investissements
- Résultats du Groupe SNCB

## Chiffres-clés

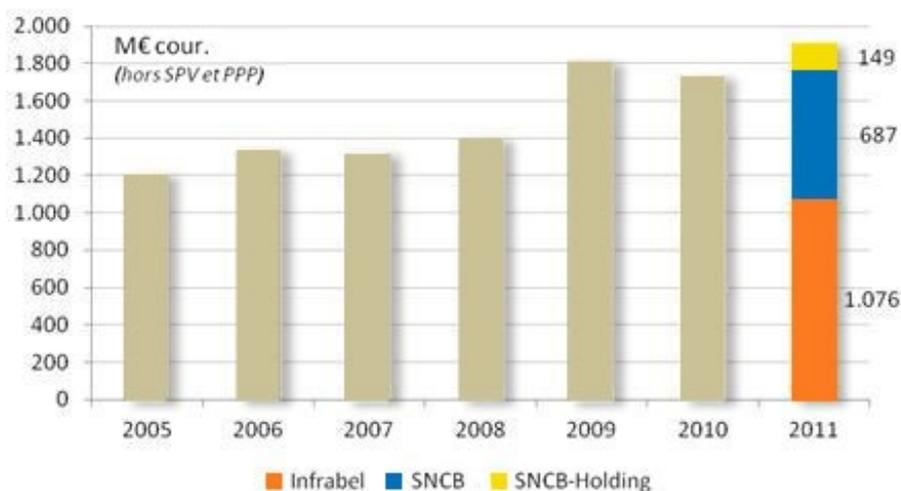
<b>Le Groupe SNCB dans les grandes lignes – données de 2011</b>	
Nombre de voyageurs	de SNCB Mobility a transporté au niveau du trafic intérieur 221,3 millions de voyageurs en 2011, soit 2,9% de plus qu'en 2010. SNCB Europe a transporté en 2011 7,9 millions de voyageurs internationaux.
Investissements	1,912 milliard d'euros.
Gares	La Belgique compte 552 gares et points d'arrêt. La SNCB Holding est propriétaire de toutes les gares et gère les 37 plus grandes gares du pays. 176 gares sont gérées en concession par la SNCB et 339 points d'arrêt par Infrabel.
Effectif de personnel	36.885 collaborateurs ou 35.377 en ETP.
Nombre de km de voies	3578 kilomètres de voies ferrées.
Nombre de trains de voyageurs par jour	La SNCB a affrété 1,2 million de trains de voyageurs nationaux.
Nombre de places assises	La SNCB compte 309.000 places assises dans ses trains. D'ici 2015, ce nombre passera à environ 389.000 places.
De la place pour le vélo et l'auto	Fin 2005, 53.500 places pour vélo étaient disponibles. Fin 2011, il y en avait 77.000. Fin 2011, il y avait en tout, pour toutes les gares et tous les points d'arrêt du pays confondus, 55.600 places de parking.
Ponctualité	87 % des trains accusent moins de 6 minutes de retard.
CO <sub>2</sub> , énergie	Entre 1990 et 2011, la consommation énergétique primaire spécifique au transport de nos clients (donc par voyageur-kilomètre) a diminué de 16%. L'énergie nécessaire pour le transport de marchandises a diminué de 21% par tonne-kilomètre. Au cours de la même période, les émissions de CO <sub>2</sub> spécifiques par voyageur-km ou par tonne-km ont donc baissé de 56%.

## Investissements

Le Groupe SNCB est l'un des principaux investisseurs du pays. Avec ses investissements, il

veut continuellement améliorer la mobilité en Belgique, non seulement en termes d'offre de transport, mais aussi en termes de qualité et de multimodalité des services. Le Groupe SNCB investit dans l'intermodalité et la mobilité de réseau via ses gares, ses parkings, les TIC et les solutions de mobilité en réseau afin de favoriser le modal shift.

**« Les investissements du Groupe SNCB ont enregistré une année record »**



L'année 2011 a été une année record : le Groupe SNCB dans son ensemble n'a jamais autant investi en une année (1.912 millions d'euros au total).

Les investissements classiques ont globalement enregistré une légère diminution. Cela ne s'appliquait toutefois pas aux éléments liés à l'installation de l'ETCS (le système de sécurité européen pour le trafic ferroviaire), qui ont augmenté de 63%, ni aux élargissements classiques (hors RER et TGV, qui seront abordés ailleurs), qui ont augmenté de 16% et qui soutiennent directement la croissance du chemin de fer sur le marché de la mobilité.

Les investissements du Groupe SNCB dans son parc de matériel roulant ont affiché une augmentation véritablement spectaculaire par rapport à 2010, qui est surtout due à l'achat de nouvelles locomotives et de nouvelles motrices. Le nombre et la qualité des places assises offertes sont une priorité dans la politique de mobilité de la SNCB.

Les investissements dans le RER ont aussi affiché une sensible augmentation par rapport à 2010. Il est en outre évident que les investissements dégressifs dans le TGV, les gares et les infrastructures entraînent une diminution en comparaison avec 2010.

## Case Study

### Investissements dans l'accueil des voyageurs

En 2011, le Groupe SNCB a investi 74 millions d'euros dans l'accueil des voyageurs, surtout dans les gares et les parkings. Des investissements ont également été réalisés dans le cadre des projets RER (12,9 millions d'euros) et TGV (3,9 millions d'euros), ainsi que pour les systèmes de télésurveillance des espaces publics (3,1 millions d'euros).

### Projets pour le secteur des TIC

Deux projets importants peuvent être retenus pour le secteur des TIC : la modernisation du système de gestion RH (17,0 M d'euros) et la construction d'un nouveau centre de données à Malines (5,3 M d'euros). L'ensemble est complété avec les investissements dans les applications plus traditionnelles et les systèmes TIC (23,7 M d'euros).

## Résultats

Les chiffres consolidés ci-dessous sont composés sur la base des résultats de la SNCB-Holding, de la SNCB, de la SNCB Logistics et d'Infrabel, hors leurs filiales.

A partir de 2010, on passe du BGAAP (normes comptables belges) à une présentation selon les normes IFRS (normes comptables internationales). Cela entraîne les modifications suivantes dans la présentation des résultats :

- Les modifications dans les commandes en cours sont, en 2010 et en vertu de la norme IFRS, comptabilisées comme du chiffre d'affaires ;
- Les modifications dans les équipements qui n'ont pas été enregistrés en trésorerie comme des charges d'exploitation en 2009 sont, en 2010 et selon la norme IFRS, enregistrées comme des charges d'exploitation (services et biens divers, rémunérations et charges sociales ou autres charges d'exploitation) et résultats financiers ;
- Les subsides en capital qui, en 2009, ont été comptabilisés comme des produits financiers sont, en 2010 et selon la norme IFRS, comptabilisés comme des amortissements et des réductions de valeur sur immobilisations et des subsides en capital.

**Résultats du Groupe SNCB (SNCB-Holding, SNCB, SNCB Logistics, Infrabel) (montants en 1.000 €)**

	2009	2010 (IFRS)*	2011 (IFRS)
I. Ventes et prestations	3.189.864	3.536.565	3.571.328
Chiffre d'affaires (subsides d'exploitation compris)	2.638.474	2.885.590	2.932.235
Modification des commandes en cours	6.878		
Production immobilisée	510.084	509.643	510.625
Autres produits d'exploitation	34.428	141.331	128.466
II. Coûts des ventes et prestations (cash) (2009)	-3.305.034	-3.541.075	-3.629.050
II. Coûts des ventes et prestations (2010/2011)			
Approvisionnements et marchandises	-186.070	-197.749	-229.692
Services et biens divers	-988.526	-1.170.442	-1.223.510
Rémunérations et charges sociales	-2.123.431	-2.171.420	-2.111.251
Autres charges d'exploitation	-7.007	-1.462	-64.596
EBITDA	-115.169	-4.510	-57.722
II. Coûts des ventes et prestations (non-cash) (2009)	-688.499	-177.421	-157.653
II. Amortissements, réductions de valeur sur immobilisations et subsides en capital (2010/2011)			
EBIT	-803.668	-181.931	-215.376
Résultats financiers	744.954	-149.295	-190.887
Produits financiers	908.806	303.574	314.875
Coûts financiers	-163.852	-452.870	-505.762
Résultats exceptionnels	-29.298	-	-

EBT	-88.012	-309.847	-350.897
-----	---------	----------	----------

\* Chiffres adaptés définitifs suite au transfert vers l'IFRS des comptes au 1<sup>er</sup> janvier 2010

### Explication de la terminologie utilisée :

#### EBITDA:

EBITDA est l'abréviation de « Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization » ou « Revenus avant intérêts, impôts, amortissements et provisions ».

En 2009, il s'agit, en d'autres termes, du résultat d'exploitation avant les sorties de cash alors qu'il s'agit en 2010 dans l'IFRS du résultat d'exploitation avant amortissements et réductions de valeur sur immobilisations et subsides en capital.

Mathématiquement, on obtient l'EBITDA de 2009 en diminuant les produits d'exploitation (ventes de biens et services) du montant des charges d'exploitation donnant lieu à une sortie de cash. Ces sorties de cash se rapportent aux achats, services et biens divers, aux rémunérations et aux charges sociales, et aux autres charges d'exploitation.

En 2010, on obtient l'EBITDA en diminuant les produits d'exploitation (ventes de biens et services) du montant des charges d'exploitation à l'exception des amortissements et réductions de valeurs sur immobilisations.

#### EBIT :

EBIT est l'abréviation de « Earnings before Interest and Taxes » ou « Revenus avant intérêts et impôts ».

Mathématiquement, on obtient l'EBIT de 2009 en diminuant l'EBITDA des « Coûts des ventes et prestations non-cash » : amortissements, réductions de valeur et provisions (c'est-à-dire les charges d'exploitation qui ne donnent pas lieu à une sortie de cash).

En 2010, l'EBIT est calculé en diminuant l'EBITDA des amortissements et réductions de valeurs sur actifs fixes à majorer des subsides en capital.

#### EBT :

EBT signifie « Earnings before Taxes » ou « Revenus avant impôts ».

Le calcul consiste à compléter l'EBIT par le résultat financier et le résultat exceptionnel en 2009, et uniquement du résultat financier pour 2010.

Pour l'instant, il n'y a pas de calcul d'impôts des sociétés ou des personnes morales, car le Groupe SNCB dispose de pertes fiscales reportées, héritées du passé.

### **Dotations d'exploitation de l'Etat**

Dans les contrats de gestion 2008-2012, pour chacune des trois sociétés du groupe SNCB, l'Etat fédéral prévoit les dotations d'exploitation suivantes :

<b>Exploitatiedotaties van de federale overheid (bedragen in 1.000 €)</b>			
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
SNCB	937.062	918.043	936.514
Infrabel	106.090	181.742	183.646
SNCB-Holding	231.670	249.332	268.607
<b>Total</b>	<b>1.274.822</b>	<b>1.349.117</b>	<b>1.388.767</b>

## Activité



La SNCB, la plus grande entreprise de transport en Belgique, est responsable de l'exploitation du trafic ferroviaire.

La SNCB Mobility assure le transport de voyageurs national. Cette mission de service public est décrite dans le contrat conclu avec les autorités fédérales. Celles-ci attendent de la SNCB Mobility qu'elle offre à ses voyageurs une vaste offre de liaisons nationales, ainsi que plusieurs destinations juste au-delà des frontières belges. Les tarifs ont été étudiés pour encourager le trafic maison-travail, le trafic maison-école et la mobilité des moins favorisés sur le plan social. Comme la vente de billets et de cartes de train ne peut couvrir tous les coûts, SNCB Mobility reçoit chaque année une subvention de l'État pour le transport intérieur de voyageurs. Visitez notre site Web [www.b-rail.be](http://www.b-rail.be) pour obtenir de plus amples informations sur notre service de trains national.

Pour ses activités commerciales, la SNCB n'a pas le droit de percevoir des subventions de l'État, elle doit donc engranger un chiffre d'affaires suffisant pour couvrir ses charges. Les services commerciaux englobent notamment le transport international de voyageurs (SNCB Europe) et le transport de marchandises. Les trains à grande vitesse Thalys, Eurostar, TGV et ICE offrent au voyageur international un spectre étendu de liaisons à destination des grandes villes chez nos voisins. Vous trouverez plus d'informations à ce sujet sur le site Web [www.b-europe.com](http://www.b-europe.com).

Pour assurer le bon fonctionnement de ses activités, la SNCB doit également gérer ses achats, l'entretien, la gestion et le financement de son matériel roulant. Le département SNCB Technics dispose de plusieurs ateliers pour l'entretien et la gestion dudit matériel.

Freight Services est le nom de la direction de la SNCB en charge de la gestion des gares de marchandises. Les autres activités de fret sont assurées par la filiale SNCB Logistics SA. Le monde de l'entreprise recourt aux services de SNCB Logistics SA et de ses filiales dans les ports belges, sur les principaux axes de fret et dans certains segments de marché spécifiques, comme le transport de l'acier et de conteneurs. La majorité des filiales s'occupent de la commercialisation des opérations de fret et des services complémentaires apportant une valeur ajoutée au transport de marchandises. Leurs activités comprennent entre autres le transport de conteneurs, la navigation intérieure, le transport maritime, etc. Les activités de la SNCB Logistics SA ne font cependant pas partie de ce rapport de durabilité.



Infrabel est une société anonyme de droit public. Sa mission est définie dans le contrat de gestion conclu avec les autorités et se compose de missions de service public. Sur le réseau ferroviaire européen, Infrabel entend contribuer à une mobilité durable au service du développement économique et social belge.

En tant que gestionnaire du réseau ferroviaire belge, Infrabel offre une infrastructure compétitive et de qualité adaptée aux besoins de ses clients, des entreprises belges et étrangères. Outre la gestion quotidienne, l'entretien et la continuité du développement de l'infrastructure, elle se charge également de la régulation et de la sécurité du trafic ferroviaire dans son ensemble.

Le réseau ferroviaire belge est le premier en Europe à disposer d'un réseau TGV de frontière à frontière entièrement achevé et à constituer, à ce titre, un carrefour important. La mission d'Infrabel vise à garantir la sûreté, la fiabilité et l'accessibilité du réseau ferroviaire par le développement d'une technologie puissante. Dans le cadre de cette mission, les besoins des clients et actionnaires occupent le premier plan, tout comme l'intégration des différents moyens de transport.

Infrabel se compose de trois directions, qui sont soutenues par six Services généraux. La direction Infrastructure entretient, modernise et poursuit la construction du réseau ferroviaire. La direction Réseau s'occupe de l'organisation du trafic ferroviaire en temps réel et fournit aux voyageurs les informations nécessaires à propos de la situation du trafic. La direction Accès au Réseau, qui opère en toute indépendance au sein d'Infrabel, met cette infrastructure à la disposition des entreprises ferroviaires, traite leurs demandes, facture la redevance d'infrastructure et assure la sécurité sur le réseau ferroviaire. Cette direction assure également le suivi des grands projets d'investissement. Les Services généraux veillent quant à eux à la bonne gestion de l'entreprise dans les domaines suivants : Human Resources ; Strategy, International Affairs & IT ; Corporate & Public Affairs ; Procurement; Finances et Belgian Rail Infrastructure Objectives (BRIO).



Elle est propriétaire des 213 gares, des parkings et des hangars à vélos longeant le réseau ferroviaire belge. Elle assure la construction, l'exploitation et l'entretien des 37 gares les plus fréquentées. La gestion des 176 gares restantes est confiée en concession à la SNCB.

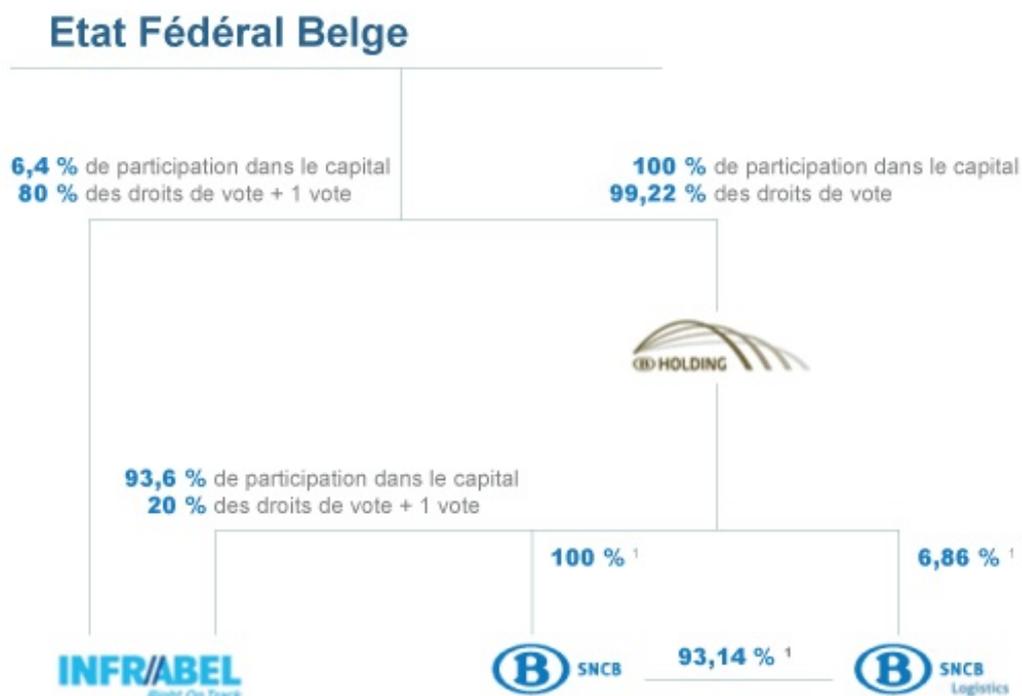
Le service de sécurité Securail est responsable de la sécurité des clients et du personnel. Sa mission est d'accroître le sentiment général de sécurité. Le personnel de la sécurité visible

patrouille surtout dans les gares et les trains, mais il assure également la surveillance des bâtiments et des installations du Groupe.

SNCB-Holding fournit à la SNCB et Infrabel des services au niveau informatique, des télécommunications et de gestion des ressources humaines et il est l'employeur du personnel du Groupe SNCB. En outre, SNCB-Holding centralise les opérations de trésorerie des trois sociétés et assure l'unité de la gestion financière du Groupe. L'entité assure un rôle de coordination dans l'élaboration des plans d'investissement, des plans d'entreprise et dans la politique environnementale.

Enfin, grâce à son propre laboratoire, SNCB Holding fournit des services de conseil et des expertises d'équipements et des parties du matériel roulant, de l'infrastructure et des bâtiments, et ce, aux trois entités du Groupe. Son intervention a pour but d'accroître la durée de vie et la qualité de l'ensemble des moyens utilisés dans le cadre des activités sur le rail, ce qui contribue intégralement à une politique de stratégie durable.

## Structure du Groupe SNCB



## **GRI**

### **Siège social**

Ce rapport se limite à la SNCB, Infrabel et SNCB-Holding. Il ne concerne pas ses filiales ou participations. SNCB-Holding et Infrabel sont uniquement actives en Belgique. La SNCB est principalement active en Belgique, dans les pays voisins dans une moindre mesure, ainsi qu'en Italie, en Autriche et en Suisse.

Le siège social de la SNCB Holding est établi au 85 de la rue de France à 1060 Bruxelles.

Le siège social de la SNCB est établi au 40 de l'avenue de la Porte de Hal à 1060 Bruxelles.

Le siège social d'Infrabel est établi au 2 de la Place Marcel Broodthaers à 1060 Bruxelles.

### **Période du rapport**

Ce quatrième rapport de développement durable couvre la période du 01.01.2011 au 31.12.2011. 2010 et 2009 constituent les deux années de référence, tant elles permettent d'observer les évolutions des performances. Lorsque nous en avons la possibilité, nous présentons les objectifs pour les années à venir.

Le Groupe SNCB s'engage à réaliser un Rapport de Développement durable tous les ans. Le premier Rapport de Développement durable date de 2008.

### **Modification des paramètres**

à partir de 2010, tous les chiffres financiers sont présentés au format IFRS.

### **Détermination du contenu des rapports de développement durable du Groupe SNCB**

Pour le quatrième rapport sur le développement durable pour l'année 2011, les données et le contenu du rapport précédent ont été présentés sous une nouvelle forme. Le rapport a été publié en ligne sur le site Web suivant, spécialement créé à cet effet : <http://www.rail-durabilite.be/fr> Le rapport sur le développement durable de l'année 2011 est exclusivement disponible sur ce site.

Une version raccourcie en format PDF peut être créée par chaque utilisateur.

Dans la préparation du Rapport de Développement durable de 2011, un groupe de travail spécialement créé à cet effet, composé de représentants des trois entreprises et piloté par la SNCB-Holding, a analysé les indicateurs à reprendre dans le rapport. Les membres se sont, pour cela, basés sur :

- Les données déjà collectées dans le cadre des 2 Rapports de Développement durable précédents ;
- La pertinence générale et l'intérêt pour l'organisation ;
- Les éléments qui ont été examinés dans le cadre d'un rapport de rating à propos du Rapport de Développement durable.

Un mappage opéré sur la base de ces critères a été réalisé et les thèmes relatifs au développement durable ont été agencés selon la pertinence pour la société. Cet agencement constitue la nouvelle structure et l'épine dorsale du Rapport de Développement durable du Groupe SNCB.

Les principaux thèmes ajoutés au Rapport de Développement durable 2011 sont :

- Vision/stratégie
- Congestion
- Croissance du nombre de voyageurs
- Etudes de cas et témoignages
- Objectifs internes ou objectifs du Contrat de gestion conclu avec l'Etat

### **Contact pour toute question**

Walter De Rijck, SNCB-Holding

Direction Stratégie & Coordination

Rue de France 56-58

1060 Bruxelles

[walter.derijck@b-holding.be](mailto:walter.derijck@b-holding.be)

Tél:02/52.63.901

### **GRI**

Le rapport de développement durable du Groupe SNCB est établi selon le niveau d'application

C de la directive « Global Reporting Initiative » (GRI). Les [indicateurs GRI](#) sont listés séparément.

## Archives

Ici vous pouvez trouver des versions précédentes du rapport de développement durable du Groupe SNCB

Télécharger ici le formulaire PDF:

[Rapport Durable 2008](#)

Télécharger ici le formulaire PDF:

[Rapport durable 2009](#)

Télécharger ici le formulaire PDF:

[Folder durabilité 2010](#)

## Infos juridiques

### Communication juridique importante

Les informations présentées sur ce site sont soumises à une Déclaration relative à la responsabilité, à une Déclaration relative au droit d'auteur et à une Déclaration relative à la protection de la vie privée.

La visite de ce site implique de votre part l'acceptation inconditionnelle de ces Déclarations sans que cela entraîne, subsidiairement, la formation d'une quelconque association juridique entre vous et le Groupe SNCB.

Nous vous invitons à prendre connaissance au préalable de chacune des Déclarations concernées, sans exception.

En tant que visiteur de ce site, vous ne pourrez en aucun cas faire valoir le moindre droit si vous négligez de lire ces déclarations.

### Déclaration relative à la responsabilité

L'objectif du Groupe SNCB consiste à diffuser sur ce site des informations mises à jour et exactes.

Malgré tous les efforts déployés par le Groupe SNCB, il peut cependant arriver que ces informations mises gratuitement à votre disposition, contiennent des fautes de frappe, des erreurs techniques et autres inexactitudes. Ces informations peuvent également contenir des données qui ne sont pas nécessairement universelles, complètes, précises ou mises à jour.

Ce site n'est dès lors rien de plus qu'un outil, aussi précieux soit-il.

Le Groupe SNCB se réserve le droit de modifier ce site et toutes les informations qu'il contient à tout moment et sans notification préalable. C'est ainsi que vous êtes informé au plus vite des plus récentes modifications.

Pour votre facilité d'utilisation et à titre purement informatif, ce site est également relié à des sites externes sur lesquels le Groupe SNCB n'a pas nécessairement de pouvoir et pour lesquels il décline toute responsabilité, même quand c'est le Groupe SNCB qui a créé ou accepté elle-même le lien.

Le Groupe SNCB attire votre attention sur le fait qu'en aucun cas, sauf faute intentionnelle de l'un de ses organes, il ne pourra en aucune façon être tenue pour responsable des dommages d'une

quelconque nature découlant des données qui vous sont communiquées sur ce site ou des dommages dus au caractère incomplet, périmé ou fautif des informations.

Le Groupe SNCB ne peut pas non plus être tenue pour responsable des dommages, quelle qu'en soit la nature, découlant de l'usage que vous faites de ce site (par exemple: virus, fichiers endommagés, perte de programmes ou d'autres données; préjudices indirects, perte de bénéfices, etc.).

Enfin, le Groupe SNCB ne peut pas non plus être tenue pour responsable des interruptions, quelle qu'en soit la nature, ou des dommages qui en découleraient.

#### Déclaration relative au droit d'auteur

Le Groupe SNCB accorde un soin tout particulier au contenu et à la forme (lay-out) de son site afin de pouvoir vous offrir à vous, visiteur, des textes, des dessins, des photos, des modèles, etc. d'un niveau de qualité élevé.

Le Groupe SNCB possède également des protections légales sur ses logos et appellations commerciales.

C'est pourquoi le Groupe SNCB interdit à tout visiteur de ce site d'utiliser, de reproduire, d'afficher, de présenter, d'effacer, etc., partiellement ou sous une forme retravaillée, que ce soit électroniquement, mécaniquement ou par un autre procédé, les textes, dessins, photos, modèles, graphiques, logos, appellations commerciales et autres éléments apparaissant sur ce site sans en avoir reçu auparavant l'autorisation écrite expresse du Groupe SNCB.

#### Déclaration relative à la protection de la vie privée

Le Groupe SNCB souhaite garantir votre vie privée et celle de tout visiteur et le fait en respectant toutes les dispositions légales ou autres en matière de protection de la vie privée.

Le visiteur de ce site est conscient du fait que certaines données le concernant sont connues ou peuvent être connues par le Groupe SNCB par la simple connexion à ce site. Par votre simple connexion au site du Groupe SNCB en tant que visiteur, vous donnez au Groupe SNCB votre accord explicite pour l'enregistrement et le traitement de ces données.