

future @ sncb

future @ sncb

rapport annuel SNCB 2012



Nous tenons à remercier nos voyageurs pour leur participation enthousiaste à la séance photos pour ce rapport annuel. Ce rapport annuel a été imprimé en quantité limitée sur Cocoon Offset 100% recyclé. Un pdf interactif est disponible sur www.sncb.be/corporate.

Rapport sur la qualité du service voyageurs en 2012

En exécution du règlement (CE) 1371/2007 sur les droits et obligations des voyageurs ferroviaires, la SNCB publie un rapport sur la qualité du service à la clientèle pour l'année 2012. Ce rapport peut être consulté en annexe du rapport annuel sur le site www.sncb.be/corporate.

Contenu

6	Calendrier de l'année 2012
8	2012 en tweets
10	Chiffres clés
12	Destination mieux : une vision pour un avenir durable
14	Les valeurs de l'entreprise
15	Organigramme
16	3 questions à Laurence Bovy, présidente du Conseil d'administration et à Marc Descheemaecker, administrateur délégué
18	Mieux se développer
24	Mieux circuler
32	Mieux voyager
40	Mieux travailler
48	Mieux gérer
56	Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale • Rapport financier annuel • Rapport de rémunération
80	Les chiffres • Rapport du Collège des Commissaires • Bilan et résultat • Bilan et résultat par secteur

"Optimism is a strategy for making a better future. Because unless you believe that the future can be better, you are unlikely to step up and take responsibility for making it so."*

Noam Chomsky (°1928, linguiste, philosophe, auteur, professeur et professeur émérite du linguistics Massachusetts Institute of Technology)

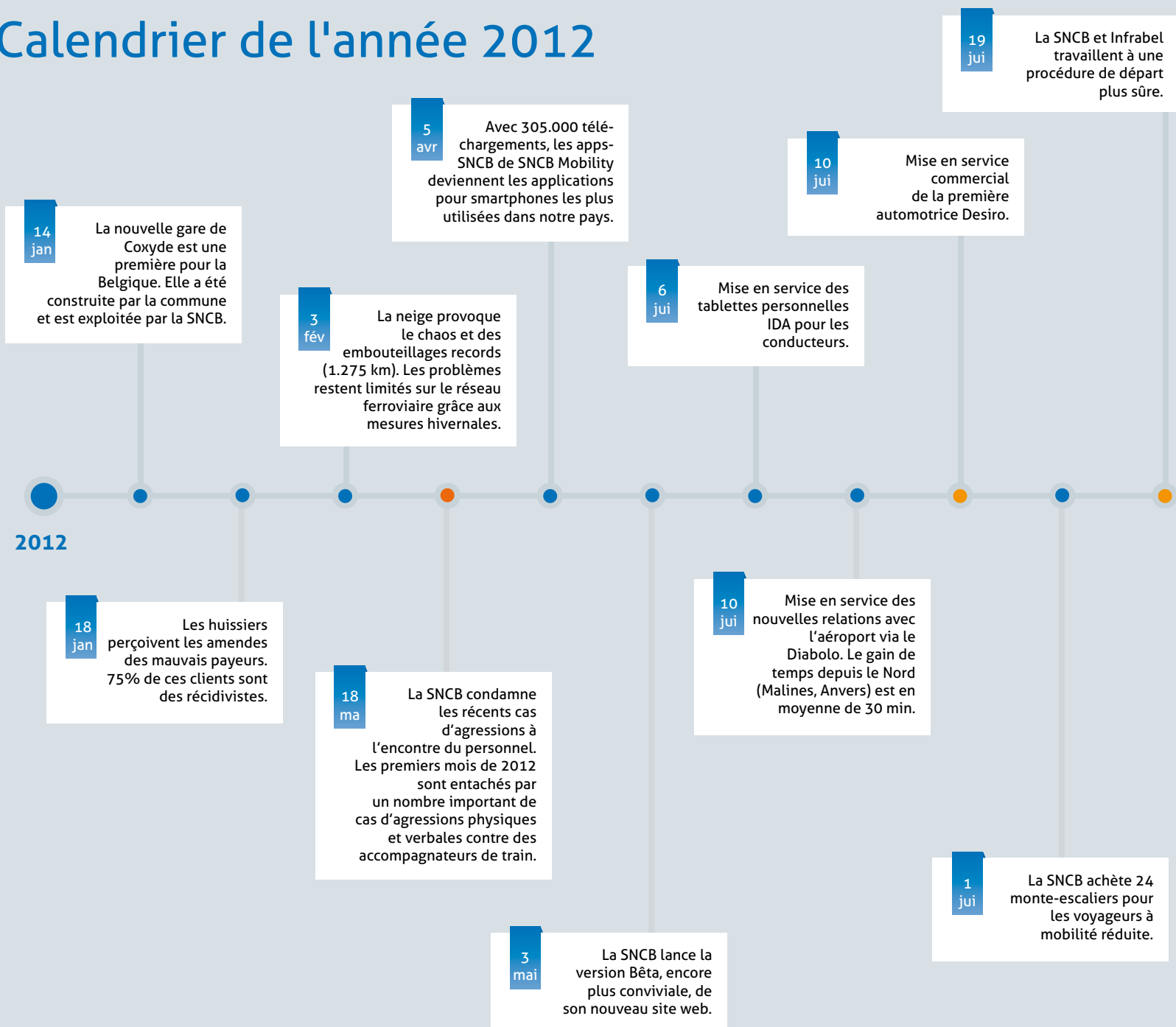
* L'optimisme est une stratégie pour la construction d'un meilleur futur. Si vous ne croyez pas en l'avenir vous serez encore moins enclin à agir et à prendre vos responsabilités pour l'améliorer.

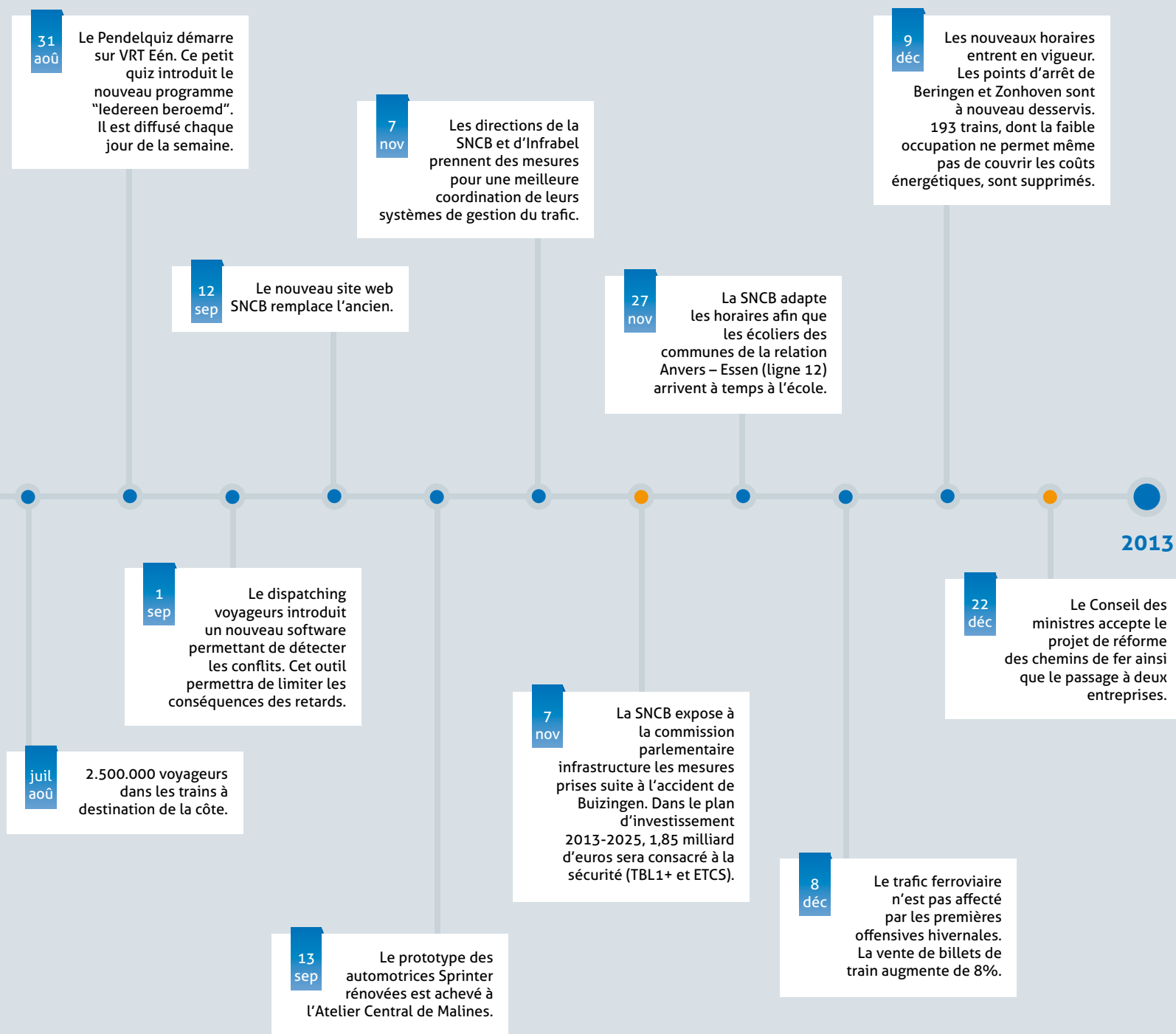
L'optimisme et l'espoir d'un meilleur avenir sont les fondements de la devise "Destination mieux". Elle a été lancée en 2009, pendant une crise économique et financière dont nous subissons encore les retombées. Depuis lors, nous avons évolué vers une SNCB plus dynamique et nous avons réalisé de nombreux progrès en matière de **sécurité, de ponctualité et de confort du trafic ferroviaire**. Le nombre de voyageurs est **historiquement très élevé** et nous voulons leur offrir une qualité maximale, de sorte qu'ils puissent tranquillement lire, discuter ou tout simplement profiter du voyage et du **temps gagné**. Les mesures prises pour assainir notre situation financière et les économies réalisées dans de nombreux domaines ont permis **une amélioration plus rapide que prévu des résultats opérationnels**.

Après des années particulièrement difficiles, la SNCB peut **aborder l'avenir avec confiance**. L'avenir promet de nombreux changements. Une première mission importante de la SNCB sera la mise en place de la restructuration que le gouvernement fédéral a approuvée début 2013. La SNCB deviendra ainsi **totalement responsable** de l'accueil et de la communication voyageurs. Pour ce faire, la SNCB pourra compter sur un nombre accru de personnes et de moyens. Mais cette **chance unique d'avancer** implique aussi que les responsabilités soient prises à tous les niveaux.

Le client est notre avenir.

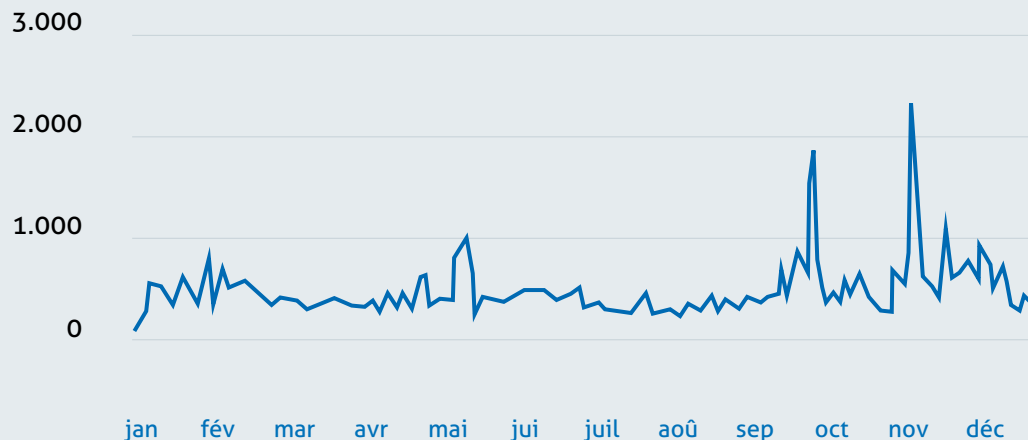
Calendrier de l'année 2012





2012 en tweets

Tweets par jour



Le graphique enregistre des pics lors de situations problématiques. Notamment en mai suite aux actions de grève, ainsi que le 3 octobre lors de la grève générale. Et fin novembre à cause de la chute d'une grue sur une caténaire.

Stratégie médias sociaux

En 2012, la SNCB a élaboré une stratégie pour être active, courant 2013, sur certains médias sociaux. Le flux des tweets est depuis lors suivi de près.

janvier février mars avril mai juin juillet août

19 janvier

Vu à l'instant taggué sur un train de la #sncb : "Nous on ne fait pas grève", tout simplement #génial @Claudyfocant

6 février

J'aimerais un jour dire au contrôleur : "Désolé mais je vous présenterai mon abonnement avec un retard probable de 10 à 15 min". #sncb @Fabricedg

26 mars

Entendu ce matin à gare Bxl-midi "L'Airport express partira de la voie 14. Attention, ce train ne s'arrêtera pas à l'aéroport". #SNCB @Fheinderyckx

7 mars

#SNCB Ce matin, l'omnibus Verviers-Liège arrêté 50 minutes en gare d'Angleur...le chauffeur a oublié le contrôleur à Chênée ! #cocasse @Rtc_tele_liege



septembre octobre novembre décembre

2 avril

17h40, Thalys toujours en gare en raison d'une "agression"... #SNCB #Paris @Dreynders

8 mai

Préavis de grève pour le 11 mai 2012 (sous forme d'arrêt de travail donc perturbations de la circulation des trains à prévoir) #SNCB #NMBS @Mathieulaurant

11 juin

Attention, si vous prenez le train vers @BrusselsAirport, le trafic est interrompu à la demande de la police! #SNCB @Melissa_bxl

21 juin

Dear #SNCB, ici j'ai du WiFi gratuit dans le train et tu peux réclamer après 2 minutes de retard instagr. am/p/MlMr8coj_-/ @Chacsam

10 juillet

"Allo, c'est Marcel, j'ai déjà 1h de retard, ne laisse pas brûler le rôti". Les pensionnés prennent l'affaire à la cool #SNCB #rolemodel @Auroreel

21 juillet

Voici la liste des trains qui seront supprimés en décembre www.lesoir.be/actualite/be... #utile #snbc #horaire @Lesoir

25 août

#SNCB on peut maintenant se plaindre sur le site, y a du progres ! <http://www.b-rail.be/nat/apps/compensations/onecompensation.php?lang=F> @mcdamman

27 août

Pas de grève à la #SNCB: cabinet Magnette et syndicats poursuivront les rencontres tous les mercredis jusqu'à l'accord sur les statuts @francois_remy

En 2012:

91.400 tweets à propos de la SNCB
une moyenne de 250 tweets par jour

5 octobre

Service minimum à la #SNCB: on tire au sort les dates de naissance des navetteurs qui pourront monter? Ou on prend l'ordre alphabétique @caro_bxl

8 octobre

#SNCB: "La ponctualité, nous y travaillons chaque minute"... Si c'est chaque minute de retard, ils y bossent beaucoup ! @typique_sncb

23 décembre

La SNCB Europe divulgue les données personnelles de plus d'un million d'usagers @nurpabe

Chiffres clés



EBITDA

-45,1
mio. d'euros
+58,1%



produits

2.296,6
mio. d'euros
+1,0%



résultat

-152,3
mio. d'euros
+70,4%



total bilantaire

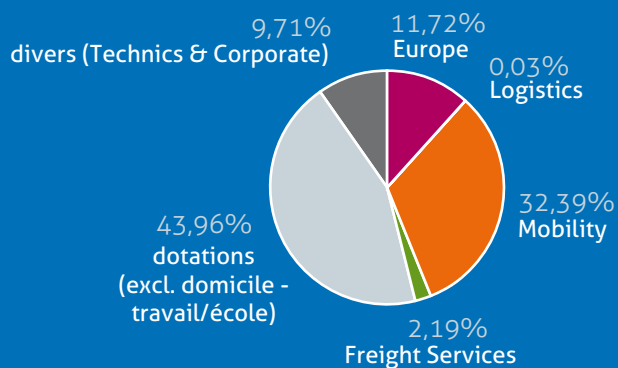
6.306,5
mio. d'euros



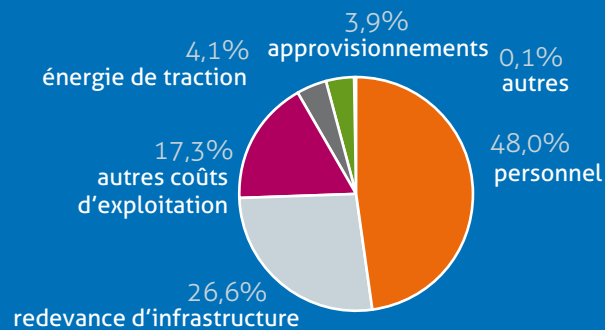
investissements

423,0
mio. d'euros

répartition du chiffre d'affaires



répartition des coûts





voyageurs
nationaux

223,3 mio.
+0,9%



voyageurs
internationaux

7,86 mio.
-0,4%



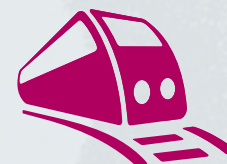
gares et
points d'arrêt

543



nombre de
places assises

324.981



nombre de trains
par jour

semaine : 3708
week-end : 2049



satisfaction
moyenne

6,49/10
6,28 en 2011



punctualité
(neutralisée)

92,0
+0,1%



dépassements
de signaux

77
-25,0%



recrutements

923



collaborateurs

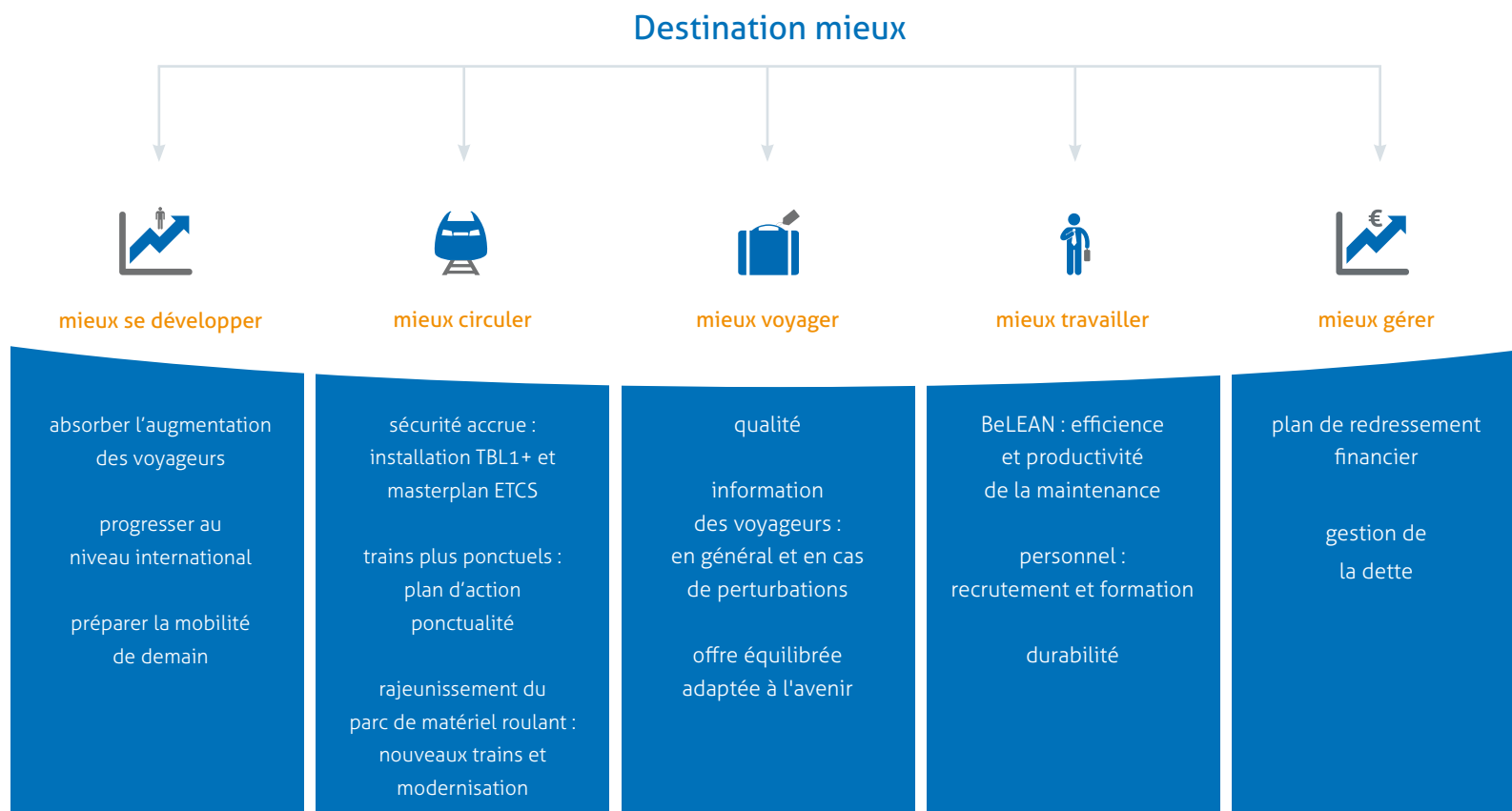
ETP : 18.688
-2,9%

Destination mieux : une vision pour un avenir durable

La devise “destination mieux” est le fil rouge qui désigne notre stratégie pour progresser. Nous travaillons à une entreprise solide qui exige des améliorations durables à trois niveaux :

économique, sociétal et écologique (triple bottom line). Pour y parvenir, la SNCB a lancé des projets stratégiques dans tous les secteurs de l'entreprise.

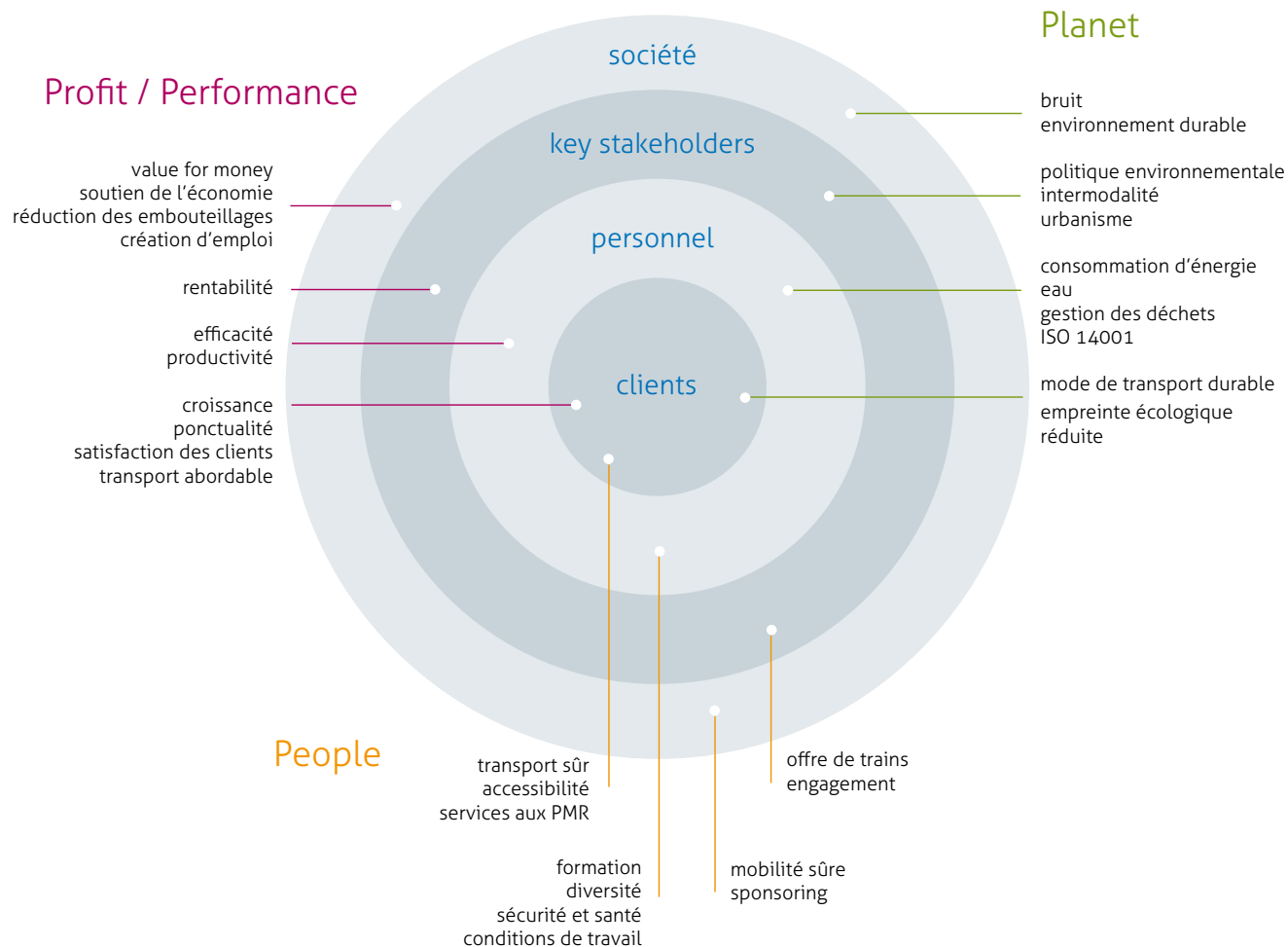
1. Améliorations stratégiques



2. Vision Triple P

Notre approche triple bottom line signifie que nos activités doivent générer une plus-value économique, sociétale et écologique. Pour les groupes cibles les plus importants de la SNCB, nous pouvons définir précisément des indicateurs de plus-value. Le client est bien entendu au centre : c'est

en premier lieu pour lui que nous travaillons à la sécurité, la ponctualité et l'accessibilité. Nous n'ignorons pas pour autant l'importance de notre rôle dans la société et l'impact considérable de nos activités sur l'économie et le respect de l'environnement.



Les valeurs de l'entreprise

Pragmatisme

Notre métier de service doit être simple. La mobilité est un enjeu majeur de notre société pour mieux construire son avenir. Sans pragmatisme, la SNCB ne serait pas l'acteur stable et solide que l'on connaît.

La SNCB est à la fois un prestataire de services et une entreprise technique. Cette double fonction exige du bon sens et de l'intelligence dans de nombreuses situations. Etre pragmatique permet de trouver des solutions simples et flexibles aux problèmes qui se posent régulièrement. Cela induit également la volonté de faciliter toujours et encore la vie du client. Le pragmatisme a inspiré notre histoire : nous avons toujours tiré le meilleur parti des circonstances et ce, grâce à une vision réaliste des choses.

Passion

Ce sont les hommes qui font la SNCB. Sans valeur motrice, aucune des promesses d'efficacité, de compétitivité, de confort et de proximité relationnelle n'est envisageable. Sans passion, la SNCB ne serait pas la société d'hier, d'aujourd'hui et de demain.

La SNCB est une entreprise qui vit de l'engagement et de la passion de chaque collaborateur. Il y a bon nombre de collaborateurs qui font plus que le maximum pour satisfaire les clients jour après jour. Des techniciens aux conducteurs en passant par les guichetiers : chaque fonction est unique et indispensable. La passion, c'est un mot plus fort que l'esprit cheminot : il s'agit de passion pour son métier et pour le client. Une passion qui se transmet de génération de cheminots en génération de cheminots.

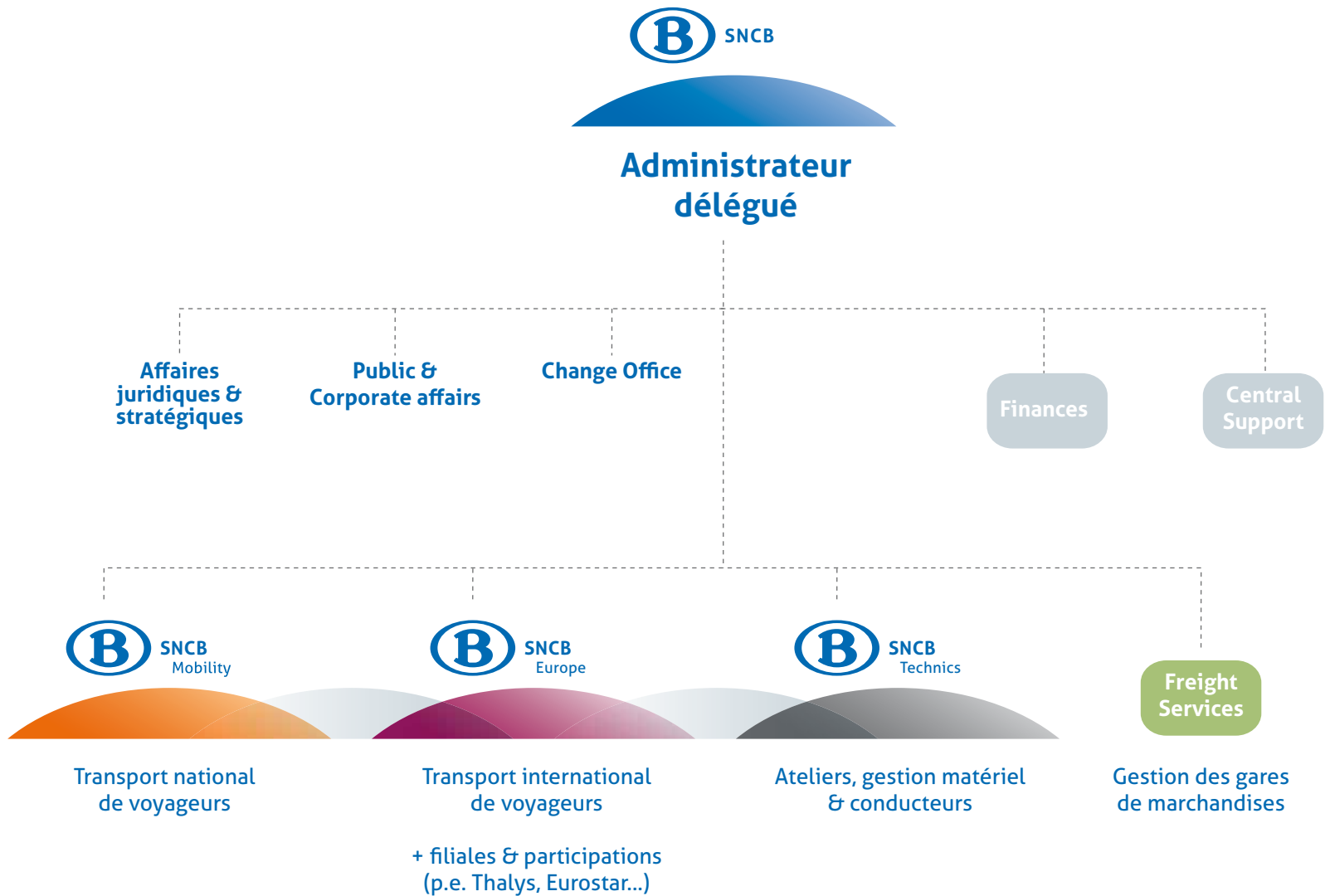
Modernité

Une entreprise publique possède une histoire. Cette histoire se fonde sur la recherche permanente d'une technologie avancée et d'un personnel qualifié. Cette exigence positionne la SNCB comme une société moderne axée sur un renouveau et un progrès continu.

Nés au 19^{ème} siècle, les chemins de fer ont littéralement été à la base de la révolution industrielle. Ils ont ensuite poursuivi leur développement en s'adaptant aux exigences de la société. Le chemin de fer vit et agit dans son époque. Il évolue avec son temps, s'adapte et se modernise en permanence. La SNCB s'implique dans ce processus en réévaluant régulièrement son offre et ses méthodes de travail.



Organigramme



Trois questions à

Laurence Bovy, présidente du Conseil d'administration et Marc Descheemaeker, administrateur délégué

Qu'avons-nous réalisé en 2012 ?

Laurence Bovy: "Les résultats financiers de la SNCB sont encourageants. En effet, ils prouvent que nos choix, les efforts consentis pour travailler plus efficacement et les économies réalisées, ont été judicieux pour garantir la pérennité du service public ferroviaire. D'un point de vue opérationnel, nous observons également une amélioration, malgré des conditions externes compliquées (agressions, conditions hivernales extrêmes, incidents occasionnés par des tiers), à titre d'exemples : le nouveau matériel roulant est peu à peu mis en service, le système de sécurité TBL1+ est quasi généralisé. Les collaborateurs de la SNCB sont, plus que jamais, à l'écoute et au service des voyageurs comme en attestent les résultats du baromètre qualité. Une mention spéciale concerne, d'ailleurs, l'accueil et l'aide apportés aux personnes à mobilité réduite."

Marc Descheemaeker: "Nous avons rendu notre entreprise plus forte pour l'avenir. De nombreux événements ont jalonné l'année 2012 : nous avons lancé un nouveau site web orienté vers les besoins du client. En juin, une étape importante dans le renouvellement du parc ferroviaire a été franchie avec l'introduction des nouvelles automotrices Desiro. Notre dispatching voyageurs a été réorganisé et dispose d'un nouveau logiciel de détection des conflits liés à la circulation des trains, une première européenne. Ce système permet d'améliorer la gestion du trafic et la qualité de l'information, ainsi que de limiter les conséquences des retards. Une autre nouveauté, qui fait déjà ses preuves, est également à relever :

le projet BeLEAN ou l'instauration du lean management dans les ateliers. Et finalement, grâce aux efforts des ateliers, l'installation du système de sécurité TBL1+ prend de l'avance par rapport au timing initial, ce qui est bénéfique pour la sécurité du transport ferroviaire."

Qu'aurait-on pu encore améliorer ?

Laurence Bovy: "Les points les plus importants à améliorer sont la ponctualité du trafic ferroviaire et l'information aux voyageurs en cas de perturbation. Nous sommes évidemment satisfaits du nombre important de voyageurs qui choisissent le train mais, nous nous devons d'augmenter la qualité de notre offre. En 2012, des problèmes opérationnels ont également entaché l'image de la SNCB. Si nous voulons nous positionner comme étant l'alternative à l'utilisation de la voiture, nous devons garantir une solution fiable."

Marc Descheemaeker: "En 2012, nous avons consenti d'importants efforts à bien des niveaux, mais ce n'est malheureusement pas suffisant. La satisfaction des voyageurs reste trop faible. Les difficultés rencontrées par le nouveau matériel sont préoccupantes. Les automotrices Desiro, qui permettent d'offrir une grande capacité sur de nombreuses lignes, ont connu divers problèmes techniques. Ceux-ci nous empêchent d'arriver à une exploitation maximale. Au niveau international, le lancement de Fyra s'est soldé par des problèmes techniques. Début 2013, ces trains ont été retirés de la circulation pour des raisons de sécurité. C'est évidemment dramatique."

Quelles sont les prévisions pour 2013 ?

Laurence Bovy: "2013 est une année charnière pour la restructuration du Groupe SNCB afin d'en simplifier le fonctionnement et de limiter les doublons. Il faut espérer que cela se traduira, pour les voyageurs en particulier, par une structure efficace et mieux à même de rencontrer leurs attentes. En 2013, le plan pluriannuel d'investissement du Groupe SNCB doit également être approuvé. En ce qui concerne l'opérateur ferroviaire, ces investissements doivent mener à davantage de sécurité et permettre l'installation de l'ETCS d'ici 2023."

Marc Descheemaeker: "Le constat le plus important en 2013, c'est que notre parc ferroviaire sera équipé, plus rapidement que prévu, du système de freinage TBL1+. Une belle performance pour nos ateliers. Par ailleurs, les services à la clientèle seront élargis avec l'introduction de la carte à puce Mobib et la mise en service des nouveaux automates de vente. Nous continuons nos efforts pour améliorer l'information aux voyageurs et la gestion en temps réel des incidents. Au niveau de la ponctualité, nous constatons que notre stratégie fonctionne et nous devons dès lors poursuivre dans cette voie. Nous allons également approfondir notre client resources management afin de mieux connaître nos clients pour mieux les servir."



"Le rôle sociétal de la SNCB reste crucial. En 2012, nous avons encore connu certains problèmes liés au service. Nous devons donc continuer nos efforts pour améliorer la ponctualité et offrir le meilleur service possible à un maximum de voyageurs."

Laurence Bovy

"L'année 2012 prouve que notre stratégie fonctionne. La qualité de notre service doit encore progresser mais la tendance négative a été inversée. L'amélioration du résultat d'exploitation est remarquable, ce qui nous rend plus forts pour l'avenir."

Marc Descheemaeker





Mieux se développer

Malgré un léger recul de l'économie en 2012 (PIB -0,3%)*, le nombre de voyageurs en trafic intérieur augmente de 0,9%. Comme les années précédentes, les billets à des tarifs préférentiels et les abonnements sont les plus vendus. Jusqu'en 2025, la SNCB table sur une croissance annuelle moyenne du nombre de voyageurs de 1,5% (soit 2% en voyageurs-kilomètre). En trafic international, grâce aux bons résultats de Thalys, le nombre de voyageurs est presque identique à l'année passée (-0,4%).

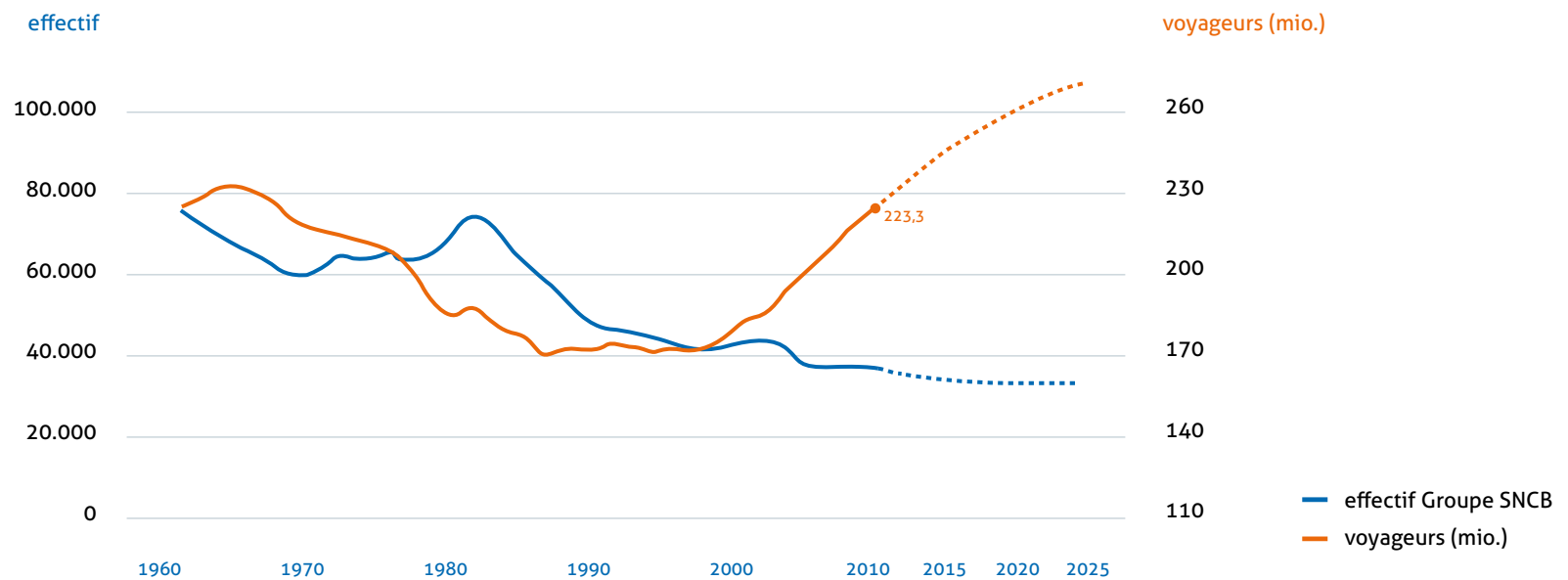
** source : Banque Nationale de Belgique*

Zoé, Philippine et Alice

La famille française Rieme-Audubert passe des vacances en Belgique. Elles voyagent en train depuis une semaine en faisant des excursions. Aujourd'hui, elles vont à Ostende. Elles remarquent que les trains sont très propres en Belgique. Elles sont très satisfaites du service mais elles trouvent que les prix devraient être un peu moins élevés.



Evolution nombre de voyageurs/membres du personnel depuis 1960



Aucune limite à la croissance

La courbe de croissance spectaculaire du nombre de voyageurs en trafic intérieur a légèrement diminué depuis 2011; le rythme de la croissance du nombre de voyageurs ralentit. La SNCB estime que jusqu'en 2025, elle devra absorber une croissance annuelle moyenne de 1,5% (2% en voyageurs-kilomètre). Ce chiffre est basé sur les prévisions du Bureau fédéral du Plan qui estime qu'en 2030 la croissance



Transfert modal ou pas ?

Selon les chiffres du SPF Economie, entre 1995 et 2010, la part du train dans l'ensemble des déplacements motorisés (en voyageurs-kilomètre) a augmenté, passant de 5,6% à 7,3% (chiffres FEBIAC, SNCB et sociétés régionales de transport en commun). Pour 2010, il existe une autre source. Il s'agit de l'étude Beldam (SPF Mobilité et Transports 2012), basée sur une méthodologie différente à partir d'une enquête auprès de plus de 8000 familles, impliquant tous les moyens de transport (y compris la marche et le vélo). La part du train en fonction de la distance (ou voyageurs-kilomètre) s'élève ainsi à 9%. En semaine pendant les vacances scolaires

(déplacement domicile – travail), ce chiffre atteint 11%. L'étude Beldam ne présente aucun chiffre sur l'évolution entre 1995 et 2012 de la part modale globale des divers modes de transport en voyageurs-kilomètre. Par contre, elle indique l'évolution du transfert modal dans le trafic domicile - travail en comparaison avec une étude de 1999 (étude MOBEL, FUNDP Namur). Le train avait, à l'époque, une part de 10% et a donc gagné 1% entre 1999 et 2010.

En nombre de voyageurs, l'évolution est différente : la part modale de la SNCB passe de 8% en 1999 (MOBEL) à 6% en 2010 (BELDAM). La

du nombre de voyageurs-kilomètre atteindra les 43,3%. Toutefois, ces prévisions sont à considérer avec prudence. En effet, si le gouvernement décidait de privilégier davantage le train et les autres transports en commun au détriment de la voiture, ce chiffre pourrait encore augmenter. Absorber une telle croissance avec notre outil de production actuel n'est pas évident. Comme déjà mentionné dans le rapport annuel précédent, la Jonction Nord-Midi reste un frein. Cet axe de pénétration essentiel a atteint sa capacité maximale en termes de sillons utilisés et un remaniement structurel pour augmenter la capacité nécessitera encore des années pour le mettre en oeuvre.

SNCB transporterait donc proportionnellement moins de personnes mais sur une plus longue distance. Si la part du train dans les déplacements domicile travail n'est pas plus élevée, c'est certainement une conséquence de la dispersion géographique des lieux de travail et de l'implantation de zonings industriels décentrés. L'étude Beldam démontre une corrélation entre le choix du train et la proximité d'un point d'arrêt. Si ce dernier se situe à moins de 250 mètres du lieu de travail, 11% optent pour le train. Si ce n'est pas le cas, ce pourcentage descend à 6%. La distance joue également un rôle important. La distance domicile-travail est, en moyenne, de 19,6 km alors

qu'un trajet moyen en train est de 41,2 km. Si ces conditions sont remplies, le train gagne des points pour atteindre jusqu'à 31% des déplacements de et vers Bruxelles (en semaine et en dehors des vacances scolaires).

Pour l'environnement, c'est en tout cas une bonne nouvelle que la part du train (en voyageurs-kilomètre) augmente. Les émissions de CO₂ du train par voyageurs-kilomètre sont en effet nettement plus faibles que celles de la voiture, soit respectivement 21g/vkm contre 139g/vkm, ou une différence de 118g au voyageurs-kilomètre.

Transport intérieur de voyageurs

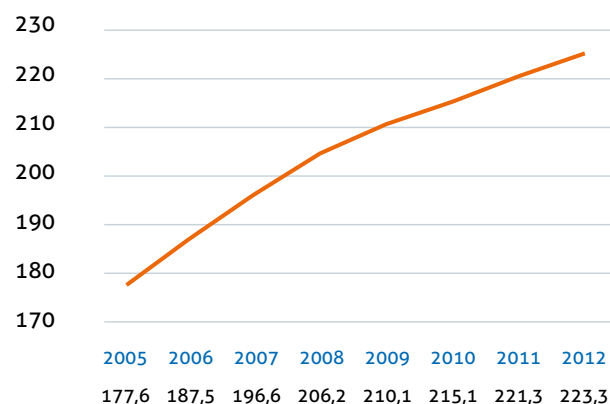
SNCB Mobility enregistre 223,3 millions de voyageurs, soit une augmentation de 0,9% par rapport à 2011. Comme les années précédentes, cette croissance va de pair avec les tarifs avantageux et les abonnements. C'est ainsi que la SNCB totalise 600.000 abonnés, comptant pour 61,3% du nombre de voyageurs-kilomètre. Le Christmas Deal, une formule avantageuse pour les fêtes de fin d'année, séduit aussi de nombreux voyageurs. Par ailleurs, les mauvaises conditions climatiques ont eu une mauvaise influence sur l'achat des B-Excursions. Les cartes-trajets, telles que le Go Pass et le Rail Pass, ont eu moins de succès. Railease (voiture en leasing +



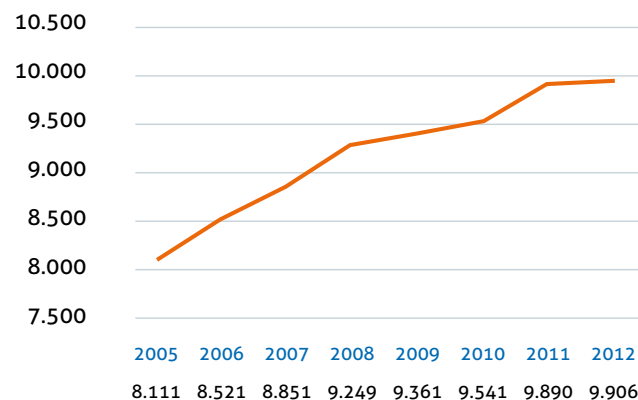
Le Christmas Deal atteint les 635.000 billets vendus.

train) a également connu une régression. Ce produit innovant qui a pour objectif une diminution de l'utilisation de la voiture d'entreprise compte 17,4% de clients en moins. Ce qui ne signifie pas pour autant que les entreprises se détournent du train : le grand nombre de travailleurs qui voyagent gratuitement grâce au système "tiers payant" ne cesse d'augmenter (+2,5%).

Nombre de voyageurs (mio.)



Voyageurs-kilomètre (mio.)



Transport international de voyageurs

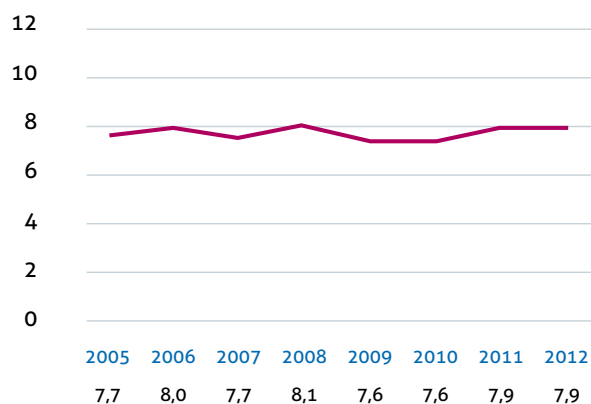
Avec 7,86 millions de voyageurs, SNCB Europe transporte à peu près le même nombre de voyageurs internationaux qu'en 2011. Thalys reste le grand gagnant en trafic international même s'il doit faire face aux problèmes de vieillissement de son matériel. L'âge des rames Thalys a nécessité leur révision complète : en 2012, jusqu'à 30% des rames ont été mises hors service pour entretien ou ont connu des problèmes techniques. Néanmoins, la ponctualité a progressé de 87,5% en 2011 à 89,9% en 2012. L'attractivité de l'offre séduit toujours autant de voyageurs. La relation Bruxelles-Paris rencontre le plus vif succès ainsi que celle vers les Pays-Bas (+5,5%). Cette année, le TGV Bruxelles – France fait aussi recette (+9,9%). Surtout Lille qui attire de plus en plus de clients (+30%), parmi lesquels de nombreux



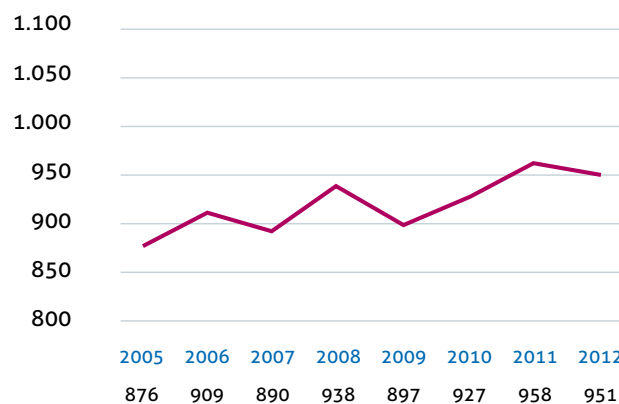
La ville de Lille attire 30% de voyageurs supplémentaires grâce au TGV Bruxelles – France.

voyageurs d'affaires. Les villes de Lyon et Marseille affichent également des chiffres en hausse pendant que Nîmes et Montpellier reculent. Les trains à grande vitesse allemands ICE comptabilisent à leur tour moins de clients. Des résultats sans doute liés aux formules promotionnelles moins nombreuses et une ponctualité moyenne.

Nombre de voyageurs (mio.)



Voyageurs-kilomètre (mio.)



Evolution du nombre de voyageurs et voyageurs-km sans Eurostar (opérateur indépendant depuis septembre 2010).





Mieux circuler

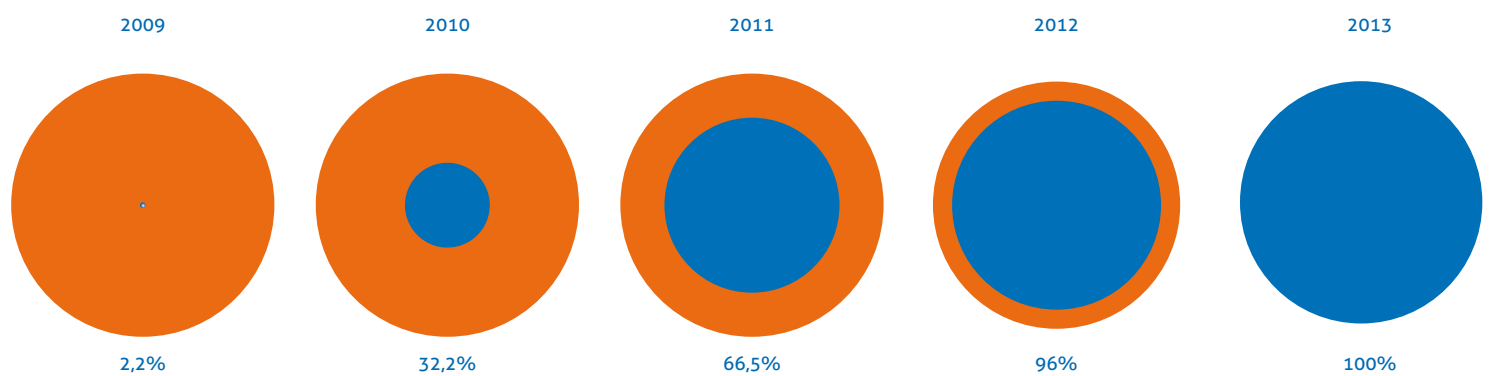
Mieux circuler, pour la SNCB, cela signifie investir un maximum dans la sécurité, la ponctualité et le confort. Pour ce qui concerne la sécurité, la SNCB fait mieux que prévu : en 2012, 96% des trains ont été équipés du système de sécurité TBL1+. Agir pour la ponctualité reste un combat de tous les jours, mais les mesures du plan d'action ponctualité démontrent leur utilité. En 2012, les nouvelles automotrices Desiro ont commencé à circuler, garantissant à terme un confort accru et davantage de places assises.

Aymeric et Roméo

Aymeric et son petit garçon de 5 ans reviennent de vacances dans les Ardennes. Lors des loisirs, ils empruntent de temps en temps le train. Ils apprécient les voyages en train. Aymeric trouve que le réseau s'est bien développé mais il aimerait que les petites gares soient maintenues.



Installation TBL1+



L'installation des systèmes de sécurité suit le planning

L'installation du système automatique de freinage TBL1+ se présente bien. Fin 2012, 923 engins étaient équipés de la TBL1+ tandis que le planning tablait sur 885. Les délais sont également respectés pour ce qui concerne l'ETCS. L'équipement ETCS est installé de manière standard sur tout le nouveau matériel. Fin 2012, 61 automotrices Desiro équipées de l'ETCS avaient été livrées et la SNCB disposait de 108 nouvelles locomotives Type 18. Entretemps, comme prévu, la SNCB a déjà équipé 34 locomotives type 13 avec l'ETCS et le hardware a été installé dans 14 voitures pilotes I11.

Une nouvelle procédure de départ plus sûre

La procédure de départ actuelle comporte en fait une 'zone grise' entre le moment où l'accompagnateur de train, en tournant une clé dans le dispositif sur le quai, fait savoir aux signaleurs en cabine que le train est prêt pour le départ (indication 'opérations terminées') et le départ effectif du train. Après cette opération, depuis la dernière porte restée ouverte, l'accompagnateur de train s'assure de la sécurité sur le quai et à proximité du train. Vu que le train ne peut



People

Le train reste un moyen de transport ultra sûr

Cette année encore, le train confirme sa réputation de mode de transport sûr par excellence. Comme en 2011, aucun accident mortel n'est à déplorer parmi nos voyageurs par une faute imputable à l'exploitation ferroviaire. De même, on ne compte aucun accident de travail mortel parmi les collaborateurs de la SNCB.



En 2015, la SNCB veut introduire une nouvelle procédure de départ.

partir qu'après que le signal a donné l'autorisation de départ, il peut arriver que la rame reste encore un court moment immobilisée à quai avec une porte ouverte. Cela peut créer une confusion chez les voyageurs qui souhaitent encore embarquer. L'accompagnateur de train doit alors leur interdire l'accès car le train peut démarrer à tout moment. Même si l'accompagnateur n'applique cette procédure que dans le seul but d'assurer la sécurité de ses voyageurs, cela peut engendrer de la frustration et même susciter des agressions verbales ou physiques.

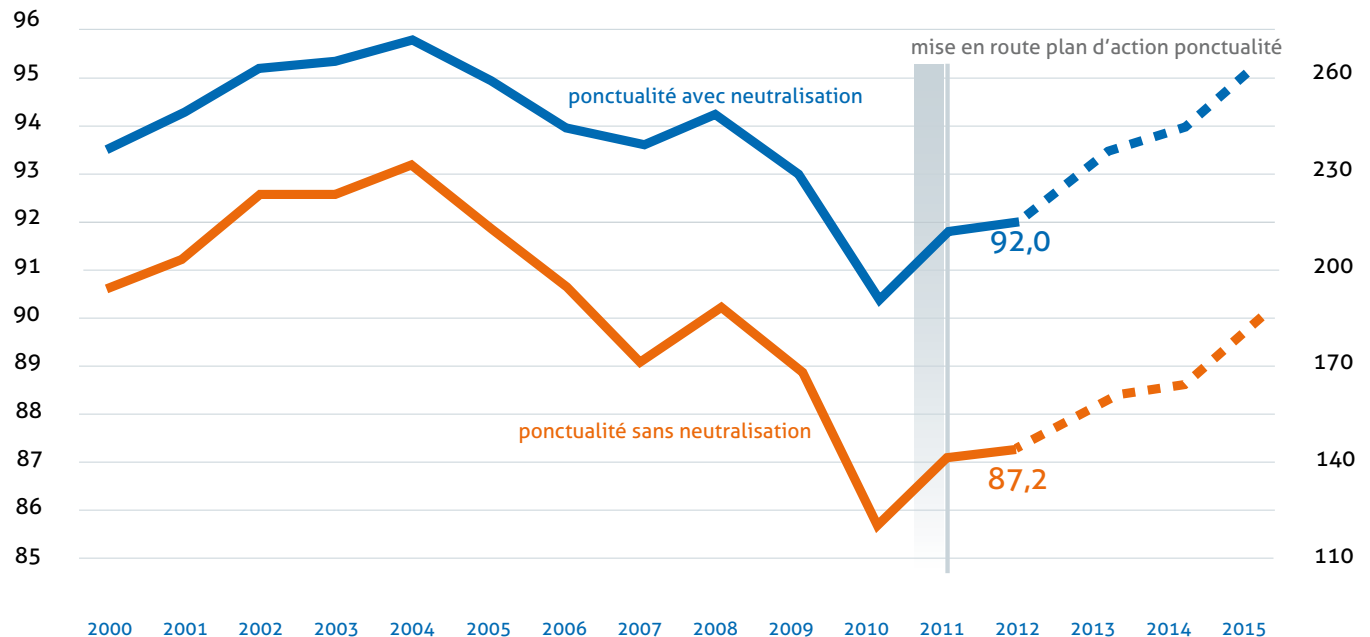
La nouvelle procédure de départ supprimera cette zone grise. Dès que le signal autorisera le départ, l'accompagnateur recevra un message, fermera sa porte et informera le conducteur que le train est prêt pour le départ. Jusque là, l'embarquement restera possible et il n'y aura plus de controverse entre les voyageurs et l'accompagnateur de train. Le conducteur de train, quant à lui, tiendra invariablement compte de la signalisation.

Evolution de la ponctualité moyenne

Après avoir connu une forte régression de la ponctualité moyenne, avec un seuil plancher en 2010, la SNCB a inversé la tendance en 2011. En 2012, l'amélioration reste minime. Sans neutralisation, la ponctualité progresse de 87% à 87,2%. Avec neutralisation, elle passe de 91,9% à 92%. Le nombre de trains complètement supprimés diminue de 8.166 à 6.898, tandis que le nombre de trains partiellement supprimés passe de 13.988 à 12.071. Les problèmes liés au matériel restent une cause majeure de retard. Mais, pour les incidents

importants, la SNCB est parvenue à diminuer cette part de 29,1% à 27,9%. Les incidents causés par des tiers ou des problèmes d'infrastructure peuvent également occasionner d'importants retards. C'est ainsi que la chute d'une grue de chantier sur une caténaire près d'Anvers-Central a entraîné un retard de 7.476 minutes, tandis qu'un accident de personne près de Vilvorde a causé un retard de 9.335 minutes. Un vol de câbles entre Hal et Saintes a provoqué 3.322 minutes de retard. Les incidents causés par des tiers représentent 33,8% de la totalité des retards (34,5% en 2011), tandis que les

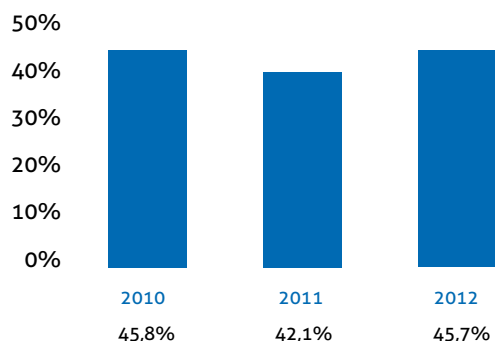
Evolution de la ponctualité moyenne
pourcentage de trains à l'heure ou avec moins de 6' de retard



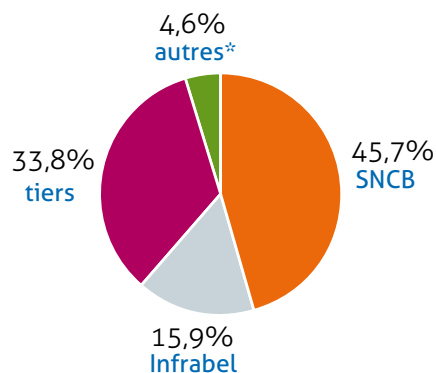
* ponctualité avec neutralisation: chiffre de la ponctualité qui ne prend en compte que les retards occasionnés par l'exploitation des chemins de fer sans les causes externes (conditions météorologiques, vols de câbles...). Ce chiffre est un indicateur du niveau de prestation des chemins de fer. Il ne correspond donc pas à l'expérience des voyageurs (= ponctualité sans neutralisation).

retards imputables à la SNCB passent de 42,1% en 2011 à 45,7% en 2012. Cette évolution est principalement due à une nouvelle manière d'attribuer les retards par Infrabel depuis juillet 2012, ce qui rend difficile la comparaison avec 2011.

Part de la SNCB dans les retards



Responsables des retards



* autres : SNCB-Holding, SNCB Logistics, autres opérateurs, ...)

source: Infrabel (le gestionnaire de l'infrastructure est responsable de la mesure et de l'attribution des retards)

Amélioration de la ponctualité: détection des conflits

En septembre 2012, le dispatching voyageurs de la SNCB (RDV) a introduit un nouveau programme qui détecte les conflits. Il calcule les conséquences possibles d'un retard de train pour les 3.700 trains qui circulent quotidiennement. L'application reçoit, en temps réel, les temps de parcours des trains calculés à différents points sur le réseau et donc les retards éventuels. C'est ainsi qu'en cas de retard d'au moins 6 minutes, le système notifie les conséquences pour le planning du matériel et du personnel et pour la correspondance avec d'autres trains. Grâce au dépistage rapide des conséquences, le RDV peut trouver des solutions proactives pour un train en correspondance ou pour le retour du train en question (exemple : contacter un autre accompagnateur de train) et



Le dispatching voyageurs RDV a mis au point un programme de détection des conflits qui contribue à réduire les conséquences des retards.

ainsi éviter l'effet boule de neige sur les retards. Le système ne fait que signaler les problèmes, mais grâce à ce diagnostic rapide, les collaborateurs du RDV disposent de plus de temps pour prendre des mesures proactives. Leur expérience reste

d'ailleurs cruciale pour trouver la solution la plus appropriée. A terme, ce système pourrait permettre d'améliorer la ponctualité.

Amélioration de la ponctualité: davantage de coordination dans la gestion du trafic

Le gestionnaire du trafic d'Infrabel (Traffic Control) et le dispatching voyageurs de la SNCB (RDV) vont renforcer leur collaboration pour améliorer la coordination entre les deux services. Pendant le premier semestre de 2013, Traffic Control et le RDV seront réunis pour permettre une gestion coordonnée du trafic ferroviaire. A terme, tous les acteurs intervenant dans la gestion opérationnelle du trafic ferroviaire joueront littéralement dans la même cour. Cette approche devrait sensiblement améliorer la coordination de crise, la communication interne et l'information aux voyageurs.

Nouveaux trains: livraison des automotrices Desiro

En 2012 a débuté la livraison des automotrices Desiro AM08. La SNCB a commandé 305 Desiro, la plus grosse commande jamais enregistrée (1,4 milliard d'euros). 95 engins circulent aussi bien sous du 3 kV (tension pour les lignes classiques) que sous 25 kV (pour les lignes à grande vitesse et sur certaines nouvelles lignes). Une partie des Desiro circuleront aussi sur le Réseau Express Régional bruxellois.

Dans une première phase, les Desiro ont été mises en service sur la relation Braine l'Alleud – Alost et dans la province du Luxembourg sur l'axe "Athus-Meuse". Ensuite, après l'adaptation du plan de transport en juin, ces trains ont également assuré les relations Nivelles – Anvers, Grammont – Termonde, Louvain-la-Neuve – Bruxelles, Ottignies –



En 2012, 61 nouvelles automotrices Desiro ont été mises en service.

Commandes de nouveau matériel

Type	Fonction	Date de commande	Date de livraison	Nombre	Nombre livré (31/12/2012)	Budget
T18	Locomotive électrique bitension	2006	2011-2012	60	60	211 mio. d'euros
T18		2008	2012-2013	60	48	220 mio. d'euros
Desiro	Motrice triple, dont 95 pour le RER	2008	2011-2016	305	61	1.425 mio. d'euros

Gembloux, Bruxelles – Bruxelles National Aéroport, Braine-le-Comte – Louvain, Gand – Bruxelles National Aéroport et Noorderkempen – Anvers.

Une Desiro compte 280 places assises, alors que, par exemple, les anciennes automotrices "doubles" offrent 150 places. Autres avantages de l'automotrice : un niveau d'embarquement plus bas, des moyens de communication modernes, l'air conditionné, des équipements supplémentaires pour les personnes à mobilité réduite et pour les cyclistes, des sanitaires modernes, un poste de conduite ergonomique, une grande puissance de démarrage et une vitesse maximale de 160 km/h. L'absence de cloisons dans les rames offre toujours à l'accompagnateur une bonne visibilité sur les voyageurs. Un certain nombre de Desiro ont connu des maladies de jeunesse (portes, software pour ETCS, traction et défauts de finition). Ces problèmes n'ont eu aucune incidence sur la sécurité mais bien sur la disponibilité du matériel sur certaines relations. Par ailleurs, suite aux retards de livraison, le fournisseur a dû s'acquitter d'une amende de 25 millions d'euros (comme contractuellement prévu).

Nouveaux matériel : 108 locomotives T18 livrées

La majorité des locomotives Type 18 ont été livrées en 2012. Fin de l'année, la SNCB en possédait 108. Elles sont d'une grande fiabilité et contribuent donc à une meilleure ponctualité. Une ergonomie bien pensée facilite une conduite très confortable et permet d'améliorer l'attention du conducteur.

Modernisation

La modernisation des automotrices triples "Break" avance moins rapidement que prévu, principalement à cause d'un manque de personnel. Trouver du personnel technique pour les ateliers n'est pas évident et le personnel existant travaille en priorité sur l'installation accélérée du système TBL1+. Un choix évident, vu l'impact sur la sécurité.

En 2012, la rénovation de 51 automotrices doubles AM 86 ou Sprinters a également commencé. Chaque année, une dizaine de ces automotrices sortiront rénovées de l'atelier central de Malines.





Mieux voyager

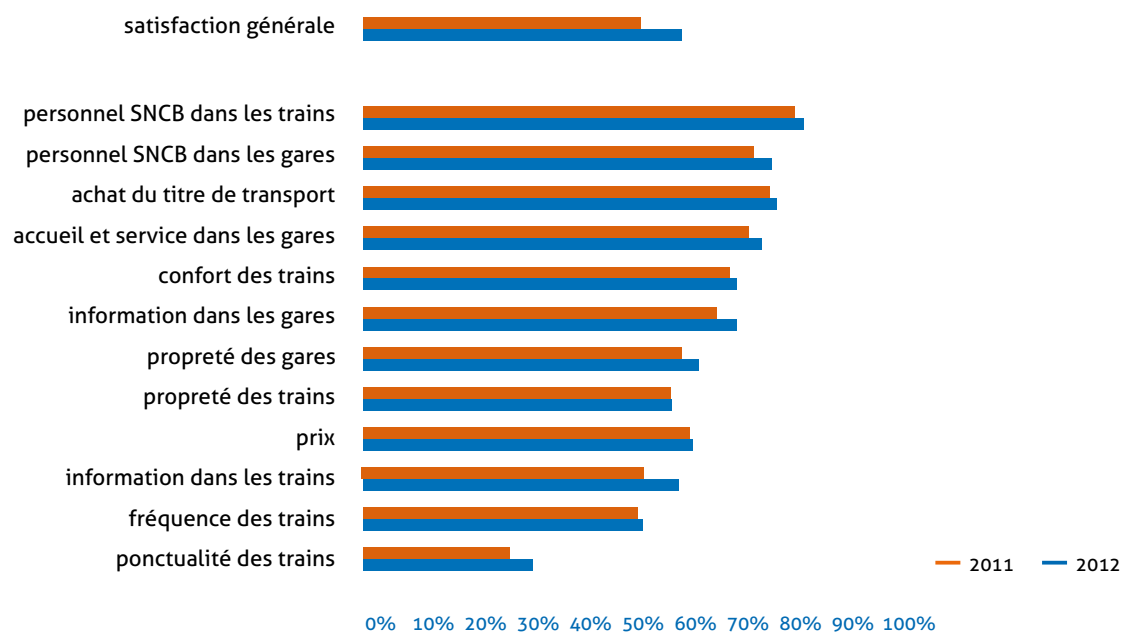
Les clients SNCB sont en moyenne légèrement plus satisfaits qu'en 2011. La ponctualité reste un point faible même si des progrès ont déjà été enregistrés. Parallèlement, les voyageurs réclament des informations plus précises et fournies lorsque le trafic est perturbé. En 2012 un nouveau site web, plus ciblé sur l'utilisateur, a vu le jour. Le site de SNCB Europe, lancé courant 2011, rencontre un succès grandissant. Et les applications pour les smartphones en trafic intérieur et international sont téléchargées massivement.

Monique et Madeleine

Monique et Madeleine sont des amies et vivent toutes les deux à Bruxelles. Elles n'ont pas de voiture et utilisent toujours le train lors de leurs escapades. Elles trouvent que le train est beaucoup plus confortable et qu'il y en a beaucoup plus que par le passé. Ces dames sont des clientes heureuses.



Le baromètre qualité (pourcentage de clients attribuant 7/10 ou plus)

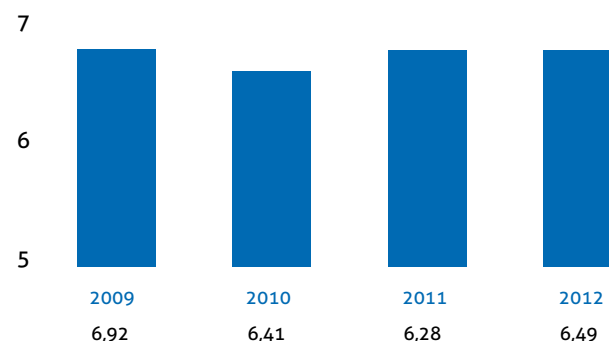


Légère progression dans l'appréciation de la clientèle

L'appréciation globale des clients pour l'année 2012 est légèrement plus positive que celle de l'année 2011 : en moyenne les voyageurs donnent un score de 6,49/10 pour la qualité du service, contre 6,28/10 l'année précédente. En 2011, le nombre de clients satisfaits dépassait à peine les 50%, contre 57,3% en 2012. Le deuxième trimestre s'est avéré particulièrement positif, avec un taux de 65% de voyageurs satisfaits. Le premier et le dernier trimestre de l'année ont reçu des scores moins favorables, ce qui est partiellement lié à un taux de ponctualité souvent moins élevé pendant les mois d'automne et d'hiver. L'évolution de la satisfaction globale est étroitement liée à celle de la ponctualité. Le faible progrès de la ponctualité par rapport à 2011 se répercute sur les résultats qui passent de 4,82 à 5,07/10. Un petit pas en avant, même si le taux de voyageurs satisfaits reste fort bas (29,2%).

En cas de trafic perturbé, le besoin d'information est bien plus considérable qu'en temps normal. Les chiffres par rapport à cet aspect évoluent également de manière positive. La qualité de l'information dans les gares est perçue comme bonne par 67,9% des clients, un beau progrès vis-à-vis de 2011. Dans les trains, uniquement 57% des voyageurs sont satisfaits de l'information.

Satisfaction globale (sur 10)



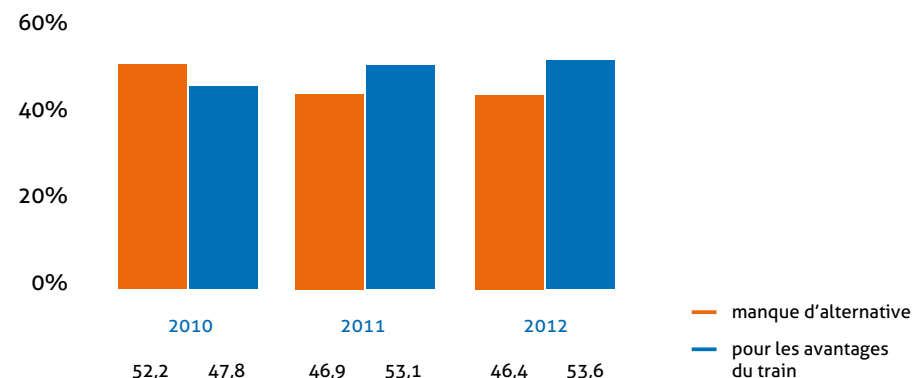
Le train devient de plus en plus un choix réfléchi

En 2010, une majorité des clients affirmait prendre le train par manque d'alternative. Depuis 2011, la tendance a changé. Les voyageurs choisissent de plus en plus le

train pour ses avantages : il est plus facile, moins stressant et permet d'éviter les embouteillages.

source : baromètre qualité SNCB

Pourquoi préférez-vous le train comme moyen de transport ?



La SNCB ne manque pas d'investir dans la formation de son personnel et c'est payant. Le nombre de voyageurs octroyant une cote de 7/10 ou plus aux accompagnateurs est de 80,9%, une augmentation par rapport à 2011 et le meilleur résultat du baromètre qualité. Le personnel de gare satisfait 74,7% des clients. L'accueil et le service dans les gares ont pu séduire 73,3% des clients, un score bien supérieur, comparé à 2011.



People

Deux gares rouvertes et un nouveau bâtiment

Suite au nouvel horaire de décembre 2012, les points d'arrêt Beringen et Zonhoven de la ligne Mol - Hasselt (ligne 15) ont été rouverts. De plus, le tronçon Hasselt - Mol bénéficie à nouveau, toute la journée, d'une relation directe avec Anvers. Depuis début 2012,

Coxsyde a une nouvelle gare et c'est une première en Belgique. En effet, la SNCB est toujours responsable des guichets et de l'information mais la particularité réside dans le fait que la gare a été construite et presque totalement financée par la commune.



Grâce à la liaison Diabolo, l'aéroport de Zaventem est plus rapidement accessible depuis le nord du pays.

Une meilleure mobilité vers l'aéroport

En juin 2012, la liaison Diabolo vers l'aéroport a été mise en service. Cette liaison entre Bruxelles-National-Aéroport et Malines passe via un tunnel sous l'aéroport de Zaventem et rejoint la nouvelle ligne à grande vitesse située sur la berme centrale de l'E19 vers Malines. L'aéroport est ainsi directement relié au nord du pays. Le gain de temps pour certaines relations est remarquable. Par exemple, un voyageur venant d'Anvers effectue dorénavant le trajet direct en 34 min. au lieu de 51 min. L'ancienne liaison nécessitait d'aller jusqu'à Bruxelles-Nord pour y prendre une correspondance. Le gain de temps est également important pour les voyageurs venant de Neerpelt (104 min. contre 121 min.), Beveren (52 min. contre 87 min.), Lier (38 min. au lieu de 54 min.) et Noorderkempen (68 min. au lieu de 103 min.), même s'il y a encore une correspondance à prendre.

Le 10 juin, une relation a été lancée entre Anvers – Malines – Bruxelles-National-Aéroport – Louvain – Landen ainsi qu'entre La Panne – Gand – Bruxelles – Bruxelles-National-Aéroport – Malines. En décembre, cette dernière a été prolongée jusqu'Anvers.

Voyages internationaux

L'offre internationale n'a pas beaucoup changé en 2012. Le TGV Bruxelles – France propose 8 allers et 7 retours quotidiens (5 en 2011). Thalys passe de 3 à 5 trains dans son offre à destination de Düsseldorf, Duisburg et Essen. Mais ce sont surtout le renouvellement et la simplification de la gamme commerciale qui rendent le produit attractif. Thalys a lancé de nouvelles formules très avantageuses sur la relation Bruxelles – Paris : les clients peuvent déjà voyager pour 22 euros avec le ticket "premières minutes" et jusqu'à 50 euros avec le "Day Trip".



Planet

2.500.000 voyageurs vers la côte

Pendant les mois de juillet et août, la SNCB a transporté 2,5 millions de voyageurs vers la côte. Durant les 2 jours records (les 25 juillet et 26 juillet), 70.000 voyageurs par jour ont emprunté le train. Si on considère qu'un touriste d'un jour parcourt en moyenne 226 (*) kilomètres (aller-retour) et que chaque voiture compte 4 personnes, cela signifie que

pour un même déplacement en voiture sur 2 mois de vacances, le train émet à peu près 8.333,8 tonnes de CO₂ en moins.

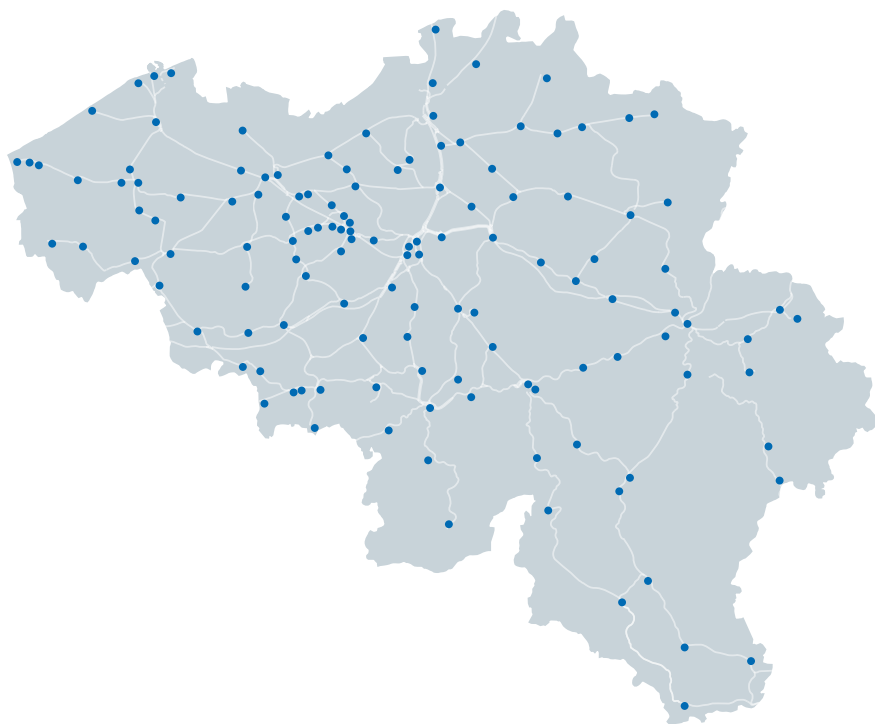
*distance Bruxelles – Ostende
**émission moyenne de CO₂ d'un voyage en train en 2012=21g/vkm, pour un automobiliste en moyenne =139g/vkm



La nouvelle gare de Coxyde: construite par la commune et exploitée par la SNCB.

Trains supprimés

Dans le cadre du plan d'assainissement financier (voir rapport annuel 2011, rubrique "mieux gérer"), le conseil d'administration de la SNCB a décidé en octobre 2011 de supprimer, dès décembre 2012, 170 trains nationaux et 23 trains transfrontaliers. Il s'agit de trains ne transportant pas plus de 40 voyageurs et dont l'exploitation ne couvre même pas les coûts énergétiques. Cette mesure devrait permettre une économie de 13 millions d'euros en 2015. Pour 90% de ces trains nationaux supprimés, des alternatives ont été trouvées (majoritairement un autre train endéans les 60 minutes). En fonction des coûts, des bus ont également été mis en place. C'est notamment le cas pour l'aller-retour en soirée, entre Liège et Waremme, Saint-Nicolas et Termonde et Charleroi et Braine-le-Comte. En concertation avec l'opérateur français SNCF, un train (le dimanche) entre Courtrai et Lille et un train (le samedi) entre Tournai et Lille ont été supprimés.



Les personnes à mobilité réduite disposent de 114 gares, dans tout le pays, dotées d'une assistance. La SNCB continue à investir dans l'accueil des gares.

Service spécial pour les personnes à mobilité réduite

A l'heure actuelle, 114 des 209 gares belges sont accessibles aux voyageurs en fauteuil roulant moyennant une assistance. Pour encore améliorer cette accessibilité, la SNCB a fait l'acquisition de 24 monte-escaliers. S'il n'y a pas d'ascenseurs ou s'ils sont défectueux, en cas de travaux dans la gare ou d'autres circonstances exceptionnelles, ce dispositif permet aux voyageurs à mobilité réduite de prendre le train sans problème. Les personnes à mobilité réduite qui voyagent en train et souhaitent être accompagnées doivent réserver cette

assistance 24 heures à l'avance. Elles doivent se présenter dans la gare au moins 15 minutes avant le départ de leur train.. Les gares sont équipées de bornes d'assistance dotées de deux boutons-poussoirs placés à différentes hauteurs (pour les usagers en fauteuil roulant et les autres voyageurs moins mobiles). Des indications en braille sont également prévues à l'intention des voyageurs aveugles et malvoyants. Grâce au bouton-poussoir, ces personnes entrent en contact avec le personnel SNCB, qui vient les chercher et les accompagne jusqu'au train. De la sorte, les voyageurs ne doivent pas patienter trop longtemps pour obtenir une assistance et le personnel SNCB ne perd pas de temps à attendre les voyageurs qui ont réservé cette aide. D'ici la mi-2013, l'ensemble des 123 bornes sera en service.

Le nouveau site SNCB attire jusqu'à 17,7% de visiteurs supplémentaires

En mai 2012, la SNCB a lancé un tout nouveau site. Il est encore plus orienté vers les besoins et les questions du client. Le planificateur d'itinéraire suggère plus d'options et d'informations. Il propose aussi une carte du trajet ainsi que les tarifs. Un module bien conçu permet un achat plus rapide et plus aisé. Le service clientèle est mis en évidence, les pages d'informations sont plus fournies et donnent un aperçu plus clair des rubriques. L'offre de loisirs (par exemple les B-Excursions) est mieux présentée et les intéressés se voient suggérer des voyages similaires. De manière générale, les possibilités de recherche du nouveau site ont été considérablement étendues.

Le site SNCB est l'un des plus visités du pays avec 15,7 millions de visiteurs uniques en 2012 (soit 17,7% de plus qu'en 2011).



Profit

Le site web de SNCB Europe stimule les ventes

Le nouveau site de SNCB Europe lancé en 2011 continue de stimuler les ventes. En 2012, le nombre de billets internationaux vendus via le site a augmenté de 25,7% par rapport à l'année précédente. Au jour d'aujourd'hui, 31% de la totalité des achats internationaux se fait via internet. D'autres nouveautés

rendent le site encore plus attrayant comme le "calendrier prix bas" présenté pour certains produits. L'offre étendue du site attire également les clients étrangers. Pour leur proposer un meilleur service, des adaptations ont été développées pour les marchés français, allemand et anglais.

Les applications pour smartphones remportent un vif succès

L'application de SNCB Mobility est l'une des applications les plus populaires du pays. Fin 2012 le compteur affichait 525.000 téléchargements. L'app. fonctionne sur les plateformes de téléchargement les plus classiques (iPhone, Android). Courant 2013, elle sera encore agrémentée de nouvelles fonctionnalités.

Fin 2012, SNCB Europe lançait également une nouvelle application mobile (complémentaire au site web). Au moyen des applications mobiles, SNCB Europe entend apporter à l'avenir un meilleur soutien au client dans des opérations telles que l'échange d'un billet par exemple. Grâce à une fonction "click to call", le Contact Center de SNCB Europe peut facilement aider un client qui souhaite faire un changement de réservation et ainsi obtenir son nouveau billet avec code-barres sur son smartphone.



Les applications et le site mobile de la SNCB permettent aux voyageurs de s'informer où et quand ils le souhaitent.





Mieux travailler

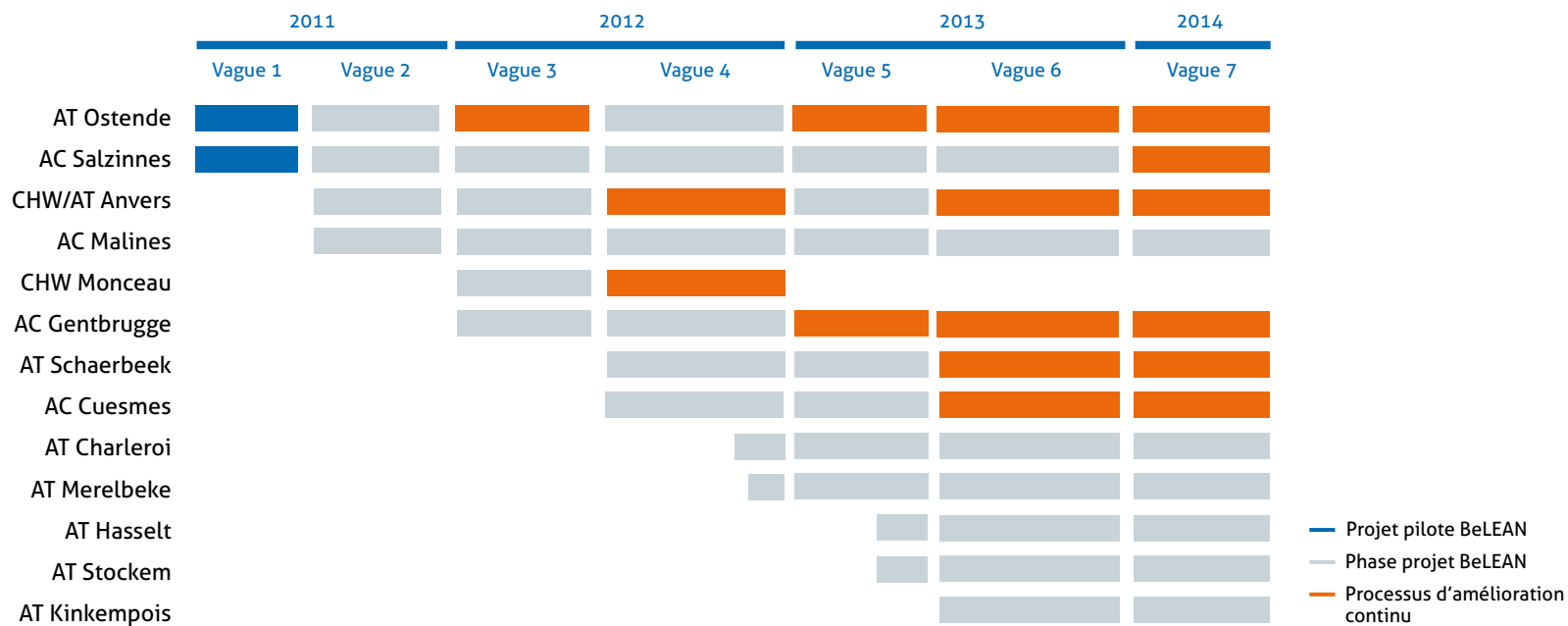
La SNCB met tout en œuvre pour augmenter la productivité et l'efficacité. L'entreprise mise tant sur de meilleurs processus et méthodes de travail (projet BeLEAN pour les ateliers et services techniques) que sur la modernisation de la production (informatisation, rénovation des ateliers). Mais d'autres défis sont également à relever. Ces prochaines années, la SNCB va être confrontée au remplacement d'un nombre important de collaborateurs qui vont partir à la retraite. L'organisation de l'entreprise va également être impactée : fin 2012, le gouvernement a avalisé le principe de simplification du Groupe SNCB (d'une structure Holding tripartite à deux entreprises, l'opérateur ferroviaire et le gestionnaire de l'infrastructure).

Ralf

Ralf travaille pour la Deutsche Bahn et se rend de temps en temps à Bruxelles, surtout pour des réunions dans les bureaux de l'Union européenne. Il est très positif concernant le transport international de voyageurs et il utilise régulièrement le Thalys. Pour le futur, il estime que les chemins de fer belges doivent trouver une solution pour la Jonction Nord-Midi et les trains devraient être un peu plus modernes.



Planning BeLEAN



AT : atelier de traction - AC : atelier central - CHW : atelier de wagons

BeLEAN : notre ambition pour l'avenir

BeLEAN est un projet particulièrement ambitieux, dont les principes ont déjà été largement abordés dans le rapport annuel 2011. L'implémentation d'un lean management, couplé à une organisation plus transversale de la gestion du personnel, du planning du matériel et des stocks via le système SAP offriront une base solide pour préparer les ateliers aux défis de demain. Travailler de manière plus efficiente, avec un service hautement qualitatif, est l'objectif à atteindre. D'abord, pour réaliser les objectifs de la SNCB et contribuer à un service fiable, sûr et ponctuel. Et ensuite, pour être prêt vis-à-vis de la concurrence à venir, mais aussi pour des nouveaux clients. Dans ce contexte, la libéralisation du transport ferroviaire se décline en autant de défis que d'opportunités.

L'implémentation suit un planning strict

BeLEAN a démarré en 2011 à l'atelier de traction d'Ostende et à l'atelier central de Salzinnes. En 2012, les services centraux de SNCB Technics se sont réorganisés et les ateliers pour les wagons de marchandises ont posé les premiers jalons pour évoluer vers cette nouvelle méthode de travail. Dans le courant de 2013, l'implémentation de BeLEAN devrait débuter dans l'ensemble des ateliers. Il s'agit ici d'un processus par phases : on lance d'abord dans une division spécifique ou dans une partie de l'atelier un projet test qui sera par la suite élargi aux autres sections de l'atelier.



Fin 2012, plus de 2.500 collaborateurs de SNCB Technics sont impliqués dans le projet BeLEAN.

Les services centraux de SNCB Technics en mode transversal

Au niveau central, l'année 2012 est une année charnière. Là où l'ancienne structure organisationnelle était fortement verticale et hiérarchisée, l'accent porte désormais sur des collaborations plus transversales. Tous les acteurs qui contribuent au résultat final d'un processus ont ainsi connaissance de l'importance de leurs tâches et de leurs clients internes, ce qui leur permet d'appréhender plus rapidement les problèmes éventuels et d'obtenir de meilleurs résultats. Ainsi, les services qui réalisent les études concernant l'entretien et qui définissent la stratégie ont été réorganisés. Avant l'implémentation de BeLEAN, les aspects techniques déterminaient l'organisation : auparavant, quatre secteurs indépendants les uns des autres se concentraient sur leurs activités spécifiques, à savoir l'électricité, la traction diesel, la grande vitesse et les voitures. Cette méthode compartimentée a fait place à une vision globale axée sur la gestion technique de certains équipements. Quatre 'divisions systèmes' se consacrent

respectivement aux freins et bogies, caisses de voitures et basse tension, organes de contrôle de la signalisation, traction et haute tension. En parallèle, une division spécifique veille à la cohérence du planning de maintenance fixé par ces quatre divisions.

Les divisions qui assurent le suivi du matériel sont structurées autrement. Une division centrale 'fleet management' se concentre sur la disponibilité et la mise à disposition effective des trains et du plan de transport, tandis qu'une nouvelle division suit de près l'organisation et la rentabilité des ateliers de traction. Le fleet management travaille en étroite collaboration avec la cellule ponctualité de SNCB Mobility.

Du neuf pour les ateliers

La mise en service des nouvelles Desiro, dont une partie de l'équipement technique se trouve sur le toit, les nouveaux besoins en productivité et une évolution du planning d'entretien sont des facteurs qui impliquent de nouvelles exigences sur le terrain. C'est pourquoi il y a du changement au programme de nombreux ateliers. L'atelier de traction



People L'implication des collaborateurs, une arme contre la concurrence

Wagons Maintenance Services, la division de SNCB Technics qui s'occupe de l'entretien des wagons, a commencé à appliquer BeLEAN en janvier 2012. L'entretien des wagons marchandises a lieu dans les ateliers wagons d'Anvers-Nord, de Monceau et de Gentbrugge. Avec la libéralisation du transport de marchandises et la filialisation de SNCB Logistics,

ces ateliers se doivent de travailler selon les conditions conformes au marché. Les premiers résultats de cette nouvelle méthode de travail sont déjà visibles : l'implication des collaborateurs augmente, ce qui permet de trouver des solutions plus rapidement et d'accroître la qualité de la maintenance.

de Merelbeke (1920) et l'atelier central de Gentbrugge (1889) seront remplacés par un tout nouvel atelier qui sera construit à Melle. Les travaux devraient y débuter dans le courant de l'année 2013. L'actuel atelier de Stockem (1928) fera également place à un nouveau bâtiment près de la gare d'Arlon. L'infrastructure existante de celui-ci est obsolète et le site est devenu trop grand pour les besoins d'entretien actuels. La nouvelle construction sera aussi plus adaptée au nouveau matériel. Quant à l'atelier d'Hasselt, il est devenu trop exigu. Pour y assurer l'entretien des voitures M6 à deux niveaux, un nouveau hall sera construit à côté du bâtiment existant. Ces nouveaux sites ont été conçus en tenant compte des dernières normes en matière d'ergonomie et d'écologie, ce qui en fait indéniablement des ateliers tournés vers le futur.



L'ouverture du marché pour le transport de fret offre aux ateliers marchandises autant d'opportunités que de défis.

La SNCB fait mieux avec moins de personnel

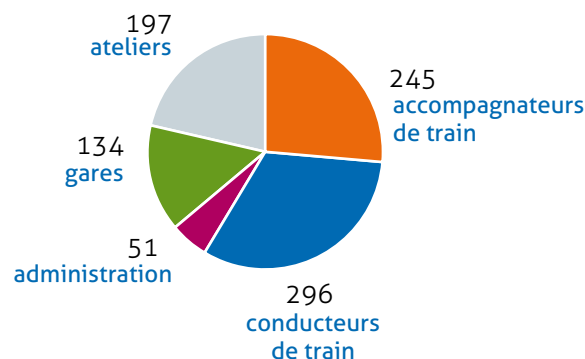
L'effectif du personnel en équivalents temps plein (ETP) baisse depuis déjà plusieurs années consécutives. En 2012, le nombre d'ETP est passé sous la barre des 19.000, à savoir à 18.688 (contre 19.238 ETP en 2011). Les recrutements pour remplacer le personnel partant à la pension sont toujours d'actualité. En 2012, la SNCB a ainsi accueilli 923 nouveaux collaborateurs, principalement des accompagnateurs de train et des conducteurs de train.

Chaque année, de plus en plus de femmes travaillent à la SNCB. Depuis 2005, leur nombre a augmenté de 43,1%. Sur 19.385 agents (au 1^{er} janvier 2013), 2.192 sont des femmes (11,3%). Malgré la possibilité pour les femmes d'accéder à toutes les catégories de métiers, ce pourcentage reste faible. On peut assurément faire mieux, même dans notre sphère ferroviaire traditionnellement très masculine. A la SNCF par exemple, 20% du personnel est féminin.

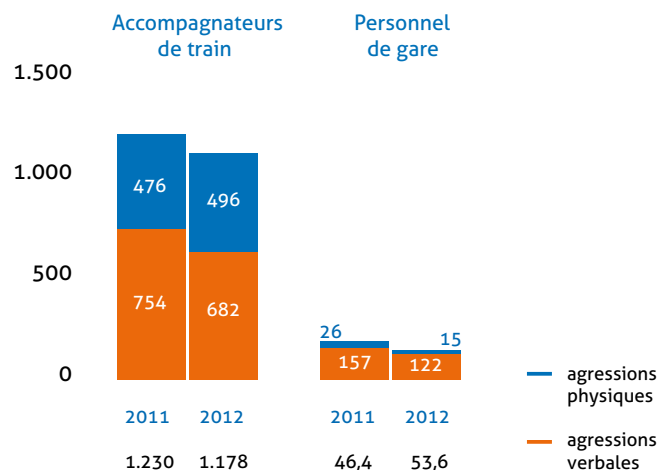
Lutter contre les agressions, un perpétuel combat

Le nombre total des cas d'agression a légèrement baissé par rapport à 2011. Ce qui est moins rassurant par contre, c'est l'augmentation des agressions physiques, une tendance observée depuis 2009. Dans certains cas, il s'agit de blessures graves. Début janvier, une accompagnatrice de train a été menacée avec une arme à feu et a été rouée de coups. En avril, un accompagnateur de train plus âgé a été déclaré en incapacité de travail suite à une agression physique perpétrée par une bande de jeunes. La direction de la SNCB met un point d'honneur à suivre cette problématique de près. Il existe un

Recrutements par catégorie (nombre de nouveaux collaborateurs)



Agressions

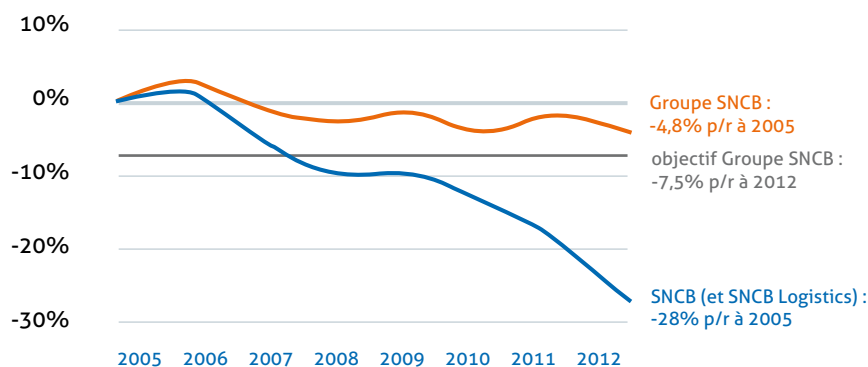


programme "care" spécifique axé sur la communication avec les membres du personnel hospitalisés suite à une agression.

Travail et durabilité

Depuis 2005, la SNCB poursuit ses efforts pour limiter le plus possible ses consommations énergétiques dans ses installations. Et les résultats sont spectaculaires. Fin 2012, les consommations de gasoil et de gaz naturel dans les ateliers et les postes d'entretien (y inclus les bâtiments de la SA SNCB Logistics) avaient diminué de 31% par rapport à 2005. Des consommations qui ne cessent de diminuer. La consommation d'électricité non-traction de la SNCB (y inclus la SA SNCB Logistics) a, quant à elle, baissé de 15% par rapport à 2005. La SNCB est ainsi parvenue à réduire ses consommations énergétiques dans ses bâtiments de 28% par rapport à l'année de référence. Au niveau du Groupe SNCB, la diminution est beaucoup plus faible (-4,8% par rapport à 2005). Un résultat dû principalement aux fortes augmentations de la consommation d'électricité.

Evolution consommation énergétique bâtiments



Rouler durable

En 2012, la consommation d'électricité pour la traction (1.349 GWh) pour le transport voyageurs et marchandises a baissé de 2% par rapport à 2011 (soit -27 GWh). Une diminution due principalement à une utilisation moindre de locomotives électriques pour le transport de marchandises et à la mise en service des Desiro et des locomotives type 18, qui ont induit une baisse de 24,5 GWh. Cela compense la consommation accrue pour le chauffage des trains pendant les mois d'hiver (22GWh). La consommation totale de diesel pour la traction a, quant à elle, diminué de 8% en 2012 par rapport à 2011. L'efficacité énergétique du trafic voyageurs augmente encore. En comparaison avec 2011, la consommation énergétique par voyageurs-km a baissé de 0,4% en 2012 (1.158 kJ/vkm). Et les émissions de CO₂ par voyageurs-km sont actuellement de 21 g/vkm (contre 23 g/vkm en 2011).

People : au service de la société

La SNCB a à cœur de soutenir des organismes qui remplissent un rôle sociétal. Il peut s'agir d'organisations qui plaident pour une mobilité durable (TreinTramBus, Komimo, ACTP), mais pas seulement. C'est ainsi que la SNCB soutient Child Focus depuis plusieurs années déjà, principalement en affichant dans les gares les avis de recherche d'enfants disparus. En 2012, la SNCB a également participé à la fameuse campagne d'affichage sur le nouvel outil de 'chat' pour les jeunes lancé par Child Focus. Au fil des années, la SNCB a aussi construit une collaboration solide avec Stichting Lezen et la Foire du Livre. Une évidence quand on sait que la lecture est l'activité favorite de nos voyageurs dans le train.

La SNCB est régulièrement sollicitée pour des tournages ou des séances de photos sur le domaine ferroviaire. Et 2012

a été une année assez exceptionnelle à cet égard. La SNCB s'est ainsi associée au Pendelquiz pour une longue période. Le Pendelquiz fait partie d'un programme intitulé 'Iedereen Beroemd' diffusé sur la chaîne flamande VRT Eén. Cette émission très appréciée fait un joli chiffre d'audience. Pour la série 'Beroepen zonder grenzen' (également sur la Eén), quatre collaborateurs de la SNCB sont partis une semaine en Albanie exercer leur métier pour les chemins de fer albanais, forcément dans un contexte autre que celui qu'ils connaissent en Belgique. A noter également, la gare de Charleroi qui abrite dans ses murs le loft de l'émission lifestyle de la RTBF 'Sans chichis'. Et finalement, la SNCB a collaboré au tournage de la célèbre série "A tort ou à raison".



Planet

Peinture à base d'eau pour les Breaks modernisées

Les automotrices triples Breaks modernisées sont repeintes avec une nouvelle peinture à base d'eau. Elle est bien moins nocive pour l'environnement que les peintures à base de solvants qui étaient utilisées auparavant pour le matériel ferroviaire. Le nouveau produit contient moins de solvants, voire pas du tout, ce qui limite les émissions de matières organiques volatiles, matières dont l'évaporation rapide contribue à l'effet de serre. La

nouvelle peinture à base d'eau est également moins agressive pour les peintres eux-mêmes, moins exposés à des produits nocifs.

Trouver une peinture appropriée pour les trains n'est pas une sinécure. Elle doit pouvoir résister aux nombreux cycles de lavage ainsi qu'aux produits chimiques utilisés pour enlever les graffitis. Elle doit aussi être antirouille car elle est appliquée directement sur de l'acier brossé.

Vers une nouvelle SNCB

La structure tripartite du Groupe SNCB (avec les trois sociétés autonomes SNCB-Holding, Infrabel et SNCB) fait débat depuis quelques années déjà. Ce modèle semble trop complexe et, dans certains domaines, il empêcherait de travailler efficacement. En cause : certaines imprécisions concernant la répartition des tâches ou une scission parfois peu productive des compétences. Un exemple : les communications directes aux voyageurs sont réalisées à la fois par la SNCB-Holding (dans les grandes gares), par Infrabel (entre autres via l'application Railtime qui donne des informations en temps réel) et par la SNCB (le transporteur). Pour offrir un service plus efficace, deux scénarii étaient envisageables : revenir à une société unitaire ou un modèle simplifié avec deux sociétés, c'est-à-dire un opérateur ferroviaire et un gestionnaire de l'infrastructure, avec chacune des responsabilités clairement définies. Les discussions relatives à la simplification du modèle tripartite ont suscité pas mal de réactions tout au long de l'année 2012. Pour s'aligner davantage sur la vision de la Commission européenne (une scission claire entre l'opérateur ferroviaire et le gestionnaire de l'infrastructure), le Ministre de tutelle a proposé un modèle avec deux sociétés. Dans cette perspective, la SNCB sera entièrement responsable de tous les domaines qui touchent aux voyageurs, tandis qu'Infrabel se concentrera sur la gestion de l'infrastructure et l'organisation du trafic ferroviaire au service des opérateurs. Le gouvernement a avalisé ce principe le 22 décembre 2012. La mise en oeuvre concrète de ce modèle sera développée durant l'année 2013 pour une implémentation effective de la nouvelle organisation en 2014.





Mieux gérer

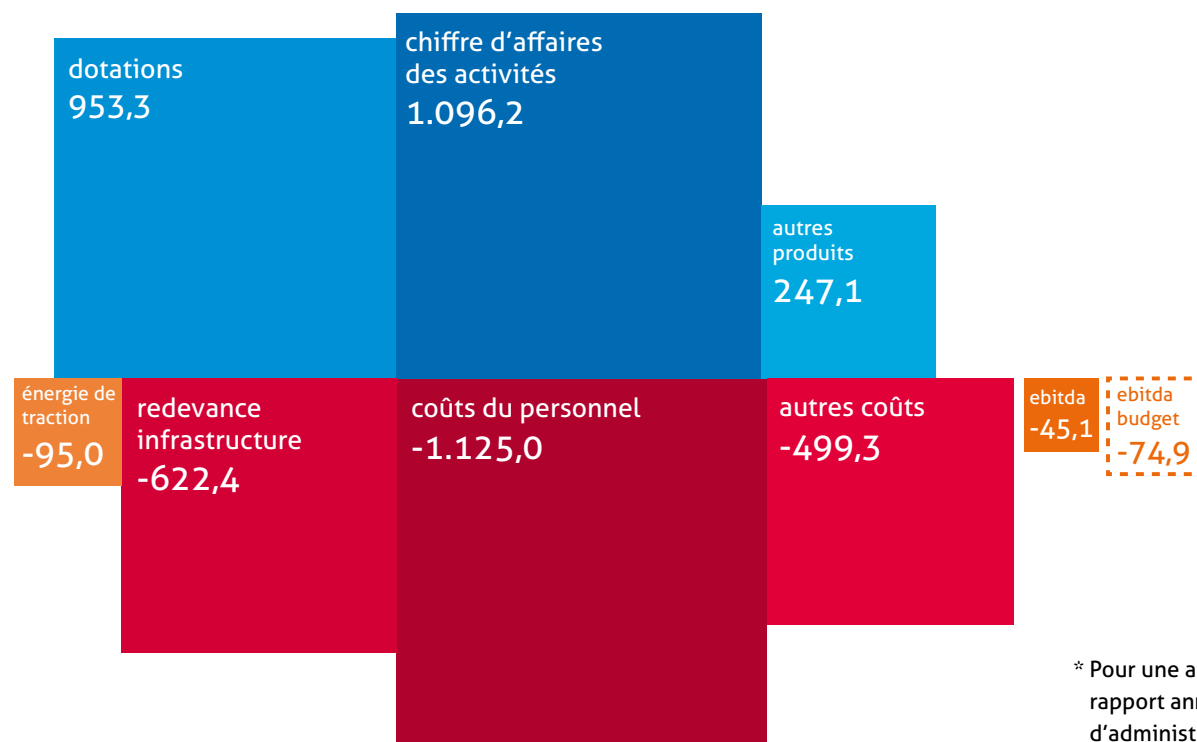
L'assainissement financier porte ses fruits. En effet, la SNCB remonte la pente après la crise économique et financière de 2008 et 2009 qu'elle a subie de plein fouet. Le résultat opérationnel (ebitda) progresse plus rapidement que prévu dans le budget. Dès lors, l'objectif d'atteindre en 2015 un niveau break-even est réalisable. Dans les années à venir, l'assainissement financier restera toutefois une priorité. Le chiffre d'affaires augmente mais pas proportionnellement à la forte croissance du nombre de voyageurs des dernières années. Dans le futur, la SNCB devra se montrer encore plus compétitive si elle veut maintenir sa position dans un marché libéralisé. La nouvelle approche du supply chain management est un des projets ambitieux qui doit contribuer à relever ce défi.

Wilfried

Wilfried gère l'entreprise Multiconseil et prend le train 2 à 3 fois par semaine pour des réunions. Avant, il prenait toujours la voiture pour son travail. Maintenant, il a vraiment fait le choix de prendre le train parce qu'il a horreur des bouchons. Dans le train, il peut tranquillement lire son journal et boire une tasse de café. De plus, il voyage très avantageusement avec le billet senior.



Tableau de bord financier 2012 (mio. d'euros) *



* Pour une analyse détaillée des résultats, voir le rapport annuel financier (rapport du conseil d'administration, page 57)

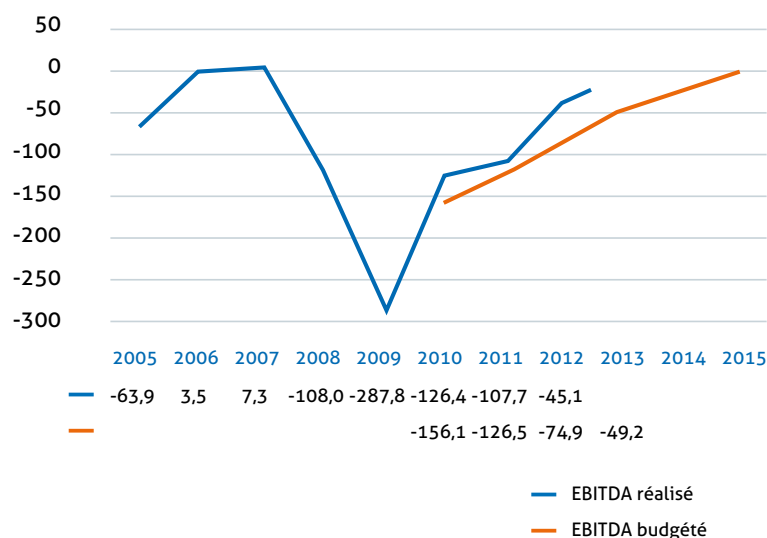
Champ d'action limité

La structure des coûts de la SNCB est en grande partie fixe. Les coûts du personnel représentent à peu près la moitié des charges d'exploitation. La deuxième partie importante réside dans la redevance d'infrastructure que paie la SNCB à Infrabel. En ce qui concerne les coûts énergétiques, ils ont bien diminué en 2012, grâce notamment au nouveau contrat établi en janvier pour la fourniture d'électricité. Pour réduire encore les coûts, la SNCB doit se focaliser sur l'optimisation des processus d'entreprise et sur une meilleure efficacité et productivité.

Pour ce qui concerne le chiffre d'affaires, la marge de manœuvre est également restreinte. La part importante des formules meilleur marché dans les recettes du trafic et la limitation des augmentations tarifaires imposée par le contrat de gestion sont des freins à la croissance du chiffre d'affaires pour le transport intérieur de voyageurs. À cet égard, la SNCB devrait avoir une plus grande latitude et pouvoir introduire un système de prix plus flexible. Actuellement, chaque client paie le même montant, indépendamment du fait qu'il voyage pendant la pointe ou en heures creuses. Dès lors, la croissance des voyageurs pèse lourd pour la SNCB : le coût pour absorber encore davantage de clients aux heures de pointe est proportionnellement plus élevé que les produits supplémentaires générés par ces clients. Les marges du trafic international sont aussi sous pression du fait de la crise de l'euro, tandis qu'une concurrence encore plus rude s'annonce à l'avenir, à la fois par les nouveaux opérateurs et les canaux de vente concurrents.

Malgré ce champ d'action limité, la SNCB parvient à améliorer son ebitda depuis trois années consécutives, tandis que les résultats sont plus favorables que prévu.

Evolution du résultat opérationnel (EBITDA)



La SNCB veut travailler de manière plus efficace et être plus productive pour atteindre un équilibre financier d'ici 2015.

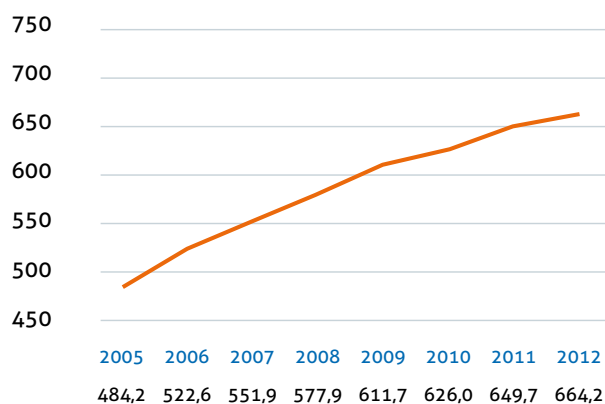
Légère amélioration du chiffre d'affaires en trafic voyageurs

SNCB Mobility et SNCB Europe affichent une augmentation du chiffre d'affaires de respectivement 2,3% et 2,2%. SNCB Mobility réalise une croissance grâce à une vente plus

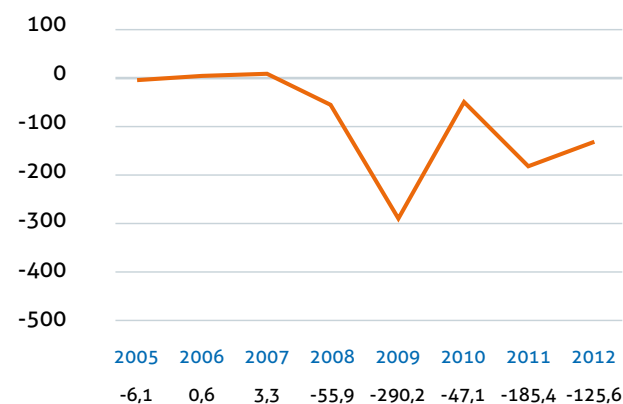
importante de billets (+2,9%) et de cartes train (+2,6%).

La vente des cartes trajet est moins bonne qu'en 2012 suite au recul du Go Pass et de la Key Card. Le résultat de SNCB Mobility est en forte croissance par rapport à 2011. SNCB Europe voit son chiffre d'affaires augmenter grâce à

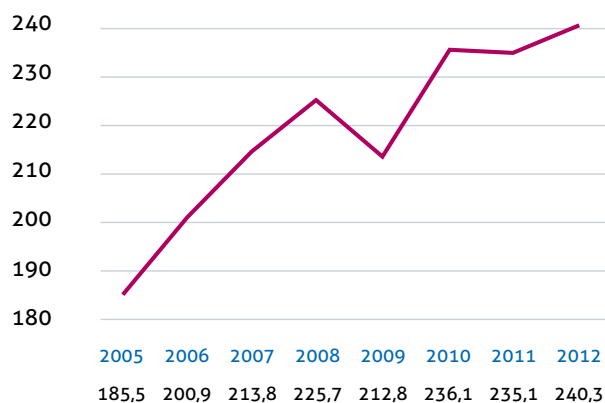
Chiffre d'affaires SNCB Mobility (mio. €)



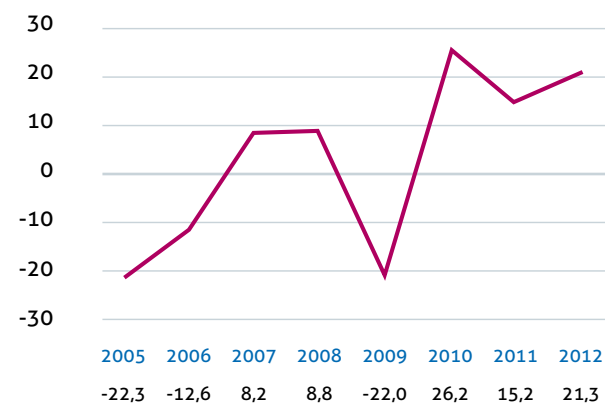
Résultat SNCB Mobility (mio. €)



Chiffre d'affaires SNCB Europe (mio. €)



Résultat SNCB Europe (mio. €)



la croissance dans ses activités de transport, notamment du TGV Bruxelles-France (chiffre d'affaires +9,9%) et, dans une moindre mesure, du Thalys (+0,8%). SNCB Europe enregistre sur 3 années consécutives un résultat positif, et progresse de 20% comparé à 2011.

En trafic international, la vente a fortement progressé notamment grâce au développement du site internet www.sncb-europe.com qui réalise une croissance nette de son chiffre d'affaires de 21,9%.

En trafic intérieur, la majorité des voyageurs se rendent au guichet pour l'achat de billets (85,4% du chiffre d'affaires). L'achat via internet ne représente que 3,9% du total, contre 5,5% pour les automates. Le nouveau site web, l'introduction de la carte à puce Mobib courant 2013 et l'installation de nouveaux automates mi-2013 devraient augmenter la part des canaux de vente automatisée.

La récupération est payante

Pour un recouvrement plus efficace des factures impayées et des amendes infligées aux voyageurs sans titre de transport valable, début 2012, la SNCB a fait appel à un bureau d'huissiers afin de récupérer au moins une partie des sommes dues. Et ce système fonctionne. Au total, on dénombre quelques 200.000 mauvais payeurs, dont 75% sont des récidivistes. Fin 2012, 2,4 millions d'euros avaient été récupérés grâce à l'intervention des huissiers. 2,8 millions d'euros ont également été perçus via les canaux habituels de la SNCB. En plus des revenus supplémentaires générés, la SNCB entend faire savoir que le resquillage et la fraude ne resteront pas impunis, ce qui devrait contribuer à réduire le nombre de cas d'agression liés à ce type d'abus.



Thalys représente 74,6% du chiffre d'affaires de SNCB Europe.

Supply Chain Management

Depuis 2011, les services de Central Support (achats) et SNCB Technics collaborent à l'introduction d'une nouvelle gestion de la chaîne d'approvisionnement. La stratégie pour accroître l'efficacité est axée sur deux objectifs : une immobilisation moindre du matériel grâce à une disponibilité maximale des pièces de rechange et une réduction globale des coûts de gestion du stock.

Les principaux maillons de la chaîne d'approvisionnement sont :

- entretien : articles pour les ateliers de traction destinés à l'entretien du matériel roulant ;
- production : articles pour la production dans les ateliers centraux, principalement pour la révision et la modernisation du matériel roulant ;
- chantiers : articles pour les chantiers dans les ateliers centraux pour la révision et la réparation de pièces 'réparables' (exemple : roues, freins).

Les ateliers centraux (Malines et Salzinnes) agissent comme des centres de distribution des pièces. Les 9 ateliers de traction leur passent des commandes. Une bonne gestion



Les ateliers centraux de Malines et Salzinnes fournissent les pièces détachées pour les entretiens et réparations dans les ateliers de traction.



Profit

Des semelles de frein 30% moins chères

Cette nouvelle procédure d'achat, qui fait intervenir des gestionnaires de groupes de produits travaillant principalement avec des accords cadres, a permis en

2012 d'obtenir une réduction tarifaire de 30% dans un contrat pour la fourniture de semelles de frein. Sur base annuelle, la SNCB économisera ainsi près de 450.000 euros.

de ces commandes est dès lors essentielle pour garantir une disponibilité maximale des pièces. En effet, des articles non disponibles augmentent les délais de réparation et de révision et ont un impact négatif sur le matériel disponible pour le service des trains.

Les pièces peuvent, pour diverses raisons, être indisponibles : problèmes dans la procédure d'achat, retard de livraison ou erreur de distribution interne. En 2012, Central Support et SNCB Technics ont, entre autres, réorganisé le suivi de la distribution des pièces via les magasins. Une réorganisation réussie puisqu'en 8 mois, les retards dans les délais de livraison ont été réduits de 40%.

Ce qui est crucial dans la gestion d'un stock, c'est de connaître le nombre de pièces qui doivent être stockées et pour combien de temps. Le principe du just-in-time qui est la règle dans de nombreuses entreprises était jusqu'à présent une exception pour les chemins de fer. Vu la faible standardisation

et le savoir-faire spécifique, les chemins de fer ont toujours été forcés de tenir d'importants stocks pour l'entretien du matériel ferroviaire, en dépit du coût que cela entraîne. Pour réduire les coûts, le nouveau supply chain management table sur une diminution des stocks, un meilleur planning et un entreposage chez le fournisseur.

Les acheteurs deviennent les gestionnaires de groupes de produits

Les acheteurs ont une influence importante sur la gestion du stock. Pour être plus efficace, le service Central Support a implémenté une nouvelle méthode de travail. En 2012, 15 acheteurs ont été désignés comme gestionnaires de groupes de produits. Ils sont donc passés d'acheteur ponctuel (d'articles spécifiques) à gestionnaire de groupes de produits spécifiques (exemples : roues et axes, électronique, revêtement intérieur...). Grâce à leurs connaissances pointues, ces gestionnaires peuvent négocier les délais de livraison, le prix et la gestion du stock. Le fait de travailler le plus possible avec des accords cadres permet d'alléger les procédures administratives et les gestionnaires peuvent ainsi se concentrer sur la stratégie d'achat et obtenir les meilleures conditions.

Évolution des activités marchandises

Depuis février 2011, date de la filialisation de SNCB Logistics, l'organisation et la commercialisation du transport de marchandises ne relèvent plus de la compétence de la SNCB. Seule la division SNCB Freight Services subsiste, responsable des activités de triage dans les gares de marchandises. En 2012, cette division a réalisé un chiffre d'affaires de 45 millions d'euros pour des prestations commandées par SNCB



L'entretien et les activités dans les gares, suite à la libéralisation des activités marchandises en 2011, restent une source de revenus importante pour la SNCB.

Logistics. Du fait de la crise de l'euro, la filiale SNCB Logistics reste confrontée à une baisse des volumes et n'a transporté que 34,0 millions de tonnes en 2012 (-17,3%). Elle réalise néanmoins un chiffre d'affaires de 385,6 millions d'euros (-4,5% par rapport à 2011). En dépit des efforts consentis pour améliorer le rendement, le résultat opérationnel est encore dans le rouge (-31,5 millions d'euros). En 2011, la SNCB avait déjà comptabilisé une importante réduction de valeur sur les actifs liés à SNCB Logistics et, en 2012, elle a de nouveau pris une réduction de valeur mais plus limitée. L'objectif reste toutefois d'offrir les meilleures chances à l'activité fret, vu son importance stratégique pour l'économie belge et vu la valeur ajoutée que génèrent, pour la SNCB, l'entretien des wagons marchandises et les prestations dans les gares marchandises.





Rapport du Conseil d'administration à l'assemblée générale

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

Sylvain et Lucia

Sylvain et Lucia (18 et 19 ans) attendent un ami à la gare de Liège-Guillemins. Sylvain est encore à l'école secondaire de Verviers, Lucia étudie le graphisme. Ils prennent souvent le train lors des loisirs. Sylvain aime prendre le train pour pouvoir observer les jolies filles.

Mesdames, messieurs,
le présent document constitue le rapport du Conseil
d'administration sur l'exercice 2012.

A. Rapport financier annuel

1. Développement général en 2012

En 2012 comme en 2011, la SNCB doit réaliser un double objectif : l'amélioration de la qualité combinée au rétablissement financier. Malgré les effets de la crise économique, le nombre de voyageurs en trafic intérieur poursuit sa croissance en 2012 : + 0,9%. Le confort des voyageurs est augmenté suite à la mise en exploitation de nouveau matériel roulant tel que les nouvelles automotrices électriques Desiro qui offrent plus de places assises. La SNCB réalise en outre les objectifs financiers repris dans le plan de redressement financier et dans le budget 2012.

Sur le plan financier, la SNCB enregistre une meilleure progression que prévu au niveau du cash-flow opérationnel (+39,8%). La SNCB a réalisé un ebitda de -45,1 millions d'euros tandis que l'ebitda budgété était de -74,9 millions d'euros et que l'engagement de l'entreprise dans le cadre de la stabilisation de la dette du Groupe SNCB s'élevait à -78,0 millions d'euros. Les efforts de la SNCB dans le cadre du plan de redressement financier sont donc couronnés de succès et la SNCB a même une légère avance par rapport à ses objectifs.

Pour évaluer l'évolution de la SNCB en comparaison avec l'exercice précédent, il faut tenir compte de la filialisation de l'activité "transport ferroviaire de marchandises" de la SNCB au 1^{er} février 2011.

Le résultat net de la SNCB s'élève à -152,3 millions d'euros et est, comme en 2011, en grande partie influencé par l'évolution de l'activité fret.

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

La SNCB a la ferme intention, dans les limites autorisées par la décision de la Commission européenne du 26 mai 2010, de tenir ses engagements vis-à-vis de sa filiale fret SNCB Logistics SA.

Pendant l'exercice 2012, la SNCB a mieux aligné ses moyens de production sur les besoins du marché en matière d'activités liées au fret et a poursuivi le projet BeLean afin d'améliorer la productivité et de réduire les coûts de production.

La SNCB souhaite en outre ouvrir le capital de sa filiale fret SNCB Logistics SA à un partenaire opérationnel stratégique afin de parvenir à un modèle d'exploitation plus robuste et de renforcer la structure du capital de cette filiale. Vu le stade dans lequel se trouve ce processus, il n'est actuellement pas possible d'évaluer les éventuelles conséquences d'un tel partenariat pour la SNCB.

La maîtrise des coûts non-directement liés au transport est un élément clé dans la réalisation des objectifs budgétaires en 2012 et du plan de redressement financier. Le Conseil d'administration a la ferme volonté de veiller à ce que ces coûts soient maîtrisés de manière optimale.

Informations sur les comptes annuels

Résultats (mio. d'euros)	2012	2011	Différence	%
Ventes et prestations	2.296,6	2.274,2	22,3	1,0%
Chiffre d'affaires	2.049,5	2.057,2	-7,7	-0,4%
SNCB Mobility	612,5	598,9	13,6	2,3%
SNCB Europe	240,3	235,1	5,2	2,2%
SNCB Logistics	-0,6	25,7	-26,4	-102,5%
SNCB Freight Services	45,0	56,0	-11,1	-19,8%
Divers (SNCB Technics + SNCB Corporate)	199,1	214,2	-15,1	-7,1%
Dotations	953,3	927,2	26,1	2,8%
Variations commandes en cours	12,2	6,3	5,9	92,3%
Actifs produits	107,2	100,6	6,6	6,5%
Autres	127,7	110,1	17,6	16,0%
Coûts des ventes et des prestations	2.341,7	2.381,9	-40,2	-1,7%
Approvisionnements	92,2	65,1	27,1	41,6%
Services et biens divers	1.121,9	1.172,8	-50,9	-4,3%
Redevance infrastructure	622,4	608,9	13,5	2,2%
Energie de traction	95,0	129,5	-34,5	-26,6%
Autres charges d'exploitation	404,6	434,4	-29,9	-6,9%
Coûts de personnel	1.125,0	1.139,5	-14,4	-1,3%
Autres	2,5	4,5	-2,0	-44,2%
EBITDA	-45,1	-107,7	62,6	-58,1%
Amortissements, réductions de valeur	240,5	224,3	16,2	7,2%
Réductions de valeur stocks	39,3	68,0	-28,7	-42,2%
Provisions	-34,8	-49,0	14,1	-28,8%
EBIT	-290,0	-351,0	60,9	-17,4%
Produits financiers	220,6	209,7	10,9	5,2%
Charges financières	30,0	29,7	0,3	1,0%
EBT	-99,4	-170,9	71,5	-41,8%
Produits exceptionnels	13,4	35,0	-21,5	-61,6%
Charges exceptionnelles	66,3	378,7	-312,3	-82,5%
Résultat	-152,3	-514,6	362,0	-70,4%

Évolution des produits

Les produits augmentent de 22,4 millions d'euros. Cela s'explique en grande partie par une diminution du chiffre d'affaires total (-7,7 millions d'euros) et une augmentation des commandes en cours d'exécution (+5,9 millions d'euros), de la production immobilisée (+6,6 millions d'euros) et des autres produits d'exploitation (+17,6 millions d'euros). Ces derniers augmentent suite à l'impact des amendes pour retard dans la livraison du matériel roulant (+25,0 millions d'euros).

La diminution du chiffre d'affaires s'explique par l'absence d'un mois de chiffre d'affaires du Transport Marchandises du fait de la filialisation de cette activité dans la filiale SNCB Logistics à partir du 1^{er} février 2011. À périmètre constant, le chiffre d'affaires a augmenté de 18,6 millions d'euros ou 0,9%.

SNCB Mobility et SNCB Europe réalisent toutes deux une augmentation du chiffre d'affaires de 2,2%. Les dotations augmentent de 2,8% principalement en raison de l'indexation de la dotation de base. Les divers comportent essentiellement

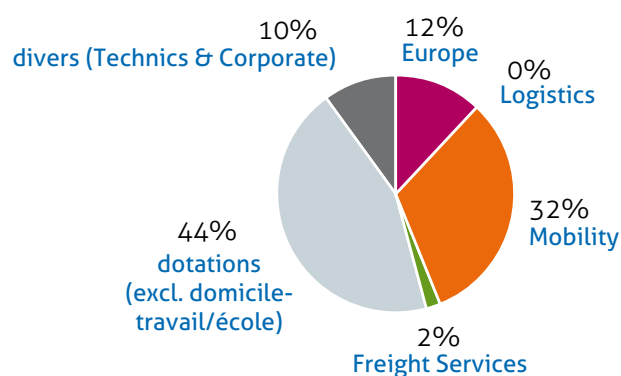
le chiffre d'affaires réalisé par SNCB Technics et diminuent de 7,1% principalement en raison d'une diminution du chiffre d'affaires réalisé dans les filiales appartenant au groupe fret. Pour la même raison, le chiffre d'affaires de Freight Services diminue de 19,8%.

Évolution des coûts

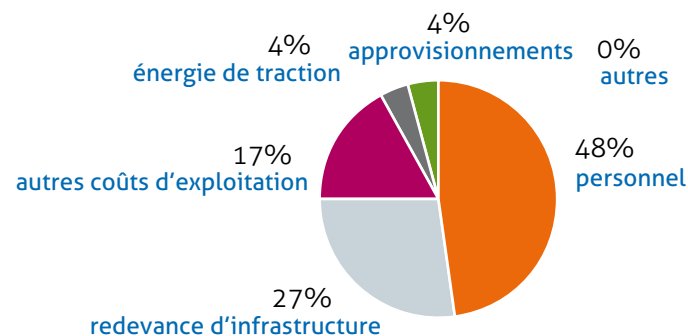
Les charges d'exploitation diminuent de 1,7% par rapport à 2011. Malgré la disparition de la redevance d'infrastructure pour l'activité fret, les coûts en matière de redevance d'infrastructure augmentent de 2,2%. La redevance d'infrastructure portant sur le transport intérieur de voyageurs augmente de 2,8% tandis que la redevance d'infrastructure portant sur le transport international de voyageurs augmente de 0,6%.

Les coûts pour l'énergie de traction diminuent de 26,6%, d'une part en raison de la modification du modèle d'exploitation au 1^{er} février 2011 et d'autre part, du fait de conditions plus favorables dans le contrat avec le fournisseur.

Chiffre d'affaires



Evolution des coûts



Les autres charges d'exploitation connaissent une diminution de 6,9% par rapport à 2011. Outre l'influence de la filialisation de l'activité fret, les mesures d'économie prises dans le cadre du plan de redressement portent leurs fruits. À périmètre inchangé, la diminution des autres charges d'exploitation est de 3,6%.

La diminution des coûts du personnel est due à la diminution du nombre d'équivalents temps plein (ETP) qui s'élève à 18.688 en 2012, soit une diminution de 550 unités par rapport à 2011 (-2,9%), dont 260 relatives à l'activité marchandises. En revanche, le coût par ETP augmente de 1,3%.

Évolution des investissements

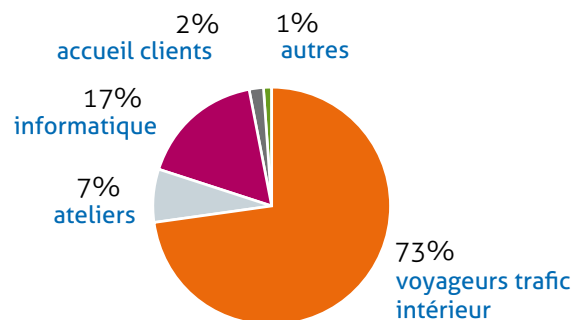
La SNCB investit en 2012 un montant de 423,0 millions d'euros. Le volume d'investissements reste très important mais est un peu moins élevé qu'en 2011. Ceci est dû en grande partie à la livraison plus lente que prévu des nouvelles Desiro. Le rythme d'investissement est également ralenti pour la fourniture d'autres matériels et la modernisation des types de trains existants. Le matériel ferroviaire représente la majeure partie du montant total des investissements. La SNCB continue à investir efficacement dans les projets informatiques, chaque projet faisant l'objet d'un businessplan qui démontre son utilité. La grande évolution dans la gestion de l'entreprise de par l'introduction des applications SAP (Entreprise Resources Planning) reste cruciale, tandis que sur le plan des applications orientées client, on a e.a. investi dans le développement de nouveaux automates de vente et de la carte MoBIB. La rénovation des ateliers prend plus de temps que prévu mais requiert d'importants budgets.

Le cash-flow opérationnel s'améliore de manière significative

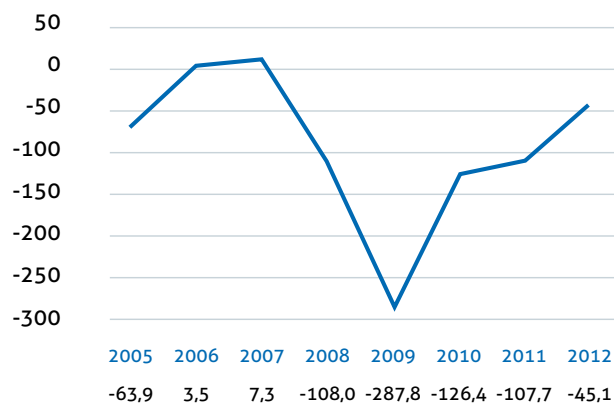
Le cash-flow opérationnel (ebitda) de la SNCB progresse de 58,1% par rapport à 2011. Abstraction faite d'éléments non

récurrents dans le cash flow opérationnel, la SNCB a une avance de 7,2 millions d'euros par rapport à l'engagement qu'elle a pris dans le cadre de la stabilisation de la dette du Groupe SNCB et par rapport à 2011, l'amélioration du cash flow opérationnel est de 34,3%.

Evolution des investissements



EBITDA (mio. €)

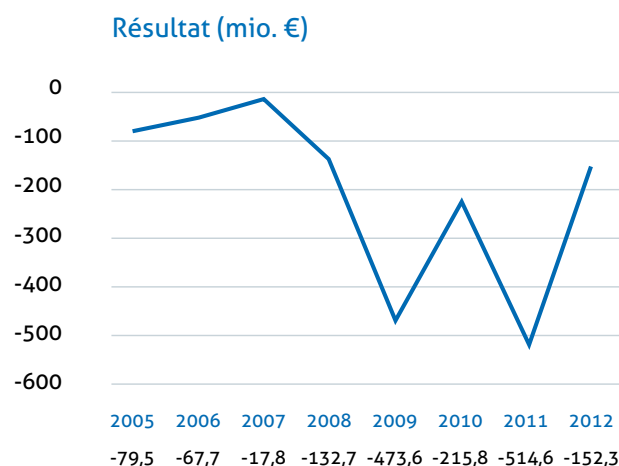


Pour l'année 2013, la SNCB prévoit un cash-flow opérationnel récurrent de -49,2 millions d'euros, soit une nouvelle amélioration de 21,6 millions d'euros par rapport au plan de redressement initial. L'amélioration continue de l'ebitda doit conduire en 2015 à un break-even sur le plan du cash flow opérationnel récurrent.

Amélioration remarquable du résultat net

Le résultat net de la SNCB s'élève à -152,3 millions d'euros, soit une amélioration de 362,3 millions d'euros.

Cette évolution positive apparaît dans toutes les composantes du compte de résultats. Le résultat d'exploitation est supérieur de 60,9 millions d'euros par rapport à 2011 tandis que le résultat financier et le résultat exceptionnel dépassent ceux de l'année 2011 de respectivement 10,6 millions d'euros et 290,8 millions d'euros.



En 2012, le résultat net de la SNCB est également lourdement influencé par des effets exceptionnels sans impact sur le cash-flow opérationnel. Une réduction de valeur supplémentaire d'un montant de 30,0 millions d'euros a ainsi été actée sur la participation dans la filiale fret autonome SNCB Logistics SA. En outre, des réductions de valeur et des amortissements exceptionnels ont été actés pour 31,1 millions d'euros sur les immobilisations (in)corporelles en fonction de leur valeur d'usage pour la société. Il s'agit principalement de matériel roulant mis hors service, tel que les locomotives électriques types 13, 20, 23 et 26, des immobilisations incorporelles dont la valeur d'usage pour la société est fortement réduite suite à la filialisation de l'activité marchandises, des immobilisations corporelles en relation avec l'activité marchandises, du matériel roulant renouvelé avant la fin de sa vie économique ou accidenté.

Bilan

Le total bilantaire s'élève à 6.306,5 millions d'euros au 31 décembre 2012, soit une augmentation de 380,9 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2011.

Les actifs immobilisés s'élèvent à 4.674,4 millions d'euros et les actifs circulants à 1.632,2 millions d'euros. Les fonds propres de la société s'élèvent à 3.409,6 millions d'euros, les provisions à 112,5 millions d'euros et les dettes à 2.784,5 millions d'euros.

Pour ce qui concerne les immobilisations incorporelles, l'augmentation de 37,4 millions d'euros est la conséquence d'investissements dans les immobilisations incorporelles pour un montant de 65,9 millions d'euros tandis que les amortissements de l'exercice s'élèvent à 27,3 millions d'euros et que des immobilisations incorporelles ont été transférées ou mises hors service pour un montant de 1,2 millions d'euros. Les immobilisations corporelles augmentent de 132,4 millions d'euros. Ceci résulte des investissements dans les

Bilan (mio. d'euros)

	31/12/2012	31/12/2011	Différence
Actifs immobilisés	4.674,4	4.516,4	157,9
Frais d'établissement	-	-	-
Immobilisations incorporelles	231,7	194,4	37,4
Immobilisations corporelles	4.205,0	4.072,6	132,4
Immobilisations financières	237,7	249,5	-11,8
Actifs circulants	1.632,2	1.409,2	222,9
Créances à plus d'un an	194,3	173,9	20,4
Stocks et commandes en cours d'exécution	204,3	206,1	-1,8
Créances à un an au plus	1.043,9	816,5	227,4
Placements de trésorerie	-	-	-
Valeurs disponibles	9,2	27,2	-18,0
Comptes de régularisation	180,6	185,6	-5,0
TOTAL ACTIFS	6.306,5	5.925,7	380,9
Capitaux propres	3.409,6	3.433,5	-24,0
Capital	1.251,3	1.240,1	11,2
Primes d'émission	200,6	200,6	-
Plus-values de réévaluation	118,8	125,7	-6,9
Réserves	-	-	-
Perte reportée	-1.654,1	-1.501,8	-152,3
Subside en capital	3.493,1	3.369,0	124,0
Provisions et impôts différés	112,5	145,9	-33,4
Dettes	2.784,5	2.346,2	438,2
Dettes à plus d'un an	691,8	720,1	-28,3
Dettes à un an au plus	1.197,1	1.048,1	149,0
Comptes de régularisation	895,6	578,1	317,5
TOTAL PASSIFS	6.306,5	5.925,7	380,9

immobilisations corporelles pour un montant de 381,2 millions d'euros tandis que les amortissements de l'exercice s'élèvent à 243,9 millions d'euros et que des immobilisations corporelles ont été transférées ou mises hors service pour un montant de 4,9 millions d'euros.

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

Les immobilisations financières diminuent de 11,8 millions d'euros. Les principales évolutions portent sur l'acquisition des participations dans ATO sa, Terminal Athus sa et LCT dans le groupe fret, la reprise de réductions de valeur actées auparavant sur les participations dans E.I.L. et E.B.T. sa et une réduction de valeur supplémentaire sur la participation dans SNCB Logistics SA.

La valorisation retenue de la participation dans SNCB Logistics a été testée sur la base d'une méthode de valorisation DCF dans laquelle des éléments d'incertitude sont liés aux données prévisionnelles. Le Conseil d'administration est d'avis que l'estimation de ces données prévisionnelles a été faite avec la prudence nécessaire. Une réduction de valeur non réalisée a été actée sur la participation dans SNCB Logistics SA pour un montant de 30,0 millions d'euros. Cette réduction de valeur est estimée durable.

Pour ce qui concerne les actifs circulants, l'augmentation de 222,9 millions d'euros est principalement la conséquence d'une augmentation des créances à un an au plus (+227,4 millions d'euros). Cette augmentation découle principalement

d'une augmentation des créances sur la SNCB-Holding et sur l'État et qui concernent le financement du matériel roulant et la réalisation du programme d'investissements.

Dans le cadre des mesures de soutien approuvées par la Commission européenne lors de la restructuration de l'activité fret, le capital de la SNCB a été augmenté de 11,2 millions d'euros par une souscription en espèces de la SA SNCB-Holding.

328,0 millions d'euros de nouveaux subsides en capital ont été octroyés par le SPF Mobilité et Transports, tandis que des amortissements et annulations ont été actés sur les subsides en capital pour 204,0 millions d'euros.

Les provisions pour les coûts du personnel diminuent de 5,2 millions d'euros. Les provisions constituées en 2010 dans le cadre de la filialisation des activités fret ont été utilisées à hauteur de 21,7 millions d'euros tandis que les autres provisions ont diminué de 2,5 millions d'euros. Les provisions portant sur les contrats déficitaires constituées en 2011 ont diminué de 7,2 millions d'euros. Une nouvelle provision d'un montant de 3,2 millions d'euros a été constituée pour les coûts de réparation du matériel roulant suite à des accidents.

La provision pour le contrat déficitaire des services fournis dans le cadre des gares marchandises a été constituée sur la base d'une estimation prudente de certains paramètres en matière d'évolutions futures. Des éléments d'incertitude sont liés à ces estimations ; le Conseil d'administration est néanmoins convaincu que cette provision, selon les paramètres retenus, couvre les coûts du personnel excédentaire actif dans les gares marchandises jusqu'à l'échéance contractuelle.

La provision pour les risques environnementaux est basée sur l'état actuel de l'inventorisation et de l'estimation des risques par la SA SNCB-Holding, ce qui comporte un élément d'incertitude : le Conseil d'administration est néanmoins

convaincu que cette provision, selon les chiffres connus actuellement, est suffisante pour exécuter les travaux d'assainissement. L'augmentation des dettes concerne presque entièrement une augmentation de la dette vis-à-vis de la SNCB-Holding suite à l'octroi d'acomptes financiers et à l'octroi d'un prêt convertible subordonné dans le cadre

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

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

	Total	Transport marchandises	Transport voyageurs service public	Autre transport voyageurs
Ventes et prestations	2.333,0	122,6	1.881,3	329,0
Chiffre d'affaires	2.085,9	106,9	1.655,5	323,5
Variation commandes en cours	12,2	-1,0	12,9	0,3
Actifs produits	107,2	0,8	105,7	0,7
Autres	127,7	16,0	107,2	4,6
Coûts des ventes et prestations	2.378,1	152,8	1.921,5	303,8
Approvisionnement	92,2	4,5	80,7	6,9
Services et biens divers	2.283,3	147,7	1.838,9	296,7
Autres	2,5	0,5	1,9	0,1
EBITDA	-45,1	-30,2	-40,2	25,3
Amortissements, réductions de valeur	240,5	4,2	223,8	12,5
Réductions de valeur stocks	39,3	4,3	27,1	7,9
Provisions	-34,8	-33,6	2,4	-3,6
EBIT	-290,0	-5,0	-293,5	8,5
Produits financiers	232,3	1,9	229,2	1,2
Charges financières	41,7	10,8	28,3	2,6
EBT	-99,4	-13,9	-92,6	7,2
Produits exceptionnels	13,4	4,6	5,1	3,7
Charges exceptionnelles	66,3	48,1	17,9	0,3
Résultat	-152,3	-57,4	-105,4	10,6

Résultats par secteur d'activités

Le secteur d'activités Transport Marchandises présente un EBITDA négatif de 30,2 millions d'euros et un résultat négatif de 57,4 millions d'euros. Par rapport à 2011, le secteur d'activités Transport Marchandises progresse de 34,0 millions d'euros au niveau ebitda et de 20,9 millions d'euros au niveau ebt.

Le résultat du secteur d'activités Transport Marchandises est aussi grevé par des réductions de valeur supplémentaires sur les actifs liés au fret et sur la participation dans la filiale fret SNCB Logistics SA.

Le secteur d'activités Transport Voyageurs Service Public présente un EBITDA négatif de 40,2 millions d'euros et un résultat négatif de 105,4 millions d'euros. Par rapport à 2011, le secteur d'activités Transport Voyageurs Service Public progresse de 23,7 millions d'euros au niveau ebitda et de 47,0 millions d'euros au niveau ebt.

Le secteur d'activités Autre Transport Voyageurs présente un ebitda positif de 25,3 millions d'euros et un résultat positif de 10,6 millions d'euros. Par rapport à 2011, le secteur d'activités Autre Transport Voyageurs progresse de 4,8 millions d'euros au niveau ebitda et de 3,6 millions d'euros au niveau ebt.

Une compensation financière est comptabilisée entre secteurs pour l'utilisation réciproque des flux de caisse respectifs. Pour l'exercice 2012, le secteur Transport Voyageurs Service Public a facturé respectivement 2,3 millions d'euros et 9,4 millions d'euros aux secteurs "Autre Transport Voyageurs" et "Transport Marchandises".

Bilan par secteur d'activités

Les fonds propres du secteur d'activités Transport Marchandises sont négatifs suite aux pertes reportées d'un montant de 1.010,1 millions d'euros. Les dettes du secteur d'activités Transport Marchandises consistent, pour 252,9 millions d'euros, en une dette interne vis-à-vis du secteur d'activités Transport Voyageurs Service Public.

Bilan par secteur d'activités (mio. d'euros)

	Total	Transport marchandises	Transport voyageurs service public	Autre transport voyageurs
Actif immobilisé	4.674,4	261,3	4.160,1	252,9
Actif circulant	2.192,3	112,4	1.680,7	399,2
Total actif	6.866,7	373,7	5.840,9	652,1
Fonds propres	3.409,6	-255,1	3.223,3	441,3
Provisions	112,5	32,6	75,8	4,0
Dettes	3.344,7	596,1	2.541,7	206,9
Total passif	6.866,7	373,7	5.840,9	652,1

Les fonds propres positifs du secteur d'activités Transport Voyageurs Service Public découlent de l'octroi de subsides en capital d'un montant de 3.493,1 millions d'euros par l'État pour le financement des investissements de ce secteur d'activités. Le secteur d'activités Transport Voyageurs Service Public connaît des pertes reportées d'un montant de 614,7 millions d'euros. Les actifs circulants du secteur d'activités Transport Voyageurs Service Public consistent pour 314,0 millions d'euros en créances internes vis-à-vis des secteurs d'activités Transport Marchandises et Autre Transport Voyageurs.

Les fonds propres positifs du secteur d'activités Autre Transport Voyageurs découlent de l'affectation initiale du capital et des primes d'émission à ce secteur. Le secteur d'activités Autre Transport Voyageurs connaît des pertes reportées d'un montant de 29,3 millions d'euros. Les dettes du secteur d'activités Autre Transport Voyageurs consistent pour 61,2 millions d'euros en une dette interne vis-à-vis du secteur d'activités Transport Voyageurs Service Public.

Informations relatives aux principaux risques et incertitudes

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

Il existe une incertitude quant à la recouvrabilité de certaines créances commerciales portant sur des prestations fournies pour Infrabel dans le cadre des activités de service public. L'exposition maximale de la SNCB dans ces dossiers s'élève à 5,5 millions d'euros.

La valorisation de la participation dans SNCB Logistics a été déterminée sur base d'une méthode de valorisation

DCF où des éléments d'incertitudes découlent des données prévisionnelles. Le Conseil d'administration est d'avis que l'estimation des données prévisionnelles précitées a eu lieu avec la prudence nécessaire.

Le Conseil d'administration souhaite préciser que l'établissement de règlements définitifs portant sur les prestations réciproques entre réseaux ferroviaires prend beaucoup de temps, ce qui comporte un risque d'adaptations dans un prochain exercice et ce, même si les estimations reprises dans l'exercice en cours ont été faites avec la plus grande prudence.

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

Afin de mettre un terme à la déperdition des moyens de trésorerie pendant la période 2008-2010, à la suite entre autres d'une perte de chiffre d'affaires due à la crise économique et d'une forte augmentation des coûts de l'énergie, en 2011, le management et le Conseil d'administration de la SNCB ont élaboré un plan de redressement financier pour la période 2012-2015.

Ce plan financier a pour objectif de stopper l'érosion des fonds propres de la SNCB et d'apporter une contribution à la stabilisation de la dette du Groupe SNCB sans porter atteinte au rôle sociétal et environnemental que doit remplir la SNCB en tant que transporteur public.

Le plan de redressement financier prévoyait pour 2012 un objectif ebitda de -78,0 millions d'euros. En réalité, l'ebitda de la SNCB s'élève à -45,1 millions d'euros. S'il est tenu compte uniquement des éléments récurrents, l'ebitda s'élève à -70,8 millions d'euros.

Cela signifie que la SNCB, en dépit de conditions économiques et budgétaires exceptionnellement difficiles, a pris une avance substantielle sur le chemin balisé qui doit conduire, en 2015, à un break-even au niveau ebitda.

Événements importants après la fin de l'exercice

Début 2013, aucun événement important ne s'est produit qui aurait pu impacter grandement le résultat de 2012.

Dès le 15 juin 2012, un schéma de restructuration du Groupe SNCB a été présenté au Conseil Ministériel restreint, lequel a mandaté le Ministre en charge des Entreprises publiques pour développer un modèle à deux entités.

Un projet de réforme des structures du Groupe SNCB a été approuvé le 11 janvier 2013 par le Conseil des Ministres, visant à rencontrer les objectifs suivants :

- réduction du nombre d'entités composant le Groupe SNCB ;
- simplification et clarification du périmètre de collaboration opérationnelle de chaque entité en vue de garantir une meilleure ponctualité et d'offrir une meilleure qualité de service ;
- respect des exigences de la Commission européenne ;
- responsabilisation des entités en matière de stabilisation de la dette et perspectives de désendettement ;
- renforcement du régulateur ferroviaire.

Perspectives

Le budget 2013 prévoit un ebitda de -49,2 millions d'euros, soit à nouveau une amélioration substantielle par rapport à l'ebitda récurrent réalisé en 2012. Pendant les premiers mois de l'année 2013, aucun élément n'est survenu indiquant que l'ebitda réalisé pour 2013 pourrait s'écarter négativement et

fortement des objectifs budgétaires. La SNCB poursuit donc le chemin balisé qui doit conduire, en 2015, à un break-even au niveau ebitda.

Lors du contrôle budgétaire du budget fédéral 2013, le gouvernement a prévu une réduction des dotations du Groupe SNCB de 30 millions d'euros. La répartition de cette mesure sur les différentes sociétés du groupe doit encore être déterminée .

Les autres mesures d'économie prises par l'État lors de l'établissement initial du budget 2013 ont déjà été reprises dans le budget d'exploitation, respectivement le budget d'investissements de la SNCB, et ne compromettent pas la réalisation de l'objectif ebitda pour 2013.

Recherche et développement

Les charges de recherche et développement dans le domaine de la sécurité, et plus particulièrement les systèmes TBL et ETCS, sont directement prises à charge de l'exercice.

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

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

Indépendamment de ceci, au 10 octobre 2012, le capital de la SNCB a été augmenté de 11,2 millions d'euros par souscription en espèces de l'unique actionnaire, la SA SNCB-Holding.

Acquisition d'actions propres

La SNCB ne possède pas d'actions propres.

Travaux supplémentaires des commissaires

Lors de l'assemblée générale portant sur l'exercice 2010 (du 30 mai 2011), Mazars Réviseurs d'entreprises scrl, représenté par Philippe Gossart, et Grand Thornton Bedrijfsrevisoren cvba, représenté par Ria Verheyen, ont été désignés comme membres du Collège des Commissaires, membres de l'I.R.E.

Au cours de l'exercice 2012, des travaux supplémentaires ont été effectués par les commissaires Mazars et Grand Thornton dans le cadre de l'attestation de la situation de trésorerie de la SNCB.

Mazars a en outre effectué un audit IT spécifique portant sur le processus d'inventaire.

Succursales

La SNCB n'a pas de succursales.

Intérêts opposés

Au cours de l'exercice 2012, aucun cas ne s'est produit où un administrateur, directement ou indirectement, a eu un intérêt de nature patrimoniale opposé aux décisions ou aux opérations relevant des compétences du Conseil d'administration.

Application des règles de continuité

L'entreprise a des pertes reportées au 31 décembre 2012. Les règles d'évaluation de la société ont été appliquées dans la supposition de la continuité. Conformément à l'art

96 6° du Code des Sociétés, ceci est justifiable, de l'avis du Conseil d'administration, car la continuité de l'entreprise peut raisonnablement être présumée pour une période d'au moins 12 mois.

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

- le résultat négatif de 152,3 millions d'euros est dû, pour une partie non négligeable, à la comptabilisation de charges non décaissées, à savoir les effets uniques décrits ci-dessus concernant la valorisation de la participation dans SNCB Logistics SA et les amortissements exceptionnels sur les immobilisations (in)corporelles ;
- en 2012, la SNCB enregistre une avance par rapport au budget, au niveau ebitda et au niveau résultat ;
- pour 2013, la SNCB a établi un budget qui, au niveau ebitda, est en avance par rapport au plan de redressement 2012-2015 qui doit permettre le break-even au niveau ebitda en 2015 ;
- en ouvrant le capital de sa filiale fret SNCB Logistics SA à un partenaire opérationnel stratégique, la SNCB entend renforcer la structure en capital de cette filiale et donner toutes les chances à ses propres activités internes liées au fret.



Corporate Governance

Jo

Jo (35 ans) prend le train tous les jours pour Bruges. Il travaille au théâtre et y répète une nouvelle pièce. Lors de ses loisirs, il aime prendre le train. Il souhaiterait que les trolleys Sodexho soient à nouveau présents dans les trains. C'est une bonne solution pour quelqu'un qui prend le train tous les jours pendant 50 minutes.

B. Rapport de rémunération

Corporate Governance

Conseil d'administration

Composition

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

La composition du Conseil d'administration est la suivante :

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

Echéance des mandats :

- * Le mandat de ces administrateurs est venu à échéance le 29 octobre 2010. Les Assemblées générales du 22 octobre 2010, du 30 mai 2011 et du 15 mai 2012 ont décidé de prolonger temporairement ces mandats afin d'assurer la continuité du fonctionnement du Conseil d'administration.
- ** Le mandat de l'administrateur délégué est venu à échéance le 1er février 2011. Il continue à assurer ses fonctions conformément à la théorie du mandat et à la continuité du service public.

*** Le mandat de ces administrateurs vient à échéance le 5 septembre 2014.

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

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

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

Fréquence des réunions – Participation des membres

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

En 2012, le Conseil d'administration s'est réuni 19 fois. Mme Van Den Rijse n'a pas pris part à 2 réunions ; les autres administrateurs étaient présents à toutes les réunions. Le taux moyen de présence est de 98,7%.

Compétences et prise de décision

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

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

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

- sécurité du trafic ferroviaire ;
- ponctualité ;
- plan de transport 2013 et long terme ;
- adaptation de l'offre en décembre 2012 et des tarifs en février 2013 ;
- projet de plan pluriannuel d'investissement 2013-2025 ;
- évolution des activités marchandises et suivi de la filiale SNCB Logistics SA ;
- suivi des mesures du plan de redressement financier.

Comités créés par le Conseil d'administration

Comité d'audit

Composition

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

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

- M. Kris Lauwers, président du Comité d'audit ;
- Mme Laurence Bovy ;

- Mme Angeline Van Den Rijse ;
- M. Jean-Claude Fontinoy ;
- M. Philippe Matthis.

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

Fréquence des réunions – Participation des membres

Le Comité s'est réuni à 5 reprises durant l'année 2012.

Mme Van Den Rijse n'a pas assisté à 1 réunion et M. Matthis n'a pas assisté à 1 réunion, les autres membres ont assisté à l'ensemble des réunions. Le taux moyen de présence est de 92,0%.

Compétences

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

Le Comité de nominations et de rémunération

Composition

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

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

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

Fréquence des réunions – Participation des membres

Le Comité s'est réuni 2 fois en 2012. Les membres étaient tous présents. Le taux moyen de présence est de 100%.

Compétences

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

Comité de direction

Composition

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

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

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

Le Comité de direction est composé comme suit :

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

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

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

- le Conseil d'administration, sur proposition de l'administrateur délégué, s'est prononcé sur la composition du Comité de direction.

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

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



Sabin S'heeren, Marc Descheemaeker, Michel Jadot et Richard Gayetot forment le Comité de direction.

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

Fréquence des réunions

Les réunions du Comité de direction se tiennent en principe chaque semaine, d'ordinaire le mardi. Durant l'année 2012, le Comité de direction s'est réuni à 46 reprises.

Compétences

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

Comités créés par le Comité de direction

Management Comité

Composition

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

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

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

Il est présidé par l'administrateur délégué.

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

Fréquence des réunions

Il se réunit, en principe, chaque semaine avant la réunion du Comité de direction. Durant l'année 2012, le Management Comité s'est réuni à 43 reprises.

Compétences

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

Comité d'orientation

Composition

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

Ce Comité est composé de :

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

Durant l'année 2012, le Comité d'orientation s'est réuni à 3 reprises.

Contrôle

Commissaire du Gouvernement

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

La SNCB est soumise au contrôle du Ministre qui a les entreprises publiques dans ses attributions. Ce contrôle est exercé à l'intervention d'un commissaire du Gouvernement. Les modalités de nomination ainsi que le rôle du commissaire du Gouvernement sont définis aux articles 227 et 230 de la loi du 21 mars 1991 ainsi qu'à l'article 40 des statuts. Le commissaire du Gouvernement pour la SNCB est M. Xavier Bodson.

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

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

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

Les membres du Collège sont :

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

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

Rémunération des membres des organes de gestion

Rémunération des administrateurs

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

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

L'Assemblée générale du 16 mai 2006, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération du 27 mars 2006, a défini les montants de rémunération suivants :

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

- une indemnité annuelle nette pour frais de fonctionnement de 1.200 euros.

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

• Mme. Bovy, présidente :	38.500 euros ;
• M. Fontinoy, administrateur :	10.500 euros ;
• M. Lauwers, administrateur :	24.100 euros ;
• M. Lorand, administrateur :	22.900 euros ;
• M. Matthis, administrateur :	23.700 euros ;
• Mme. Schuermans, administrateur :	16.100 euros ;
• Mme. Van den Rijse, administrateur :	23.200 euros.

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

Rémunération de l'administrateur délégué et des directeurs généraux

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

Le Conseil d'administration du 23 décembre 2004 a fixé le système de rémunération des membres du Comité de direction. Cette rémunération comprend une partie fixe

(salaire de base) et une partie variable (allocation de fonction).

Le pécule de vacances, la prime annuelle et les autres allocations et indemnités éventuelles sont déterminés selon les dispositions réglementaires applicables.

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

Administrateur délégué

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

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

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

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

Au cours de l'exercice 2012, la rémunération brute globale attribuée à l'administrateur délégué s'élève à :

- partie fixe 2012 : 358.932,02 euros ;
- partie variable 2011 : 105.001,46 euros ;
- autres composantes de la rémunération :
 - avantage en nature (voiture) : 8.870,75 euros ;
 - assurance-groupe, assurance accident de travail, assurance hospitalisation : 58.249,30 euros.

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

Directeurs généraux

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

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

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

Au cours de l'exercice 2012, la rémunération brute globale attribuée aux autres membres du Comité de direction s'élève à :

- partie fixe 2012 : 791.567,22 euros ;
- partie variable 2011 : 197.828,72 euros ;
- autres composantes de la rémunération :
 - avantage en nature (voiture, téléphone) : 17.615,34 euros ;
 - assurance-groupe, assurance accident de travail, assurance hospitalisation : 28.581,38 euros.

Pour 2012, le Comité de nominations et de rémunération a fixé les objectifs généraux suivants :

- réaliser le budget ;
- réaliser le planning TBL 1+/ETCS – Améliorer la culture de sécurité ;
- réaliser la ponctualité prévue dans le Contrat de Gestion ;
- améliorer la ponctualité en visant à améliorer le nombre de trains à l'heure ;
- continuer à améliorer la collaboration entre le gestionnaire de l'infrastructure et l'entreprise ferroviaire ;
- continuer à améliorer la qualité et sa perception (baromètre qualité).

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

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

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

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

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





Chiffres

Rapport du Conseil d'administration

Bilan et résultat

Bilan et résultat par secteur

Jimmy et Myra

Jimmy et Myra (34 et 31 ans) prennent le Thalys pour assister à un concert à Paris. Comme ils sont indépendants (il est mixeur, elle est photographe), ils n'ont pas souvent l'occasion de prendre le train. Ils ont, en effet, des horaires très irréguliers. Du coup, ils rêvent d'un train qui serait opérationnel 24h/24. Ainsi ils pourraient davantage prendre le train pour le travail.

Rapport du Collège des Commissaires à l'Assemblée Générale des Actionnaires de la société S.A. de droit public SNCB sur les comptes annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2012

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

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

Nous avons procédé au contrôle des comptes annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2011, établis sur la base du référentiel comptable applicable en Belgique, tel que décrit dans le Code des Sociétés, et du référentiel spécifique à la société, tel que repris principalement dans la loi du 21 mars 1991, ainsi que dans la réglementation spécifique aux sociétés ferroviaires, entre autres les Arrêtés Royaux du 30 décembre 2004, dont le total du bilan s'élève à 6.306.525.122,07 euros et dont le compte de résultats se solde par une perte de l'exercice de -152.294.464,66 euros.

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

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces comptes annuels sur la base de notre contrôle. Nous avons effectué notre contrôle conformément aux dispositions légales et selon les normes de révision applicables en Belgique, telles qu'édictees par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises. Ces normes de révision requièrent que notre contrôle soit organisé et exécuté de manière

à obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives, qu'elles résultent de fraudes ou d'erreurs.

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

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

A notre avis, les comptes annuels clos le 31 décembre 2012 donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la société, conformément au référentiel comptable et légal généralement applicable en Belgique et à celui spécifique à la société.

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

- le rapport de gestion fait référence à diverses estimations comptables et matières à jugement qui comportent nécessairement des éléments d'incertitude, tels que la provision pour risques environnementaux et le cut off des décomptes avec les réseaux ferroviaires internationaux ;
- Le rapport de gestion fait également référence à la valorisation de la participation SNCB-Logistics qui a été testée sur base du modèle des cash flows futurs actualisés (DCF - Discounted Cash Flow) qui comprend des éléments d'incertitude liés aux

données prévisionnelles. Le Conseil d'administration est d'avis que l'estimation de ces données prévisionnelles a été faite avec la prudence nécessaire. Une réduction de valeur non-réalisée a été comptabilisée sur la participation dans SNCB Logistics pour un montant 30 millions d'euros.

Nous faisons référence au rapport de gestion dans lequel le Conseil d'administration stipule que la SNCB souhaite ouvrir le capital de sa filiale SNCB Logistics à un partenaire opérationnel stratégique. Actuellement, il n'est pas possible d'évaluer au niveau de la SNCB les éventuelles conséquences des divers scénarios possibles. Les immobilisations liées à l'activité fret ont été également soumises à un test de perte de valeur ("impairment") vu que ces activités sont en perte. Ce test et les moins-values comptabilisées en conséquence sont basés sur des estimations qui contiennent des incertitudes, notamment la capacité de SNCB Logistics à rencontrer à terme ses objectifs opérationnels et à sécuriser son financement.

- Nous attirons l'attention sur le rapport de gestion dans lequel il est mentionné qu'il y a une incertitude relative au recouvrement d'un montant de 5,5 millions d'euros repris sous les créances commerciales. Ces créances intragroupe font l'objet d'un litige.
- Malgré des pertes significatives affectant la situation financière de la société, les comptes annuels sont établis en supposant la poursuite des activités. Cette option n'est justifiée que dans la mesure où la société continue à recevoir le soutien financier de son actionnaire, que ledit actionnaire honore ses engagements, et/ou il peut être fait appel à d'autres sources de financement. Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons l'attention sur le rapport de gestion où, conformément à l'article 96, 6° du Code des sociétés, l'organe de gestion justifie l'application des règles d'évaluation appropriées aux perspectives de continuité. Les comptes annuels n'ont pas fait l'objet d'ajustements touchant à l'évaluation et à la classification de certaines rubriques du bilan qui pourraient s'avérer nécessaires si la société n'était plus en mesure de poursuivre ses activités.

2. Mentions et informations complémentaires

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

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

- le rapport de gestion traite des informations requises par la loi et concorde avec les comptes annuels. Toutefois, nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer sur la description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée, ainsi que de sa situation, de son évolution prévisible ou de l'influence notable de certains faits sur son développement futur. Nous pouvons néanmoins confirmer que les renseignements fournis ne présentent pas d'incohérences manifestes avec les informations dont nous avons connaissance dans le cadre de notre mandat. Un projet de réforme de la structure du groupe SNCB a été approuvé en Conseil des Ministres le 11 janvier 2013. Le rapport de gestion n'en mentionne pas les modalités d'exécution. Les conséquences précises de cette restructuration sur la situation financière et les comptes annuels des entités du groupe SNCB ne peuvent pas être appréciées à ce jour ;
- sans préjudice d'aspects formels d'importance mineure, la comptabilité est tenue conformément au référentiel comptable et légal généralement applicable en Belgique et à celui spécifique à la société ;
- nous estimons utile d'attirer l'attention sur la nécessité d'ajuster l'organisation administrative et le contrôle interne de la SA SNCB à la complexité croissante de la société, de ses activités et aux risques qui y sont liés. Une attention particulière a été demandée sur la réconciliation et le suivi régulier des créances et dettes ouvertes vis-à-vis des sociétés du Groupe SNCB, et des produits et charges réalisés avec ces sociétés ;
- l'exhaustivité et l'évaluation des engagements hors bilan s'appuient sur la confirmation de la direction et des tiers en la matière. Le bilan et le compte de résultats résultent directement de la balance des comptes généraux. Sans préjudice d'aspects formels d'importance mineure, la comptabilité est tenue conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique ;
- malgré les nombreuses références faites aux IAS/IFRS dans les comptes annuels, nous insistons sur le fait que notre mission est de vérifier, strictement et uniquement, la conformité des comptes annuels au référentiel comptable et

légal généralement applicable en Belgique et à celui spécifique à la société ;

- l'annexe concernant la consolidation est fidèle pour autant que les comptes annuels consolidés et le rapport annuel qui l'accompagne soient publiés dans les délais ;
- nous n'avons pas à vous signaler d'opération conclue ou de décision prise en violation des statuts ou du Code des sociétés. L'affectation du résultat proposée à l'assemblée générale est conforme aux dispositions légales et statutaires.

3. Rapport sur les comptes par secteurs d'activités

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

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

Les comptes de résultats des secteurs d'activités se présentent comme suit pour l'exercice 2012 :

(en mio. d'euros)	Transport de voyageurs service public	Transport de voyageurs hors service public	Transport de marchandises	SNCB
Résultat d'exploitation	-293,53	8,50	-5,00	-290,03
Résultat financier	200,90	-1,35	-8,90	190,65
Résultat courant	-92,64	7,15	-13,90	-99,39
Résultat exceptionnel	-12,81	3,42	-43,51	-52,90
Résultat net	-105,45	10,57	-57,41	-152,29

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

Le Conseil d'administration a arrêté les comptes par secteurs d'activités 2012 lors de sa réunion du 19 avril 2013. Ces comptes sont repris dans les annexes aux comptes annuels. Le Collège des Commissaires a effectué des contrôles sur les comptes par secteurs d'activités pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2012. Nous avons effectué notre contrôle conformément à la norme ISAE 3000 "Assurance Engagements Other Than Audits or Reviews of Historical Financial Information".

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

- les paragraphes explicatifs mentionnés dans le rapport du Collège des Commissaires sur les comptes statutaires sont aussi applicables aux comptes par secteurs d'activités ;
- au niveau des comptes de résultats, la comptabilité analytique est construite à partir des enregistrements de base, ventilés en partie sur base de paramètres et de clés de répartition. Les hypothèses à la base des clés de répartition comprennent des éléments d'incertitude ;

- la répartition du bilan n'est pas basée sur un enregistrement analytique, mais est établie sur base d'une comptabilité centrale ventilée a posteriori aux divers secteurs d'activités. Ce processus implique un risque de répartition incorrecte ;
- au fil des années, la ventilation des rubriques du bilan a été établie sur base de règles plus précises, ce qui hypothèque la comparabilité des bilans au cours des années ;
- la répartition des postes du bilan par secteurs d'activités conduit à la création de relations intra-secteur comptabilisées dans les "comptes de régularisation" et qui sont essentiellement le résultat :
 - du transfert, total ou partiel, de rubriques du bilan vers les secteurs adéquats ;
 - du décalage entre les immobilisations affectées au secteur autre transport voyageurs et la structure de capital affecté à ce secteur d'activité sur base de ses besoins de capital par décision du Conseil d'Administration du 24 avril 2009 ;
- la situation de trésorerie interne entre les trois secteurs au 31 décembre 2012 est la suivante : le secteur transport des voyageurs au titre des missions de service public présente une situation de trésorerie positive de 314,03 millions d'euros, tandis que le secteur autre transport voyageurs et le secteur transport des marchandises présentent une situation de trésorerie négative de respectivement -61,16 millions d'euros et -252,87 millions d'euros. Ces montants ont été enregistrés comme dette à l'égard du secteur transport des voyageurs au titre des missions de service public. Le caractère recouvrable des créances vis-à-vis des tiers est évalué au niveau de l'entité juridique. L'évaluation des créances et dettes intra-secteurs est basée sur l'hypothèse qu'elles sont recouvrables. Cependant, les activités résiduelles du secteur transport de marchandises génèrent un cash flow insuffisant de sorte que sa dette intersectorielle augmente ;
- le résultat négatif de la SNCB pour l'exercice 2012 est concentré d'une manière importante dans le secteur transport de marchandises, en particulier la réduction de valeur sur la participation SNCB Logistics et les dépréciations exceptionnelles sur les immobilisations corporelles liées au secteur du transport de marchandises.

Bruxelles, le 6 mai 2013
Le Collège des Commissaires

La Cour des Commissaires, représentée par :

- Rudi Moens, Conseiller à la Cour des Comptes ;
- Michel de Fays, Conseiller à la Cour des Comptes.

Les membres de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises

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

Le compte des résultats

(au 31 décembre 2012)

I. Ventes et prestations	2.296.571.791,44	V. Charges financières	29.972.295,53
A. Chiffre d'affaires	2.049.495.628,53	A. Charges des dettes	29.857.242,44
B. Variation des en-cours de fabrication, des produits finis et des commandes en cours d'exécution (augmentation+, réduction-)	12.189.676,48	B. Réductions de valeur sur actifs circulants autres que ceux visés sub ii.E (dotations +, reprises -)	
C. Production immobilisée	107.173.427,11	C. Autres charges financières	115.053,09
D. Autres produits d'exploitation	127.713.059,32		
		VI. Bénéfice courant (perte courante) avant impôts	-99.390.884,50
II. Coût des ventes et des prestation	2.586.607.581,52	VII. Produits exceptionnels	13.427.288,15
A. Approvisionnements et marchandises	92.182.744,48	A. Reprises d'amortissements et de réductions de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	931.870,60
1. Achats	94.430.326,57	B. Reprises de réductions de valeur sur immobilisations financières	6.523.975,35
2. Variation des stocks (augmentation-, réduction+)	-2.247.582,09	C. Reprises de provisions pour risques et charges exceptionnels	
B. Services et biens divers	2.246.962.402,33	D. Plus-values sur réalisation d'actifs immobilisés	3.957.037,49
C. Rémunérations, charges sociales et pensions		E. Autres produits exceptionnels	2.014.404,71
D. Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	240.464.875,02		
E. Réductions de valeur de stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales (dotations+, reprises-)	39.297.945,14	VIII. Charges exceptionnelles	66.330.868,31
F. Provisions pour risques et charges (dotations+, reprises-)	-34.833.829,04	A. Amortissements et réductions de valeur exceptionnels sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	31.134.268,62
G. Autres charges d'exploitation	2.533.443,59	B. Réductions de valeur sur immobilisations financières	30.008.506,31
		C. Provisions pour risques et charges exceptionnels	1.419.941,71
III. Bénéfice (perte) d'exploitation	-290.035.790,08	D. Moins-values sur réalisation d'actifs immobilisés	1.610.561,00
IV. Produits financiers	220.617.201,11	E. Autres charges exceptionnelles	2.157.590,67
A. Produits des immobilisations financières	681.421,33		
B. Produits des actifs circulants	2.056.787,81	IX. Bénéfice (perte) de l'exercice avant impôts	-152.294.464,66
C. Autres produits financiers	217.878.991,97	X. Impôts	
		XI. Bénéfice (perte) de l'exercice	-152.294.464,66
		XII. Perte de l'exercice à affecter	-152.294.464,66

Bilan

(au 31 décembre 2012)

Actifs (en euros)	31/12/2012	Passifs (en euros)	31/12/2012
Actifs immobilisés	4.674.368.525,04	Capitaux propres	3.409.572.571,62
I. Frais d'établissement	0,0	I. Capital	1.251.282.280,56
II. Immobilisations incorporelles	231.728.825,40	II. Primes d'émission	200.579.886,00
III. Immobilisations corporelles	4.204.956.764,30	III. Plus-values de réévaluation	118.782.739,54
IV. Immobilisations financières	237.682.935,34	IV. Réserves	0,0
		V. Bénéfice (perte) reporté	-1.501.836.687,95
		Bénéfice/perte de l'année	-152.294.464,66
		VI. Subside en capital	3.493.058.818,13
Actifs circulants	1.632.156.597,03	Provisions et impôts différés	112.466.493,90
V. Créances à plus d'un an	194.299.977,27	VII. Provisions et impôts différés	112.466.493,90
VI. Stocks et commandes en cours d'exécution	204.251.478,18		
VII. Créances à un an au plus	1.043.874.078,48	Dettes	2.784.486.056,55
VIII. Placements de trésorerie	0,0	VIII. Dettes à plus d'un an	691.828.093,34
IX. Valeurs disponibles	9.157.385,87	X. Dettes à un an au plus	1.197.081.786,05
X. Comptes de régularisation	180.573.677,23	X. Comptes de régularisation	895.576.177,16
Total actifs	6.306.525.122,07	Total passifs	6.306.525.122,07

(au 31 décembre 2012)

88

	Total SNCB 2012	Marchandises	Transport voyageurs mission service public	Autre transport de voyageurs
IV. Produits financiers	232.306.835,30	1.901.166,00	229.203.124,58	1.202.544,71
A. Produits des immobilisations financières	681.421,33	98.406,00		583.015,33
B. Produits des actifs circulants	2.056.787,81	1.802.754,32	128.845,30	125.188,19
C. Autres produits financiers	217.878.991,97	5,68	217.384.645,10	494.341,19
Indemnisation pour l'utilisation des flux de trésorerie	11.689.634,19		11.689.634,19	
V. Charges financières	41.661.929,72	10.796.290,82	28.313.901,15	2.551.737,74
A. Charges des dettes	29.857.242,44	1.414.688,48	28.227.642,50	214.911,46
B. Réductions de valeur sur actifs circulants autres que ceux visés sub II.E (dotations +, reprises -)				
C. Autres charges financières	115.053,09	3.873,03	86.258,65	24.921,41
Indemnisation pour l'utilisation des flux de trésorerie	11.689.634,19	9.377.729,31		2.311.904,87
VI. Bénéfice courant (perte courante) avant impôts	-99.390.884,50	-13.902.129,64	-92.640.256,86	7.151.501,99
V. Produits exceptionnels	13.427.288,15	4.561.245,97	5.135.862,51	3.730.179,66
A. Reprises d'amortissements et de réductions de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	931.870,60	171.844,74	745.592,61	14.433,24
B. Reprises de réductions de valeur sur immobilisations financières	6.523.975,35	3.130.280,39		3.393.694,96
C. Reprises de provisions pour risques et charges exceptionnels				
D. Plus-values sur réalisation d'actifs immobilisés	3.957.037,49	1.040.926,84	2.488.626,94	427.483,71
E. Autres produits exceptionnels	2.014.404,71	218.194,00	1.901.642,96	-105.432,25
VIII. Charges exceptionnelles	66.330.868,31	48.070.770,03	17.945.543,84	314.554,45
A. Amortissements et réductions de valeur exceptionnels sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	31.134.268,62	15.991.176,87	14.942.196,56	200.895,19
B. Réductions de valeur sur immobilisations financières	30.008.506,31	30.008.506,31		
C. Provisions pour risques et charges exceptionnels	1.419.941,71	1.419.941,71		
D. Moins-values sur réalisation d'actifs immobilisés	1.610.561,00	883.000,86	727.558,99	1,15
E. Autres charges exceptionnelles	2.157.590,67	-231.855,72	2.275.788,29	113.658,10
IX. Bénéfice (perte) de l'exercice avant impôts	-152.294.464,66	-57.411.653,69	-105.449.938,18	10.567.127,21
X. Impôts				
XI. Bénéfice (perte) de l'exercice	-152.294.464,66	-57.411.653,69	-105.449.938,18	10.567.127,21
XII. Perte de l'exercice à affecter	-152.294.464,66	-57.411.653,69	-105.449.938,18	10.567.127,21

Bilan par secteur

(au 31 décembre 2012)

Actifs (en euros)

	Total SNCB 2012	Marchandises	Transport voyageurs mission service public	Autre transport de voyageurs
ACTIFS IMMOBILISÉS				
I. Frais d'établissement				
II. Immobilisations incorporelles	231.728.825,40	432.727,59	223.242.425,62	8.053.672,18
II. Immobilisations corporelles	4.204.956.764,30	80.570.173,96	3.934.298.229,31	190.088.361,03
A. Terrains et bâtiments	140.419.285,45	10.479.569,33	119.117.194,82	10.822.521,30
B. Installations, machines et outillage	150.487.786,40	2.611.962,79	127.920.424,30	19.955.399,31
C. Mobilier et matériel roulant	2.914.340.184,53	12.651.826,57	2.783.882.062,22	117.806.295,73
D. Location-financement et droits similaires	325.034.799,23	29.425.394,33	295.385.425,82	223.979,08
E. Autres immobilisations corporelles	38.616.961,52	24.751.574,01	11.753.914,01	2.111.473,50
F. Immobilisations en cours et acomptes versés	636.057.747,17	649.846,93	596.239.208,14	39.168.692,10
IV. Immobilisations financières	237.682.935,34	180.314.039,52	2.596.961,14	54.771.934,68
A. Entreprises liées				
1. Participations	174.331.455,93	166.307.933,84	2.592.322,61	5.431.199,49
2. Créances				
B. Autres entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation				
1. Participations	1.800,00			1.800,00
2. Créances				
C. Autres immobilisations financières				
1. Actions et parts	63.349.550,53	14.006.105,68	4.509,66	49.338.935,19
2. Créances et cautionnements en espèces	128,88		128,88	

	Total SNCB 2012	Marchandises	Transport voyageurs mission service public	Autre transport de voyageurs
ACTIFS CIRCULANTS				
V. Créances à plus d'un an	194.299.977,27	29.117.737,11	157.225.816,88	7.956.423,28
A. Créances commerciales				
B. Autres créances	194.299.977,27	29.117.737,11	157.225.816,88	7.956.423,28
VI. Stocks et commandes en cours d'exécution	204.251.478,18	20.491.667,02	174.919.201,18	8.840.609,98
A. Stocks				
1. Approvisionnements	192.812.915,59	18.601.540,80	165.774.074,38	8.437.300,41
2. En cours de fabrication	1.634.157,06	151.159,20	1.476.206,60	6.791,26
3. Produits finis	447.209,19	101.347,85	343.639,10	2.222,24
4. Marchandises				
5. Immeubles destinés à la vente				
6. Acomptes versés	3.032.301,94	226.817,46	2.792.385,05	13.099,43
B. Commandes en cours d'exécution	6.324.894,40	1.410.801,72	4.532.896,04	381.196,64
VII. Créances à un an au plus	1.043.874.078,48	60.808.412,75	879.552.821,29	103.512.844,44
A. Créances commerciales	204.257.453,98	44.462.520,18	89.179.899,78	70.615.034,02
B. Autres créances	839.616.624,50	16.345.892,58	790.372.921,51	32.897.810,42
VIII. Placements de trésorerie				
A. Actions propres				
B. Autres placements				
Trésorerie interne	314.030.332,40		314.030.332,40	
IX. Valeurs disponibles	9.157.385,87		9.157.385,87	
X. Comptes de régularisation	180.573.677,23	1.968.889,63	125.877.178,77	52.727.608,82
Mutation relation intersecteur (actif)	246.143.078,89		19.962.341,86	226.180.737,03
TOTAL ACTIFS	6.866.698.533,36	373.703.647,59	5.840.862.694,33	652.132.191,44

Passifs (en euros)

	Total SNCB 2012	Marchandises	Transport voyageurs mission service public	Autre transport de voyageurs
CAPITAUX PROPRES				
I. Capital	1.251.282.280,56	649.847.290,69	209.154.066,15	392.280.923,72
A. Capital souscrit	1.251.282.280,56	649.847.290,69	209.154.066,15	392.280.923,72
B. Capital non appelé (-)				
II. Primes d'émission	200.579.886,00	94.674.197,97	27.561.043,18	78.344.644,85
III. Plus-values de réévaluation	118.782.739,54	10.551.536,21	108.230.441,14	762,19
IV. Réserves				
A. Réserves légales				
B. Réserve indisponible				
1. Pour actions propres				
2. Autres				
C. Réserves immunisées				
D. Réserves disponibles				
V. Bénéfice reporté (perte reportée)(-)	-1.501.836.687,95	-952.728.743,34	-509.208.352,27	-39.899.592,34
Perte de l'exercice	-152.294.464,66	-57.411.653,69	-105.449.938,18	10.567.127,21
VI. Subside en capital	3.493.058.818,13		3.493.058.818,13	
PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS				
VII. Provisions et impôts différés	112.466.493,90	32.638.759,65	75.847.800,85	3.979.933,40
A. Provisions pour risques et charges				
1. Pensions et obligations similaires				
2. Charges fiscales				
3. Grosses réparations et gros entretien	3.238.021,76		738.021,76	2.500.000,00
4. Autres risques et charges	109.228.472,14	32.638.759,65	75.109.779,09	1.479.933,40
B. Impôts différés				

	Total SNCB 2012	Marchandises	Transport voyageurs mission service public	Autre transport de voyageurs
DETTES				
VIII. Dettes à plus d'un an	691.828.093,34	44.781.197,09	642.223.122,89	4.823.773,37
A. Dettes financières				
1. Emprunts subordonnés	11.212.280,56	11.212.280,56		
2. Emprunts obligataires non subordonnés				
3. Dettes de location-financement et assimilés	97.357.845,04	25.529.844,70	71.583.576,64	244.423,70
4. Etablissements de crédit				
B. Dettes commerciales				
1. Fournisseurs				
2. Effets à payer				
C. Acomptes reçus sur commande				
D. Autres dettes	583.257.967,74	8.039.071,83	570.639.546,25	4.579.349,67
Solde de liquidités internes	314.030.332,41	252.873.416,98		61.156.915,42
IX. Dettes à un an au plus	1.197.081.786,05	38.742.888,68	1.104.177.249,22	54.161.648,15
A. Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	39.511.763,22	1.671.216,35	37.202.304,76	638.242,12
B. Dettes financières				
1. Etablissements de crédits	1.235,43		1.235,43	
2. Autres emprunts	677.506.000,00		677.506.000,00	
C. Dettes commerciales				
1. Fournisseurs	435.382.204,75	35.600.815,80	354.720.813,09	45.060.575,86
2. Effets à payer				
D. Acomptes reçus sur commandes	5.986.399,21	1.398.167,25	1.179.167,96	3.409.064,00
E. Dettes fiscales, salariales et sociales				
1. Impôts	8.496,34		478,04	8.018,30
2. Rémunérations et charges sociales				
F. Autres dettes	38.685.687,10	72.689,28	33.567.249,94	5.045.747,88
X. Comptes de régularisation	895.576.177,16	13.591.678,46	795.268.443,22	86.716.055,47
Mutation relation intersecteur	246.143.078,90	246.143.078,89		
TOTAL PASSIFS	6.866.698.533,36	373.703.647,59	5.840.862.694,33	652.132.191,45

Sources et affectations

(au 31 décembre 2012)

(en euros)	Total SNCB 2012	Marchandises	Transport voyageurs mission service public	Autre transport de voyageurs
FONCTION D'EXPLOITATION	-582.905.681,11	28.041.892,21	-618.603.732,87	7.656.159,56
Ia. Résultat net	-152.294.464,66	-48.033.924,37	-117.139.572,37	12.879.032,08
Ib. Activités opérationnelles	87.918.251,08	18.813.618,02	55.978.186,05	13.126.447,01
II.D Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	240.464.875,02	4.166.302,04	223.808.092,19	12.490.480,79
II.E Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales	39.297.945,14	4.317.185,49	27.068.474,01	7.912.285,63
II.F Provisions pour risques et charges	-34.833.829,04	-33.629.443,29	2.437.218,09	-3.641.603,84
IV.C Amortissements subsides en capital (seulement 753)	-209.771.134,24		-209.771.134,24	
V.B Réductions de valeur sur actifs circulants autres que ceux visés sub. II. E.				
VII.A Reprises d'amortissements et réductions de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	-931.870,60	-171.844,74	-745.592,61	-14.433,24
VII.B Reprises de réductions de valeur sur immobilisations financières	-6.523.975,35	-3.130.280,39		-3.393.694,96
VII.D Plus-values sur réalisation d'immobilisations corporelles (reclassement vers la fonction d'investissement)	-3.957.037,49	-1.040.926,84	-2.488.626,94	-427.483,71
VII.D Plus-values sur réalisation d'immobilisations financières (reclassement vers la fonction d'investissement)				
VIII.B Réductions de valeur sur immobilisations financières	30.008.506,31	30.008.506,31		
VIII.C Provisions pour risques et charges exceptionnels	1.419.941,71	1.419.941,71		
VIII.A Amortissements et réductions de valeur exceptionnels sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	31.134.268,62	15.991.176,87	14.942.196,56	200.895,19
VIII.D Moins-values sur réalisation d'actifs immobilisés (reclassement vers la fonction d'investissement)	1.610.561,00	883.000,86	727.558,99	1,15
VIII.D Moins-values sur réalisation d'actifs financiers				
Ic. Capital de la société (source + affectation -)	-518.529.467,53	57.262.198,56	-557.442.346,55	-18.349.319,54
A.VI Mutation "Stocks"	-14.679.873,28	-5.725.083,93	-6.511.050,69	-2.443.738,66
A.V Mutation "Créances à plus d'un an"	-20.830.236,96	-25.177.073,16	4.521.624,14	-174.787,94

	Total SNCB 2012	Marchandises	Transport voyageurs mission service public	Autre transport de voyageurs
A.VII Mutation "Créances à un an au plus"	-249.777.428,93	25.682.427,60	-233.640.424,43	-41.819.432,10
Transfert vers la fonction d'investissement (mutation créance en rapport avec les subsides en capital)	-1.349.000,00		-1.349.000,00	
P.VIII Mutation "Dettes à plus d'un an"	-28.299.482,79	9.723.326,68	-37.334.121,86	-688.687,61
Reclassement vers la fonction de financement (rubrique 17)				
P.IX Mutation "Dettes à un an au plus"	149.020.252,61	2.475.044,57	149.320.137,91	-2.774.929,86
Transfert vers la fonction de financement (rubrique 43)	-373.007.235,43		-373.007.235,43	
A.X Mutation des comptes de régularisation de l'actif	5.019.741,23	3.975.592,38	1.442.499,47	-398.350,62
Mutation relation intersecteur actif	7.709.298,74		7.228.500,98	480.797,76
Mutation des comptes de régularisation du passif (excl cpt 4933 3013)	317.525.745,56	-3.958.680,53	292.014.616,60	29.469.809,48
Mutation relation intersecteur passif	-7.709.298,74	50.266.644,95	-57.975.943,69	
Transfert vers la fonction de financement (rubrique 493 ICA SNCB-Holding)	-302.151.949,54		-302.151.949,54	
FONCTION D'INVESTISSEMENT	187.563.461,65	-48.291.963,98	243.512.240,51	-7.656.814,88
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles (et frais d'établissement)	-447.026.297,38	-23.058.208,39	-418.591.426,00	-5.376.663,00
Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles		-16.026.828,59	18.176.425,68	-2.149.597,09
Reçus suite à la vente d'immobilisations incorporelles et corporelles	8.937.097,11	1.758.636,99	7.175.919,00	2.541,12
Acquisition d'immobilisations financières	-11.645.304,97	-11.645.304,97		
Cession d'immobilisations financières	0,00			
Reçus suite à la vente d'immobilisations financières	0,00			
P.VI Subsides en capital reçus	333.797.017,35		333.797.017,35	
Transfert de la fonction d'exploitation (mutation créance en rapport avec les subsides en capital)	1.349.000,00		1.349.000,00	
Transfert de la fonction d'exploitation (concerne AM08)	302.151.949,54		302.151.949,54	
FONCTION DE FINANCEMENT	377.308.762,80	10.642.595,48	366.665.405,13	762,19
P.I. Augmentation de capital	11.212.280,56	11.212.280,56		
P.III. Plus-values de réévaluation	-6.910.753,19	-569.685,08	-6.341.830,30	762,19
Emission (remboursement) dettes financières à long terme	0,00			
Emission (remboursement) dettes financières à court terme (transfert de la fonction d'exploitation)	373.007.235,43		373.007.235,43	
AUGMENTATION OU DIMINUTION DE CASH	-18.033.456,66	-9.607.476,29	-8.426.087,23	106,87

Ours



SNCB rapport annuel 2012

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

Coordination : Bruno Van Calster (SNCB)

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

Mise en page : Kathleen Van Vaerenbergh (SNCB)

Coordination photos : Veerle Baele (SNCB)

Photos : portraits des voyageurs : Olivia Droeshaut et Yves Dethier (Reporters), autres photos : Reporters, Denis Moinil, Eric Duckers

Imprimerie : IPM Printing

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

Presse : presse@sncb.be

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

Juin 2013