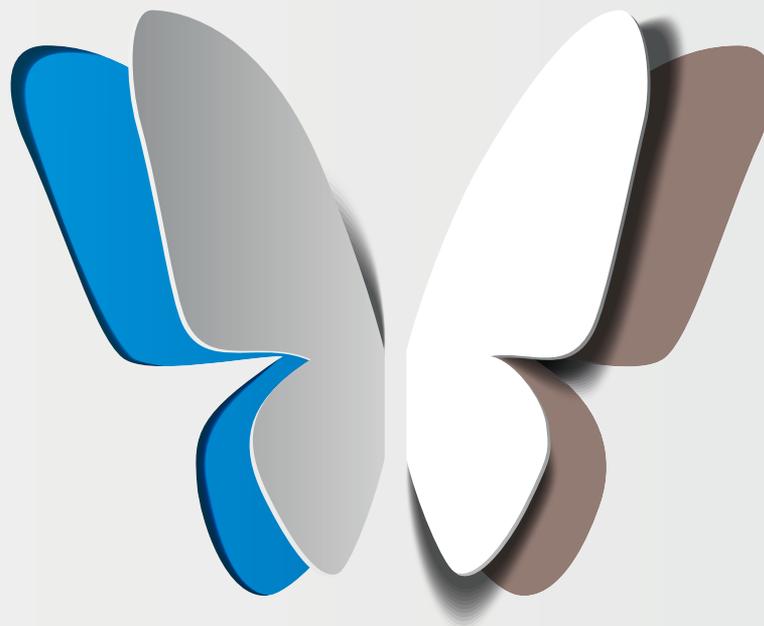


Inspirer le changement



Rapport Annuel 2013

SNCB / SNCB-Holding

Contenu

6	Introduction : les grands changements 2013
24	2013 en tweets
26	Ligne du temps
28	Chiffres clés
30	3 questions à Jean-Claude Fontinoy, Président du Conseil d'administration et à Jo Cornu, Administrateur délégué
32	Inspirer le voyage
42	Inspirer la mobilité
54	Inspirer les gares
66	Inspirer nos collaborateurs
74	Inspirer la gestion financière
	Rapport annuel de la SNCB
76	• Rapport financier
88	• Corporate Governance
	Rapport annuel de la SNCB-Holding
98	• Rapport financier
110	• Corporate Governance

"You must be
the change you wish
to see in the world."

Mahatma Gandhi

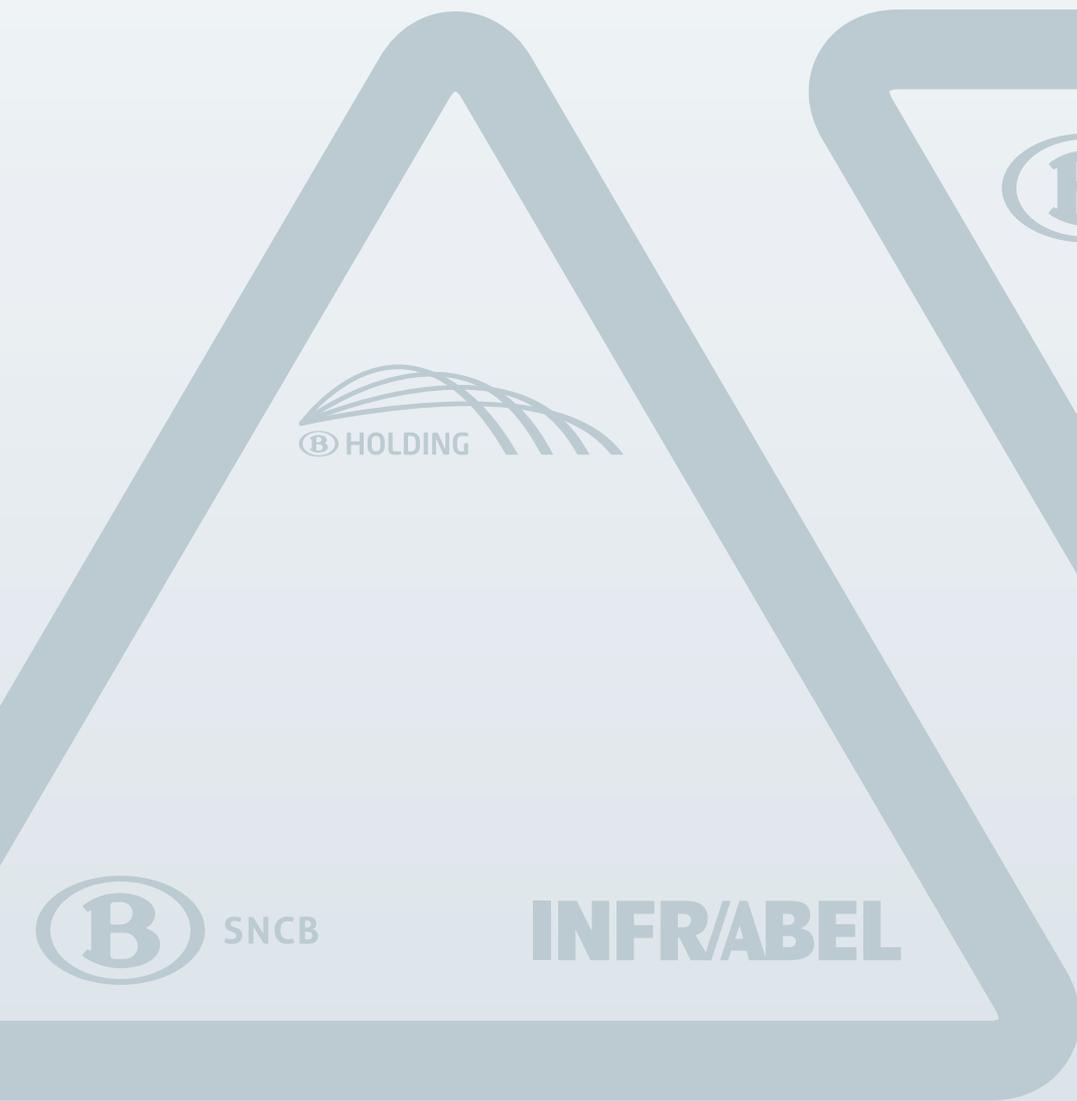


* "Soyez vous-même le changement que vous voulez voir dans le monde."

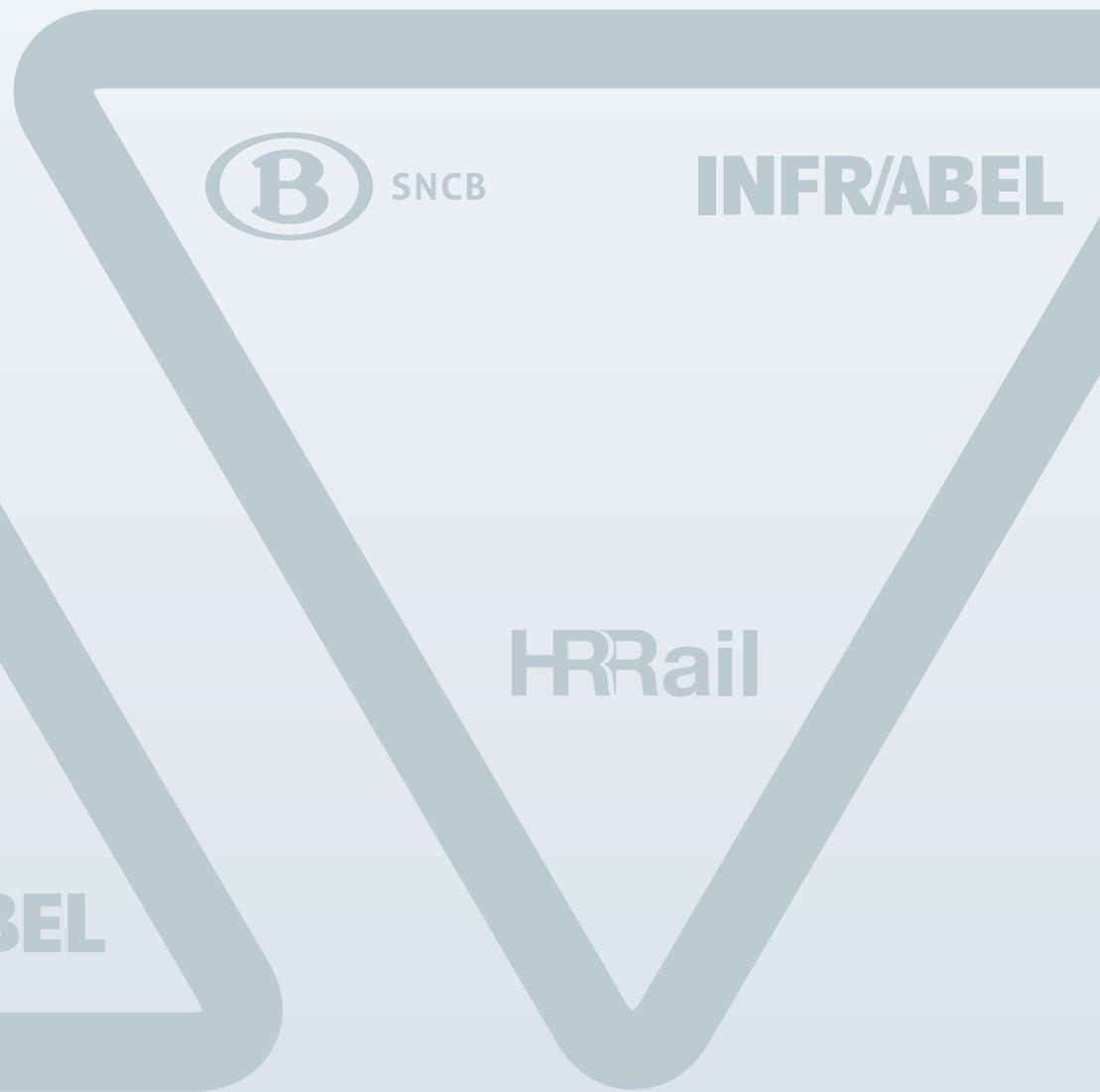
2013 est pour la SNCB l'année de la **métamorphose**. Après la réforme significative des chemins de fer en 2005, **une nouvelle structure** de la SNCB doit permettre d'évoluer vers une gestion plus efficace et de meilleures prestations opérationnelles. Le **client** doit occuper, bien plus que par le passé, une place **centrale** dans la vision d'entreprise. Et la SNCB misera encore davantage sur le changement.

Les chemins de fer ont toujours su s'adapter aux changements: changer est notre mission permanente pour assurer **l'avenir de l'entreprise**. Nous changeons aussi la société: en créant une nouvelle mobilité, en redessinant l'environnement urbain, en donnant des impulsions à l'économie et en promouvant des solutions durables.

En tant qu'entreprise publique, nous affichons un **caractère sociétal** très marqué et notre rôle d'acteur principal de la **mobilité** ne doit pas nous limiter à être **fournisseur de service**: nous voulons que notre entreprise donne sens à la société de demain, qu'elle offre de nouvelles solutions pour notre mobilité et qu'elle participe à la construction d'un progrès durable. **Nous voulons inspirer le changement.**



2013



2014

Nouvelle structure des chemins de fer belges

La structure tripartite des chemins de fer a été [simplifiée](#). La loi du 30 août 2013 prévoit la fusion entre la SNCB-Holding et sa filiale, la SNCB. La nouvelle société porte le nom de SNCB et reprend la structure juridique de la SNCB-Holding.

Il en résulte donc un modèle à deux têtes: d'un côté [la SNCB, opérateur ferroviaire](#), et de l'autre, [Infrabel, gestionnaire de l'infrastructure](#).

Une nouvelle filiale dénommée [HR Rail](#) est chargée de la gestion du personnel et de son recrutement. 2 % des actions de HR Rail sont détenus par l'Etat belge, tandis que les actions restantes sont réparties de manière égale entre la SNCB et Infrabel. L'Etat belge détient 60 % des droits de vote dans HR Rail; l'opérateur ferroviaire et le gestionnaire de l'infrastructure en détiennent respectivement 20 %.

Business to Customer

Le grand principe de la modernisation des chemins de fer belges consiste à rassembler toutes les activités BtoC (**Business-to-Customer**) à la SNCB. Cela permet de clarifier les missions respectives de la SNCB et du gestionnaire de l'infrastructure (Infrabel) et de faire disparaître un certain nombre d'activités qui se chevauchent, ainsi que d'éventuelles zones grises.

La nouvelle SNCB reprend **les activités orientées client** les plus importantes, anciennement réparties entre la SNCB et la SNCB-Holding. L'entreprise est désormais responsable de toutes les activités de transport voyageurs, du matériel roulant, des gares et points d'arrêt, de la sécurité et du patrimoine historique.

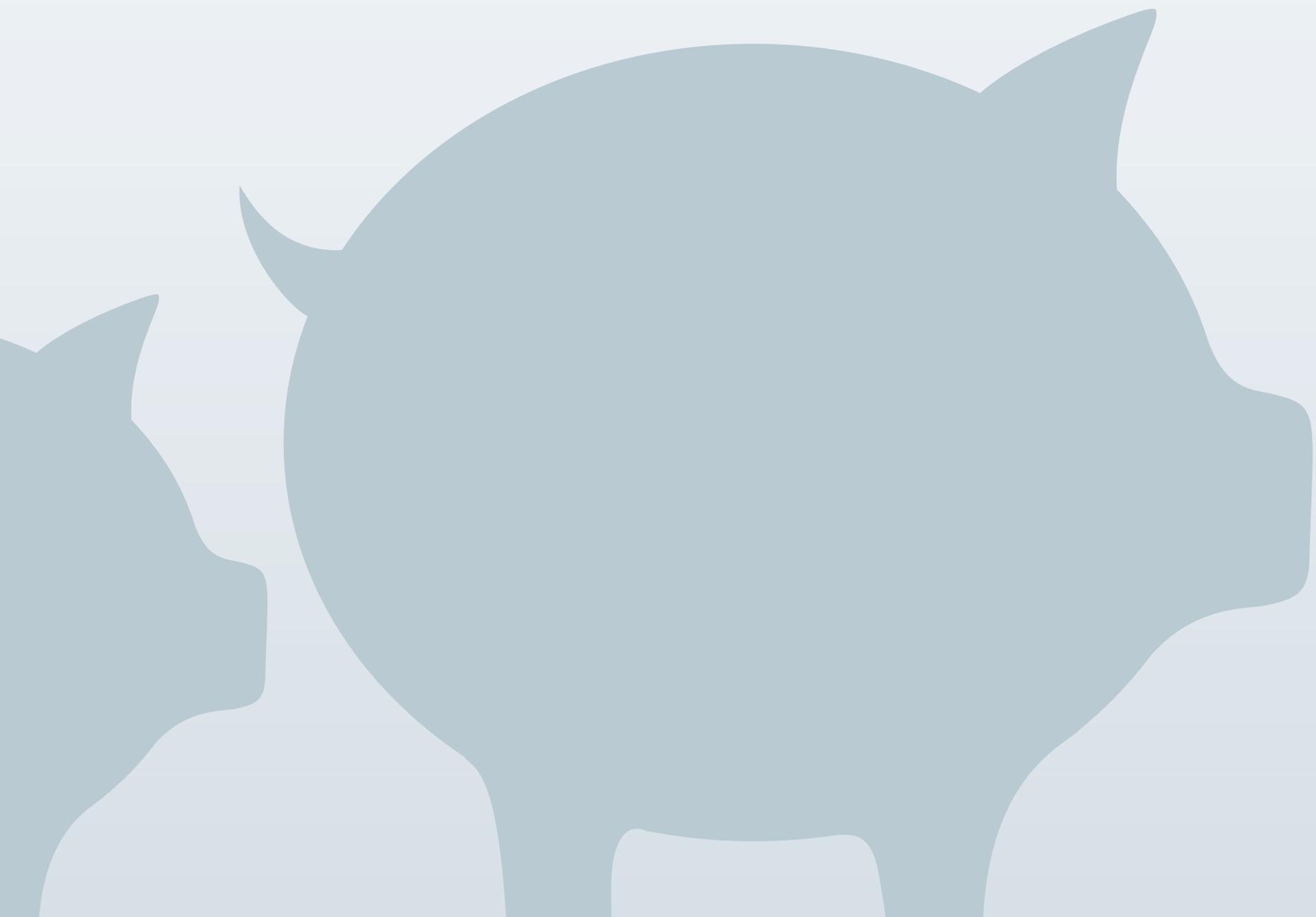
Un autre changement majeur est à relever: la SNCB sera seule responsable de **la communication aux voyageurs**. Dans l'ancienne structure, les trois entreprises s'occupaient chacune d'une partie de la communication. La réorganisation regroupe également au sein de la SNCB toute la gestion des gares (SNCB-Holding gérait les 37 plus grandes gares du réseau; la SNCB les gares restantes et Infrabel les points d'arrêt non gardés). Infrabel devient, elle, une entreprise purement BtoB (**Business-to-Business**), responsable du réseau ferroviaire, du trafic des trains et des contacts avec les opérateurs ferroviaires.



Investir dans la sécurité, le confort, la ponctualité et l'accueil

Les investissements les plus importants réalisés en 2013 sont évidemment les bases de la politique de la SNCB: un trafic ferroviaire sécurisé et ponctuel, du matériel neuf ou modernisé offrant plus de confort et de places assises, des gares accessibles et directement reliées à la ville et la sécurité personnelle des voyageurs, des clients et du personnel. En ce qui concerne la sécurité, 2013 est une année symbolique: tous les trains sont maintenant équipés du [système de freinage automatique TBL1+](#). En même temps, quasi un tiers de la flotte dispose également du système de sécurité le plus sophistiqué : l'ETCS, un système interopérable, permettant de traverser les frontières sans devoir changer de système de sécurité.

Avec l'arrivée des [automotrices Desiro](#) et la modernisation du matériel plus ancien, le parc ferroviaire a sérieusement rajeuni. S'y ajoute dans la foulée une offre de places assises beaucoup plus importante. La rénovation des gares s'effectue à un rythme tout aussi soutenu. Dans un nombre croissant de villes, les gares sont transformées en [points de vente attractifs et multimodaux](#), via notamment la construction d'emplacements pour vélos et de parkings. Et l'environnement des gares suit la tendance, grâce aux master plans qui misent sur le développement de quartiers, qui sont parfois laissés pour compte. La SNCB poursuit ses [efforts en matière de sécurité et de surveillance](#) : les agressions contre le personnel ont diminué en 2013. Parallèlement, l'installation de caméras dans les trains et dans les gares contribue à un sentiment accru de sécurité.

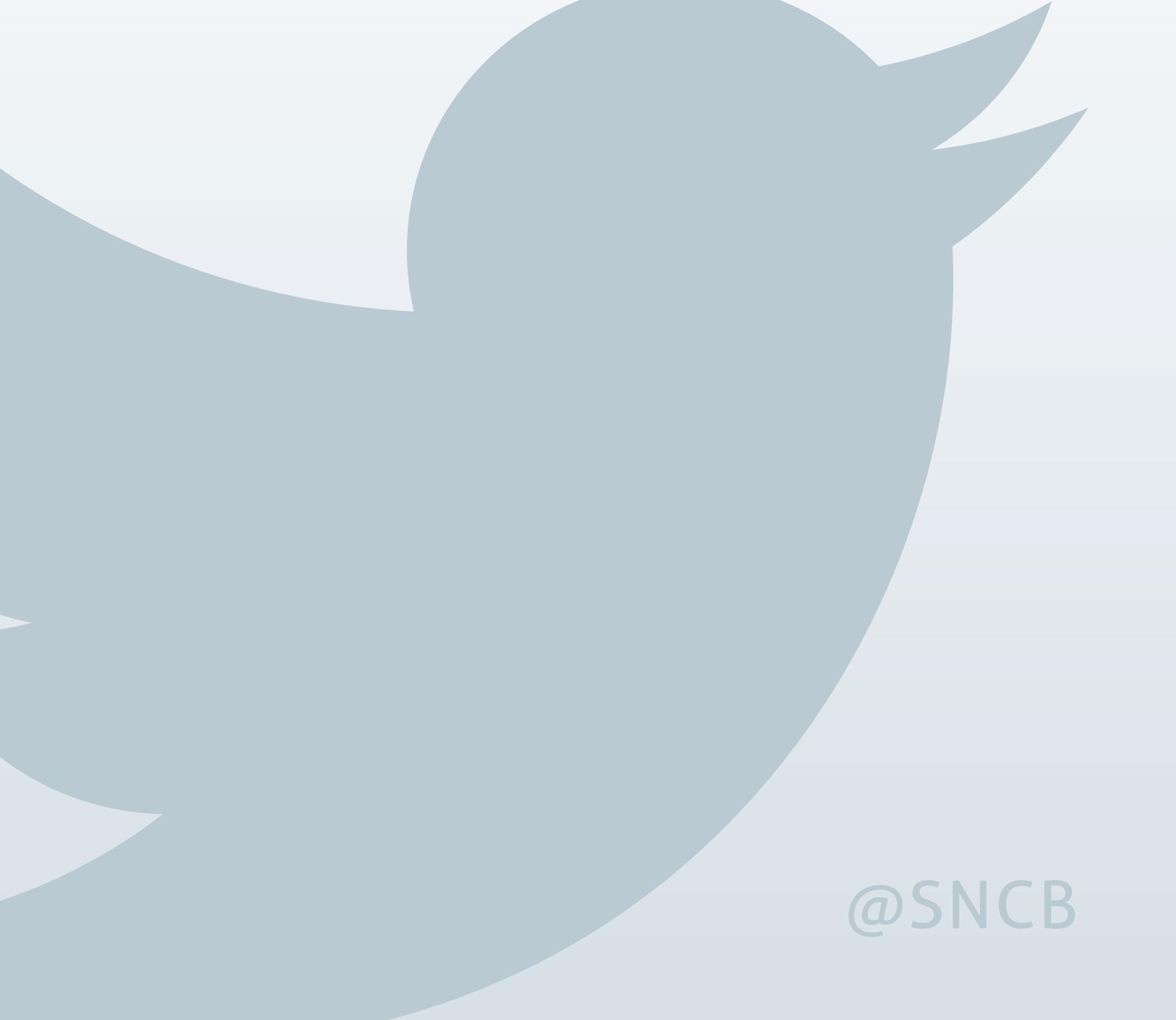


Plan pluriannuel d'investissements (PPI) du Groupe SNCB approuvé

Le Conseil des ministres a approuvé en juillet 2013 le plan pluriannuel d'investissements (PPI) du Groupe SNCB *. Ce plan fixe les budgets nécessaires pour les investissements du groupe ferroviaire sur la période 2013 – 2025. Il s'agit au total de **26 milliards d'euros**, dont 2,6 milliards sont réservés à des projets régionaux considérés comme prioritaires. Le volet sécurité, avec entre autres l'installation du **système de sécurité ETCS**, représente 5,2 milliards, tandis que 3,54 milliards sont destinés à la rénovation et l'expansion de la capacité de transport. Une enveloppe de 8 milliards est réservée au réseau, 2,07 milliards sont investis dans les gares et les points d'arrêt et 456 millions dans les parkings. Pour réaliser le **Réseau Express Régional**, 1,3 milliard sera investi dans l'infrastructure et le matériel.

Par ailleurs, 400 à 450 millions sont prévus pour améliorer l'accessibilité du transport ferroviaire aux **personnes à mobilité réduite**.

* Un aperçu plus détaillé du plan d'investissements a été donné dans le rapport annuel de la SNCB-Holding de 2012



@SNCB

SNCB sur Twitter

Avec le lancement du compte Twitter [@SNCB / @NMBS](#) en octobre 2013, la société franchit un pas crucial dans l'instauration d'un dialogue rapide et transparent avec ses clients et ses stakeholders. Fin 2013, nous avons déjà **15.208 abonnés**.

Le compte de l'entreprise suit un certain nombre de comptes ciblés. La SNCB-Holding avait, elle, déjà adopté les médias sociaux, notamment pour des campagnes de recrutement, très réussies, et prochainement pour le futur Musée ferroviaire [Train World](#) qui dispose d'une page Facebook très sollicitée. Les **37 plus grandes gares** de notre pays, comme Anvers-Central, Gand-Saint-Pierre, Louvain, Liège ou Charleroi ont leur propre page Facebook.

Dans l'ancienne structure, [SNCB Europe](#), responsable du trafic international, avait aussi été convaincue de l'intérêt d'une présence réussie sur les réseaux sociaux comme Twitter et Facebook.

F4RFA

Grandeur et décadence du Fyra

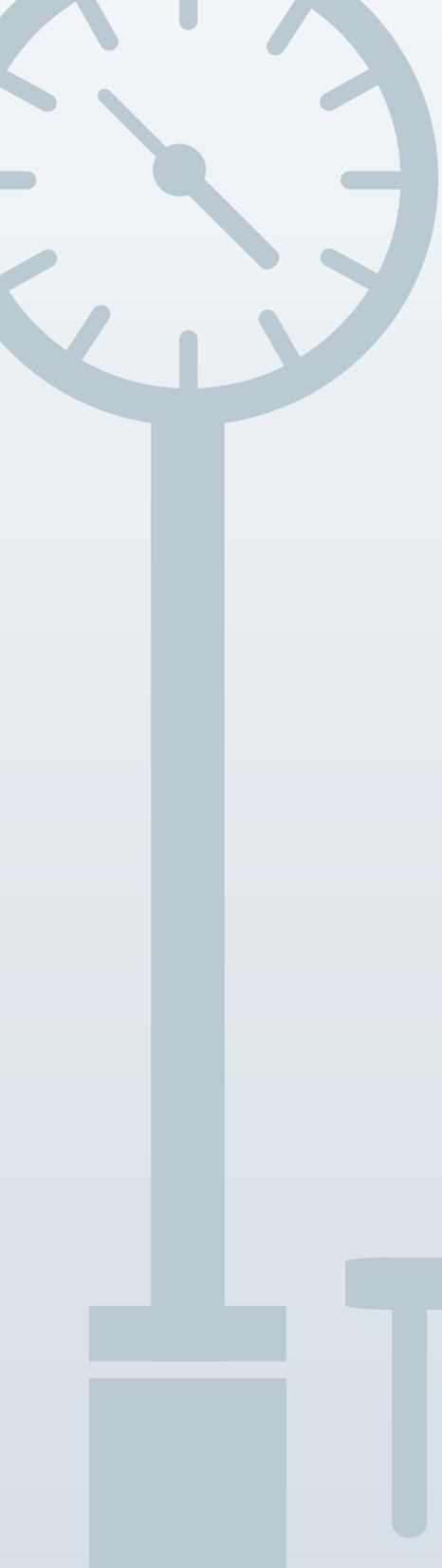
En 2013, l'activité internationale de la SNCB aura été marquée par l'arrêt du projet Fyra, le train à grande vitesse qui devait relier Bruxelles à Amsterdam. Dans ce dossier, la SNCB **a été prudente** dès le début: au lieu des 9 rames initialement prévues, elle n'en achèterait que 3. De plus, des garanties bancaires ont été exigées afin d'éviter que les acomptes versés ne soient perdus en cas de problèmes dans l'exécution du contrat. Cela s'est avéré être une bonne stratégie, car le lancement du train n'a pas été un long fleuve tranquille. Le 17 janvier, soit quelques semaines après la mise en service des premiers trains, la SNCB et les NS suspendaient le service suite à de gros problèmes dus notamment à un hiver rude. **L'accumulation de défauts, d'erreurs et de manquements** ont conduit le SSICF, le service fédéral de sécurité des chemins de fer, à retirer l'homologation interdisant aux rames Fyra de circuler sur le réseau belge. Aux Pays-Bas, la même décision a été prise. Selon les **rapports d'expertise** commandés par la SNCB, il est apparu que la réparation des nombreuses défaillances du matériel aurait été complexe et bien trop longue. La SNCB a donc décidé le 31 mai 2013 de mettre fin à la commande en cours et d'arrêter net l'aventure Fyra. Pour ne pas laisser les voyageurs Belgique - Pays-Bas sur le quai, une solution a été trouvée dès janvier pour relancer et systématiser **l'offre de trains classique**.

Voyager plus facilement grâce aux applications électroniques

Grâce à l'introduction de nouvelles applications électroniques, la SNCB rend les voyages en train **plus simples**. **Un nouveau site web** a déjà été lancé en 2012, contenant plus d'informations et des possibilités d'achat plus aisées qui séduisent de plus en plus de clients. En 2013, **120.000 visiteurs uniques** ont consulté chaque jour le site web. De même, les apps mobiles, compatibles avec diverses plateformes, sont également massivement utilisées (entretemps plus de 1.000.000 de téléchargements).

Grande première importante : le 19 mars 2013, les premiers voyageurs en train ont reçu leur **carte MoBIB**. Cette nouvelle carte à puce doit remplacer les billets "papier". Dans un premier temps, les quelque 410.000 abonnés recevront une carte MoBIB. La carte peut se développer au cours des prochaines années et devenir **un véritable pass d'accès aux transports publics**, puisque toutes les sociétés de transports publics belges partagent la plateforme technologique de cette carte à puce. Les sociétés de transport régionales TEC et De Lijn seront également intégrées dans le système en suivant l'exemple de la STIB.

En juin 2013, la SNCB a mis en service de **nouveaux distributeurs automatiques de billets**. Au total, 740 distributeurs automatiques de billets seront répartis sur l'ensemble du territoire d'ici la mi-2014. Cela signifie non seulement un plus grand nombre de distributeurs automatiques, mais aussi un plus grand nombre de points de vente à des endroits stratégiques. Les premiers chiffres démontrent que les nouveaux distributeurs automatiques de billets attirent plus de clients que les anciens distributeurs.



Les gares redessinent les villes et leur mobilité

Les travaux de la nouvelle gare de Mons ont débuté en 2013, alors qu'à Malines, la phase d'approche des abords de la gare a seulement commencé. Les projets illustrent parfaitement **la nouvelle dynamique** qui émane des gares. Au cours de la dernière décennie, bon nombre de projets ambitieux ont été élaborés dans lesquels les gares ont été profilées selon **une nouvelle mobilité** : multimodale et multifonctionnelle. Les abords des gares se sont également métamorphosés, sur base de cette nouvelle mobilité, mais aussi par souci **d'intégration dans l'ensemble du tissu urbain**, créant ainsi de l'espace destiné à l'emploi, aux logements et à diverses activités périphériques. Des dizaines de projets sont encore prévus pour les années à venir et pas uniquement pour les grandes gares. De nombreux **points d'arrêt et des gares plus petites**, notamment sur le Réseau Express Régional, sont renouvelés ou remplacés, compte tenu de cet environnement plus large. Les gares belges suscitent également l'attention au-delà des frontières : en 2013, Liège-Guillemins et Anvers-Central figuraient dans différents Top 10 des **plus belles gares au monde**.



Taux record de recrutements

Avec 2.044 recrutements en 2013, la SNCB a battu un nouveau record. La campagne de recrutement lancée par la SNCB-Holding dure depuis **7 ans** et est incontestablement l'une des **plus réussies** du genre. Un grand pourcentage du personnel des chemins de fer belge est âgé de 50 à 60 ans. L'entreprise se trouve donc confrontée à une situation où **les départs à la retraite** se succèdent. Engager des centaines de nouveaux collaborateurs est déjà un défi en soi, mais c'est une tâche encore plus complexe quand une grande partie des compétences appartient aux **métiers en déficit de personnel**. La SNCB recherche toujours et en priorité des techniciens, des ingénieurs, des informaticiens ou des conducteurs de train, qui disposent du profil technique requis. Grâce à une approche conséquente et qualitative, la SNCB réussit jusqu'à présent à susciter l'enthousiasme des nouvelles recrues pour une carrière aux chemins de fer.

2013 en tweets (les tweets les plus influents)

@SNCB Bonjour! Dès aujourd'hui nous dialoguons avec vous via Twitter.
Bienvenue à bord!
^MD #SNCB (24/10)

@SNCB
#LiegeGuillemins
Alerte à la bombe
Circulation
interrompue en gare
de #LiegeGuillemins
#SNCB (12/11)

@ploum La SNCB envisagerait
d'attaquer @FredericJacobs !
@SNCBEurope, voici ma réponse:
<http://ploum.net/lettre-ouverte-aux-chemins-de-fer-belges/> (02/01)

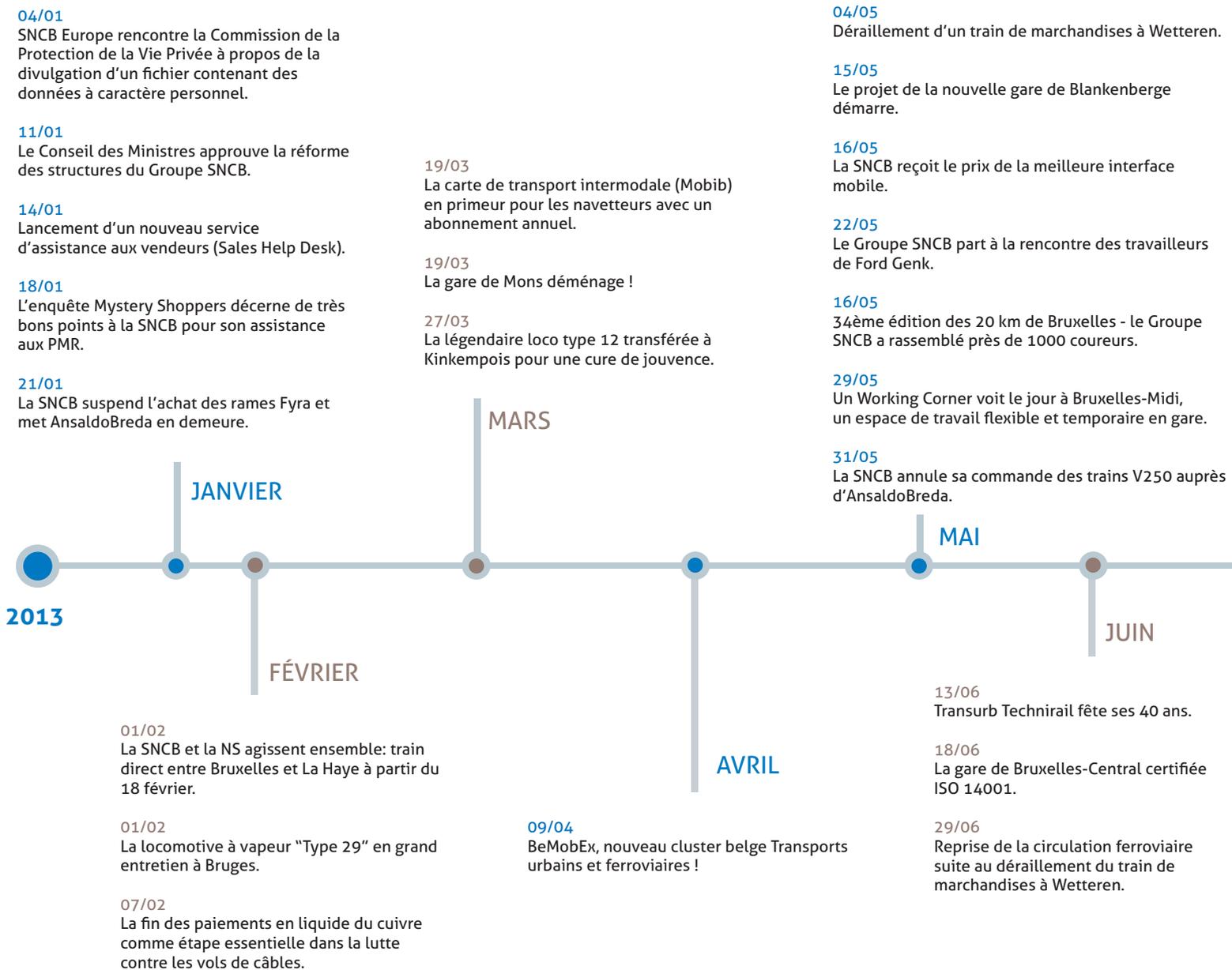
@SNCB Grève - Les gares
suivantes subissent
actuellement de fortes
perturbations : Charleroi, Namur,
Arlon, Forest, Schaerbeek et
Ostende #SNCB (05/11)

@mediarescue
Nous faisons un
maximum pour que
votre #train soit à
l'heure #SNCB
(10/06)

@skreamdub La SNCF et la SNCB vous
souhaitent une bonne année 2009 et
s'excusent pour le retard (02/01)



@alaingerlache
La #SNCB est sauvée: son
nouveau patron est un
2ème choix, ne connaît
rien aux chemins de fer
et veut garder ses autres
mandats (24/09)



Ligne du temps 2013

05/07

Tribunal de Milan - jugement positif pour la SNCB dans l'affaire Fyra.

11/07

La SNCB et la SNCF consolident leur partenariat dans Thalys.

21/07

Capacité supplémentaire et trains de nuit pour le couronnement du Roi Philippe et la fête nationale.

JUILLET

01/09

Tourisme à la Côte - la SNCB a transporté plus de 2,5 millions de voyageurs en juillet et août.

20/09

Nomination de Jo Cornu comme CEO.

21/09

Family Day à Pairi Daiza, pas loin de 18.000 participants !

26/09

La SNCB réclame des dommages et intérêts à AnsaldoBreda.

SEPTEMBRE

13/11

Début officiel du mandat de Jo Cornu comme CEO à la SNCB pour une durée de 6 ans.

18/11

Début des travaux pour la rénovation de la gare d'Arlon, un investissement de 3 millions d'euros.

NOVEMBRE

AOÛT

02/08

Le personnel de sécurité des trains, trams, métros et bus peut désormais demander les papiers d'identité.

21/10

Le nouveau Conseil d'administration de la SNCB est connu.

24/10

La SNCB informe désormais le voyageur via Twitter.

OCTOBRE

03/12

Liège-Guillemins se transforme en décor pour le film The Fifth Estate (Le cinquième pouvoir) sur l'affaire Wikileaks.

06/12

Premier coup de pioche pour le "Park & Ride" de LLN : le plus grand parking du Benelux !

16/12

Le service Corporate Security Services de la SNCB obtient le certificat ISO 9001.

18/12

La flotte intérieure de la SNCB entièrement équipée de TBL1+.

DÉCEMBRE

2014

Chiffres clés

SNCB (chiffres établis selon normes BE-GAAP)



EBITDA

-93,1
mio. d'euros



chiffre d'affaires

2.122,6
mio. d'euros
+2,0%



résultat

-330,7
mio. d'euros



total actifs (bilan)

6.168,5
mio. d'euros



investissements

604,0
mio. d'euros



voyageurs
total

232,5 mio.
+0,6%



voyageurs
national

223,0 mio.
-0,1%



voyageurs
international

9,5 mio.
+19,8%



gares et points
d'arrêt

550



nombre de
places assises

330.367
(2012: 324.981)



nombre de trains
par jour

semaine : 3.708
week-end : 2.049



satisfaction
moyenne

6,51/10
(2012: 6,49/10)



ponctualité

85,6%
-1,6%



ponctualité
(neutralisée)

90,4%
-1,6%



dépassements
de signaux

66
-14,3%

SNCB-Holding (chiffres établis selon normes BE-GAAP)



EBITDA
144,1
mio. d'euros
+15,1%



chiffre d'affaires
2.613,3
mio. d'euros
+5,8%



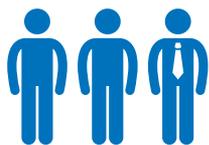
résultat
150,8
mio. d'euros
+63,1%



total actifs (bilan)
11.632,8
mio. d'euros



investissements
165,1
mio. d'euros



collaborateurs
SNCB
18.122 FTE
(1/1/2014)



collaborateurs
SNCB-Holding
3.782 FTE
(1/1/2014)



recrutements
Groupe SNCB
2.044

Groupe SNCB consolidé *



EBITDA
30,5
mio. d'euros
-83,1%



chiffre d'affaires
1.400,7
mio. d'euros
-11,5%



résultat
-487,0
mio. d'euros
-133,1%



total actifs (bilan)
29.063,4
mio. d'euros

* consolidation consortium: filiales incluses
(chiffres établis selon normes IFRS)

3 questions à Jean-Claude Fontinoy, Président du Conseil d'administration, et à Jo Cornu, Administrateur délégué

Qu'avons-nous réalisé en 2013 ?

Jean-Claude Fontinoy: "2013 a été l'année de la réforme des chemins de fer belges. Dès janvier 2013, le Gouvernement a pris la décision de passer d'une structure Holding à une structure à deux entités (SNCB et Infrabel) avec une nouvelle répartition des activités. Un nouveau cadre financier et

juridique a donc dû être défini. Pour les collaborateurs des trois différentes sociétés, cela a sans doute créé beaucoup d'incertitude et d'ambiguïté car l'évolution vers la nouvelle structure devait être menée à très court terme.

Un des grands défis des chemins de fer reste la gestion de sa dette. La répartition équilibrée des actifs et des passifs entre les nouvelles entreprises ferroviaires était donc un élément crucial pour assurer leur viabilité.

La nouvelle structure permet également une meilleure collaboration entre l'opérateur ferroviaire SNCB et le gestionnaire de l'infrastructure Infrabel. A travers la nouvelle filiale commune HR Rail, les

deux entreprises ferroviaires ne se positionnent pas comme concurrentes dans le domaine de l'emploi. La Commission Paritaire Nationale et l'unicité du statut du personnel ferroviaire sont en outre maintenues."

Jo Cornu: "Fin 2013, j'ai accepté la mission qui m'a été confiée au sein de la SNCB et il m'est difficile de m'exprimer sur le travail de mes prédécesseurs. Lorsque nous regardons les prestations, je vois du progrès dans bien des domaines: on a en effet beaucoup investi dans les systèmes de sécurité, l'achat de nouveaux trains, dans les gares et les parkings pour autos et vélos.

Mais je relève aussi des points sur lesquels nous devons nous améliorer : la ponctualité, par exemple. 2013 a été une année noire dans ce domaine. Les causes sont multiples et pour certaines d'entre elles, nous disposons nous-mêmes des moyens pour y faire face. Certaines procédures sont très longues et devraient être simplifiées à l'avenir. Côté sensibilisation aussi, il y a encore du travail. Si l'on porte toute notre attention au départ à l'heure des premiers trains, cela peut déjà éviter pas mal de minutes de retard et limiter l'effet boule de neige. En décembre, j'ai envoyé avec Luc Lallemand, CEO d'Infrabel, une lettre à tout le personnel concerné pour attirer son attention sur l'importance de ce point. Les résultats financiers de l'ancienne SNCB exigeaient aussi que la tendance soit inversée: les coûts doivent encore fortement diminuer et nous devons trouver de nouvelles pistes pour augmenter nos recettes. La création d'une direction générale "Marketing & Sales" a pour but de développer une politique commerciale qui permettra d'atteindre cet objectif."



Jo Cornu

Jean-Claude Fontinoy

Quelles sont les priorités pour 2014 ?

Jean-Claude Fontinoy: "Nous devons reconstruire une relation de confiance avec notre client, améliorer nos prestations opérationnelles, atteindre un résultat opérationnel cash récurrent à l'équilibre et s'imposer un objectif ambitieux pour notre résultat net. Dans le même temps, nous devons mettre en place une nouvelle stratégie d'entreprise en ligne avec le plan d'investissement pluriannuel 2013-2025, le plan de transport 2014 et le nouveau contrat de gestion qui doit encore être négocié avec l'Etat. En outre, début 2014, l'Union européenne a marqué son accord sur le quatrième paquet ferroviaire qui ouvre la porte à la libéralisation du transport intérieur de voyageurs. Il est donc important que nous restions attentifs à l'arrivée de la concurrence. Nous devons augmenter notre efficacité, améliorer notre service et maîtriser nos coûts."

Jo Cornu: "Une de mes priorités est la ponctualité des trains. Le Ministre des Entreprises publiques, Jean-Pascal Labille, a clairement exprimé que telle était son attente à court terme. Une deuxième priorité est, comme l'a fait remarquer le Président, d'améliorer notre structure des coûts. Mis à part les efforts pour travailler de manière plus productive et plus efficace, j'attends beaucoup d'une politique commerciale renouvelée. Nous devons évoluer vers des tarifs plus flexibles et miser davantage sur l'innovation en matière de produits, distribution et communication. Innover dans les services est aussi nécessaire: pourquoi ne proposerions-nous pas de l'internet à bord des trains, donnant ainsi à nos clients la possibilité de rentabiliser au mieux leur temps de parcours ? Au niveau de l'offre de trains, 2014 est une année importante: en décembre nous lancerons un plan de transport entièrement retravaillé. Ce plan répond mieux aux besoins de mobilité du plus grand nombre; il tient compte des possibilités, des contraintes et limites du réseau et forme un ensemble structurellement plus robuste qui contribuera à une meilleure ponctualité des trains."

Quel rôle attribuez-vous à la nouvelle SNCB ?

Jean-Claude Fontinoy: "Le Gouvernement, au travers de la nouvelle structure, a clairement identifié l'objectif de la SNCB. En tant qu'entreprise business-to-customer, la SNCB a désormais l'entière responsabilité de toutes les activités liées au client, tandis qu'Infrabel se concentre sur l'entretien et la modernisation de l'infrastructure et des contacts avec les opérateurs ferroviaires dans un contexte business-to-business. Les activités et responsabilités de chacun sont mieux définies que dans l'ancienne structure. La collaboration entre les deux sociétés est cruciale d'autant que même dans les scénarios les plus prudents, on prévoit une croissance du transport par rail. La SNCB et Infrabel ont prouvé ces dernières années qu'elles pouvaient réaliser un transfert modal de la voiture vers le train. Pour pouvoir faire face à une forte croissance de la demande dans les années à venir, le Gouvernement doit prendre des mesures en faveur d'une mobilité durable et plus équilibrée."

Jo Cornu: "Je considère comme ma principale mission de remettre l'entreprise à niveau d'un point de vue opérationnel, de sorte que nos clients et notre actionnaire majoritaire soient satisfaits. La nouvelle SNCB doit à nouveau devenir une entreprise dont tout le monde est fier: personnel, clients, stakeholders. Les chemins de fer jouent un rôle primordial dans l'économie de notre pays. Tout le monde tire avantage d'une SNCB forte. C'est pourquoi nous devons aussi veiller à être prêts pour la libéralisation future: une solide structure de coûts et de bonnes prestations sont la meilleure garantie pour le futur et c'est sur ces deux points que nous devons mettre la priorité dans les années à venir. A condition que le Gouvernement nous donne l'espace suffisant pour nous développer: les conditions tarifaires actuelles, par exemple, constituent un frein pour l'amélioration des revenus. Sur ce point, nous devrions pouvoir aboutir à une solution rationnelle."



Inspirer le voyage

En 2013, la SNCB a transporté 232,5 millions de voyageurs au total, soit une hausse de 0,6%. En ce qui concerne le trafic national et international, il faut tenir compte d'un changement majeur par rapport à 2012 : la gestion des trains Benelux est passée de SNCB Mobility à SNCB Europe. Tenant compte de paramètres comparables, le nombre de voyageurs en trafic intérieur a augmenté de 0,5%, tandis qu'en trafic international, on enregistre une hausse du nombre de voyageurs de 1,3%. En 2013, SNCB Mobility est en mesure de présenter certaines évolutions significatives : en mars, lancement de la carte Mobib, une carte à puce qui remplace dans un premier temps les cartes train papier. En mai, mise en service des premiers nouveaux distributeurs automatiques de billets et en octobre, ouverture du compte Twitter. Pour SNCB Europe, 2013 s'est avérée être une année favorable en dépit des déboires rencontrés au niveau du Fyra, durant laquelle Thalys a encore renforcé sa position.

Transport intérieur de voyageurs : croissance et efficacité

Au cours des années à venir, la stratégie relative au transport intérieur de voyageurs s'articulera autour de trois axes prioritaires : croissance, service et efficacité. La forte croissance du trafic a quelque peu ralenti ces dernières années, mais comme mentionné dans les rapports annuels précédents, la SNCB se base sur une croissance future moyenne de 2% du nombre de voyageurs-kilomètre (base : prévisions Bureau du Plan, cf. rapport annuel SNCB 2012). Le ralentissement de la croissance rapide du trafic ferroviaire est compréhensible : le contexte économique et ses répercussions sur l'emploi ne permettent pas une croissance conséquente du segment dans lequel le train compte la plupart de ses clients, à savoir le segment des déplacements domicile-travail.

Pour le transport intérieur, la croissance devra surtout provenir d'autres segments de marché, tels que les déplacements domicile-école et le segment des loisirs où des possibilités demeurent certainement encore exploitables.

Le train affiche une croissance record

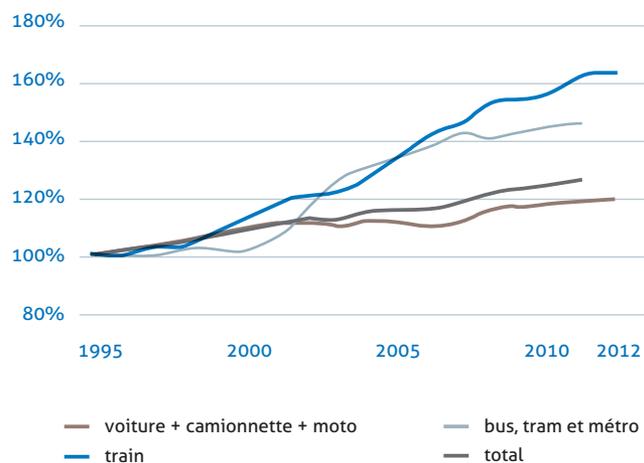
Entre 1995 et 2012, le train réalise une croissance du trafic de pas moins de 60%, largement supérieure à tous les autres types de transport. Le trafic routier enregistre une hausse de 19% sur la même période. Le tram, le bus et le métro signent quant à eux une croissance de 43%.

Cette évolution démontre qu'une politique soutenue pour la promotion des transports en commun porte ses fruits.

Cette croissance doit s'accompagner d'une nette amélioration du service qui, outre des aspects opérationnels tels que la sécurité et la ponctualité, met essentiellement l'accent sur l'information aux voyageurs (en temps réel) et les possibilités et formules d'achat aisées. Ces dernières années, la SNCB a déjà fourni d'importants efforts pour mieux accompagner le client et lui proposer des services supplémentaires grâce au renouvellement de son site internet et au lancement de son app accessible à divers formats de smartphones. A l'avenir, un accompagnement porte-à-porte soutenu devra permettre au client d'organiser encore plus facilement et rapidement ses déplacements et, dans l'intervalle, de l'informer en temps réel de l'évolution du trafic.

En prévision de la libéralisation du marché intérieur, la SNCB souhaite également doper son efficacité au cours des années à

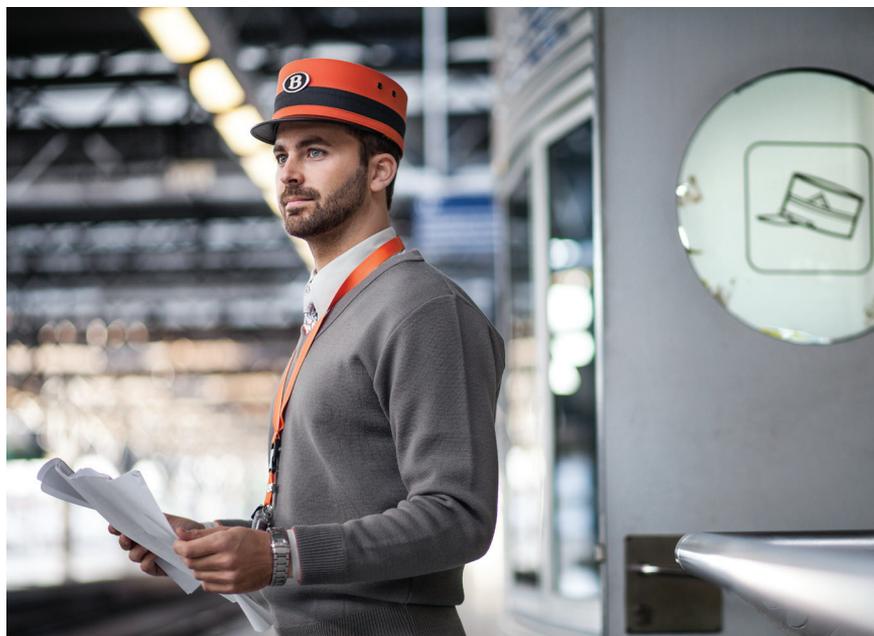
Croissance trafic 1995-2012
(en voyageurs-km, national + international)



venir. Une première étape majeure en ce sens est symbolisée par le certificat ISO 9001: 2008 décerné à SNCB Mobility le 12 novembre 2013 pour les activités suivantes :

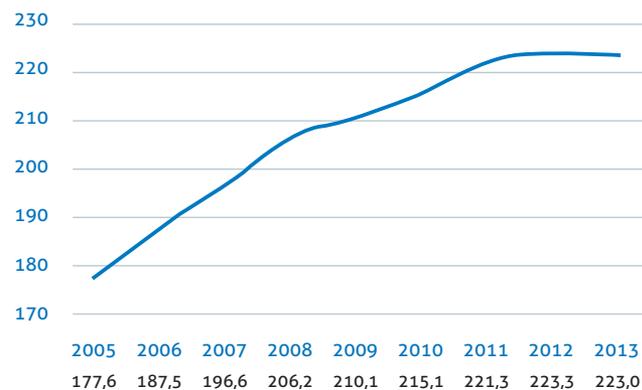
- exploitation du trafic national et international de voyageurs et la détermination de l'offre de transport;
- développement, gestion et distribution de la gamme des produits via les différents canaux de vente;
- accueil des voyageurs et accompagnement des trains;

La prochaine phase se concentrera sur la réflexion par processus et la proactivité. De "la résolution du problème", il faut désormais s'orienter vers "l'amélioration permanente". Sans que le client en formule la demande et sans que les problèmes se posent, la SNCB désire rendre le processus de service plus efficace, plus simple, plus rapide et moins coûteux.

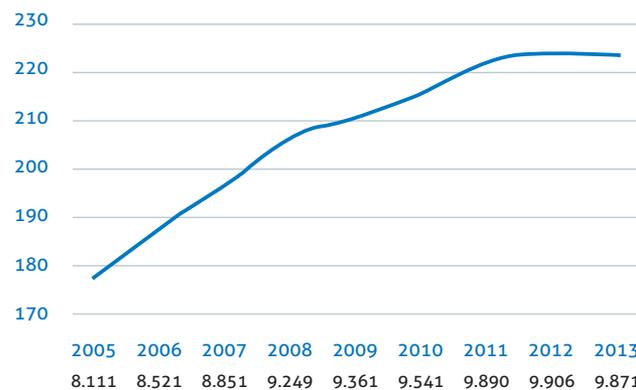


La SNCB veut encore mieux accompagner et accueillir le client.

Nombre de voyageurs nationaux (mio.)



Voyageurs-km nationaux (mio.)



MOBILE TICKETING

TOUJOURS PRESSÉ, ERIC MANGE UN SANDWICH SUR LE POUCE ET ACHÈTE SON TICKET DE L'AUTRE POUCE.

Tous les jours dans nos trains naissent de nouvelles histoires. Vos histoires. La SNCB œuvre au quotidien pour vous aider à les vivre. Par exemple, en concevant une application gratuite qui vous facilite la vie. Elle vous permet de planifier vos voyages et surtout d'acheter votre ticket depuis votre iPhone. Vous ne perdez plus de temps et vous pouvez prendre votre train directement. Nous vous souhaitons bon voyage. Et naturellement, de très belles histoires.

Téléchargez-la sans attendre.

Nous rendons vos histoires possibles

Destination mieux SNCB

Les applications électroniques de la SNCB connaissent un franc succès.

Evolution nombre de voyageurs selon type de billet (mio.)

	2012	2013	Différence
Billets	45,2	44,4	-1,8%
Cartes trajets	16,5	17,0	2,8%
Cartes train	154,9	157,0	1,3%
Sous-total	216,7	218,4	0,8%
TCV/EBS*	6,6	4,6	-30,3%
Total*	223,3	223,0	-0,1%

* Selon les mêmes paramètres (train Benelux inclus), le segment TCV/TGB (trafic transfrontalier et trafic frontalier) compte 6,1 mio. de voyageurs en 2013 (-7,9%), ce qui conduit à un nombre total de 224,5 mio. de voyageurs (+0,5%).

Suite à la suppression du train Benelux de l'offre intérieure, le nombre de voyageurs en trafic intérieur fléchit légèrement (-0,1%) pour atteindre 223 millions. Selon des paramètres 2012 comparables, le nombre de voyageurs augmente de 0,5% (224,5 millions). La progression ou le recul par rapport à 2012 restent toutefois limités et un mouvement à la hausse supplémentaire ne pourra être amorcé que si l'offre train est également renouvelée, ce qui est prévu dans le nouveau plan de transport qui sera lancé en décembre 2014.

Téléchargement en masse de l'app SNCB

L'app SNCB est une application mobile gratuite compatible avec iPhone, Android ou Java. Elle comporte un routeplaner de porte à porte, les horaires de trains en temps réel et un GPS pour ne plus jamais se perdre. En 2013, un module d'achat est venu compléter l'app iPhone et une app pour iPad a été lancée. Fin 2013, les différents formats avaient déjà été téléchargés 850.000 fois.

14% de voyageurs en plus vers la Côte

Durant les mois de juillet et août, la SNCB a transporté plus de 2,5 millions de voyageurs à destination de la Côte. Pour la société des chemins de fer, cela représente une amélioration de 14% par rapport à l'année précédente. Les jours de pointe, tels que le dimanche 7 juillet et le vendredi 2 août, plus de 70.000 voyageurs ont embarqué pour la Côte. La plupart des voyageurs ont choisi Ostende comme destination, suivie par Blankenberge. Pendant les mois d'été, la SNCB cible son offre sur ces milliers de voyageurs supplémentaires qui optent en faveur du train pour leurs déplacements de loisirs. Du 22 juin 2013 au 1er septembre 2013, des trains touristiques (trains ICT) ont ainsi été affrétés vers les destinations les plus populaires.

Evolution du chiffre d'affaires

Par rapport à la même période de l'année précédente, le chiffre d'affaires a légèrement baissé de 0,2%. La perte du chiffre d'affaires résultant de la suppression du train Benelux a donc été presque entièrement compensée par la croissance du chiffre d'affaires d'autres produits, principalement les pass et les abonnements. Le chiffre d'affaires des billets (+1,7%) augmente grâce aux bonnes prestations des B Excursions temporaires et suite à l'effet prix (majoration des tarifs en février). Les billets jeunes (+47,0%) et les promotions (+2,9%) contribuent eux aussi à l'augmentation du chiffre d'affaires. Les promotions telles que le Valentin Duo Deal, Summer Deal, Web Deal et Mobility Deal sont bien accueillies par le public. Seul le Shopping Deal (promotion de fin d'année) affiche un moins bon score.

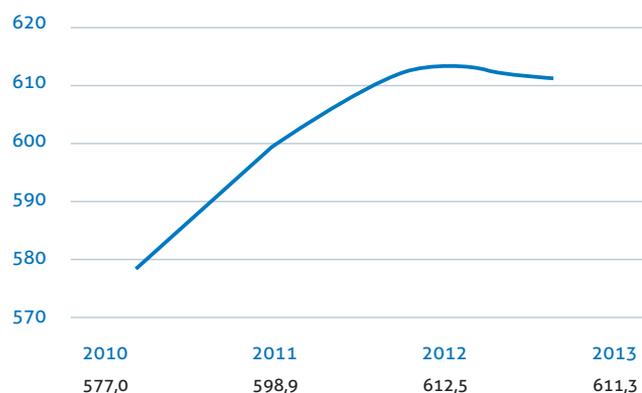
Les pass à nouveau en vogue

Après une année difficile en 2012, les pass repartent à la hausse en 2013 (+3,8%). Le Rail Pass marche toujours aussi bien (+8,6%). Le Rail Pass est surtout avantageux pour les clients qui effectuent de longs déplacements. Le train attire à nouveau les jeunes: le Go Pass affiche un joli score (+4,0%) et ce, exclusivement grâce à une augmentation des volumes. A cet égard, la non majoration du prix a exercé un impact positif sur le nombre de voyageurs. Seule la Key Card poursuit son recul (8% de diminution de son chiffre d'affaires).

Cartes Train : recettes en hausse, voyageurs en baisse

Dans la catégorie des cartes train, tous les abonnements obtiennent de meilleurs résultats financiers que l'année d'avant. La croissance moyenne du nombre de voyageurs réalisée en 2013 est toutefois inférieure à celle de l'année

Chiffre d'affaires trafic intérieur (mio. d'euros)

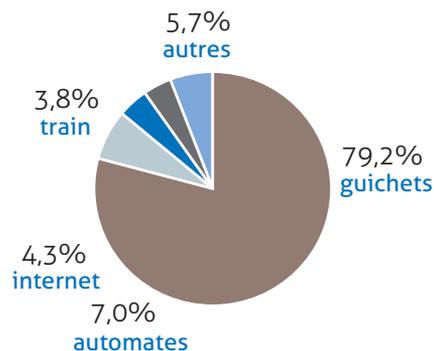


précédente. Il s'agit d'une première indication selon laquelle les déplacements domicile-travail atteignent peu à peu leur point de saturation. Des contrats tiers payant ont néanmoins encore été conclus en 2013 pour les déplacements gratuits domicile-travail pour les entreprises du secteur privé (l'employeur prend 80% du prix en charge et l'Etat, les 20% restants). Fin 2013, le secteur privé totalisait 8.001 contrats tiers payant.

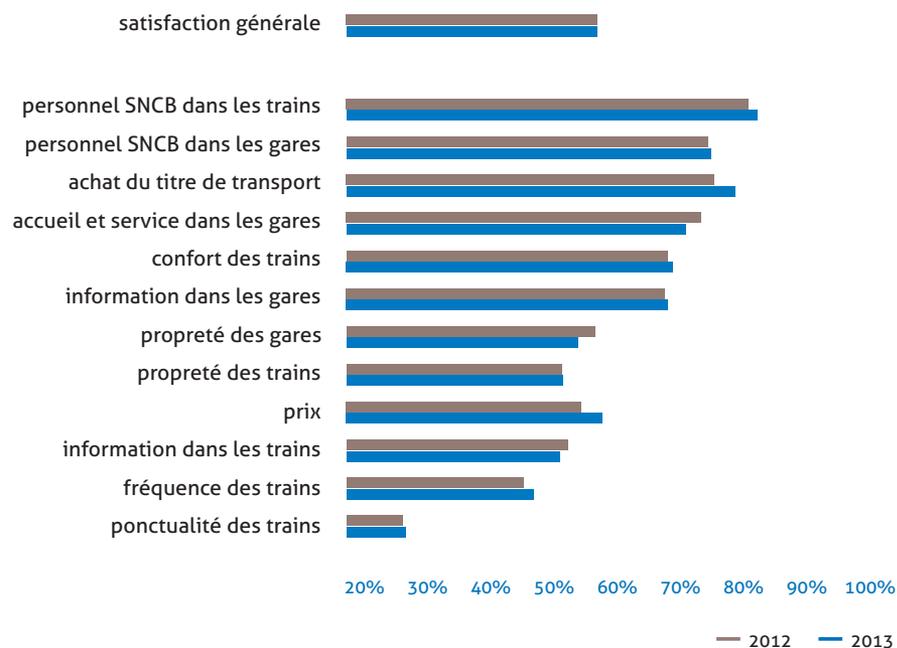
Franc succès pour les nouveaux distributeurs automatiques

Les guichets demeurent sans conteste le principal canal de vente pour la SNCB, mais l'introduction des nouveaux distributeurs automatiques remporte un franc succès: les recettes augmentent de 33,8% par rapport à l'année précédente. Les distributeurs automatiques sont plus conviviaux, moins sujets aux pannes et proposent un large éventail de produits. Ils sont également installés de manière plus visible dans les gares, si bien qu'ils se profilent comme une alternative évidente à la vente aux guichets. La vente par

Chiffre d'affaires par canal de distribution



Baromètre qualité (pourcentage de voyageurs qui attribue un score d'au moins 7/10)



internet a également le vent en poupe, avec une augmentation du chiffre d'affaires de 19% par rapport à 2012.

La satisfaction clientèle en statu quo

En 2013, la satisfaction clientèle générale demeure quasi telle quelle. Les voyageurs en train lui attribuent une moyenne de 6,51/10 contre 6,49/10 en 2012. En ce qui concerne le nombre de clients satisfaits, on observe un statu quo. Certains aspects spécifiques s'améliorent néanmoins : le personnel SNCB est à nouveau plébiscité et progresse encore par rapport à 2012. L'achat de billets et le prix du trajet en train obtiennent également une évaluation plus favorable. Les chiffres de ponctualité catastrophiques de 2013 ne donnent lieu à aucune baisse supplémentaire ; même si une satisfaction de la clientèle de 29,5% pour cet aspect reste bien évidemment largement insuffisante. La baisse relative à la propreté dans les gares est significative, le nombre de clients satisfaits à cet égard est passé sous le seuil des 60%. Le client lance un signal clair à la SNCB et définit également les priorités : la réorganisation des chemins de fer doit notamment permettre d'améliorer sensiblement d'améliorer sensiblement la ponctualité.

Interaction avec le client

En 2013, les voyageurs ont pris contact avec la SNCB de façon massive. Le Contact Center reçoit 554.346 appels (+5,4%) et 53.854 mails (+10%). Le fait que 2013 est une année noire en terme de ponctualité se traduit clairement par l'augmentation du nombre de demandes de compensations (105.531 soit +31%) et par les montants versés (1,6 mio. d'euros soit +22%). Des irrégularités sont constatées auprès de 554.079 voyageurs, ce qui représente une augmentation de 7,1%. Il

s'agit de voyageurs qui ne sont pas munis d'un ticket, ou munis d'un pass incorrectement rempli, ou encore de voyageurs circulant dans la mauvaise classe, etc...

Le service aux voyageurs à mobilité réduite fonctionne bien. Le service central a reçu 36.365 demandes d'assistance, soit 1,5% de plus qu'en 2012. Ce total ne tient pas compte des demandes directes d'accompagnement effectuées dans les gares.

Transport international de voyageurs : croissance au sein d'un marché libéralisé

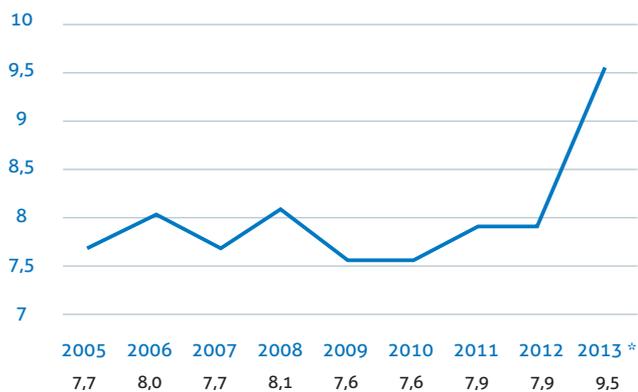
Depuis 2010, l'activité internationale de la SNCB, gérée par la direction SNCB Europe, évolue déjà dans un environnement de marché libéralisé. SNCB Europe développe deux grands métiers :

- transporteur : gestion des accords de collaboration avec Thalys, la SNCF (TGV Bruxelles-France), la DB (trains ICE); exploitation de ses propres trains internationaux (EuroCity vers Bâle, IC La Haye communément appelé "Benelux" et Treski);
- distributeur : vente de billets et autres produits en complément au voyage en train via internet, contact center, gares et agences de voyages.

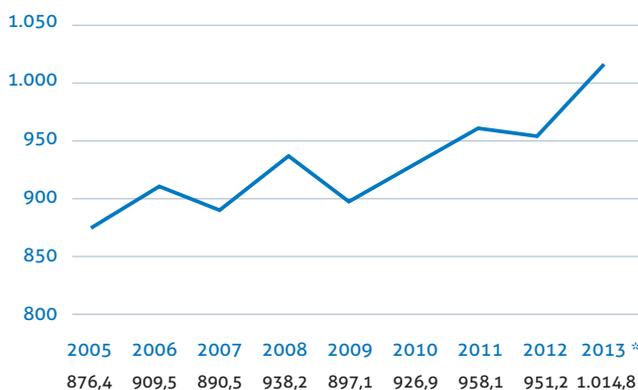
Par ailleurs SNCB Europe gère également les participations de la SNCB au sein d'Eurostar et preste des services pour d'autres transporteurs.

Un changement se profile à l'horizon : la SNCB et la SNCF désirent transformer Thalys en un opérateur ferroviaire à part entière, conformément à ce qui a été réalisé avec Eurostar. La marque sera ainsi en mesure de répondre encore mieux à la concurrence en hausse et d'améliorer son service à la

Voyageurs internationaux (mio.)



Voyageurs-km internationaux (mio.)



* y inclus les voyageurs Benelux

clientèle. Moyennant accord des autorités de la concurrence, cela pourrait être le cas d'ici début 2015.

En 2013, l'activité internationale de la SNCB aura été marquée par l'arrêt du projet Fyra, le train à grande vitesse qui devait

Voyageurs par type de produit (mio.)

	2012	2013	Vershil
Thalys	6,4	6,7	3,1%
TGV	1,0	1,0	-4,2%
Den Haag Express*	0,1	1,5	-
Classique	0,3	0,3	-17,1%
Total*	7,9	9,5	19,8%

* Selon paramètres identiques (sans train Benelux), le segment Den Haag Express n'étant pas pris en compte en 2013, le nombre total de voyageurs atteindrait les 7,9 millions en 2013 (+1,3%) et 7,8 en 2012.

relier Bruxelles à Amsterdam. Pour ne pas laisser les voyageurs Belgique - Pays-Bas sur le quai, une solution a été trouvée dès janvier pour relancer et systématiser l'offre de trains classiques.

Voyageurs: part selon type de train

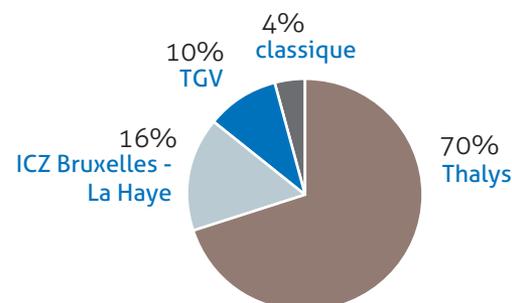
La reprise du train Benelux a donné un grand coup d'accélérateur à SNCB Europe au niveau du nombre de voyageurs (+19,8%). Sans tenir compte de ce changement, le trafic international progresse de 1,3%. En 2013, le produit Thalys a largement contribué aux bons résultats de l'activité internationale de la SNCB. Pour symboliser cette réussite, on peut relever que, en octobre, le train à la livrée bordeaux accueillait son 100 millionième voyageur. En 2013, la

liaison Thalys sur l'axe Belgique – Pays-Bas a été dopée par la suppression du Fyra. Mais Thalys a également réalisé de bonnes performances sur d'autres liaisons comme celle vers l'Allemagne avec une augmentation de 2,7% du nombre de voyageurs à destination de l'Allemagne. Entre Bruxelles et Paris, par contre, une diminution de 3% a été observée, surtout en raison du contexte économique et des mauvaises prestations du marché français. Cette liaison Bruxelles – Paris reste néanmoins la plus fréquentée de Thalys.

Au niveau de la satisfaction clientèle, elle atteint un nouveau record avec un taux de 87,3% de clients satisfaits. Le taux de régularité de 90,6% y contribue sans doute également.

Le TGV Bruxelles - France enregistre un léger recul, principalement dû à la suppression de la liaison Bruxelles – Bordeaux. L'EuroCity classique vers Bâle, qui représente 3% des voyageurs gérés par SNCB Europe, a connu un moindre succès en 2013. Cela peut s'expliquer notamment par la fréquence limitée et les alternatives proposées par les trains à grande vitesse via la France et l'Allemagne.

Voyageurs : part selon type de train



SNCB Europe remporte le BeCommerce Award

2013 qui récompense le site commercial doté de la meilleure interface mobile. Ce prix récompense les efforts déployés par la SNCB pour intégrer les technologies de communication les plus récentes dans son service à la clientèle. "Les Chemins de fer belges ont reçu l'Award pour avoir parfaitement réussi à répondre à la demande croissante des internautes désireux d'acheter des titres de transport via un smartphone", déclarait le groupement d'intérêts BeCommerce dans son communiqué de presse.

Evolution du chiffre d'affaires en trafic international

La suppression du Fyra n'a pas empêché SNCB Europe d'augmenter ses recettes (+7,9%). Et ce, grâce aux recettes du train Benelux et aux revenus supplémentaires engrangés par l'axe Bruxelles - Pays-Bas de Thalys.

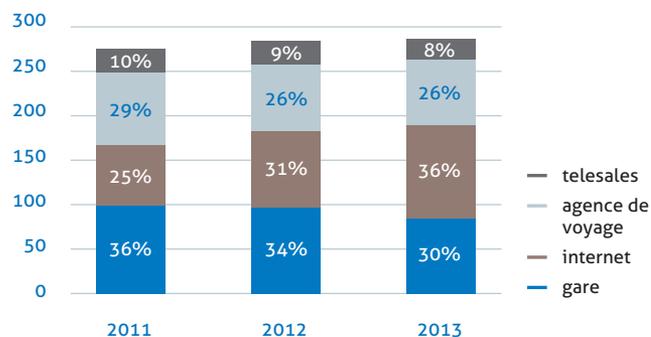
Tout comme en 2012, les activités en tant que transporteur se taillent la part du lion au niveau du chiffre d'affaires de SNCB Europe.

En ce qui concerne les canaux de vente, le site internet est devenu le numéro un absolu et en 2013, il détrône les gares en tant que canal principal. Contrairement au voyageur en service intérieur, le client international est bien plus habitué à réserver ses voyages, transports et autres en ligne. SNCB Europe répond à cette demande par le biais d'un site extrêmement convivial en évolution constante et d'une stratégie de vente en ligne intelligente. Dans un marché où la concurrence est intense, une politique de distribution dynamique et adaptée à la demande est le seul moyen pour rester sur la voie de la croissance.

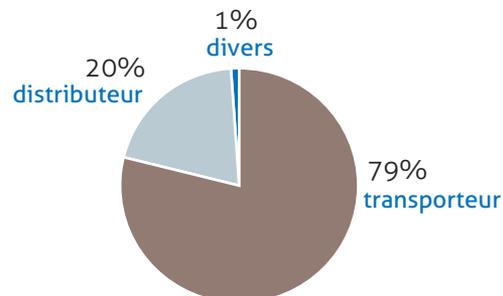
Chiffre d'affaires en trafic international (mio. d'euros)



Chiffre d'affaires par canal de vente (mio. d'euros et part de marché)



Chiffre d'affaires par activité





Inspirer la mobilité

Notre système ferroviaire complexe joue un rôle clé dans notre mobilité, mais cette pertinence est tributaire de prestations opérationnelles correctes. **Un service de train de qualité doit être bâti sur trois critères: sécurité, ponctualité et confort.** La sécurité est et demeure la première priorité et à cet égard, en 2013 une étape majeure a été franchie: l'engagement, pris en 2010, d'équiper pour fin 2013 l'ensemble du matériel avec le TBL1+ a été respecté. D'autres aspects liés à la sécurité font également l'objet de l'attention requise, tant pour garantir la sécurité des voyageurs et du personnel, que pour assurer le fonctionnement sans faille du réseau ferroviaire. La ponctualité a enregistré un net recul, notamment en raison de la période hivernale, mais les premiers mois de 2014 promettent de meilleures perspectives. Le confort implique surtout de proposer des places assises en suffisance et grâce à la livraison des automotrices Desiro, le nombre de places augmente systématiquement. La mobilité en train dépend finalement d'une offre mûrement réfléchie. **En 2013, la SNCB a finalisé son plan de transport prévu pour décembre 2014;** ce dernier implique une refonte majeure du service des trains et, par une plus grande robustesse, il doit contribuer à améliorer la ponctualité.

Trafic ferroviaire sûr: de la TBL1+ à l'ETCS

L'installation du système d'arrêt automatique TBL1+ sur l'ensemble des engins de traction a été finalisée en 2013. Le niveau de sécurité des chemins de fer s'en trouve désormais significativement augmenté. Dans la pratique, il a été procédé à cette installation de diverses manières : sur le matériel plus ancien, la TBL1+ a été montée ultérieurement via des modules spécifiques (conduite, antenne, commande). Il s'agit ici des locomotives de type 21/27, des automotrices datant d'avant 2000 (doubles, quadruples, Sprinter, Break, AM96), des voitures pilotes M4 et M5, des autorails type 41 et des locomotives diesel type 77. Sur le matériel plus récent, le dispositif ETCS présent a été connecté au régime TBL1+. Les toutes nouvelles automotrices Desiro sont livrées avec l'ETCS et la TBL1+ déjà en service. Comme mentionné dans les rapports annuels précédents, la SNCB vise une flotte ETCS complète d'ici 2023.

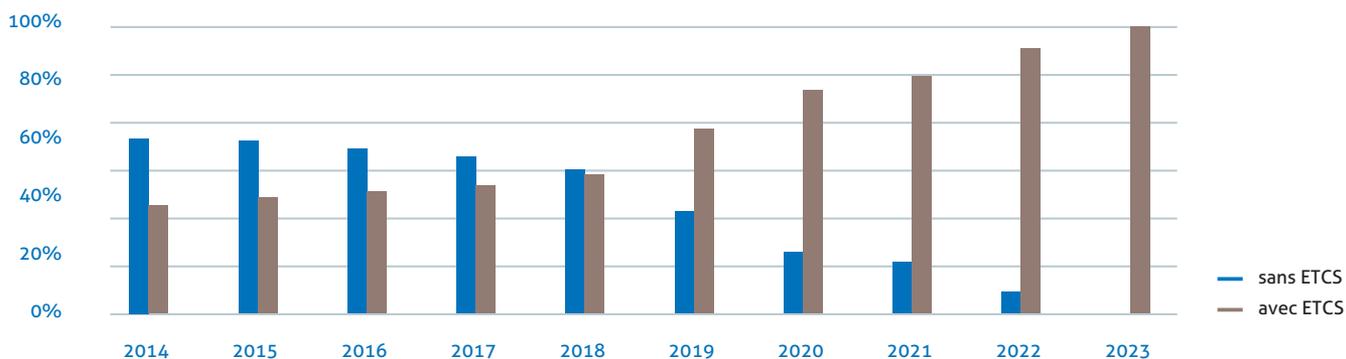
Installation de l'ETCS en 2013

Total flotte		1.198
ETCS	30,8%	369
TBL1+	69,2%	829

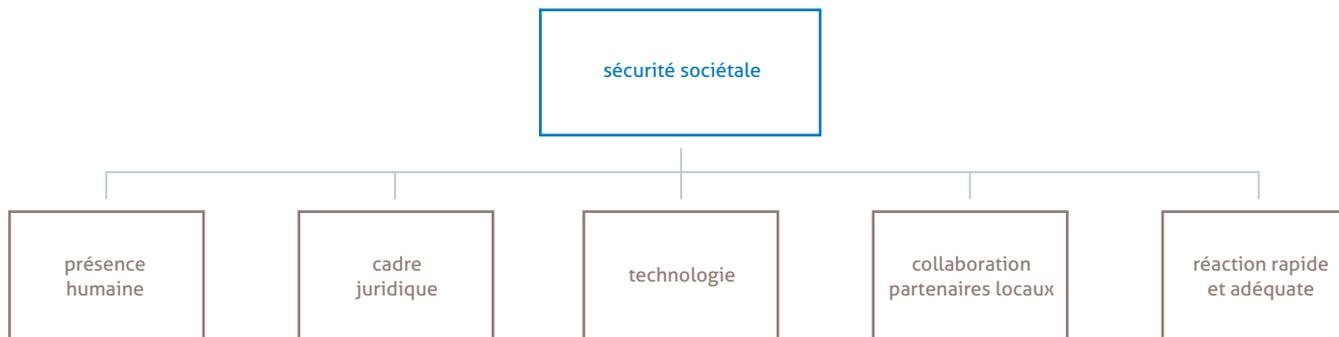
Sécurité sociétale: un dispositif impressionnant pour la garantir

La politique de sécurité de la SNCB s'oriente vers une politique de présence dans les espaces publics. Les agents Securail veillent à assurer une présence maximale dans les gares et dans les trains. 452 agents Securail en moyenne effectuent des patrouilles préventives et procèdent à des interventions

Pourcentage de véhicules avec l'ETCS installé



Sécurité sociétale : un dispositif impressionnant pour la garantir



dans le domaine ferroviaire et à bord des trains (par ex. interventions en cas d'accidents, alerte à la bombe, graffiti, circulation illicite dans les voies, etc.). Une technologie impressionnante doit par ailleurs assister Securail. Grâce aux 3.671 caméras de surveillance réparties dans 106 gares et aux 1.010 caméras de surveillance présentes sur 133 autres sites (faisceaux, bâtiments administratifs, parcs de câbles, etc.), les agents dans les salles de contrôle sont en mesure de surveiller étroitement les allées et venues. En 2013, les services internes, la police (y compris SPC) et le Parquet ont consulté au total 3.744 images dont 76% ont livré un résultat positif. Le centre névralgique en matière de sécurité est le Security Operations Center (SOC), la centrale nationale d'appels pour tous les incidents liés à la sécurité. En 2013, il a enregistré 82.429 appels, soit 3% de plus qu'en 2012. Le numéro d'urgence gagne en popularité : en 2013, il comptabilisait 5.835 appels (+91% par rapport à 2012).

Par le biais d'accords de collaboration avec les différents partenaires actifs aux abords des gares, la SNCB contribue à rendre l'environnement des gares plus sûr et plus agréable. Des accords de collaboration ont actuellement été conclus avec 94 communes, 63 zones de police et 19 arrondissements judiciaires. Ils se traduisent par des actions comme des graffiti-jams, des campagnes contre les pickpockets et les vols de vélos ou par des patrouilles conjointes avec la Police locale.

Le sentiment de sécurité s'améliore

Le baromètre qualité indique que nos clients se sentent visiblement plus en sécurité. Là où, en 2012, 77% des personnes interrogées se sentaient en sécurité dans la gare de départ, ce chiffre a atteint 80% en 2013. La même évolution est constatée à bord des trains (86% des voyageurs ont indiqué se sentir en sécurité contre 80% en 2012) et dans les parkings de gare (score de 79% en 2013 contre 71% en 2012).

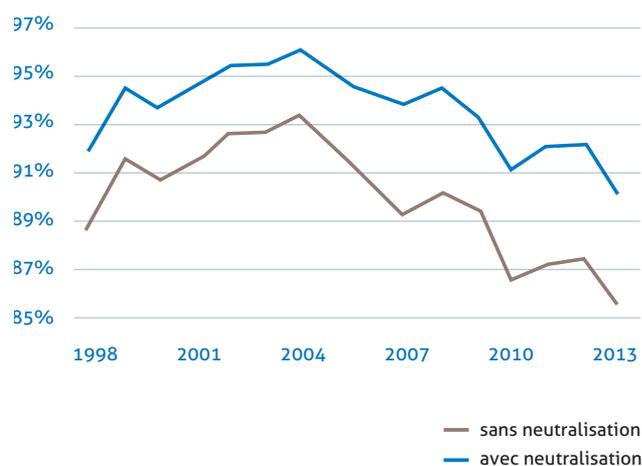
Les agressions à l'encontre du personnel demeurent la priorité absolue

Le master plan SNCB contre les agressions comporte 55 points d'action qui ont sensiblement réduit le nombre de faits au cours de l'année dernière.

En 2013, on dénombrait 1.276 cas d'agression à l'encontre du personnel SNCB, soit une diminution de 6%. La majorité d'entre eux visait le personnel des trains avec 1.074 cas d'agression physique ou verbale. Cela représente une baisse de 9% par rapport à 2012 qui avait encore enregistré 1.178 cas. Les autres cas d'agression étaient dirigés contre le personnel opérationnel et de vente (141, soit +2%) et

les agents Securail (62, soit +41%). Afin d'enrayer les cas d'agressions à l'encontre des accompagnateurs de train, en 2013, des caméras de surveillance ont été installées dans les Desiro. Securail collabore aussi étroitement avec les accompagnateurs de train et les Ticket Control teams (Tico-teams). Dans la majorité des cas, c'est en effet un titre de transport non valable qui se situe à l'origine de l'agression. En 2013, Corporate Security Service a organisé une vaste enquête parmi le personnel en contact avec le public. Cette enquête sondait le sentiment d'insécurité du personnel et la mesure dans laquelle il était confronté au harcèlement de la part de tiers. A partir de l'analyse des résultats, Corporate Security Service souhaite proposer de nouvelles mesures dans la lutte anti-agression.

Evolution de la ponctualité



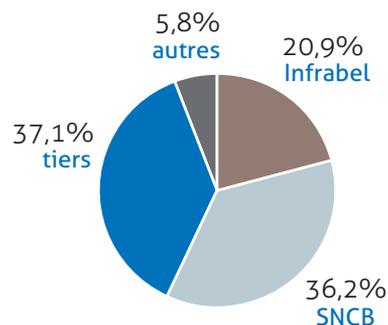
Ponctualité avec neutralisation: indice de ponctualité tenant uniquement compte des retards dont la cause est imputée à l'exploitation ferroviaire, hors causes externes (conditions climatiques, vols de câble, ...). Cet indice représente un indicateur du niveau de prestation des chemins de fer proprement dits et ne reflète donc nullement l'expérience des voyageurs (=ponctualité sans neutralisation).

Ponctualité : 2013 est une année noire

La tendance favorable amorcée après 2010 ne s'est malheureusement pas confirmée en 2013. Seuls 85,6% des trains circulent à l'heure, contre 87,2% en 2012. La moyenne neutralisée affiche elle aussi un recul. De 92,0%, elle passe à 90,4%. L'une des causes principales résidait incontestablement dans l'hiver exceptionnellement long que nous avons connu, avec un mois de mars particulièrement froid (le plus froid depuis 1962 selon les statistiques météorologiques).

Le nombre de trains supprimés a augmenté de 6.898 en 2012 à 7.887 en 2013, les trains partiellement supprimés sont passés de 12.071 à 12.693. Ce qui correspond à 1,59% du nombre total de trains affrétés (contre 1,42% l'année précédente). Et ce, sans tenir compte des trains supprimés en raison du déraillement d'un train de marchandises à Wetteren, le 4 mai. Suite à l'interruption complète du trafic ferroviaire

Causes des retards



durant plusieurs semaines sur la ligne Gand-Termonde, pas moins de 6.805 trains ont dû être supprimés.

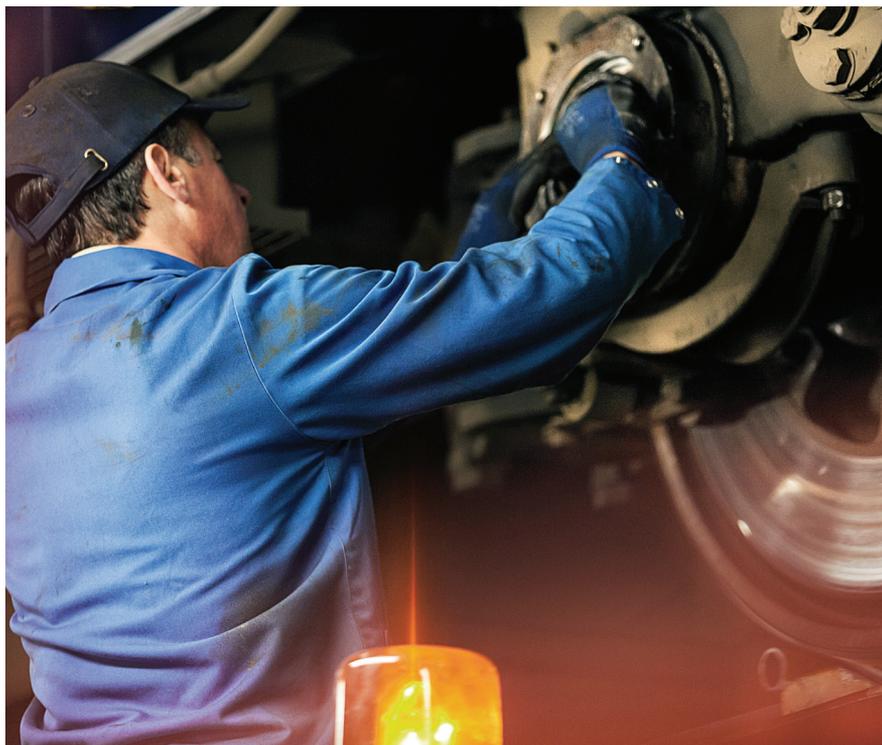
La part de la SNCB dans les retards a légèrement augmenté pour passer de 35,1% en 2012 à 36,2% en 2013. Les avaries au matériel sont responsables de la majorité de ces retards. A terme, la part des avaries aux trains devrait diminuer grâce au rajeunissement du parc de matériel. Les locomotives de type 18/19 affichent de bons résultats, avec en moyenne une avarie technique tous les 10 mois. Les automotrices Desiro ont été confrontées à quelques maladies de jeunesse sur certaines liaisons. La SNCB et le constructeur Siemens ont élaboré un plan afin d'améliorer la fiabilité de manière structurelle (notamment par le remplacement de certains semi-conducteurs, le réglage des portes et le contrôle du câblage).

La part d'Infrabel (problèmes liés à l'infrastructure) augmente de 18,7% à 20,9%. Les retards causés par des tiers enregistrent une baisse de 40,3% à 37,1%. Parmi les tiers, citons par exemple les conditions climatiques extrêmes

avec, en tête, les fortes chutes de neige du 12 mars, qui ont provoqué 12.769 minutes de retard. D'autres retards imputés à des tiers sont notamment les vols de câbles, les suicides, la présence de personnes dans les voies, les actes de vandalisme, ...

Vols de câbles: diminution de 40% grâce au Plan National d'Action

Le 23 mai 2013 marque une étape dans la lutte contre les vols de câbles, avec le lancement du Plan National d'Action contre les vols de câbles, entre autres avec un symposium organisé pour plus de 200 stakeholders. La surveillance



La SNCB est responsable de 36,2% des retards. Ce sont surtout des pannes de matériel qui perturbent le trafic ferroviaire.



Le plan de transport 2014 est plus réaliste, plus robuste et vise une meilleure ponctualité.

accrue de Securail, les actions organisées en collaboration avec la Police des Chemins de Fer, les interventions techniques et les nouvelles dispositions légales semblent avoir permis de freiner les voleurs. Si en 2012 on enregistrait encore 1.362 vols de câbles, ce total est passé à 810 en 2013. Cela représente une diminution de 40%.

Plan de transport 2014: mieux répondre aux besoins en mobilité

Un plan de transport constitue en quelque sorte la colonne vertébrale du trafic ferroviaire : il détermine les liaisons sur lesquelles l'ensemble des trains circulent sur le réseau ferroviaire et selon quel horaire. Le plan de transport actuel de la SNCB date de 1998. Il avait été initialement prévu pour une période de 7 ans et tenait compte d'une croissance de 35% du nombre de voyageurs-km. Mais de 1998 à 2012, le nombre de voyageurs-km a augmenté de 70% soit le double de ce qui était prévu lors de la conception du dernier plan.

D'autres facteurs ont accru la pression sur l'ancien plan de transport : la croissance de l'offre suite à la mise en service

des lignes à grande vitesse, l'aménagement de 9 liaisons IC et IR supplémentaires, le lancement de grands chantiers ferroviaires (pour le RER), les travaux courants d'entretien et de modernisation sur le réseau (leur nombre a doublé au cours de ces 5 dernières années). Sans oublier l'utilisation de trains plus longs (places assises supplémentaires) et l'extension de nos systèmes de sécurité et procédures qui influencent également le temps de parcours.

Une partie de ces évolutions ont été intégrées dans le cadre existant du plan de transport sans repartir d'une feuille blanche ce qui a eu pour conséquence de fragiliser la cohérence initiale. Cela rend le service des trains plus fragile et plus sensible aux problèmes. Le moindre incident suffit à provoquer un effet boule de neige.

C'est pourquoi la SNCB a investi quatre années de réflexion et de conception pour proposer un nouveau plan de transport. Ce dernier est plus robuste, plus réaliste et orienté vers une meilleure ponctualité. Un plan plus réaliste signifie également que le temps de parcours sera en moyenne un peu plus long. La vitesse commerciale des trains diminue en moyenne de

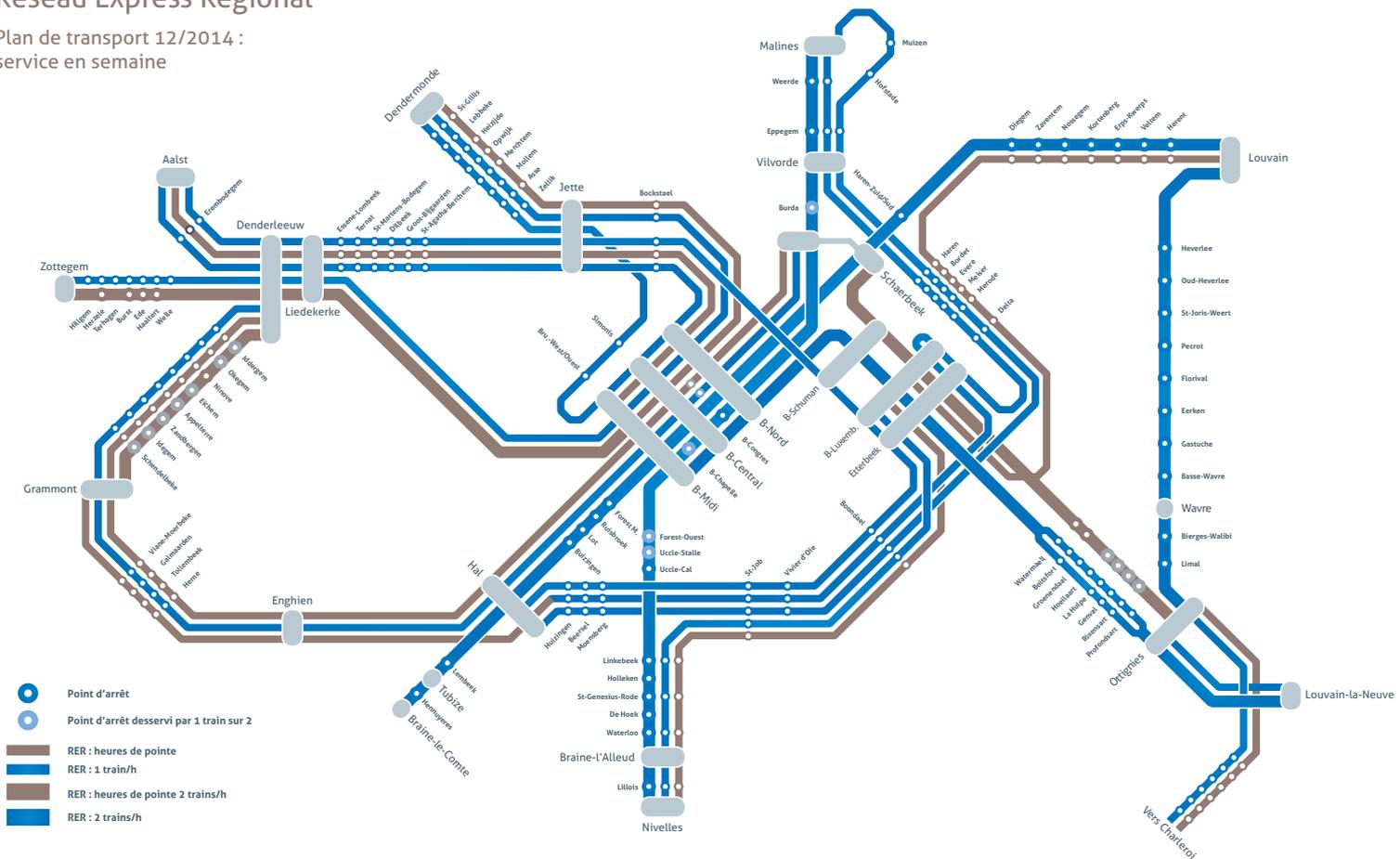
1%. Pour les 100 trajets les plus importants, le temps de parcours est rallongé de 3,3%. Suite à toutes les évolutions observées dans le transport actuel d'une part et, d'autre part, en raison de choix définis dans le nouveau plan de transport (e.a. des arrêts supplémentaires sur certaines relations). Le plan de transport 2014 est basé sur les flux de voyageurs et répond aux besoins de la majorité d'entre eux. Il tient compte de l'augmentation du nombre de voyageurs et de la croissance attendue d'ici 2017.

Le plan entrera en vigueur en décembre 2014. Pour la SNCB, il s'agit d'un défi de taille: nous allons transporter encore plus de voyageurs sur une infrastructure lourdement chargée, avec les mêmes moyens financiers.

Le plan de transport 2014 va faire l'objet de larges actions de communication en 2014 et notamment d'un tour des provinces pour rencontrer le personnel de la SNCB, la presse et les élus de tous les niveaux de pouvoir. Cela permettra de collecter un ensemble de réactions sur base desquelles le

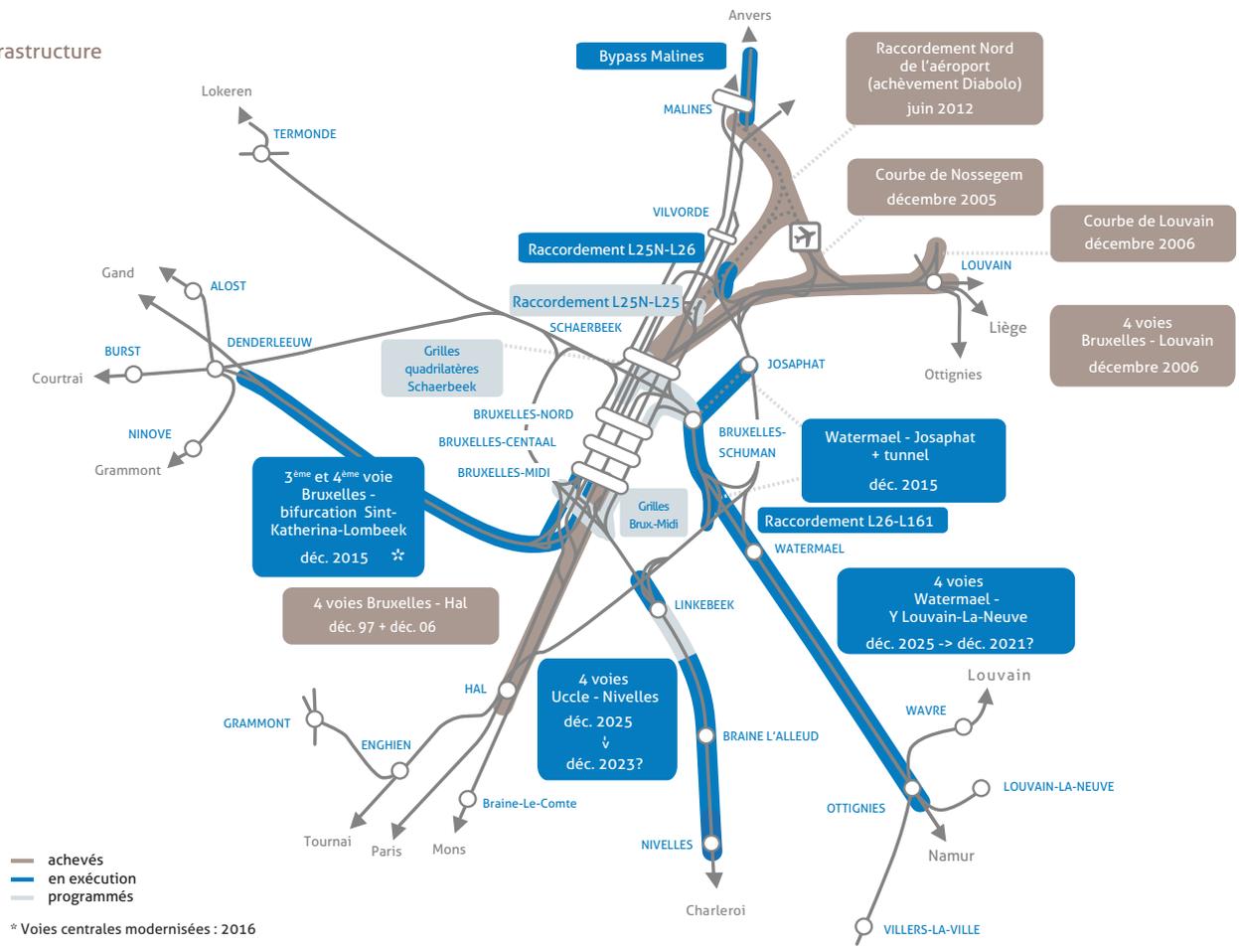
Réseau Express Régional

Plan de transport 12/2014 :
service en semaine



RER

Aperçu des travaux d'infrastructure et planning (carte Infrabel)



plan sera adapté mais dans le respect des principes de base qui ont guidé sa conception (comme l'amélioration de la robustesse par exemple). Un chapitre détaillé sera consacré au plan de transport dans le rapport d'activités de l'année 2014.

Nouvelle mobilité: qu'en est-il du RER ?

Dans son nouveau plan de transport 2014, la SNCB a élaboré un service des trains proposant une offre RER (Réseau

Express Régional). Pour ses déplacements dans Bruxelles et en périphérie, le client pourra ainsi dès décembre 2014 - et certainement durant les heures de pointe - compter sur une offre fréquente et finement maillée qui prend déjà en considération la future mise en service de la nouvelle infrastructure à l'horizon 2015/2016. Pour mettre en place la totalité de l'offre RER, les travaux d'infrastructure requis doivent être terminés. D'ici 2015 à

2016, Infrabel, le gestionnaire de l'infrastructure, finalisera plusieurs grands projets qui permettront une augmentation de la capacité à certains endroits. Une exploitation maximale des possibilités offertes par la nouvelle infrastructure sera possible dès 2025.

Le Réseau Express Régional (RER): un projet d'infrastructure ambitieux

Le Réseau Express Régional (RER) doit améliorer les transports en commun dans un rayon de 30 kilomètres autour de Bruxelles). Le RER offrira plus de capacité, plus de trains et

plus de confort sur les grands axes de et vers la capitale, en combinant vitesse et fréquence. Cela nécessite une scission des trains directs et des trains omnibus. Pour y arriver, Infrabel double la capacité sur les voies principales vers Bruxelles : toutes les lignes RER compteront 4 voies au lieu de deux actuellement.

Les trains RER dont les arrêts sont fréquents disposeront ainsi de leurs propres voies, sans entraver le trafic des trains directs.

Le projet ne se limite pas aux trains : un grand nombre de gares et points d'arrêt sur les lignes RER seront renouvelés.



Luc Lallemand, CEO Infrabel, avec Jo Cornu, CEO SNCB et le Ministre des Entreprises Publiques Jean-Pascal Labille. Une bonne collaboration entre la SNCB et Infrabel est cruciale pour une meilleure mobilité en train.

Evolution du nombre de places assises



Les points d'arrêt situés sur les futures lignes du RER seront entièrement modernisés pour devenir des nœuds multimodaux d'où convergeront les différents moyens de transport. Les navetteurs doivent être en mesure de monter, descendre ou changer de moyen de transport de manière rapide et confortable. Infrabel a également ouvert plusieurs nouveaux points d'arrêt pour répondre aux besoins de mobilité : Gerموir, Arcades et Vivier d'oise. Sur la ligne ferroviaire Bruxelles-Denderleeuw, un nouveau point d'arrêt du RER sera ouvert à Anderlecht.

Pour améliorer la mobilité dans le quartier européen et aux alentours, Infrabel construit un nouveau tunnel pour relier directement les lignes ferroviaires Bruxelles-Namur (ligne 161) et Bruxelles-Hal (ligne 26). Le tunnel Schuman-Josaphat devrait donner une bouffée d'oxygène au réseau ferroviaire bruxellois. Grâce à ce projet clé et à l'aménagement récent du Diabolo, le quartier européen disposera d'une liaison directe avec les grandes villes du pays et Brussels Airport. Certains chantiers sont terminés: la liaison Diabolo avec l'aéroport, les 4 voies entre Bruxelles et Hal et les 4 voies entre Bruxelles et Louvain. Sur les autres axes, plusieurs chantiers ont commencé. Le processus de décision étant complexe et le service devant être maintenu, la réalisation de ce projet d'infrastructure représente un défi de taille. Grâce à une étroite collaboration entre Infrabel et la SNCB, les conséquences pour la clientèle sont limitées malgré d'importantes adaptations à l'infrastructure.

Nouveaux horaires, nouveaux trains

Fin 2013, presque toutes les nouvelles locomotives de type 18/19 ont été livrées (116 sur 120). Sur les 305 automotrices Desiro commandées, 153 circulent déjà. Les travaux de modernisation du matériel se déroulent également selon un

Commandes de nouveau matériel

Type	Fonction	Date commande	Date livraison	Quantité	Quantité livrée (31/12/2013)	Budget
T18	Locomotive bitension électrique	2006	2011-2012	60	60	211 mln. euro
T18		2008	2012-2013	60	56	220 mln. euro
Desiro	Automotrice triple, dont 95 pour le RER	2008	2011-2016	305	153	1.425 mln. euro

rythme soutenu : 38 automotrices "Break" ont été renouvelées et la construction d'un prototype est en cours d'élaboration pour le renouvellement des automotrices quadruples datant des années septante.

Afin de s'aligner sur la future croissance des voyageurs, la SNCB a rédigé en 2013 un premier cahier spécial des charges en vue de l'acquisition de nouvelles voitures à deux niveaux M7. Elles doivent pouvoir rouler à 200 km/h sous deux tensions (3kV pour le réseau classique, 25kV pour les lignes à grande vitesse). Le confort offert doit être comparable à celui des voitures M6. Outre une vaste offre de places, la distinction entre la première et la deuxième classe sera davantage marquée que dans les voitures M6. Les nouvelles voitures doivent permettre à la SNCB d'adapter aisément la composition des trains. Les automotrices doivent bien entendu être équipées du système de sécurité ETCS. Au total, la SNCB souhaite en commander 1.362 exemplaires. La livraison devrait commencer aux alentours de 2018 et se poursuivre jusqu'en 2025.

Renouvellement au niveau des ateliers

Malgré des rénovations fréquentes, de nombreux ateliers de la SNCB ne répondent plus aux exigences d'entretien pour les trains les plus récents, tandis que les conditions de travail ne sont pas non plus optimales. Une partie de l'infrastructure est obsolète, ce qui limite la vitesse et l'efficacité de l'entretien. La SNCB souhaite préparer l'avenir par la construction de nouveaux ateliers et hangars d'entretien mieux adaptés. En 2013, la SNCB est donc passée à la vitesse supérieure. La construction d'un nouvel atelier à Kinkempois (Liège) a débuté en septembre. Les travaux préparatoires pour un nouvel atelier à Stockem (Arlon) sont également en cours. En

2013, la SNCB a finalement obtenu le permis de bâtir pour la construction d'un nouvel atelier à Melle. Dans le courant de 2014, Hasselt disposera d'un nouveau hangar d'entretien. Les terrains ont déjà été assainis et préparés en vue de la réalisation des travaux. Une étude est actuellement en cours pour Ostende, où la SNCB aimerait poser la première pierre en 2015. Parmi les nouveaux hangars, figure notamment le hall d'entretien de Charleroi, construit en 2012, et spécifiquement équipé pour pouvoir effectuer l'entretien des automotrices Desiro.

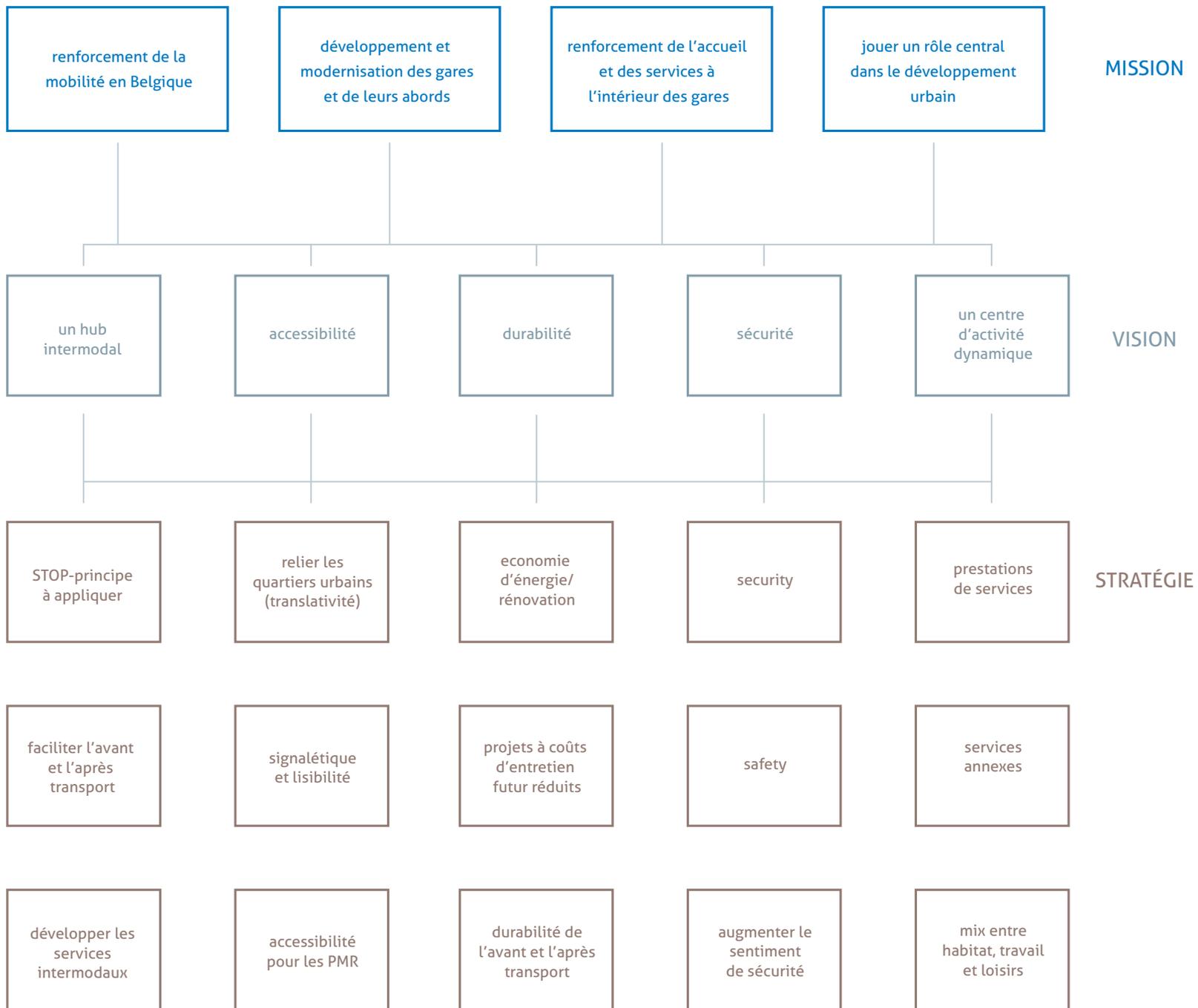
Investir dans l'emploi local

En investissant dans les ateliers, la SNCB garantit également l'emploi dans les différentes provinces de notre pays. Le coût du nouvel atelier de Melle s'élève à quelque 126 millions d'euros et celui-ci sera constitué de deux grands hangars d'entretien : l'un destiné au matériel de traction, l'autre aux voitures. A Kinkempois, un vaste hangar comptant 5 voies longues (268 mètres) pour une importante capacité d'entretien (représentant 66 millions d'investissements) sera construit. Le hangar prévu à Hasselt (25 millions d'euros) vise surtout un entretien plus efficace des voitures à deux niveaux M6. Le hangar permettra de procéder à l'entretien des voitures sans les détacher de la rame. Cela représente un gain de temps considérable, car plus aucun désaccouplement ni aucune manœuvre ne seront requis. Les travaux de moindre envergure exigent également d'importants investissements. L'Atelier Central de Malines a ainsi investi 7,7 millions en 2013, essentiellement dans le renouvellement du parc de machines et en faveur de mesures d'économie d'énergie (renouvellement et isolation des toitures, entre autres). L'installation d'un nouveau trainwash à Schaerbeek a nécessité pour sa part, 5,6 millions d'euros.



Inspirer les gares

Pour la SNCB, les gares sont des **carrefours intermodaux de premier choix vers lesquels convergent les trains, voyageurs, vélos, bus, trams, métros et voitures**. Elles font également office de points d'ancrage dotés d'un important potentiel économique et social dans la ville ou la commune. Tout ceci s'inscrit donc dans le cadre de la mission de la SNCB visant à moderniser et à développer les gares et leurs abords, à assurer l'accueil et le service dans les gares et à jouer un rôle central dans le développement et la densification du tissu urbain. La vision stratégique relative aux gares peut donc se baser sur **5 piliers : l'intermodalité, l'accessibilité, la durabilité, la sécurité et le développement d'activités**. L'objectif prioritaire est d'offrir au client un maximum de possibilités pour valoriser son temps et lui en faire gagner.



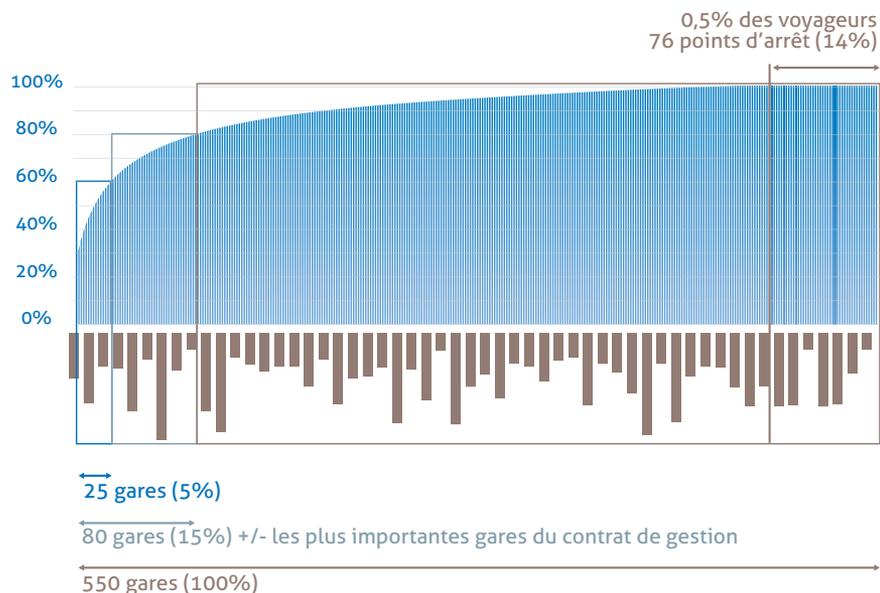
Les gares, vecteurs d'une dynamique sociale

Notre pays compte-t-il trop de gares et points d'arrêt ? Avec ses 550 gares et points d'arrêt, la Belgique dispose d'un réseau dense et étendu. Avec la disparition de l'industrie traditionnelle et la mobilité changeante, nombre de ces arrêts ont diminué en importance. Les 80 gares les plus importantes accueillent quelque 80% des voyageurs. 76 points d'arrêt représentent à peine 0,5 % des voyageurs.

Intermodalité : des gares orientées mobilité durable

Voitures partagées CAMBIO

Le concept de voiture partagée s'inscrit parfaitement dans le rôle sociétal de la SNCB en matière de développement durable. Par conséquent, la SNCB et Cambio ont un accord de partenariat : des voitures partagées sont disponibles sur les sites des gares de Bruxelles-Midi, Namur, Anvers-Central, Anvers-Berchem, Bruges, Gand-Dampoort, Gand-Saint-Pierre,



Louvain, Saint-Nicolas, Turnhout, Charleroi-Sud, Liège-Guillemins, Liège-Palais, Mons, Namur et Ottignies. Fin 2013, 65 voitures Cambio étaient disponibles dans ces gares et le nombre de clients est en croissance.



60% des voyageurs circulent dans les 25 plus grandes gares.

Les gares belges parmi les plus belles du monde

La Belgique compte deux gares dans les divers classements des "dix plus belles gares du monde". Que ce soit par Newsweek, CNN ou le blog populaire américain mentalfloss, les gares d'Anvers et de Liège sont citées comme références. Pour un "petit pays" comme la Belgique, le palmarès est des plus remarquable : la gare d'Anvers-Central, construite en 1905, a été mise aux exigences du XXI^e siècle et de la grande vitesse tandis que la nouvelle gare de Liège-Guillemins réussit l'intégration d'une nouvelle conception architecturale avec des solutions technologiques inédites en matière d'infrastructure ferroviaire.

Points Vélo

Le vélo est également un complément idéal, tant en termes de mobilité que de respect de l'environnement, à un voyage en train. Pour renforcer cette complémentarité naturelle, la SNCB veut améliorer l'accueil des deux roues. Aujourd'hui, 46 gares disposent d'un Point Vélo. Ces Points Vélo, gérés par des entreprises d'économie sociale, participent à l'entretien et au contrôle social des parkings pour deux roues mais proposent aussi des services comme les petites réparations et le petit entretien des vélos. Un nouvel appel à candidature a été réalisé en 2013.

Blue-bike

C'est la filiale Blue-Mobility qui gère la location des Blue-bike, en partenariat avec les Points Vélos. Le service "Blue-

bike" est aujourd'hui proposé dans une soixantaine de villes. Et Blue-Mobility étudie, avec les villes et communes qui le souhaitent, toutes les propositions d'implantations nouvelles. Le modèle belge du vélo partagé est une adaptation de l'"OV-fiets" hollandais. Le nombre d'abonnés et de locations croît lentement mais régulièrement. Chez nos voisins, il a aussi fallu cinq ans pour que le service devienne un succès.

Les bornes de chargement pour voitures électriques

Avec l'installation de bornes de chargement pour véhicules (autos, motos, vélos) électriques, la SNCB offre de nouvelles perspectives de mobilité durable. Le voyageur orienté environnement a dès lors un double avantage. Pendant qu'il travaille, sa voiture charge dans le parking de la gare. D'ici fin 2014, les bornes de chargement seront disponibles dans 34 gares. Anvers-Central, Ottignies, Namur, Bruges, Gand-Saint-Pierre, Hasselt et Louvain sont déjà équipés aujourd'hui avec 6 places pour voitures électriques, 6 places e-motos et 6 places pour vélos électriques.

Exploitation des parkings

Suite à la restructuration, la SNCB a repris la gestion de l'ensemble des parkings autour des gares, soit un total de 56.804 places de parking. Parmi ce parc de stationnement, 53 parkings représentant 19.199 emplacements sont équipés de contrôles d'accès et sont exploités par la filiale B-Parking. Le programme d'installation se poursuivra dans les prochaines années avec toujours la même philosophie : par une politique tarifaire adaptée à l'offre locale et, en leur donnant des avantages préférentiels importants, faire gagner du temps aux usagers des trains.

Des gares accessibles à tous

La gare doit être accessible à tous : personnes à mobilité réduite, personnes accompagnées d'enfants en bas âge ou voyageurs avec bagages. Un bâtiment de gare est dit accessible lorsque :

- il possède au moins un accès totalement dégagé de tout obstacle reliant la voie publique au hall des guichets ;
- il comporte au moins un accès aux quais totalement dégagé de tout obstacle;
- il est équipé de sanitaires réservés aux PMR en plus de sanitaires destinés aux autres voyageurs ;
- il est muni de lignes de guidage pour les personnes aveugles (dalles podotactiles) ;
- il propose suffisamment de places de stationnement réservées aux PMR dans les parkings.

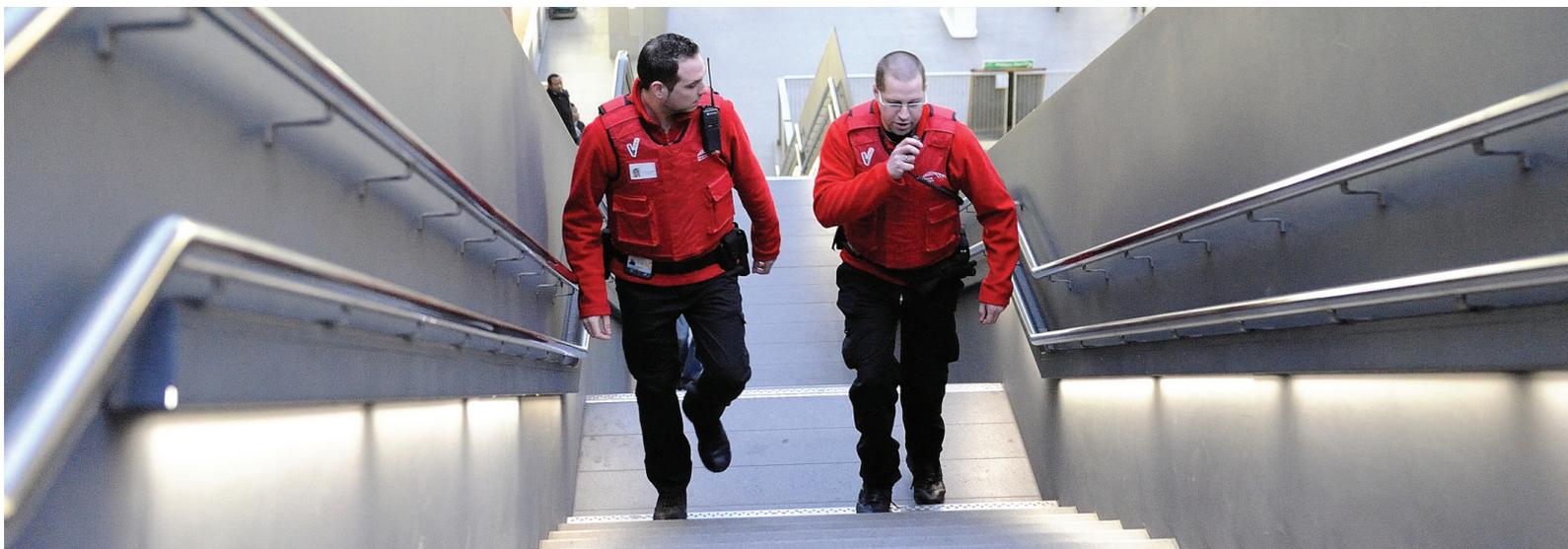
En cas de travaux ou de rénovation d'une gare, ces critères sont pris en compte et intégrés afin que les gares soient accessibles aux PMR. Actuellement, 59 bâtiments de gare répondent à ces critères. Ces gares accueillent près de 2.870.000 voyageurs par semaine, soit 59% des voyageurs sur l'ensemble du réseau. L'objectif final consiste à adapter tous les bâtiments de gare aux besoins des PMR à l'horizon 2028. Suite à la restructuration, la SNCB a également repris la gestion des quais et sera donc amenée à rendre accessibles les quais et les accès aux quais via la création de rampes ou l'installation d'ascenseurs. Lorsque les quais et le bâtiment de gare sont accessibles aux PMR, on parle alors de gare intégralement accessible. Actuellement, 29 gares sont intégralement accessibles.



59 gares (accueillant 59% des voyageurs) sont accessibles aux personnes à mobilité réduite.

Des gares vertes

La SNCB veut des gares durables. Elles sont de plus en plus souvent conçues selon le principe du "Trias Energetica". Tout d'abord, les bâtiments de gare doivent être bien isolés afin d'éviter toute consommation d'énergie inutile ; il faut ensuite opter autant que possible pour des énergies durables et enfin, l'énergie utilisée doit être exploitée le plus optimalement possible en faisant appel aux installations les plus efficaces. L'environnement est sans cesse pris en compte, y compris dans d'autres projets de nouvelles constructions envisagés par la SNCB. Il convient de tenir compte d'une accessibilité



La présence des agents Securail augmente le sentiment de sécurité.

aisée aux appareils de maintenance et d'utiliser des matériaux adaptés (par ex. anti-graffiti) lors de la conception de nouveaux bâtiments.

Le principe de durabilité est également appliqué aux abords des gares. En effet, la durabilité ne signifie pas uniquement construire à basse énergie, mais vise tout autant à préserver le patrimoine naturel dans un contexte rural et à créer une densification urbaine par le biais d'une mise en valeur compacte et d'une exploitation judicieuse de l'espace. Au cœur des villes, les gares proposent des solutions durables par l'offre conjointe de solutions de mobilité proches et par la densification de la multifonctionnalité (habitats, commerces, bureaux).

Des gares sûres

La sûreté peut être scindée en "security" et en "safety". Le premier volet protège les éléments qui sont mis en péril suite à des actes de malveillance (intrusion, vol, agression, ...). Le deuxième volet englobe les éléments qui sont provoqués par le hasard ou une manipulation involontaire.

Les lieux propices à la rencontre de nombreux individus sont inévitablement confrontés à des personnes moins bien intentionnées. Les chemins de fer n'échappent pas à cette règle. Et par ailleurs, le nombre de voyageurs ne cesse d'augmenter. Cela nous contraint à adapter notre stratégie afin de ne pas nuire au sentiment de sécurité chez les voyageurs et le personnel. C'est pourquoi des locaux sont mis à la

disposition de la police des chemins de fer (SPC) dans les plus grandes gares. Lorsque l'intervention de la SPC n'est pas requise, la SNCB dispose également de son propre service interne de gardiennage afin de garantir la sécurité.

Pour assurer au mieux la sécurité (safety) des visiteurs de nos gares, tous les bâtiments sont équipés d'un système de détection incendie. Dans un avenir proche, ce système pourra également fonctionner à distance. On pourra ainsi remarquer au niveau central si une alarme se déclenche en raison d'un incendie, d'une panne, ... Des systèmes d'évacuation et des extracteurs de fumée sont également prévus. La SNCB a en outre équipé les quatorze plus grandes gares de défibrillateurs.

La satisfaction générale des voyageurs et des utilisateurs de la gare est étroitement liée au sentiment de sécurité. Il faut tenir compte de nombreuses directives : pas de recoins ou d'angles morts, contrôle social suffisant, éclairage optimal, caméras installées aux endroits stratégiques, ... La conception de la gare, du parking et de leurs abords doit prendre en compte ces besoins primaires et les traduire en un environnement utilisable au niveau pratique.

Des gares riches en activités et services

La SNCB se montre innovante pour ses gares, en y lançant des expériences-pilotes belges et européennes. Arrivent aujourd'hui dans les gares des services nouveaux. Aux côtés des pharmacies et des salons de coiffure s'ouvrent des ateliers de repassage, des crèches pour enfants, des centres de prélèvements sanguins, ... Le prochain développement

portera sans conteste sur l'ouverture de « Business Club » dans les grandes gares afin de pouvoir répondre à la demande croissante d'entreprises qui cherchent des salles modernes, répondant aux exigences de confort, pour réunir dans un lieu central accessible, ses prospects, ses autres contacts ou son personnel commercial pour des réunions de travail. Charité bien ordonnée commençant par soi-même, la SNCB met à la disposition de ses propres agents des bureaux "Flex-Office" pour son personnel en déplacement professionnel.

Concessions et publicité

En 2013, les recettes des concessions et de la publicité sont restées stables. Sans l'effet des travaux importants dans certaines gares (Mons, Alost), la fermeture de la gare de Blankenberge, l'absence de locataires pour certains magasins diamantaires à Anvers-Central, et le recul des recettes publicitaires de PubliFer (-8%), les recettes des concessions

Revenus concessions
(mio. d'euros)



auraient augmenté de 5%. Ce progrès est dû à la croissance du segment "Convenience" dans lequel on retrouve les boulangers, sandwicheries, snacks, cafés,... ainsi que le recours aux distributeurs automatiques.

De nouveaux commerces et services ont été ouverts en 2013 comme des pharmacies (Anvers-Central, Charleroi-Sud), des locations de voitures (Namur, Liège-Guillemins), un centre de prélèvement sanguin (Liège). Des points de vente temporaires ont aussi égayé les gares d'Anvers-Central, Bruxelles-Central, Namur et Bruxelles-Midi durant différentes périodes. Et la gare de Gand-Saint-Pierre vient de présenter un nouveau service exclusif : le premier stand d'info tourisme digital. Le touriste est directement mis en liaison avec le service touristique communal par vidéoconférence.

L'implantation de marques reconnues se poursuit et conforte la crédibilité du concept de gares comme étant des centres d'activités majeurs au sein des villes.

Nouvelles technologies dans les gares:

Google Maps

La SNCB a conclu un partenariat avec Google pour afficher sur les plateformes mobiles Android et iOS, ainsi que sur PC, le plan des intérieurs de quelques grandes gares de notre pays. Maintenant, 33 gares sont disponibles sur Google Maps, parmi lesquelles Bruxelles-Midi, Anvers-Central et Liège-Guillemins. Cette fonctionnalité permet à l'utilisateur de trouver facilement son chemin, de visualiser les services (Blue-bike, Points Vélo, ...) et les commerces présents en gare. En plus, l'application mobile permet au voyageur de consulter des informations supplémentaires, de connaître sa position précise dans la gare et de planifier son itinéraire via les options classiques de géolocalisation.

Nouvelles technologies dans les gares:

Wi-Fi dans les gares

Depuis 2005, différentes zones sont couvertes par le wifi dans les grandes gares. Mais l'explosion de la demande est aujourd'hui réelle avec la généralisation des smartphones, des tablettes et PC portables. La SNCB a décidé de répondre à cette demande. Elle va, dans une première phase, installer le Wifi public dans 95 gares avant d'équiper, dans une deuxième phase, les 60 gares restantes. L'étude et les contacts avec les opérateurs sont en cours.

Focus sur les grands projets à Mons, Malines et Bruxelles-Nord

Mons : trait d'union entre quartiers

En termes de fréquentation, la gare de Mons est la quinzième en Belgique et la cinquième en Wallonie; elle accueille chaque jour ouvrable environ 20 000 voyageurs. En 2004, la SNCB a décidé d'entreprendre une importante modernisation du site. La réflexion entamée en 2004 a abouti, dans un dialogue permanent avec les autorités communales, à un concept innovant : répondre en un seul projet à des préoccupations d'ordre divers. Qu'elles soient fonctionnelles, architecturales, urbanistiques, environnementales ou liées à la mobilité, ces préoccupations sont en effet intimement mêlées dans ce projet.

Il s'agit à la fois de faire du site ferroviaire le trait d'union entre deux quartiers aux caractéristiques bien spécifiques - le cœur historique de la ville et le pôle de développement des Grands Prés - et d'assurer une accessibilité et une intermodalité maximales. Il s'agit aussi de créer un espace de vie de qualité,



La nouvelle gare de Mons redessinera l'environnement urbain et fera le lien entre deux quartiers de la ville.

inscrit dans une philosophie de développement durable qui, les portes franchies, assure une prise en charge optimale de la clientèle, voyageurs ou non (piétons, cyclistes), et répond à leurs exigences en matière de services, de commerces, de lisibilité des lieux, de confort d'accès aux quais, de confort d'attente, de sécurité... Cette réflexion a débouché sur une conclusion porteuse d'un changement majeur: la construction d'une gare-passerelle et le réaménagement des circulations tous modes confondus côté ville. Côté Grands Prés, la gare s'articule à l'espace de développement connexe qui accueillera

notamment le futur centre de Congrès et sera aisément accessible depuis l'autoroute. La gare offrira 862 places de parking.

En outre, la gare n'est plus seulement ferroviaire; elle est aussi routière, ce qui lui confère un caractère unique. Les deux premiers quais, côté ville, sont en effet des quais partagés: train/bus et bus/dépose-minute. Le passage d'un mode de transport à l'autre se fait donc on ne peut plus naturellement.



Le Master Plan de Malines redessine complètement la gare et ses alentours pour offrir une réponse aux besoins de mobilité de demain.

Malines: master plan ambitieux

L'accord de coopération du 9 mai 2008 intègre les objectifs de la SNCB, de la Ville de Malines, de la Région Flamande, d'Infrabel et de De Lijn dans un masterplan pour l'ensemble des abords de la gare à Malines. Le masterplan comprend notamment la construction d'une nouvelle route d'accès pour les abords de la gare, la construction d'un parking souterrain de 2.000 places, la rénovation complète de la gare et de l'architecture des quais, la construction d'une nouvelle infrastructure pour les vélos et la construction d'une nouvelle gare de bus. Le nombre d'abris pour vélos augmentera et passera de 1.800 places à quelque 5.500 places, et sera extensible en fonction de la demande. L'implantation d'une gare de bus comprenant 18 quais permet de passer aisément d'un mode de transport à l'autre. Le projet offre une réponse aux défis de mobilité du 21^{ème} siècle, et ce dans le respect de l'histoire ferroviaire de Malines. Un ensemble de 3 bâtiments historiques appartenant aux plus anciennes installations d'ateliers ferroviaires du continent européen (1837-1844) a été déplacé de façon extrêmement ingénieuse, l'écartant du tracé des travaux d'infrastructure. La réalisation par Infrabel d'un bypass ferroviaire (offrant plus de capacité et permettant le transit à 160 km/h) est intégrée dans le projet. Les travaux ont démarré en octobre 2012 et sont prévus pour une durée de 10 ans.

Bruxelles-Nord: opération de rajeunissement pour l'avenir

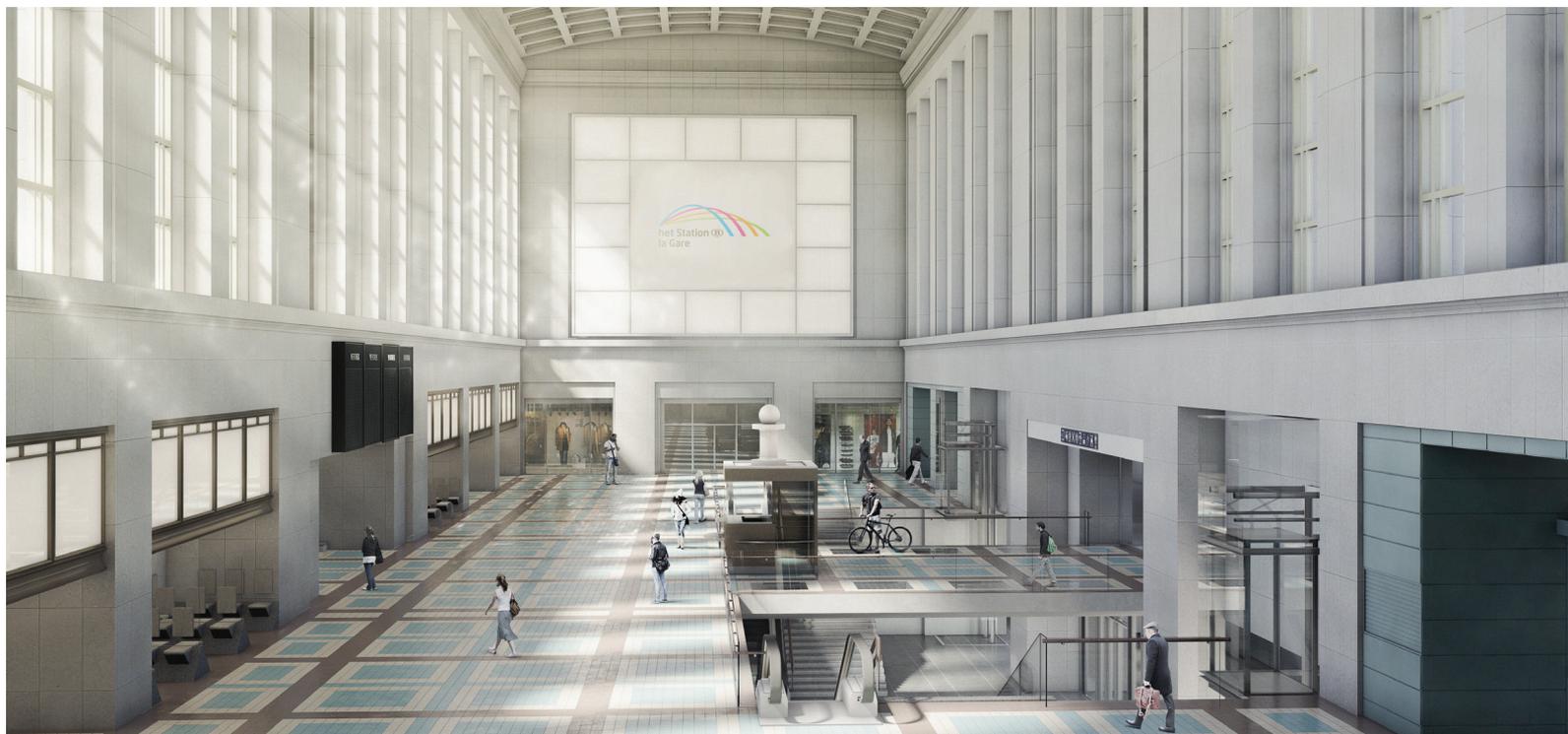
La gare de Bruxelles-Nord a été ouverte en 1952 et est la 4^{ème} gare la plus fréquentée de notre pays, avec quelque 48.000 voyageurs montés par jour. Ce nombre augmentera encore dans les prochaines années, ceci alors que la gare n'est pas

conçue pour en accueillir autant. Par ailleurs, les attentes des voyageurs ont fortement évolué. Une rénovation structurelle complète doit y apporter une solution.

Une partie des travaux est, entretemps, déjà effectuée : la restauration des façades, la rénovation des différentes installations techniques, parmi lesquelles la cabine de signalisation, les postes de haute tension et câblages liés, l'amélioration de l'infrastructure des quais avec le rallongement des quais et le renouvellement des escalators, la création d'un nouveau travel center et la rénovation des bureaux pour les services de la SNCB.

La phase suivante du projet prévoit le renouvellement complet

du rez-de-chaussée de la gare et de l'étage inférieur. Tous les espaces de la gare accessibles au public sont rénovés en respectant les matériaux authentiques et les palettes de couleurs d'origine. Une attention particulière est portée à l'accessibilité de la gare, avec notamment de nouveaux ascenseurs et des escalators supplémentaires vers les quais. La structure de la gare sera simplifiée, de façon à ce que les voyageurs puissent plus facilement y trouver leur chemin. Le passage du train au vélo, au taxi, aux moyens de transport en commun,... sera également facilité. Enfin, l'offre de commerces et de services sera étendue. L'exécution des travaux est planifiée sur la période 2014-2018.



La gare de Bruxelles-Nord modernisée: le hall retrouve son lustre d'antan avec une meilleure intégration des nouveaux services et concessions.



Inspirer nos collaborateurs

La SNCB reste un des plus grands employeurs du pays. Avec une pyramide des âges inversée, c'est-à-dire avec beaucoup d'agents qui arrivent au terme de leur carrière, le recrutement de nouveaux collaborateurs est un des grands défis de la politique de gestion des ressources humaines de la SNCB. Il s'agit de remplacer les départs tout en assurant la transmission des savoirs à l'intérieur de l'entreprise. Pour atteindre ces objectifs, les chemins de fer se profilent dès lors comme un **employeur attractif** et insistent, dans les campagnes de recrutement, sur **la diversité des emplois recherchés, la bonne ambiance de travail et le travail d'équipe**.

34.452 ETP au 1^{er} janvier 2014

Au 1^{er} janvier 2014, le compteur du groupe SNCB indiquait 35.898 membres du personnel pour 36.851 agents l'année dernière à pareille époque. Cela correspond à 34.452 équivalents temps plein (ETP). Le personnel est composé pour 96,5% de statutaires.

La réforme des chemins de fer, décidée en 2013 et mise en œuvre en 2014, a modifié les missions et les responsabilités de ses entités. Par exemple, la SNCB est devenue seule responsable du contact avec le client, et ce afin d'atteindre un des objectifs majeurs de cette réforme : replacer le client au centre des préoccupations.

Cela a pour conséquence que la répartition des collaborateurs entre les entités a été adaptée. Le tableau ci-dessous illustre l'évolution de cette répartition.

Où travaillent-ils dans la nouvelle structure (ETP) ?

	au 31/12/2013	au 1/1/2014
Holding	3.782	-
HR Rail	-	897
Infrabel	11.637	12.096
SNCB	18.122	20.683
Détachés	776	776
Sécurité sociale	135	-
Total	34.452	34.452

Qui sont-ils, qui sont-elles ?

Le personnel est composé pour 12,2% de femmes qui sont au nombre de 4.387. Le chiffre peut paraître bas mais l'évolution des dernières années montre clairement une hausse récurrente. Le taux de départ était évidemment très faible et cela relève des multiples métiers techniques dans les chemins de fer. Ainsi, les femmes représentent 0,11% des techniciens-mécaniciens (en chiffre absolu : 1 femme pour 946 hommes), et 0,37% des électro-techniciens (14 femmes pour 3.816 hommes). Mais les ratios sont plus importants pour les cadres (21,28%), les accompagnatrices de train (27,87%) et le personnel administratif (45,20%). On atteint même 85,90% dans les fonctions paramédicales.

Que font-ils/elles ?

Le nombre de métiers différents aux chemins de fer est très élevé : plus de 300. Ce sont les conducteurs de trains qui sont les plus nombreux : 4.583. Ils précèdent les électro-mécaniciens (3.830), les agents d'accueil dans les gares (3.443), le personnel administratif (3.228), les accompagnateurs de trains (2.899), les techniciens de voies (2.262). Les agents de surveillance ne sont "que" 562. Le personnel compte 1.753 universitaires (5,1%).

Plus de 2.000 nouveaux collègues en 2013

En 2013, le groupe SNCB a engagé 2.044 nouveaux collaborateurs. C'est le nombre de recrutements le plus élevé depuis 10 ans ! Même si les chemins de fer sont un employeur toujours plus recherché, les difficultés pour recruter de nouveaux profils dans les métiers en pénurie restent énormes. La majorité des efforts sont concentrés sur le recrutement de candidats dans ces métiers difficiles. En raccourcissant



En 2013 la SNCB a recruté 412 nouveaux conducteurs de train.

drastiquement la procédure de sélection : de plus de quatre mois en 2009, elle est aujourd'hui passée à 5-6 semaines. Les 2.044 nouveaux membres du personnel sont, pour 51% d'entre eux, des jeunes de moins de 30 ans (2% ont même moins de 20 ans tandis que 6% ont plus de 50 ans). 15% des engagements réalisés en 2013 sont féminins.

Les engagements en 2013 ont essentiellement porté sur les conducteurs de train (412), les techniciens et personnel spécialisés "voies" (321), les électro-techniciens (196) et les accompagnateurs de train (152). 154 universitaires ont également été recrutés.

Public cible privilégié: les jeunes!

En 2013, différentes actions ont à nouveau été menées pour motiver les jeunes à opter pour une formation technique. Les chemins de fer sont ainsi partenaires des "Olympiades Techniques de la Jeunesse", de BEST (Board of European Students of Technology) qui organise un concours d'ingénieurs sur six campus universitaires en Belgique ; de BERT (Belgian Railways Competition for Technicians) qui a confronté en 2013 les étudiants au problème aigu des vols de câbles. Nous collaborons aussi avec la Maison des Métiers de Gand qui renseigne les jeunes de 11 à 14 ans sur les études et les professions essentiellement techniques et pratiques.



La campagne de recrutement de la SNCB se poursuit depuis 7 ans déjà et connaît toujours un immense succès.

Comment les recrute-t-on ?

1,1 million de visiteurs sur internet !

Différentes initiatives existent depuis plusieurs années.

Elles sont, chaque année, optimisées dans un souci de performance. Voici un aperçu des outils utilisés en 2013 pour attirer de nouveaux collaborateurs au sein de la SNCB :

- Le site internet www.lescheminsdeferengagent.be a reçu près d'1,1 million de visiteurs uniques en 2013. Une augmentation de 38% par rapport à 2012 ! Ces visites se sont traduites par le dépôt de 36.956 candidatures (+13,3%).
- La campagne média "Construisez avec nous le train de demain" change régulièrement ses images, en mettant toujours en scène des membres du personnel de

l'entreprise, mais elle reste très reconnaissable (avec un taux de mémorisation de 42%).

- Les visites d'écoles (18), les visites dans nos ateliers (94 classes), les bourses à l'emploi (77) ou les sessions d'informations (9). Les jeunes, lors des visites axées sur les métiers à pénurie, peuvent se rendre compte "en direct" des réalités du job. L'objectif est de les convaincre de choisir les chemins de fer pour leur premier emploi !
- L'organisation de "Jobdays" pour devenir cheminot en un jour. Nous en avons organisé 17 en 2013. Un jobday se déroule comme ceci : la matinée est consacrée à la découverte de l'entreprise et de l'emploi concerné ; l'après-midi est consacré à la procédure de sélection complète. De sorte qu'en fin de journée, le candidat sait s'il a été retenu.
- 144 ingénieurs ont aussi été invités à visiter les coulisses d'un des plus gros chantiers d'infrastructure pour améliorer la mobilité à Bruxelles : le tunnel Schuman-Josaphat et les travaux du RER.
- Le "Club des Ambassadeurs" du groupe SNCB : en 2013, il comptait 318 membres. Ce club réunit les membres du personnel des chemins de fer prêts à aller présenter leur métier dans les écoles et dans les bourses à l'emploi.
- Des campagnes originales de recrutement sont lancées chaque année. L'opération "Refer a friend", qui invite les agents du personnel à recommander de nouveaux collègues dans des professions ciblées, a généré en 2013, le dépôt de 83 candidatures, dont 31 pour des conducteurs de train. La campagne basée sur le jeu "Qui est-ce ?" permet aux membres du personnel de recommander un emploi SNCB à leurs amis Facebook.
- L'insertion hebdomadaire de campagnes dans le "Metro" et

des publications régulières dans la presse nationale générale et spécialisée.

- Et Transurb-Techniral a développé un simulateur de conduite de train qui peut être utilisé comme outil de promotion dans les bourses à l'emploi et sur internet.

Travailler pour une des plus grandes entreprises du pays

L'étude Randstad 2013 sur l'attractivité des employeurs a classé la SNCB à la 17^e place. C'est la première fois que les chemins de fer intègrent le "Top 20" des employeurs les plus attractifs. La comparaison avec d'autres grandes entreprises comme B-Post, Electrabel et TEC/De Lijn est favorable au groupe SNCB dont l'image d'employeur attractif poursuit sa progression.

La stabilité de l'emploi est évidemment un des principaux motifs du choix pour les chemins de fer. Mais nous avons, au sein du groupe SNCB, d'autres atouts en mains comme une offre très large de fonctions intéressantes, utiles, durables et passionnantes. Et les chemins de fer proposent même de prendre en charge le coût de la formation des agents à ces métiers ferroviaires typiques que l'on n'apprend pas sur les bancs de l'école. L'offre de formations du centre interne "Train@Rail" est par ailleurs sans cesse adaptée pour répondre en permanence aux exigences des chemins de fer.

Pourquoi travailler pour la SNCB ?

Les enquêtes menées auprès de nos nouveaux agents nous permettent de connaître avec précision les 7 principales raisons de leur choix en faveur de la SNCB. Les voici dans l'ordre des préférences.



Les nouveaux collaborateurs choisissent la SNCB pour la sécurité d'emploi et le grand choix de métiers intéressants et durables.

1. Le travail en équipe

Un trafic ferroviaire performant et de gros travaux d'infrastructure qui le facilitent, cela ne se fait qu'en équipes, avec des spécialistes de diverses disciplines. Dans ces équipes, l'ambiance de travail est source de plaisir.

2. La sécurité d'emploi

Entreprise publique, les chemins de fer donnent plus de sécurité d'emploi que le secteur privé. Même quand la conjoncture est basse, les trains doivent rouler. L'entreprise publique propose des fonctions statutaires pour certains métiers et le collaborateur peut y faire toute sa carrière en profitant des nombreuses possibilités d'emploi, de lieux de travail et de niveaux.

3. Des tâches passionnantes bien décrites

L'environnement professionnel est unique, que l'agent

travaille dans les gares ou dans les trains, derrière les écrans ou dans les voies ou les ateliers. Les missions sont précises et les objectifs bien connus, ce qui permet d'offrir des jobs passionnants qu'ils soient notamment techniques ou administratifs.

4. Vive la formation continue

Train@Rail, le centre de formation du Groupe SNCB, ne s'occupe pas seulement de délivrer la formation de base : il veille aussi à la formation continue des agents. Non seulement en formant à des métiers spécifiques comme conducteur ou accompagnateur de trains, mais aussi en donnant des cours de management ou de maîtrise des langues.

5. Les possibilités de promotion

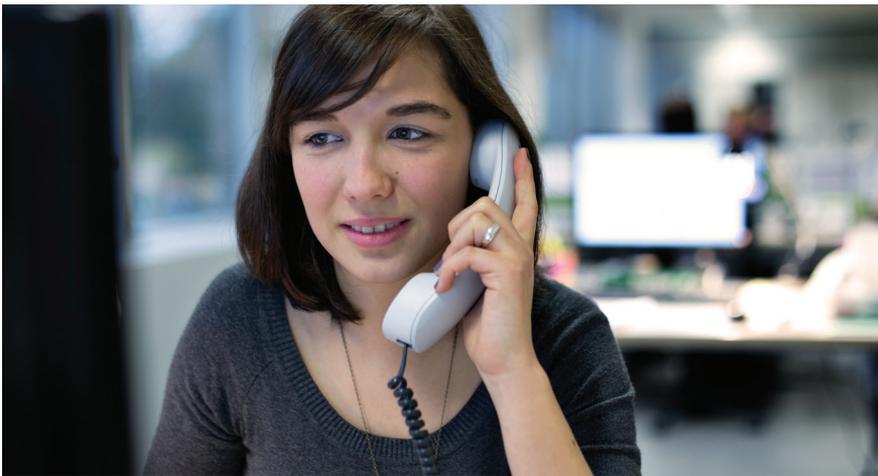
Les chemins de fer permettent à chaque agent de vivre ses ambitions. Les examens de promotion sont accessibles à tous ceux qui veulent progresser ou se réorienter au sein de l'entreprise.

6. Une rémunération attractive

Le niveau de rémunération proposé pour les différentes fonctions par la SNCB est perçu comme un des facteurs d'attraction des collaborateurs potentiels.

7. Une responsabilité sociétale

Un transport ferroviaire rapide et sûr est important pour le "vivre ensemble" : moins de bouchons sur les routes, moins de pollution de l'air, une mobilité accessible pour tous,... Aux chemins de fer, l'agent apporte chaque jour sa pierre à l'édifice du développement durable de notre société.



Plus de 20% des collaborateurs optent pour un temps partiel.

Une attention importante à l'équilibre "Vie professionnelle - Vie privée"

Le groupe SNCB accorde beaucoup d'importance à la recherche du meilleur équilibre "vie professionnelle / vie privée" de chaque agent. Comment ? En proposant deux formules de travail à temps partiel : le mi-temps ou le 4/5 temps (32 heures/semaine). Les chemins de fer proposent à l'agent différentes façons de gérer son temps de travail et sa carrière. Il peut choisir de prester moins de jours par semaine ou moins d'heures par jour afin de trouver entre sa vie professionnelle et sa vie privée l'équilibre qui lui convient le mieux. En 2013 plus de 20% des membres du personnel se sont inscrits dans un système de temps partiel. Alors que les agents de moins de 30 ans sont les moins intéressés par ces formules, parmi les plus de 50 ans, elles séduisent près d'un agent sur trois. Près de 20% de tous les agents masculins et plus de 30% des agents féminins travaillent à 4/5 ou à mi-temps.

Train@Rail : la certification Qfor

Pour valider ses process et son monitoring qualité, Train@Rail a opté en 2013 pour un benchmark externe via Qfor, l'institut de certification des organismes de formation. Après un pré-audit interne en juin, un audit sévère en novembre avec la détermination de 25 indicateurs, Train@Rail a obtenu la certification "Qfor Quality" au début de l'année 2014.

A côté de l'aménagement du temps de travail, les chemins de fer proposent d'autres services pour améliorer l'équilibre vie professionnelle / vie privée. Le service social organise ainsi l'accueil des enfants du personnel à partir de 3 ans pendant les congés scolaires, en Belgique et à l'étranger. Sans oublier les "Kid's Days" qui proposent l'accueil quotidien des enfants du personnel statutaire de 3 à 14 ans. En 2013, 427 enfants y ont participé. Et si les enfants sont malades durant l'année, le service social veille aussi : il a passé contrat, fin 2012, avec une société de garde à domicile des enfants malades. En 2013, des membres du personnel ont fait appel à ce service pour 113 enfants malades.

Train@Rail 2013 : people management et teambuilding

En 2013, Train@Rail a proposé 23.503 journées de formation. La demande a principalement porté sur les formations en langues, les formations ICT, les formations pour formateurs. Toutes les entreprises accordent une attention particulière aux formations de "leadership", tant pour les cadres que pour les chefs d'équipe sur le terrain. C'est la suite logique des initiatives récurrentes de "People Management" d'Infrabel et de "BeLean Leadership" de la SNCB. En interne chez Train@Rail, l'accent a été mis sur la qualité en 2013. L'indice moyen de satisfaction ne cesse de monter depuis 2008.



Inspirer la gestion financière

Rapport de gestion de la SNCB

établi en application des articles 95 et 96

du Code des Sociétés

Conformément aux articles 95 et 96 du Code des Sociétés, le Conseil d'administration a établi un rapport de gestion afin de fournir des informations sur les points repris ci-après.

A. Rapport financier

Evolution générale en 2013

La SNCB réalise un EBITDA de -93,1 millions d'euros pour l'exercice 2013, contre un EBITDA de -45,1 millions d'euros pour l'exercice 2012.

Le résultat net de la SNCB sur l'exercice 2013 s'élève à -330,7 millions d'euros tandis que, sur l'exercice 2012, un résultat net de -152,3 millions d'euros avait été réalisé.

Le résultat net de l'exercice net est influencé négativement par des dépréciations uniques dans le cadre du règlement du dossier Fyra (16,4 millions d'euros), par l'adaptation de la valorisation de la participation dans SNCB Logistics SA et des créances sur SNCB Logistics SA (109,4 millions d'euros), et par la dotation supplémentaire à la provision constituée pour couvrir le delta entre le prix du marché et le coût réel des prestations fournies à SNCB Logistics SA (18,0 millions d'euros).

Les réductions de valeur et les provisions comptabilisées 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.

La SNCB a la ferme intention de respecter ses engagements vis-à-vis de sa filiale fret SNCB Logistics SA et ce, dans le cadre des limites permises par la décision de la Commission européenne du 26 mai 2010.

En outre, la SNCB souhaite ouvrir le capital de sa filiale fret SNCB Logistics SA à un partenaire stratégique afin de renforcer la structure de capital de cette filiale. Vu le stade dans lequel se trouve ce processus, il n'est actuellement pas possible de chiffrer les conséquences éventuelles d'un tel partenariat pour la SNCB.

Évolution des produits d'exploitation

Par rapport à 2012, les produits d'exploitation diminuent de 6,8 millions d'euros. Cette diminution est en grande partie la conséquence d'un chiffre d'affaires plus élevé (41,2 millions d'euros), ainsi que d'une diminution des autres produits d'exploitation (-32,7 millions d'euros) et de la production d'actifs (-13,1 millions d'euros).

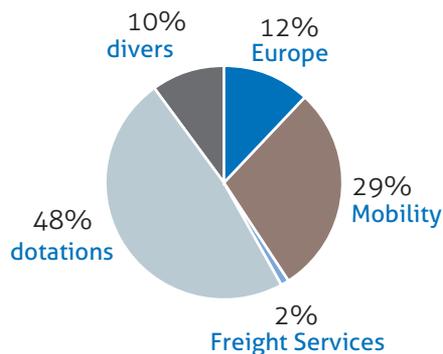
Par rapport à 2012, la SNCB a réalisé un chiffre d'affaires qui est de 41,2 millions d'euros, soit 2,0% plus élevé.

SNCB Mobility a réalisé un chiffre d'affaires inférieur de 1,2 millions d'euros, soit -0,2 %, alors que SNCB Europe a réalisé un chiffre d'affaires supérieur de 19,0 millions d'euros, soit +7,9%. Le chiffre d'affaires de Freight Services diminue de 15,7 millions d'euros, soit -35,0%. Le chiffre d'affaires divers augmente de 1,9 millions d'euros, soit +1,0 %. Les dotations augmentent de 37,2 millions d'euros, soit +3,8%.

La baisse des autres produits d'exploitation est surtout due à l'enregistrement, en 2012, d'éléments non récurrents tels que l'amende de retard de fourniture infligée à un fournisseur de matériel roulant (25,0 millions d'euros) et l'intervention d'une

Compte de résultats (mio. d'euros)	2013	2012	Différence	%
Ventes et prestations de services	2.289,8	2.296,6	-6,8	-0,3%
Chiffre d'affaires	2.122,6	2.081,4	41,2	2,0%
SNCB Mobility	611,3	612,5	-1,2	-0,2%
SNCB Europe	259,3	240,3	19,0	7,9%
SNCB Freight Services	29,2	45,0	-15,7	-35,0%
Divers	200,4	198,5	1,9	1,0%
Dotations	1.022,3	985,1	37,2	3,8%
Variation des commandes en cours d'exécution	10,0	12,2	-2,2	-17,7%
Production immobilisée	94,1	107,2	-13,1	-12,2%
Autres produits d'exploitation	63,1	95,9	-32,7	-34,1%
Charges de ventes et de prestations de services	-2.382,9	-2.341,8	-41,1	1,8%
Approvisionnement	-75,7	-92,2	16,5	-17,9%
Services et biens divers	-1.149,6	-1.122,0	-27,6	2,5%
Redevance infrastructure	-627,4	-622,4	-5,0	0,8%
Énergie de traction	-97,8	-95,0	-2,8	3,0%
Autres services et biens divers	-424,3	-404,6	-19,7	4,9%
Frais de personnel	-1.153,9	-1.125,0	-28,9	2,6%
Autres charges d'exploitation	-3,7	-2,5	-1,2	46,2%
EBITDA	-93,1	-45,1	-48,0	N.S.
Amortissements, pertes de valeur	-266,9	-240,5	-26,5	11,0%
Pertes de valeur de stock	-28,8	-39,3	10,5	-26,6%
Provisions	-1,4	34,8	-36,2	N.S.
EBIT	-390,3	-290,0	-100,3	-34,6%
Produits financiers	251,5	224,0	27,4	12,2%
Charges financières	-36,5	-33,4	-3,1	9,3%
EBT	-175,3	-99,4	-75,9	-76,4%
Produits exceptionnels	31,5	13,4	18,1	N.S.
Charges exceptionnelles	-186,9	-66,3	-120,6	N.S.
Résultat	-330,7	-152,3	-178,4	N.S.

Chiffre d'affaires



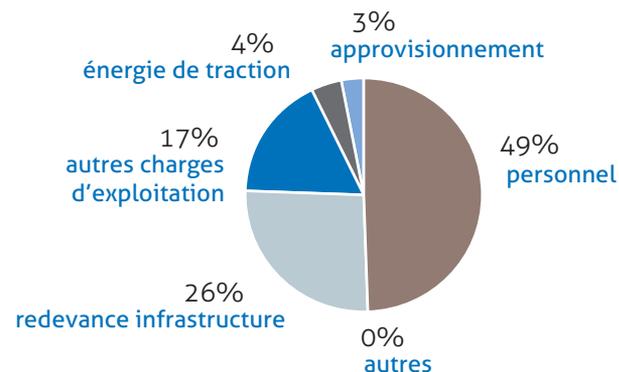
compagnie d'assurance dans les dommages d'un incendie (2,7 millions d'euros), alors qu'en 2013, ces effets non récurrents se sont limités à 6,1 millions d'euros, à savoir la révision de la dotation d'exploitation pour la part STIB dans les cartes train SNCB (1,3 millions d'euros), une amende de retard de fourniture infligée à un fournisseur de matériel roulant (1,7 millions d'euros) et la part de la SNCB dans la plus-value réalisée par SNCB Logistics SA à l'occasion de la vente de terrains (3,1 millions d'euros).

Évolution des coûts d'exploitation

Les charges d'exploitation augmentent de 41,1 millions d'euros par rapport à 2012.

L'augmentation des charges par rapport à 2012 résulte de l'augmentation des charges de personnel (+28,9 millions d'euros), de l'augmentation des autres services et biens divers (+19,7 millions d'euros), de la baisse des charges d'approvisionnement (-16,5 millions d'euros) et de la hausse de la redevance d'infrastructure et du coût de l'énergie de traction (+7,9 millions d'euros). Les autres charges

Charges



d'exploitation sont supérieures de 1,2 million d'euros à celles de l'exercice précédent.

L'accroissement des charges de personnel résulte principalement d'une augmentation du nombre de congés, de jours de crédit et de repos du samedi et du dimanche reportés.

La diminution des charges d'approvisionnement est due surtout à une baisse de la production immobilisée.

Évolution des investissements

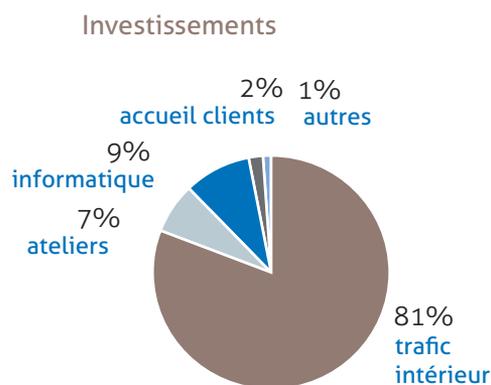
Le volume des investissements est très important et est nettement supérieur à celui de 2012. Cela résulte surtout d'un mouvement de rattrapage au niveau de la fourniture de matériel roulant.

La SNCB a investi, en 2013, un montant de 604 millions d'euros, contre un montant de 423 millions d'euros en 2012. La majeure partie de ce montant a été dépensée pour du matériel roulant destiné au trafic voyageurs (487,5 millions

d'euros). En outre, 13,2 millions d'euros ont été investis pour l'accueil des clients et de nouveaux investissements importants ont été réalisés en vue de la poursuite de l'informatisation (5,1 millions d'euros) de la société et dans les ateliers (44,4 millions d'euros).

Evolution du cash flow opérationnel

Par rapport à l'exercice précédent, l'EBITDA se dégrade de 48 millions d'euros et évolue de -45,1 millions d'euros vers -93,1 millions d'euros.



millions d'euros.

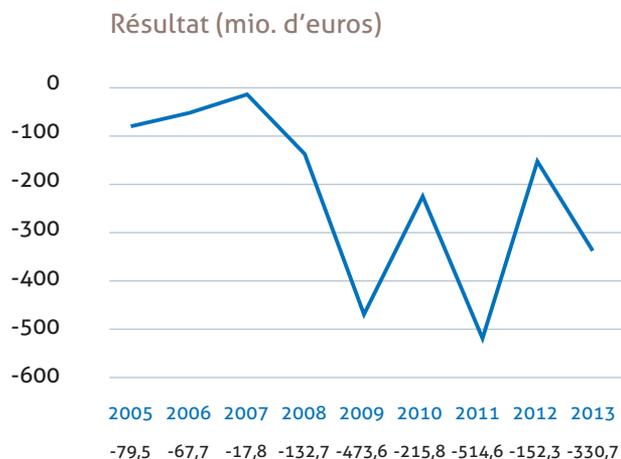
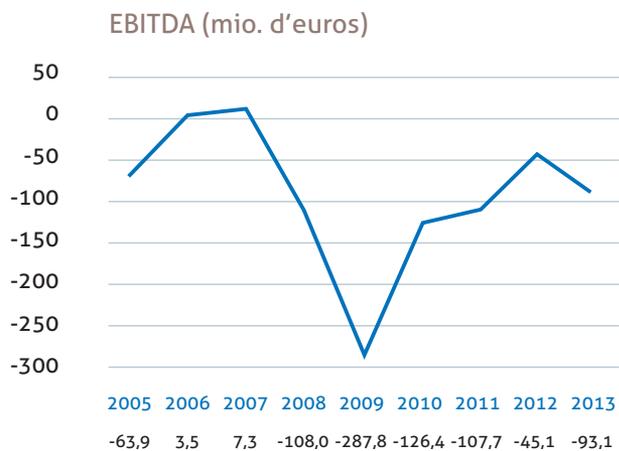
Les effets positifs non récurrents ayant impacté l'EBITDA de 2013 s'élevaient à 6,1 millions d'euros, alors que ceux ayant influencé l'EBITDA de 2012 étaient de 25,7 millions d'euros.

Par ailleurs, des effets négatifs non récurrents ont été notés en 2013 au niveau des charges liées aux reports de repos du samedi et du dimanche du personnel (-20,8 millions d'euros) et de la révision avec effet rétroactif des principes de facturation relatifs aux prestations fournies à SNCB Logistics SA (6,8 millions d'euros).

Abstraction faite de ces effets uniques, l'EBITDA de la SNCB n'a reculé que de manière légère, à savoir de -70,8 millions d'euros en 2012 et de -71,6 millions d'euros en 2013.

Evolution du résultat de l'exercice

Le résultat net de la SNCB s'élève à -330,7 millions d'euros soit un recul de 178,4 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent.



En 2013 aussi, le résultat net de la SNCB est fort influencé par des effets exceptionnels n'ayant aucun impact sur le cash flow opérationnel. On a comptabilisé 16,4 millions d'euros de réductions de valeur dans le cadre de l'annulation du service de trains Fyra, tandis que l'évaluation de la valeur de la participation dans et des créances sur SNCB Logistics SA a donné lieu à l'enregistrement d'une réduction de valeur supplémentaire à concurrence de 109,4 millions d'euros. En outre, 29,0 millions d'euros d'amortissements et de réductions de valeur exceptionnels ont été actés sur des immobilisations corporelles en fonction de leur valeur d'utilité pour la société.

On n'a pas constitué de provisions pour couvrir les charges excédentaires éventuelles résultant de la réorganisation. D'autres implications comptables liées à cette restructuration ne sont pas prévues non plus.

Bilan

Les actifs immobilisés s'élèvent à 4.893,3 millions d'euros et les actifs circulants à 1.329,1 millions d'euros.

Les fonds propres de la société s'élèvent à 3.208,9 millions d'euros, les provisions à 113,9 millions d'euros et les dettes à 2.845,7 millions d'euros.

Pour ce qui concerne les immobilisations incorporelles, l'augmentation de 21,9 millions d'euros est la conséquence d'investissements dans les immobilisations incorporelles pour un montant de 53,1 millions d'euros, tandis que les amortissements de l'exercice s'élèvent à 31,2 millions d'euros.

Etant donné que le SAP SNCB constituera la base de la configuration IT après la réorganisation, rien n'indique que celle-ci imposerait des corrections de valeur en matière de développement de logiciels.

Les immobilisations corporelles augmentent de 250,6 millions d'euros. Ceci résulte d'investissements dans les

immobilisations corporelles pour un montant de 559,6 millions d'euros, tandis que les amortissements de l'exercice s'élèvent à 264,6 millions d'euros et que des immobilisations corporelles ont été cédées ou mises hors service pour un montant de 44,3 millions d'euros.

Les 25 locomotives T77 de SNCB Logistics reprises en 2012 et destinées à la vente, sont maintenues à raison de 800.000 euros par pièce dans la rubrique "Autres immobilisations corporelles". Malgré le fait que jusqu'à présent, aucune de ces locomotives n'a été vendue, on n'a pas acté de réductions de valeur supplémentaires à charge de l'exercice 2013. Cette décision est basée sur une réutilisation partielle future de ces locomotives au sein de la société et sur l'absence d'urgence à les vendre.

Les immobilisations financières diminuent de 107,5 millions d'euros. Une réduction de valeur complémentaire d'un montant de 109,4 millions d'euros est actée sur la participation dans SNCB Logistics S.A., tandis qu'une reprise de la réduction de valeur initiale sur E.I.L. est actée à concurrence de 1,8 million d'euros.

Pour ce qui concerne les actifs circulants, la diminution de 303,0 euros est principalement la conséquence d'une diminution des créances à un an au plus (-251,8 millions d'euros) et des créances à plus d'un an (-26,2 millions d'euros). Par ailleurs, il y a une diminution des stocks (-11,1 millions d'euros) et des comptes de régularisation (-15,2 millions d'euros), tandis que les valeurs disponibles augmentent légèrement (+1,3 millions d'euros).

La baisse des créances à plus d'un an résulte essentiellement des transferts, à la rubrique des créances à un an au plus, de la partie de ces créances échéant en 2014. Par ailleurs, la créance sur la SNCF dans le cadre du dividende garanti de E.I.L. a été annulée, étant donné que depuis sa création, cette

Bilan (mio. d'euros)	31/12/2013	31/12/2012	Différence
Actifs non courants	4.839,3	4.674,4	165,0
Frais d'établissement	-	-	-
Immobilisations incorporelles	253,6	231,7	21,9
Immobilisations corporelles	4.455,6	4.205,0	250,6
Immobilisations financières	130,2	237,7	-107,5
Actifs courants	1.329,1	1.632,2	-303,0
Créances à plus d'un an	168,1	194,3	-26,2
Stocks	193,1	204,3	-11,1
Créances à un an au plus	792,1	1.043,9	-251,8
Trésorerie	-	-	-
Valeurs disponibles	10,5	9,2	1,3
Comptes de régularisation et comptes d'attente	165,4	180,6	-15,2
TOTAL ACTIFS	6.168,5	6.306,5	-138,1
Capitaux propres	3.208,9	3.409,6	-200,7
Capital	1.262,8	1.251,3	11,5
Primes d'émission	200,6	200,6	0,0
Plus-values de réévaluation	109,1	118,8	-9,7
Réserves	-	-	0,0
Bénéfice reporté	-1.984,8	-1.654,1	-330,7
Subsides en capital	3.621,2	3.493,1	128,1
Provision et impôts différés	113,9	112,5	1,4
Dettes	2.845,7	2.784,5	61,3
Dettes à plus d'un an	659,5	691,8	-32,3
Dettes à un an au plus	1.214,4	1.197,1	17,3
Comptes de régularisation et comptes d'attente	971,8	895,6	76,2
TOTAL PASSIFS	6.168,5	6.306,5	-138,1

dernière société a toujours distribué un dividende supérieur à celui garanti par la SNCF.

La baisse des créances à un an au plus résulte essentiellement de la diminution de la créance sur la SNCB-Holding dans le cadre du financement du matériel RER (-291,6 millions d'euros) et du plan de relance (-7,1 millions d'euros). La créance sur l'Etat augmente de 58,2 millions d'euros, suite principalement à l'accroissement du montant versé au Fonds

de l'Infrastructure Ferroviaire suite aux subsides en capital non utilisés (+50,1 millions d'euros).

La diminution des stocks (-11,1 millions d'euros) est le résultat d'une réduction réelle des stocks (-7.6 millions d'euros), d'une augmentation des commandes en cours d'exécution (+9,7 millions d'euros) et d'un accroissement des réductions de valeur actées sous cette rubrique (+13,2 millions d'euros).

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

	Total	Transport marchandises	Transport voyageurs service public	Autre transport voyageurs
Produits d'exploitation	2.328,5	88,7	1.880,3	359,5
Chiffre d'affaires	2.161,3	77,9	1.731,0	352,5
Variation des commandes en cours d'exécution	10,0	-0,2	7,4	2,8
Production immobilisée	94,1	0,4	93,1	0,6
Autres	63,1	10,7	48,9	3,6
Charges d'exploitation	-2.421,6	-136,4	-1.959,1	-326,1
Approvisionnements et marchandises	-75,7	-5,5	-65,0	-5,2
Services et biens divers	-2.342,3	-130,1	-1.891,4	-320,7
Autres	-3,7	-0,8	-2,7	-0,1
EBITDA	-93,1	-47,7	-78,8	33,4
Amortissements, pertes de valeur	-266,9	-3,1	-251,1	-12,7
Réductions de valeur stocks	-28,8	-1,4	-28,5	1,1
Provisions	-1,4	-7,6	5,1	1,1
EBIT	-390,3	-59,8	-353,3	22,8
Produits financiers	261,6	1,9	258,5	1,1
Charges financières	-46,6	-9,9	-30,7	-6,0
EBT	-175,3	-67,8	-125,5	18,0
Produits exceptionnels	31,5	26,9	2,9	1,8
Charges exceptionnelles	-186,9	-135,2	-35,3	-16,4
Résultat	-330,7	-176,1	-158,0	3,4

Résultats par secteur d'activités

Le secteur d'activités Transport Marchandises présente un EBITDA négatif de 47,7 millions d'euros et un résultat négatif de 176,1 millions d'euros. Par rapport à 2012, le secteur d'activités Transport Marchandises régresse de 17,5 millions d'euros au niveau EBITDA et il y a un recul de 118,7 millions d'euros au niveau du résultat.

Le résultat du secteur d'activités Transport Marchandises est essentiellement grevé par des réductions de valeur supplémentaires sur les actifs liés au fret, à concurrence de 109,4 millions d'euros, et par des dotations supplémentaires aux provisions pour les prestations de conduite et les services de gare, à concurrence de 18 millions d'euros.

Le secteur d'activités Transport Voyageurs Service Public présente un EBITDA négatif de 78,8 millions d'euros et un résultat négatif de 158,0 millions d'euros. Par rapport à 2012, le secteur d'activités Transport Voyageurs Service Public régresse de 38,6 millions d'euros au niveau EBITDA et il y a un recul de 52,6 millions d'euros au niveau du résultat.

Le secteur d'activités trafic voyageurs service public est grevé surtout par l'enregistrement, dans les résultats de 2013, des charges liées aux congés et repos reportés. En outre, les coûts directs liés aux activités de transport augmentent, tandis que les produits directs des activités de transport diminuent légèrement.

Le secteur d'activités Autre Transport Voyageurs présente un ebitda positif de 33,4 millions d'euros et un résultat positif de 3,4 millions d'euros. Par rapport à 2012, le secteur d'activités Autre Transport Voyageurs progresse de 8,1 millions d'euros au niveau EBITDA et il y a un recul de 7,2 millions d'euros au niveau du résultat.

Le résultat du secteur d'activités Autre Transport Voyageurs est surtout grevé par des réductions de valeur actées dans le cadre de l'arrêt du service de trains Fyra à concurrence de 16,4 millions d'euros.

Une compensation financière est comptabilisée entre secteurs pour l'utilisation réciproque des flux de caisse respectifs. Pour

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

	Total	Transport marchandises	Transport voyageurs service public	Autre transport voyageurs
Actifs non courants	4.839,3	148,5	4.443,3	247,5
Actifs courants	1.933,4	91,4	1.432,2	409,8
Total actifs	6.772,8	239,9	5.875,5	657,4
Capitaux propres	3.208,9	-421,7	3.185,9	444,7
Provisions	113,9	40,2	70,7	2,9
Dettes	3.450,0	621,4	2.618,8	209,8
Total passifs	6.772,8	239,9	5.875,5	657,4

l'exercice 2013 le secteur Transport Voyageurs Service Public a facturé respectivement 8,1 millions d'euros et 2,0 millions d'euros aux secteurs "transport Marchandises" et "Autre Transport Voyageurs".

Bilan par secteur d'activités

Les fonds propres du secteur d'activités Transport Marchandises sont négatifs suite aux pertes reportées d'un montant de 1.186,2 millions d'euros. Les dettes du secteur d'activités Transport Marchandises consistent pour 261,0 millions d'euros en une dette interne vis-à-vis du secteur d'activités Transport Voyageurs Service Public.

Les fonds propres positifs du secteur d'activités Transport Voyageurs Service Public découlent de l'octroi de subsides en capital d'un montant de 3.621,2 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 772,6 millions d'euros. Les actifs circulants du secteur d'activités Transport Voyageurs Service Public consistent pour 324,1 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 25,9 millions d'euros. Les dettes du secteur d'activités Autre Transport Voyageurs consistent pour 63,1 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.

La valeur de la participation dans SNCB Logistics a été déterminée sur base d'une méthode d'évaluation DCF où des éléments d'incertitude sont liés aux données prévisionnelles. Le Conseil d'administration estime que l'évaluation des données prévisionnelles précitées a eu lieu avec la prudence nécessaire.

Le Conseil d'administration souhaite en outre préciser que l'établissement de règlements définitifs en matière de prestations réciproques avec les réseaux ferroviaires étrangers 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

Le management et le Conseil d'administration de la SNCB ont développé en 2011 un plan de redressement financier pour la période 2012-2015. Ce plan financier avait 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 toucher au rôle sociétal rempli par la SNCB en tant que transporteur public.

Événements importants après la fin de l'exercice

La loi du 30 août 2013 relative à la réforme des chemins de fer belges a dessiné les grands principes d'une réorganisation structurelle majeure des activités ferroviaires en Belgique.

Les principes fondamentaux de cette réforme consistent à redéfinir les structures et les rôles des 3 sociétés anonymes de droit public au sens de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques que sont la SNCB-Holding, Infrabel et la SNCB.

L'objectif poursuivi était de ramener le Groupe SNCB, tel que structuré depuis 2005, à deux entreprises publiques autonomes sous la forme de sociétés anonymes de droit public (un gestionnaire de l'infrastructure et une entreprise ferroviaire) qui participeront ensemble, avec l'Etat, dans une filiale de droit public, "HR Rail", qui agira comme l'employeur unique de l'ensemble du personnel.

La transition vers la nouvelle structure a consisté, globalement, en trois opérations qui se sont déroulées simultanément et ont sorti leurs effets au 1^{er} janvier 2014:

- la fusion de la SNCB-Holding et de la SNCB via la technique de fusion par absorption de la SNCB par la SNCB-Holding,
- le transfert de certaines activités et avoirs de la SNCB-Holding à Infrabel, par le biais d'une scission partielle, associé au découplage de la participation actuelle de la SNCB-Holding dans Infrabel,
- la constitution de HR Rail en tant que société anonyme de droit public, qui est devenue l'employeur du personnel et dans laquelle ont été apportés les actifs et les passifs de l'activité opérationnelle actuelle "human resources" de la SNCB-Holding.

A ces opérations s'ajoutent un certain nombre de mesures d'accompagnement, telles que des augmentations de capital et des transferts de certains actifs et passifs.

Perspectives

Au 1^{er} janvier 2014, la réforme du Groupe SNCB a été mise en œuvre.

La SNCB a été, via une fusion par absorption, absorbée par la SNCB-Holding SA; l'entité fusionnée a établi pour l'exercice 2014 un budget prévoyant un EBITDA positif de 24,7 millions d'euros. Les travaux préparatoires en vue de l'établissement d'un nouveau contrat de gestion entre la société fusionnée SNCB et l'Etat, ont été entamés.

En attendant, le contrat de gestion 2008-2012 a été prolongé et des règles provisoires ont été fixées pour la période de transition.

Outre les obligations de la SNCB, le contrat de gestion définira également les dotations que la SNCB recevra pour ses missions de service public aux niveaux tant des investissements que de l'exploitation.

Conformément aux directives de son actionnaire principal, le Groupe SNCB a pris des mesures pour réduire le nombre des filiales. Ainsi, des actions concrètes ont été prises pour réduire le périmètre de consolidation du Groupe SNCB en 2013 de 27 entreprises. Pendant l'année 2014, ce mouvement sera prolongé et concernera au moins 5 filiales supplémentaires.

Recherche et développement

La société n'a mené aucune activité significative en matière de recherche et de développement durant l'exercice 2013.

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.

Le capital de la SNCB a été augmenté de 11,5 millions d'euros le 12 décembre 2013 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 du commissaire

Lors de l'assemblée générale portant sur l'exercice 2010 (du 30 mai 2011), les bureaux Mazars réviseurs d'entreprise scrl, représenté par Philippe Gossart, et Grand Thornton réviseurs d'entreprise SCRL, représenté par Ria Verheyen, ont été désignés comme membres du Collège des commissaires, membres de l'I.B.R.

Au cours de l'exercice 2013, des travaux supplémentaires ont été effectués par les commissaires Mazars et Grand Thornton dans le cadre de la restructuration du groupe SNCB. Concrètement, un audit des états financiers intermédiaires de la SNCB au 31 août 2013 a été réalisé.

Mazars a en outre effectué un audit spécifique portant sur la méthode de valorisation des activités Thalys.

Succursales

La SNCB n'a pas de succursales.

Intérêts opposés

Au cours de l'exercice 2013, il y a eu un cas de conflit d'intérêt au sens de l'article 523 §1er du Code des Sociétés lors de la réunion du Conseil d'administration du 3 mai 2013 qui a approuvé le "Règlement interne en matière de prise en charge par la SNCB de certaines conséquences de la mise en cause de la responsabilité de ses dirigeants".

Extrait du procès-verbal du Conseil d'administration du 3 mai 2013 :

"Le Conseil d'administration prend acte des déclarations des administrateurs relatives à l'existence dans leur chef d'un intérêt opposé de nature patrimoniale à la décision portant sur l'adoption du règlement interne relatif à la responsabilité des dirigeants. Il prend acte de la nature de cet intérêt opposé de nature patrimoniale.

Le projet de règlement interne relatif à la responsabilité des dirigeants a pour objet de couvrir, sous certaines réserves, les conséquences pécuniaires de la responsabilité des personnes énumérées au point 1 du règlement – parmi lesquelles les membres du Conseil d'administration – en leur qualité de dirigeants de la SNCB.

Cette couverture prend la forme d'un appui juridique lorsque la responsabilité civile ou pénale personnelle du dirigeant est mise en cause pour des faits commis dans le cadre de ses fonctions, et de la prise en charge financière de certaines conséquences de la mise en cause de la responsabilité personnelle du dirigeant vis-à-vis des tiers, pour des faits commis dans le cadre de ses fonctions.

L'importance des conséquences patrimoniales, pour la SNCB, de l'adoption de ce règlement est impossible à estimer, dès lors que les faits susceptibles de faire jouer ce règlement ainsi que la nature et la gravité des conséquences dommageables que ces faits pourraient entraîner sont hypothétiques.

Le Conseil d'administration n'a pas connaissance de faits qui, depuis la création de la SNCB, aient été à la source de réclamations ou de procédures de nature à entraîner la mise en œuvre du règlement proposé.

Le Conseil d'administration estime que le règlement proposé est de nature à favoriser la bonne gestion de la société par ses organes de gestion et à compléter adéquatement la protection juridique actuelle, par le biais des assurances, des administrateurs et des autres dirigeants de la société lorsque leur responsabilité personnelle peut être mise en cause, vis-à-vis de tiers, en raison de faits commis dans le cadre de leurs fonctions.

Le Conseil d'administration approuve dès lors le "Règlement interne en matière de prise en charge par la SNCB de certaines conséquences de la mise en cause de la responsabilité de ses dirigeants". Cette décision fera l'objet d'un point spécifique dans le rapport de gestion du Conseil d'administration à l'assemblée générale ordinaire. Le Conseil d'administration décide de porter ce règlement à la connaissance de l'assemblée générale lors de sa prochaine réunion."

Application des règles de continuité

L'entreprise a une perte reportée au 31/12/2013. 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 :

- au 1^{er} janvier 2014, la société a été, via une fusion par absorption, intégrée dans sa société mère SNCB-Holding SA ;
- la SNCB-Holding SA a réalisé pour l'exercice 2013 un résultat après impôts positif de 150,8 millions d'euros ;
- le budget de la société fusionnée où la SNCB a été intégrée au 1^{er} janvier 2014 prévoit un EBITDA récurrent positif de 24,7 millions d'euros ;
- Une partie des dettes grevant le Groupe SNCB ont, dans le cadre de la restructuration du Groupe, été affectées au gestionnaire de l'infrastructure, ce qui a un impact positif sur les résultats futurs de l'entité fusionnée.

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.

Jusqu'au 21 octobre 2013, la composition du Conseil d'administration était 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.

Par décision de l'assemblée générale du 27 septembre 2013, le nombre de membres du Conseil d'administration a été porté à 10, en ce compris l'administrateur délégué.

L'assemblée générale du 22 octobre 2013 a décidé de nommer en tant qu'administrateur pour une période de six ans prenant cours à dater de ce jour :

- M. Eddy Louis Bruyninckx;
- Mme. Valentine Delwart;
- M. Jean-Claude Fontinoy;
- M. Luc Joris;
- Mme Valérie Leburton;
- M. Kris Lauwers;

- M. Renaud Lorand;
- Mme Saskia Schatteman;
- M. Dirk Sterckx.

M. Cornu a été nommé, par arrêté royal du 4 novembre 2013, comme administrateur délégué pour une durée de 6 ans à dater du 13 novembre 2013.

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

- Mme Bovy: Chef 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 Etrangères, Président de la SNCB-Holding et SA Euro Liège TGV, 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'Economie, des PME, du Commerce Extérieur et des Technologies nouvelles;
- M. Matthis: Directeur général adjoint du Port de Bruxelles;
- Mme Schuermans: Inspectrice des Finances à la Région Flamande, Administratrice SNCB-Holding;
- Mme Van Den Rijse: Secrétaire FGTB - Centrale Générale Anvers-Waasland;
- M. Bruyninckx: Administrateur délégué du Havenbedrijf Antwerpen;
- Mme Delwart: Secrétaire générale du MR;
- M. Joris: Administrateur de sociétés;
- Mme Leburton: Directrice générale de la Société Wallonne des Aéroports;
- Mme Schatteman: Directrice Marketing Microsoft Belgique-Luxembourg;
- M. Sterckx: Conseiller communal.

Fréquence des réunions – Participation des membres

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

En 2013, le Conseil d'administration s'est réuni à 17 reprises dont:

- 13 fois dans son ancienne composition. Mme Van Den Rijse n'a pas pris part à 1 réunion et Mme Schuermans n'a pas pris part à 2 réunions; les autres administrateurs étaient présents à toutes les réunions. Le taux moyen de présence est de 96,9%;
- 4 fois dans sa nouvelle composition. M. Bruyninckx n'a pas pris part à 3 réunions, Mmes Delwart et Schatteman et M. Sterckx n'ont pas pris part à 1 réunion. Le taux moyen de présence est de 83,3%.

Compétences et prise de décision

D'une manière générale, les pouvoirs du Conseil d'administration 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.

Quelques dossiers importants abordés au cours de l'exercice :

- sécurité du trafic ferroviaire;
- ponctualité;
- plan de transport 2013 et long terme;
- plan pluriannuel d'investissement 2013-2025;
- évolution des activités marchandises et suivi de la filiale SNCB Logistics SA;
- création d'une entreprise ferroviaire pour les activités Thalys;
- projet Fyra et mise en service d'une offre alternative;
- restructuration du Groupe SNCB.

Comités créés par le Conseil d'administration

Comité d'audit

Composition

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

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

- M. Kris Lauwers, président du Comité d'audit;
- Mme Laurence Bovy;
- Mme Angeline Van Den Rijse;
- M. Jean-Claude Fontinoy;
- M. Philippe Matthis.

Le Conseil d'administration du 31 octobre 2013, par procédure écrite, a modifié la composition du Comité d'audit comme suit:

- M. Renaud Lorand, président du Comité d'audit;
- M. Eddy Bruyninckx;
- Mme Valentine Delwart;
- M. Kris Lauwers.

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

Fréquence des réunions – Participation des membres

Le Comité s'est réuni à 7 reprises durant l'année 2013 dont :

- 4 fois dans son ancienne composition. Mme Bovy n'a pas assisté à 2 réunions et Mme Van Den Rijse et

MM. Fontinoy et Matthis n'ont pas assisté à 1 réunion. Le taux moyen de présence est de 75%;

- 3 fois dans sa nouvelle composition. M. Bruyninckx n'a pas assisté à 3 réunions et Mme Delwart n'a pas assisté à 1 réunion. Le taux moyen de présence est de 66,7%.

Compétences

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

Comité de 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.

Le Conseil d'administration du 31 octobre 2013, par procédure écrite, a modifié la composition du Comité de nominations et de rémunération comme suit:

- M. Jean Claude Fontinoy, président du Comité;
- M. Marc Descheemaeker, administrateur délégué, qui a été remplacé par M. Cornu à partir du 13 novembre 2013;
- M. Luc Joris;
- M. Dirk Sterckx.

Fréquence des réunions – Participation des membres

Le Comité s'est réuni 2 fois en 2013. 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, qui a été remplacé par M. Cornu à partir du 13 novembre 2013;
- 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 et les mandats de MM. Jadot et S'heeren sont venus à échéance le 1^{er} juin 2013. Les Conseils d'Administrations du 3 décembre 2010 et du 3 mai 2013 ont décidé de prolonger ces mandats 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.

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

Les membres du Management Comité sont invités aux réunions, ainsi que les responsables des services dépendant de l'administrateur délégué (Affaires Stratégiques et Juridiques, Central Support (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 2013, le Comité de Direction s'est réuni à 43 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 loi du 21 mars 1991).

Comité créé par le Comité de Direction

Management Comité

Composition

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

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

- M. A. De Brauwer, 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 2013, le Management Comité s'est réuni à 39 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, Poncelet et Mme Rombauts.

Durant l'année 2013, le Comité d'orientation s'est réuni à 3 reprises.

Contrôle

Commissaire du Gouvernement (art. 230 loi 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 définies 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. Par arrêté royal du 4 novembre 2013, M. Bodson a été relevé de ses fonctions et M. Olivier Vanderijst a été désigné en tant que commissaire du Gouvernement à partir de cette date.

Collège des Commissaires (art. 25 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 Bedrijfsrevisoren CVBA, 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 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 le président:
 - une partie fixe égale à un montant annuel brut de 27.200 euros;
 - un jeton de présence de 500 euros brut par Conseil d'administration et de 400 euros brut 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 brut par Conseil d'administration et de 400 euros brut 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 2013 sont les suivants :

- | | |
|--|------------------|
| • Mme Bovy, présidente: | 29.135,52 euros; |
| • M. Fontinoy, administrateur / président: | 10.800,00 euros; |
| • M. Lauwers, administrateur: | 23.266,64 euros; |
| • M. Lorand, administrateur: | 22.066,64 euros; |
| • M. Matthis, administrateur: | 18.167,71 euros; |
| • Mme Schuermans, administratrice: | 10.483,90 euros; |

- | | |
|---------------------------------------|------------------|
| • Mme Van den Rijse, administratrice: | 17.667,71 euros; |
| • M. Bruyninckx, administrateur: | 1.633,34 euros; |
| • Mme Delwart, administratrice: | 3.616,14 euros; |
| • M. Joris, administrateur: | 3.533,34 euros; |
| • Mme. Leburton, administratrice: | 3 316,14 euros; |
| • Mme. Schatteman, administratrice: | 2.816,14 euros; |
| • M. Sterckx, administrateur: | 3.216,14 euros. |

La différence entre les administrateurs tient au fait que des mandats ont pris fin le 22 octobre 2013, au fait que de nouveaux administrateurs ont été nommés le 22 novembre 2013, au nombre de réunions, à la présence des administrateurs ainsi qu'au fait que, pour les administrateurs qui siègent également à la Holding, une partie de la partie fixe est prise en charge par la Holding.

Rémunération de l'administrateur délégué et des directeurs

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 base d'un coefficient qui peut varier entre 0 et 3. Ce coefficient est déterminé sur 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 Président du Conseil d'administration et qui portent également sur des aspects qualitatifs.

Chaque année, le Comité de nominations et de rémunération, sur proposition du 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 2013, la rémunération brute globale attribuée à M. Descheemaeker, administrateur délégué, s'élève à :

- Partie fixe 2013 : 397 788,63 euros;
- Partie variable 2012 : 111 290,99 euros;
- Autres composantes de la rémunération:
 - avantage en nature (voiture): 6 887,64 euros;
 - assurance groupe, assurance accident de travail, assurance hospitalisation: 47.736,30 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.

La convention de M. Cornu comme administrateur délégué de la SNCB couvrait la période du 13 novembre 2013 au 31 décembre 2013 inclus. Cette fonction a été exercée par M. Cornu à titre non rémunéré.

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 base d'un coefficient qui peut varier entre 0 et 3. Ce coefficient est déterminé sur base 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 2013, la rémunération brute globale attribuée aux autres membres du Comité de direction s'élève à :

- partie fixe 2013 : 826.461,87 euros;
- Partie variable 2012 : 213 796,64 euros;
- Autres composantes de la rémunération:
 - avantage en nature (voiture, téléphone): 14 696,13 euros;
 - assurance groupe, assurance accident de travail, assurance hospitalisation: 32 093,48 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.



Inspirer la gestion financière

Rapport de gestion de la SNCB-Holding

établi en application des articles 95 et 96
du Code des Sociétés

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

A. Rapport financier annuel

Evolution des activités et des résultats

Référentiel comptable

Depuis l'exercice 2011, la comptabilité est tenue selon les normes comptables IFRS, conformément à l'article 89 du contrat de gestion conclu entre la SNCB-Holding et l'Etat, mais aussi afin de répondre aux attentes des investisseurs qui assurent, via la SNCB-Holding, le financement du Groupe SNCB.

Les comptes annuels sociaux sont cependant établis selon deux référentiels comptables (normes belges B-GAAP et normes IFRS). La dualité des référentiels conduit à des chiffres différents, étant donné que les règles comptables varient selon les normes appliquées. Le résultat selon IFRS s'élève à -28,0 millions d'euros, mais doit être retraité comme suit pour correspondre au résultat selon B-GAAP (+150,8 millions d'euros):

- variations de la juste valeur non actées en B-GAAP (-21,4 millions d'euros) ;
- impôts différés définis par IAS 12 (136,5 millions d'euros) ;
- annulation en IFRS des provisions financières actées en B-GAAP (42,9 millions d'euros) ;
- révision de provisions sociales (17,5 millions d'euros) ;
- autres adaptations IFRS (3,5 millions d'euros).

Etant donné que le présent rapport de gestion doit être joint aux comptes déposés auprès de la Banque Nationale de Belgique, lesquels sont établis selon les normes belges, les chiffres mentionnés ci-après ont été donc déterminés selon ce référentiel comptable. Ce sont d'ailleurs ces comptes qui font l'objet du rapport de certification établi par le Collège des Commissaires.

Les comptes sociaux IFRS sont consultables sur le site internet de l'entreprise (http://www.belgianrail.be/fr/corporate/Publications/rapport_annuel.aspx).

EBITDA

Un des indicateurs essentiels de la performance financière de l'entreprise est l'évolution de son cash flow opérationnel brut, lequel peut être mesuré par l'EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization).

Au 31 décembre 2013, l'EBITDA (B-GAAP) s'élève à 144,1 millions d'euros, contre 125,1 millions d'euros en 2012, soit une augmentation de 18,9 millions d'euros (15,1 %).

Cette amélioration s'explique principalement par:

- une hausse du chiffre d'affaires de 143,5 millions d'euros, allant de pair en grande partie avec une baisse des commandes en cours d'exécution de 99,1 millions d'euros ;
- une hausse des charges de personnel globales de 50,1 millions d'euros ;
- une hausse des autres produits d'exploitation de 19,1 millions d'euros ;

Résultats (mio. d'euros)	2013	2012	Différence	%
Produits d'exploitation	2.573,3	2.509,1	64,2	2,6%
Chiffre d'affaires	2.613,3	2.469,8	143,5	5,8%
Stock en-cours de fabrication et produits finis et commandes en cours d'exécution	-97,1	2,0	-99,1	-
Production immobilisée	19,7	19,0	0,8	4,0%
Autres produits d'exploitation	37,4	18,3	19,1	N.S.
Charges d'exploitation exclusif amortissements, provisions et pertes de valeur	-2.429,2	-2.383,9	-45,3	1,9%
Approvisionnements et marchandises	-4,8	-1,2	-3,6	NS
Services et biens divers	-249,4	-257,9	8,5	-3,3%
Rémunérations, charges sociales, pensions	-2.171,2	-2.121,0	-50,1	2,4%
Autres charges d'exploitation	-3,9	-3,8	-	1,1%
EBITDA	144,1	125,1	18,9	15,1%
Amortissements	-75,8	-78,1	2,3	-3,0%
Réductions de valeur sur créances et stocks	0,5	-1,2	1,7	NS
Provisions	49,3	-47,6	96,8	NS
EBIT	118,1	-1,7	119,8	NS
Résultat financier	75,8	-45,9	121,8	NS
Produits financiers	241,1	348,1	-107,0	-30,7%
Produits des immobilisations financières	20,2	22,7	-2,6	-11,3%
Produits des actifs circulants	65,6	87,8	-22,3	-25,4%
Autres produits financiers	155,3	237,5	-82,1	-34,6%
Charges financières	165,2	394,0	-228,7	-58,1%
Charges de dettes	191,6	215,9	-24,3	-11,3%
Pertes de valeur	0,3	1,4	-1,0	-77,0%
Autres charges financières	-26,7	176,7	-203,4	NS
EBT	194,0	-47,6	241,6	NS
Résultat exceptionnel	-43,1	51,2	-94,4	NS
Produits exceptionnels	16,7	58,2	-41,5	-71,4%
Charges exceptionnelles	-59,8	-6,9	-52,9	NS
Résultat	150,8	3,6	147,2	NS
Prélèvements sur réserves immunisées	0,0	88,9	-88,9	NS
Impôts sur le résultat	0,0	0	0,0	NS
Bénéfice de l'exercice	150,8	92,5	58,3	63,1%

- une réduction des services et biens divers de 8,5 millions d'euros ;
- une hausse des approvisionnements et marchandises de 3,6 millions d'euros.

L'amélioration de l'EBITDA de 18,9 millions d'euros est significative, malgré la baisse du chiffre d'affaires relatif aux prestations intragroupe pour les activités d'exploitation.

Autres éléments significatifs du résultat

Après prise en compte des amortissements (-75,8 millions d'euros), des réductions de valeur sur créances et stocks (+0,5 millions d'euros) et des provisions (49,3 millions d'euros), le résultat d'exploitation (EBIT) s'élève à 118,1 millions d'euros, soit une amélioration de 119,8 millions d'euros par rapport à 2012 (-1,7 millions d'euros).

Les résultats financiers sont positifs à hauteur de 75,8 millions d'euros. Ils comprennent d'une part des produits financiers à concurrence de 241,1 millions d'euros, dont 91,2 millions d'euros sont formés par l'amortissement des subsides en capital reçus, et d'autre part des charges financières à concurrence de 165,2 millions d'euros, comprenant notamment les charges nettes d'intérêts relative à la dette, dont l'entreprise est responsable selon son 'contrat de gestion' pour un montant de 82,0 millions d'euros.

Le résultat global de l'exercice est positif à concurrence de 150,8 millions d'euros, contre un bénéfice de 3,6 millions d'euros dégagé en 2012, soit une amélioration de 147,2 millions d'euros. Compte tenu des pertes reportées antérieures, il est proposé d'utiliser le résultat de l'exercice à affecter pour apurer ces pertes.

Bilan

Le total du bilan de la SNCB-Holding s'élève à 11.632,8 millions d'euros, ce qui représente une augmentation de 1.210,1 millions d'euros par rapport à l'année précédente (10.422,7 millions d'euros).

La structure bilantaire reste caractérisée par une part importante d'actifs non-courants (6.806,8 millions d'euros), représentant essentiellement les immobilisations corporelles (2.533,7 millions d'euros), ainsi que les immobilisations financières (4.167,2 millions d'euros).

En ce qui concerne plus particulièrement les immobilisations corporelles et incorporelles, la SNCB-Holding a consacré un montant de 165,1 millions d'euros aux investissements qu'elle a réalisés en 2013, dont 42,3 millions d'euros pour les gares et 54,0 millions d'euros pour les parkings.

La SNCB-Holding détient aussi plusieurs participations, notamment dans la SNCB, Infrabel et SNCB Logistics. La valeur de sa participation dans la SNCB a déjà été ramenée à 0 dans les exercices précédents.

Par ailleurs, dans le cadre de la recherche d'un partenaire stratégique pour SNCB Logistics, cette société a fait l'objet d'une évaluation. En prenant pour hypothèse un coût moyen pondéré du capital (W.A.C.C.) de 8 % et un taux de croissance perpétuel (P.G.R.) de 1,75 %, la valeur de la société est estimée à 24 millions d'euros. Sur cette base, la valeur de la participation de 6,81 % détenue par la SNCB-Holding dans le capital de SNCB Logistics a été corrigée, conduisant à acter une réduction de valeur de 9,8 millions d'euros.

Bilan (mio. d'euros)	31/12/2013	31/12/2012	Différence
Actif non courants	6.806,8	5.443,3	1.363,5
Frais d'établissement	-	-	-
Immobilisations incorporelles	105,9	125,1	-19,2
Immobilisations corporelles	2.533,7	1.342,1	1.191,6
Immobilisations financières	4.167,2	3.976,1	191,1
Actifs courants	4.826,0	4.979,4	-153,4
Créances à plus d'un an	1.603,9	1.492,4	111,5
Stocks et commandes en cours d'exécution	42,7	138,2	-95,4
Créances à un an au plus	759,1	1.040,8	-281,7
Trésorerie	2.041,0	1.981,3	59,7
Valeurs disponibles	62,7	37,5	25,2
Comptes de régularisation et comptes d'attente	316,5	289,2	27,3
TOTAL ACTIFS	11.632,8	10.422,7	1.210,1
Capitaux propres	3.381,6	1.909,1	1.472,6
Capital	741,8	741,8	-
Primes d'émission	-	-	-
Plus-values de réévaluation	1.223,6	-	1.223,6
Réserves	-	-	-
Bénéfice reporté	-23,9	-174,7	150,8
Subsides en capital	1.440,2	1.342,0	98,2
Provisions et impôts différés	882,8	980,1	-97,4
Provisions pour risques et charges	882,8	980,1	-97,4
Passifs d'impôts différé	-	-	-
Dettes	7.368,4	7.533,5	-165,1
Dettes à plus d'un an	4.683,1	4.909,6	-226,5
Dettes à un an au plus	2.429,4	2.289,7	139,7
Comptes de régularisation et comptes d'attente	255,9	334,2	-78,3
TOTAL PASSIFS	11.632,8	10.422,7	1.210,1

Le reste de l'actif est formé par les actifs courants (4.826,0 millions d'euros) qui comprennent entre autres 1.603,9 millions d'euros de créances à plus d'un an et 2.103,8 millions d'euros de placements de trésorerie et équivalents de trésorerie.

Le passif est principalement constitué de 3.381,6 millions d'euros de capitaux propres, de 882,8 millions d'euros de provisions pour risques et charges, de 4.683,1 millions d'euros de dettes à plus d'un an et de 2.429,4 millions d'euros de dettes à un an au plus.

Sur base d'une étude réalisée par PWC le 5 novembre 2013 intitulée "Projet Station - Analyse des possibilités de réévaluation de certains actifs immobilisés de la SNCB-Holding et de la SNCB", le Conseil d'administration a constaté que la valeur recouvrable de la CGU Station/Patrimoine de la SNCB-Holding découlant des cash flows futurs actualisés sur base de paramètres financiers appropriés, offre un potentiel de réévaluation limité. De plus, la valeur de nombreux actifs immobiliers (terrains) présente un excédent certain et durable par rapport à leur valeur comptable, compte tenu d'une valeur de réalisation (de marché) prudemment estimée, de sorte qu'indépendamment du niveau de profitabilité de la CGU Station/Patrimoine dans son ensemble, la valeur réévaluée des actifs concernés pourra être récupérée par leur réalisation à des conditions de marché. Les actifs soumis à réévaluation sont utiles à l'activité de la SNCB-Holding (aujourd'hui) et de la New SNCB (demain), que ce soit dans le cadre de la gestion du patrimoine foncier historique de la SNCB ou de la gestion des gares. En outre, leur valeur d'utilité doit être appréciée nécessairement au regard de la mission de service public impartie à la société : la réserve immobilière n'est pas destinée à servir des objectifs de rentabilité de marché mais à contribuer durablement à la réalisation des missions de la SNCB dans une perspective d'équilibre financier. S'agissant

d'actifs non amortissables, la réévaluation n'aura pas d'effet direct sur le compte de résultats de l'entreprise.

L'analyse de PWC a utilisé des hypothèses, qui ont été retenues dans le cadre de l'exercice Gramafi (projection de l'impact financier de la restructuration du Groupe SNCB), notamment les cash flows opérationnels et les investissements futurs. Le Conseil d'administration a adopté les conclusions de l'étude de PWC et conclut que tant la rentabilité de la CGU Station/Patrimoine que la valeur de réalisation (de marché) des actifs concernés autorisent une réévaluation de ces derniers aux conditions de l'article 57 de l'arrêté royal du 30 janvier 2001 portant exécution du Code des Sociétés, compte tenu de la valeur d'utilité de ces actifs pour la société dans le cadre de sa mission de service public et de son objectif d'équilibre financier global.

Toutefois, après les contrôles de consistance effectués par le Collège des Commissaires, certaines valeurs ont dû être corrigées. La valeur finale de la réévaluation des actifs non-courants s'élève à 1.223,5 euros, dont 1.127,0 euros pour les terrains, 34,6 euros pour la valeur de la participation détenue dans le capital d'Eurostation et 62,0 euros pour la valeur de la participation détenue dans le capital d'Eurofima.

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

La dette nette s'élève à 3.292,3 millions d'euros à fin 2013 et cette dette se compose de 2.566,9 millions d'euros d'actifs (1.040,7 millions d'euros d'immobilisations financières, 122,6

millions d'euros de produits dérivés et 1.403,5 millions d'euros de trésorerie et d'équivalents de trésorerie), ainsi que de 5.859,2 millions d'euros de passifs (5.664,9 millions d'euros de dettes financières et 194,3 millions d'euros de produits dérivés).

Evolution de la dette

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

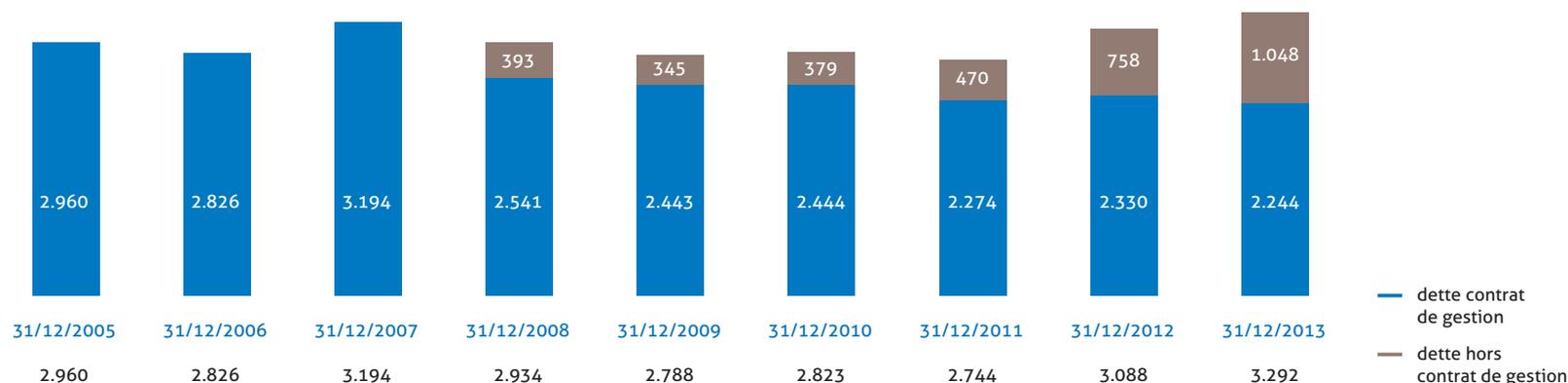
- + les dettes intragroupe portant intérêts;
- les placements de trésorerie intragroupe portant intérêts;
- les opérations "Back-to-Back" conclues avec l'Etat dans le cadre de la reprise de la dette au 1^{er} janvier 2005;
- les valeurs disponibles et les placements de trésorerie auprès d'institutions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

- les placements de trésorerie destinés aux remboursements partiels du nominal de la dette contractée auprès des institutions financières; les créances portant intérêts relatives aux sociétés intragroupe.

Au cours de l'exercice 2013, la dette nette de la SNCB-Holding a augmenté de 204,2 millions d'euros, passant de 3.088,1 millions d'euros à 3.292,3 millions d'euros. Cette évolution défavorable résulte principalement de l'affectation de moyens destinés au matériel RER et de la libération de capital pour Infrabel ("déficit TGV").

L'article 88 du contrat de gestion conclu avec l'Etat impose une stabilisation de la dette dont la SNCB-Holding est responsable ("dette contrat de gestion"), c'est-à-dire celle faisant abstraction des financements réalisés pour le compte de pouvoirs publics, dans le cadre de contrats où ceux-ci assurent l'amortissement du principal et des intérêts de ces financements ("dette hors contrat de gestion"). Le graphique ci-dessous indique l'évolution de cette dette.

Evolution de la dette



La politique financière prévoit notamment que le rapport entre les taux d'intérêt fixes et variables doit être de 2/3 contre 1/3, avec une marge de manœuvre de \pm 5%. Fin décembre 2013, ce rapport fixe/variable s'élevait à respectivement 63,0% et 37,0%. Ces ratios s'intègrent donc dans l'intervalle autorisé.

Événements importants postérieurs à la date de clôture

La loi du 30 août 2013 relative à la réforme des chemins de fer belges a dessiné les grands principes d'une réorganisation structurelle majeure des activités ferroviaires en Belgique.

Les principes fondamentaux de cette réforme consistent à redéfinir les structures et les rôles des 3 sociétés anonymes de droit public au sens de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques que sont la SNCB-Holding, Infrabel et la SNCB.

L'objectif poursuivi était de ramener le Groupe SNCB, tel que structuré depuis 2005, à deux entreprises publiques autonomes sous la forme de sociétés anonymes de droit public (un gestionnaire de l'infrastructure et une entreprise ferroviaire) qui participeront ensemble, avec l'Etat, dans une filiale de droit public, "HR Rail", qui agira comme l'employeur unique de l'ensemble du personnel.

La transition vers la nouvelle structure a consisté, globalement, en trois opérations qui se sont déroulées simultanément et ont sorti leurs effets au 1^{er} janvier 2014:

1. la fusion de la SNCB-Holding et de la SNCB via la technique de fusion par absorption de la SNCB par la SNCB-Holding,
2. le transfert de certaines activités et avoirs de la SNCB-Holding à Infrabel, par le biais d'une scission partielle, associé au découplage de la participation actuelle de la SNCB-Holding dans Infrabel,
3. la constitution de HR Rail en tant que société anonyme de

droit public, qui est devenue l'employeur du personnel et dans laquelle ont été apportés les actifs et les passifs de l'activité opérationnelle actuelle "human resources" de la SNCB-Holding.

A ces opérations s'ajoutent un certain nombre de mesures d'accompagnement, telles que des augmentations de capital et des transferts de certains actifs et passifs.

L'impact de la réorganisation

La SNCB-Holding n'a pas de connaissance de provisions qui devraient être constituées afin de réaliser les effets de synergie suite à la fusion ou à couvrir des charges excédentaires.

Circonstances susceptibles d'avoir une influence notable sur le développement de la société

Hormis les circonstances évoquées ci-après au point des risques, il y a lieu de noter qu'actuellement, un nouveau contrat de gestion n'a pas encore été conclu avec l'Etat. Les travaux préparatoires en vue de l'établissement d'un nouveau contrat de gestion entre la société fusionnée SNCB et l'Etat, ont été entamés.

En attendant, le contrat de gestion 2008-2012 a été prolongé et des règles provisoires ont été fixées pour la période de transition.

Outre les obligations de la SNCB, le contrat de gestion définira également les dotations que la SNCB recevra pour ses missions de service public aux niveaux tant des investissements que de l'exploitation.

Conformément aux directives de son actionnaire principal, le Groupe SNCB a pris des mesures pour réduire le nombre des filiales. Ainsi, des actions concrètes ont été prises pour réduire le périmètre de consolidation du Groupe SNCB en 2013 de

27 entreprises. Pendant l'année 2014, ce mouvement sera prolongé et concernera au moins 5 filiales supplémentaires.

Activités en matière de recherche et de développement

La société n'a mené aucune activité significative en matière de recherche et de développement durant l'exercice 2013.

Succursales

La SNCB-Holding ne dispose pas de succursales.

Application des règles de continuité

Le résultat de l'exercice dégagé par la SNCB-Holding est positif de 150,8 millions d'euros et il faut noter que la société génère, du fait de ses activités, un excédent brut d'exploitation (EBITDA) positif de 144,1 millions d'euros à fin 2013, soit une augmentation de 18,9 millions d'euros par rapport à 2012. Ce montant permet largement de couvrir les charges financières liées à la dette "contrat de gestion" (82,0 millions d'euros).

Le rating de la SNCB-Holding est stable depuis sa dégradation en 2011, par les agences de notation Moody's (de Aa1 à A1) et Standard & Poor's (de AA à A+, avec perspective "négative"). Depuis lors, ces ratings ont été confirmés à plusieurs reprises, la dernière fois le 20 novembre 2013 par Moody's et le 15 novembre 2013 par Standard & Poor's.

Conformément aux obligations découlant de l'article 109 du Contrat de gestion, le Conseil d'administration de la SNCB-Holding suit avec attention soutenue l'évolution de la situation financière de la SNCB, dès lors que cette dégradation risque de mettre en péril l'équilibre financier de l'ensemble du Groupe et, simultanément, de compromettre la réalisation des objectifs du contrat de gestion.

Reporting et contrôle

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

Chaque année, la Direction Finance fait rapport sur les activités financières au Comité de direction, au Comité d'audit et au Conseil d'administration, dans le cadre de la présentation des états financiers.

Chaque semestre, le service Trésorerie de la Direction Finance établit un rapport concernant l'analyse des conséquences de la crise du crédit pour la SNCB-Holding, destiné au Comité de direction, au Comité d'audit et au Conseil d'administration.

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

Eu égard à la réglementation interne en vigueur concernant la gestion et la réduction des risques, il est clair que les contrats existants en matière de produits dérivés n'auront qu'un impact marginal sur les risques de prix, de crédit, de liquidité et de cash flow de la société.

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

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

Concernant la gestion du Fonds des Investissements Ferroviaires, la Direction Finance remet au Gouvernement fédéral un rapport spécifique (en application de l'arrêté royal du 21 décembre 2013) concernant le versement sur le compte du Fonds des Investissements Ferroviaires des moyens financiers pour les investissements qui n'ont pas été utilisés par le Groupe SNCB en 2013.

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

Risques et incertitudes liés à l'utilisation d'instruments financiers et à la situation financière de la société

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

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

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

Pour la conclusion de transactions de couverture, il faut préalablement consulter trois contre-parties.

Les opérations de trading sont exclues.

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

Risque de liquidité

Lorsque des financements sont contractés, on tient compte de l'évolution prévue des cash flows futurs, dans le but de niveler et de réduire au mieux les soldes de trésorerie. Les placements et les emprunts doivent être alignés les uns sur les autres de façon à limiter au maximum les risques au niveau interne.

Par ailleurs, le risque de liquidité est couvert par un étalement des échéances de la dette dans le temps. Ainsi, 20% au maximum de l'en-cours de la dette peut venir à échéance dans la même année, avec un maximum de 10% de la dette par trimestre. Pendant l'exercice 2012, une exonération a été obtenue de la part du Conseil d'administration, laquelle concerne l'émission de la première tranche de 500 millions d'euros dans le cadre du nouveau programme EMTN.

Risque de change

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

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

Risque de taux d'intérêt

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

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

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

Risque de crédit

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

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

Pour les produits dérivés, le risque de crédit vis-à-vis des contreparties doit être réparti et couvert systématiquement par la conclusion de contrats CSA (Crédit Support Annex). Dans le cadre de contrats de ce type, on calcule régulièrement quel montant net devrait être payé soit par la SNCB-Holding, soit par la contrepartie, en cas de terminaison immédiate de l'encours intégral des produits dérivés conclus avec celle-ci.

Par le recours aux CSA, le risque est limité à un montant maximum qui varie en fonction du rating de chaque partie. Une dégradation continue du rating de la SNCB-Holding aura comme conséquence que des montants considérables devront être mis en dépôt auprès des contreparties, conformément aux

dispositions de ces CSA conclus.

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

Quant aux contre-parties ayant reçu un "negative credit watch", aucune opération nouvelle ne peut être conclue pendant la période de "negative credit watch".

Préfinancements et cofinancements régionaux

La convention de coopération entre l'Etat, la Région flamande, la Région wallonne et la Région de Bruxelles-Capitale se rapportant au plan d'investissement pluriannuel 2001-2012 de la SNCB (alors unitaire) prévoit:

- Le préfinancement de projets d'infrastructure d'intérêt régional, par lequel les montants préfinancés sont remboursés par l'Etat fédéral et les charges d'intérêt sont supportées par la Région concernée;
- Le cofinancement de travaux concernant d'importants investissements ferroviaires, par lequel le coût du préfinancement (capital et intérêts) est intégralement remboursé par la Région concernée.

Les préfinancements suivants ont cours au 31 décembre 2013:

- Travaux d'infrastructure ferroviaire dans le port de Zeebrugge, investissements sur la partie localisée de l'axe Bruxelles-Luxembourg et travaux d'infrastructure ferroviaire dans le port de Bruxelles (accord du 5 décembre 2006) via un accord de préfinancement avec la SNCB-Holding;
- Construction de la liaison Liefkenshoek dans le port d'Anvers (DBFM – accord du 5 novembre 2008) via un partenariat public-privé;
- Construction d'un parking à Louvain-la-Neuve (accord du 2 juin 2009) via un préfinancement avec la SNCB-Holding,

ainsi que les cofinancements suivants :

- construction d'une nouvelle voirie de désenclavement en vue de l'amélioration de l'accessibilité des abords de la gare de Malines, ainsi que réaménagement des espaces publics (accord du 19 décembre 2008) via un contrat de financement avec la SNCB-Holding;
- intégration d'une gare routière dans la future gare de Mons (accord du 1^{er} mars 2010) ainsi que dans la gare actuelle de Namur (accord du 4 septembre 2012) par un contrat de financement avec la SNCB-Holding.

Des 6 projets de préfinancement prévus initialement, seul l'accord concernant la construction d'une nouvelle gare à l'aéroport de Gosselies n'a pas encore été signé.

Une convention de coopération a été conclue le 14 décembre 2010 pour la réalisation d'un projet concernant la gare d'Ostende.

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

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

Bien que les transactions avec la SNCB ne soient pas couvertes par les dispositions de l'arrêté dès lors que la SNCB-Holding en est l'actionnaire unique, il convient de noter que les transactions avec celle-ci sont soit effectuées à prix de revient (en particulier le détachement du personnel), soit font l'objet de contrats intragroupe (conclus ou en voie de conclusion) qui

ont fait l'objet de négociations approfondies entre entités, sur base de références de marché dès lors que celles-ci étaient disponibles. Pour certains contrats de sous-leasing de matériel roulant, conclus au moment de la mise en place de la nouvelle structure du Groupe SNCB au 1^{er} janvier 2005, aucune référence de marché n'était, et n'est, toutefois disponible.

En ce qui concerne Infrabel, dont la SNCB-Holding détenait 93,66% des actions et 20% moins une action des droits de vote, aucune transaction n'est effectuée dans des conditions autres que celles du marché. En effet, les transactions pour lesquelles la SNCB-Holding est fournisseur, sont soit effectuées à prix de revient (en particulier le détachement du personnel) soit font l'objet de contrats intragroupe (conclus ou en voie de conclusion) qui ont fait l'objet de négociations approfondies entre entités, sur base de références de marché dès lors que celles-ci étaient disponibles. De même, les transactions où Infrabel est fournisseur, sont soit effectuées à prix de revient (en particulier la fourniture d'électricité) soit font l'objet de contrats intragroupe (conclus ou en voie de conclusion) qui ont fait l'objet de négociations approfondies entre entités, sur base de références de marché, dès lors que celles-ci étaient disponibles.

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

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

Corporate Governance

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

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

Déclaration de gouvernance d'entreprise (corporate governance)

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

Pour mener à bien ses missions, la SNCB-Holding s'appuie non seulement sur son Conseil d'administration, mais également sur trois comités spécialisés, le Comité d'audit, le Comité de nominations et de rémunération et le Comité stratégique, ainsi que le Comité de direction ou encore d'autres comités ou commissions de concertation tels que :

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

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

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

Dérogation au Code belge de gouvernance d'entreprise 2009

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

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

La disposition 4.6 stipule que les mandats des administrateurs ne doivent pas excéder quatre ans, alors que, conformément à l'article 162 bis §3 de la loi de 1991, les mandats des administrateurs de la SNCB-Holding ont une durée de 6 ans. La disposition 4.7 stipule que le président est nommé par le Conseil; l'article 162 bis §5 prévoit, en revanche, que le président est nommé par le Roi.

SNCB-Holding: composition des organes de gestion et de contrôle en 2013

Conseil d'administration

Jusqu'au 14 octobre 2013 :

Président: Jean-Claude Fontinoy
Administrateur délégué: Jannie Haek
Administrateurs: Eddy Bruyninckx, Catherine Gernay, Luc Joris, Paul Matthys, Lieve Schuermans, Magali Verdonck, Marianne Vergeyle, Jacques Etienne

A partir du 14 octobre 2013 :

Président: Jean-Claude Fontinoy
Administrateur délégué: Jannie Haek (jusqu'au 13 novembre 2013), Jo Cornu (à partir du 13 novembre 2013)
Administrateurs: Eddy Bruyninckx, Valentine Delwart, Luc Joris, Kris Lauwers, Valérie Leburton, Renaut Lorand, Saskia Schatteman et Dirk Sterckx.

Comité de direction

Président: Jannie Haek (jusqu'au 13 novembre 2013), Jo Cornu (à partir du 13 novembre 2013)
Directeurs généraux:

- Michel Allé (Finance)
- Vincent Bourlard (Stations)
- Michel Bovy (Strategy & Coordination) (jusqu'au 20 décembre 2013)
- Sven Audenaert (Human Resources)

Comité d'audit

La composition du Comité d'audit est telle que les compétences multiples requises pour une entreprise publique de la taille de la SNCB-Holding y sont réunies.

Jusqu'au 14 octobre 2013 :

Président: Lieve Schuermans
Membres: Eddy Bruyninckx, Catherine Gernay, Magali Verdonck

Du 14 octobre 2013 au 16 décembre 2013 :

Président: Renaud Lorand
Membres: Eddy Bruyninckx, Valentine Delwart, Kris Lauwers

A partir du 16 décembre 2013 :

Président: Dirk Sterckx
Membres: Valentine Delwart, Kris Lauwers, Renaud Lorand

Comité de Nominations et de Rémunération

Jusqu'au 14 octobre 2013 :

Président: Jean-Claude Fontinoy
Membres: Jannie Haek, Luc Joris, Marianne Vergeyle

Du 14 octobre 2013 au 16 décembre 2013 :

Président: Jean-Claude Fontinoy
Membres: Jannie Haek (jusqu'au 13 novembre 2013), Jo Cornu (à partir du 13 novembre 2013), Luc Joris, Dirk Sterckx

A partir du 16 décembre 2013 :

Président: Jean-Claude Fontinoy
Membres: Jo Cornu, Luc Joris, Eddy Bruyninckx

Comité Stratégique

Président: Jannie Haek (jusqu'au 13 novembre 2013), Jo Cornu (à partir du 13 novembre 2013)

Membres:

- les 9 autres administrateurs
- les 4 directeurs généraux
- les représentants des organisations syndicales: Michel Abdissi (jusqu'au 14 juin 2013), Dominique Dalne (jusqu'au 18 octobre 2013), Rudi Dils (à partir du 14 juin 2013), Jean-Pierre Goossens (jusqu'au 14 juin 2013), Gerard Husson (à partir du 18 octobre 2013), Luc Piens, Serge Piteljon, Michel Praillet (à partir du 14 juin 2013), Rudy Verleysen (à partir du 14 juin 2013), Marcel Vertongen (jusqu'au 14 juin 2013).

Comité de Pilotage

Président: Jannie Haek (jusqu'au 13 novembre 2013), Jo Cornu (à partir du 13 novembre 2013)

Membres: Marc Descheemaecker (jusqu'au 13 novembre 2013), Luc Lallemand, Luc Piens, Michel Abdissi, Jean-Pierre Goossens

Commission Paritaire Nationale

Président: Jean-Claude Fontinoy

Délégation du Groupe SNCB: Jannie Haek (jusqu'au 13 novembre 2013), Jo Cornu (à partir du 13 novembre 2013), Michel Alle, Michel Bovy, Sven Audenaert, Luc Lallemand, Luc Vansteenkiste, Eddy Clement (jusqu'au 1^{er} novembre 2013), Marc Descheemaecker (jusqu'au 13 novembre 2013), Sabin S'heeren, Richard Gayetot

Délégation des organisations du personnel reconnues: Pierre Lejeune, Serge Piteljon, L. Sempels, Rudy Verleysen, Michel Praillet, Claude Deschaepmeester, I. Bertrand, Luc Piens, Gérard Husson, P. Vanderborght

Commissaire du Gouvernement

Commissaire du Gouvernement: Olivier Vanderijst

Collège des Commissaires

Collège des Commissaires pour le contrôle des comptes statutaires:

Président: Philippe Gossart

Membres: Ignace Desomer, Michel de Fays, Ria Verheyen

Commissaires-réviseurs

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

Ria Verheyen au nom de la S.C.R.L.
Grant Thornton et Philippe
Gossart au nom de la S.C.R.L.
Mazars réviseurs d'entreprises

Conseil d'administration

Composition

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

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

Par arrêté royal du 14 octobre 2013, une nouvelle composition a été donnée au Conseil d'administration de la SNCB-Holding. En vue de la réforme du Groupe SNCB, la composition des Conseils d'administration de la SNCB-Holding et de la SNCB a été rendue totalement identique à partir du 14 octobre 2013. Cette composition est également celle du Conseil d'administration de la nouvelle SNCB à partir du 1^{er} janvier 2014.

Le mandat de tous les administrateurs a pris cours au 14 octobre 2013 pour un terme de six ans.

Fonctionnement

Fréquence des réunions

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

Durant l'année 2013, le Conseil s'est réuni 15 fois.

Dans les cas exceptionnels, dûment justifiés par l'urgence et l'intérêt social (sauf cas exclus par la loi), les décisions du Conseil d'administration peuvent être prises par consentement unanime des administrateurs, exprimé par écrit. Cette procédure a été utilisée une fois en 2013.

Compétences

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

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

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

En plus des dossiers récurrents, le Conseil d'administration a, en 2013, pris des décisions sur et assuré le suivi d'un certain nombre de dossiers importants:

- le suivi de la réforme du Groupe SNCB;
- le suivi de la situation financière du Groupe SNCB et de la stabilisation de la dette;
- le plan pluriannuel d'investissement 2013-2025;
- le suivi de l'évolution de l'effectif de personnel du Groupe SNCB;
- le suivi de la réforme de SNCB Logistics;
- le suivi des grands projets de gares.

Comité d'audit

Fonctionnement

Fréquence des réunions

Le Comité se réunit à intervalles réguliers. Le président du Comité peut convoquer des réunions spéciales afin que le Comité puisse mener à bien sa mission.

Les administrateurs qui ne sont pas membres du Comité d'audit peuvent, s'ils le souhaitent, assister aux réunions et, le cas échéant, ils bénéficient des jetons de présence qui y sont liés.

Durant l'année 2013, le Comité d'audit s'est réuni 14 fois.

Compétences

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

Les principaux sujets examinés en 2013 par le Comité d'audit concernent :

- le suivi de la réforme du Groupe SNCB;
- le suivi de la situation financière du Groupe SNCB et de la stabilisation de la dette;
- le suivi de la crise du crédit;
- le suivi des recommandations formulées par l'Audit Interne et des plans d'action convenus entre ce dernier et le management opérationnel;
- le programme d'activités 2014 de l'Audit Interne et plus particulièrement les missions d'audit à réaliser;
- le suivi des facturations intragroupe;
- le suivi du rating de la SNCB-Holding;

- la gestion et le contrôle des marchés/contrats au sein de la SNCB-Holding;
- le suivi de la situation financière de SNCB Logistics;
- le suivi des filiales.

Comité de nominations et de rémunération

L'existence du comité de nominations et de rémunération est prévue par la loi du 21 mars 1991 à l'article 161 ter.

Fonctionnement

Fréquence des réunions

Le Comité se réunit aussi souvent que l'exige l'intérêt de la Société. En 2013, le Comité de nominations et de rémunération s'est réuni 9 fois.

Compétences

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

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

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

Comité Stratégique

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

Fonctionnement

Fréquence des réunions

Ce Comité se réunit chaque fois que des décisions doivent être prises par le Conseil dans les matières stratégiques pour lesquelles l'avis préalable du Comité est requis, ainsi que chaque fois qu'il faut discuter du contrat de gestion. En 2013, le Comité Stratégique s'est réuni 9 fois.

Compétences

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

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

Le Comité Stratégique a notamment été consulté pour les dossiers suivants:

- les comptes annuels de la SNCB-Holding et les comptes annuels consolidés 2012;
- les comptes trimestriels 2013;
- l'amendement du budget d'investissement 2013;
- le plan pluriannuel d'investissements 2013-2025;
- le budget d'investissement 2014 de la SNCB-Holding.

Comité de direction

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

Le Conseil d'administration nomme les membres du Comité de direction sur proposition de l'administrateur délégué et après avoir pris l'avis du Comité de nominations et de rémunération (article 162 quater de la loi du 21 mars 1991).

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

Fonctionnement

Fréquence des réunions

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

Compétences

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

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

Comité de Pilotage

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

Fréquence des réunions

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

Les principaux sujets examinés en 2013 par le Comité de Pilotage concernent:

- la réforme du Groupe SNCB;
- l'évolution du personnel;
- la ponctualité du trafic ferroviaire et la qualité du service;
- l'évaluation de l'accord relatif aux interruptions de travail.

Comité des 3 CEO

Le Comité des 3 CEO's est l'organe constitué des administrateurs délégués des trois sociétés et présidé par l'administrateur délégué de la SNCB-Holding. Il prépare notamment les réunions du Comité de Pilotage et coordonne les projets qui concernent l'ensemble du Groupe.

Commission Paritaire Nationale

Points traités

- interruption de la carrière professionnelle, congé palliatif, congé parental et soins pour un membre du ménage ou de la famille qui est gravement malade;
- changement au RGDG 06 – Bien-être au travail;
- adaptation des programmes des épreuves de sélection;
- allocation pour travaux spéciaux;

- règlement général des relations syndicales;
- convention d'immersion professionnelle dans le cadre de la formation en alternance;
- avis quant à l'utilisation de l'internet, de l'e-mail et des espaces de stockage informatique professionnels;
- aperçu de la réforme du Groupe SNCB et de l'introduction des nouvelles structures;
- 4^{ème} avenant aux contrats de gestion pour la période 2008-2012 entre l'Etat belge et les trois sociétés du Groupe SNCB;
- règlement général des relations syndicales.

Il y a eu 7 réunions de la Commission Paritaire Nationale en 2013.

Commissaire du Gouvernement

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

Le commissaire est invité à toutes les réunions du Conseil d'administration, du Comité de direction, du Comité stratégique, sa voix est consultative. En outre, il participe avec voix consultative aux réunions du Comité d'audit.

Collège des Commissaires

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

Le Collège est composé de quatre membres dont deux sont nommés par la Cour des Comptes parmi ses membres et les deux autres sont nommés par l'Assemblée Générale parmi les membres de l'Institut des Réviseurs d'entreprises.

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

Rapport de Rémunération

Rémunération des membres du Conseil d'administration

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

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

Le calcul de la rémunération des administrateurs n'a pas changé en 2013.

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

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

En outre, il perçoit une indemnité annuelle pour frais de

fonctionnement de 2.400 euros et a une voiture de service à sa disposition.

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

Ces jetons sont de:

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

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

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

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

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

Rémunération brute des administrateurs (hors indemnité pour frais de fonctionnement):

- | | |
|-----------------|---------------|
| • J-C. Fontinoy | 58.700 euros; |
| • E. Bruyninckx | 23.866 euros; |
| • P. Matthys | 19.575 euros; |
| • L. Joris | 29.066 euros; |
| • C. Gernay | 20.775 euros; |
| • L. Schuermans | 15.837 euros; |
| • M. Verdonck | 20.775 euros; |
| • M. Vergeyle | 19.175 euros; |
| • J. Etienne | 17.175 euros; |
| • V. Delwart | 4.878 euros; |
| • K. Lauwers | 6.833 euros; |

- R. Lorand 5.533 euros ;
- V. Leburton 5.562 euros ;
- S. Schatteeman 4.028 euros ;
- D. Sterckx 4.297 euros ;

Rémunération des membres du Comité de direction

La procédure suivie en vue de fixer la rémunération des membres du Comité de direction est conforme à l'article 161 ter, §4, 2ème alinéa de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques :

"Le Conseil d'administration détermine, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, la rémunération et les avantages accordés aux membres du Comité de direction et aux cadres supérieurs. Il suit ces questions de manière continue."

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

Rémunération de M. Jannie HAEK, administrateur délégué (jusqu'au 13 novembre 2013)

Le système de rémunération comprend :

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

2. la prime de gestion : variable selon un coefficient d'appréciation de 0 à 3. Une évaluation est réalisée une fois par an par le Comité de nominations et de rémunération. Le Comité de nominations et de rémunération du 29 avril 2011 a défini 13 critères pour fixer les primes de gestion de l'administrateur délégué. Six de ces critères sont évalués au niveau du Groupe SNCB, à savoir la stabilisation de la dette, la croissance du trafic voyageurs, la satisfaction générale des clients, l'engagement du personnel, les accidents du travail et la ponctualité des trains. Sept critères sont évalués en fonction des résultats de la SNCB-Holding, à savoir la satisfaction des clients quant à l'accueil, le service et la propreté dans les gares, la sécurité dans les gares et les trains, le cash flow opérationnel, l'évolution de la dette nette, l'exécution du budget d'investissement, la durée du processus des recrutements externes et les objectifs spécifiques assignés à l'administrateur délégué.

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

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

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

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

La rémunération totale brute, y compris les avantages en nature (voiture de société), versée en 2013 à l'administrateur délégué, s'élève à 518.902,30 euros. La prime de gestion de l'année 2012 est comprise dans ce montant.

La prime de gestion (comprise dans le montant précité) payée en 2013 s'élève à 101.268,52 euros.

Assurance: pour l'administrateur délégué, 732,94 euros de primes ont été payées en 2013 pour l'assurance soins de santé et accidents du travail.

Rémunération de M. Jo Cornu, administrateur délégué

La convention conclue avec M. Cornu comme administrateur délégué de la SNCB-Holding et, à partir du 1^{er} janvier 2014, comme administrateur délégué de la nouvelle SNCB, a pris cours au 13 novembre 2013 et prendra fin au 12 novembre 2019. La rémunération qui y est prévue, tant le montant fixe que le montant variable, les indemnités et le régime de départ sont conformes à la décision prise par le Conseil des Ministres concernant la rémunération des administrateurs délégués d'entreprises publiques.

La convention de M. Cornu comme administrateur délégué de la SNCB couvrait la période du 13 novembre 2013 au 31 décembre 2013 inclus. Cette fonction a été exercée par M. Cornu à titre non rémunéré.

Le montant de la rémunération fixe s'élève à 230.000 euros par an et est payé en douze tranches mensuelles de 19.166,67 euros. Il s'agit d'un montant indexé (indice santé novembre 2013).

La rémunération variable s'élève à maximum 60.000 euros bruts par an (indice santé novembre 2013). Le montant exact est fixé par le Conseil d'administration sur base des objectifs que celui-ci spécifie. Le Conseil d'administration évalue les objectifs une fois par an.

Il n'y a pas d'avantages en nature.

Pour ses prestations en 2013, M. Cornu a perçu un montant brut de 31.624,01 euros.

Rémunération des directeurs généraux

Le système de rémunération comprend:

1. une partie fixe, à savoir:

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

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

flow opérationnel, l'évolution de la dette nette, l'exécution du budget d'investissement et, pour les autres 50 %, sur la réalisation des objectifs individuels fixés préalablement.

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

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

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

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

Le montant global brut, y compris les avantages en nature (voiture de société), payé en 2013 aux membres du Comité de direction autres que l'administrateur délégué s'élève à 1.505.858,27 euros. Les primes pour l'année 2012 sont comprises dans ce montant. Les primes pour les prestations 2013 ne seront fixées qu'en 2014, et ne sont dès lors pas comprises dans le montant précité.

La prime de gestion (comprise dans le montant précité) payée en 2013 s'élève globalement à 273.329,12 euros.

Assurance: pour les directeurs généraux non-statutaires, 100.100,62 euros de primes ont été payées en 2013 pour l'assurance-groupe et l'assurance soins de santé et accidents du travail.

Régimes de départ des membres du Comité de direction

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

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

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

La rémunération du nouvel administrateur délégué, M. Jo Cornu, tient compte de la décision prise par le Gouvernement concernant les hauts salaires dans les entreprises publiques. La rémunération des nouveaux directeurs généraux tiendra également compte de cette décision.

Mandats dans les filiales et sociétés à participation

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



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 2013

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 2013. Ce rapport peut être consulté comme annexe du rapport annuel sur le site www.sncb.be/corporate.

Rapport de durabilité

Un rapport de durabilité qui reprend l'évolution des chemins de fer en matière de développement durable (triple bottom line) peut être consulté sur le site www.rail-durabilité.be

Ours

SNCB / SNCB-Holding rapport annuel 2013

Concept : Bruno Van Calster, Kathleen Van Vaerenbergh
Coordination : Bruno Van Calster, Léni Pou
Textes : Bruno Van Calster, Louis Maraite, SNCB Finance
Mise en page : Kathleen Van Vaerenbergh
Coordination photos : Veerle Baele
Photos : Reporters, Denis Moinil
Imprimerie : Antilope Printing

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

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

Juin 2014