Corporate Governance

Les statuts de la SNCB sont fortement influencés par son statut juridique de Société Anonyme de droit public. A ce titre, la SNCB 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, 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 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

En ce qui concerne les règles de gouvernance d'entreprise, la SNCB 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 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 d'Orientation RER, ainsi que sur 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 d'Entreprise Stratégique
- le Comité d'Orientation

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 (www.sncb.be).

Dérogation au Code belge de gouvernance d'entreprise 2009

La SNCB 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, à l'exception

des deux administrateurs qui répondent aux critères énumérés à l'article 526ter du Code des sociétés et qui sont nommés par l'assemblée générale, le Roi nomme les administrateurs 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 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.

Composition des organes de gestion et de contrôle en 2016

Conseil d'Administration

Président :	Jean-Claude FONTINOY
Administrateur Délégué :	Jo CORNU
Administrateurs :	Eddy BRUYNINCKX, Valentine DELWART, Jean-Jacques CLOQUET, Kris LAUWERS, Valérie LEBURTON, Renaud LORAND, Saskia SCHATTEMAN et Dirk STERCKX

Comité de Direction

Jusqu'au 1er juillet 2016

Président :	Jo CORNU
Directeurs Généraux :	Vincent BOURLARD (Stations) Etienne DE GANCK (Transport) Bart DE GROOTE (Marketing & Sales) Richard GAYETOT (Technics) Olivier HENIN (Finance)

A partir du 1er juillet 2016

Président :	Jo CORNU
Directeurs Généraux :	Vincent BOURLARD (Stations) Bart DE GROOTE (Marketing & Sales) Richard GAYETOT (Technics) Olivier HENIN (Finance) Koen KERCKAERT (Transport)

Comité d'Audit

Président :	Dirk STERCKX
Membres :	Valentine DELWART, Kris LAUWERS, Renaud LORAND

Comité de Nominations et de Rémunération

Président :	Jean-Claude FONTINOY
Membres :	Jo CORNU, Jean-Jacques CLOQUET, Eddy BRUYNINCKX

Comité d'Orientation RER

Président :	Jo CORNU
Membres :	Valentine DELWART, Kris LAUWERS et les 3 administrateurs représentant les Régions au sein du Conseil d'Administration

Commissaire du Gouvernement

Françoise DEMEUSE

Collège des Commissaires pour le contrôle des comptes statutaires

Président :	S.C.R.L. Grant Thornton, représentée par Ria VERHEYEN
Membres :	Michel de FAYS, Rudy MOENS et S.C.R.L. Mazars réviseurs d'entreprises, représentée par Philippe GOSSART

Commissaires-réviseurs pour le contrôle des comptes consolidés

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

1. 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 §1er de la loi du 21 mars 1991 et arrêté royal du 14 octobre 2013 portant démission honorable et nomination des membres du conseil d'administration). La parité linguistique est respectée. Les administrateurs sont nommés par le Roi, par arrêté délibéré en Conseil des Ministres (article 162 bis §2 alinéa 1 de la loi du 21 mars 1991).

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

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

- M. FONTINOY : Expert au Cabinet du Vice-Premier Ministre et Ministre des Affaires Etrangères, administrateur de sociétés ;
- M. BRUYNINCKX : Administrateur délégué du Havenbedrijf Antwerpen ;
- M. CLOQUET, CEO Brussels South Charleroi Airport ;
- Mme DELWART : Secrétaire générale du MR ;
- M. LAUWERS : Directeur général adjoint de la STIB ;
- Mme LEBURTON : Directrice générale de la Société Wallonne des Aéroports ;
- M. LORAND : Chef de Cabinet du Président du Gouvernement Wallon, Président de BELGOCONTROL ;
- Mme SCHATTEMAN : CEO VAR ;
- M. STERCKX.

Il est à noter que conformément à l'arrêté royal du 25 décembre 2016, le nombre d'administrateurs sera porté à 14 à partir du 1er janvier 2017.

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 2016, le Conseil s'est réuni 13 fois. Mme LEBURTON n'a pas pris part à 5 réunions ; M. BRUYNINCKX n'a pas pris part à 3 réunions ; Mme SCHATTEMAN et MM. LORAND et CLOQUET n'ont pas pris part à 1 réunion. Les autres administrateurs étaient présents à toutes les réunions. Le taux moyen de présence est de 90,6 %.

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 n'a pas été utilisée en 2016.

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 lui conférés par l'article 162 bis §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 2016, le Conseil d'Administration a pris des décisions sur et assuré le suivi d'un certain nombre de dossiers importants :

- la situation financière de la SNCB et la stabilisation de la dette ;
- le plan d'entreprise 2016-2020 ;
- le plan pluriannuel d'investissement 2016-2020 ;
- le plan de transport 2017 ;
- la ponctualité et la sécurité du trafic ferroviaire ;
- la rationalisation et la gouvernance des filiales ;
- le dossier Publifer ;
- l'étude des réseaux suburbains ;
- les projets des gares.

2. Comité d'Audit

L'existence du Comité d'Audit est prévue par la loi du 21 mars 1991 à l'article 161 ter.

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.

Durant l'année 2016, le Comité d'Audit s'est réuni 13 fois. Mme DELWART n'a pas pris part à 2 réunions ; les autres membres étaient présents à toutes les réunions. Le taux moyen de présence est de 96,2 %.

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.

3. 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 2016, le Comité de Nominations et de Rémunération s'est réuni 7 fois. M. BRUYNINCKX n'a pas pris part à 2 réunions. Les autres membres étaient présents à toutes les réunions. Le taux moyen de présence est de 92,8 %.

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.

II 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.

4. Comité d'orientation RER

Ce Comité a été créé par la loi du 19 avril 2014 modifiant la loi du 21 mars 1991 en ce qui concerne la constitution du Comité d'Orientation RER (articles 161 sexies à 161 octies). Ce Comité n'a pas encore été installé dans l'attente de la désignation des représentants des Régions au sein du Conseil d'Administration, qui sont d'office membres du Comité d'Orientation RER. Ces derniers ont été désignés par l'arrêté royal du 25 décembre 2016 qui entre en vigueur au 1er janvier 2017.

Compétences

Le Comité d'Orientation RER établit une proposition de plan quinquennal relative à l'exploitation du RER qui sera soumise à l'approbation du Conseil d'Administration. Il rend chaque année un rapport sur la mise en œuvre du plan quinquennal et formule des recommandations sur celle-ci.

De sa propre initiative ou à la demande du Conseil d'Administration, il rend un avis préalable sur les propositions de décisions relatives à l'exploitation du RER.

5. Comité de Direction

Composition

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, 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.

En 2016, le Comité de Direction s'est réuni 52 fois.

Compétences

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

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

6. Commissaire du Gouvernement

L'article 162 nonies de la loi du 21 mars 1991 dit : « La SNCB 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 et du Comité de Direction, sa voix est consultative. En outre, il participe avec voix consultative aux réunions du Comité d'Audit.

7. Collège des Commissaires

L'article 25 §1er 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 qui compte quatre membres. Les membres du collège portent le titre de commissaire. »

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 du 30 mai 2014 a approuvé la prolongation unique, pour les exercices sociaux 2014 à 2016, du mandat de commissaire-réviseur confié à la SCRL GRANT THORNTON et à la SCRL MAZARS pour le contrôle externe des comptes statutaires et consolidés de la SNCB. La société MAZARS est représentée par M. Philippe GOSSART et la société GRANT THORNTON par Mme Ria VERHEYEN.

Rapport de Rémunération

1. 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 2016.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Rémunération brute des administrateurs en 2016 (hors indemnité pour frais de fonctionnement)	
J-C. FONTINOY	€ 52.500
E. BRUYNINCKX	€ 20.600
JJ. CLOQUET	€ 22.400
V. DELWART	€ 24.500
K. LAUWERS	€ 25.300
R. LORAND	€ 24.800
V. LEBURTON	€ 18.100
S. SCHATTEMAN	€ 19.600
D. STERCKX	€ 25.300

2. 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 d'Administration 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.

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.

Rémunération de l'administrateur délégué

La rémunération, composée d'une partie fixe et d'une partie variable, ainsi que les avantages liés à la fonction sont définis dans une convention particulière négociée avec le Conseil d'Administration.

La convention conclue avec M. CORNU comme administrateur délégué de la 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.

Le montant de la rémunération fixe s'élève à € 230 000 par an et est payé en douze tranches mensuelles de 19 166,67 €. Il s'agit d'un montant indexé (indice santé novembre 2013).

La rémunération variable s'élève à maximum € 60 000 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.

Au cours de l'exercice 2016, la rémunération brute globale attribuée à M. CORNU, administrateur délégué, s'élève à :
- Partie fixe 2016 : € 235 292,43
- Partie variable 2015 : € 61 196,65

Il n'y a pas d'avantages en nature, ni d'assurance groupe ou d'assurance hospitalisation.

Remarque : Compte tenu du préavis transmis par l'administrateur délégué, compte tenu de l'échéance de sa convention au 31 août 2016 résultant de ce préavis et compte tenu de l'incertitude par rapport à la date effective de son remplacement, le Conseil d'Administration du 26 août 2016 a approuvé une nouvelle convention entre la SNCB et M. CORNU qui prévoit le paiement en septembre 2016 de la partie variable de sa rémunération correspondant aux 8 premiers mois de l'année (soit € 40 797.77) et, à partir de septembre, le paiement de la partie variable par douzième pour chaque mois de prestation entamé (soit un montant de € 20 483,14 en 2016).

Rémunération des directeurs généraux

Le système de rémunération comprend :

1. une partie fixe définie dans une convention particulière négociée avec le Conseil d'Administration;

2. une partie variable : définie 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. Conformément à la décision du Conseil d'Administration du 25 avril 2014, sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération, l'évaluation est basée à concurrence de 50 % sur les critères communs suivants : EBITDA cash récurrent (15 %), ponctualité sans neutralisation (20 %) et satisfaction des clients (15 %) et, pour les autres 50 %, sur la réalisation des objectifs individuels fixés préalablement par l'administrateur délégué et communiqués au Comité de Nominations et de Rémunération.

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 moins de 25 % de la rémunération totale.

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 directeurs généraux ne perçoivent pas de rémunération sous forme d'actions, d'options sur actions ou autres droits d'acquérir des actions.

Au cours de l'exercice 2016, la rémunération brute globale attribuée aux directeurs généraux s'élève à :

- Partie fixe 2016 : € 1 058 651,87
- Partie variable 2015 : € 212 602,74
- Autres composantes de la rémunération :
  - Avantage en nature (voiture, téléphone) : € 15 095,19
  - Assurance groupe, assurance accident de travail et assurance hospitalisation : € 88 557

3. Régimes de départ des membres du Comité de Direction

S'il est mis fin prématurément à son contrat pour une autre raison que pour faute grave, M. CORNU a droit à une indemnité de 12 mois de la partie fixe de sa rémunération.

S'il est mis fin prématurément à leur contrat, MM. DE GROOTE et HENIN ont droit à une indemnité équivalente à 12 mois de la rémunération totale. Cette indemnité n'est pas due en cas de révocation pour raisons impérieuses.

Pour M. BOURLARD, il est prévu que, s'il est mis fin au mandat de directeur général pour un motif autre que des motifs graves, il continue d'être occupé dans le grade de directeur jusqu'au terme initialement prévu de son mandat, avec maintien du salaire.

Pour MM. KERCKAERT et GAYETOT, il est prévu qu'en cas de démission au cours de leur mandat ou de non-renouvellement de celui-ci, ils sont replacés dans le grade de directeur et sont rémunérés selon les conditions pécuniaires liées à ce grade.

4. 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. Cela a récemment été confirmé dans la Charte de Gouvernance des filiales qui a été adoptée par le Conseil d'Administration en mai 2015.