



INFRABEL

Rapport annuel aux actionnaires **2019**

infrabel.be



RAPPORT ANNUEL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 20 MAI 2020

Ce Rapport annuel est établi conformément aux articles 3:5, 3:6, 3:65, 7:96, 7:203 et 7:220 du Code des sociétés et des associations et à l'article 27 de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques. Il intègre également le rapport de rémunération établi conformément à l'article 17 § 4 de la loi précitée. Le Conseil d'administration a l'honneur de vous faire rapport sur la situation et les résultats de la société relatifs à l'exercice comptable 2019, conformément aux prescriptions légales et statutaires.







Sommaire

Éditorial.....	1
Situation. Résultats. Évolution.....	2
1. Nos priorités, au cœur des événements marquants	3
2. Positionnement de l'entreprise et chiffres-clés.....	52
3. Événements importants survenus après la clôture de l'exercice	55
4. Circonstances susceptibles d'avoir un impact considérable sur le développement de l'entreprise.....	57
5. Risques auxquels l'entreprise est exposée.....	61
6. Recherche et développement.....	61
7. Filiales.....	65
Données financières.....	68
1. Modifications dans la présentation des comptes annuels et des règles d'évaluation.....	69
2. Compte de résultat	70
3. Bilan	73
4. Continuité.....	74
5. Affectation du résultat.....	76
6. Risques et incertitudes liés à l'utilisation d'instruments financiers.....	77
7. Missions complémentaires confiées aux commissaires	79
Corporate Governance.....	80
1. Conseil d'administration.....	81
2. Comité d'audit.....	86
3. Comité de Nominations et de Rémunération	88
4. Comité de direction	89
5. Contrôle.....	91
6. Mandats dans les filiales et sociétés à participation.....	93
Rapport de rémunération	95





ÉDITORIAL

Au moment d'achever ce Rapport annuel, la planète est plongée dans une crise sanitaire majeure et dramatique sur le plan humain. La pandémie du Covid-19 frappe de plein fouet l'économie mondiale et, à l'heure d'écrire ces lignes, nul ne peut encore prévoir sa durée ni l'ampleur de la récession qui s'ensuivra.

Pour endiguer la propagation du virus, le gouvernement fédéral a rapidement décidé de limiter les déplacements des citoyens. Une série de mesures ont ainsi été prises, telles que favoriser le télétravail et fermer la majorité des commerces. L'impact de ces décisions indispensables pour limiter la contagion et préserver la santé publique s'est aussitôt répercuté sur nos activités. Nous avons dès lors été dans l'obligation de repenser l'organisation de nos activités et, en étroite collaboration avec la SNCB, d'adapter le service des trains et d'offrir un service des trains d'intérêt national. Grâce à ce dernier, le personnel médical a notamment pu continuer à rejoindre ses lieux de travail afin de pouvoir assurer ses missions essentielles dans la lutte contre l'épidémie. Pour maintenir l'approvisionnement du pays, nous avons également veillé à garantir la circulation des trains de marchandises sur tout le territoire, répondant aussi à l'appel du gouvernement.

Il relevait également de notre mission et de notre devoir, en tant qu'employeur, de veiller à la santé de nos collaborateurs. D'importantes dispositions ont donc été prises pour préserver le personnel dont la présence demeure indispensable sur le terrain, tout en garantissant la sécurité et le bon fonctionnement du trafic ferroviaire.

Ces mesures prises, nous avons aussitôt envisagé l'avenir en préparant une stratégie en vue de soutenir pleinement la reprise des activités économiques du pays dans la perspective du déconfinement, tenant compte des décisions du gouvernement ainsi que des contraintes en matière de respect des règles de distanciation sociale pour le personnel et de timing de relance des chantiers et de reprise des trafics.

Face à l'incertitude actuelle, il est difficile d'envisager l'impact de cette crise pour le reste de l'année et les années à venir. Les répercussions se feront sentir tant sur l'économie et la société, que sur nos activités. Nous avons toutefois une certitude, une profonde conviction, qui est celle de pouvoir continuer à compter sur le dévouement d'un personnel motivé et fier de servir ses concitoyens et son pays, quelles que soient les circonstances. Nous profitons d'ailleurs de cet édito pour remercier une nouvelle fois toutes nos collaborateur.rice.s pour le dévouement et le professionnalisme extraordinaires dont ils font preuve durant cette crise sans précédent.

Les pages qui suivent contiennent l'exposé des faits marquants de 2019, le plus marquant étant l'annonce de notre nouveau plan stratégique GO!, qui doit permettre à notre entreprise de poursuivre sa modernisation et sa révolution technologique.

Il va sans dire que nous ne pouvons clôturer cet éditorial sans remercier Luc Lallemand pour les 15 années qu'il a passé à la tête d'Infrabel. Son envie de relever un nouveau défi professionnel l'a conduit à la tête du gestionnaire du réseau ferroviaire français. Nous lui souhaitons chaleureusement *bon vent*...

Ann Billiau
Chief Executive Officer a.i. & Chief Client Officer

Christine Vanderveeren
Chief Financial Officer

Jochen Bultinck
Chief Operations Officer

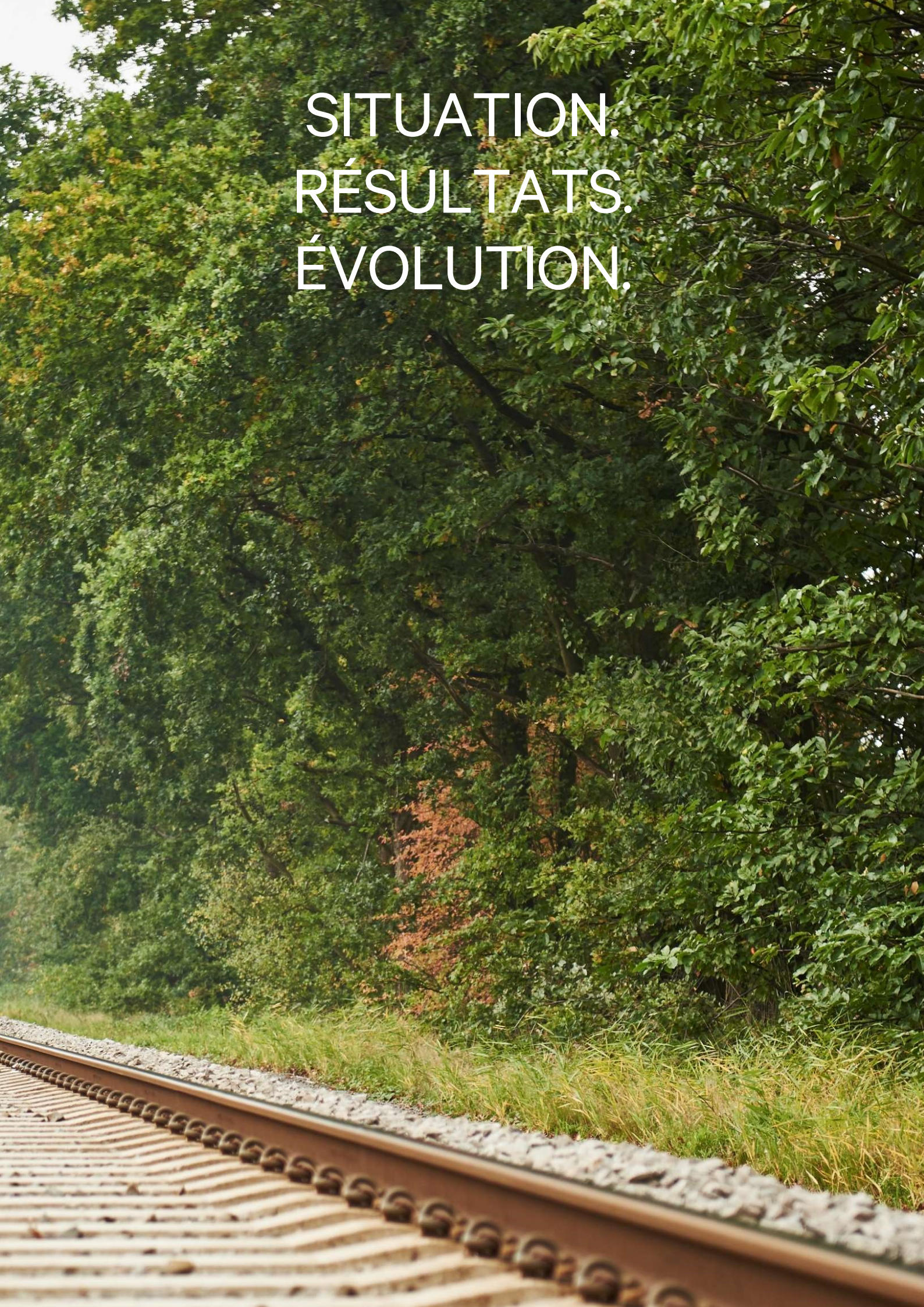
Benoit Gilson
Chief Strategy, Innovation, Comm & Public Affairs Officer

Eric Mercier
Chief Digital Officer

Nicolas Van Wijk
Chief Talent Officer



SITUATION.
RÉSULTATS.
ÉVOLUTION.



1. NOS PRIORITÉS, AU CŒUR DES ÉVÉNEMENTS MARQUANTS

Ce premier chapitre du Rapport relate chronologiquement les événements marquants qui ont ponctué 2019, en les mettant en liaison avec les priorités stratégiques d'Infrabel figurant au Plan d'Entreprise 2017-2020.



La sécurité
d'abord



Les trains
à l'heure



Un réseau pour
tous les trains
de demain



Des comptes sains
pour une entreprise
saine



En phase avec
la société





Janvier // Février



DEUX INAUGURATIONS POUR FÊTER LA NOUVELLE ANNÉE

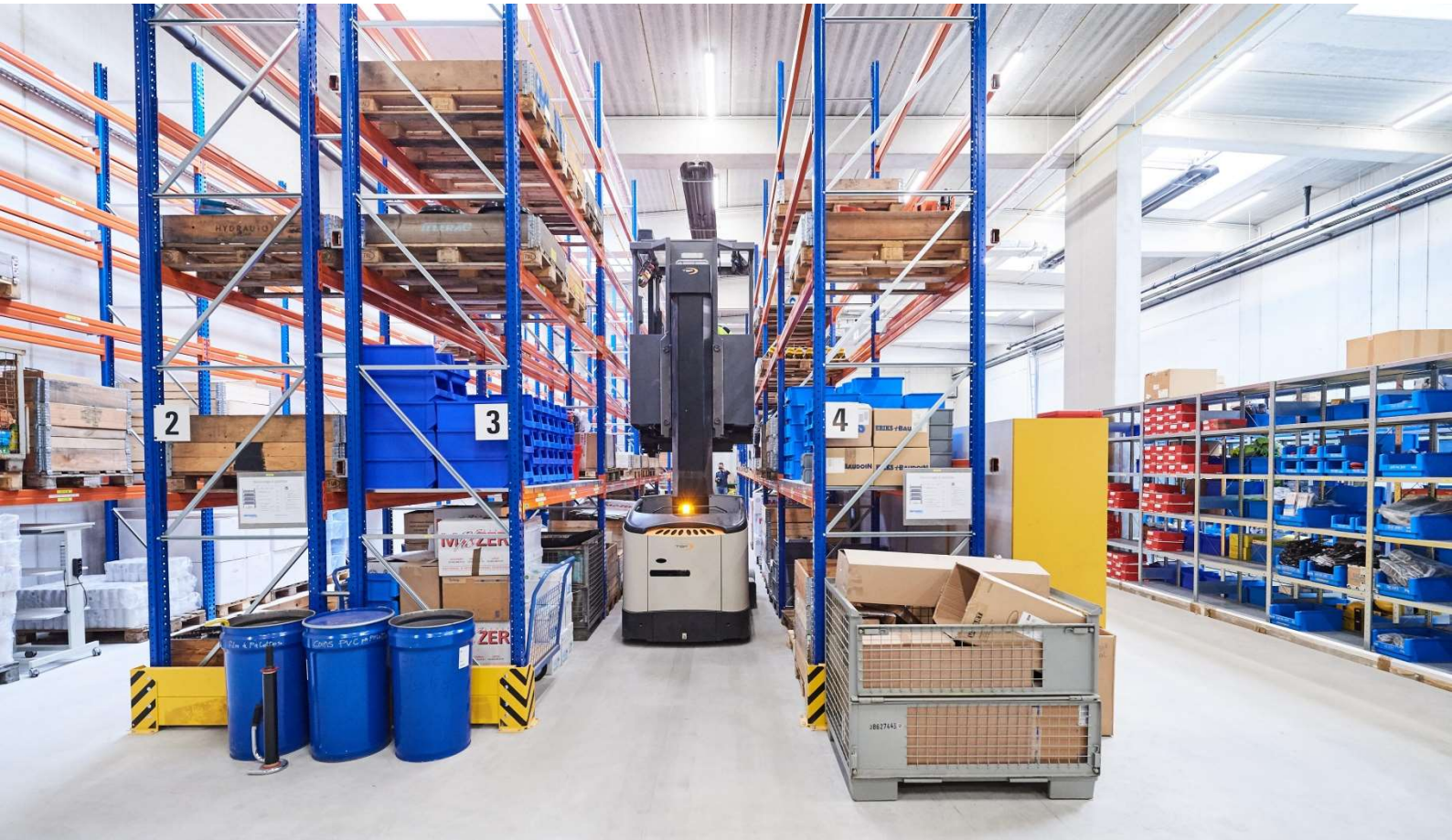
UNE NOUVELLE ANTENNE À NAMUR ... « MADE BY INFRABEL »

Depuis janvier, le cœur de la capitale wallonne accueille une nouvelle antenne d'Infrabel. Capable d'accueillir les 70 collaborateurs I-TMS de la Cabine de signalisation et les 100 collègues I-AM de l'antenne du Centre Logistique d'Infrastructure, elle favorise la création de synergies au bénéfice des collaborateurs. Ce bâtiment marque également une première, par sa conception entièrement pensée en interne ... une source de grande fierté pour les équipes ayant planché sur le projet ! Cette construction est la démonstration que le terme « ouvrage d'art » ne recouvre pas seulement la conception de ponts, de tunnels ou de couloirs sous-voies. Cela prouve à quel point nos ingénieurs sont capables de relever des défis majeurs avec brio.

Implémentée en milieu urbain, cette antenne permet aux équipes d'intervenir sur les installations ferroviaires au départ de Namur, un maillon essentiel du réseau ferroviaire. Inaugurés par Luc Lallemand (CEO), François Bellot - le ministre fédéral de la Mobilité - et Maxime Prévot - le bourgmestre de Namur, les nouveaux

aménagements se démarquent aussi par leur aspect « durable ». Dès la conception du projet, la volonté d'intégrer une dimension environnementale à la construction a été prise en compte pour voir ce nouveau bâtiment surpasser les contraintes énergétiques actuelles. Afin de répondre aux exigences écologiques, d'isolation ultra-performante, des pompes à chaleur et des panneaux solaires équipent l'ouvrage pour diminuer son empreinte carbone.





... ET UN CENTRE LOGISTIQUE FLAMBANT NEUF À CHARLEROI

Jadis, dispersé sur cinq sites de la région, le personnel de Charleroi profite aujourd'hui d'un nouveau lieu de travail confortable et ergonomique. Inauguré dans la foulée de l'antenne namuroise, en présence de Paul Magnette, bourgmestre de la ville, et de Luc Lallemand (CEO), il offre de magnifiques volumes, composés de 3.000 m² d'espaces sociaux et de bureaux auxquels s'ajoutent les 7.000 m² d'ateliers et de magasins au service du rail.

Au cœur de la réflexion centrée sur l'organisation des espaces, s'est trouvée la restructuration de la chaîne logistique, totalement repensée. Cette stratégie vise à améliorer la réactivité en cas d'incidents sur le réseau. Les 250 km de voies principales allant de Couvin à Céroux-Mousty - en passant par Auvelais et Erquennes - profitent désormais d'interventions plus rapides : tout profit pour les voyageurs, le trafic ferroviaire et ... la ponctualité.

En abordant ces deux inaugurations, il n'est pas inutile de rappeler qu'en 2005, le personnel d'entretien de l'infrastructure était encore réparti sur 250 sièges de travail. Fin 2022, l'entreprise ne comptera plus que 22 « CLI » et 46 antennes locales. C'est-à-dire : 68 sites en lieu et place des 250 d'autrefois.



LE CLIENT AU CŒUR DE NOTRE STRATÉGIE

Pour répondre aux exigences de nos clients dans un contexte général de concurrence accrue dans le domaine du transport, le Comité de direction a approuvé un changement au sein de l'organisation de la direction I-TMS. Un nouveau service dénommé « Customer & Product Management » a vu le jour pour devenir l'interlocuteur privilégié auprès des entreprises ferroviaires et des opérateurs industriels.



Cette décision s'inscrit totalement dans la volonté d'Infrabel d'améliorer la performance globale de l'entreprise. Elle vise à bâtir une relation stratégique avec ses partenaires privilégiés. Cette approche permet d'évaluer nos progrès, et éventuellement nos lacunes, afin de poursuivre nos efforts pour accompagner nos clients dans un monde en mutation et toujours plus concurrentiel.



AXE 3 : LA MODERNISATION SE POURSUIT

Depuis plusieurs années, l'Axe 3 est l'objet d'une ambitieuse modernisation. Composé des lignes 161 (Bruxelles-Namur) et 162 (Namur-frontière luxembourgeoise), il relie la capitale et le Grand-Duché et intègre le Corridor C, reliant Anvers, Bâle et Lyon. D'une longueur de 226 km, sa sinuosité particulièrement remarquable impose une vitesse de référence relativement basse de 130 km/h. Depuis 2007, un vaste programme de modernisation de l'infrastructure a débuté en vue d'améliorer cette vitesse de référence pour la porter à 160 km/h sur les tronçons d'une longueur suffisante. Au final, des gains de temps estimés entre 11 et 20 minutes en fonction du type de train utilisé sont prévus ... de quoi rendre le transport ferroviaire plus compétitif encore !

En gare d'Arlon, bientôt équipée de quais capables d'accueillir des trains de 350 m de long pour 250 aujourd'hui, le ministre fédéral de la Mobilité François Bellot a profité d'une visite pour faire le point sur l'ensemble des opérations qui battaient leur plein :

- renouvellement de la signalisation et des voies ;
- adaptation ou renouvellement de 65 *ouvrages d'art* (ponts, parois rocheuses, etc.) ;
- rectification du tracé de courbes trop sinueuses ;
- réaménagement complet de quatre gares (Gembloux, Ciney, Rochefort-Jemelle et Arlon).

Une autre modification d'ampleur est la ré-électrification de la ligne qui passera de 3.000 volts à 25.000 volts en 2020, tension similaire à celle désormais utilisée sur le réseau ferroviaire luxembourgeois. Cette évolution permettra une transition plus fluide des trains d'un côté à l'autre de la frontière.



160 KM/H ENTRE CINEY ET NAMUR

En juin, une phase importante du chantier a été bouclée avec l'achèvement du tronçon entre Ciney et la capitale wallonne, Namur. Grâce aux travaux menés en collaboration avec TUC RAIL, les trains peuvent aujourd'hui circuler à 160 km/h. Cela signifie un gain de temps de deux minutes entre les deux villes.



Co-financé par l'Union européenne
Réseau transeuropéen de transport (TEN-T)



Cofinancé par l'Union européenne
Le mécanisme pour l'interconnexion en Europe





REJET DE LA FUSION ENTRE SIEMENS ET ALSTOM

Début février, la Commission européenne s'est opposée à la fusion entre les deux constructeurs ferroviaires, Siemens (Allemagne) et Alstom (France). Une décision sage aux yeux d'Infrabel, car l'inverse aurait favorisé la création d'un monopole dont l'entreprise, ses clients et l'économie toute entière en auraient inévitablement été les victimes collatérales.

Pour rappel, en 2017, les deux champions européens de la signalisation et du matériel roulant ferroviaire avaient annoncé leur souhait d'unir leurs forces à travers une alliance. À leurs yeux, cette stratégie devait permettre de mieux rivaliser avec le géant chinois CRRC. À l'annonce de ce rapprochement, Infrabel a participé aux consultations organisées par la Commission européenne afin d'analyser les effets de la fusion annoncée. Pour Infrabel, cette option était capable de créer une situation monopolistique associée à un risque de hausses des prix ou à un manque d'innovation dont l'entreprise aurait été la victime.

UNE DÉCISION BÉNÉFIQUE POUR NOS CLIENTS

Pour Infrabel, comme pour les autorités de la concurrence belge, britannique, espagnole et néerlandaise, ainsi que l'association européenne des gestionnaires d'infrastructure ferroviaire, la Commission a pris la seule décision capable de protéger les intérêts des opérateurs, gestionnaires d'infrastructures, États, actionnaires et clients européens du rail.

Cette page tournée, Infrabel a invité les acteurs à s'interroger sur les défis de l'industrie ferroviaire européenne. La résolution de cette affaire est en effet une opportunité pour envisager le futur afin de proposer des solutions innovantes pour les décennies à venir. Dans cette optique, le gestionnaire de l'infrastructure ferroviaire belge a rappelé son désir de jouer un rôle d'avant-plan pour contribuer à une nouvelle politique industrielle, tant au niveau de l'Union que sur le plan national.



ART ON TRACKS : HOMMAGE ORIGINAL AUX HOMMES ET AUX FEMMES ACTIF.IVE.S SUR LE RÉSEAU

Avec le soutien de l'Union internationale des Chemins de fer (UIC) désireuse de promouvoir l'art dans le domaine ferroviaire, Infrabel a décidé de rendre hommage aux hommes et aux femmes actif.ive.s sur le réseau ... des personnes habitées par la passion du métier ! D'une longueur de trente mètres sur une hauteur de deux mètres, l'œuvre en impose. Située à Bruxelles-Nord, à la sortie/entrée de la jonction Nord-Midi, elle s'offre au regard des voyageur.euse.s qui chaque jour empruntent l'un des 1.200 trains fréquentant cet axe ferroviaire stratégique. Elle a été réalisée par les artistes Guillaume Desmaretz et Frédéric Lebbe du collectif bruxellois Farm Prod.

UNE MISE EN VALEUR DE TRAVAILLEUR.EUSE.S TROP SOUVENT DANS L'OMBRE

La performance de notre réseau et sa modernisation exigent l'intervention quotidienne de notre personnel. Disponibles à toute heure, été comme hiver, des hommes et des femmes aux profils variés s'activent ainsi pour assurer la circulation des trains. Or, trop souvent, les voyageur.euse.s empruntant nos lignes ne remarquent pas leur présence ni leurs efforts. Ils ne réalisent pas davantage à quel point leur rôle est indispensable pour garantir la sécurité. Ils ne perçoivent pas plus comme leurs tâches peuvent être techniques. Cela est d'autant plus vrai que l'entreprise ne cesse de se moderniser par l'introduction de nouveaux outils et de nouvelles technologies. Cependant, celles-ci obligent chacun.e à développer de nouvelles compétences et à se former tout au long de sa carrière.

L'objectif de l'installation est donc de rappeler cette réalité : se déplacer en train sur un réseau sécurisé et moderne impose l'intervention quotidienne de nos collaborateur.rice.s. Des hommes et des femmes souvent confronté.e.s à des problèmes de plus en plus complexes !



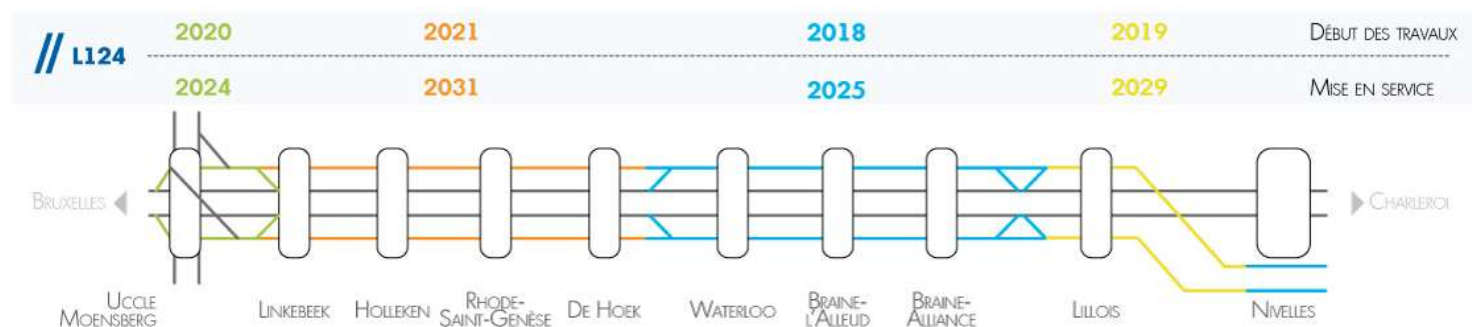


REDÉMARRAGE DU RER ENTRE WATERLOO ET BRAINE-ALLIANCE

Grâce au financement complémentaire apporté par le Gouvernement fédéral, les travaux du RER de la ligne 124 ont pu repartir. Pour rappel, ce milliard dit « vertueux », destiné à réaliser un ensemble de projets d'une importance stratégique majeure pour la mobilité ferroviaire, a déjà permis de relancer certains travaux liés au RER, tels ceux de la ligne 161 et de la ligne 124.

DEUX VOIES SUPPLÉMENTAIRES POUR LA LIGNE 124

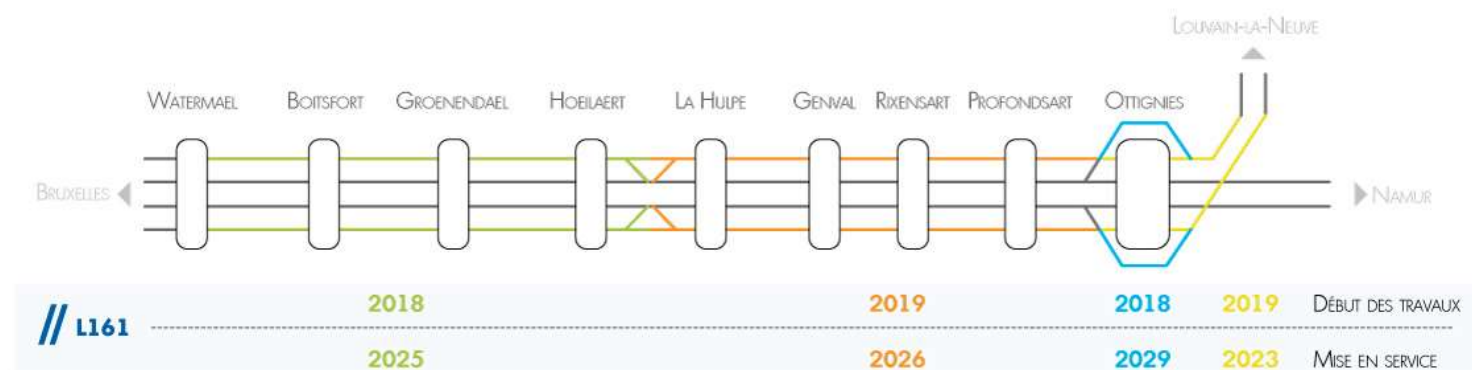
À terme, la mise à quatre voies fluidifiera la circulation entre Nivelles et la capitale en permettant le passage de trains rapides. À la fin de la première phase des travaux en 2025, la SNCB aura la faculté d'étoffer son offre S en augmentant ses cadences vers et depuis Bruxelles aux heures de pointe dans les gares de la ligne 124. Entre Nivelles et Bruxelles (et à Holleken et De Hoek lorsque les travaux seront terminés à l'horizon 2031), les voyageurs bénéficieront d'une offre plus attractive. Celle-ci permettra également de motiver d'autres navetteurs à abandonner la route au profit du rail.



LIGNE 161 : PRIORITÉ AU TRONÇON ENTRE WATERMAEL ET LA HULPE

Sur une décision conjointe entre la SNCB et Infrabel, la relance des chantiers du RER progresseront « tronçon par tronçon ». Dès lors, en Wallonie, la ligne 161 a été jugée prioritaire avec la portion située entre la gare de Watermael et l'entrée de La Hulpe (site dit de « Bakenbos »). Pour rappel, sur une distance de 23 km, le génie civil – soit l'élargissement de la plateforme ferroviaire pour accueillir les voies supplémentaires – est déjà achevé, à l'exception de la gare de Boitsfort.

Le second tronçon d'une longueur plus réduite (2 km), entre Ottignies et la bifurcation vers Louvain-la-Neuve, ne nécessite pas le déplacement des voies existantes et sera finalisé en décembre 2023. Enfin, le démarrage du chantier du dernier tronçon, entre « Bakenbos » et « Ottignies » de la ligne 161, est quant à lui planifié pour 2021. L'objectif est d'achever la mise à quatre voies fin 2026.





Mars // Avril



UNE TEMPÊTE QUI A LAISSÉ DES TRACES

Début mars, favorisée par un puissant Jet Stream, une tempête venant des Îles britanniques a traversé la Belgique, occasionnant d'importants dégâts à travers tout le pays, y compris le réseau ferroviaire. Accompagnée de vents très violents pouvant atteindre 120 km/h par endroits, la dépression a endommagé sérieusement l'infrastructure de certaines de nos lignes, et plus particulièrement les caténaires, endommagées par de nombreuses chutes d'arbres.

Aussitôt les premiers dégâts rapportés, nos équipes, en étroite collaboration avec les services d'urgence et la SNCB, se sont mobilisées. L'objectif fut de rétablir la circulation des trains dans les plus brefs délais, tout en tenant compte de la sécurité de chacun.e.



OTTIGNIES, UNE NOUVELLE PASSERELLE POUR PLUS D'ACCESSIBILITÉ

Destinée à améliorer l'accessibilité des quais et du parking « des Villas », le nouvel ouvrage d'art crée un lien entre le parvis de la gare et les quartiers situés en surplomb. Réalisée en acier et en béton, la passerelle s'inscrit dans une perspective d'investissement durable. Sa conception a été imaginée en tenant compte de l'agencement actuel des lieux, mais aussi de l'implantation future des voies et des quais prévus dans le cadre des travaux « RER ». Équipée d'escaliers orientés pour faciliter le flux des voyageurs entre le parvis et les quais, elle accueille également trois ascenseurs destinés aux personnes à mobilité réduite.

Pour autant, l'aventure n'est pas achevée, car dès mi-2022, deux nouveaux escaliers et un ascenseur supplémentaire viendront se greffer à l'existant. Au total, l'investissement s'élève à 2,8 millions d'euros répartis entre Infrabel et la SNCB.



MOL-HASSELT : BIENTÔT 100 % ÉLECTRIQUE

Après le tronçon entre Herentals et Mol (2015) et le lancement du chantier entre Hamont et Mol (2018), la dernière étape de l'électrification du réseau limbourgeois a débuté pour les lignes de voyageur.euse.s. L'électrification de la ligne permettra d'offrir à notre client – la SNCB – davantage de possibilité en terme de trains. Cette solution contribuera à une meilleure ponctualité, en plus d'être plus respectueuse de l'environnement.

Pour cette ultime phase, il est prévu d'installer 1.250 nouveaux poteaux caténaires ni plus ni moins ! Cela représente le déploiement de 58 km de caténaires, dont 38 km entre Mol et le nœud ferroviaire de Zonhoven. S'y ajoutent également les 10 km de voies doubles entre Beverlo et Zolder. Ensuite, viennent les caténaires nécessaires à la voie de contournement à Leopoldsburg et enfin, l'équipement indispensable à l'électrification du faisceau à Mol. Pour arriver à ce résultat, plus de 300 km de câbles et fils seront nécessaires ... l'équivalent de la distance séparant Bruxelles et Paris !

Dans le même temps, et afin de pouvoir accueillir l'infrastructure liée à l'électrification, d'autres travaux doivent être entrepris, telle que l'élévation de quatre ponts et des modifications des garde-corps de cinq autres. Infrabel profitera aussi de l'occasion pour rénover en profondeur l'ouvrage enjambant le canal Dessel-Kwaadmechelen. Divers aiguillages à hauteur de la gare de Mol doivent être également entièrement renouvelés. À Kuringern, le pont enjambant le canal Albert sera rehaussé. Enfin, à Leopoldsburg et à la frontière entre Houthalen et Zolder, deux nouvelles sous-stations de traction verront le jour. Elles transformeront la haute tension en tension utilisable pour le trafic ferroviaire.

Ces travaux représentent un nouvel investissement notable pour la mobilité dans le Limbourg. À terme, le trajet d'Anvers à Hasselt pourra être réalisé par des trains électriques plus modernes et confortables pour les voyageur.euse.s.

RENOUVELLEMENT DU TRONÇON HASSELT-TONGRES

Toujours dans le Limbourg, mais à la fin de l'été, un second chantier a également débuté en vue de moderniser la ligne 34-, entre Hasselt et Tongres cette fois. Étendue sur 11 week-ends, la remise-à-neuf de ce tronçon de 25 km a pour objectif de moderniser une bonne partie de l'infrastructure (voies, traverses, ballast, caténaires, passages à niveau, ...). Une nouvelle fois : tout profit pour la mobilité de la province flamande.



Cofinancé par l'Union européenne

Le mécanisme pour l'interconnexion en Europe



LIÈGE : 5,3 MILLIONS € POUR L'INFRASTRUCTURE

Au printemps, un vaste programme de modernisation de l'infrastructure ferroviaire a été lancé dans la Cité ardente. Cet investissement est à mettre en parallèle avec les nombreuses avancées connues en 2018, comme l'ouverture de nouvelles haltes à Seraing et Ougrée dans le cadre du Réseau Express Liégeois. Entre les arrêts *Liège-Carré* et *Liège-Saint-Lambert*, 2 km de voie vont être complètement remis à neuf entre 2019 et 2020.

Afin de limiter au maximum l'impact des travaux sur la circulation des trains, une partie des opérations a été concentrée durant les vacances de Pâques (2019 et 2020), deux semaines durant lesquelles la fréquentation des trains est en baisse. Vu l'ampleur du chantier et en concertation avec la SNCB, il a été décidé d'interrompre complètement le trafic entre Liège-Guillemins et Herstal.

TRAVAUX « PHASÉS »

Les vacances de Printemps de 2019 ont donc été mises à profit par les spécialistes de la voie pour remplacer de nombreux composants à hauteur de *Liège-Carré*, tels que les rails, les traverses ou le ballast. Dans les

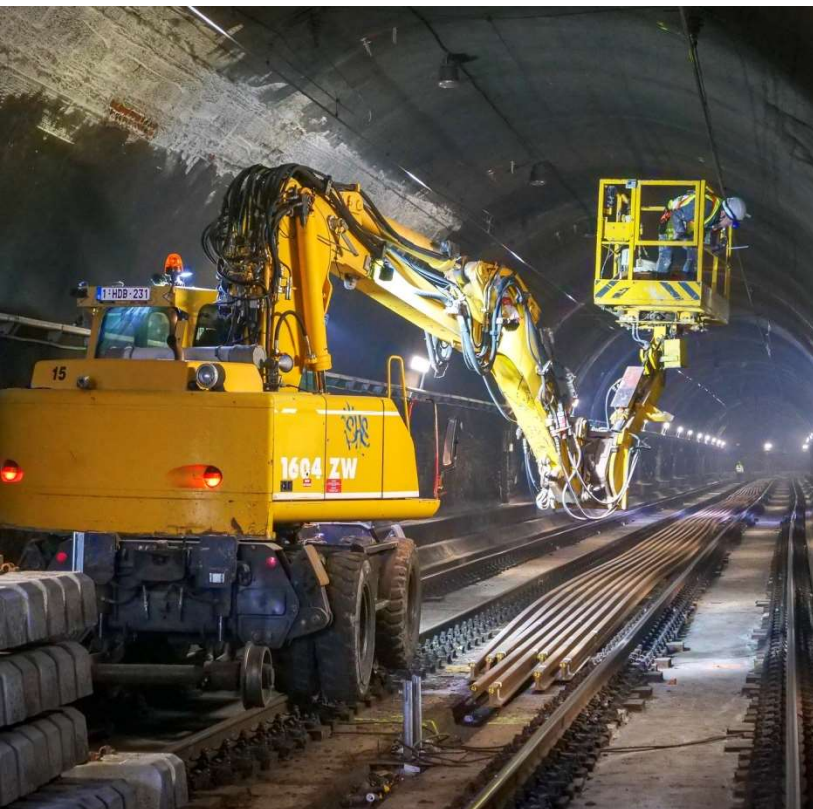
tunnels de cette portion de la L34 *Liège-Liers*, les caténaristes se sont aussi affairés à réaliser le travail préparatoire au renouvellement du dispositif d'alimentation électrique.

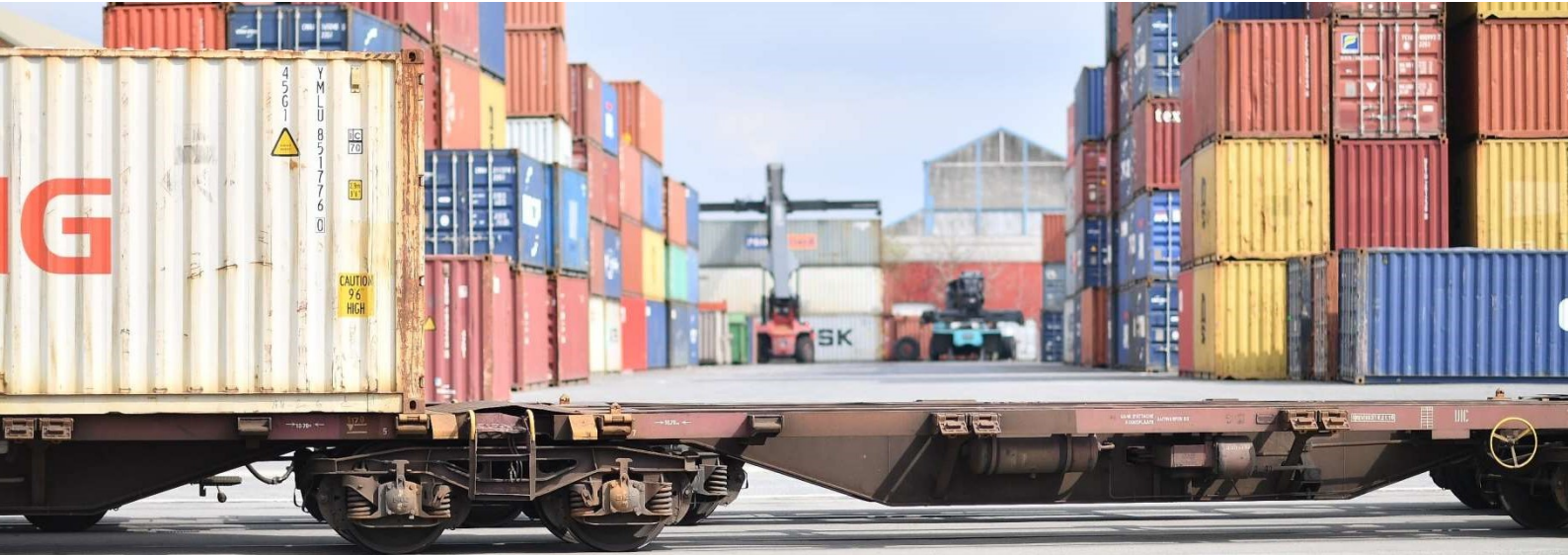
Profitant de la coupure totale du trafic, une série de travaux a aussi été menée au niveau des quais de *Liège-Carré*. Au cours de l'été, ces derniers ont ensuite été remis à neuf et rehaussés à une hauteur de 75 cm pour offrir une meilleure accessibilité aux trains. Cette opération vise également à dissuader les usager.e.s de circuler entre les quais en traversant les voies de manière dangereuse ... et interdite.

UN CHANTIER TECHNIQUE

Tout chantier comporte ses spécificités et celui de Liège en comporte une, et de taille : un problème de hauteur disponible dans les tunnels *Saint-Martin* et *Sous Pierreuse*. Dans les années 80, afin d'électrifier la ligne, les ingénieur.e.s ont été obligé.e.s de rabaisser la voie en ôtant le ballast. Cette opération avait été indispensable à

l'époque pour dégager l'espace nécessaire en vue de fixer les caténaires au niveau des voûtes. Les rails ont alors été directement boulonnés sur l'assise en béton, technique alors encore rare en Belgique. Or, avec le temps, les boulons fixant les rails sont arrivés en fin de vie. À cause des courants électriques dits *vagabonds*, traversant les éléments métalliques, et à la présence d'eau, ils ont été la victime de la corrosion. Il a donc été nécessaire de programmer un renouvellement complet des voies, des socles de pose et des ancrages au radier.





FAVORISER LE TRANSPORT MULTIMODAL

Alors que l'on sait qu'aujourd'hui le transport routier émet en moyenne neuf fois plus de CO₂ que le transport par rail, malgré cela, 75 % des marchandises empruntent encore la route. Pour réduire les émissions polluantes et limiter la congestion routière, il est indispensable de développer l'attractivité de notre réseau. C'est dans cet état d'esprit qu'Infrabel a lancé un nouveau chantier entre le port sec d'Athus (Belgique) et la France.

TERMINAL CONTAINER D'ATHUS

En 2018, grâce à la combinaison multimodale rail-route, 46.500 containers maritimes ont transité via le Terminal Container d'Athus (« TCA »), en direction des ports de la mer du Nord ou de la région Sarre/Lorraine/Luxembourg. Pour autant, le TCA souffre d'un handicap majeur : il ne bénéficie pas d'un accès ferroviaire direct à la France ... un véritable frein pour l'attractivité de son offre multimodale.

Grâce aux contributions financières ou opérationnelles de plusieurs partenaires, l'Union européenne, l'État fédéral, la Wallonie, Infrabel, IDELUX et la SNCF Réseau, des travaux ont été lancés pour permettre au Terminal Container d'Athus de passer d'un statut de terminal à celui de hub international. Le budget total atteint 20,2 millions €.

AXE «ATHUS-MEUSE»

Cette opération vise à promouvoir le *shift modal*. Elle permet au passage d'augmenter la capacité du Corridor international de fret auquel le TCA est connecté, c'est-à-dire le Rail Freight Corridor North Sea-Mediterranean. Cet axe communément appelé « Athus-Meuse » relie le Port d'Anvers à la Méditerranée. Il s'agit d'un axe crucial, car en 2018, plus de 11.500 trains de marchandises l'ont emprunté ! Grâce à la mise à double voie de l'accès vers la France, les capacités de transport du Corridor seront dès lors fortement renforcées. De plus, l'opération permettra de créer un accès à la France depuis la ligne « Bruxelles-Namur-Arlon », qui constitue l'itinéraire *bis* du Corridor. Les premiers trains empruntant cette nouvelle liaison sont attendus pour août 2020.



Cofinancé par l'Union européenne
Le mécanisme pour l'interconnexion en Europe



DES CAMÉRAS TECHNIQUES AU SERVICE DE LA PONCTUALITÉ

Des caméras techniques ont été placées à proximité d'une cinquantaine de passages à niveau répartis sur tout le réseau belge. L'objectif est d'identifier immédiatement un dérangement (barrière cassée, intrusion sur le passage, encombrement) pour pouvoir réagir en toute connaissance de cause.

En cas de dérangement à un passage à niveau, une alarme s'enclenche et, dans le même temps, la cabine de signalisation est informée. Chargé de coordonner le trafic ferroviaire au niveau national, le Traffic control identifie l'alarme et l'emplacement du passage à niveau. Ces informations sont ensuite transmises au « RIOC » (Rail Infrastructure Operations Center). Les images obtenues à l'aide des nouvelles caméras sont alors visionnées par ses membres, les seul.e.s habilité.e.s à réaliser cet exercice. Cette nouvelle méthode de travail offre des informations complémentaires en cas de dérangement. Les technicien.ne.s de maintenance locale devant se déplacer pour résoudre le problème gagnent ainsi un temps précieux. Grâce aux images obtenues, il devient possible d'obtenir davantage de détails sur la cause d'un dérangement. Ce nouvel outil offre donc l'opportunité de mieux préparer les interventions en vue de résoudre les problèmes. Chaque intervenant.e, avant tout déplacement sur le lieu de l'incident, peut ainsi avoir une idée du matériel à emporter pour rétablir la situation ... une nouvelle fois : tout bénéfice pour la ponctualité des trains.





OPEN DATA : INFRAABEL LÈVE UN COIN DU VOILE

Infrabel gère de nombreuses données concernant les activités de l'entreprise et le réseau ferroviaire. À titre d'exemple, il est possible de citer la position géographique des passages à niveau ou des segments de voie, la ponctualité nationale et la consommation de l'énergie de traction mensuelles, l'évolution du nombre de sillons effectifs, ...

DAVANTAGE DE TRANSPARENCE

Jusqu'à présent, certaines de ces informations étaient publiques sans être automatiquement publiées d'une manière structurée, sinon diffusées d'une façon exhaustive. Ainsi, les chiffres de ponctualité disponibles depuis longtemps sur le site internet, mais sous une certaine forme, étaient difficilement réutilisables. Infrabel a donc décidé de s'engager dans une démarche d'ouverture et de mise à disposition de données plus précises, capables d'intéresser les particuliers, comme les autorités publiques ou les entreprises, en vue de développer de nouveaux services particulièrement centrés sur la mobilité.

UN NOUVEAU PORTAIL

Pour faciliter leur accès, l'ensemble des jeux de données a été introduit sur un portail unique spécialement dédié à l'Open Data. Au total, une soixantaine de jeux de données a déjà été mise à disposition du public, et ce nombre va continuer de croître dans les mois à venir.



Grâce à cette nouvelle plate-forme, accessible via notre site internet, les données d'Infrabel sont consultables et exploitables aisément. Elles peuvent notamment être visualisées sous différentes formes, afin de faciliter leur compréhension (graphiques, cartes, etc.).

Depuis juin, les données de la ponctualité sont publiées via un dashboard sur le nouveau portail. Celui-ci remplace les rapports autrefois mis en ligne sur notre site internet. Par cette approche cohérente, Infrabel regroupe donc l'ensemble des informations pertinentes en un seul endroit.

#TRACKATHON

Pour le lancement du portail, un hackathon a été organisé - dénommé TRACKathon. Des passionné.e.s ont exploré et exploité nos données. L'événement réunissait des collaborateur.rice.s internes et des personnes externes.

Réunis dans nos bureaux à Bruxelles, plusieurs dizaines de passionné.e.s d'Open Data et de transport ferroviaire ont exploré l'ensemble des données mises à disposition par Infrabel. Réunis en petits groupes au travers d'ateliers, ils ont planché sur les réutilisations possibles des données fraîchement dévoilées. Au programme, ils ont notamment analysé les « datasets » liées à la ponctualité, afin d'imaginer des représentations visuelles différentes. Une autre de leurs missions fut de découvrir des utilisations originales et concrètes d'informations révélées pour qu'elles puissent servir le plus grand nombre.





BRUXELLES : PERTURBATIONS SUR LA JONCTION NORD-MIDI

Le mardi 14 mai à l'heure de pointe matinale, un incendie s'est déclaré le long des voies à l'entrée de la gare de Bruxelles-Nord (côté Schaerbeek). Rongés par les flammes, de nombreux câbles d'alimentation des caténaires ont été endommagés et rendus inutilisables. La première répercussion fut l'arrêt complet de la circulation entre Bruxelles-Nord et Bruxelles-Midi. Face à une telle situation, il a été décidé d'arrêter un grand nombre de trains en amont de la capitale. Après une heure et demie d'une paralysie totale, la circulation a lentement repris sur quatre des six voies de la Jonction. Par conséquent, Infrabel et la SNCB ont été dans l'obligation d'adapter les horaires et de programmer de nombreuses suppressions de train. Les répercussions de l'incident ont été ressenties jusqu'au lendemain.

Pour rétablir la situation et réparer les dégâts, il a été possible de compter sur le dévouement et le professionnalisme de nos techniciens. Grâce à leur action, et malgré l'exiguïté des lieux où l'incendie s'est déclaré, empêchant de travailler à plusieurs simultanément, ils sont parvenus à rétablir la situation en un temps record. Leur dévouement a permis de limiter les conséquences d'un incident heureusement rarissime.



MISE À JOUR DU MASTERPLAN ETCS POUR ENCORE PLUS DE SÉCURITÉ

Fin mai, le Conseil d'administration a approuvé une mise à jour du Masterplan ETCS. Pour rappel, depuis 2011, Infrabel a déjà équipé plus de 1 000 kilomètres du réseau ferroviaire avec cette technologie, un système de signalisation associé au contrôle de la vitesse des trains. Avec le temps, il a déjà été possible de retirer de nombreux enseignements de cette expérience. Grâce à celle-ci, nous avons pu ajuster le planning et mettre à jour le Masterplan. Pour autant, l'objectif initial demeure : avoir un réseau ferroviaire équipé en ETCS d'ici la fin 2025.

ETCS signifie « European Train Control System ». Il s'agit d'un système de sécurité automatique qui surveille en permanence la vitesse d'un train. Si un train roule plus vite que la vitesse autorisée, l'ETCS effectue un freinage d'urgence.

Nous installons un mélange de trois variantes ETCS sur notre réseau : ETCS level 1 Full Supervision, ETCS Level 1 Limited Supervision et ETCS Level 2 Full Supervision.



FIN DE LA SIGNALISATION MÉCANIQUE EN BELGIQUE

À la veille de l'été, une page de l'histoire ferroviaire belge a été tournée avec l'enlèvement des deux derniers signaux mécaniques du pays. Situés sur la ligne 100 à Tertre, non loin de Mons, ils étaient les derniers témoins d'une époque aujourd'hui révolue.

Après leur enlèvement, les signaux connaîtront une seconde vie, sur la ligne touristique du Chemin de fer du Bocq, où ils raviront les passionné.e.s de matériel ferroviaire.

CONCENTRATION DES CABINES: OBJECTIF ATTEINT EN WALLONIE

Actionnés depuis un poste de signalisation, ils ont laissé la place à une installation gérée informatiquement. Cette dernière technologie, appelée EBP-PLP, ne nécessite plus aucune intervention manuelle ou mécanique de la part de notre personnel. En pratique, la gestion de la nouvelle signalisation a été reprise par le poste de Mons. Cette étape marque l'aboutissement de la concentration des cabines de signalisation en Wallonie. Entre 2005 et 2019, nous sommes passés en Wallonie de 158 à 8 cabines seulement.



DIGITAL DAYS : UNE VITRINE TECHNOLOGIQUE

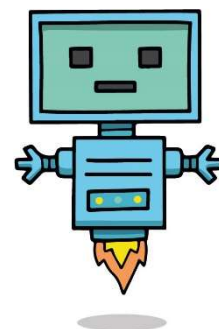
Infrabel opte résolument pour les technologies les plus modernes. La maintenance prédictive permet de déterminer où et quand l'infrastructure doit être rénovée ou entretenue. Grâce à cette approche offrant une analyse plus fine et efficace, il est plus simple et rapide de planifier les interventions sur le réseau. Tout profit pour la ponctualité et la fluidité du trafic.

Pour convaincre nos collaborateurs et la presse des avantages de nos solutions, Infrabel a organisé ses premiers « Digital Days », dans son atelier de Schaerbeek. Autour d'une vingtaine de stands, chacun.e a pu découvrir durant deux jours nos innovations et les dernières technologies utilisées au quotidien par celles et ceux qui font « vivre le rail ».

SMART RAILWAY : OBJECTIF 2022

Drones, infrastructure intelligente, superordinateur,... Voilà le résumé de Smart Railway, notre ambitieux projet de numérisation qui était au cœur de ces Digital Days. À titre d'exemple, il est possible de citer :

- l'utilisation de capteurs placés sur les signaux, les passages à niveau et les aiguillages pour transmettre les données sur leur état de fonctionnement ;
- l'usage d'un train de mesure ultra-moderne pour recueillir des données sur l'état des voies et caténaires ;
- le recours à des drones pour vérifier les ponts et les antennes de télécommunication ;
- Pionnière dans le domaine des entretiens prédictifs, Infrabel fait figure d'exemple en Europe. À tel point que nos collaborateurs sont régulièrement sollicités par des gestionnaires d'infrastructure étrangers en vue de partager leur savoir-faire.





JOURNÉES DU RAIL : DES RENCONTRES AVEC LES AUTORITÉS LOCALES ET PROVINCIALES

Du 11 au 25 juin, nous avons organisé nos premières Journées du Rail afin de présenter nos activités et projets dans chaque région. Destinées aux mandataires des communes et provinces traversées par le chemin de fer, elles visaient à détailler nos priorités et nos grands travaux planifiés dans les années futures. Nous avons ainsi eu l'occasion d'échanger et de discuter au sujet de plusieurs thèmes :

- la sécurité : les mesures mises en place pour lutter contre les franchissements de passages à niveau illicites, les actions de sensibilisation dans le but de réduire les intrusions sur les voies,...
- l'environnement : l'entretien des talus, les efforts fournis pour lutter contre les éventuelles nuisances liées aux travaux, la protection de la biodiversité,...
- la planification d'urgence : nos plans en cas d'incident ou d'accident sur notre réseau, nécessitant une intervention coordonnée des services de secours ;
- nos projets : nos projets présents et futurs dans les différentes régions en vue d'améliorer la mobilité.



UN ACCIDENT À LANGDORP

Dans la nuit du 20 juin, un jeune homme a perdu la vie alors qu'il traversait les voies au volant de sa voiture à la hauteur du passage niveau de la Winterstraat à Langdorp (Aarschot). Le véhicule a été percuté par un train de marchandises. Une enquête est en cours afin de déterminer les circonstances précises de cet événement.





INTRUSION SUR LES VOIES : AU CŒUR DE LA SÉRIE TÉLÉVISÉE FLAMANDE « THUIS »

Créée en 1995, « Thuis » est une série télévisée très populaire en Flandre, suivie par plus d'un million de téléspectateur.rice.s.. Dans le dernier épisode de la saison, diffusé sur la chaîne « Eén » au mois de juin, l'un des personnages principaux met sa vie en danger par un comportement inadéquat sur notre domaine ferroviaire.

Dans cet ultime épisode avant les vacances d'été, trois adolescents font l'école buissonnière au lieu d'aller suivre leurs cours. En voyant leurs parents, ils décident alors de s'enfuir pour ne pas être attrapés, car au moment de franchir les voies à hauteur d'un passage à niveau fermé, l'un d'eux chute à vélo. Un train arrive et la collision est inévitable...

UN PROJET COMMUN ENTRE INFRABEL ET LA VRT

Pour sensibiliser le public, et en particulier les jeunes, nous saisissons chaque opportunité, pour répéter nos messages de prévention. Le cas de cette collaboration unique avec la chaîne publique flamande en est un bel exemple. Une telle chance de toucher une aussi large audience ne se rencontre pas tous les jours.

Impact de l'épisode de "Thuis"

(public en Flandre)

53%

Est entré en contact avec la thématique des intrusions sur les voies grâce à Thuis.

31%

N'aurait jamais été en contact avec la thématique des intrusions sur les voies sans Thuis.

22%

A discuté avec d'autres personnes sur la thématique ou a cherché plus d'informations grâce à Thuis.

8%

Est plus conscient des dangers de l'intrusion sur les voies grâce à Thuis.

84%

Trouve la collaboration positive au niveau scénario de Thuis.

INFRABEL *één*

1,2 MILLIONS DE PERSONNES SENSIBILISÉES EN FLANDRE

Suite à la diffusion de l'épisode clôturant la saison, la VRT a mené une enquête et a consulté 1 320 Flamands. Résultat : 53 % des personnes interrogées ont été touchées par la thématique sur l'imprudence à proximité des voies, en particuliers les femmes et les enfants. Plus intéressant : en l'absence de tout épisode, seul.e un.e Flamand.e sur trois aurait été touché.e par ce sujet ! 60 % des individus interrogés ont affirmé faire dorénavant plus attention aux dangers au niveau des voies ferrées et 54 % reconnaissent être dorénavant mieux informés des risques.

FILM DE SENSIBILISATION À 360°

Au début de l'automne, cet épisode a même connu une « suite ». Le public a en effet pu vivre une expérience quasi similaire à celle des acteurs. Équipé d'un casque, il a eu l'occasion de plonger dans la situation où il ne respecterait pas les feux rouges d'un passage à niveau. Au rendez-vous : frissons et cris au moment de découvrir qu'il va être percuté par un train ! De quoi convaincre les plus récalcitrant.e.s de l'importance du respect des règles à l'approche de notre domaine ferroviaire.







JEAN-PIERRE BARRIÈRE & LE KETNET ZOMERTOUR

Chaque année, Infrabel lance de nombreuses actions de sensibilisation, particulièrement destinées aux étudiant.e.s et aux enfants. Nous avons accompagné la VRT lors de son Ketnet Zomertour cet été lors d'une série d'animations et de concerts gratuits parcourant la Flandre. Cette tournée a été l'occasion idéale pour diffuser nos messages sur la sécurité à destination de nos chères têtes blondes de moins de 14 ans. Installé dans le village entourant la scène du festival itinérant, notre stand vise à répéter un message: « Aux passages à niveau, dès que les feux rouges sont allumés, tu dois t'arrêter ! ».



Une action à mettre en perspective avec notre dernière grande campagne de sensibilisation centrée sur Jean-Pierre Barrière ...

L'HOMME INVISIBLE DES PASSAGES À NIVEAU

Mais qui est Jean-Pierre Barrière ? Il est notre dernière initiative pour sensibiliser contre les comportements dangereux aux abords des voies. Cette nouvelle campagne a été lancée sur tout le territoire, en vue de toucher le plus grand nombre, mais ciblant plus particulièrement les enfants. Jean-Pierre Barrière a été au centre d'une série de spots télévisés et d'actions sur les médias sociaux qui a remporté un vif succès.

À travers ce personnage fictif et sympathique, offrant un visage humain à notre infrastructure ferroviaire, il devient plus simple de raconter une histoire. À l'aide de son bras aux couleurs de la barrière d'un passage à niveau, il met chacun.e et chacun en garde à l'approche de notre infrastructure. Le respect du code de la route s'adresse même aux plus jeunes d'entre nous.

Cette campagne originale fait suite aux résultats édifiants d'une enquête concluant qu'encore un trop grand nombre de personnes ont des comportements dangereux sur ou aux abords de notre domaine.

À travers différentes mesures, tant au niveau technique qu'au niveau de la communication et de la sensibilisation, Infrabel n'hésite jamais à investir pour plus sécurité. Notre seul but est de voir diminuer le nombre de victimes. Nous ne relâcherons jamais nos efforts pour faire prendre conscience aux auteurs de comportements dangereux qu'ils risquent leur vie !

Ceci n'a malheureusement pas empêché l'impensable. À l'automne, lors d'une action menée conjointement avec Securail et la police, dans la perspective de sensibiliser les citoyens au respect des signaux aux passages à niveau, la presse invitée par nos soins a été le témoin d'une scène surréaliste. Un bus scolaire, transportant 18 enfants, a en effet tenté de franchir les voies, alors que les feux étaient rouges et que la sonnerie retentissait pour annoncer l'abaissement des barrières !



JUSQU'OUÛ IRA L'INCONSCIENCE DE CERTAINS ?

Chaque jour, nous remarquons des comportements inconscients à nos passages à niveau. Mais à la mi-juillet, nous avons dû constater l'impensable : l'ensablement volontaire de l'un d'eux sur la ligne 100. À Tertre, dans un site Seveso, un entrepreneur privé a en effet délibérément ensablé nos voies pour faciliter le passage de ses camions. Énervé de voir ses véhicules obligés de ralentir à cet endroit, il a cru bon de déverser du sable pour égaliser le passage !

Alertés par un conducteur de train obligé de freiner d'urgence, nous avons évité la catastrophe. Sitôt alertées, nos équipes sont descendues sur place, accompagnées de la police du Chemin de fer. La situation a rapidement été rétablie et le trafic ferroviaire a pu reprendre dans les meilleures conditions possibles. Une plainte a été déposée contre l'entreprise responsable ; celle-ci n'était pas l'un de nos sous-traitants.





CANICULE : DES RECORDS DE TEMPÉRATURE ATTEINTS

Après un premier épisode de fortes chaleurs à la fin du mois de juin, la Belgique a connu plusieurs nouvelles journées caniculaires au milieu de l'été. Les 24 et 25 juillet, des températures exceptionnelles ont même été relevées sur l'ensemble du territoire. Le mercure a ainsi dépassé les 40 °C sur une bonne partie du pays pour atteindre un record de 41,8 °C à Begijnendijk (Brabant Flamand), selon l'IRM.

Avec de telles conditions météorologiques, l'infrastructure ferroviaire souffre. Sous l'effet de la chaleur, les caténaires ou les rails se dilatent, ce qui présente des risques pour la circulation des trains.

Malgré les mesures préventives et la surveillance étroite du réseau par nos équipes, certains incidents se sont produits suite à ces chaleurs extrêmes. Plusieurs trains ont ainsi connu des problèmes et des limitations de vitesse ont dû être imposées à certains endroits.

DES RAFRAICHISSEMENTS AUX CLI...

Pour les aider à supporter les températures élevées, nos équipes ont bénéficié d'une action unique : la distribution de boissons fraîches et de crèmes glacées sur le lieu de travail. Intitulée « Summer Pop Up Bar », cette initiative a rencontré un vif succès auprès de notre personnel, ravi de pouvoir se relaxer quelques instants. Ce projet intégrait le programme Energy@Infrabel, un plan visant à améliorer le bien-être de nos collaborateurs, en offrant, notamment, quelques moments de détente à celles et ceux qui chaque jour entretiennent et modernisent notre infrastructure.

... ET DU CHOCOLAT CHAUD POUR LES CABINES DE SIGNALISATION

Suite à ce succès estival, nous avons décidé de décliner l'action dès l'arrivée des premières gelées. Un *foodtruck* a ainsi fait le tour du pays durant les mois de novembre et décembre pour offrir gaufres et chocolat chaud ... de quoi *rebooster* le moral lorsque les jours raccourcissent et le froid pique le visage !

CURE DE JOUVENCE POUR LE PONT À BASCULE DE RUISBROEK

20 kilomètres de câbles, 4 000 raccords dans des boîtes à fusibles, une rénovation de fond en comble... et une bonne dose d'huile de coude ! Voilà résumés les travaux de modernisation du *Nijverheidsbrug*, situé non loin d'Anvers. En collaboration avec *De Vlaamse Waterweg*, les travaux de rénovation de cet ouvrage enjambant le canal maritime visaient à améliorer la régularité du trafic ferroviaire, routier et maritime.

Ce pont à bascule, dont le tablier se soulève presque perpendiculairement pour permettre le passage des bateaux, est une construction complexe, caractérisée par le grand nombre de pièces mobiles qu'elle contient. Pour garantir la fiabilité, l'ancien système a été entièrement remplacé, à l'image de la signalisation et des installations électriques. De plus, le pont a été équipé d'un système de caméras flambant neuf, d'une nouvelle installation d'éclairage sur et autour de l'ouvrage. Nos équipes ont aussi remplacé les équipements informatiques, les câbles en fibre optique, les systèmes de mise à la terre et les mécanismes de verrouillage.



DES SYSTÈMES DÉDOUBLÉS POUR ÉVITER UNE DÉFAILLANCE

Pour garantir la circulation des trains comme des bateaux, l'ensemble des systèmes ont été dédoublés. En cas de défaillance d'un système, cette stratégie permet qu'un système de secours prenne le relais pour éviter tout impact sur la circulation ferroviaire ou le passage des bateaux. Outre cet avantage, les nouveaux équipements installés offrent une meilleure résistance aux températures élevées et à l'usure. Enfin, ils permettent d'être télécommandés, pour faciliter les manœuvres du pont.

UN PONT PEUT EN CACHER... CINQ AUTRES

La rénovation et la modernisation du *Nijverheidsbrug* a servi de laboratoire pour cinq autres chantiers à venir. En 2020 en effet, nos équipes s'attaqueront aux deux ponts dits Jan Bogaerts (pont ferroviaire et routier à Kapelle-op-den-Bos). Un an plus tard, ça sera au tour des trois ponts de l'Escaut d'être modernisés. Nos collaborateurs pourront alors s'appuyer sur le savoir-faire acquis durant les travaux de Ruisbroek pour mener à bien leurs nouvelles missions.



UNE NOUVELLE CAMPAGNE DE RECRUTEMENT

Quasi un an après avoir lancé la plus grande campagne de recrutement de son histoire, Infrabel a dévoilé une seconde action visant à séduire ses futurs collaborateur.rices. Au centre de cette nouvelle phase : les technicien.nes, les ingénieur.es, Safety/traffic controllers et les informaticien.nes... des profils indispensables en vue de garantir les performances de notre réseau et la sécurité du trafic ferroviaire.

UNE CAMPAGNE 100 % INFRABEL

Pour attirer l'attention, l'action a mis en avant notre personnel à travers une vidéo originale et... « 100 % made by Infrabel ». En effet, aucun.e acteur.rice ou figurant.e n'a été engagé.e pour l'occasion. Seul.e.s nos collaborateur.rices ont interprété leurs propres rôles car, qui mieux qu'eux.elles, pouvaient apparaître plus crédibles et donner envie de rejoindre l'entreprise ? Au final, un film devenu une grande source de fierté pour les participant.e.s.



VOLS DE CÂBLES : NOS ÉQUIPES À NOUVEAU SOUS PRESSION

L'été a vu une recrudescence dans les vols de câbles le long de nos lignes. Les régions de Liège, de Charleroi et de Namur ont été particulièrement touchées par cette nouvelle vague de pillage. Comme souvent, les lieux où se déroulent les vols étaient situés le long d'axes routiers importants. Ceci permet en effet aux malfaiteurs de rapidement s'enfuir avec leur butin.

Malheureusement, la problématique a pris une nouvelle ampleur car les voleurs s'attaquent de plus en plus souvent aux câbles de secours, censés sécuriser l'infrastructure en cas d'incident ou de dysfonctionnement. À chaque fois, cela oblige nos équipes à redoubler d'efforts pour rétablir la situation. Au final, les retombées sur le trafic ferroviaire ne cessent de croître, ce qui impacte l'activité de nos client.es.

Pour remédier à ce phénomène, Infrabel mise par exemple sur l'usage de l'aluminium, dont la valeur de revente est inférieure à celle du cuivre. Cette stratégie vise à décourager les voleurs de continuer à prendre des risques au regard de gains possibles plus faibles. Infrabel souligne également mettre tout en œuvre pour poursuivre la collaboration avec les services de police, en particulier la Police du Chemin de fer. En effet, la lutte contre ce fléau ne pourra jamais être gagnée sans une étroite collaboration entre toutes les parties prenantes. Ce n'est qu'en unissant les forces qu'il sera possible de mettre un terme à ce phénomène.

14 À 28 MOIS À LA POURSUITE DE QUATRE VOLEURS

Au milieu de l'automne, le parquet de Hal-Vilvorde a d'ailleurs requis une peine de plusieurs mois à l'encontre de 4 personnes suspectées de vols de câbles. Arrêtées en mars, leurs téléphones portables contenaient les coordonnées d'une entreprise victime de vols. Elles étaient en possession d'une cisaille et de grosses sommes d'argent. Les 4 accusés originaires de Roumanie ont finalement été condamnés à des peines de prison de 10 mois à deux ans.





EKIDEN 2, LE RETOUR

Après le succès rencontré en 2018, Infrabel a organisé un second Ekiden, selon le même principe, mais dans un autre lieu. Cette année, ce fut donc au tour du CLI de Schaerbeek d'accueillir nos athlètes. Accompagnées par des proches, la cinquantaine d'équipes inscrites a parcouru les 42 km sous un magnifique ciel bleu et dans une joyeuse ambiance. Les gagnants, les « Dragon Deers », ont achevé le parcours en 2 heures 43 minutes et 34 secondes. La dernière équipe, a mis 1 heure 30 de plus mais qu'importe, l'essentiel était de participer.





//Academy

PENSIONNÉ.E = PASSIONNÉ.E !

Une fois pensionné.e, il n'est pas toujours simple de tourner la page d'un métier qui, avec le temps, est devenu une passion. Pourtant, aujourd'hui, il est possible pour chaque collaborateur.rice qui nous quitte de poursuivre l'aventure !

Chaque fois qu'une personne atteint l'âge de la retraite, un peu de savoir disparaît. Pour Infrabel, l'un des principaux défis est donc d'assurer le transfert de connaissance entre les générations. Or, afin de former les jeunes collaborateur.rice.s, Infrabel a besoin de personnes expérimentées. Pour y parvenir, la possibilité est offerte aux pensionné.e.s de proposer leurs services comme formateur.rice.s en vue de renforcer l'Academy !

Quelle est la durée d'une mission ? Elle peut varier de quelques jours à plusieurs mois. La personne décide et Infrabel s'adapte. C'est aussi simple que cela ! Précision importante, le contrat est à la journée. L'engagement est conclu via une agence d'intérim ou un organisme de formation externe, suivant le cas. Les formateur.rice.s donneront notamment cours dans notre futur centre de formation à Bruxelles-Ouest et dont la construction se poursuit selon le calendrier établi.

Pour faciliter la tâche des personnes qui transmettent leurs activités et de celles qui les reprennent, //Academy a notamment développé le guide pratique *7 étapes pour un transfert de connaissances*. Empli d'idées et de conseils pour stimuler le partage de savoirs, il est aussi un outil précieux pour chaque responsable d'équipe accompagnant ses collaborateur.rice.s dans un tel processus.

Cette stratégie s'inscrit dans un cadre plus général, où la personne nouvellement recrutée suit un trajet d'intégration au cours duquel l'accent est mis sur notre première priorité, *Safety First*. Pour encore mieux faire prendre conscience de cette dimension essentielle, une nouvelle formation a d'ailleurs été développée : *Sécurité et Bien-être au travail*.





ICT TRAINEESHIP : POURSUITE D'UNE EXPÉRIENCE RÉUSSIE

Récompensée en 2018 d'un HR Awards décerné par les professionnels du recrutement, l'initiative de Traineeship de notre département ICT a été reconduite. Dans un marché de l'emploi où il devient de plus en plus ardu d'engager des profils IT ou Telecom, il est en effet important d'offrir aux nouvelles recrues des perspectives de carrières intéressantes pour les inciter à rejoindre nos rangs.

Pour 2019, une vingtaine de « Trainees » ont reçu carte blanche pour développer des solutions originales dans le cadre de nos activités. Cette stratégie permet à chaque nouvel.le entrant.e de se plonger au cœur de problématiques auxquelles notre entreprise est confrontée. À eux.elles de déployer des trésors d'inventivité pour relever les défis qui leurs sont assignés. De quoi motiver chacun.e !

Pour rappel, grâce au système du Traineeship, un.e coach interne accompagne chaque nouvelle personne engagée. Grâce à sa connaissance de l'entreprise et à son expérience, l'accompagnateur.ice conseille et encadre son.sa protégé.e.. Ensemble, ils développeront un projet commun, qui par la suite sera présenté à ICT et aux services à l'origine de la demande.



« TOUT S'EXPLIQUE »

La chaîne francophone RTL-TVI a consacré l'une de ses émissions phares aux trains. Dans « Tout s'explique », un programme dédié aux reportages et à l'actualité, les journalistes ont commencé par suivre la préparation d'une opération de police destinée à s'attaquer aux voleurs de câbles, un fléau dont Infrabel est la victime. Après avoir suivi le déroulement de l'action policière, l'équipe de reporters a ensuite profité de l'occasion pour mettre en avant le travail de notre personnel actif sur le réseau. Chargé.e.s de maintenir notre infrastructure performante et de réparer les dégâts suite aux vols, ceux.celles qui s'activent au quotidien ont reçu l'opportunité de souligner les conditions parfois difficiles dans lesquelles ils.elles opèrent. De jour comme de nuit, quelle que soit la météo, nos équipes sont dans l'obligation d'être présentes et mobilisables à tout instant pour intervenir en situation d'urgence. La présentatrice, Maria Del Rio, les a d'ailleurs remercié.e.s pour leur travail et leur dévouement.



BRUXELLES-MIDI : L'ADIEU AU « TOUT RELAIS »

Le 14 octobre, débuta l'un des plus vastes chantiers jamais réalisés au cœur de la capitale. Dernière phase d'un vaste programme de modernisation entamé en 2014, il visait à renouveler 65 signaux lumineux et 170 moteurs d'aiguillage au sud de la gare de Bruxelles-Midi. Malgré l'importance des opérations et en concertation avec la SNCB, nous sommes parvenus à minimiser au maximum l'impact des opérations sur la circulation des trains. Seuls quelques trains P ont été supprimés, déviés ou ont été redirigés vers quatre autres gares bruxelloises. Au final, 85 % des trains ont pu suivre leur itinéraire habituel. Cette stratégie a permis à la majorité des navetteur.euse.s de voyager sans encombre.

Pour autant, deux coupures totales étaient nécessaires pour mener à bien certaines interventions. Nous avons donc profité des deux week-ends fériés de l'automne (31 octobre au 1^{er} novembre et 9 au 11 novembre). Au cours de ces six journées, nos équipes ont eu l'occasion de tester les nouvelles installations du système de signalisation. Finalement, elles ont vérifié 240 parcours de tests, ce qui représente des milliers d'itinéraires possibles.





LA SÉCURITÉ, UNE PRIORITÉ ABSOLUE

Mais pourquoi ces travaux ? Pour sécuriser encore davantage notre réseau. En effet, la technologie électromécanique utilisée jusqu'alors ne correspond plus aux exigences actuelles. Pour garantir à notre infrastructure une fiabilité à toute épreuve, il était impératif d'informatiser l'ensemble de la signalisation située en amont de Bruxelles-Midi. Ce saut technologique permettra dans l'avenir de poursuivre l'implémentation de l'ETCS, le système de sécurité européen.

UN PLAN ALTERNATIF DE TRANSPORT

Malgré l'impact réduit des travaux sur les voyageurs au regard de l'ampleur de la tâche, nous nous sommes concertés avec la SNCB et la STIB pour permettre à toutes et à tous de rejoindre sa destination le plus simplement possible. Des solutions intermodales ont ainsi été proposées aux voyageurs. Soulignons enfin qu'Infrabel, la SNCB et HR Rail ont renforcé les possibilités de télétravail du personnel des Chemins de fer. Cette décision a été prise en vue de libérer des places dans les trains pour offrir un maximum de sièges aux navetteurs, entrant ou sortant de la capitale.

UN PERSONNEL MOBILISÉ À 100 %

Au maximum des journées les plus chargées, 300 collaborateurs se sont activés simultanément pour relever ce défi d'ampleur. Pour minimiser l'impact sur la circulation, une grande partie du chantier s'est déroulée la nuit. Pour y parvenir, nous avons donc pu compter une nouvelle fois sur la motivation de notre personnel !





350 POMPIERS FORMÉS POUR INTERVENIR DANS UN ENVIRONNEMENT FERROVIAIRE

En collaboration avec le Centre fédéral de Connaissances pour la sécurité civile, le Centre de formation des pompiers de Bruxelles, la SNCB et d'autres entreprises ferroviaires, nous avons organisé une série de formations destinées aux pompiers.

Si un incident sur notre réseau est une perspective peu enthousiasmante, nous ne pouvons pour autant pas l'exclure, malgré nos efforts dans le domaine de la sécurité. Or, intervenir en milieu ferroviaire comporte des risques. Pour un.e secouriste, il est donc impératif d'être formé.e aux dangers qu'il.elle ou il peut rencontrer sur notre réseau. Comportant de la théorie comme de la pratique, chaque session a rencontré un large succès auprès des hommes et des femmes du feu à tel point que toutes les dates proposées affichèrent complet.



CLÔTURES CONNECTÉES : UNE PREMIÈRE POUR EMPÊCHER LES INTRUSIONS SUR LES VOIES

Les comportements dangereux sur nos lignes sont malheureusement fréquents. Depuis longtemps, nous menons des actions pour endiguer ce phénomène responsable de nombreux décès et accidents. Outre les victimes, ce phénomène impacte également la ponctualité. Pour lutter contre cette tendance, nous avons déjà installé ou mis à l'essai différents systèmes. Nous avons notamment placé des clôtures à divers endroits. Si à court terme cette mesure semble efficace, elle l'est beaucoup moins à moyen ou long terme. En effet, rapidement, apparaît un phénomène de vandalisme : grillages démontés, endommagés, sectionnés, etc. Autant de brèches par lesquelles s'engouffrent certain.e.s inconscient.e.s. Et pour réparer les dégâts, nos équipes doivent alors intervenir en urgence, ce qui les détournent de leurs missions premières et ce qui représente un coût conséquent pour l'entreprise.

Fin octobre, nous avons donc présenté nos premières clôtures connectées. Doté de capteurs et d'une caméra dont les images arrivent à la Control Room (SNCB), ce système détecte la moindre tentative d'escalade ou de détérioration. Capable de cibler la zone avec précision, une alarme se met alors en action pour faire fuir les personnes trop « aventureuses ». Dans le même temps, nos équipes sont averties et peuvent visualiser la situation sur leurs écrans. Selon leurs constats, et si la situation l'exige, elles peuvent alors interrompre le trafic pour éviter un accident fatal.



NOTRE NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE : OBJECTIF 2040

À l'automne 2019, le conseil d'Administration a validé notre nouveau Plan stratégique 2020-2024. La philosophie de ce dernier est simple et ambitieuse : sans toucher aux missions quotidiennes d'un gestionnaire d'infrastructure, nous allons adapter fondamentalement notre stratégie aux évolutions sociétales radicales. Centré sur le client, ce plan ambitionne d'une part de nous faire atteindre l'excellence opérationnelle dans toutes nos activités – notamment à travers un processus continu d'innovation et une digitalisation croissante de notre entreprise – et d'autre part de positionner notre entreprise, à plus long terme, comme le maillon essentiel de la chaîne de mobilité de notre pays.

Les principes de gouvernance de ce plan ont été définis à la fin de l'année 2019. Son implémentation concrète débute en janvier 2020.

UN MONDE EN MUTATION

Urbanisation croissante, changements climatiques et défis environnementaux, numérisation de nos vies et progression de la population, demande croissante d'énergie et de ressources naturelles... voilà une série de défis à laquelle nos sociétés sont déjà confrontées, mais qui pèseront de plus en plus dans les décennies à venir, également sur notre entreprise et nos clients.

À ces tendances lourdes, viennent se greffer une série d'autres évolutions obligeant Infrabel à se réinventer. Les pressions négatives sur les dépenses publiques, la « guerre des talents » forçant les entreprises à être de plus en plus créatives pour attirer les meilleurs profils, un cadre réglementaire dont les contraintes ne cessent de croître, une clientèle et des voyageurs dont les exigences sont plus grandes, l'émergence de nouveaux services dans le domaine du transport... ces différentes dynamiques modifient la donne et obligent notre entreprise à se renouveler, sinon à se réinventer.

UNE MISSION & 3 VALEURS

Avec Go!, nous définissons notre mission quotidienne ainsi : « Moteur de la mobilité durable, nous œuvrons 24h/24, 7 jours /7 pour garantir un réseau ferroviaire sûr et performant ». Sur le long terme, nous traduisons cette mission dans la raison d'être suivante : « Façonner ensemble un réseau de la mobilité durable et citoyenne. » En d'autres termes, notre ambition est de jouer un rôle structurant dans l'écosystème de la mobilité belge. Nous visons ainsi à améliorer l'intermodalité tout en prônant une mobilité socialement et écologiquement responsable.

Les 3 valeurs portées par ce plan se déclinent dès lors comme suit :



Pour nos clients et la société
•
Pour nos collaborateurs directs et indirects
•
Pour l'environnement



À nos clients et au monde
•
Au changement
•
À la diversité
•
À la concertation et à la communication



Focus sur les clients
•
Pour améliorer
•
Pour innover

// Go!

DE NOUVELLES PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Avec ce nouveau plan, nos priorités évoluent sensiblement. Dorénavant, nous avons en effet 6 priorités qui, in fine, visent toutes à créer de la valeur ajoutée pour l'ensemble de nos clients :

- Safety First
- Mettre l'accent sur la ponctualité, avec toutes les parties prenantes
- Repenser le réseau
- Catalyseur pour le Mobility as a Service
- Entreprendre durablement
- Opérer des choix économiques fondés

DES LEVIERS POUR UNE MISE EN ŒUVRE RÉUSSIE

Nous avons par ailleurs défini sept leviers qui, tels des accélérateurs de la transformation d'Infrabel, nous permettront d'assumer notre mission et atteindre nos objectifs stratégiques à plus long terme.





TUNNEL CLOVIS, D'IMPORTANTES TRAVAUX POUR GARANTIR LA SÉCURITÉ

Pour rejoindre Namur depuis Bruxelles, la ligne 161 traverse notamment le cœur de la capitale de l'Union européenne. Sur environ un kilomètre, les trains empruntent alors le tunnel Berlaymont, constitué de trois ouvrages d'art : le tunnel Ambiorix, le tunnel Charlemagne et le tunnel Clovis. Bâti au 19^{ème} siècle, certaines voussoirs de ce dernier dataient encore de 1890 ! Pour garantir la sécurité du trafic comme celles des usagers des voiries de surface, nous devons absolument entreprendre un travail de rénovation important.

DÉMOLITION DU TOIT

Afin de perdre le moins de temps possible, des grues géantes ont soulevé des voûtes complètes, évacuées ensuite par convoi spécial. Bien évidemment, il était important d'épargner les caténaires. Pour y parvenir, il a été décidé de prendre des mesures de protection en vue de garantir la circulation des trains.

Afin de limiter au maximum les nuisances et l'impact sur le trafic ferroviaire, les travaux se sont en partie déroulés de nuit, notamment d'une manière continue pendant 4 week-ends de novembre et décembre. La pose de la nouvelle voûte se déroulera au printemps 2020. La construction de deux nouvelles sorties de secours au niveau du square Ambiorix et les travaux de finition se poursuivront jusqu'à la fin de 2020.



DÉNICHER DES TALENTS, ENCORE ET TOUJOURS

En novembre, se sont clôturés nos Job Days. Comme l'an dernier, nous avons poursuivi nos efforts pour convaincre les meilleurs profils de venir rejoindre notre entreprise. Décidée à devenir Employer of choice, Infrabel développe une stratégie qui tient compte, non seulement de notre besoin en personnel, mais aussi de la situation particulière du marché du travail. Or 2019 a été marquée par l'accentuation d'un phénomène en croissance continue depuis plusieurs années : une pénurie de profils techniques qualifiés et expérimentés. Et cette tendance devrait se poursuivre, voire s'intensifier dans le futur !

Dans un contexte où il est devenu difficile de trouver le bon candidat, il est dès lors impératif pour Infrabel d'être attractive. Pour arriver à nos fins, outre nos Job Days, nous continuons nos actions d'employer branding tout au long de l'année, comme en atteste nos dernières campagnes menées tant via les canaux traditionnels, tel l'affichage, qu'à travers les médias sociaux. En 2019, pour toucher les jeunes diplômés, nous avons particulièrement investi les réseaux sociaux.

Jobdays	Nombre de jurys organisés	Nombre de lauréats
Anvers	44	17
Denderleeuw	24	10
Courtrai	34	15
Louvain	39	12
Waasland-Gent	10	5
Merelbeke	28	16
Bruges	21	13
Anvers	31	17
Schaerbeek	83	24



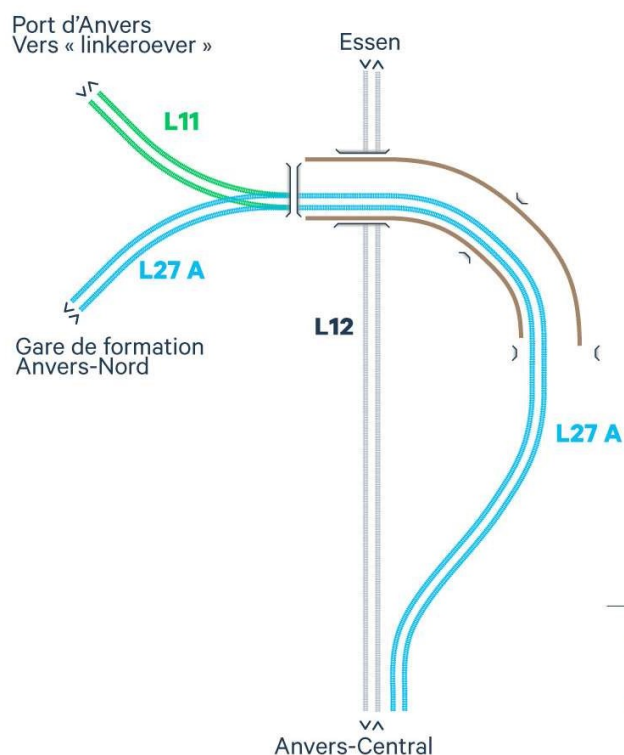
PORT D'ANVERS : UNE AUGMENTATION DE LA CAPACITÉ EN VUE

Dans la perspective de fluidifier la circulation des trains de marchandises dans la région d'Ekeren, Infrabel a annoncé son intention de soumettre une demande à la Région flamande d'augmenter la capacité ferroviaire au sein du port d'Anvers.

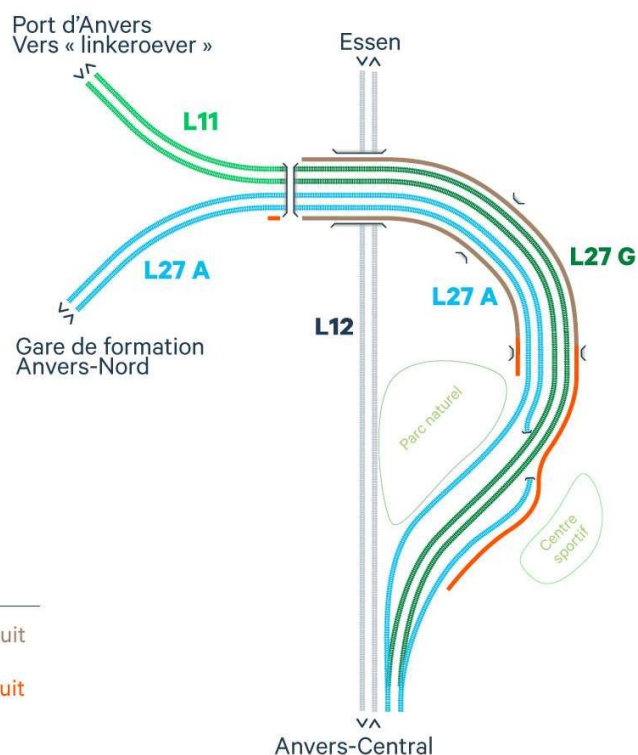
Pour 2030, le port ambitionne en effet de doubler le transport de fret par chemin de fer, aux dépens du trafic routier. Cette politique vise à participer à la décongestion de la région anversoise. En tant qu'acteur de la mobilité durable, Infrabel tient à soutenir pleinement cette initiative qui a pour but de diminuer la pollution atmosphérique et sonore environnante.

A l'heure actuelle, un goulot d'étranglement est formé par le croisement de deux lignes de marchandises (les lignes 11 et 27A). Notre solution afin de résoudre ce problème : placer les lignes à des niveaux différents. Cette stratégie devrait permettre l'augmentation du nombre de passages de trains et donc, la capacité.

Situation actuelle



Situation future





15 ANS, ÇA SE FÊTE !

À l'automne 2004, naissait Infrabel. Pour marquer cet événement, nous avons organisé une action à destination de notre personnel. En s'inscrivant sur notre //Workplace et dans la limite des places disponibles, chacun.e a pu profiter d'un moment inoubliable en famille au cirque d'Alexandre Bouglione, le célèbre artiste tzigane. Installés sur le plateau du Heysel à Bruxelles, les artistes et Saint-Nicolas ont accueilli petit.e.s et grand.e.s sous leur chapiteau. Acrobates, jongleur.euse.s et clowns se sont succédé sur la piste ou dans les airs. Au regard des rires et des airs ébahis des enfants, l'action fut un franc succès ! ... et encore une fois : Happy Birthday, Infrabel !



GREEN DEAL ACHATS CIRCULAIRES WALLONIE

En ligne avec nos engagements, nous poursuivons nos efforts pour diminuer l'impact de nos activités sur l'environnement. Fin novembre, nous avons signé le « Green Deal Achats Circulaires Wallonie¹ », en présence de Willy Borsus, Vice-Président wallon et Ministre de l'Economie.

À travers cet engagement, nous avons convenu de développer un plan d'action dans les six mois. De plus, nous garantissons la mise en œuvre d'un ou deux projets-pilotes d'achats circulaires sur une période de trois ans. Grâce à cette participation, nous intégrons également une communauté d'experts et d'autres signataires. Ce qui nous permettra d'échanger facilement les bonnes pratiques entre de nombreux acteurs aussi motivés que nous à faire bouger les choses !

¹ Le Green Deal Achats Circulaires en Wallonie est une initiative de la Région Wallonne, en partenariat avec The Shift, l'UCM et l'UWE.

LE 3 DÉCEMBRE, LE TRIBUNAL DE POLICE DE BRUXELLES A STATUÉ SUR LE DOSSIER RELATIF À L'ACCIDENT DE BUIZINGEN DU 15 FÉVRIER 2010. NON SEULEMENT LE CONDUCTEUR DE TRAIN ET LA SNCB, MAIS AUSSI INFRABEL, ONT ÉTÉ RECONNUS COUPABLES.

Après la lecture du verdict, la surprise fut grande pour Infrabel. Le jugement impose à Infrabel ce que nul ne peut faire : prévoir l'inimaginable. Il contraint Infrabel à une obligation de résultat consistant à élaborer une politique de sécurité qui garantisse la prévention de tout accident. En outre, le jugement ne reconnaît pas les mesures de sécurité qu'Infrabel a mises en place depuis sa création. Ainsi, le Tribunal de police affirme, contrairement aux rapports des experts judiciaires indépendants, que la balise TBL1+ de la gare de Buizingen - si tant est qu'elle soit équipée de la technologie TBL1+ - n'arrête pas automatiquement le train, mais établit seulement un contact GSM avec le conducteur. Par conséquent, le jugement impose d'autres mesures dont l'impact positif sur la sécurité et la faisabilité dans la pratique n'ont pas été clairement établis par les experts judiciaires indépendants.

Avec toutes les parties concernées, Infrabel avait espéré que le jugement mettrait dignement un terme à l'acceptation de ce triste accident. Pour tout le monde, il est essentiel d'être jugé sur des bases réelles, en tenant compte de ce qui est faisable en réalité et pas uniquement en théorie. Imposer par jugement un risque zéro dans le secteur de la mobilité, c'est ignorer cela et donner un faux sentiment de sécurité. C'est pourquoi, nonobstant le profond respect à l'égard des victimes de cette catastrophe et leurs familles, Infrabel a fait appel de cette décision, afin que cette décision de justice ne détourne pas notre entreprise des priorités réelles en matière de sécurité



SAINT-NICOLAS, PATRON DES ÉCOLIERS... ET DES PERSONNES RESPECTANT LE CODE DE LA ROUTE

Tradition oblige, le célèbre Saint a rencontré petits et grands à proximité de deux passages à niveau, l'un à Buggenhout, l'autre à Charleroi. Dans sa besace, il avait pris soin de glisser quelques douceurs chocolatées, qu'il a distribué en rappelant les règles de sécurité : si les barrières sont baissées, il est interdit de traverser les voies.

Accompagné du père fouettard et d'agents de Securail, il a malheureusement été le témoin de l'inconscience de certains. Malgré nos multiples campagnes de prévention, quatre infractions ont en effet été relevées à Buggenhout, sous le nez du grand homme qui n'en a pas cru ses yeux. Rouge de colère, il a naturellement sermonné les contrevenants, et les a privés de friandises !

Cette action s'inscrit dans le cadre de nos différentes initiatives destinées à sensibiliser le plus grand nombre au respect des règles fondamentales du code de la route. Parmi celles-ci, fin novembre, nous avons présenté nos nouveaux panneaux d'avertissement aux passages à niveau. Leur but ? Rappeler aux automobilistes de ne pas s'engager sur un passage à niveau sans avoir la certitude de le franchir rapidement.





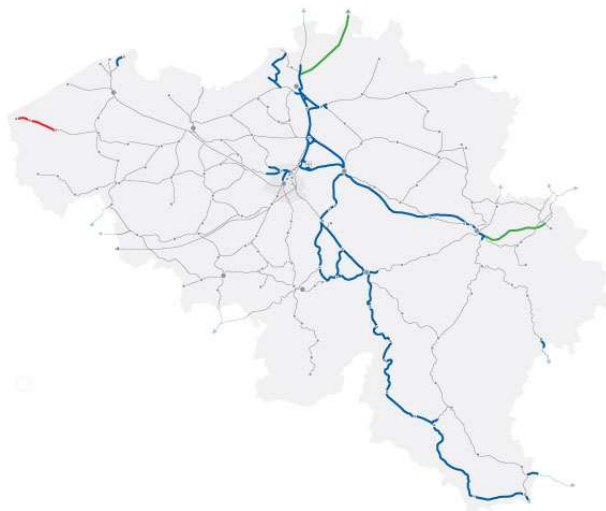
SIMIS-W : SYSTÈME D'ENCLenchEMENT 100 % DIGITAL POUR NOTRE SIGNALISATION

Comme nous l'avons déjà mentionné dans le cadre des travaux à Bruxelles-Midi, nous poursuivons une politique de digitalisation de la signalisation. Année après année, le « tout relais » cède la place à un système informatisé. Le temps où des leviers devaient être positionnés - ou *enclenchés* - pour actionner les signaux est bientôt révolu. Aujourd'hui, pour poursuivre notre stratégie de sécurisation accrue de notre réseau, tout doit être digitalisé.

UNE ÉTAPE IMPORTANTE DANS LE CADRE DU DÉPLOIEMENT DE L'ETCS NIVEAU 2

Après des années de préparation et de tests, nos équipes ont doté la ligne-pilote entre Dixmude et Lichtervelde (L73) du système SIMIS-W, équipant déjà de nombreux *grills* dans tout le pays. Totalement informatisée, cette solution est le passage obligé pour permettre le déploiement de l'ETCS niveau 2 de notre infrastructure.

Avant que notre réseau soit entièrement équipé du système SIMIS-W, le défi, auquel sont confrontées nos équipes, est de faire subsister côte à côte l'ancien et le nouveau système d'enclenchement. Grâce à une bonne collaboration, tant en interne, qu'avec notre fournisseur, l'intégration a été couronnée de succès pour cette phase test. Une première réussite sur la ligne 73 qui ouvre la perspective d'une implémentation à plus large échelle dans tout le pays.



ETCS MASTERPLAN

	km en service	km déjà équipés	
ETCS1 FS	1.453	2.235	65 %
ETCS2	30	2.835	1 %
ETCS1 LS	0	1.187	0 %
ETCS1+2	142	142	100 %
Total	1.625	6.399	25 %





Environnement

La mobilité durable fait partie de notre ADN. Dans ce domaine, nous nous efforçons de renforcer notre engagement année après année. Notre préoccupation pour le climat et l'environnement joue un rôle dans chaque décision que nous prenons, en témoignent ces quelques exemples d'initiatives prises en 2019.

SOLUTIONS ALTERNATIVES AUX HERBICIDES

Infrabel mène plusieurs projets pilotes pratiques pour analyser la faisabilité des techniques alternatives et préventives sur les terrains ferroviaires. Différentes techniques sont testées dans ces projets pilotes : fauchage, débroussaillage, arrachage manuel, plantations qui demandent peu d'entretien, eau chaude et vapeur... Des techniques préventives sont également appliquées, notamment l'asphaltage ou l'installation de dalles en caoutchouc et de géotextile. Lors de l'utilisation de ces techniques, les conditions financières, techniques et opérationnelles qui les accompagnent sont évaluées dans leur ensemble. Il est prévu d'étendre l'implémentation dans les années à venir. Les zones naturelles vulnérables sont prioritaires à cet égard.

En raison de considérations écologiques et sanitaires, Infrabel souhaite réduire autant que possible son utilisation d'herbicides. Les pesticides ne sont actuellement plus utilisés qu'aux endroits où les mauvaises herbes ont un impact sur la sécurité du trafic ferroviaire, de nos employés et des voyageurs, et où aucune alternative n'est possible. À cet égard, nous respectons strictement les dispositions légales, en concertation avec les autorités régionales. Nous ne pulvérisons pas dans certaines zones vulnérables de protection de l'eau potable, dans les zones Natura 2000² et dans les zones VEN³.

² <https://www.natura2000.vlaanderen.be/> ou <http://biodiversite.wallonie.be>

³ Vlaams Ecologisch Netwerk :
<https://www.natuurenbos.be/beleid-wetgeving/beschermde-gebieden/ven-ivon/inleiding>



Infrabel participe aussi à des études internationales, notamment les projets HERBIE (Guidelines, State of the Art & Integrated Assessment of Weed Control and Management for Railways, achevée en 2018) et TRISTRAM (Transition STRategy on vegetation Management) de l'UIC.

Nous misons en outre fortement sur la sensibilisation de tous les partenaires impliqués. Afin d'informer le personnel technique et les entrepreneurs sur l'utilisation d'herbicides et sur l'application de techniques alternatives et préventives, des formations détaillées ont été organisées au printemps 2019. Une session supplémentaire pour le personnel technique a aussi été organisée durant l'été 2019. Ces formations ont été complétées par une vaste campagne d'information à l'intention de tous nos collaborateurs au printemps 2019.

ISO 14001 COMME FIL CONDUCTEUR

En 2017, de très nombreux sites Infrabel ont obtenu le certificat ISO 14001. Ces directives nous aident à réduire l'impact sur l'environnement et à gérer de manière respectueuse les ressources naturelles. Les sites certifiés ISO 14001 suivent certaines directives pour réduire la consommation d'eau et d'énergie dans les bâtiments, utiliser et stocker correctement les produits dangereux, trier correctement les déchets et informer et sensibiliser notre personnel.

La certification a lieu tous les trois ans, avec des audits de suivi annuels intermédiaires. Cette année, le deuxième audit de suivi s'est achevé avec succès - déjà une motivation supplémentaire pour la nouvelle certification en 2020 !



UNE PASSION POUR LA BIODIVERSITÉ

Tout comme les années précédentes, nous voulons toujours valoriser davantage la faune et la flore le long des chemins de fer. C'est ce que nous faisons notamment en faisant paître des chèvres et des moutons sur les bernes, en plantant des champs de fleurs, en menant des études écologiques... Pour ce faire, Infrabel travaille en collaboration avec différents partenaires, comme Natuurpunt, Natagora, l'ANB (Agentschap Natuur en Bos), le DNF (Département de la Nature et des Forêts) et Bruxelles Environnement, et participe activement au Green Deal Biodiversiteit⁴, une coopération avec le Gouvernement flamand sur un délai de 4 ans, pour stimuler la biodiversité via une gestion respectueuse de l'environnement et l'échange de bonnes pratiques.

⁴ Green Deal Biodiversiteit Vlaanderen : <https://www.lne.be/green-deal-bedrijven-en-biodiversiteit>



Tous les ans, Infrabel et les membres de son personnel remportent des prix, ce qui récompense les efforts de chacun.e. Cette année n'a pas échappé à cette règle.

INSPIRING WINNER AND PRACTICE 2010-2019 RISK MANAGEMENT AWARD

En décembre, notre département Procurement a remporté l'un des prestigieux Awards Peter Kraljic. Le prix obtenu récompense l'entreprise qui s'est le mieux distinguée entre 2010 et 2019. Parmi les nombreuses sociétés en compétition, Infrabel s'est donc vue décerner la plus haute reconnaissance, celle qui couronne « la meilleure d'entre toutes ».

Cette distinction consacre le travail de collaborateur.ice.s œuvrant trop souvent dans l'ombre. Rappelons que chaque année, Procurement attribue en moyenne 650 marchés. Il n'est pas vain de rappeler qu'à l'inverse des entreprises concurrentes, notre service d'achat, dont la particularité en tant qu'entreprise publique, est soumise au respect de règles très strictes. Le mérite en est d'autant plus appréciable.

FAIRTRADE@WORK

Grâce à notre politique d'achats responsables, nous avons remporté le prix Fairtrade@Work. Pour prétendre à un tel prix, nous avons évidemment dû répondre à certaines exigences, notamment en impliquant nos collaborateurs dans la démarche Fairtrade. Être gratifiés d'un tel prix, nous motive à poursuivre sur cette voie et à continuer de favoriser les achats responsables en faveur du commerce équitable. Pour rappel, le Fairtrade garantit aux producteurs un prix juste à l'achat de leur production, afin de pouvoir subvenir à leurs besoins, tout en leur permettant de développer des relations commerciales durables. Cette approche intègre ainsi une série de critères sociaux, économiques et écologiques.





LEARNING AWARD 2019

Lors de la 30ème HRM Night, Infrabel a obtenu le prix du Learning & Development Award d'Epsilon pour son Traineeship Program @ICT. Cet Award met à l'honneur des projets de formation et de développement innovants. Ce prix souligne les efforts d'Infrabel en vue d'attirer les jeunes recrues passionné.e.s par l'IT. Pour rappel, un « Traineeship » comporte une phase de découverte durant laquelle chaque nouvel.le arrivant.e découvre les métiers informatiques d'Infrabel à travers une série de formations et de visites (cabines de signalisation, Traffic Control,...). De plus, chaque nouveau.nouvelle collaborateur.rice est parrainé.e par un membre d'ICT qui partage ses propres expériences professionnelles, en vue de conseiller et encourager son.sa filleul.le.

BELGIAN CORPORATE VIDEO FESTIVAL

À chaque fois qu'il est possible, nous aimons souligner la présence croissante de collaboratrices au sein de l'entreprise. En juin, l'une de nos vidéos mettant en avant deux collègues a été primée au Belgian Corporate Video Festival. Le jury a été charmé par notre approche, mettant en avant l'authenticité, la spontanéité et le naturel des deux intervenantes, une technicienne caténaire et une conductrice d'engin de chantier.

NOTRE DATA PROTECTION OFFICER REMPORTE 4 PRIX

Katia Bodard nous a représentés lors de la conférence de l'European Association of Data Privacy Professionals à Urmond, aux Pays-Bas. Plusieurs prix étaient décernés à chacun des débats, afin de mettre à l'honneur les différents intervenant.e.s. Au cours de ces exercices, notre DPO s'est montrée particulièrement redoutable au point d'en remporter quatre !

PRIX DU MEILLEUR PORTE-PAROLE

Élu par un panel de journalistes et par ses pairs, Thomas Baeken a été consacré meilleur porte-parole de l'année durant la « Nuit du Porte-parole » (Nacht van de Woordvoerder). Après une carrière de journaliste, Thomas nous rejoint en septembre 2011 pour intégrer le service de presse. Depuis lors, avec l'aide de ses collaborateurs, il contribue avec enthousiasme à consolider la réputation de notre entreprise. Au moment de recevoir son prix, Thomas a surtout tenu à remercier l'ensemble des personnes qui, au sein d'Infrabel, le soutiennent et l'aident au quotidien afin d'informer les médias et la presse.





Diversité

Nous avons à cœur de défendre l'égalité des genres et de lutter contre toute forme de discrimination. Pour y parvenir, nous menons une politique en faveur de la diversité pour favoriser l'égalité des chances. Chez Infrabel en effet, seuls le talent et la compétence comptent !

JOURNÉE INTERNATIONALE DES DROITS DES FEMMES ...

Pour célébrer la Journée internationale des droits des femmes, Luc Lallemand (CEO) a décidé de rappeler à tous les engagements d'Infrabel dans le domaine de l'égalité entre les hommes et les femmes. Pour y parvenir, il a publié une carte blanche dans les journaux L'Écho et De Tijd. Chez Infrabel, il souhaite voir le nombre de collaboratrices augmenter. En tant qu'entreprise publique, il a souligné une nouvelle fois qu'il est impératif de voir Infrabel refléter davantage la société, composée de plus de femmes (51 %) que d'hommes (49 %).

TRAINBOW EUROPE : INFRABEL ACCUEILLE LA CONFÉRENCE ANNUELLE

Début septembre, nous avons eu le plaisir d'accueillir la conférence annuelle de l'organisation Trainbow Europe. Cette structure représente la Communauté LGBT des chemins de fer de divers pays. Pour l'événement, le logo surplombant l'entrée de notre siège social s'est paré des couleurs du drapeau arc-en-ciel.

Au menu de cette rencontre de deux jours : un échange de bonnes pratiques, un débat sur les stéréotypes et leurs effets inconscients, et une série de témoignages. Ce fut l'occasion pour Luc Lallemand, CEO de l'entreprise, de rappeler à chacun son engagement pour la diversité et sa ferme opposition à toute forme de discrimination.

MIDI DU DÉVELOPPEMENT DURABLE : ÉGALITÉ DES GENRES

Notre entreprise et le monde changent. Depuis longtemps, nous menons une politique active en faveur de projets innovants et sociaux qui contribuent à un avenir durable. L'entreprise vise également à favoriser la diversité en son sein, source d'enrichissement. Pour stimuler le débat, une solution est d'offrir la parole aux collaborateurs d'Infrabel et à des acteur.rice.s extérieur.e.s. Grâce à l'expérience de ces dernier.ère.s, chacun.e et chacun peut enrichir sa réflexion et faire évoluer les choses. C'est l'objectif des nouveaux Midi du Développement Durable. Cette première session a été notamment marquée par la présence du vice-premier ministre Alexander De Croo. Celui-ci a tenu à rappeler à quel point il est important de soutenir toutes les initiatives en vue d'offrir aux femmes un traitement égal à celui des hommes.



DES INVITÉS DE MARQUE

Le thème de ce premier rendez-vous portait sur la manière de favoriser la diversité et l'égalité entre les hommes et les femmes au sein de l'entreprise. Pour animer le débat, deux invité.e.s du monde de l'entreprise se sont joints à Luc Lallemand. C'est ainsi que Nele Van Malderen de Proximus (Strategic Advisor to the CEO/Proximus) et Frédéric Demars (Senior Vice President Human Resources/STIB) ont exposé leur point de vue. Ils ont profité de l'occasion pour évoquer les défis semblables aux nôtres, auxquels leurs entreprises sont confrontées.

Ces deux entités ont en effet une taille plus ou moins identique à celle d'Infrabel. De plus, comme nous, elles sont à la recherche de nombreux technicien.ne.s, ingénieur.e.s et informaticien.ne.s. Au final, elles sont confrontées à des problèmes de recrutement : les postes restent vacants faute de candidat.e.s. À cette difficulté, se greffe une seconde : les métiers en pénurie comptent moins de femmes que d'hommes. La difficulté est donc d'améliorer la représentation des femmes dans l'entreprise alors, que dans le même temps ... peu de femmes présentent leur candidature !

A la suite de ce débat, une conclusion s'impose. Sans politique active visant à améliorer la représentativité des femmes dans l'entreprise, aucun progrès ne peut être envisagé. Ce point a été répété par chaque orateur.

Le débat a souligné quelques priorités essentielles pour favoriser l'égalité des genres. Parmi celles-ci, lutter contre la différenciation en matière de rémunération, d'embauche et de gestion de carrière apparaît comme une absolue nécessité.

2. POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE ET CHIFFRES-CLÉS

En février 2019, le SSICF a retiré la licence de Captrain Belgium. Fin novembre 2019, l'entreprise ferroviaire EuroCargoRail (ECR) faisant partie du groupe DB Cargo a décidé de ne plus prolonger son certificat de sécurité B en Belgique. Ainsi, il reste 10 opérateurs fret agréés sur le réseau belge : Lineas, CFL Cargo, Crossrail, DB Cargo Rail Nederland, Europorte, RailTraxx, Rotterdam Rail Feeding, SNCF Fret, Rurtalbahn Cargo Nederland et HSL Polska.

Dans le secteur du transport de voyageurs, Infrabel totalisait trois clients : SNCB, Eurostar France et Thi-Factory (Thalys). À la fin de l'année, Infrabel comptait donc 13 clients, tous domaines confondus.

L'activité des entreprises ferroviaires (incl. associations touristiques⁵ et organisme notifié) pour l'année 2019, qui s'exprime en train-kilomètres effectifs⁶ et noneffectifs, a légèrement diminué par rapport à 2018 pour atteindre **109,48 millions de train-kilomètres**. Cette légère diminution (- 0,34 %) s'explique principalement par la baisse du nombre de train-kilomètres effectifs des secteurs voyageurs nationaux et marchandises.

Le nombre total de train-kilomètres effectifs pour l'ensemble des segments (excl. associations touristiques et organisme notifié) s'élevait à **99,60 millions de trains-kilomètres**, soit une faible diminution de - 0,79 % en 2019.

Pour le segment du trafic voyageurs national (excl. associations touristiques et organisme notifié), le nombre de train-kilomètres effectifs a légèrement diminué (1 %) pour atteindre **80,85 millions de train-kilomètres**. Cette évolution s'explique notamment par l'impact marginal de l'indisponibilité du réseau (ex : travaux, incidents, ...) pendant l'année, ainsi que l'adaptation de l'offre durant les jours d'actions sociales (Service Minimum).

En ce qui concerne le trafic voyageurs international, le nombre de train-kilomètres effectifs en 2019 a augmenté pour atteindre **5,65 millions de trains-kilomètres**, soit 1,97 % de plus que l'année précédente.

En 2019, le nombre de train-kilomètres effectifs du segment de trafic marchandises a atteint **13,1 millions de train-kilomètres**, soit - 0,62 % de moins par rapport à 2018.

Le montant total de la redevance d'utilisation⁷ de l'infrastructure ferroviaire (incl. associations touristiques et organisme notifié) a atteint **781,17 millions €**, soit une hausse de 2,74 % par rapport à l'année précédente. Les deux raisons principales de cette hausse de redevance sont à attribuer d'une part à l'indexation des prix (+ 2,35 %) appliquée par Infrabel conformément aux prescrits légaux en la matière et d'autre part, à l'accroissement du nombre de train-kilomètres effectifs du trafic voyageurs international.

⁵ Une association touristique est une organisation qui bénéficie d'un statut particulier pour effectuer des parcours limités sur l'infrastructure ferroviaire dans le cadre des activités touristiques qu'elle organise. Il importe de préciser que plus aucune association touristique ne circule sur notre réseau ferroviaire depuis 2017.

⁶ Un train-km effectif est un train-kilomètre qui a réellement été effectué par un train sur le réseau. Un train-km non effectif est un train-kilomètre réservé par une entreprise ferroviaire, mais qui n'a pas été utilisé.

⁷ Il s'agit du montant de la redevance "YourMoves" effective et noneffective incluant les coûts administratifs (AK). Il convient de souligner que depuis la Décision D-2015-11-S du 15 octobre 2015 du Service de Régulation du Transport ferroviaire et de l'Arrêt de la Cour d'appel du 30 novembre 2016, Infrabel a été dans l'obligation d'abandonner la facturation forfaitaire du produit « YourShunts ». Dès lors, l'entreprise s'est vue contrainte de n'appliquer qu'exclusivement l'utilisation de la formule légale. Néanmoins, vu l'impossibilité technique d'appliquer cette formule, le Comité de direction du 17 janvier 2017 a décidé de ne plus facturer l'utilisation des capacités locales (YourShunts) aux entreprises ferroviaires (EF) jusqu'à ce qu'une autre solution soit mise en place.

Chiffres-clés



SÉCURITÉ

203

vols de câbles avec impact sur le trafic
(en 2018 : 315)

705

faits de personnes le long des voies
et 128 820 min. de retard cumulées
(en 2018 : 769 faits et 139 697 min.)

45

accidents aux passages à niveau
ayant fait 7 morts
(en 2018 : 38 faits et 9 morts)

85

dépassements de signaux en voie principale
(en 2018 : 87) ; atteinte du 1^{er} point dangereux
dans 29 de ces 85 cas



PONCTUALITÉ

90,4 %

ponctualité globale sans neutralisation
(en 2018 : 87,2 %)

93,3 %

ponctualité globale avec neutralisation*
(en 2018 : 91,7 %)

* Neutralisation des facteurs externes
et travaux d'investissements



RETARDS

63 748 minutes

RETARDS EN PROVENANCE
DE RÉSEAUX ÉTRANGERS

128 820 minutes

PERSONNES LE LONG DES VOIES

62 620 minutes

HEURTS D'UNE PERSONNE

15 358 minutes

VOLS DE CÂBLES

39 082 minutes

ACCIDENTS AU
PASSAGE À NIVEAU



PRODUCTION

1 636 327

sillons effectifs
(en 2018 : 1 626 473)

109 478 748

trains kilomètres
(en 2018 : 109 847 101)

888,0 millions €
d'investissement réalisé
(en 2018 : 884,9 millions)

100,0 %

de réalisation des investissements par rapport
à l'amendement, toutes sources de financement
confondues (en 2018 : 99,0 %)



FINANCES

REBITDA :

14,73 millions €

EBT :

-26,79 millions €

Trésorerie :

260,3 millions €



EN PHASE AVEC LA SOCIÉTÉ

au 31/12/2019

9 924

personnel (ETP) (10 107 au 31/12/2018)



89 - 11

pourcentage
hommes-femmes
au 31/12/2019



38

Organisations
d'événements
à destination
des riverains



2

partenariats pour
donner une
seconde vie à notre
matériel
informatique



4 793 MWh

production
électricité solaire



1 100

heures de
volontariat offertes
au monde associatif

77 KM

de voies équipées
des nouveaux railpads
pour limiter les nuisances sonores

9

Job Days

23 GWh

production
électricité éolienne

46

asbl avec
lesquelles nous
collaborons

3. ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS APRÈS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

GO!, UNE MISE EN PLACE PROGRESSIVE

Avec le nouveau plan stratégique GO!, une nouvelle structure d'organisation de l'entreprise sera progressivement mise en place d'ici 2021. Dans ce cadre, les fonctions de CCO et COO ont vu le jour au 1^{er} janvier 2020.

Le 16 décembre 2019, le Conseil d'administration a ainsi approuvé la nomination de Mme Ann Billiau en tant que Chief Client Officer (CCO). Chargée de mettre nos clients au centre des décisions internes, elle a pour mission de rester à leur écoute pour répondre au mieux à leurs attentes actuelles et futures.

Le même jour, M. Jochen Bultinck a été désigné en tant que Chief Operations Officer (COO). Dans un premier temps, sa tâche est d'améliorer la gestion quotidienne du réseau, en concertation avec le CEO. Il apporte notamment son expertise en vue d'adapter l'organisation des travaux et de favoriser les synergies entre les deux directions Asset Management et Traffic Management & Services. À terme, il devra mettre en œuvre la consolidation des activités d'Asset Management, de Build et de Traffic Operations.

Avec ces deux fonctions et les personnes qui les incarnent, il est aujourd'hui possible d'analyser nos processus sous un nouvel angle en vue d'apporter une série de propositions innovantes quant à nos activités, tant d'un point de vue opérationnel que commercial.

Durant un an, la CCO et le COO vont examiner la situation de l'entreprise en vue de proposer des mesures concrètes, afin de nous donner les moyens d'offrir un nouvel élan à la mobilité durable en Belgique.





NOMINATION D'UN.E CEO

Après 15 années passées à la direction de l'entreprise et en fin de mandat depuis novembre 2019, M. Luc Lallemand a décidé de mettre un terme à sa mission d'administrateur délégué d'Infrabel. Cette décision a été rendue publique le 6 janvier 2020 et M. Lallemand a quitté l'entreprise le 29 février, à minuit.

Le 25 février, le Conseil d'administration a décidé de nommer Mme Ann Billiau comme CEO ad intérim, tout en conservant ses compétences de Chief Client Officer.

Mme Billiau a pris le rôle de CEO ad intérim le 1er mars 2020 et cette nouvelle fonction lui a été confiée le temps de voir le nouvel administrateur délégué entré en fonction et nommé par le gouvernement fédéral. Dans le même temps, afin de respecter les prescriptions légales imposant la présence de deux membres francophones au sein du Comité de direction, M. Eric Mercier a été nommé ad intérim membre de ce dernier. Il conserve également sa fonction (Chief Digital Officer).

À l'heure où ce Rapport annuel a été finalisé, le gouvernement fédéral n'a pas encore procédé à la nomination d'une personne au poste de CEO.

CRISE SANITAIRE DU COVID-19

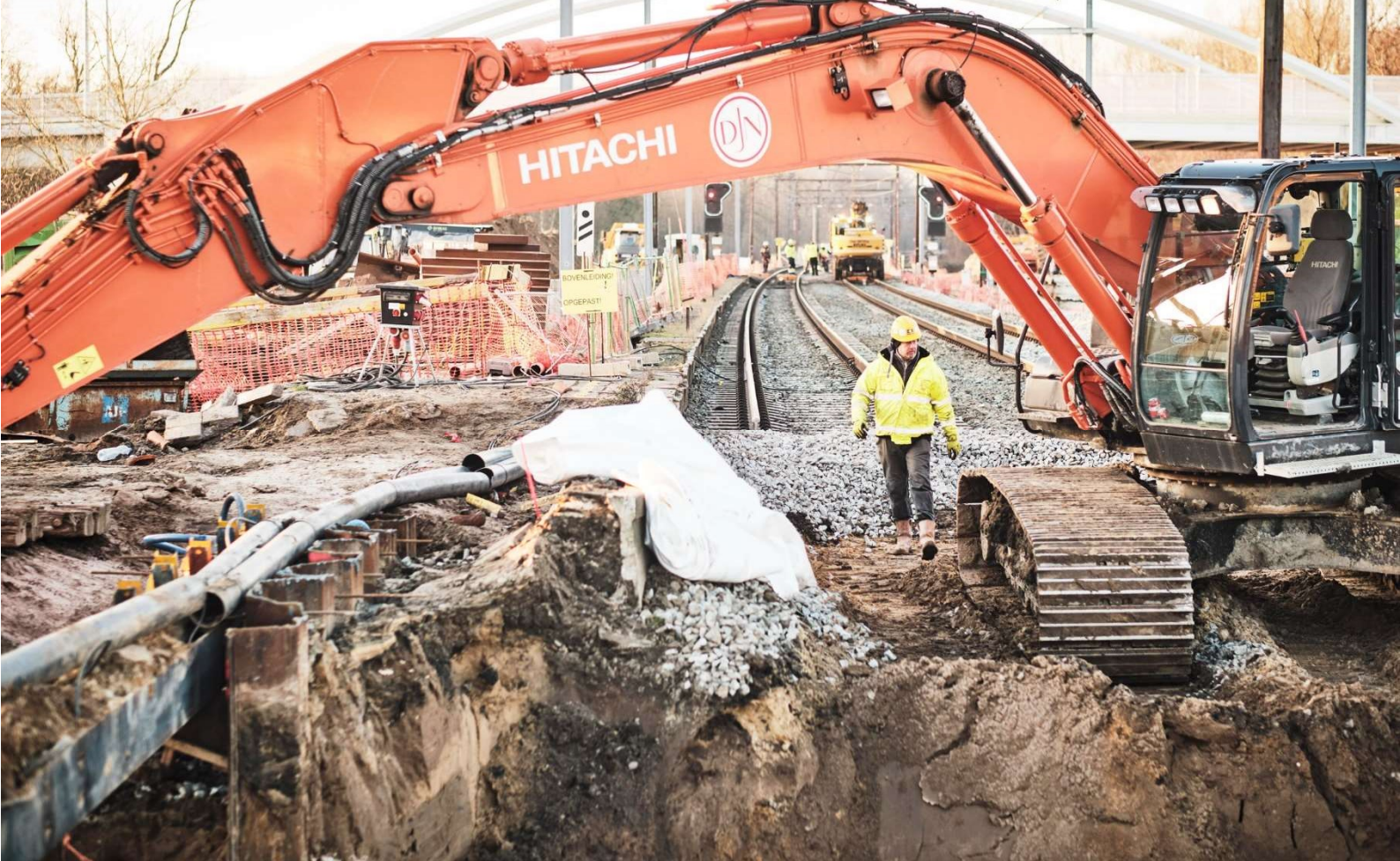
Après la Chine, le COVID-19 a touché l'Europe et la Belgique. Les autorités publiques, notamment à travers le gouvernement fédéral, ont pris des mesures en vue d'endiguer la propagation du virus au sein de la population. Ces nécessaires mesures auront vraisemblablement un impact important sur l'économie belge et sur les finances de l'État.

Par conséquent, les finances d'Infrabel, très dépendantes des dotations de l'État, pourraient également être impactées dans une mesure qu'il est impossible d'anticiper au moment de rédiger ce rapport annuel.

Par ailleurs, à mesure que la situation relative au CoronaVirus se dégradait, la SNCB et Infrabel ont été confrontées à une forte croissance des taux d'absentéisme pour maladie au sein de leurs personnels. De telle sorte que les deux entreprises ont été contraintes de diminuer leur offre afin d'assurer la continuité de nos lignes essentielles. Au moment de rédiger ce rapport annuel, l'offre avait été diminuée de 3%, mais des scénarios étaient à l'étude en vue d'une diminution de l'offre pouvant atteindre 50%. Cette diminution de l'offre quelle qu'en soit l'ampleur, aura inévitablement des conséquences sur Infrabel et sa situation financière.

Enfin, l'État pourrait être appelé à prendre d'autres mesures de limitations de déplacements et de contacts sociaux qui pourraient également avoir des conséquences sur Infrabel.





4. CIRCONSTANCES SUSCEPTIBLES D'AVOIR UN IMPACT CONSIDÉRABLE SUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

PLAN NATIONAL ÉNERGIE CLIMAT

Après son adoption en Conseil des ministres le 28 novembre, l'État fédéral et les trois Régions se sont accordés sur le grand Plan national énergie Climat (PNEC) 2021-2030. Ce document ayant dû être remis à la Commission européenne pour le 31 décembre au plus tard, reprend les contributions de chaque entité et comprend cinq volets : mobilité, bâtiments, énergie, financement et mesures horizontales.

Ce plan vise une réduction de 35 % émissions de gaz à effet de serre pour la Belgique. Il précise également la contribution nationale à l'objectif européen de minimum 32 % d'énergie renouvelable à l'horizon 2030. Il est à noter que les objectifs européens, comme les critères devant être respectés par les états-membres, sont susceptibles d'être adaptés par la Commission de Mme Ursula von der Leyen. Cette dernière s'est engagé à offrir à l'Union européenne de grandes ambitions environnementales. À l'ouverture de la session plénière du Parlement européen, la nouvelle présidente s'est en effet par exemple exprimée en faveur d'une révision à la hausse des objectifs, avec pour souhait de voir les émissions de CO₂ être réduites de 50 %, voire 55 %, d'ici à 2030.

Au niveau ferroviaire, le PNEC reprend une série de mesures :

- Achèvement du RER complet en 2031 ;
- L'équipement complet du réseau de l'ETCS ;
- L'achat de nouveau matériel roulant ;
- Plusieurs travaux d'infrastructure visant la modernisation et l'augmentation de la capacité sur certains axes ;
- L'engagement de l'autorité fédérale à étudier – en concertation avec la SNCB et Infrabel – l'offre ferroviaire à mettre en place à moyen terme avec pour objectif de dégager un



consensus sur la manière d'exploiter le réseau dans le futur et de fixer sur la base de l'offre à venir les investissements prioritaires à réaliser au niveau des infrastructures ;

- Une réflexion sur la réduction des coûts de l'électricité utilisée pour le transport par chemin de fer (ETS, surcharges fédérales et régionales...) ;
- Une stimulation de la multimodalité ;
- Des études sur la possibilité d'exploiter des lignes avec des trains à hydrogène ou d'équiper des automotrices électriques avec des batteries pour couvrir de courtes distances sur des lignes non-électrifiées ;
- Favoriser le rail pour le transport de marchandises pour le faire passer de 12% du total à 20% en 2030 ;

Les budgets nécessaires pour réaliser ces mesures sont estimés à 35 milliards € pour la période 2021-2030. Pour autant, le PNEC ne signifie pas que ces montants soient acquis et validés.

Outre les aspects ferroviaire, Infrabel est également impactée par l'objectif de « neutralité énergétique et climatique des bâtiments publics fédéraux pour 2040 ». À l'heure actuelle, les mesures concrètes concernant cet aspect ne sont pas encore définies.

BREXIT : PROCESSUS D'ADOPTION DU *WITHDRAWAL AGREEMENT*, SCELLANT LE RETRAIT DU ROYAUME-UNI

Suite à la démission de M^{me} Theresa May, M. Boris Johnson a été nommé Premier Ministre le 23 juillet 2019. Le 28 octobre, le Conseil européen a accepté un nouveau report du Brexit au 31 janvier 2020. Les conditions exactes dans lesquelles se déroulera le Brexit dépendront du vote au Parlement britannique prévu pour janvier 2020..

Au niveau des fournisseurs, Infrabel sera peu impacté, l'entreprise ayant peu de partenaires britanniques. À court terme, il n'y aura pas non plus d'impact sur notre relation avec Network Rail via les organisations professionnelles européennes et internationales (EIM, UIC, etc.). Les conséquences seront également limitées pour le fonctionnement du Rail Freight Corridor North Sea - Mediterranean (RFC NSM) qui passe par le Royaume-Uni.



AGRÈMENT DE SÉCURITÉ

En 2018, Infrabel a obtenu la prolongation de son agrément de sécurité par l'autorité nationale de sécurité SSICF. Ce nouvel agrément de sécurité est valable jusqu'en 2023 et est basé sur le Règlement UE 2010/1169.

PROTECTION DES TRAVAUX PAR LA PROCÉDURE S 460 (POUR EMPIÈTEMENT DE TYPE II DANS LE GABARIT DES OBSTACLES)

Le Service de Sécurité et d'Interopérabilité des Chemins de Fer (SSICF) a formellement clôturé la non-conformité concernant la procédure S460 le 31/12/2018.

Cette recommandation a été clôturée grâce aux mesures supplémentaires prises par Infrabel pour réduire encore davantage le risque d'empiètement de type II.

Ces mesures ont été définies dans la circulaire 20 I-AM/2018.

Infrabel continue à surveiller le respect de cette circulaire et l'utilisation de la matrice des risques de manière permanente, via des contrôles de première ligne.

Afin de faciliter encore plus le suivi des recommandations et audits du SSICF, Infrabel a également mis en place un système de surveillance numérique dans RailReport.



LES DÉCISIONS EUROPÉENNES

D'un point de vue politique, 2019 était placée sous le signe des élections européennes, ce qui explique qu'il n'y ait pratiquement pas de nouvelles initiatives à signaler sur le plan stratégique.

En 2019, le collège sortant de la Commission Juncker a surtout mis l'accent sur l'entrée en vigueur du pilier technique du quatrième paquet ferroviaire, qui prévoit une importante redistribution des compétences entre les autorités nationales de sécurité (SSICF en Belgique) et l'Agence de l'Union européenne pour les chemins de fer (ERA). Vu que la Belgique a décidé de ne faire entrer en vigueur le quatrième paquet ferroviaire qu'à partir du 16 juin 2020, il n'est pas encore possible d'en évaluer l'impact sur Infrabel et sur le système ferroviaire belge.

Les élections européennes du 26 mai 2019 annonçaient également une nouvelle législature pour le Parlement européen et la Commission européenne.

À la suite de l'écartement de plusieurs candidats commissaires et du retard des audiences avec de nouveaux candidats commissaires, la nouvelle Commission européenne n'a pu commencer qu'au 1^{er} décembre 2019 (au



lieu du 1^{er} novembre 2019). Dans le nouveau collège, Mme Adina Valean (European People's Party, EPP) obtient la compétence du Transport.

Excepté des informations générales sur le Masterplan global « European Green Deal », nous n'en savons encore que très peu sur les intentions stratégiques du nouveau Collège des commissaires européens.

Plusieurs réformes opérationnelles, pour la plupart en vue de promouvoir le transport international de marchandises via les Rail Freight Corridors, méritent d'être mentionnées :

- Dans le cadre du projet pilote « Redesign of the international Timetabling process » (TTR) sous la direction de RailNetEurope (RNE), Infrabel et ProRail ont publié pour la première fois en août 2018 la capacité « Rolling Planning » pour l'axe Rotterdam – Anvers.
- En 2019, deux des trois corridors marchandises (RFC – Rail Freight Corridor) dont Infrabel fait partie, ont effectué des simulations pour tester leurs « International Contingency plans » (plans de contingence internationaux), et les corriger si nécessaire. En mai 2019, les ministres des pays concernés par les RFC Rhine-Alpine et RFC North Sea – Mediterranean, ont évalué les mesures de la « Declaration on international contingency management » de 2018 dans le but d'améliorer l'efficacité et de veiller à ce que les deux corridors puissent être de dignes alternatives en cas d'incident. L'accent sera également mis davantage sur l'amélioration de la ponctualité et de la fiabilité.
- Sur le RFC North Sea – Baltic, les travaux s'inscrivaient dans le cadre de la future extension du corridor vers la Lettonie et l'Estonie au plus tard pour novembre 2020.

Infrabel aspire à une implication constructive dans la réalisation d'un espace ferroviaire européen unifié, bénéfique pour les clients. Cela se traduit notamment par une participation active dans les organisations européennes qui défendent les intérêts des gestionnaires d'infrastructure européens en Europe. C'est à cet effet que M. Luc Lallemand s'est porté candidat à la présidence de l'European Rail Infrastructure Managers (EIM), et qu'il a été élu unanimement par ses collègues le 19 novembre 2019.

En outre, en mai 2019, le mandat de Mme Ann Billiau au « Management Board » de RNE a également été prolongé pour une durée de 2 ans.





5. RISQUES AUXQUELS L'ENTREPRISE EST EXPOSÉE

L'arrêté royal du 25 décembre 2016 fixant les règles provisoires valant pour contrat de gestion et les dotations d'Infrabel pour les années 2017-2020 a entériné les économies à réaliser par Infrabel au cours de la période, à savoir une diminution du montant total de subsides de 33% par rapport au Contrat de gestion 2014 et au plan pluriannuel d'investissement 2013-2025.

Lors de la confection de son plan d'entreprise 2017-2020, validé en date du 30 mai 2017 par son Conseil d'administration, Infrabel a pris toutes les mesures possibles afin de limiter l'impact de la réduction des moyens financiers à sa disposition sur sa clientèle.

Grâce à la mise en œuvre de nombreux programmes de transformation, Infrabel a pu poursuivre son programme d'économies sur les charges d'exploitation. Ainsi, l'entreprise poursuit la ligne directrice prise en termes de réduction de personnel avec 10.264 ETP prévus fin 2020 contre 12.045 ETP fin 2014. Cette réduction n'est en effet possible que grâce à l'implémentation de programmes d'augmentation de la productivité tel que réalisé dans le cadre de la concentration des cabines de signalisation, en promouvant le regroupement des collaborateurs dans un nouveau modèle de travail (télétravail, I-WOW), ou encore en renégociant certains des contrats d'entretien.

L'effort réalisé sur les dépenses d'exploitation a permis à Infrabel de préserver au maximum les investissements réalisés notamment en vue de préserver le maintien du réseau. Infrabel tient à cet égard l'engagement pris de préserver l'exploitabilité de l'ensemble des lignes ferroviaires principales et de maîtriser l'apparition d'avis de ralentissement temporaire sur le réseau.

Comme expliqué au sein du plan d'entreprise 2017-2020 et confirmé dans les différents budgets d'investissement jusqu'alors, il reste toutefois essentiel d'amorcer un rattrapage du retard de renouvellement dès 2021 sans quoi il sera impossible d'éviter une détérioration du service offert à la clientèle que ce soit en termes de qualité de service ou de quantité suite à une mise hors service potentielle de parties d'infrastructure.



L'audit Phoenix sur l'état du réseau, dont l'objet était de dresser un constat sur l'état des actifs du réseau et d'évaluer les besoins techniques et financiers nécessaires au maintien du réseau, confirme qu'il est indispensable de réinvestir dès que possible dans le réseau. Selon cet audit, le besoin annuel moyen supplémentaire en dotation classique d'investissement pour le renouvellement des infrastructures par rapport à celui prévu sur la période 2016-2020 devrait être 99 millions d'euros par an plus élevé sur la période 2018-2022. Les moyens ont cependant d'ores et déjà été limités entre 2018 et 2020 par rapport au besoin. En outre, un plafonnement des moyens alloués à l'entretien du réseau ne permettra pas aux équipes de limiter l'impact d'un sous-investissement, précipitant l'apparition des premières conséquences de l'éventuel plafonnement des dotations au niveau de 2020 sur le réseau dès 2021.

Infrabel ne bénéficie par ailleurs d'aucune certitude quant aux dotations dont elle bénéficiera au-delà de 2020, d'autant plus en présence d'un gouvernement en affaires courantes vis-à-vis duquel elle ne peut négocier une hausse des dotations qui lui sont allouées. Cette incertitude quant à la place accordée au rail dans les budgets étatiques impacte la planification à court terme, mais rend également difficile la définition d'objectifs à plus long terme.

En outre, les résultats auxquels s'est engagée l'entreprise à horizon 2020 étaient jusqu'alors défini au sein d'un plan d'entreprise 2017-2020 validé par le Conseil d'administration d'Infrabel et par son Ministre de tutelle. Afin de préserver les investissements, il avait été décidé de réaliser un transfert depuis la dotation d'exploitation vers la dotation classique d'investissement de l'ordre de 30 à 40 millions d'euros annuellement. Sur cette période, le plan autorisait donc l'atteinte d'un EBT négatif annuellement à hauteur de ces montants. L'impact de cette décision sur l'évolution de la dette d'Infrabel avait été évalué et avait conduit à la définition d'un plafond de la dette de l'entreprise à hauteur de 2.150 millions d'euros. Le maintien voire l'amélioration de sa dette au niveau actuel est essentiel pour Infrabel afin de préserver son rating financier et d'éviter ainsi l'accroissement des charges financières liées à la dette et au futur préfinancement RER. En vue de respecter ce plafond et de maintenir, voire d'améliorer sa dette, Infrabel doit dès lors revenir à un EBT nul au cours des années à venir. En cas d'arbitrage sur l'exploitation en vue de revenir à l'équilibre, la réduction des budgets qui y sont alloués mènerait irrémédiablement à l'impossibilité de garantir la continuité d'exploitation du réseau. Il serait donc nécessaire d'accroître la dotation d'Infrabel de l'ordre de 30 à 40 millions d'euros. Sans l'obtention d'une dotation complémentaire, Infrabel devrait demander à réaliser le transfert inverse à celui mis en œuvre dans le plan 2017-2020 et procéderait à des arbitrages complémentaires sur les investissements, risquant ainsi d'aggraver une situation déjà difficile pour le maintien du réseau.

En ce qui concerne le Plan Stratégique Pluriannuel d'Investissement (PSPI) conclu en date du 5 octobre 2018, un premier reforecast a été réalisé au cours de l'année 2019 et montre de premières évolutions significatives des plannings et budgets pour certains projets. L'obtention de subsides européens, les délais de délivrance de permis, l'inflation ou encore la conjoncture sont autant d'éléments qui impactent leur mise en œuvre. En conséquence, les annexes aux différents accords de coopération devraient être revus afin d'intégrer ces changements. Par ailleurs, la clé régionale étant impactée, plusieurs mesures devraient être activées afin de rester dans le tunnel de clé régionale défini au sein des accords de coopération. Cela pourrait entre autres impliquer une révision de l'allocation de la contribution fédérale propre au PSPI entre projets ou la sollicitation de l'activation du préfinancement RER auprès de la Région wallonne de manière anticipée.

Décembre 2020 marque par ailleurs le début de l'application de la nouvelle formule de redevance d'infrastructure, en conformité avec les exigences européennes en la matière. Il existe par conséquent un risque de déviation de la redevance réelle par rapport aux estimations théoriques réalisées lors des exercices budgétaires.

Enfin, 2019 s'est conclue sur une condamnation d'Infrabel en première instance dans le cadre du jugement relatif à l'accident du 15 février 2010 à Buizingen. Bien que ce choix ait été extrêmement difficile à poser, les éléments repris dans le verdict ne laissent d'autre possibilité à Infrabel que d'aller en appel de ce verdict tant la mise en œuvre des mesures d'amélioration de la sécurité du trafic identifiées risqueraient d'impacter de manière considérable le rôle du rail au sein de la mobilité belge. Infrabel espère que le résultat de cet appel



lui permettra de bénéficier d'une révision des contraintes complémentaires découlant du premier verdict et de garantir ainsi la continuité d'exploitation du réseau.

Contractuellement, l'investisseur privé dans le projet du Diabolo a le droit de mettre fin prématurément au partenariat public-privé (PPP) si le nombre de voyageurs sur une période de douze mois reste fort en dessous des attentes. L'aéroport national a continué à voir le nombre de voyageurs augmenter en 2019. Par conséquent, les conditions pour mettre fin prématurément au partenariat ne sont pas remplies.

Infrabel a plusieurs litiges juridiques importants en cours, principalement en raison d'accidents de trains et de réclamations d'entrepreneurs, et a pour cela constitué les provisions nécessaires.

À la suite d'un contrôle fiscal chez HR Rail, Infrabel a remboursé en 2015 une partie des recettes provenant de certaines exonérations de précompte professionnel reprises dans la déclaration de précompte professionnel 2013. En 2017, l'autorité de tutelle a cependant réagi positivement à la demande d'Infrabel de régulariser cette situation via les dotations d'exploitation, vu que la neutralité de la législation relative au plan de relance économique pour le résultat financier d'Infrabel n'a pas été respectée. Le délai de prescription ayant expiré en 2019, la provision pour l'année d'imposition 2014 a été annulée. Par précaution, la provision constituée pour l'année d'imposition 2015 est maintenue.



6. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Infrabel bénéficie des innovations au niveau international résultant de programmes de recherche et de développement, grâce à son affiliation à différentes organisations internationales. Dans la mesure du possible, l'entreprise les traduit dans son propre fonctionnement opérationnel. En outre, Infrabel promeut l'application d'idées innovatrices internes dans ses processus industriels.



7. FILIALES

Fin 2019, Infrabel dispose de cinq filiales dans lesquelles elle détient une participation majoritaire :

- TUC RAIL SA, active en matière d'études et de travaux d'infrastructure ferroviaire ;
- le Centre de Créosotage de Bruxelles SA, actif dans le domaine de l'imprégnation de traverses (51%) ;
- SPV Brussels Port SA ;
- SPV Zwankendamme SA ;
- SPV 162 SA⁸.

Le 29 juin 2018, Infrabel a acheté les parts de l'autre actionnaire d'AlphaCloud SA. Cette transaction a augmenté le pourcentage de contrôle d'Infrabel dans AlphaCloud SA de 50% à 100%, grâce à quoi Infrabel a obtenu la pleine autorité sur la filiale. Le 11 septembre 2018, le Conseil d'administration d'Infrabel a décidé de fusionner AlphaCloud avec Infrabel par la liquidation sans dissolution d'AlphaCloud SA. Le 27 novembre, le Conseil d'administration d'Infrabel a approuvé la proposition commune de fusion simplifiée par absorption. La fusion a eu lieu le 10 janvier 2019. D'un point de vue fiscal et comptable, cette fusion prenait cours le lundi 31 décembre 2018 à minuit. La fusion a été dictée par les possibilités de synergie entre les deux entreprises, tant sur le plan opérationnel que financier. Cette fusion répond également à la demande du gouvernement fédéral de rationaliser le nombre de filiales.

Infrabel possède, en outre, des participations diverses dans :

- HR Rail SA de droit public qui, conformément à l'arrêté royal du 11 décembre 2013, est l'employeur juridique de tous les membres du personnel ;
- La Greensky CVBA et la SPS Fin CVBA, toutes deux créées dans le cadre de projets d'énergie alternative ; et
- l'ASBL Liège Carex, qui réalise des études sur la construction d'un terminal trimodal (air, TGV et route) à Liège Airport.

⁸ Les trois SPV sont des sociétés de projet créées par l'ex SNCB-Holding dans le cadre du préfinancement de plusieurs projets d'investissement par les Régions.



Infrabel est membre de trois Groupements Européens d'Intérêt Économique (GEIE) :

- le GEIE Rail Freight Corridor North Sea - Mediterranean ;
- le GEIE Corridor Rhine-Alpine ;
- le GEIE North Sea – Baltic Rail Freight Corridor.

Ces GEIE ont pour objet la promotion et le développement du transport de fret par chemin de fer.

Via ses filiales, Infrabel hérite également de participations indirectes dans les entreprises suivantes :

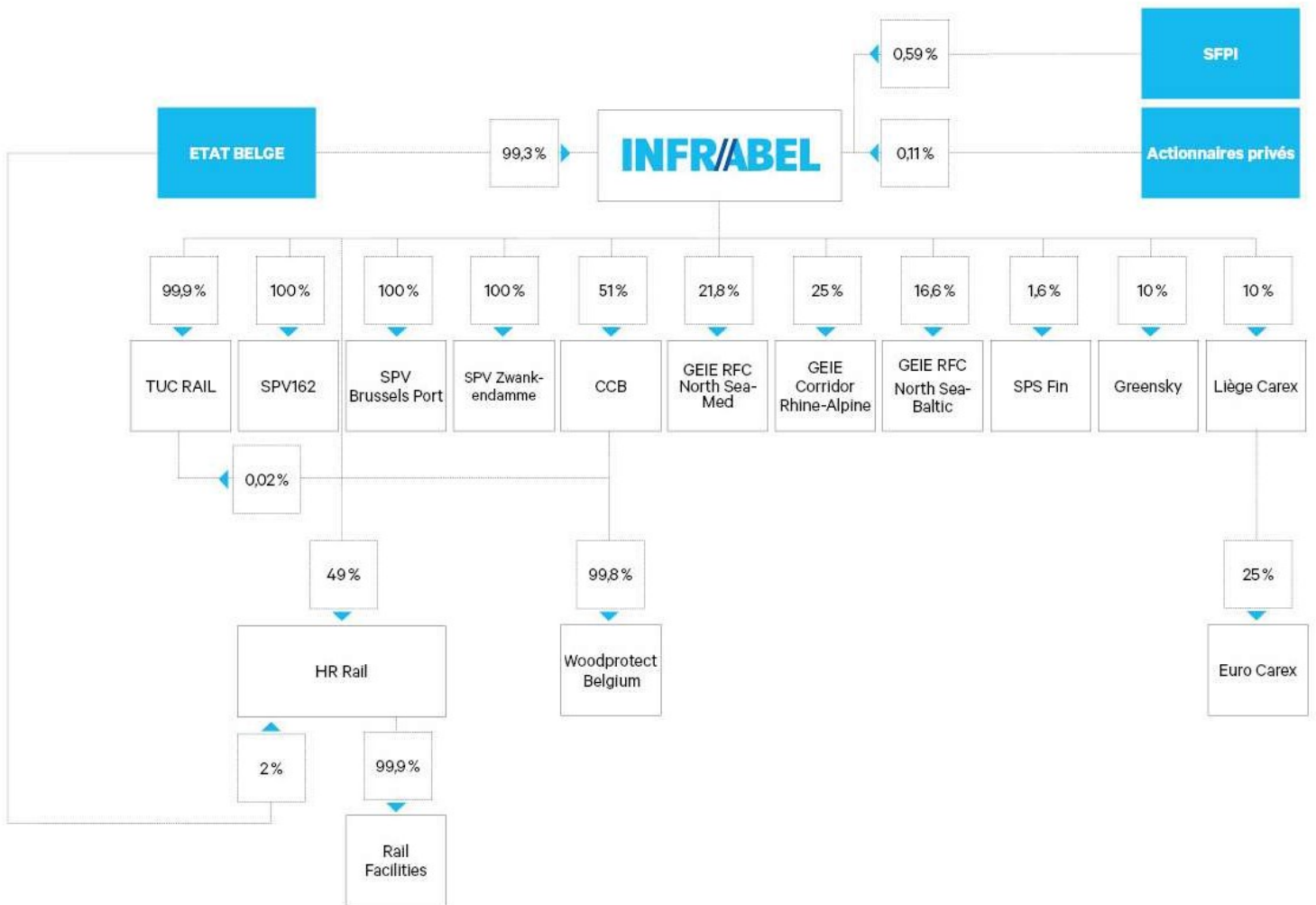
- Woodprotect Belgium SA, active dans le domaine du créosotage et du traitement de traverses, en ce compris le traitement des traverses usagées;
- Rail Facilities SA, exerçant des activités de « procurement » en faveur des membres du personnel actifs ou pensionnés d'Infrabel, de la SNCB ou de HR Rail, ainsi qu'en faveur des membres de leur famille ;
- L' AISBL Eurocarex, dont l'objectif est de promouvoir la création d'un service de fret ferroviaire à grande vitesse connecté aux plateformes aéroportuaires au sein des pays de l'Union européenne.

Vous trouverez ci-dessous le récapitulatif des participations d'Infrabel avec le pourcentage de détention.

Société	Pourcentage de détention		
	Direct	Indirect	Total
TUC RAIL SA	99,98 %	0,02 %	100,00 %
SPV 162 SA	100,00 %		100,00 %
SPV Zwankendamme NV	100,00 %		100,00 %
SPV Brussels Port SA	100,00 %		100,00 %
CCB SA	51,00 %		51,00 %
Woodprotect Belgium NV		50,94 %	50,94 %
Corridor Rhine-Alpine GEIE	25,00 %		25,00 %
Rail Freight Corridor North-Sea Med GEIE	21,80 %		21,80 %
North Sea-Baltic Rail Freight Corridor GEIE	16,67 %		16,67 %
HR Rail SA de droit public	49,00 %		49,00 %
Rail Facilities SA		49,00 %	49,00 %
SPS Fin CVBA	1,58 %		1,58 %
Greensky CVBA	10,00 %		10,00 %
Liège-Carex ASBL	10,00 %		10,00 %
Eurocarex AISBL		2,50 %	2,50 %

À côté de ces filiales, les activités d'Infrabel sont réparties sur plusieurs sièges de travail propres.





DONNÉES FINANCIÈRES





1. MODIFICATIONS DANS LA PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS ET DES RÈGLES D'ÉVALUATION

En 2019, il n'y a pas eu de modifications dans la présentation des comptes annuels et des règles d'évaluation.





2. COMPTE DE RÉSULTAT

COMPTE DE RESULTAT (en millions €)	2018	2019
Produits d'exploitation	1.434,74	1.433,60
Chiffre d'affaires	1.101,02	1.088,38
- Redevance d'infrastructure	760,26	781,17
- Dotation de l'État	107,88	101,70
- Divers	232,88	205,51
Variations des produits finis, des en-cours de fabrication et des commandes en cours d'exécution	-5,91	-2,85
Production immobilisée	334,44	336,73
Autres produits d'exploitation	5,19	11,34
Charges d'exploitation	1.408,79	1.418,87
Approvisionnements et marchandises	219,76	213,89
Services et biens divers	1.186,08	1.202,48
- Charges de personnel	692,20	692,94
- Divers	493,88	509,54
Autres charges d'exploitation	2,95	2,50
Résultat d'exploitation brut récurrent (REBITDA)	25,95	14,73
Résultat d'exploitation non récurrent	-4,24	17,69
Amortissements, réductions de valeur et provisions	-689,04	-686,12
Résultat financier récurrent	704,52	629,12
Résultat financier non récurrent	-0,77	-2,21
RÉSULTAT GLOBAL (EBT)	36,42	-26,79





REBITDA

L'exercice 2019 se clôture sur un REBITDA de 14,7 millions €, contre 25,9 millions € en 2018, soit une diminution de 11,2 millions €.

Cette évolution s'explique par :

- une diminution des produits d'exploitation de l'ordre de 1,1 millions € (-0,1 %) et
- une hausse des charges d'exploitation de l'ordre de 10,1 millions € (+0,7 %).

La diminution des produits d'exploitation de 1,1 millions € peut s'expliquer par :

- une baisse de la dotation de l'État pour 6,2 millions €,
- une baisse du chiffre d'affaires divers pour 27,3 millions €, principalement en raison de la fin des travaux commandés par le SPV 162 pour l'Axe 3, de la diminution au niveau de l'exécution des travaux commandés par le SPV Zwankendamme ainsi que de la baisse notée dans les facturations à la SNCB (gare de Gand-Saint-Pierre et ateliers de Melle et Kinkempois), et,
- une diminution de la variation des stocks d'en-cours de fabrication et de produits finis de 4,9 millions €,
- compensées en partie par une hausse de la redevance d'infrastructure pour 20,9 millions €,
- une augmentation de la variation des commandes en cours d'exécution pour 8,0 millions €,
- une hausse des autres produits d'exploitation pour 6,1 millions €, et,
- une hausse de la production immobilisée de 2,3 millions €.

La hausse des charges d'exploitation de 10,1 millions € peut s'expliquer par les éléments suivants :

- une augmentation des autres achats de services et biens divers de 15,7 millions €, principalement en raison d'une augmentation des frais d'entretien pour l'infrastructure ferroviaire et les installations ICT et,
- une hausse des charges de personnel de 0,7 million €,
- compensées en partie par une diminution de la consommation des approvisionnements et des marchandises de 5,9 millions €, et,
- une baisse des autres charges d'exploitation de 0,4 million €.



EBT

Le résultat d'exploitation non récurrent s'élève à 17,7 millions €, contre -4,2 millions € en 2018. Ce résultat s'explique principalement par l'augmentation des produits d'exploitation non récurrents suite une reprise partielle d'une provision pour litige fiscal liée au Plan économique de relance ainsi que par les plus-values réalisées sur la vente de terrains à Namur.

Les amortissements et charges ayant trait aux réductions de valeur et aux provisions s'élèvent à 686,1 millions €, soit une baisse de 2,9 millions € par rapport à l'année 2018. Les amortissements ont diminué de 15,4 millions €. Cependant, cette diminution a été en grande partie compensée par une baisse correspondante des amortissements sur subsides en capital et dès lors, n'a pour ainsi dire quasiment aucun impact sur l'EBT. Les charges liées aux réductions de valeur ont diminué de 1,5 millions € suite à des reprises de réductions de valeurs sur stocks et commandes en cours d'exécution en partie compensées par une diminution au niveau des reprises de réduction de valeur sur créances commerciales. Les coûts liés aux provisions ont augmenté de 13,9 millions €, principalement suite à une forte diminution des taux d'intérêt à long terme, ce qui a provoqué une forte augmentation des provisions pour pensions et obligations similaires.

Le résultat financier récurrent est positif et atteint 629,1 millions d'euros, soit une diminution de 75,4 millions € par rapport à 2018. Il se compose, d'une part, des produits financiers récurrents à hauteur de 742,8 millions €, dont 666,7 millions € se rapportant aux amortissements sur subsides en capital, 40,3 millions € aux subsides en intérêts, 35,4 millions € aux intérêts perçus et 0,4 million aux autres produits financiers et, d'autre part, des charges financières récurrentes d'un montant de 113,7 millions €, dont 122,2 millions € de charges financières liées aux dettes, -1,4 millions € de reprises de réductions de valeur sur les autres créances et -7,1 millions € d'autres charges financières.

Le résultat financier non récurrent s'est élevé à -2,2 millions €.

L'exercice 2019 se clôture donc sur un résultat d'exploitation global (EBT) de -26,8 millions € (2018: 36,4 millions €).





3. BILAN

ACTIF (en millions €)	2018	2019
I. Frais d'établissement	0,00	0,00
Actifs immobilisés	19.521,96	19.760,92
II. Immobilisations incorporelles	1.354,10	1.354,84
III. Immobilisations corporelles	18.112,95	18.371,34
IV. Immobilisations financières	54,91	34,74
Actifs circulants	2.774,52	2.635,44
V. Créances à plus d'un an	977,15	920,59
VI. Stocks et commandes en cours d'exécution	236,85	267,92
VII. Créances à un an au plus	343,70	364,24
VIII. Placements de trésorerie	531,75	501,96
IX. Valeurs disponibles	154,51	112,67
X. Comptes de régularisation	530,56	468,06
TOTAL DE L'ACTIF	22.296,48	22.396,36
PASSIF	2018	2019
Capitaux propres	17.298,59	17.544,96
I. Capital	770,08	770,08
II. Primes d'émission	299,32	299,32
III. Plus-values de réévaluation	56,31	55,65
IV. Réserves	17,17	17,17
V. Résultat reporté	-73,48	-37,06
Résultat de l'exercice à affecter	36,42	-26,79
VI. Subsidés en capital	16.192,77	16.466,59
Provisions	352,80	345,96
VII. Provisions	352,80	345,96
Dettes	4.645,09	4.505,44
VIII. Dettes à plus d'un an	2.802,66	2.885,69
IX. Dettes à un an au plus	977,10	815,02
X. Comptes de régularisation	865,33	804,73
TOTAL DU PASSIF	22.296,48	22.396,36





Le total bilantaire d'Infrabel au 31.12.2019 s'élève à 22.396,4 millions €, soit une hausse de 99,9 millions € par rapport à l'année précédente (+ 0,4%).

La structure bilantaire reste marquée par un volume important d'actifs immobilisés (19.760,9 millions €). Il s'agit essentiellement d'immobilisations corporelles (18.371,3 millions €), mais également d'immobilisations incorporelles (1.354,8 millions €), parmi lesquelles figure le droit d'exploitation, et d'immobilisations financières (34,7 millions €).

L'accroissement des immobilisations incorporelles et corporelles de 259,1 millions € est dû aux investissements réalisés en 2019 à hauteur de 951,9 millions €. Cette augmentation est partiellement compensée par les amortissements et les réductions de valeur sur les actifs immobilisés, et également par les mises hors service et ventes d'actifs immobilisés pour un montant de 692,8 millions €.

Parmi ces immobilisations corporelles, un montant de 56,8 millions €, versé à TUC RAIL comme acompte sur des travaux d'investissement, est acté et prélevé sur les subsides en capital.

Le reste de l'actif se compose d'actifs circulants (2.635,4 millions €), qui sont constitués de 1.284,8 millions € de créances, 614,6 millions € de placements de trésorerie et de valeurs disponibles, 267,9 millions € de stocks et de commandes en cours d'exécution et, 468,1 millions € de comptes de régularisation.

La baisse des actifs circulants de 139,1 millions € est due à une baisse des créances de 36,0 millions €, des placements de trésorerie et des valeurs disponibles de 71,6 millions € et des comptes de régularisation de 62,5 millions €, en partie compensée par la hausse des stocks et commandes en cours d'exécution de 31,1 millions €.

Le passif est constitué d'une part de capitaux propres (17.545,0 millions €), qui sont composés de subsides en capital pour 16.466,6 millions €, de provisions pour 346,0 millions € et d'autre part de dettes pour 4.505,4 millions €, dont 2.885,7 millions € de dettes (brutes) à long terme, 815,0 millions € de dettes à court terme et pour 804,7 millions € de comptes de régularisation.

Les capitaux propres ont augmenté de 246,4 millions € en raison de l'accroissement des subsides en capital à hauteur de 273,8 millions €, compensé en partie par le résultat de l'exercice comptable de -26,8 millions € et une diminution au niveau des plus-values de réévaluation de 0,7 million €.

Les provisions ont diminué de 6,8 millions €, principalement suite à la diminution dans les provisions pour litiges juridiques, pour litige fiscal et pour instruments financiers, en partie compensées par une augmentation au niveau des provisions pour pensions et obligations similaires.

La diminution des dettes de l'ordre de 139,7 millions € est le résultat de la baisse de 162,1 millions € des dettes à court terme et des comptes de régularisation pour 60,6 millions €, compensée en partie par la hausse de 83,0 millions € des dettes à long terme. La baisse des dettes à court terme est principalement due au reclassement de 110 millions € d'emprunts à court terme, vers le long terme vu qu'un investisseur a exercé son option de prolongation d'un emprunt existant pour 2 années, puisqu'ils viennent à échéance en 2021. Les dettes à court terme sont également influencées par une diminution des dettes commerciales de 50,8 millions €. L'augmentation des dettes à long terme s'explique principalement par le reclassement cité ci-dessus, compensé partiellement par un reclassement des dettes long terme vers court terme pour un emprunt qui vient à échéance en 2020. La diminution dans les comptes de régularisation est principalement due à une actualisation inférieure de la créance sur l'Etat relative au PPP Diabolo suite à la diminution importante des taux d'intérêt à long terme.



4. CONTINUITÉ

Le Conseil d'administration constate qu'il ressort du bilan une perte reportée à hauteur de 63,9 millions €, mais note également que :

- Cette perte reportée est quasi entièrement la conséquence de la scission partielle en 2014 de la SNCB-Holding dans le cadre de la réforme du Groupe SNCB, ce qui a entraîné la reprise de 126,9 millions € de pertes reportées. Précédemment, Infrabel présentait un résultat reporté positif ;
- Ces dernières années, l'EBT se situe autour du break-even.
- La perte reportée de 63,9 millions € doit être comparée à des capitaux propres totaux de 17,5 milliards € ;
- Infrabel a un lien étroit avec l'État fédéral, actionnaire à 99,3% ;
- L'équilibre financier est garanti par la loi, notamment via l'article 47, §1, du Code ferroviaire, tel qu'inséré par la loi du 15 juin 2015, qui prévoit que l'Etat Fédéral doit prendre les mesures appropriées si, par rapport à une période de maximum 5 ans, les revenus d'Infrabel ne couvrent pas les charges liées à l'infrastructure ferroviaire.

Eu égard à ces éléments, le Conseil d'administration est dès lors d'avis que la perte reportée n'est pas de nature à compromettre la continuité de la société et que l'application des règles d'évaluation dans l'hypothèse de continuité est par conséquent bien justifiée.





5. AFFECTATION DU RÉSULTAT

Le résultat à affecter s'élève à :

Résultat à affecter de l'exercice	-26.790.767,67€
Résultat reporté de l'exercice précédent	-37.061.259,00€
Résultat à affecter	-63.852.026,67€

Le Conseil d'administration propose l'affectation du résultat suivante :

Report au prochain exercice	-63.852.026,67€
-----------------------------	-----------------

6. RISQUES ET INCERTITUDES LIÉS À L'UTILISATION D'INSTRUMENTS FINANCIERS

Infrabel mène une gestion active en vue de maîtriser les risques de liquidité, de change, d'intérêt et de crédit. À cet effet, elle a arrêté une politique financière, approuvée par le Conseil d'administration, par laquelle cette gestion des risques est strictement réglementée. En 2019, la politique financière a été adaptée aux règles applicables aux entités consolidées avec l'État belge vu qu'Infrabel est consolidée avec l'État belge depuis le 19 octobre 2018.

Pour gérer les risques financiers, on peut faire appel à des contrats à terme et à des produits dérivés. Infrabel utilise des swaps d'intérêts et des swaps de devises dans le cadre de la couverture des risques d'intérêt et risques de change.

Toute transaction relative aux taux d'intérêt et taux de change doit être liée à une transaction commerciale sous-jacente.

RISQUE DE LIQUIDITÉ

Lorsque des financements sont contractés, on tient compte de l'évolution prévue des cash flows futurs, dans le but d'équilibrer les flux de trésorerie d'entrée et de sortie. Les placements et 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.

RISQUE DE CHANGE

Un risque de change dans le cadre de financements doit toujours être entièrement couvert. Quand un risque de change se produit dans le cadre de dépenses d'exploitation ou d'investissements, le risque maximal encouru ne peut pas dépasser la contrevaletur d'EUR 100.000 par devise étrangère, s'il s'agit du USD, GBP ou CHF. Pour toutes les autres devises étrangères confondues, le risque maximal encouru ne peut pas dépasser la contrevaletur totale d'EUR 100.000.

RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

La partie de la dette totale qui est financée sur la base d'un taux d'intérêt flottant est soumise à un risque de taux d'intérêt. La politique financière, telle qu'approuvée par les Organes de gestion, permet de conclure des financements à taux flottant pour un maximum de 40% de la dette totale à long terme. La répartition actuelle des dettes respecte largement cette ligne de conduite. Les adaptations des positions en taux flottant vers taux fixe s'opèrent si nécessaire via des swaps de taux d'intérêt. En plus, une partie importante de l'encours des dettes est couverte par des engagements de l'État belge envers Infrabel.

RISQUE DE CRÉDIT

Suite à la consolidation d'Infrabel dans les comptes de l'État le 19 octobre 2018, l'ensemble des liquidités disponibles à vue doit être placé sur un compte de l'État fédéral (compte 679) chez l'institution désignée par l'État fédéral (BPost).

Les autres liquidités peuvent être investies en instruments financiers émis par l'État fédéral. Le risque de contrepartie s'en trouve réduit au minimum.

Pour les produits dérivés, le risque de crédit vis-à-vis des contreparties doit être réparti et couvert systématiquement par une garantie en liquidités, appelée « collatérale », réglée par les contrats CSA (Credit Support Annex). Dans le cadre de contrats de ce type, on calcule régulièrement quel montant net devrait



être payé soit par Infrabel, soit par la contrepartie, en cas d'annulation à la valeur de marché actuelle de l'encours intégral des produits dérivés conclus entre les contreparties et par lequel le risque est limité à un montant maximum qui varie en fonction du rating de la contrepartie.

Dans le cadre de la gestion normale de l'entreprise, Infrabel est théoriquement aussi exposée à des risques de crédit sur ses créances commerciales et financières. Le risque de crédit sur les créances commerciales et autres débiteurs est néanmoins faible, étant donné que ses principaux débiteurs sont l'État belge et l'opérateur ferroviaire historique.





7. MISSIONS COMPLÉMENTAIRES CONFIÉES AUX COMMISSAIRES

Pendant l'exercice comptable 2019, une mission de contrôle complémentaire a été confiée aux commissaires, notamment l'établissement d'un rapport spécial destiné à la FSMA relatif au respect des obligations découlant du Règlement 648/2012 du 4 juillet 2012 (« Obligation EMIR ») pour un montant de 5.300 €.

CORPORATE GOVERNANCE



L'objectif de ce chapitre est de faire connaître les règles de fonctionnement de la Société à la lumière des principes du *Corporate Governance*.

1. CONSEIL D'ADMINISTRATION

COMPOSITION

En 2019, le Conseil d'administration était composé comme suit :

Monsieur Herman DE BODE	Président du Conseil
Monsieur Luc LALLEMAND	Administrateur délégué
Monsieur Jan CORNILLIE	Administrateurs/trices
Monsieur Jacques ETIENNE	
Monsieur Ruben LECOK	
Madame Sylvianne PORTUGAELS	
Monsieur Pierre PROVOST	
Madame Florence REUTER (jusqu'au 25/06/2019)	
Madame Anne BARZIN (à partir du 25/06/2019)	
Madame Maria VAN DE WIELE⁹	
Madame Karin GENOE	
Madame Ingrid LUYTEN¹⁰	
Monsieur Laurent VRIJDAGHS	
Monsieur Karel STESENS	
Monsieur Antoine DE BORMAN	

Le 20 juin 2019, Mme Florence REUTER est devenue membre de la chambre des représentants, fonction incompatible avec la fonction d'administrateur auprès d'Infrabel. Suite à la démission de Mme Florence REUTER du 25 juin 2019 et à la proposition du ministre de tutelle de nommer Mme Anne BARZIN, pour poursuivre le mandat de Mme Florence REUTER, le Conseil d'administration du 25 juin 2019 a décidé, sur la base de l'art. 21 des statuts, de désigner temporairement Mme Anne BARZIN comme administratrice, jusqu'à ce que le Roi, par un Arrêté délibéré en Conseil des ministres, procède à une nomination définitive pour combler définitivement le poste vacant précité.

Les deux administrateurs indépendants répondant aux critères énumérés à l'article 7:87 §1 du codes des sociétés et des associations et nommés par l'assemblée générale, conformément à l'art. 207 de la loi du 21 mars 1991 (art. 7 L. 03/08/2016), sont :

Monsieur Pierre PROVOST	Administrateur/trice indépendant(e)
Madame Karin GENOE	

Les représentants des Régions au sein du Conseil, nommés conformément à l'AR du 25 avril 2014 relatif à la représentation des Régions dans les Conseils d'administration d'Infrabel et de la SNCB et dans le Comité d'orientation RER de la SNCB, sont :

Monsieur Karel STESENS	Région bruxelloise
Monsieur Antoine DE BORMAN	Région wallonne
Monsieur Herman DE BODE	Région flamande

⁹ Madame Maria VAN DE WIELE se fait également appeler Madame Mieke OFFECIERS

¹⁰ Madame Ingrid LUYTEN se fait également appeler Madame Ingrid CEUSTERS

Fonction principale exercée en 2019 en dehors d'Infrabel par les administrateurs non exécutifs

Monsieur Herman DE BODE	Président du MuHKA (Musée d'Art Contemporain d'Anvers)
Madame Maria VAN DE WIELE	Senior partner Interelgroup SA, Cheffe d'entreprise MDL sprl
Monsieur Laurent VRIJDAGHS	Administrateur général de la Régie des Bâtiments
Monsieur Jan CORNILLIE	Secrétaire du Groupe sp.a au Parlement flamand
Monsieur Jacques ETIENNE	Juriste retraité
Madame Sylvianne PORTUGAELS	Directeur général du CHR Citadelle (Liège)
Monsieur Ruben LECOK	Chef de cabinet Politique générale et Finances du Vice-premier ministre des Finances et de la Coopération au développement
Monsieur Pierre PROVOST	Project Manager ASBL Brussels Major Events
Madame Karin GENOE	Administrateur délégué de Vias institute
Madame Ingrid LUYTEN	CEO S.A. CEUSTERS – Administrateur Délégué INHU BVBA
Madame Florence REUTER	Bourgmestre de Waterloo
Madame Anne BARZIN	Échevine du développement touristique en charge de la Citadelle et des Fêtes (Namur)
Monsieur Karel STESENS	Retraité
Monsieur Antoine DE BORMAN	Directeur du CEPESS, Centre d'Études Politiques, Économiques et Sociales

NOMINATION DES ADMINISTRATEURS

À l'exception des deux administrateurs qui répondent aux critères énumérés à l'article 7:87 §1 du codes des sociétés et des associations et qui sont nommés par l'assemblée générale, le Roi nomme les administrateurs par arrêté délibéré en Conseil des ministres.

Les administrateurs sont choisis en fonction de la complémentarité de leurs compétences, telles que l'analyse financière et comptable, les aspects juridiques, la connaissance du secteur du transport, l'expertise en matière de mobilité, la stratégie du personnel et les relations sociales.

Le Conseil d'administration comprend trois représentants des autorités régionales, étant entendu que

1. un membre est nommé par le Roi sur la proposition du gouvernement de la Région flamande;
2. un membre est nommé par le Roi sur la proposition du gouvernement de la Région wallonne; et
3. un membre est nommé par le Roi sur la proposition du gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale.

CONTINUITÉ DES MANDATS DES ADMINISTRATEURS

10 des 14 mandats au conseil d'administration ont expiré les 14 et 22 octobre 2019.

Le 6 mai 2019, le Ministre de tutelle a envoyé un courrier au Président informant les membres du Conseil d'administration, qu'il est attendu de leur part, qu'ils continuent à exercer leur mandat afin d'assurer la continuité de l'administration de la société en attendant de nouvelles nominations.

Le mardi 14 mai 2019 une réponse a été envoyée au Ministre avec:

1. La confirmation que les membres du Conseil d'administration ont déjà été informés en séance du Conseil d'administration du 17 décembre 2018, qu'il était attendu d'eux qu'ils poursuivent leur



mandat jusqu'aux nouvelles nominations, en vue de ne pas mettre en péril la continuité de la gestion de la société ;

2. Une proposition de procédure pour la désignation de deux administrateurs indépendants, conformément aux bonnes pratiques et à ce qui est apparu lors des discussions en Comité de nomination et de rémunération et au Conseil d'administration du 17 décembre 2018

Au 31 décembre 2019, la situation était encore inchangée.

FONCTIONNEMENT

En 2019, le Conseil d'administration s'est réuni 11 fois.

La compétence du Conseil est définie à l'article 17 de la loi du 21 mars 1991 :

« § 1. 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 d'administration 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 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. »

« § 2. Le Conseil d'administration peut déléguer au Comité de direction en tout ou en partie les compétences visées au § 1er, à l'exception de :

1° l'approbation du Contrat de gestion, de même que de toute modification de celui-ci;

2° l'élaboration du plan d'entreprise et la définition de la politique générale;

3° le contrôle du Comité de direction, notamment en ce qui concerne l'exécution du contrat de gestion;

4° les autres compétences qui sont réservées au Conseil d'administration par le présent titre et, si l'entreprise publique a la forme de société anonyme de droit public, par les lois coordonnées sur les sociétés commerciales.»

DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS

La dernière version du « Règlement des (sub)délégations de pouvoirs et des pouvoirs de signature » a été approuvée par le Conseil d'administration du 16 avril 2018 et publiée dans les annexes du Moniteur belge du 17 mai 2018.

DÉCISIONS PRISES PAR ÉCRIT

Dans des cas exceptionnels dûment justifiés par l'urgence et l'intérêt social, les décisions du Conseil d'administration peuvent être prises par consentement unanime des administrateurs exprimé par écrit, dont les signatures sont apposées soit sur un seul document, soit sur des exemplaires multiples de celui-ci. Le premier alinéa ne s'applique pas à l'arrêt des comptes annuels, à l'utilisation du capital autorisé, ni à l'approbation du contrat de gestion entre l'Etat et la société ou de toute modification de ce contrat. (article 28 des statuts)

Dans le courant de 2019, le Conseil n'a pas utilisé cette procédure.





INTÉRÊT OPPOSÉ DE NATURE PATRIMONIALE

En 2019, la procédure telle que prescrite à l'article 7:96 du code des sociétés et des associations : si un administrateur a, directement ou indirectement, un intérêt opposé de nature patrimoniale à une décision ou à une opération relevant de la compétence du Conseil d'administration, n'a pas été appliquée.

CHARTRE DE L'ADMINISTRATEUR

La Charte de l'administrateur fait partie du règlement d'ordre intérieur du Conseil d'administration.

Elle est d'application aux membres du Conseil d'administration d'Infrabel, ainsi qu'à tout administrateur désigné par Infrabel dans une société.

Par cette charte, les administrateurs s'engagent, dans l'exercice de leurs fonctions, à :

1. Agir en toute circonstance de manière indépendante ;
2. Veiller activement aux intérêts de la société ;
3. Veiller au fonctionnement efficace du Conseil d'administration ;
4. Protéger les intérêts de tous les actionnaires ;
5. Tenir compte des attentes légitimes de tous les partenaires de la société (collectivité, clients, cadres, salariés, fournisseurs et créanciers) ;
6. Veiller au respect par la société de ses obligations et engagements, des lois, règlements et codes de bonne pratique ;
7. Éviter tout conflit entre ses intérêts personnels directs ou indirects et ceux de la société ;
8. Éviter un usage incorrect des informations et les délits d'initié ;
9. Développer de manière permanente ses compétences professionnelles ;
10. Adhérer à l'esprit de la Charte.

COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Afin de l'assister et de le conseiller dans l'exécution de ses fonctions, le Conseil a constitué en son sein un Comité d'audit et un Comité de Nominations et de Rémunération, conformément aux articles 210 et 211 de la loi du 21 mars 1991.



2. COMITÉ D'AUDIT

L'existence de ce Comité est prévue dans la loi à l'article 210 de la loi du 21 mars 1991.

COMPOSITION

Le Comité est composé comme suit :

Monsieur Laurent VRIJDAGHS	Président
Madame Maria VAN DE WIELE	Membres
Monsieur Ruben LECOK	
Monsieur Pierre PROVOST	

Le Comité d'audit peut inviter à ses réunions l'Administrateur délégué, qui y siège avec voix consultative. Les Commissaires du Gouvernement participent également avec voix consultative aux réunions de ce Comité.

Le Comité d'audit peut également, de la même façon, inviter toute personne utile pour mener à bien les tâches qui lui ont été confiées par le Conseil d'administration.

FONCTIONNEMENT

Au cours de l'année 2019, le Comité s'est réuni 5 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 à travers l'examen des informations financières, notamment les comptes annuels, le rapport annuel et les rapports intermédiaires. Le Comité s'assure également de la fiabilité et de l'intégrité des rapports financiers en matière de gestion des risques.

Au moins quatorze jours avant la réunion au cours de laquelle il établit les comptes annuels, le Conseil d'administration soumet ces comptes à l'avis du Comité d'audit.

Le Comité d'audit assiste le Conseil d'administration en exerçant, en particulier, les activités suivantes :

- Examiner les informations financières, notamment les comptes annuels, et formuler un avis au Conseil à leur sujet ;
- En collaboration avec le Collège des Commissaires et le responsable de l'Audit Interne I-IA, évaluer, superviser et se prononcer sur le système de contrôle interne d'Infrabel et sur les constatations et recommandations y afférentes formulées par le Collège des Commissaires, de même que les réponses que le management y a apportées ;
- Examiner et approuver le programme d'audit préparé par le responsable de l'Audit Interne I-IA ;
- Examiner les conclusions et les recommandations importantes formulées dans les rapports d'audit ; veiller au suivi de ces recommandations et à la réalisation par le management des actions convenues avec l'Audit Interne I-IA en réponse à ces recommandations d'audit et les actions mises en œuvre par le management en réponse à ces recommandations ;



- Apprécier la façon dont les risques (financiers, opérationnels et autres) auxquels est exposée Infrabel sont identifiés, évalués et maîtrisés, s'assurer de la fiabilité et de l'intégrité des rapports financiers en matière de gestion des risques ;
- Veiller à la coordination des travaux de l'Audit Interne, de ceux confiés à des consultants externes et de ceux du Collège des Commissaires ;
- Approuver la structure de l'Audit Interne d'Infrabel et le budget de celui-ci dans ses composantes relatives au personnel, à la formation de celui-ci et au support matériel ;
- Transmettre au Conseil d'administration un avis motivé relatif à la désignation et au remplacement du responsable de l'Audit Interne d'Infrabel après avis du Comité de Nominations et de Rémunération ; veiller à l'indépendance et à l'objectivité des auditeurs internes et externes ;
- Approuver la Charte de l'Audit Interne d'Infrabel et les révisions ultérieures de celle-ci ;
- Transmettre au Conseil d'administration un avis motivé relatif à la nomination ou la renomination des réviseurs d'Infrabel, ainsi qu'à leurs honoraires ;
- Procéder au contrôle et à l'instruction de tout dossier spécifique jugé nécessaire par le Conseil d'administration.

INDÉPENDANCE ET COMPÉTENCE EN MATIÈRE DE COMPTABILITÉ ET D'AUDIT

Conformément à l'article 3:6 §1, 9° du CSA, le rapport de gestion doit justifier de l'indépendance et de la compétence en matière de comptabilité et d'audit d'au moins un membre du comité d'audit.

Mme Maria VAN DE WIELE, en tant qu'ancienne ministre du Budget, a acquis les compétences nécessaires en matière de comptabilité. Elle a longtemps été administratrice déléguée de la VOKA (VEV) et de différentes sociétés.

Elle est également, depuis de nombreuses années, présidente d'un comité d'audit au sein d'une autre société, où elle a acquis l'expertise nécessaire dans le domaine de l'audit.

Tous les membres du Comité d'audit répondent aux critères établis pour être considérés comme des administrateurs indépendants.





3. COMITÉ DE NOMINATIONS ET DE RÉMUNÉRATION

L'existence du Comité de Nominations et de Rémunération est prévue par l'article 211 de la loi du 21 mars 1991.

COMPOSITION

Le Comité se compose comme suit :

Monsieur Herman DE BODE	Président
Monsieur Luc LALLEMAND	Membres
Monsieur Jan CORNILLIE	
Monsieur Jacques ETIENNE	

FONCTIONNEMENT

En 2019, il s'est réuni 3 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. Le Conseil d'administration suit ces questions de manière continue (article 211 § 2 de la loi du 21 mars 1991).

En outre, il assume les tâches que le Conseil d'administration lui confie.

4. COMITÉ DE DIRECTION

COMPOSITION

Le Comité de direction est composé comme suit :

Monsieur Luc LALLEMAND	Administrateur délégué
Monsieur Luc VANSTEENKISTE	Directeur général Asset Management
Madame Ann BILLIAU	Directrice générale Traffic Management & Services
Madame Christine VANDERVEEREN	Directrice générale Finance and Business Administration

Comme suite à la décision du Conseil d'administration du 22 octobre 2019 sur la nouvelle organisation d'Infrabel et au départ à la pension de M. Luc VANSTEENKISTE au 1^{er} janvier 2020, le Conseil d'administration du 16 décembre 2019 a décidé de désigner en tant que membres du Comité de direction M. Jochen BULTINCK au poste de Chief Operation Officer et Mme. Ann BILLIAU au poste de Chief Client Officer à partir du 1^{er} janvier 2020.

RÈGLES RÉGISSANT LEUR NOMINATION ET LEUR RÉVOCATION

« Les Directeurs généraux sont nommés par le Conseil d'administration, sur proposition de l'Administrateur délégué et après avoir pris l'avis du Comité de Nominations et de Rémunération.

Ils sont révoqués par le Conseil d'administration » (article 208 de la loi du 21 mars 1991).

FONCTIONNEMENT

Au cours de l'année 2019, le Comité de direction s'est réuni 33 fois. Il n'y a pas eu de procédures écrites.

COMPÉTENCES

Conformément à l'article 208 de la loi du 21 mars 1991, « *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. »

REPRÉSENTATION

Selon l'article 208 de la loi du 21 mars 1991, la Société est valablement représentée dans ses actes, y compris la représentation en justice, par l'Administrateur délégué et le Directeur général, désigné à cette fin par le Conseil d'administration, agissant conjointement.

Tous les actes de gestion ou qui engagent la Société sont signés conjointement par l'Administrateur délégué et le Directeur général désigné à cette fin par le Conseil d'administration.

Ce directeur appartient à un rôle linguistique différent de celui de l'Administrateur délégué.

Le Roi peut déterminer, par arrêté royal délibéré en Conseil des ministres, les actes dont le mode d'approbation déroge à cet article.

Le Conseil du 8 novembre 2004 et du 28 octobre 2010 et du 25 mars 2014 a désigné M. Luc VANSTEENKISTE comme Directeur général détenteur de la deuxième signature.



Suite à l'indisponibilité temporaire de M. Luc VANSTEENKISTE et à la décision du Conseil du 23 octobre 2018, Mme Christine VANDERVEEREN, Directrice générale, a temporairement représenté la société, en tant que détentrice de la deuxième signature, conjointement avec l'Administrateur délégué, jusqu'au 9 septembre 2019.

Le Conseil d'administration du 16 décembre 2019 a désigné à partir du 1er janvier 2020, M. Jochen BULTINCK comme membre du Comité de direction, qui, conformément à l'article 208 § 4 de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, représente Infrabel, conjointement avec l'administrateur délégué, à l'égard des tiers et en justice, et qui, en cette qualité, co-signe tous les actes de gestion ou actes qui engagent la société.

PRÉPARATION DES DÉCISIONS

Les décisions du Comité de direction sont préparées par l'Executive Committee. Il s'agit d'une assemblée informelle dans laquelle siègent, outre les membres du Comité de direction, les autres directeurs d'Infrabel.



5. CONTRÔLE

COMMISSAIRES DU GOUVERNEMENT

Les Commissaires du Gouvernement sont invités à toutes les réunions du Conseil d'administration et du Comité de direction et y siègent avec voix consultative (article 213 § 3 de la loi du 21 mars 1991).

Les Commissaires du Gouvernement participent également, avec voix consultative, aux réunions du Comité d'audit (article 210 § 1 de la loi du 21 mars 1991).

Ils veillent au respect de la loi, des statuts et du Contrat de gestion. Ils veillent à ce que la politique d'Infrabel, en particulier celle menée en exécution de l'article 13 de la loi du 21 mars 1991, ne porte pas préjudice à la mise en œuvre des missions de service public.

Chaque Commissaire du Gouvernement fait rapport au ministre dont il relève. Les Commissaires du Gouvernement font rapport au ministre du budget sur toutes les décisions du Conseil d'administration ou du Comité de direction qui ont une incidence sur le budget général des dépenses de l'État.

Chaque Commissaire du Gouvernement introduit, dans un délai de quatre jours ouvrables, un recours auprès du ministre dont il relève contre toute décision du Conseil d'administration ou du Comité de direction qu'il estime contraire à la loi, aux statuts ou au Contrat de gestion ou susceptible de porter préjudice à la mise en œuvre des missions de service public d'Infrabel. Chaque Commissaire du Gouvernement peut, dans le même délai, introduire un tel recours contre toute décision d'augmentation des redevances de l'utilisation de l'infrastructure ferroviaire. Le recours est suspensif.

Les Commissaires du Gouvernement auprès d'Infrabel étaient :

Monsieur Maxime SEMPO	nommé par arrêté royal du 26 février 2015
Monsieur Martin DE BRABANT	nommé par arrêté royal du 19 novembre 2017

RÉMUNÉRATION

La loi du 21 mars 1991 (art. 213 § 1) prévoit que le Roi règle la rémunération des Commissaires du gouvernement. Cette rémunération est à charge d'Infrabel. Elle a été fixée par arrêté royal du 4 juillet 2008.

Pour l'exercice 2019, il a été liquidé les indemnités suivantes :

- La partie forfaitaire indexée de janvier à décembre (=X 1,7069) s'élève à € 3.840,48 bruts/an, soit € 320,04 bruts /mois
- La partie variable indexée s'élève à € 7.681,05 bruts/an, payée proportionnellement à la présence au Conseil d'administration.

	Forfaitaire	Variable	TOTAL
M. Maxime SEMPO Commissaire du gouvernement	€ 3.840,48	€ 6.982,80 (10 réunions/11)	€ 10.823,28
M. Martin DE BRABANT Commissaire du gouvernement	€ 3.840,48	€ 7.681,05 (11 réunions/11)	€ 11.521,53

COLLÈGE DES COMMISSAIRES

L'article 25 §1 de la loi du 21 mars 1991 précise que « 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. »

Il 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.

Sur la proposition du Comité d'entreprise stratégique et du Conseil d'administration, l'assemblée générale du 17 mai 2017 a confié le mandat de Commissaire-réviseur aux sociétés KPMG & BDO, pour les exercices sociaux 2017 à 2019.

Leur mandat s'inscrit dans la mission légale de contrôle externe des comptes statutaires et consolidés d'Infrabel.

L'Assemblée générale du 17 mai 2017 a pris connaissance de la décision de l'assemblée générale de la Cour des comptes du 5 octobre 2016 de reconduire les mandats de Messieurs Michel de FAYS et Rudi MOENS, Conseillers auprès de la Cour des comptes, comme membres du Collège des Commissaires d'Infrabel, et ce pour une période de trois ans.

Les membres de ce collège sont :

La société KPMG	Représentée par M. Patrick DE SCHUTTER
La société BDO	Représentée par Monsieur Félix FANK
Messieurs Michel DE FAYS et Rudi MOENS	Conseillers à la Cour des comptes

6. MANDATS DANS LES FILIALES ET SOCIÉTÉS À PARTICIPATION

Sociétés dans lesquelles des mandats ont été exercés (participations directes et indirectes) par des membres des organes de gestion ou du personnel Infrabel

Au 31 décembre 2019, Infrabel comptait 15 filiales et sociétés en participation. Dans 13 de ces filiales, des mandats sont exercés par des membres des organes de gestion et par du personnel d'Infrabel.

MEMBRES DES ORGANES DE GESTION OU DU PERSONNEL INFRABEL AYANT EXERCÉ DES MANDATS

Monsieur Luc LALLEMAND	Président TUC RAIL, Administrateur GEIE Rail Freight Corridor North Sea-Mediterranean, Administrateur HR Rail
Monsieur Luc VANSTEENKISTE	Administrateur TUC RAIL, Président CCB, Woodprotect Belgium
Madame Ann BILLIAU	Administratrice TUC RAIL, Vice-Présidente RailNet Europe
Monsieur Michaël DIERICKX	Président GEIE Rail Freight Corridor North Sea-Mediterranean
Monsieur Jochen BULTINCK	Administrateur délégué TUC RAIL
Madame Christine VANDERVEEREN	Administratrice TUC RAIL, Présidente SPV 162, Présidente SPV Zwankendamme, Présidente SPV Brussels Port, Administratrice Rail Facilities, Administratrice SPS Fin, Administratrice Greensky
Monsieur Eric MERCIER	Administrateur TUC RAIL,
Madame Cecilia MAES	Administratrice SPV Zwankendamme, Administratrice SPV 162, Administratrice SPV Brussels Port, Administratrice CCB et Administratrice Woodprotect Belgium
Monsieur Koen DE WITTE	Administrateur SPV Zwankendamme, Administrateur SPV 162, Administrateur SPV Brussels Port
Monsieur Michel GEUBELLE	Membre du Management Board du GEIE Corridor Rhine-Alpine, Membre du Management Board du GEIE Rail Freight Corridor North Sea- Mediterranean, Membre du Management Board du GEIE Rail Freight Corridor North Sea-Baltic, Représentant Infrabel à la General Assembly de RailNet Europe
Monsieur Frédéric NYSENS	Administrateur Liège Carex (jusqu'au 30 septembre 2019)
Monsieur Benoît GILSON	Administrateur Liège Carex (à partir du 1 ^{er} octobre 2019)
Monsieur Jan MYS	Administrateur CCB, Administrateur Woodprotect Belgium
Monsieur Marc WAEYENBERGH	Administrateur CCB, Administrateur Woodprotect Belgium.

CHARTRE DE GOUVERNANCE DES FILIALES

La Charte de gouvernance des filiales s'adresse aux représentants d'Infrabel dans ses filiales. Elle garantit le droit à l'information de l'actionnaire Infrabel vis-à-vis de ses filiales, sous-filiales ou participations.

LES POINTS-CLÉS DE LA CHARTE SONT :

INFRABEL DISPOSE D'UN DROIT DE REGARD SUR LES AFFAIRES DE SES FILIALES, SOUS-FILIALES OU PARTICIPATIONS MAIS NE PEUT S'IMMISER DANS LEUR ORGANISATION INTERNE OU DANS LA GESTION DE LEURS AFFAIRES, LEUR AUTONOMIE DEVANT EN TOUT TEMPS ÊTRE RESPECTÉE ;

LE DROIT DE REGARD D'INFRABEL DONT QUESTION À L'ALINÉA PRÉCÉDENT NE VA PAS AU-DELÀ DE CE QUI RESSORT EXPLICITEMENT DU CODE DES SOCIÉTÉS, DE LA DOCTRINE OU DE LA JURISPRUDENCE

LES LIGNES DIRECTRICES CONCERNANT LE STATUT DES REPRÉSENTANTS D'INFRABEL LORSQU'ILS EXERCENT UN MANDAT DANS UNE FILIALE, SOUS-FILIALE OU SOCIÉTÉ DANS LAQUELLE INFRABEL DÉTIENT UNE PARTICIPATION, COMMENT ILS SONT CHOISIS AU SEIN D'INFRABEL, QUELLES IDÉES ILS SONT INVITÉS À VÉHICULER DANS LES ORGANES DE GESTION DANS LESQUELS ILS REPRÉSENTENT INFRABEL OU ENCORE COMMENT L'INFORMATION CIRCULE ENTRE INFRABEL, SES FILIALES, SOUS-FILIALES OU PARTICIPATIONS ;

SI DES COMITÉS ONT ÉTÉ CRÉÉS AU SEIN DES FILIALES, SOUS-FILIALES OU PARTICIPATIONS D'INFRABEL, L'INFORMATION SERA COMMUNIQUÉE À INFRABEL PAR LEUR INTERMÉDIAIRE.

L'ADHÉSION DES REPRÉSENTANTS D'INFRABEL À LA CHARTE SE FAIT AU MOYEN D'UNE DÉCLARATION D'ADHÉSION DÛMENT COMPLÉTÉE ET SIGNÉE DONT L'ORIGINAL EST REMIS AU SERVICE LEGAL AFFAIRS.

Afin d'assurer une application cohérente de la Charte, d'en sauvegarder les principes et d'en assurer une interprétation et un respect uniforme, le Service Legal Affairs d'Infrabel est le « détenteur » de la Charte.

RÉMUNÉRATIONS

Tous les mandats précités ne sont pas rémunérés aux personnes physiques mentionnées ci-dessus.



RAPPORT DE RÉMUNÉRATION





Politique relative à la rémunération des administrateurs, des membres du Comité de direction, des autres dirigeants et des délégués à la gestion journalière de la société, ainsi que pour fixer la rémunération individuelle des administrateurs, des membres du Comité de direction, des autres dirigeants et des délégués à la gestion journalière de la société.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

La procédure suivie est conforme à l'article 22 de la procédure prescrite des statuts :

« L'assemblée générale fixe la rémunération des membres du Conseil d'administration sur proposition du Comité de Nominations et de Rémunération. »

COMITÉ DE DIRECTION

LA PROCÉDURE SUIVIE EST CONFORME À L'ARTICLE 211, §2, 2 DE LA LOI DU 21 MARS 1991 CONCERNANT LA 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. Le Comité suit ces questions de manière continue. »

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ADOPTÉE PENDANT L'EXERCICE SOCIAL FAISANT L'OBJET DU RAPPORT DE GESTION.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

La rémunération du président se compose d'une partie annuelle fixe qui s'élève à € 27.200 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 bénéficie d'un libre parcours ferroviaire.

La rémunération des autres administrateurs (à l'exception de l'Administrateur délégué) se compose d'une partie annuelle fixe qui s'élève à € 13.600 et d'une partie variable constituée des 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.

COMITÉ DE DIRECTION

En contrepartie de l'exercice de leur mandat, les directeurs généraux touchent une rémunération fixe et une indemnité de fonction mensuelle, un pécule de vacances, une prime annuelle, ainsi qu'une prime de gestion variable.





La rémunération est conforme aux accords passés avec l'autorité de tutelle en 2014, à savoir € 180.000 de rémunération fixe et maximum € 50.000 de rémunération variable par an. Ces montants sont indexés.

Aucune décision relative à une modification de la politique de rémunération pour les deux prochains exercices n'a été prise.

ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ

En contrepartie de l'exercice de son mandat, l'Administrateur délégué, perçoit les émoluments suivants :

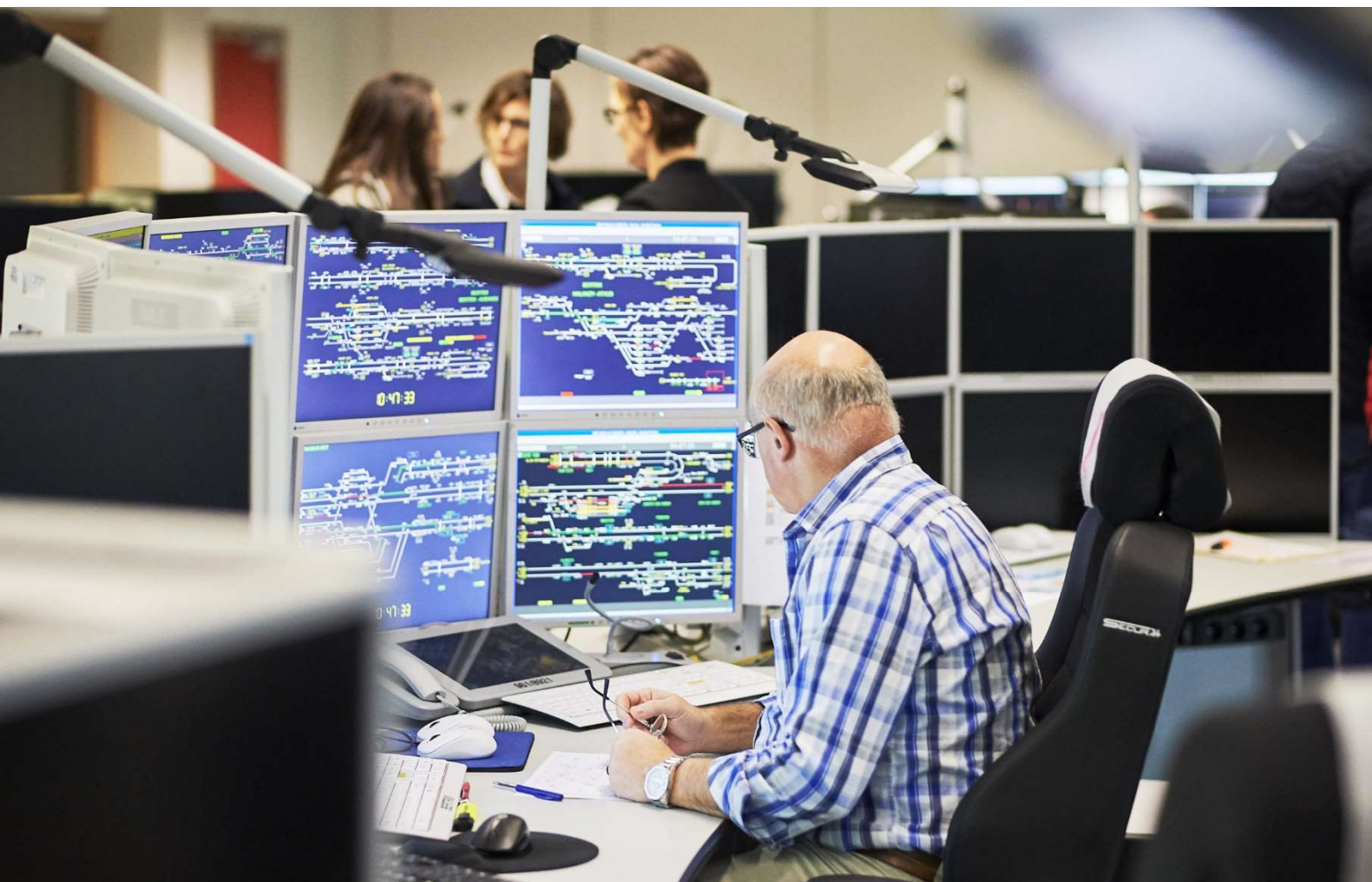
- une partie fixe de € 230.000 brut par an, payable en douze mensualités de € 19.166,67 ;
- une partie variable de maximum € 60.000 brut par an, dont le montant est déterminé par le Conseil d'administration d'Infrabel sur base de la réalisation d'objectifs déterminés par le Conseil d'administration d'Infrabel.

Ces montants sont indexés une fois par an.

Tous les frais encourus par l'Administrateur délégué dans l'exercice de son mandat sont pris en charge par Infrabel.

Infrabel supporte le coût des primes d'assurances pour une couverture d'assurances conforme au marché en matière de responsabilité pour l'exercice du mandat d'Administrateur délégué et du mandat d'administrateur.

La convention particulière fixant les droits et obligations réciproques entre Infrabel et Monsieur Luc LALLEMAND comme Administrateur délégué a pris fin le 13 novembre 2019. Compte tenu du fait qu'à cette époque aucun gouvernement n'avait encore été formé et qu'il était en affaires courantes, le gouvernement s'est estimé incapable de renouveler le mandat en question. Cet accord a dès lors été renouvelé tacitement - sur la base des dispositions de l'Accord spécial. Au 31 décembre 2019, la situation était toujours inchangée.



DISPOSITIONS EN MATIÈRE DE RECOUVREMENT

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

Vu que les KPI pour la détermination de la rémunération financière ne dépendent pas principalement d'informations financières, il n'est pas jugé nécessaire de prévoir une telle disposition.

Rémunérations des administrateurs et autres avantages des administrateurs non exécutifs et des managers exécutifs en leur qualité de membre du Conseil en rapport avec l'exercice social faisant l'objet du rapport de gestion.

Nom	Taux de présence aux réunions du Conseil et des Comités d'Infrabel			Rémunération (brute) des administrateurs
	Conseil (total : 11)	Comité d'audit (total : 5)	Comité de Nominations et de Rémunération (total : 3)	Conseil et autres Comités (€)
Herman DE BODE	5		1	30.100,04
Maria VAN DE WIELE	11	5		21.099,96
Laurent VRIJDAGHS	10	5		20.599,96
Jan CORNILLIE	11		3	20.299,96
Jacques ETIENNE¹¹	10		3	23.199,98
Sylvianne PORTUGAELS	11			19.099,96
Ruben LECOK	10	4		20.199,96
Pierre PROVOST	11	5		21.099,96
Karin GENOE	10			18.599,96
Florence REUTER	5/5			9.073,31
Anne BARZIN	5/6			9.526,64
Ingrid LUYTEN	8			17.599,96
Karel STESENS	11			19.099,96
Antoine DE BORMAN	11			19.099,96

La rémunération annuelle et les jetons de présence ne sont payés qu'aux administrateurs non exécutifs. En sa qualité de membre du Conseil d'administration, l'Administrateur délégué ne reçoit pas de rémunération.

CRITÈRES D'ÉVALUATION POUR LES RÉMUNÉRATIONS DES MANAGERS EXÉCUTIFS LIÉES AUX PRESTATIONS.

Sur proposition du Comité de Nominations et de Rémunération, le Conseil d'administration du 28 novembre 2017 a marqué son accord sur le système de performance management pour le CEO, les Directeurs généraux et pour les cadres supérieurs. Seuls des objectifs et un système d'évaluation communs ont été retenus, afin que la rémunération variable de tous les membres de la direction soit fixée de manière identique « comme une seule équipe ».

¹¹ Suite à l'indisponibilité temporaire de M. Herman DE BODE, président du Conseil d'administration, M. Jacques Etienne a perçu une rémunération comme président ff. jusqu'au 31 mars 2019.



Les targets sont déterminés chaque année pour l'année suivante. Les rémunérations variables pour le CEO et les Directeurs généraux sont calculées à l'aide des scores réalisés.

Pour les autres dirigeants, Heads of, Managers et experts de haut niveau, le système d'évaluation I-perform est aligné sur la méthode utilisée pour les membres du Comité de direction et introduit également des éléments spécifiques propres au domaine de résultats de chaque dirigeant.

L'évaluation objective se fait sur base de 10 indicateurs d'entreprise répartis en quatre grands piliers stratégiques, en privilégiant au maximum les domaines de résultats d'Infrabel sur lesquels le management a un réel impact. La pondération a été ajustée en 2019 avec un poids plus élevé pour le 1^{er} et le 2^{ème} pilier, de manière à accorder un poids plus important à la sécurité et à la ponctualité.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu de ces 10 indicateurs avec leur pondération.

	Pilier stratégique	ID	Indicateur de résultat	Pondération
	LA SECURITÉ D'ABORD	1	Des voies exploitées de manière sûre pour les voyageurs et le personnel (ERA Fatality Risk)	15
		2	Equiper le réseau ferroviaire en ETCS (km)	15
		3	Un réseau sûr avec un nombre minimal de précurseurs d'accident à charge d'Infrabel (ERA Precursors to Accidents)	10
		SOUS-TOTAL		40
	DES TRAINS À L'HEURE	4	Nombre total de minutes de retard dans les relations à charge d'Infrabel (transport national et international de voyageurs)	15
		5	Nombre total de minutes de retard dans les relations à charge d'Infrabel (transport national et international de fret)	10
		6	Nombre total de trains de voyageurs totalement supprimés à charge d'Infrabel	5
		SOUS-TOTAL		30
	UN RÉSEAU POUR TOUS LES TRAINS DE DEMAIN	7	Réalisation des projets d'extension stratégiques (% jalons atteints conformément au planning)	15
		8	Réalisation d'autres projets d'extension (% jalons atteints conformément au planning)	5
		SOUS-TOTAL		20
	DES FINANCES SAINES	9	Respect du budget annuel des charges d'exploitation	5
		10	Respect du budget annuel d'investissement (hors SPV et PSPI)	5
		SOUS-TOTAL		10
TOTAL				100



Bonus cash à long terme payé au CEO en rapport avec l'exercice social faisant l'objet du rapport de gestion

Nom	Luc LALLEMAND
Statut	Les prescriptions de l'art. 209 de la loi du 21 mars 1991 concernant les membres du Comité de direction (Partie 6) s'appliquent également à l'Administrateur délégué.
Rémunération fixe	€ 249.703,33 indemnité brute comme indépendant (pour la période allant du 1 ^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2019)
Rémunération variable	€ 65.140 (pour la période allant du 1 ^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2019 et à verser en 2020)
TOTAL	€ 314.843,33 rémunération brute (pour la période allant du 1 ^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2019)
Pension	Aucun plan de pension complémentaire n'est prévu. Aucune assurance de groupe n'est également prévue. En cas de mise à la retraite ou de décès au cours ou à l'expiration de l'exercice du mandat, le traitement servant de base au calcul de la pension de retraite (ou de survie) de la personne exerçant ou ayant exercé les fonctions d'Administrateur délégué sera fixé comme suit : le mois précédant la mise à la retraite ou le mois du décès en service, un traitement tenant compte de la durée des services accomplis tant dans les fonctions inférieures que dans celles d'Administrateur délégué sera alloué ; il se composera par conséquent de la somme de deux quotités : a. une quotité égale au produit du dernier traitement global atteint par l'intéressé dans la fonction inférieure au moment de sa mise à la retraite (ou de son décès en service) par une fraction dont le dénominateur représente le nombre total d'années de service et le numérateur de ce même nombre d'années, abstraction faite des services rendus en qualité d'Administrateur délégué ; b. une quotité égale au produit du dernier traitement global acquis en qualité d'Administrateur délégué par une fraction dont le dénominateur représente le nombre total d'années de service et le numérateur le nombre d'années accomplies en tant qu'Administrateur délégué.
Autres avantages	Voiture de société pour 2.768,19 €
Bonus cash à long terme payé au CEO en rapport avec l'exercice comptable	Aucun



Sur une base globale, la rémunération est payée aux autres membres du management exécutif (en dehors du CEO) en rapport avec l'exercice comptable faisant l'objet du rapport de gestion.

Les membres du Comité de direction, à l'exception de l'Administrateur délégué

Statut	Les membres du Comité de direction peuvent être contractuels ou statutaires. Conformément à l'art. 209 de la loi du 21 mars 1991, les droits, y compris la rémunération, et obligations de l'administrateur délégué et des autres membres du Comité de direction, d'une part, et d'Infrabel, d'autre part, sont réglés dans une convention particulière entre les parties. Pour les membres statutaires : cette convention particulière prévoit que, pour la durée de son mandat, le Directeur général obtient un congé sans solde, avec maintien de ses droits à la promotion, à l'avancement et à la pension. Conformément aux règles HR fixées par la HR-Rail, les membres maintiennent leur grade et sont chargés de la fonction de Directeur général. Pour les membres contractuels : cette convention particulière prévoit, pour la durée du mandat, la suspension du contrat à durée indéterminée qui était en vigueur avant la nomination en qualité de membre du Comité de direction. À l'expiration du mandat, le contrat de travail reprendra immédiatement effet.
Rémunération fixe	€ 590.180,05 rémunération brute de base (pécule de vacances compris)
Rémunération variable	€ 148.139,89 (pour la période allant du 1 ^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2019 et à verser en 2020)
TOTAL	€ 738.319,94
Pension	Pour les membres statutaires : Aucun plan de pension complémentaire n'est prévu. Aucune assurance de groupe n'est également prévue. En cas de mise à la retraite ou de décès au cours ou à l'expiration de l'exercice du mandat, le traitement servant de base au calcul de la pension de retraite (ou de survie) de la personne exerçant ou ayant exercé les fonctions de Directeur général sera fixé comme suit : le mois précédant la mise à la retraite ou le mois du décès en service, un traitement tenant compte de la durée des services accomplis, tant dans les fonctions inférieures que dans celles de Directeur général sera alloué ; il se composera par conséquent de la somme de deux quotités : a. une quotité égale au produit du dernier traitement global atteint par l'intéressé dans la fonction inférieure au moment de sa mise à la retraite (ou de son décès en service) par une fraction dont le dénominateur représente le nombre total d'années de service et le numérateur de ce même nombre d'années, abstraction faite des services rendus en qualité d'Administrateur délégué ; b. une quotité égale au produit du dernier traitement global atteint par l'intéressé dans la fonction inférieure au moment de sa mise à la retraite (ou de son décès en service) par une fraction dont le dénominateur représente le nombre total d'années de service et le numérateur de ce même nombre d'années, abstraction faite des services rendus en qualité de Directeur général ; Pour les membres contractuels : la convention particulière prévoit une assurance de groupe qui est habituellement en vigueur dans le règlement d'assurance applicable aux cadres supérieurs contractuels des Chemins de fer belges.
Autres avantages	Voiture de société comme avantage en nature d'une valeur de € 10.102,15
Bonus cash à long terme	Aucun





Sur une base individuelle :

Nombre et caractéristiques clés des actions, des options sur actions ou de tous autres droits d'acquérir des actions accordés aux différents managers exécutifs (y compris le CEO), exercés ou venus à échéance au cours de l'exercice comptable.

Néant.

Sur une base individuelle :

Les principales dispositions de la relation contractuelle relatives à l'indemnité de départ, convenues avec le CEO et avec chacun des autres managers exécutifs.

JUSTIFICATION ET DÉCISION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN MATIÈRE D'INDEMNITÉ DE DÉPART
--

La convention particulière fixant les droits et obligations réciproques entre Infrabel et Monsieur Luc LALLEMAND comme Administrateur délégué prévoit en matière d'indemnité de départ :

La convention prend fin de plein droit, sans préavis ni indemnité, le 12 novembre 2019.

À tout moment, l'Administrateur délégué peut mettre fin à la convention qui le lie à Infrabel moyennant un préavis de trois mois.

Pour autant que le Roi aie mis fin au mandat de l'Administrateur délégué avant l'expiration de la convention, Infrabel peut y mettre fin moyennant le paiement d'une indemnité de rupture équivalente à douze mois d'émolument fixe.

Infrabel mettra immédiatement fin, sans préavis ni indemnité, à la présente convention, s'il est mis fin par le Roi au mandat d'Administrateur délégué suite à un manquement grave.

La nouvelle convention particulière fixant les droits et obligations réciproques entre Infrabel, HR Rail et le Directeur général, approuvé par le Conseil du 25 mars 2014 prévoit en matière d'indemnité de départ :

En cas de démission au cours de son mandat de directeur général ou en cas de non- renouvellement de ce mandat, il/elle sera replace dans le grade de directeur ; il/elle sera dès lors rémunéré selon les conditions pécuniaires liées à ce grade.

En cas de cessation du mandat avant la date de son échéance normale par suite de révocation par le Conseil d'administration, et à moins que le Conseil d'administration ne considère cet avantage comme non fondé eu égard au statut disciplinaire et à la jurisprudence en vigueur à HR Rail, il/elle conserve la situation pécuniaire liée à la fonction de Directeur général pendant douze mois à compter de la date de la cessation du mandat, puis est placé dans le grade de directeur et est rémunéré selon les conditions pécuniaires liées à ce grade.

Établi à Bruxelles le 17 mars 2020,

Le Président du Conseil d'administration

L'Administratrice déléguée faisant fonction





Traduction : David Bondroit, Sarah Chevalier, Lieven Tack, Judith Vermeersch, Valérie Vinckier

Révision : Irène Bruneel, Jo Nerinckx et Ann Van Litsenburgh

Crédits photographiques : Robert Baum, Benjamin Brollet, Jean-Christophe Cailleau, Jacques Josse, Jean-Yves Limet, Sofie Sibermann. Shutterstock

Coordination & Mise en page : Robert Baum

Éditeur responsable : Benoît Gilson

2020 - Infrabel

