



# Rapport annuel **2016** aux actionnaires d'Infrabel

*Rapport annuel du Conseil d'administration à l'Assemblée  
Générale des Actionnaires du 17 mai 2017*

**INFR/ABEL**  
*Right On Track*

*Ce Rapport annuel est établi conformément aux articles 96, 134, 523, 608 et 624 du Code des Sociétés 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 2016, conformément aux prescriptions légales et statutaires.*

# Edito

## “Mieux avec moins”

“**M**ieux avec moins” fut le leitmotiv de cette année 2016. Nous avons réussi à maintenir au même niveau nos investissements en sécurité et en ponctualité. Nous les avons réalisés dans des projets destinés à renforcer au maximum notre fiabilité, en particulier dans les domaines de la maintenance et du trafic management, pour lequel nous avons choisi une technologie suisse réputée particulièrement fiable.

Nos résultats évoluent faiblement en 2016 sur le plan de la ponctualité en raison de la multiplication spectaculaire des causes tierces qui ont mis à mal les efforts intrinsèques d'Infrabel et de la SNCB en la matière. De son côté, la sécurité continue à s'améliorer, avec notamment une avancée remarquable de la sécurité aux passages à niveau (64 % de décès en moins).

Sur le plan financier, nous avons d'abord limité l'impact de la diminution de la dotation de 79 Mio€. Nous atteignons un résultat opérationnel de -11,6 millions € comparé à -4,8 en 2015. Enfin, une diminution de la dette financière de 155 millions €.

Je me réjouis particulièrement que nous ayons remporté le prix “Public sustainable development award 2016” avec Engie Electrabel, pour le parc éolien situé le long de la LGV Liège-Louvain. Ce prix prestigieux est, à mes yeux, l'aboutissement d'efforts déployés depuis plusieurs années pour produire dans les meilleures conditions possibles. Nous avons recours aux fournitures, services, méthodes les plus modernes et les plus vertes.

Résolution face aux défis, professionnalisme, performance, rigueur seront plus que jamais nécessaires pour réaliser notre vision: être un maillon fort du système intégré de transport durable au service du développement socio-économique belge et européen.

  
**Luc Lallemand**  
Administrateur délégué



# Sommaire

---

Situation, évolution, résultats	05
1. Nos priorités, au coeur des évènements marquants	05
2. Positionnement de l'entreprise et chiffres-clés	22
3. Evènements importants survenus après la clôture de l'exercice	25
4. Circonstances susceptibles d'avoir un impact considérable sur le développement de l'entreprise	26
5. Risques auxquels l'entreprise est exposée	29
6. Recherche et développement	30
7. Filiales	31

---

Données financières	32
1. Modifications dans la présentation des comptes annuels et des règles d'évaluation	32
2. Compte de résultat	33
3. Bilan	35
4. Continuité	38
5. Affectation du résultat	38
6. Risques et incertitudes liées à l'utilisation d'instruments financiers	39
7. Missions complémentaires confiées aux commissaires	40

---

Corporate governance	41
1. Conseil d'administration	41
2. Comité d'audit	45
3. Comité de nominations et de rémunération	47
4. Comité de direction	48
5. Contrôle	49
6. Mandats dans les filiales et sociétés à participations	50

---

Rapport de rémunération	52
Introduction: politique de rémunération	52
Rémunération des Administrateurs et autres avantages des Administrateurs non exécutifs et des managers exécutifs en tant que membre du conseil	54
Critères d'évaluation pour rémunérations des managers exécutifs liées aux prestations	55
Rémunération du CEO pour l'exercice social 2016 et bonus cash à long terme	56
Rémunération des autres membres du management exécutif et cash à long terme	57
Actions, options sur actions, autres droits, indemnité de départ	58

---

# Situation, résultats, évolution

## 1. Nos priorités, au cœur des évènements marquants

Ce premier sous-chapitre du rapport relate chronologiquement les évènements marquants qui ont ponctué 2016, tout en les mettant en liaison avec les priorités stratégiques d'Infrabel :



LA SÉCURITÉ  
D'ABORD



LES TRAINS À  
L'HEURE



UN RÉSEAU  
POUR TOUS  
LES TRAINS DE  
DEMAIN

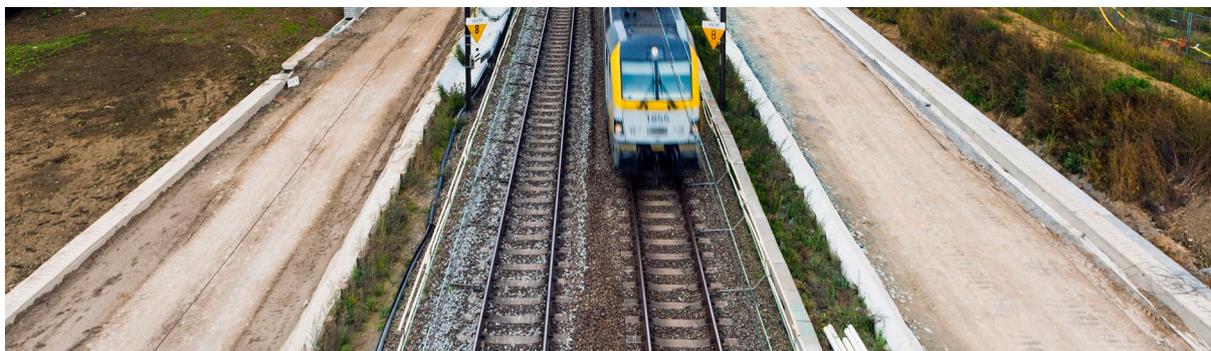


DES COMPTES  
SAINS POUR  
UNE ENTRE-  
PRISE SAIN



EN PHASE  
AVEC LA  
SOCIÉTÉ





## Nouvelles voies entre Anderlecht et Sint-Katherina-Lombeek

**E**n janvier, les 2 nouvelles voies du tronçon Anderlecht - Sint-Katherina-Lombeek ont été mises en service pour le trafic ferroviaire. Les travaux sur cette “nouvelle ligne ferroviaire 50C” dans le cadre de l’extension de la capacité ferroviaire sur la ligne 50A avaient commencé en avril 2008. Leur exécution relève du véritable exploit, avec nombre de prouesses techniques: lors des travaux de terrassement, 1.100.000 m<sup>3</sup> de terre ont été évacués, et 750.000 tonnes de ballast ont été déversés pour constituer la sous-couche.

Le plus spectaculaire a été le renouvellement de pas moins de 30 ponts sur le trajet ferroviaire, dont le viaduc de la Pède à Dilbeek, long de 522 mètres. Ce qui rend ce projet unique, c’est d’avoir réussi, pendant toutes ces années, à construire une nouvelle infrastructure de voies tout en continuant à exploiter les deux voies centrales. La prochaine phase des travaux a commencé: la modernisation des deux voies existantes de la ligne 50A Bruxelles-Denderleeuw (comme élément du RER).



## Mise à l’essai du tunnel Schuman-Josaphat

**E**n février, l’exercice catastrophe organisé dans le Tunnel Schuman-Josaphat a permis de vérifier les dispositifs de sécurité, la facilité d’accès aux infrastructures souterraines et la bonne coopération des différents acteurs de la gestion d’une crise. Il s’est déroulé avec l’aide de près de 300 volontaires, mobilisés la nuit, et a également permis de valider notre planification d’urgence.

Un incident susceptible de se produire a été simulé de A à Z. Les dispositifs opérationnels mis en place ont fait face à l’incident et les “victimes” ont rapidement été prises en charge; les voyageurs ont, quant à eux, pu regagner la surface en toute sécurité. Cet exercice était nécessaire à l’obtention de l’autorisation de mise en service.



## Les attentats terroristes et la **sûreté sur le réseau**

Le 22 mars, la Belgique s'est réveillée groggy, touchée en plein coeur par des attentats terroristes survenus dans le métro et à l'aéroport de Bruxelles-National, qui ont fait 32 morts et de nombreux blessés. Les cheminots ont fait preuve de courage et de solidarité, comme dans tous les grands moments de l'Histoire. Suite à la fermeture des gares bruxelloises ainsi que de la jonction Nord-Midi décidée en matinée, tous les collègues, au sein d'Infrabel et de la SNCB, se sont mobilisés, plus unis et plus forts que jamais pour ramener chaque navetteur chez lui au soir du 22 mars et assurer un service de trains le plus efficace possible dans les jours qui ont suivis. //Mag, le magazine du personnel, a adapté sa couverture pour rendre hommage aux victimes et exprimer les pensées émues de l'entreprise aux familles.

Infrabel s'était dotée d'une cellule Corporate Security Office et de Local Security Officer en 2015, afin d'anticiper et de gérer les menaces.

Le rôle fondamental de CSO est la sécurisation et la protection des assets critiques d'Infrabel (personnel, ICT et infrastructure ferroviaire) contre les actes de malveillance. Depuis la création du CSO, plusieurs actions concrètes ont été entreprises: élaboration de plans de protection pour des bâtiments et sites d'Infrabel, développement d'un réseau de Local Security Officers, fourniture d'avis en matière de sécurisation, analyse d'une optimisation du badge management actuel, élaboration de campagnes security awareness ciblées, gestion et pilotage de missions de surveillance par une société privée de surveillance... En plus de cela, différentes initiatives ont été prises, après les attentats terroristes du 22 mars 2016, pour mieux harmoniser les plans d'urgence et pour anticiper les conséquences possibles d'un incident security.





## Un évènement international sur l'ERTMS

Le renforcement de la sécurité du réseau ferroviaire restant la priorité absolue d'Infrabel, le premier trimestre fut aussi marqué par l'évènement ERTMS, organisé en collaboration avec l'UIC. Il s'agissait d'une conférence de deux jours rassemblant à Bruxelles d'importants acteurs du secteur ferroviaire, de différentes origines géographiques, pour échanger sur les grands défis liés à l'installation de ce système de sécurité.

Ce fut l'occasion de rappeler qu'Infrabel est un précurseur en la matière, puisqu'environ 20% de son réseau est déjà équipé de ce système de sécurité. Avec 1264 km équipées en voies principales, la Belgique dispose du plus long tracé équipé hors LGV. L'objectif d'ici fin 2022 est de doter l'intégralité du réseau d'ETCS et de hisser la Belgique au rang des pays à l'infrastructure la plus sécurisée au monde.



## Mise en service du pôle multimodal et du tunnel Schuman-Josaphat

Le 4 avril 2016 fera date dans l'histoire d'Infrabel: pour la première fois, les trains circulent dans le nouveau tunnel Schuman-Josaphat. Long de 1250 mètres, il est l'aboutissement d'un des plus grands chantiers jamais réalisés dans Bruxelles. En raison de sa situation au centre de Bruxelles et de tous ses obstacles (parkings souterrains, station de métro, tunnels routier, ...), il était impossible d'utiliser une excavatrice. Un véritable défi technique. Ce tunnel a donc, pour une grande part, été creusé à la main et tout le nécessaire a été mis en place afin de détecter immédiatement d'éventuels affaissements. Aux moments forts du chantier, 24h/24, 7j/7, 250 ouvriers s'activaient sans que le voyageur ne se rende compte de ce qui se tramait autour de lui, l'exploitation de la gare et le trafic métro et ferroviaire devant être maintenus.

Ce tunnel ouvre de nouvelles liaisons ferroviaires entre le sud-est et le nord-est de Bruxelles. Une bonne nouvelle pour l'accessibilité, notamment au niveau de Brussels Airport. Dorénavant, un trajet entre Bruxelles-Schuman et l'aéroport ne dure plus que 16 minutes au lieu du double auparavant.

Avec le tunnel Schuman-Josaphat, c'est tout un pôle multimodal complètement rénové qui s'est animé au son rythmé des transports s'y croisant: trains, métros, bus, vélos et taxis. Un maillon essentiel pour la mobilité au cœur du quartier européen. La gare Schuman, tout en changeant totalement de look, a pour but d'encourager l'usage des transports en commun. Tout a été pensé pour que le voyageur s'oriente mieux en son sein et que ses correspondances soient facilitées. Avec 14 ascenseurs (0 auparavant), 21 escalators (contre 5), 11 entrées (6 avant les travaux), l'accès est bien plus facile. L'installation de cloisons transparentes, de près de 100 caméras de surveillance, d'une signalétique pour malvoyants, d'un système moderne de détection d'incendie et la création de 2 nouvelles sorties de secours y augmentent considérablement la sécurité.

Le confort du voyageur a également été l'un des points sur lesquels un travail particulier a été effectué. Ainsi, les quais ont été rehaussés pour faciliter la montée à bord des trains, des bancs avec paravents ont été installés. Une salle d'attente et des commerces permettent au voyageur de patienter dans des conditions optimales.

Fruit d'une étroite collaboration entre tous les partenaires: Infrabel, Beliris, Bruxelles-Mobilité et la STIB, ce tunnel permet aujourd'hui de répondre à la hausse croissante du nombre de voyageurs tout en leur offrant une expérience plus agréable des transports publics.

Infrabel est le principal investisseur du projet Schuman et a consacré un budget de 530Mio€, complété par un subside supplémentaire de 34Mio€ mis à disposition par l'Union Européenne. Ces budgets ont servi à réaliser les travaux de construction et d'équipement du tunnel ainsi que ceux de mise à 4 voies de la liaison ferroviaire reliant Watermael à Schuman.





Mai // Juin

## Une **planification optimisée** des travaux sur la ligne 161

**A**u mois de mai, un chantier de grande ampleur débute par des travaux de terrassements préliminaires sur la ligne 161 "Namur-Bruxelles" au niveau de Beauvallon. Début septembre commence la construction d'un caisson de béton de 250 mètres de long où les 2 voies seront placées. Ces travaux sont rendus nécessaires par le risque d'éboulement d'une paroi rocheuse peu après la sortie de la gare de Namur. D'une valeur de 8 millions€, ils auront des répercussions sur le trafic mais sont les seuls permettant de garantir la sécurité à long terme.

Avec pas moins de 160 trains par jour, cette ligne est l'une des plus denses du réseau. Y réaliser de tels travaux a imposé de relever un double défi: la planification du chantier d'abord, l'organisation du trafic ferroviaire ensuite.

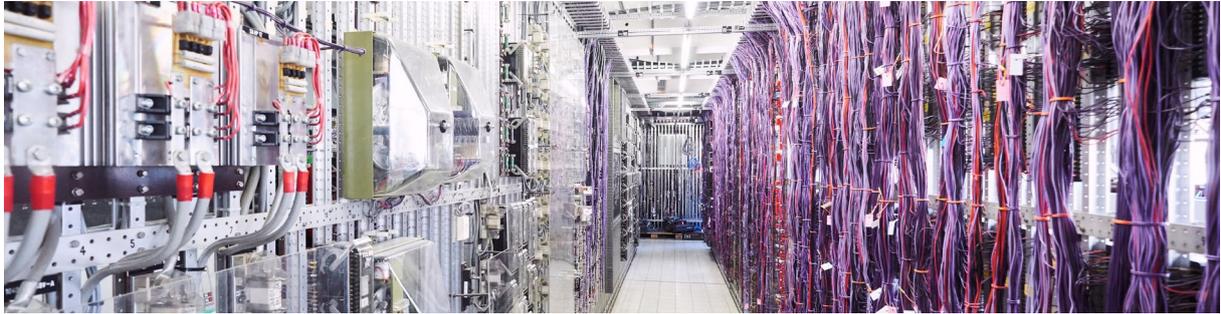
Infrabel et la SNCB ont analysé différentes alternatives afin de limiter l'impact pour les voyageurs et de maintenir la plus grande régularité possible. L'allègement du trafic a été privilégié. Cette limitation pendant la durée des travaux offre plusieurs avantages: réduire la durée du chantier de près d'un an en comparaison avec d'autres options étudiées et maintenir une vitesse de 80km/h dans la zone de travaux.

Ce chantier est couplé à des travaux de modernisation des installations électriques initialement prévus dans un second temps. Ceci permet d'éviter de perturber le trafic deux fois en un même endroit, à quelques années d'intervalle. Cette planification optimisée est la traduction des efforts d'Infrabel pour concilier toujours mieux l'exécution de travaux nécessaires et la minimalisation de leurs effets sur la circulation des trains.





Mai // Juin



## Du **neuf et du concret** dans la maintenance

Un vaste programme informatique est en train de révolutionner la maintenance de l'infrastructure, modernisant de façon durable le travail de plusieurs milliers de collaborateurs. Son nom? Smarter-M, pour Smarter maintenance. Ce programme se fonde sur 4 grands axes: des processus optimaux, un travail organisé et méthodique, des tâches automatisées et des missions planifiées.

Deux projets très concrets ont participé directement à la nouvelle dynamique induite par Smarter M dans l'entretien des infrastructures. D'une part, l'autorail EM130, engin unique au monde qui, avec les autres autorails de mesure, a révolutionné les collectes de données en mesurant simultanément 11 caractéristiques essentielles des voies et des caténaires. D'autre part, la cellule Track Cat qui analyse toutes les données et les rend exploitables.



## Un prix prestigieux

Lors des « Environment & Energy Awards 2016 », Infrabel et ENGIE Electrabel se sont vus décerner, au nom de Greensky, un prix prestigieux pour le parc éolien situé le long de la ligne à grande vitesse « Louvain-Liège »: le Public Sustainable Development Award.

Ce prix récompense un projet qui permet, grâce à son raccordement au réseau ferroviaire, de faire circuler quotidiennement 170 trains ("trains à voile") à l'énergie verte. Un projet unique et durable qui facilite et stimule l'utilisation d'énergie renouvelable.



Mai // Juin

## Collision entre deux trains à Saint-Georges-sur-Meuse

Le deuxième trimestre 2016 fut endeuillé par l'accident survenu sur la dorsale wallonne (L125) à hauteur de Saint-Georges-sur-Meuse. Le train effectuant la liaison Mouscron-Liers, transportant près de 40 voyageurs, a rattrapé un convoi de marchandises qui le précédait sur la voie et l'a percuté par l'arrière. Sous le choc, 2 des 6 voitures ont déraillé et se sont couchées sur les voies. Tous les services d'Infrabel et de la SNCB se sont mobilisés et ont collaboré avec les services de secours pour venir en aide aux victimes. Cet accident a fait 3 morts dont le conducteur du train de voyageurs et de nombreux blessés.





## Une **cabine de signalisation moderne** à Hasselt

Le programme de modernisation et de concentration des cabines de signalisation s'est poursuivi avec l'ouverture et la présentation à la presse d'une cabine de signalisation à Hasselt, qui est l'exemple type des cabines "nouveau style" qu'Infrabel met en service sur son réseau.

Elle gèrera le trafic en province de Limbourg. Elle regroupe les anciens postes de signalisation de Bilzen, Tongeren et une partie plus ancienne de Hasselt-Oost.



## Les **risques et les drames** du trespassing

Début juillet, 2 jeunes sont fauchés en traversant les voies à Haversin. Ce drame a bouleversé avant tout les familles des victimes, mais aussi Infrabel et les services de police.

De nouvelles actions seront bientôt mises en oeuvre, notamment à l'initiative de la police locale, pour éviter qu'un tel drame se reproduise à cet endroit.



## Agir contre le **trespassing**

Infrabel a aussi pris de nouvelles initiatives orientées sécurité en phase avec la stratégie gouvernementale. Il s'agit notamment de la nouvelle campagne de sensibilisation contre tout comportement dangereux sur le domaine ferroviaire, c'est-à-dire le trespassing. Pour cette campagne, Infrabel a fait le choix de la responsabilisation.

En marge des actions de sensibilisation, Infrabel prend aussi des mesures techniques afin de contrer le phénomène de trespassing. Là où la configuration le permet, des clôtures sont installées. Des tapis anti-trespassing sont placés en différents lieux, ainsi que des caméras. Ces caméras permettent aux agents de Securail d'intervenir en temps réel. Des actions de répression sont aussi nécessaires pour détourner les contrevenants de leurs intentions. Securail (le service de sécurité de la SNCB) a la compétence pour verbaliser les intrusions et n'hésitera pas à le faire, en étroite collaboration avec les services de police.

Ce genre d'actions de sensibilisation et de contrôle s'avère plus que jamais nécessaire, le Belge n'ayant pas encore suffisamment conscience des risques auxquels son comportement l'expose. En atteste les 679 signalements enregistrés de personnes se promenant aux abords des voies sur l'ensemble de l'année 2016. L'objectif des actions est double: augmenter la sécurité des personnes et améliorer la ponctualité.

La première grande enquête nationale commandée par Infrabel pour améliorer le ciblage de ses actions a révélé qu'un sondé sur quatre admet se promener occasionnellement le long d'une voie ferrée, 16% reconnaissent parfois traverser un passage à niveau sans regarder correctement la signalisation. Le « gain de temps » et « l'impression (erronée) de ne pas courir de risque » sont les principales raisons invoquées pour justifier ces imprudences.

L'enquête a également livré de précieux enseignements: 89% des sondés estiment qu'une campagne « choc » est plus efficace lorsqu'il s'agit de conscientiser le grand public quant aux risques liés à ces mauvais comportements. Ils sont également 6 personnes sur 10 à estimer que la prévention passe en priorité par une meilleure éducation des enfants quant aux règles à respecter.

Le « Calendrier des écoliers » d'Infrabel s'inscrit parfaitement dans cette démarche. Cela fait maintenant 8 années consécutives que nous distribuons quelque 75 000 exemplaires dans plus de 3000 écoles primaires du Pays, ce support didactique devenant au fil des années un des incontournables de la rentrée des classes.





## Modernisation de l'axe 3, lignes 161 et 162

La modernisation de l'Axe 3 sur les lignes L161 & L162 (Ottignies - frontière luxembourgeoise) s'est poursuivie en 2016. L'objectif principal restant le renouvellement global de l'Axe 3 afin d'y relever la vitesse de référence à 160 km/h partout où cela est techniquement possible.

L'année 2016 a vu l'achèvement des travaux de voies, caténaire, signalisation de la courbe de bois d'Ausse rectifiée sur le tronçon 2 de la L162

(Namur-Ciney). Cet accomplissement a rendu possible fin octobre la mise en service des 3 nouvelles voies ainsi que la mise en service des blocs automatiques Namur- bois d'Ausse et bois d'Ausse-Braibant.

De plus, les travaux linéaires de caténaire, génie civil, et voies ont été finalisés sur le tronçon Habay-Stockem-Arlon en décembre 2016.



## Le réseau ferroviaire en **mode “automne-hiver”**

Une nouveauté a été introduite cette année par Infrabel au niveau de la préparation du réseau aux conditions hivernales: la mise en service d'un train supplémentaire de nettoyage des voies. Pour éviter les pertes d'adhérence, liées principalement à la présence de feuilles mortes, ce convoi pulvérise un mélange de gel et de sable sur les rails. Combinée au dégivrage de la caténaire et à des inspections ciblées, cette mesure vise à limiter les répercussions de la météo hivernale sur le trafic.





Novembre // décembre

## La **technologie suisse** pour réguler le trafic

U En novembre, Infrabel a mené à bien une révolution en renouvelant totalement son système informatique chargé de gérer le trafic ferroviaire. La technologie existante avait 20 ans et devait impérativement être remplacée. En une nuit, cette nouvelle technologie ultramoderne a été mise en place, un véritable record. Identique à celle utilisée sur les Chemins de fer suisses, le TMS (« Traffic Management System») est désormais fonctionnel sur l'ensemble du réseau belge et offrira de nombreux avantages.

Le TMS suit le trafic ferroviaire en temps réel et donne un pronostic extrêmement précis pour chaque train. Le système affiche également les éventuels conflits qui peuvent se présenter entre deux trains, permettant aux contrôleurs de la circulation d'anticiper et d'élaborer une solution de manière rapide et précise.

Le TMS prend en compte toutes sortes d'informations, comme par exemple le type de matériel roulant, l'infrastructure ferroviaire, la vitesse aux aiguillages ou la limitation de vitesse temporaire. La liste de toutes les correspondances est également fournie. Sur cette base, les données les plus récentes et pertinentes sont transmises aux opérateurs afin d'alimenter leurs « infos voyageurs ».

La technologie TMS fait partie d'un dispositif beaucoup plus vaste: le « New Traffic Management », système le plus moderne de régulation du trafic ferroviaire déployé par phases dans le cadre du programme de concentration des cabines de signalisation. Fin 2004, il y avait 368 cabines de signalisation sur notre réseau. Il en reste 97 et à l'horizon 2024, seules 10 subsisteront. En regroupant et en modernisant ces cabines, nous favorisons la communication, améliorons la sécurité et assurons une meilleure fluidité des 4000 trains circulant quotidiennement sur le réseau ferroviaire belge.





# Novembre // décembre



## Une **première européenne en matière de sécurité ferroviaire** à la frontière belgo-luxembourgeoise

**D**epuis la mi-décembre, le système de contrôle permanent de la vitesse des trains « ETCS » est officiellement opérationnel sur les 5 km qui séparent Aubange (Belgique) et Rodange (Grand-Duché du Luxembourg). Ce nouveau dispositif, garant du plus haut niveau de sécurité ferroviaire, marque une nouvelle étape puisqu'il s'agit du premier tronçon transfrontalier d'Europe à être ainsi équipé, hors lignes à grande vitesse.

Désormais, chaque mois, ce sont plus de 500 trains qui sont à même de traverser la frontière belgo-luxembourgeoise en étant couverts par l'ETCS, système d'échange d'informations entre l'infrastructure et le train garantissant un contrôle permanent de la vitesse des convois et une intervention automatique en cas de non-respect des règles de vitesse.

Au-delà des bénéfices pour la sécurité, cette technologie constitue une nette plus-value en matière de mobilité et d'écologie, facilitant le trafic transfrontalier et limitant le transport par camions.

Infrabel poursuit ses efforts d'accroissement permanent de la sécurité tout en mettant l'accent sur des mesures ciblées en vue d'une amélioration graduelle de la ponctualité au bénéfice de tous les voyageurs.





## L'action épave

Quotidiennement, des dizaines d'automobilistes et usagers vulnérables négligent les feux rouges et les barrières fermées des passages à niveau. Les conséquences sont souvent dramatiques.

Une campagne de sensibilisation nationale a eu pour but de rappeler aux usagers de la route les règles de sécurité à respecter aux passages à niveau.

Outre la distribution de dépliants au niveau des passages à niveau à risque, l'action a consisté en l'exposition d'une épave de voiture happée par un train à 120 km/h.

Malgré les nombreuses actions menées par Infrabel depuis sa création, l'entreprise n'a pu constater en 2016 qu'une stabilisation du nombre d'accidents aux passages à niveau par rapport à 2015 (45 accidents).



## 31/12: les statistiques des **franchissements de feu rouge** et de **ponctualité**

**E**n 2016, sur un total d'environ 1,3 million de trains ayant circulé sur les voies principales du réseau ferroviaire, 91 ont dépassé un signal rouge. Il s'agit d'une stabilisation par rapport à 2015 (92 faits recensés). Si l'on observe une nette diminution pour le trafic « marchandises », les trains de voyageurs et de travaux n'ont pas amélioré leur performance. Ces résultats confortent tous les acteurs ferroviaires dans leur volonté d'implémenter au plus vite le système de sécurité ETCS qui contrôle en permanence la vitesse des trains.

Quant aux statistiques de ponctualité, elles montrent que les initiatives décrites ci-dessus pour limiter les intrusions sur le domaine ferroviaire doivent être intensifiées.

Les trains étaient moins ponctuels en 2016 qu'en 2015. Le pourcentage de trains arrivant avec moins de six minutes de retard à la destination finale était de 89,2% l'an dernier contre 90,9% en 2015. 2015 avait toutefois été un cru exceptionnel puisqu'il faut remonter à 2008 pour avoir un taux de ponctualité supérieur à 90%.

Parallèlement, une forte augmentation des retards attribués à des tiers a été constatée. Parmi ces responsabilités extérieures, on retrouve les personnes circulant sur les voies, les accidents de personnes, les alertes à la bombe et les interventions policières.

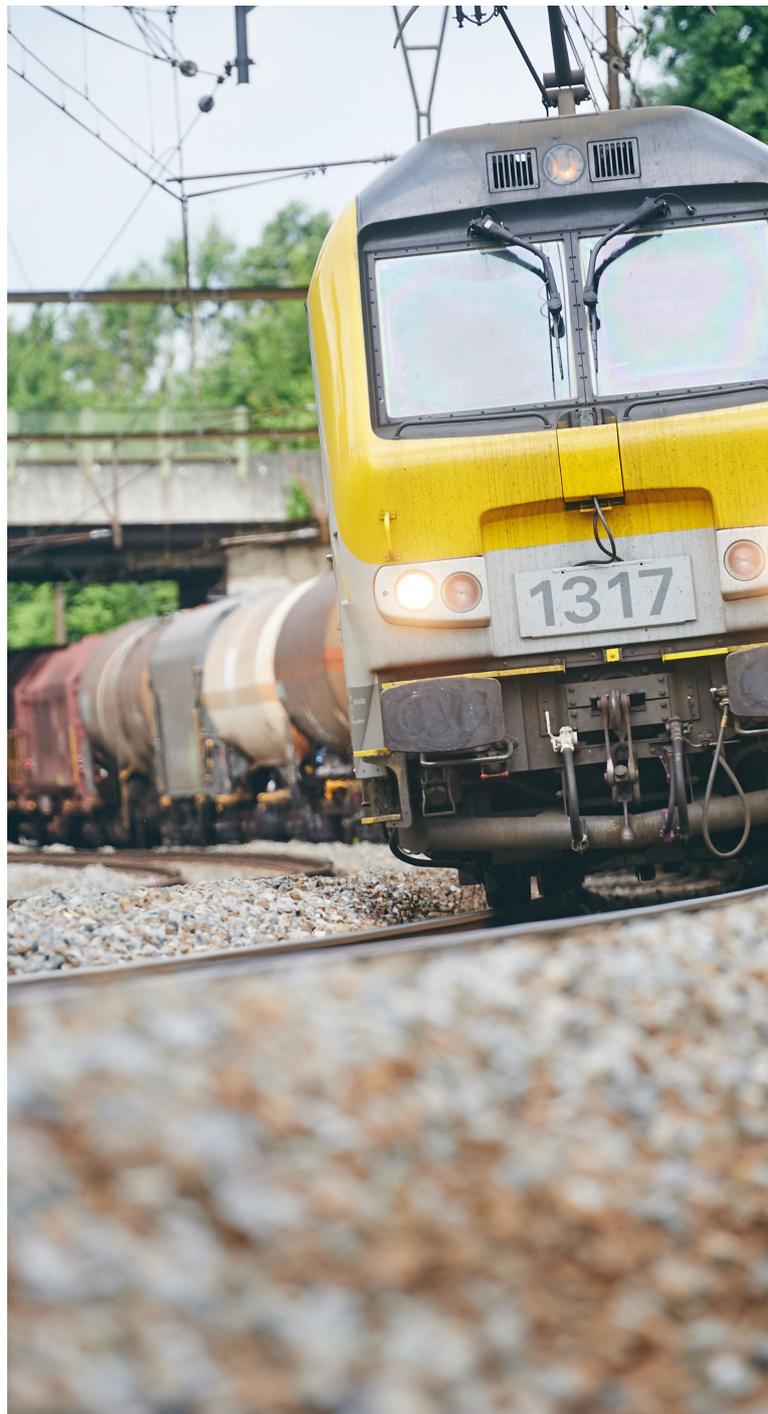
## 2. Positionnement de l'entreprise et chiffres-clés

Le nombre d'entreprises ferroviaires sur le réseau ferroviaire belge a augmenté en 2016: en décembre, HSL Polska a obtenu son certificat de sécurité partie B pour la Belgique. Fin 2016, il y avait ainsi 12 opérateurs fret agréés sur le réseau belge.

Dans le secteur du « transport de marchandises », Infrabel comptait, au début de l'année, 11 opérateurs agréés et qui faisaient aussi effectivement circuler des trains. Il s'agissait de B-Logistics, Captrain, CFL Cargo, Crossrail, DB Schenker Rail Nederland, DB Schenker EuroCargoRail, Europorte, RailTraxx, Rotterdam Rail Feeding, SNCF Fret et Transport. À la différence de 2015, l'opérateur PKP Cargo ne disposait plus à ce moment d'un certificat de sécurité pour pouvoir opérer sur le réseau des chemins de fer belges.

En ce qui concerne le transport de voyageurs, Infrabel compte trois clients: SNCB, Eurostar International Ltd (EIL) et Thi Factory (Thalys).

À la fin de l'année, Infrabel comptait donc 15 clients, dont 14 étaient actifs (HSL Polska uniquement actif à partir de janvier 2017).



### Les opérateurs marchandises autorisés sur le réseau belge



### Les opérateurs voyageurs actifs sur le réseau belge





La direction Traffic Management & Services veille à nouer et entretenir des relations de qualité avec tous ses clients et stakeholders, de manière non discriminatoire.

Le 16 juin 2016, Infrabel a organisé la conférence SeaRail afin d'offrir à ses principaux stakeholders une plateforme pour mener un débat constructif sur le transport de marchandises multimodal, en mettant l'accent sur le transport de marchandises par chemin de fer. Cette initiative a bénéficié du soutien des ports maritimes belges.

L'activité des entreprises ferroviaires (incl. associations touristiques<sup>1</sup>) pour l'année 2016, qui s'exprime en trains-kilomètres effectifs<sup>2</sup> et non-effectifs, est restée stable par rapport à 2015 avec près de 107,1 millions de trains-kilomètres.

Le montant total de la redevance<sup>3</sup> d'utilisation de l'infrastructure ferroviaire (incl. Associations touristiques) a atteint 702,1 millions€ soit une hausse de 2,02% par rapport à l'année précédente. La légère hausse de redevance alors que les trains-kilomètres n'ont quasi pas évolué est à attribuer à l'indexation des prix appliquée par Infrabel conformément aux prescrits légaux en la matière.

Le nombre de trains-kilomètres effectifs pour le segment du trafic de voyageurs national (excl. associations touristiques) a légèrement baissé de 0,31% pour atteindre 77,59 millions de trains-kilomètres. Cette baisse de volume de trafic peut s'expliquer par le nombre de grèves<sup>4</sup> (régionales) qu'a connu l'année 2016.

En ce qui concerne le trafic international voyageurs, le nombre de trains-kilomètres effectifs en 2016 diminue également pour atteindre 5,45 millions de trains-kilomètres soit 1,27% de moins qu'auparavant.

En 2016, le segment du trafic marchandises a connu une légère augmentation du nombre de ces trains-kilomètres de 0,46% par rapport à 2015 c'est-à-dire, un total de 13,05 millions de trains-kilomètres.

Cela nous donne un nombre total de trains-kilomètres effectifs pour l'ensemble des segments (excl. associations touristiques) de 96,08 millions soit une faible diminution de 0,27% en 2016.

---

1. 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. Citons à titre d'exemple, le PFT (Patrimoine Ferroviaire Touristique) qui est actif notamment dans les régions de Saint-Ghislain et de Ciney.

2. 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.

3. Il s'agit du montant de la redevance "YourMoves" effective et non-effective incluant les coûts administratifs (AK) ainsi que la redevance du service "Your shunts".

4. Durant l'année 2016, le secteur ferroviaire a comptabilisé 13 jours de grève répartis comme suit: janvier (du 5 au 6 janvier inclus), mai (du 25 au 31 mai inclus) et juin (du 1er au 3 juin inclus ainsi que le 24 juin)

# Chiffres-clés

## SÉCURITÉ

70

**Vols de câbles** avec impact sur le trafic  
(en 2015: 118)

45

**Accidents aux passages à niveau** ayant fait 4 morts et 8 blessés graves (en 2015: 45 faits, 11 morts et 2 blessés graves)

679

**Faits de trespassing** et 118.872 minutes de retard cumulées (en 2015: 573 faits)

91

**Dépassements de signaux** en voie principale (en 2015: 92); atteinte du 1<sup>ère</sup> point dangereux dans 42 de ces 91 cas 65 en voie accessoire (en 2015: 77)

## PRODUCTION

1.525.058

**Sillons long terme**  
(en 2015: 1.518.325)

107.139.384

**Trains-km** (en 2015: 107.120.146,5)

885,5 millions €

**D'investissements** réalisés  
(en 2015: 964,9)

99,2%

De réalisation des investissements par rapport à l'amendement, toutes sources de financement confondues  
(en 2015: 99,3%)

## PONCTUALITÉ

89,2%

**Ponctualité globale** (sans neutralisation): 89,2%  
(en 2015: 90,9%)

42,8%

Causes tierces, soit 665.496 minutes de retard cumulées  
(en 2015: 531.139 minutes)

## FINANCES

REBITDA:

55,2 millions €

EBT:

-11,6 millions €

Trésorerie:

428,9 millions €\*  
(en 2015: 284 millions €)

## EN PHASE AVEC LA SOCIÉTÉ

10.564

Personnel (**ETP**)  
(11.303 au 31/12/2015)

648.117 h

de **formation** = 5,1% de la masse salariale totale

\*Incluant les garanties versées dans le cadre des opérations swaps en cours, mais excluant les placements directement liés aux dettes financières.

### 3. Evènements importants survenus après la clôture de l'exercice

Le 2 janvier 2017, s'est déroulée l'opération de fusion par absorption de la SA IXILIO par la S.A. TUC RAIL. Sur le plan fiscal et comptable, cette fusion prend cours le 31 décembre 2016 à minuit. La fusion a été dictée par les possibilités importantes de synergie entre les deux entreprises, tant sur le plan opéra-

tionnel que financier. Cette fusion répond également à la demande du Gouvernement fédéral de rationaliser le nombre de filiales. Après cette fusion, Infrabel dispose de 95,2% des actions de TUC RAIL et Transurb SA de 4,8%.

Le 23 janvier 2017, le Conseil d'administration d'Infrabel a donné son accord pour l'achat des actions TUC RAIL détenues par Transurb, sous condition suspensive que TUC RAIL vende son unique action dans Eurostation SA à la SNCB. Il a été décidé de vendre une action TUC RAIL au Centre de Créosotage de Bruxelles SA ("CCB"), dont Infrabel est actionnaire à 51%, sans quoi Infrabel aurait détenu 100% des actions de TUC RAIL. Après ces transactions, Infrabel dispose de 99,9% des actions de TUC RAIL et CCB de 0,1%.

Le 20 février 2017, le Conseil d'Administration a approuvé le budget 2017.



# 4.

## Circonstances susceptibles d'avoir un impact considérable sur le développement de l'entreprise

L'ARRÊTÉ ROYAL DU 25 DÉCEMBRE 2016 MODIFIANT L'AR DU 21/12/2013 FIXANT LES RÈGLES PROVISOIRES QUI VALENT CONTRAT DE GESTION D'INFRABEL ET DE LA SNCB

Vu l'instabilité du cadre financier, il n'a pas été possible d'établir en 2016 un plan pluriannuel d'investissements et par conséquent d'établir un projet de contrat de gestion.

L'arrêté royal du 25 décembre 2016 (détaillé ci-dessous au point 1.5.) a mis fin à cette incertitude. Il porte sur une nouvelle répartition des dotations entre Infrabel et la SNCB sur la période 2016-2020 et prolonge pour le reste la validité du contrat de gestion 2008-2012 jusqu'à l'adoption d'un nouveau contrat. Il impose à Infrabel l'établissement d'un plan d'entreprise qui intègre au premier chef la raréfaction des financements publics.

En 2016, les premiers travaux de préparation de ce plan n'ont pas encore pu aboutir à une proposition mais il ne fait aucun doute que, avec l'arrêté royal du 25 décembre 2016 précité, ils figurent au premier rang des éléments qui auront une influence notable sur le développement de l'entreprise.

Compte tenu de ses objectifs stratégiques actuels et de la trajectoire budgétaire tracée par cet arrêté royal, Infrabel devra faire preuve d'une très grande rigueur dans ses choix d'investissement.

Vu le vieillissement du réseau, Infrabel redoublera d'efforts pour garantir la sécurité maximale sur le réseau et le bien-être de son personnel.

Le nouveau plan d'entreprise sera établi dans un contexte financier difficile mais aussi un contexte de changement de paradigme industriel. Modernisation, digitalisation de l'entreprise et accroissement de la productivité seront quelques pistes considérées pour répondre au double défi de la satisfaction de la clientèle ferroviaire et de la raréfaction des financements publics.





## LES DÉCISIONS EUROPÉENNES

Le 24 février 2016, le Groupement Européen d'Intérêt Économique (GEIE) « North Sea – Baltic Rail Freight Corridor EZIG » a été officiellement créé, avec siège à Varsovie. Le conseil de gestion de ce corridor marchandises, dont Infrabel fait partie, est ainsi doté d'une forme juridique. La première attribution de capacité sur ce corridor par le Corridor One Stop Shop s'est aussi déroulée en 2016.

La signature de la déclaration ministérielle « Rail Freight Corridors to boost international rail freight » s'est déroulée en marge des TEN-T Days à Rotterdam, du 20 au 22 juin 2016. Celle-ci comportait également une déclaration de secteur visant à éliminer les obstacles techniques et opérationnels pour les corridors marchandises, et à favoriser ainsi le transport international de marchandises par chemin de fer.

Sur le plan des financements européens, on constate une réduction des financements par subsides directs (comme le programme CEF – Connecting Europe Facilities) et un glissement vers des financements alternatifs (comme l'European Funds for Strategic Investments).

Malgré les moyens plus limités, Infrabel a réussi à obtenir 2 nouvelles décisions d'octroi de subsides dans le courant de 2016, pour des investissements concernant la suppression de passages à niveau (7,15 millions€) et le port de Zeebrugge (1,6 million€).

Après 5 ans d'intenses négociations avec la Commission, le Conseil et les stakeholders du secteur, le Parlement européen a donné le 14 décembre son feu vert au dernier pilier du 4ème paquet ferroviaire, le pilier marché.

Les textes révisant la directive 2012/34 (directive Gouvernance) et le règlement 1370/2007 ont été publiés fin 2016 au Journal officiel.

Le pilier technique avait déjà été approuvé et traduit en 2 directives et un règlement. Le but du 4ème paquet ferroviaire est de promouvoir l'innovation et l'offre de services de meilleure qualité, afin que le rail retrouve la voie de la croissance, au bénéfice des citoyens, des entreprises et de l'environnement.



En pratique, cela signifie que de nouvelles entreprises ferroviaires pourraient opérer sur l'infrastructure d'Infrabel à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019 pour y proposer des services commerciaux de transport intérieur de voyageurs, sous le contrôle du Régulateur ferroviaire. Ceci implique que celui-ci a vérifié que les services en question ne sont pas susceptibles de porter atteinte à l'équilibre du contrat conclu entre le (ou les) opérateur(s) ferroviaire(s) en charge du service public et l'Etat. La nouvelle réglementation permet aussi aux nouveaux opérateurs d'obtenir des contrats de service public.

Le texte approuvé par le Parlement européen offre l'opportunité à la SNCB de s'adapter graduellement aux nouvelles règles d'accès au marché puisqu'il prévoit la possibilité pour l'Etat belge de continuer à conclure en direct des nouveaux contrats de service public pendant une période de temps considérable sur base d'une approche fondée sur les performances.

Le pilier technique, dont les travaux de transposition ont battu leur plein cette année 2016, aura vraisemblablement un impact notable sur les procédures de travail d'Infrabel, vu que celui-ci implique un glissement de différentes compétences de l'agence nationale de sécurité vers l'Agence européenne et vers les acteurs de secteur ferroviaire eux-mêmes.

Le vote et la publication des nouveaux textes signifient pour Infrabel:

- La stabilisation du cadre réglementaire dans lequel évoluent les grands acteurs du secteur ferroviaire;
- La création effective d'un espace ferroviaire européen,
- La nécessité de renforcer sa démarche commerciale d'une part, basée sur les performances à la fois économiques et sociales d'autre part.

# 5.

## Risques auxquels l'entreprise est exposée

L'arrêté royal du 25 décembre 2016 oblige Infrabel à prendre en charge 2,4 milliards€ des économies de 3,7 milliards€ demandées par le Gouvernement belge aux chemins de fer sur la période 2016-2020. Cela représente une diminution de 33% de son montant total de subsides, par rapport au contrat de gestion 2014 et au plan pluriannuel d'investissement 2013-2015. Une partie des économies est issue du gel du niveau de la redevance d'infrastructure en ce qui concerne le service public de transport intérieur de voyageurs grosso modo au niveau de la redevance d'infrastructure au 31 décembre 2014. Par rapport à la croissance prévue par la SNCB du nombre de trains-kilomètres jusqu'en 2020 et à l'évaluation du produit de la redevance d'infrastructure qui aurait dû s'en suivre, cela signifie pour Infrabel des économies à hauteur de quelques 18 millions€ 2016 en 2017 et 40 millions€ 2016 par an à partir de 2018.

Ces mesures ont dès lors un impact direct sur les activités d'Infrabel. L'entreprise a déjà pris les mesures nécessaires afin de compenser la réduction des subsides publics de 411 millions€ en 2017. Ce montant s'ajoute à la réduction de 303 millions€ en 2016. Des économies supplémentaires seront réalisées dans les coûts de personnel et de fonctionnement d'une part, et dans les investissements d'autre part. Le personnel d'Infrabel continuera à diminuer pour atteindre 9.736 ETP en 2020, contre 12.045 ETP fin 2014. Les coûts de fonctionnement seront réduits de 113 millions€ sur la période 2017-2020. On continue aussi à rogner dans les investissements, sauf dans les investissements relatifs à la sécurité. Cela signifie que plusieurs investissements de remplacement doivent également être reportés. Ces mesures permettent au management de présenter un plan financier en équilibre à ses organes de gestion avec une légère diminution de la dette financière nette par rapport au 31 décembre 2015.

La période 2018 à 2019 verra également des réductions des dotations, qui représenteront un grand défi pour Infrabel, tant sur le plan opérationnel (par ex. quant à la performance en baisse des lignes du réseau ferroviaire) que financier.

Il est d'une importance capitale qu'à partir de 2020, il soit à nouveau possible de réaliser des in-





vestissements de remplacement supplémentaires dans l'infrastructure ferroviaire pour rattraper le retard accumulé. Si ce n'est pas le cas, on court le risque de ne plus pouvoir rattraper ce retard, car le volume de travaux trop important rendrait cela physiquement impossible, avec pour conséquence une mise hors service de l'infrastructure ferroviaire en question jusqu'à ce qu'elle soit complètement remplacée.

En tenant compte de l'ampleur des économies à réaliser, il sera nécessaire d'adapter certaines règles internes relatives à la gestion du personnel. L'introduction de ces modifications pourrait donner lieu à des actions sociales et avoir un impact sur les redevances d'infrastructures perçues par Infrabel.

L'investisseur privé dans le projet Diabolo a contractuellement le droit de mettre prématurément fin au Partenariat Public-Privé, si le nombre de voyageurs reste nettement sous les prévisions sur une période de douze mois. À la suite de l'attentat du 22 mars 2016 à l'Aéroport National, le trafic ferroviaire depuis et vers l'aéroport a été suspendu pendant 1 mois. Cette suspension est considérée contractuellement comme un cas de

force majeure, ce qui fait que les conséquences négatives pour la concession Diabolo sont restées limitées. Depuis juillet 2016, le nombre de voyageurs est rétabli et il y a même davantage voyageurs que pendant la même période en 2015.

Infrabel doit faire face à un certain nombre de litiges juridiques importants, principalement à la suite d'accidents ferroviaires et d'actions d'entrepreneurs, et a dès lors constitué les provisions nécessaires.

Le 24 avril 2017, la Chambre du Conseil du Tribunal correctionnel de Bruxelles prendra une décision quant aux suites à donner aux poursuites entamées vis-à-vis d'Infrabel suite à l'accident de Buyzingen.

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. L'autorité de tutelle a cependant réagi positivement à la demande d'Infrabel de régulariser cela 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. Par précaution, la provision constituée pour les années d'imposition 2014 et 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 2016, Infrabel dispose de six 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;
- SPV Brussels Port SA<sup>5</sup>»
- SPV Zwankendamme SA;
- SPV 162 SA; et
- Ixilio SA, qui met à la disposition d'Infrabel ou de parties tierces des profils internes ou externes spécialisés, principalement dans le domaine IT.

Nous faisons référence au point 1.3 ci-dessus pour la fusion opérée le 2 janvier 2017 entre TUC RAIL SA et Ixilio SA, et pour l'achat planifié des actions TUC RAIL détenues par Transurb SA.

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;
- AlphaCloud SA, qui propose des solutions pour la sauvegarde et le back-up de données informatiques dans le Data Center à Muizen (Malines);
- Les SCRL Greensky, SPS Fin et Ed. Proj. Rho. SA (ex Black Swan Solar II), toutes trois fondées 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.

Dans le cadre d'une augmentation de capital générale chez Greensky, Infrabel a également pris part et a augmenté sa participation dans Greensky de 752.100,00€. Le taux actionnaire de 10% est resté inchangé. En 2016, il a été décidé de vendre l'une des actions dans Ed. Proj. Rho. SA à l'actionnaire majoritaire dans le courant de 2017.

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 Rail Freight Corridor North Sea - Baltic, qui a été créé en 2016.

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

Via ces filiales, Infrabel a également des participations indirectes dans:

- Woodprotect SA;
- Rail Facilities SA;
- l'ASBL Euro Carex; et
- Eurostation SA.

Nous faisons référence au point 1.3 ci-dessus pour la vente planifiée de l'action Eurostation détenue par TUC RAIL.

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

---

*5 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.*

# Données financières\*

## 1. Modifications dans la présentation des comptes annuels et des règles d'évaluation

Un certain nombre de modifications ont dû être apportées dans les comptes annuels afin de se conformer aux changements de la loi comptable (introduits par l'Arrêté royal du 18 décembre 2015), entrant en vigueur à partir de cet exercice.

Elles peuvent se résumer comme suit :

- Les anciennes rubriques « charges et produits exceptionnels » sont ventilées vers les nouvelles rubriques « revenus d'exploitation non récurrents », « charges d'exploitation non récurrentes », « revenus financiers non récurrents » et « charges financières non récurrentes ». Dans le compte de résultat ci-dessous, on ne retrouve donc plus le « résultat exceptionnel », mais bien le « résultat d'exploitation non récurrent » et le « résultat financier non récurrent ».
- A titre d'exception, il a été décidé de considérer les « amortissements exceptionnels sur immobilisations corporelles et incorporelles » comme des « charges d'exploitation récurrentes », pour autant qu'ils résultent de prises en inventaire tardives d'immobilisations corporelles ou incorporelles. Si, pour d'autres raisons, des « amortissements exceptionnels sur immobilisations corporelles

et incorporelles » étaient nécessaires dans le futur, ils seront repris dans la rubrique « charges d'exploitation non récurrentes ».

- Pour assurer la transparence et la continuité des rapports, il a été décidé d'introduire le concept Recurring EBITDA (REBITDA), ce qui correspond parfaitement à l'ancien EBITDA.
- Les frais d'établissement doivent être repris dans le bilan avant les actifs immobilisés et ne font donc plus partie des actifs immobilisés.
- Les provisions relatives à l'environnement doivent être présentées distinctement des autres provisions dans les comptes annuels sous la rubrique VII.A.4 – Obligations environnementales.
- Le bilan social ne fait plus partie intégrante des comptes annuels, mais doit être déposé séparément à la Banque Nationale de Belgique.

Leur impact sur Infrabel est donc principalement limité à un changement de présentation des comptes et n'a aucune incidence sur les montants comptabilisés.

Dans le compte de résultat ci-dessous, l'exercice 2015 a également été présenté selon ces nouvelles règles afin de permettre la comparaison entre les exercices 2015 et 2016.

Les règles d'évaluation ont été adaptées afin de se conformer à ce nouvel arrêté royal. De plus, à la demande des services techniques, certaines durées d'utilité ont été modifiées afin de mieux refléter la réalité sur le terrain, suite à des nouvelles méthodes d'entretien par exemple. Certaines nouvelles catégories d'actifs immobilisés ont également été créées suite à des nouvelles évolutions technologiques. Ces modifications n'ont aucune incidence sur le résultat, vu qu'il s'agit d'actifs immobilisés intégralement subsidiés.

*\*L'intégralité des comptes annuels fait partie du présent rapport et est située dans un document adjacent.*

# 2.

## Compte de résultat

COMPTE DE RESULTAT (en millions €)	2015	2016
<b>Produits d'exploitation</b>	1.519,32	1.451,97
<b>Chiffre d'affaires</b>	1.189,45	1.128,72
- Redevance d'infrastructure	688,46	702,45
- Dotation de l'État	224,83	169,93
- Divers	276,16	256,34
Variations des produits finis, des en-cours de fabrication et des commandes en cours d'exécution	-13,55	-2,55
Production immobilisée	306,59	308,65
Autres produits d'exploitation	36,83	17,15
<b>Charges d'exploitation</b>	1.423,12	1.396,73
Approvisionnements et marchandises	174,78	204,14
Services et biens divers	1.245,52	1.189,84
- Charges de personnel	744,81	701,12
- Divers	500,71	488,72
Autres charges d'exploitation	2,82	2,75
<b>Résultat d'exploitation brut récurrent (REBITDA)</b>	96,20	55,24
Résultat d'exploitation non récurrent	-19,01	8,96
Amortissements, réductions de valeur et provisions	-666,25	-631,34
Résultat financier récurrent	566,61	557,14
Résultat financier non récurrent	15,70	-1,58
<b>RESULTAT GLOBAL (EBT)</b>	-6,75	-11,58

## REBITDA

L'exercice 2016 se clôture sur un REBITDA de **55,2 millions €**, contre 96,2 millions € en 2015, soit une baisse de 41,0 millions €.

Cette évolution s'explique par :

- une baisse des produits d'exploitation de l'ordre de 67,4 millions € (-4,4%);
- compensée en partie par une baisse des charges d'exploitation de l'ordre de 26,4 millions € (-1,9%).

La baisse des produits d'exploitation de 67,4 millions € peut s'expliquer par :

- une baisse de la dotation de l'État pour 54,9 millions €,
- une baisse du chiffre d'affaires divers, principalement la construction d'installations ferroviaires et des contrats IT commandés par la SNCB, pour 19,8 millions €, qui n'est compensée que partiellement par une hausse de la variation des commandes en cours d'exécution pour 15,4 millions €,
- une baisse des autres produits d'exploitation pour 19,7 millions €, et
- une baisse de la variation des stocks des encours de fabrication et des produits finis de 4,5 millions €,
- compensée en partie par une hausse de la redevance d'infrastructure pour 14,0 millions €, et
- une hausse de la production immobilisée de 2,1 millions €.

La baisse des charges d'exploitation de 26,4 millions € peut s'expliquer par les éléments suivants :

- une baisse des charges de personnel de 43,7 millions €, et
- une baisse des autres achats de services et biens divers et des autres charges d'exploitation pour 12,1 millions €,
- compensée en partie par une hausse de la consommation des approvisionnements et des marchandises de 29,4 millions €.

## EBT

Le résultat d'exploitation non récurrent s'élève à **9,0 millions €**, contre -19,0 millions € en 2015. Ce résultat s'explique principalement par les subsides d'exploitation additionnels de l'Etat en compensation du montant de 7,9 millions € qui, en 2015, avait été repayé au fisc via HR Rail. En outre, des rectifications de l'inventaire des actifs immobilisés ont été comptabilisées pour 1,6 millions €. Celles-ci sont compensées intégralement par une comptabilisation correspondante sur les subsides en capital, qui se reflète dans le résultat financier non récurrent.

Les amortissements et charges ayant trait aux réductions de valeur et aux provisions se sont élevés à 631,3 millions €, soit une baisse de 34,9 millions € par rapport à 2015. Les amortissements ont diminué de 25,6 millions €, mais cette baisse a été presque entièrement compensée par une diminution correspondante des amortissements sur subsides en capital, de sorte qu'il n'a pour ainsi dire pas impacté l'EBT. Principalement suite aux réductions de valeur moins élevées sur les créances commerciales, les charges liées aux réductions de valeur ont diminué de 14,1 millions €. Les coûts liés aux provisions ont augmenté de 4,8 millions €, principalement à cause de l'impact de la baisse des taux d'intérêts sur les provisions pour pensions et obligations similaires.

Le résultat financier récurrent est positif et atteint 557,1 millions d'euros, soit une baisse de 9,5 millions € par rapport à 2015. Il comprend, d'une part, les produits financiers récurrents à hauteur de 677,2 millions €, dont 600,5 millions € se rapportant seulement aux amortissements sur subsides en capital, et, d'autre part, les charges financières récurrentes d'un montant de 120,1 millions €, dont 124,2 millions € de charges financières liées aux dettes et -4,0 millions € de reprises de réductions de valeur sur les autres créances.

Le résultat financier non récurrent est négatif et s'est élevé à -1,6 millions €. Nous nous référons aux rectifications susmentionnées de l'inventaire des actifs immobilisés.

L'exercice 2016 se clôture donc sur un résultat d'exploitation (EBT) global de -11,6 millions €

# 3.

## Bilan

ACTIF (en millions €)	2015	2016
I. Frais d'établissement	0,00	0,00
<b>Actifs immobilisés</b>	<b>18.736,46</b>	<b>19.073,05</b>
II. Immobilisations incorporelles	1.374,19	1.376,98
III. Immobilisations corporelles	17.286,86	17.621,37
IV. Immobilisations financières	75,41	74,70
<b>Actifs circulants</b>	<b>2.701,36</b>	<b>2.889,99</b>
V. Créances à plus d'un an	901,14	979,70
VI. Stocks et commandes en cours d'exécution	268,59	259,72
VII. Créances à un an au plus	462,41	361,22
VIII. Placements de trésorerie	399,65	556,58
IX. Valeurs disponibles	168,24	181,28
X. Comptes de régularisation	501,33	551,49
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>21.437,82</b>	<b>21.963,04</b>

PASSIF	2015	2016
<b>Capitaux propres</b>	<b>16.375,62</b>	<b>16.714,22</b>
I. Capital	875,28	875,28
II. Primes d'émission	299,32	299,32
III. Plus-values de réévaluation	62,31	61,92
IV. Réserves	17,17	17,17
V. Résultat reporté	-109,82	-109,82
Perte de l'exercice à affecter		-11,58
VI. Subsidés en capital	15.231,36	15.581,93
<b>Provisions</b>	<b>442,35</b>	<b>459,33</b>
VII. Provisions	442,35	459,33
<b>Dettes</b>	<b>4.619,85</b>	<b>4.789,49</b>
VIII. Dettes à plus d'un an	3.158,59	2.879,29
IX. Dettes à un an au plus	661,45	1070,19
X. Comptes de régularisation	799,81	840,01
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>21.437,82</b>	<b>21.963,04</b>



**Le total bilantaire** d'Infrabel au 31.12.2016 s'élève à 21.963,0 millions€, soit une hausse de 525,2 millions€ par rapport à l'année précédente (+ 2,4%).

La structure bilantaire reste marquée par un volume important d'actifs immobilisés (19.073,0 millions€). Il s'agit essentiellement d'immobilisations corporelles (17.621,3 millions€), mais également d'immobilisations incorporelles (1.377,0 millions€), parmi lesquelles figure le droit d'exploitation, et les immobilisations financières (74,7 millions€).

L'accroissement des immobilisations de 336,6 millions€ est dû aux investissements réalisés en 2016 à hauteur de 885,5 millions€. Ces augmentations sont partiellement compensées par les amortissements et les réductions de valeur sur les actifs immobilisés, par les mises hors service et par les remboursements d'emprunts par les filiales pour un montant de 548,9 millions€.

Parmi ces immobilisations corporelles, un montant de 57,2 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 (2.890,0 millions€), qui sont constitués de 1.340,9 millions€ de créances, 737,9 millions€ de placements de trésorerie et de valeurs disponibles, 259,7 millions€ de stocks et de commandes en cours d'exécution et, enfin, 551,5 millions€ de comptes de régularisation.

La hausse des actifs circulants de 188,6 million d'euros est due à la hausse des placements de trésorerie et des valeurs disponibles de 170,0 millions€ et des comptes de régularisation de 50,1 millions€, en partie compensée par une baisse des créances de 22,6 millions€ et des stocks et commandes en cours de 8,9 millions€.

Le passif est composé de 16.714,2 millions € de capitaux propres, dont 15.581,9 millions € de subsides en capital, puis 459,3 millions € de provisions et 4.789,5 millions € de dettes, dont 2.879,3 millions € de dettes (brutes) à long terme, 1.070,2 millions € de dettes à court terme et pour 840,0 millions € de comptes de régularisation.

**Les capitaux propres** ont augmenté de 338,6 millions€ à cause de l'accroissement des subsides en capital, légèrement compensé par la baisse des plus-values de réévaluation et la perte de l'exercice.

Les provisions ont augmenté de 17,0 millions€, principalement suite à la comptabilisation de provisions additionnelles pour les provisions liées au personnel à cause de la baisse des taux d'intérêts, compensée en partie par une baisse des provisions pour instruments financiers et litiges juridiques.

L'augmentation des dettes de l'ordre de 169,6 millions € est le résultat de la hausse de 408,7 millions € des dettes à court terme et de l'augmentation de 40,2 millions € des comptes de régularisation, compensée en partie par la baisse de 279,3 millions € des dettes à long terme. La hausse des dettes à court terme est principalement due à la reclassification vers les dettes à court terme de la partie des dettes à long terme qui vient à échéance au cours de l'exercice 2017 pour un montant de 412,0 million €. Les dettes à long terme ne diminuent que de 279,3 millions € parce que l'impact de la reclassification est compensé en partie par la capitalisation d'intérêts, l'appréciation du USD, l'exercice par un établissement de crédit de son option de prolongation de deux ans d'un prêt existant, etc.

# 4.

## Continuité

Le Conseil d'administration constate qu'il ressort du bilan une perte reportée à hauteur de 121,4 millions € et que des pertes ont été réalisées sur trois exercices consécutifs, 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. En plus, ce résultat doit être vu dans le cadre d'un chiffre d'affaires de 1,1 milliard € en 2016;
- La perte reportée de 121,4 millions € doit être comparée à des capitaux propres totaux de 16,7 milliards €;
- Infrabel entretient des liens étroits avec l'État fédéral, actionnaire à 99,3%;
- L'équilibre financier est garanti par la loi, notamment via l'article 47, §1<sup>er</sup>, 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.



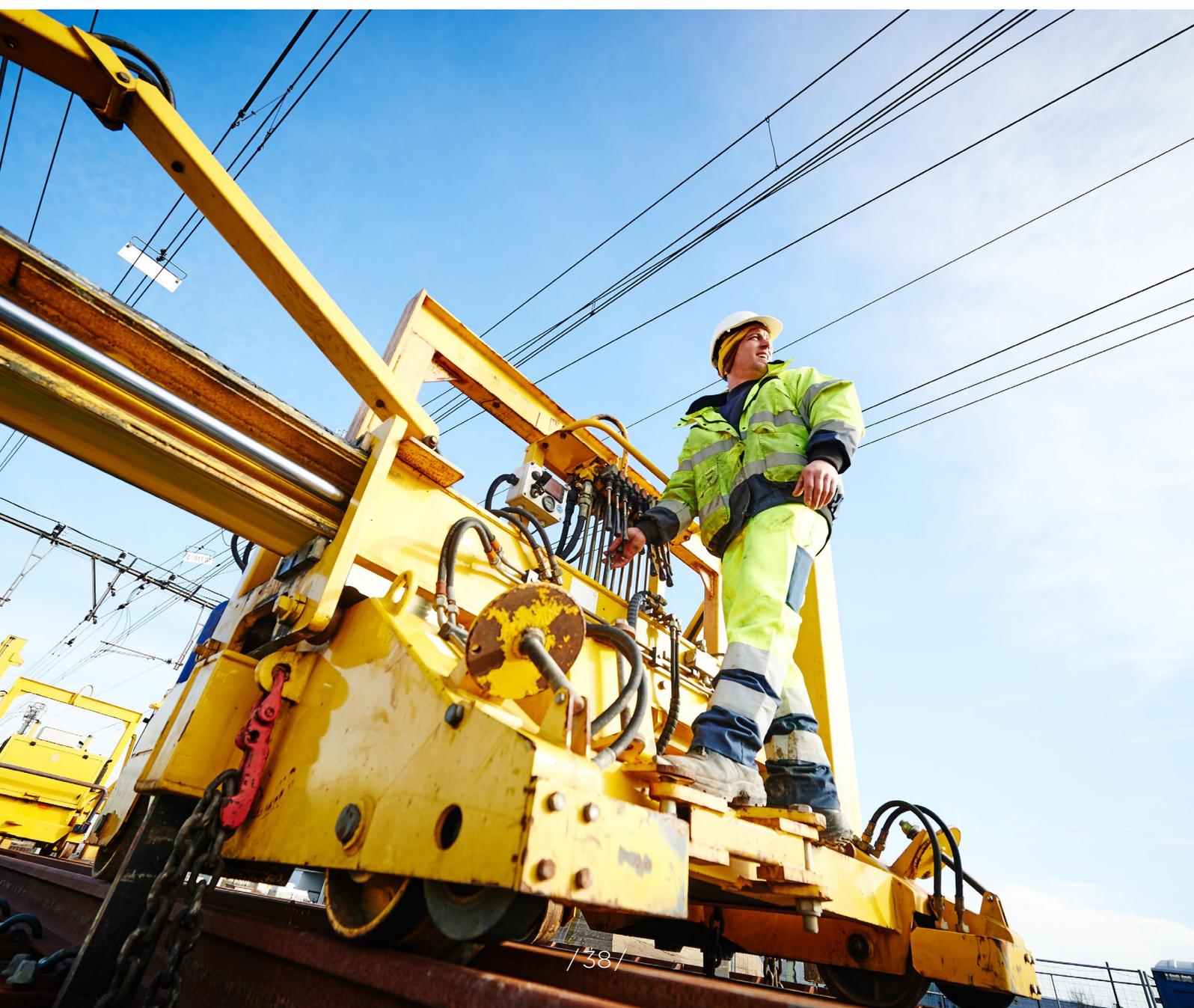
# 5.

## Affectation du résultat

Le résultat à affecter s'élève à :	
- Résultat à affecter de l'exercice :	-11.579.917,48€
- Résultat reporté de l'exercice précédent :	-109.822.000,32€
- Résultat à affecter :	-121.401.917,80€

Le Conseil d'administration propose l'affectation de résultat suivante :	
- Report au prochain exercice	-121.401.917,80€



# 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. A cet effet, elle a arrêté une politique financière, approuvée par le Conseil d'administration, par laquelle cette gestion des risques est strictement réglementée.

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. La durée résiduelle pondérée de la dette à long terme est fixée à 5 ans minimum.

### **RISQUE DE CHANGE**

Toute opération d'endettement ou de placement significative qui génère un risque de change supérieur à EUR 100.000, est immédiatement et intégralement couverte en EUR (principal et intérêts) par l'utilisation de produits dérivés. La position couverte peut être assortie d'un taux d'intérêt flottant ou fixe. Tous les risques commerciaux

de change d'une contrevaletur de EUR 100.000 et plus doivent être couverts immédiatement par des contrats à terme.

### **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'Etat belge envers Infrabel.

### **RISQUE DE CRÉDIT**

En application de la politique financière, des liquidités devenant éventuellement disponibles sont placées auprès d'un certain nombre d'institutions financières à hauteur d'un montant maximal autorisé, qui est tributaire du rating de chaque contrepartie financière, et pour une période de 12 mois maximum. Les montants restants sont placés auprès de l'Agence de la Dette de l'État belge. Le risque de contrepartie s'en trouve réduit au minimum; en outre, le rating de toutes les contreparties est actualisé toutes les deux semaines.

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 les opérateurs ferroviaires.

# 7. Missions complémentaires confiées aux commissaires

Pendant l'exercice comptable 2016, aucune mission complémentaire n'a été confiée aux commissaires.



# 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 2016, le Conseil d'administration était composé comme suit :**

- Madame Christine VANDERVEEREN,  
*Présidente du Conseil jusqu'au 30 septembre 2016;*
- Monsieur Luc LALLEMAND,  
*Administrateur délégué;*
- Monsieur Jan CORNILLIE;
- Monsieur Jacques ETIENNE,

*Président du Conseil « ad intérim »  
du 24 octobre 2016 au 31 décembre 2016;*

- Monsieur Ruben LECOK;
- Madame Sylvianne PORTUGAELS;
- Monsieur Pierre PROVOST;
- Madame Lieve SCHUERMANS;
- Madame Maria VAN DE WIELE  
*(Mieke OFFECIERS);*
- Monsieur Laurent VRIJDAGHS.

**Les changements suivants ont été décidés en 2016 :**

Mme Christine VANDERVEEREN a été désignée "I-FBA Director Finance & Business Administration (CFO)", à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2016. Vu l'incompatibilité entre le mandat d'Administrateur et la qualité de membre du personnel prévue dans la loi du 21 mars 1991 (art. 212 § 1, 2) et les statuts d'Infrabel (art. 18 § 1, 2), elle a quitté ses fonctions de Présidente le 30 septembre 2016, à l'issue de la période de transition de 3 mois prévue par la loi précitée.

Dans l'attente de la nomination d'un nouveau Président, M. Jacques ETIENNE a exercé la présidence "ad intérim" à partir du 24 octobre 2016.



Le nouveau Président, M. Herman De Bode, a pris la direction d'un Conseil qui compte désormais des représentants des régions:



• M. Karel Stessens, pour la Région bruxelloise;



• M. Antoine de Borman, pour la Région wallonne;



• M. Herman De Bode, pour la Région flamande.

### Le nouveau Conseil d'administration est composé comme suit:

- Monsieur Herman De Bode, Président du Conseil;
- Monsieur Luc Lallemand, Administrateur délégué;
- Monsieur Jan Cornillie;
- Monsieur Jacques Etienne;
- Monsieur Ruben Lecok;
- Madame Sylviane Portugaels;
- Monsieur Pierre Provost;
- Madame Florence Reuter;
- Madame Maria Van De Wiele (Mieke Offeciers);
- Madame Karin Genoe;
- Madame Ingrid Ceusters;
- Monsieur Laurent Vrijdaghs;
- Monsieur Karel Stessens;
- Monsieur Antoine de Borman.





Ces nominations entrent en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Fonction principale exercée en 2016 en dehors d'Infrabel par les Administrateurs non exécutifs

- Madame Christine VANDERVEEREN, Directrice, service juridique, Belfius SA jusqu'au 30 juin 2016. I-FBA Director Finance & Business Administration (CFO) auprès d'Infrabel depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2016;
- Madame Maria VAN DE WIELE, Senior partner Interelgroup SA;
- Monsieur Laurent VRIJDAGHS, Administrateur général de la Régie des Bâtiments;
- Monsieur Jan CORNILLIE, Directeur Service d'études sp.a;
- Monsieur Jacques ETIENNE, juriste retraité;
- Madame Sylvianne PORTUGAELS, Directrice générale du CHR Citadelle (Liège);
- Monsieur Ruben LECOK, Directeur politique générale auprès du Vice-Premier Ministre et Ministre de la Coopération au Développement, de l'Agenda numérique, des Télécommunications et de la Poste;
- Monsieur Pierre PROVOST, Directeur du cabinet de la Secrétaire d'Etat à la Région de Bruxelles-Capitale et de la Ministre-Présidente du Collège de la Commission de la Communauté française;
- Madame Lieve SCHUERMANS, Inspectrice des Finances.

## Nomination des Administrateurs

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.

# Fonctionnement

EN 2016, 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 § 1<sup>er</sup>, 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..»*

## 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 2016, le Conseil **n'a pas utilisé cette procédure**.

## Intérêt opposé de nature patrimoniale

En 2016, la procédure telle que prescrite à l'article 523 du Code des Sociétés: 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 trouvé application en aucun cas**.

## Charte 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. Eviter tout conflit entre ses intérêts personnels directs ou indirects et ceux de la société;
8. Eviter 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.

### Charte 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'immiscer 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.

### 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 à l'article 210 de la loi du 21 mars 1991.

### Composition

Le Comité est composé comme suit :

- Monsieur Laurent VRIJDAGHS,  
*Président du Comité d'audit;*
- Madame Maria VAN DE WIELE;
- Madame Lieve SCHUERMANS;
- 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.

### Changements en 2016

Néant.

### Fonctionnement

AU COURS DE L'ANNÉE 2016, LE COMITÉ S'EST RÉUNI **6 FOIS**.

### Compétences

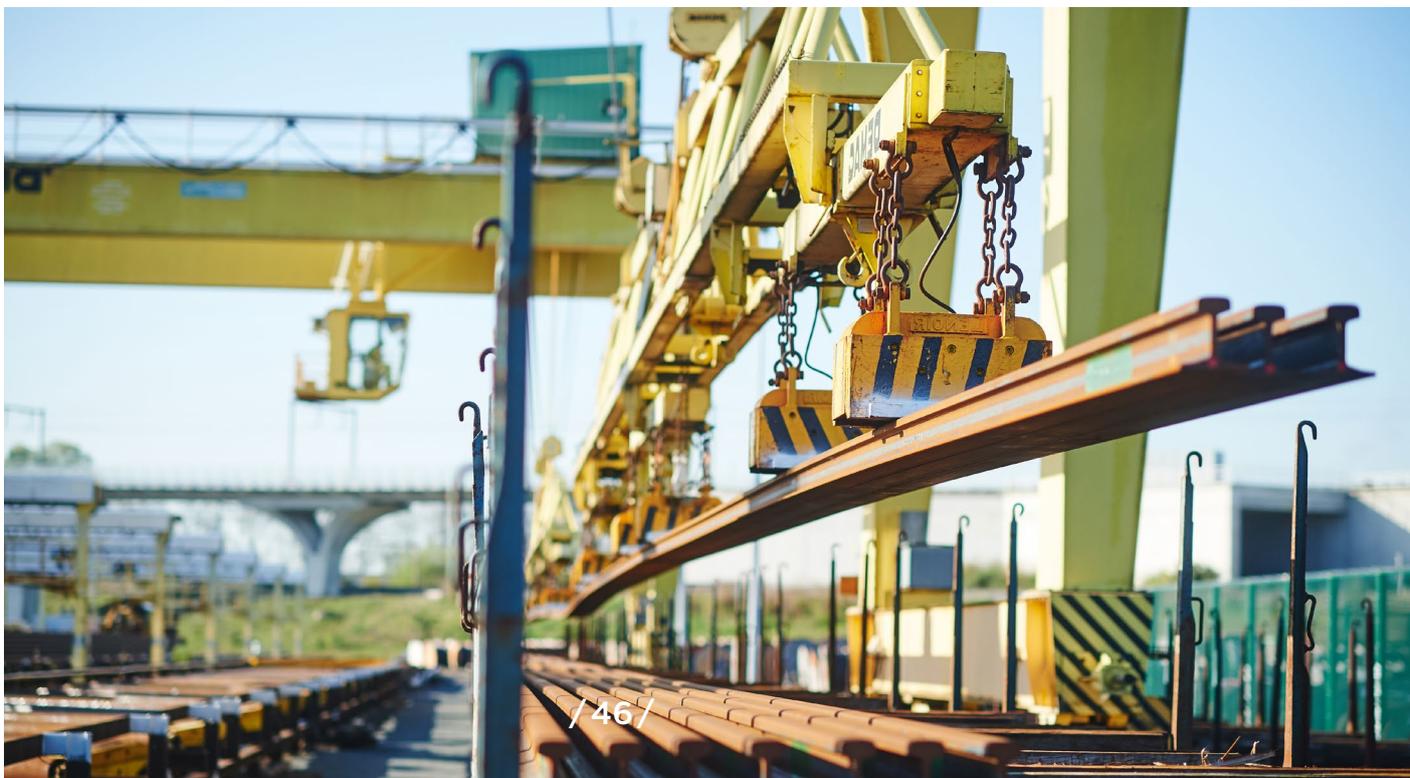
Le Comité d'audit assume les tâches que lui confie le Conseil d'administration. En outre, il a pour mission d'assister le Conseil d'administration à travers l'examen des informations financières, notamment les comptes annuels, le rapport annuel et les rapports intermédiaires. Le Comité s'assure également 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-AI, 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-AI ;
- 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-AI en réponse à ces recommandations d'audit et les actions mises en œuvre par le management en réponse à ces recommandations ; charger l'Audit Interne I-AI d'intervenir auprès du Comité de direction en cas de lacunes et/ou de retards significatifs constatés dans la mise en œuvre de 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.





### 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 est composé comme suit :

- Madame Christine VANDERVEEREN,  
*Présidente du Comité de nomination et  
de rémunération (jusqu'au 30 septembre)*;
- Monsieur Luc LALLEMAND;
- Monsieur Jan CORNILLIE;
- Monsieur Jacques ETIENNE.

#### Modifications en 2016

Mme Christine VANDERVEEREN a démissionné de ses fonctions de présidente à partir du 30 septembre 2016. Il n'y a pas eu de réunion du Comité de Nominations et de Rémunération dans la période du 30 septembre au 31 décembre 2016.

#### Fonctionnement

EN 2016, IL S'EST RÉUNI **2 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,  
Directeur général Traffic Management  
& Services;
- Monsieur Dirk DEMUYNCK,  
Directeur général Build.

### 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).

### Modifications intervenues en 2016

Néant.

## Fonctionnement

AU COURS DE L'ANNÉE 2016, LE COMITÉ DE DIRECTION S'EST RÉUNI **37 FOIS**.

### 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 de 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.

### 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, 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'Etat.

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.

Monsieur David WEYTSMAN et Monsieur Maxime SEMPO ont été nommés Commissaire du Gouvernement auprès d'Infrabel à partir du 18 mars 2015 par arrêté royal du 26 février 2015.

### Modifications intervenues en 2016

Néant.

### 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.

Le commissaire du gouvernement suppléant touche une partie de la rémunération variable proportionnellement au nombre de réunions auxquelles il remplace le commissaire du gouvernement.

Pour l'exercice 2016, il a été liquidé les indemnités suivantes:

- La partie forfaitaire indexée de janvier à juin (= X 1,6084) s'élève à € 1.809,45 bruts/6 mois, soit € 301,57 bruts /mois; la partie forfaitaire indexée de juillet à décembre (= X 1,6406) s'élève à € 1.845,67 bruts/6 mois, soit € 307,61 bruts /mois
- La partie variable indexée s'élève à € 7.310,25 bruts/an, payée proportionnellement à la présence au Conseil d'administration.

	Forfaitaire	Variable	TOTAL
<b>M. David WEYTSMAN</b> <i>commissaire du gouvernement</i>	3.655,12€	6.645,7€ (10 réunions /11)	10.300,82€
<b>M. Maxime SEMPO</b> <i>commissaire du gouvernement</i>	3.655,12€	5.316,56€ (8 réunions /11)	8.971,68€

## 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 21 mai 2014 a décidé la reconduction unique, pour les exercices sociaux 2014 à 2016<sup>7</sup>, du mandat de commissaire-réviseur confié aux sociétés Grant-Thornton & Mazars<sup>6</sup>.

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

L'Assemblée Générale du 21 mai 2014 a pris connaissance de la décision de l'assemblée générale de la Cour des Comptes du 7 octobre 2013 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 Mazars Réviseurs d'entreprises SCRL, représentée par Monsieur Philippe GOSSART;
- la société Grant Thornton Réviseurs d'entreprises, représentée par Madame Ria VERHEYEN;
- 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 2016, Infrabel comptait 18 filiales et sociétés en participation. Dans 15 de ces filiales, des mandats sont exercés par des membres des organes de gestion et par du personnel d'Infrabel.

6. En 2016, une nouvelle procédure a été lancée par Infrabel en vue de la désignation des réviseurs pour le contrôle de ses comptes statutaires et de ses comptes consolidés. La désignation des réviseurs sélectionnés est proposée à l'AG du 17 mai 2017.

## 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, Présidente GEIE Rail Freight Corridor North Sea-Mediterranean, Vice-Présidente RailNet Europe;
- Monsieur Dirk DEMUYNCK, Administrateur délégué TUC RAIL, Président Ixilio;
- Monsieur Marc SMEETS (jusqu'à 30/9/2016), Administrateur TUC RAIL, Administrateur Ixilio, Président SPV 162, Président SPV Zwankendamme, Président SPV Brussels Port, Administrateur Rail Facilities, Administrateur AlphaCloud;
- Madame Christine VANDERVEEREN, (depuis 1/10/2016), Administratrice TUC RAIL, Administratrice Ixilio, Administratrice SPV 162, Administratrice SPV Zwankendamme, Administratrice SPV Brussels Port, Administratrice Rail Facilities, Administratrice AlphaCloud;
- Monsieur Eric MERCIER, Administrateur délégué Ixilio, Président AlphaCloud;
- Madame Cecilia MAES, Administratrice Ixilio, 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 Alex RAVIART, Administrateur Ixilio;
- Monsieur Richard MARCELIS, Administrateur CCB, Woodprotect Belgium, Greensky et de SPS Fin;
- Monsieur Paul GODART, Administrateur Woodprotect Belgium, Administrateur CCB;
- 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.

### Rémunération

Tous les mandats précités (au point 3.6.2.) sont non rémunérés<sup>7</sup>.



<sup>7</sup> A l'exception du mandat d'Administrateur de Greensky de Richard Marcelis, dont la rémunération est entièrement cédée à Infrabel.

# Rapport de rémunération

## Introduction

***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.

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.

Pour les deux prochains exercices, aucune modification à la politique de rémunération n'est prévue.

### **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.

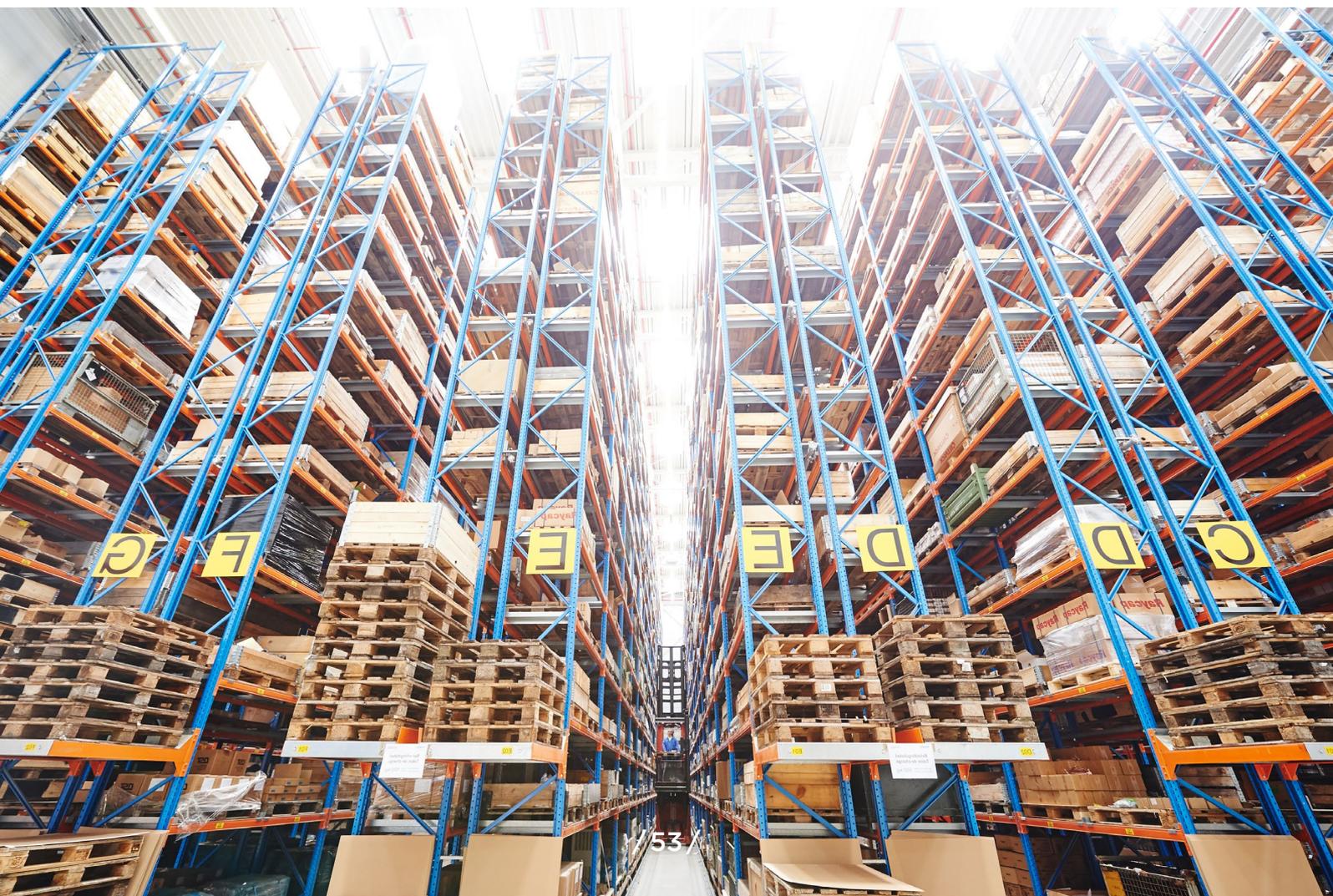
Tous les frais encourus par l'Administrateur délégué dans l'exercice de son mandat sont pris en charge par Infrabel.

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.

### ***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 (brut) des Administrateurs
	Conseil (total 11)	Comité d'Audit (total 6)	Comité de nomination et de rémunération (total 2)	Conseil et autres Comités (€)
Christine VANDERVEEREN	8/8		2/2	17.400,02
Mieke OFFECIERS	11	6		21.499,96
Laurent VRIJDAGHS	11	6		21.499,96
Jan CORNILLIE	11		2	19.899,96
Jacques ETIENNE	10		2	22.251,59
Sylvianne PORTUGAELS	10			18.599,96
Ruben LECOK	10			18.599,96
Pierre PROVOST	11	5		21.099,96
Lieve SCHUERMANS	10	6		20.999,96

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.

La Présidente a exercé effectivement ses fonctions sans rémunération durant les mois de juillet, août et septembre 2016. Pendant cette période, il y a eu deux réunions.



**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 a marqué son accord sur l'introduction de principes de performance management pour le CEO, les Directeurs généraux et pour les cadres supérieurs.

Il a fixé les critères d'évaluation, par le biais de targets effectifs, de résultats minimaux et maximaux. 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 d'un haut niveau un performance management proces I-perform tient en partie compte de la méthode utilisée pour les membres du Comité de direction et ntroduit également des éléments spécifiques propres au domaine de résultats de chaque dirigeant.

Vu le contexte budgétaire, il a été procédé à un certain nombre de modifications par rapport à l'année 2015.

L'évaluation objective se fait sur base des résultats d'entreprise, divisés en six grands domaines partiels.

Le poids respectif accordé à chacun des domaines partiels, est différent pour le CEO et pour les différents Directeurs généraux, en fonction de son importance pour la fonction concernée.

	CEO	Directeurs généraux
1. Sécurité	20 %	de 20 à 25 %
2. Ponctualité	17,5 %	de 15 à 21,5 %
3. Résultats financiers	15 %	de 5 à 15 %
4. Exécution des investissements	5 %	de 5 à 25 %
5. Exécution du plan stratégique	7,5 %	de 8,5 à 10 %
6. Exécution du contrat de gestion	15 %	de 5 à 7,5 %
SOUS-TOTAL	80 %	80 %
Évaluation individuelle	20 %	20 %
TOTAL	100 %	100 %

**Rémunérations du CEO pour l'exercice social  
faisant l'objet du rapport de gestion -**

**Bonus cash à long terme payé au CEO en rap-  
port avec l'exercice social faisant l'objet du rap-  
port 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	235.891,86 € indemnité brute comme indépendant (pour la période allant du 1 <sup>er</sup> janvier 2016 au 31 décembre 2016)
Rémunération variable <sup>8</sup>	€ 61.537,00 (pour la période allant du 1 <sup>er</sup> janvier 2016 au 31 décembre 2016 et à verser en 2017)
TOTAL	297.428,86 € rémunération brute (pour la période allant du 1 <sup>er</sup> janvier 2016 au 31 décembre 2016)
Pension	<p>Aucun plan de pension complémentaire n'est prévu.</p> <p>Aucune assurance de groupe n'est également prévue.</p> <p>En cas de mise à la retraite ou de décès dans le 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:</p> <p>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 ce même nombre d'années, abstraction faite des services rendus en qualité d'Administrateur délégué;</p> <p>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.</p>
Autres avantages	Voiture de société pour 4.334,62 €
Bonus cash à long terme payé au CEO en rapport avec l'exercice comptable	Aucun

8. En avril 2016 une rémunération variable de 60.368 € a été versée pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2015 au 31 décembre 2015

**Sur une base globale et en rapport avec l'exercice comptable faisant l'objet du rapport de gestion: la rémunération des autres membres du management exécutif**

**Sur une base globale, le cash à long terme payé aux autres membres du management exécutif (en dehors du CEO) en rapport avec l'exercice comptable faisant l'objet du rapport de gestion**

Tous les membres du Comité de direction, à l'exception de l'Administrateur délégué	
Statut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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. 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 la pension.</li> <li>- Conformément aux règles HR fixées par la HR-Rail, les membres maintiennent leur grade et sont chargés de la fonction de directeur général.</li> </ul>
Rémunération fixe	€ 563.831,79 rémunération brute de base (pécule de vacances compris)
Rémunération variable <sup>9</sup>	€ 151.751,73 (pour la période allant du 1 <sup>er</sup> janvier 2016 au 31 décembre 2016 et à verser en 2017)
TOTAL	€ 715.583,52
Pension	<p>Aucun plan de pension complémentaire n'est prévu.</p> <p>Aucune assurance de groupe n'est également prévue.</p> <p>En cas de mise à la retraite ou de décès dans le 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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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 ce même nombre d'années, abstraction faite des services rendus en qualité d'Administrateur délégué;</li> <li>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 ce même nombre d'années, abstraction faite des services rendus en qualité de directeur général;</li> </ul>
Autres avantages	Voiture de société comme avantage en nature d'une valeur de 10.963,65 €
Autres	Néant
Bonus cash à long terme	Aucun

9. En mai 2016 une rémunération variable de 150.000 € a été versée pour la période du 1er janvier 2015 au 31 décembre 2015

**Nombre et caractéristiques clés des actions attribuées au cours de l'exercice comptable aux différents managers exécutifs (y compris le CEO)**

**Sur une base individuelle:**

**Nombre et caractéristiques clés des options sur actions ou autres droits accordés au cours de l'exercice comptable aux différents managers exécutifs (y compris le CEO)**

**Sur une base individuelle:**

**Nombre et caractéristiques clés des options sur actions ou autres droits des différents managers exécutifs (y compris le CEO) exercés ou expirés 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.

A 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.

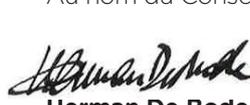
La nouvelle convention particulière fixant les droits et obligations réciproques entre Infrabel, HR Rail et le Directeur général, approuvé par le Conseil du 25 mars 2014 prévoit en matière d'indemnité de départ:

En cas de démission dans le cours de son mandat de directeur général ou en cas de non-renouvellement de ce mandat, il/elle sera remplacé 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 remplacé dans le grade de directeur et est rémunéré selon les conditions pécuniaires liées à ce grade.

Etabli à Bruxelles le 25 avril 2017.

Au nom du Conseil d'administration



**Herman De Bode**

Président du Conseil



**Luc Lallemand**

Administrateur délégué d'administration