

Rapport Annuel 2005



# Rapport Annuel 2005

Première partie  
Rapport d'activité



S.A. DE DROIT PUBLIC  
RUE BARA 110  
B-1070 BRUXELLES

# Sommaire

Mission, vision, valeurs	3
Message du Président et de l'Administrateur délégué	4
Chiffres clés	6
Liste des faits marquants de 2005	8
<b>Qui est Infrabel...?</b>	<b>11</b>
Infrabel au sein du Groupe SNCB	12
L'organisation d'Infrabel	17
Rapport de Gestion 2005	18
Infrabel en trois priorités	20
<b>BRIO, un plan stratégique pour l'avenir</b>	<b>23</b>
BRIO, un plan d'action pour Infrabel	24
BRIO, les priorités stratégiques	25
<b>Plan d'investissement</b>	<b>29</b>
Un plan d'investissement ambitieux	30
RER	32
Un Diabolo pour l'aéroport de Bruxelles-National	34
Port d'Anvers, les rails de la croissance	36
TGV, l'Europe à grande vitesse	38
Bruxelles-Luxembourg, une ligne pour l'Europe	42
<b>Infrastructures &amp; Achats</b>	<b>45</b>
Rapport d'activité 2005	46
Modernisation, plutôt prévenir que guérir	50
<b>Réseau</b>	<b>53</b>
Rapport d'activité 2005	54
La ponctualité comme cheval de bataille	58
<b>Accès au Réseau</b>	<b>61</b>
Rapport d'activité 2005	62
Les clients d'Infrabel	63
La sécurité, une priorité d'Infrabel et une priorité européenne	64
<b>La gestion d'Infrabel</b>	<b>67</b>
Les services généraux	68
Une gestion rigoureuse au service de la croissance	72
<b>Corporate Governance</b>	<b>74</b>
<b>TUC – Rail</b>	<b>81</b>
Rapport d'activité 2005.	82

## Mission

Entreprise publique autonome et gestionnaire d'infrastructure indépendant vis-à-vis des entreprises ferroviaires, Infrabel veut mettre à disposition des opérateurs une infrastructure ferroviaire compétitive et adaptée aux demandes actuelles et futures. Son objectif est de contribuer activement, au sein du réseau ferré européen, à une mobilité durable au service du développement économique et social belge.

## Vision

Infrabel ambitionne de devenir le carrefour de l'Europe. Pour y parvenir, elle veut atteindre une fiabilité et une accessibilité optimales de son réseau. Elle s'efforce de développer une technologie performante, qui tienne compte des besoins de ses stakeholders, et vise à assurer, dans le respect de l'interopérabilité ferroviaire, la meilleure intégration possible avec les différents modes de transport.

## Valeurs

Infrabel vise en permanence une sécurité et une qualité optimales de son infrastructure ferroviaire pour l'ensemble de la collectivité, ses clients, son personnel, ses actionnaires et ses autres stakeholders.

Ces impératifs impliquent les valeurs suivantes :

### Recherche de la précision

Infrabel assume la responsabilité de services de qualité, en particulier pour permettre à ses clients d'assurer la ponctualité à laquelle ils se sont eux-mêmes contractuellement engagés. La Société cherche sans cesse à s'améliorer, à anticiper et à réagir aux changements.

### Esprit d'équipe et confiance

La direction, les employés et les collaborateurs de la Société coopèrent entre eux par le partage de connaissances, d'idées et de ressources. Chacun apporte sa part à l'équipe dans l'accomplissement de son travail quotidien. Les collaborateurs entretiennent des relations respectueuses les uns avec les autres. Sécurité et qualité sont le fruit d'un travail d'équipe.

### Sens des responsabilités

Infrabel gère ses activités de façon efficace et irréprochable tant sur le plan de la sécurité que de la qualité.

### Intégrité

Le personnel adopte en toute occasion une conduite exemplaire, honnête et équitable, et ce, dans tous les aspects de son travail.

### Engagement envers le client

Pour optimiser la satisfaction de ses clients, Infrabel place leur intérêt au cœur de ses préoccupations. Elle cherche également à établir un équilibre entre les besoins particuliers de chacun et ceux de l'ensemble de la collectivité.

### Ouverture d'esprit, transparence et motivation du personnel

Infrabel est fière de la richesse émanant de la diversité des individus et des idées. Elle s'engage à créer un climat de confiance pour son personnel. Le maintien de son succès exige que la Société offre à ses collaborateurs la formation et les opportunités de développement personnel dont ils ont besoin. Les employés sont investis des responsabilités nécessaires pour accomplir au mieux leur travail. Ils peuvent ainsi en retirer un sentiment de réalisation personnelle et contribuer au succès de la Société.

## Message du Président et de l'Administrateur délégué

Le 1er janvier 2005, un nouveau chapitre important a été ajouté à l'histoire des Chemins de Fer Belges, conséquence de la libéralisation du marché ferroviaire. Société unitaire depuis 1926, la SNCB léguait son riche héritage à trois entreprises publiques autonomes : la SNCB-Holding, la SNCB et Infrabel. Ensemble, ces trois entreprises forment le groupe SNCB. Elles assurent un service optimal dans le secteur ferroviaire et jouent un rôle de pionnier dans le domaine du transport public et du transport intermodal.

Dotées chacune de leur spécificité, ces trois entreprises du Groupe SNCB s'inscrivent dans le nouveau paysage ferroviaire européen. Celui-ci est caractérisé par une concurrence de plus en plus grande dans le transport de marchandises et le trafic international de voyageurs, et par une séparation nette entre l'activité de transport et la gestion de l'infrastructure. Conformément aux directives européennes, l'endettement historique du groupe a été repris par l'Etat afin de permettre aux nouvelles entreprises d'aborder, sur une assise solide et avec plus de confiance, les décennies de développement qui les attendent.

En tant que gestionnaire d'infrastructure indépendant vis-à-vis des entreprises ferroviaires, Infrabel entend désormais contribuer activement à une mobilité durable au service du développement économique et social belge. Nous visons en permanence une sécurité et une qualité optimales afin d'offrir une infrastructure de plus en plus compétitive, à même de répondre aux demandes de nos clients. Le contrat de gestion conclu avec l'Etat et le plan d'entreprise qui en découle forment également la base d'un programme exigeant visant une utilisation optimale des dotations allouées.

Pour la période 2005-2007, Infrabel investira ainsi 3,3 milliards €, mettant surtout l'accent sur la modernisation et l'extension de l'infrastructure destinée au trafic intérieur de voyageurs et de marchandises (le Réseau Express Régional dans et autour de Bruxelles et les divers travaux d'infrastructure dans et autour des ports,

entre autres). Infrabel investira également une part importante de ses moyens dans le parachèvement des Lignes à Grande Vitesse, la poursuite de l'amélioration de la sécurité, l'accroissement de la ponctualité, l'interopérabilité ferroviaire, la construction d'infrastructures de qualité et un meilleur accueil des voyageurs. Ces investissements s'appuient toujours sur la forte responsabilité sociale de l'entreprise, puisque Infrabel travaille grâce à la dotation de l'Etat.

Le moteur de cette dynamique est le plan stratégique BRIO (Belgian Railway Infrastructure Objectives) dont l'élaboration a demandé l'investissement d'un grand nombre de collaborateurs d'Infrabel. Il définit 22 priorités stratégiques de la société pour les années 2006 à 2010. Ce plan est crucial pour moderniser notre outil industriel et susciter le changement de culture nécessaire à tous les niveaux.

Infrabel est résolument prête à se tourner vers l'avenir. Fort de son professionnalisme et de son savoir-faire, le gestionnaire d'infrastructure veut relever les défis des évolutions technologiques et de la libéralisation du transport ferroviaire. Nous sommes en mesure de pouvoir nous adapter sans délai, et dans le respect de la continuité, aux développements de demain. Le renouvellement permanent de nos prestations et leur amélioration ne peuvent se faire que grâce au professionnalisme et à la motivation de tous nos collaborateurs. Cet esprit assure un avenir solide à Infrabel.

Nous avons beaucoup d'estime pour le dévouement et l'engagement qu'ont montrés nos collaborateurs et dont ils font encore preuve tous les jours, malgré les aléas qu'engendrent inévitablement de tels changements. Cette attitude est essentielle pour relever les nouveaux défis. Ensemble, poursuivons le renouveau du rail en lui donnant la place qu'il mérite dans un marché de la mobilité en pleine croissance.



**Luc Lallemand**  
ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ



**Antoon Colpaert**  
PRÉSIDENT DU CONSEIL



## Conseil d'administration

**Christine Servaty**  
COMMISSAIRE DU  
GOUVERNEMENT

**Jan Kerremans**  
ADMINISTRATEUR

**Mieke Offeciers**  
ADMINISTRATRICE

**Luc Lallemand**  
ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ

**Nathalie Roose**  
SECRÉTAIRE DES  
ORGANES DE GESTION

**Antoon Colpaert**  
PRÉSIDENT DU CONSEIL

**Laurent Vrijdaghs**  
ADMINISTRATEUR

## Comité de direction



**Marcel Baele**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL RÉSEAU



**Jean Marie Raviart**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL  
INFRASTRUCTURE & ACHATS



**Luc Vansteenkiste**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL ACCÈS AU RÉSEAU



**Luc Lallemand**  
ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ

# Chiffres clés

## Ponctualité des trains

Trains arrivés à l'heure ou avec un retard inférieur à 5 minutes (sans neutralisation)



95,6 %  
Luxembourg



91,9 %  
Belgique



91,8 %  
Pays-Bas



83,1 %  
France



81,4 %  
Allemagne

94,8 %  
avec neutralisation

## L'infrastructure



3 536 km  
de lignes dont  
2 950 électrifiées



4 100 aiguillages  
en voies principales et  
8 000 aiguillages  
en voies accessoires

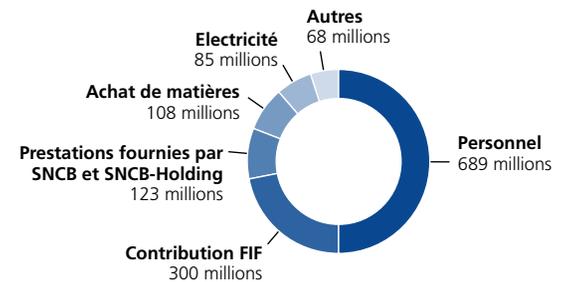


8 700 signaux



2 072  
passages à niveau

## Charges



## EBITDA - EBT

En Million d'EUR

Résultat d'exploitation brut (EBITDA)	61
Charges non cash	- 65
Résultat financier	55
Résultat exceptionnel	- 2
Résultat global (EBT)	49



## Le personnel



14 059 collaborateurs



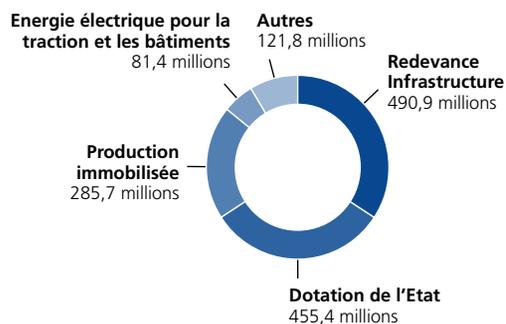
4,3 % de femmes



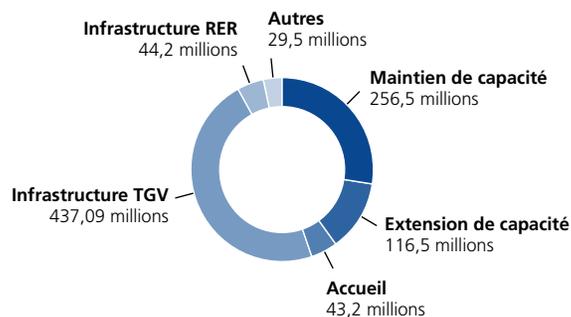
95,7 % d'hommes

5 dispatchings et  
368 cabines de signalisation

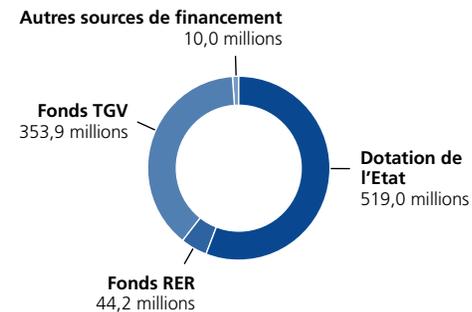
## Produits



## Investissements réalisés



## Financement des investissements



## Faits marquants

- 01.01.2005** Début des activités opérationnelles d'Infrabel qui se voit dotée de ses missions, son personnel, ses actifs et passifs
- 01.03.2005** Début du processus de développement du plan stratégique BRIO
- 01.04.2005** Infrabel lance un appel d'offre public européen pour la réalisation du projet Diabolo, liaison ferroviaire de et vers l'aéroport de Bruxelles-National, au moyen d'un Partenariat Public Privé et avec adjudications séparées des volets construction et financement
- 22.04.2005** Délivrance par la Région wallonne du permis d'urbanisme pour la mise à quatre voies de la ligne 161 entre Bruxelles et la bifurcation de Louvain-la-Neuve
- 26.04.2005** Octroi de la certification ISO 9001 à la Division production de rails de réemploi et de longs rails soudés et au Centre de renouvellement des voies de l'Atelier de Schaerbeek ainsi qu'à l'Atelier de Wondelgem pour la fourniture de pièces de bois et traverses créosotées
- 19.05.2005** Infrabel lance le projet pilote de gestion écologique des talus ferroviaires (signature de l'accord entre Infrabel et l'asbl Natuurpunt)

- 27.05.2005** Signature du contrat de gestion pour la période 2005-2007 entre l'Etat fédéral et Infrabel
- 27.05.2005** Décision du Conseil des Ministres relative au financement supplémentaire pour finaliser le réseau TGV de frontière à frontière
- 25.06.2005** Mise en service du nouveau poste de signalisation EBP-PLP de Charleroi
- 06.07.2005** Inauguration du Deurganckdok (port d'Anvers) et de ses infrastructures ferroviaires
- 20.07.2005** Délivrance d'un certificat de sécurité à Fret SNCF lui permettant d'opérer sur le réseau ferroviaire belge
- 02.08.2005** Délivrance par la Région bruxelloise du certificat d'urbanisme pour la mise à quatre voies de la ligne 161 sur le territoire de Bruxelles
- 01.09.2005** Décision du Conseil d'Administration d'Infrabel de faire appel à Electrabel pour ses besoins en électricité
- 12.09.2005** Début des travaux de construction du point d'arrêt «Arcade» (ligne 26) dans le cadre du RER
- 24.09.2005** Dernière visite pour le grand public du Tunnel de Soumagne avant sa mise en service: 25 000 visiteurs!



Le Deurganckdok (port d'Anvers) est inauguré le 6 juillet 2005



**30.09.2005** Adoption du plan pluriannuel d'investissement 2005-2007

**30.09.2005** Octroi de la certification ISO 9001 à l'Atelier de mécanique de Schaerbeek

**11.10.2005** Création de la Cellule BRIO

**11.10.2005** Accord du Comité de concertation entre le Gouvernement Fédéral et les Régions sur l'actualisation du plan d'investissements 2004-2007 et sur le financement de certains investissements prioritaires par une formule PPP ou par préfinancement

**13.10.2005** Approbation en première lecture du plan stratégique BRIO par le Conseil d'Administration d'Infrabel

**29.10.2005** Mise en service du nouveau poste de signalisation EBP-PLP de Bruges

**29.10.2005** Mise en place du tablier du viaduc de Schaerbeek

**04.11.2005** Mise en place du dernier élément du viaduc de Bruxelles-Midi

**07.11.2005** Octroi de la certification ISO 9001 au Service général de l'Atelier de Schaerbeek ainsi qu'à l'Atelier d'électromécanique et au Service général de l'Atelier d'Etterbeek

**17.11.2005** Présentation de SandRail, le premier film d'entreprise d'Infrabel

**18.11.2005** Infrabel organise un exercice de sécurité dans un tunnel ferroviaire situé sous la gare de Hal

**28.11.2005** Octroi de la certification ISO 9001 à l'Atelier de fabrication de pièces en béton de Roulers

**08.12.2005** Inauguration de la Courbe de Nossegem

**12.12.2005** Première circulation de Fret SNCF sur le réseau ferroviaire d'Infrabel

**13.12.2005** Octroi de la certification ISO 9001 au Centre d'entretien des engins spéciaux de Schaerbeek



Le 24 septembre 2005, le tunnel de Soumagne accueille 25000 visiteurs



Infrabel

A photograph of a construction site. In the foreground, a white hard hat sits on a blue folder, which is placed on top of some papers. The background shows a large building under construction with a curved roofline and a concrete walkway leading towards it. The text "Qui est Infrabel?" is overlaid in the center of the image.

Qui est Infrabel?

Pour se conformer aux nouvelles règles européennes en matière de libéralisation du rail, l'ancienne SNCB unitaire a adapté ses structures depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005. Désormais structuré en trois entités - SNCB-Holding, Infrabel et SNCB - chargées de missions spécifiques, le Groupe SNCB apporte une nouvelle dynamique au transport ferroviaire belge.

## Infrabel au sein du groupe SNCB

La réforme des chemins de fer communautaires résulte de l'adoption par la Commission européenne – puis de la transposition en droit national – du premier paquet ferroviaire (trois directives), dont la directive européenne 91/440/CCE constitue le pilier principal. Cette directive pose les fondements de la libéralisation et poursuit 4 objectifs :

- La séparation de la gestion de l'infrastructure ferroviaire, d'une part, et de l'activité de transport voyageurs et fret, d'autre part ;
- L'ouverture progressive de l'infrastructure ferroviaire à d'autres opérateurs que les opérateurs historiques ;
- L'assainissement financier des entreprises ferroviaires historiques ;
- L'indépendance de gestion par rapport aux Etats.

Progressivement transposées en droit belge à partir de 1997, ces différentes directives ont abouti à l'organisation qui prévaut depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005. L'ancienne SNCB a ainsi été scindée en trois entités. Chaque entité a le statut de société anonyme de droit public avec un Conseil d'Administration, un Comité de Direction et un Administrateur Délégué.

La SNCB-Holding, Infrabel et la SNCB forment, ensemble, un maillon incontournable de la chaîne de transport en Belgique et en Europe. À ce titre, chacune de ces sociétés veille, dans le cadre d'une stratégie de



Marc Descheemaeker, Luc Lallemand et Jannie Haek

groupe cohérente, à ce que ses activités s'inscrivent dans la politique de mobilité durable menée par le Gouvernement et contribue à la satisfaction des besoins de déplacement.

La mission de base impartie aux trois sociétés est double : d'une part, promouvoir le transport ferroviaire sur le réseau belge, offrant ainsi une alternative aux modes de transport moins respectueux de l'environnement, et d'autre part, garantir un service de qualité optimale afin que l'évolution du trafic ferroviaire dépasse l'évolution générale du trafic tous modes confondus. Et ce, dans le respect de l'équilibre budgétaire.

## SNCB-Holding

La S.N.C.B.-Holding gère, pour le groupe, les ressources humaines, le patrimoine et l'immobilier, la stratégie de groupe, la consolidation financière, l'informatique et les télécommunications. Elle se charge également des services de sécurité et de gardiennage ainsi que de la coordination de ses filiales.

## Infrabel

Toutes les missions d'Infrabel sont des missions de service public qui lui sont imparties par la loi. Elles sont de deux types. Infrabel doit, d'une part, assurer l'entretien, la gestion et l'extension de l'infrastructure ferroviaire ainsi que des systèmes de régulation et de sécurité. Elle doit, d'autre part, veiller à gérer les fonctions essentielles au sens du droit européen, à savoir la répartition des capacités d'infrastructure et la tarification de la redevance, et à garantir un accès équitable et non discriminatoire au réseau belge pour tout opérateur en possession d'un certificat de sécurité.

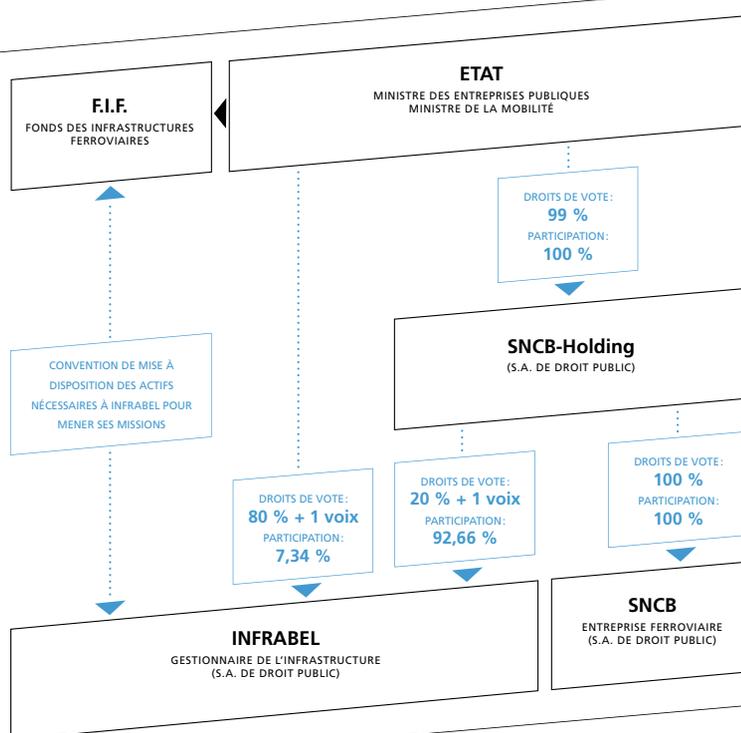
## SNCB

Les principales missions de la SNCB, en tant qu'exploitant ferroviaire, concernent les activités de transport de voyageurs (nationaux et internationaux) et de marchandises (B-Cargo). Dans ce cadre, la SNCB se charge de la définition et de l'élaboration de l'offre et de son plan de transport, de la commercialisation par différents canaux et de la détermination des tarifs. Elle est également responsable de la gestion du matériel roulant, des conducteurs et des accompagnateurs de trains. Elle assure enfin la gestion de ses filiales voyageurs (Thalys, Eurostar...) et fret (IFB, TRW...).

## Les sociétés du Groupe SNCB

Le gestionnaire d'infrastructure n'a aucune mission commerciale : toutes ses missions sont des missions de service public. La finalité d'Infrabel consiste en la vente de sillons.

Infrabel au sein  
du Groupe SNCB



## Une mission de service public

L'une des missions essentielles d'Infrabel concerne l'entretien et la gestion de l'infrastructure ainsi que des systèmes de régulation et de sécurité. Pour mener à bien cette mission, Infrabel poursuit deux grands objectifs. Responsable du maintien en état du réseau et de l'attribution de la capacité ferroviaire aux opérateurs, elle développe une politique pointue de renouvellement, d'entretien et de gestion de l'infrastructure. Garante de la sécurité sur le réseau, elle accorde une attention de tous les instants aux systèmes de régulation et de sécurité.

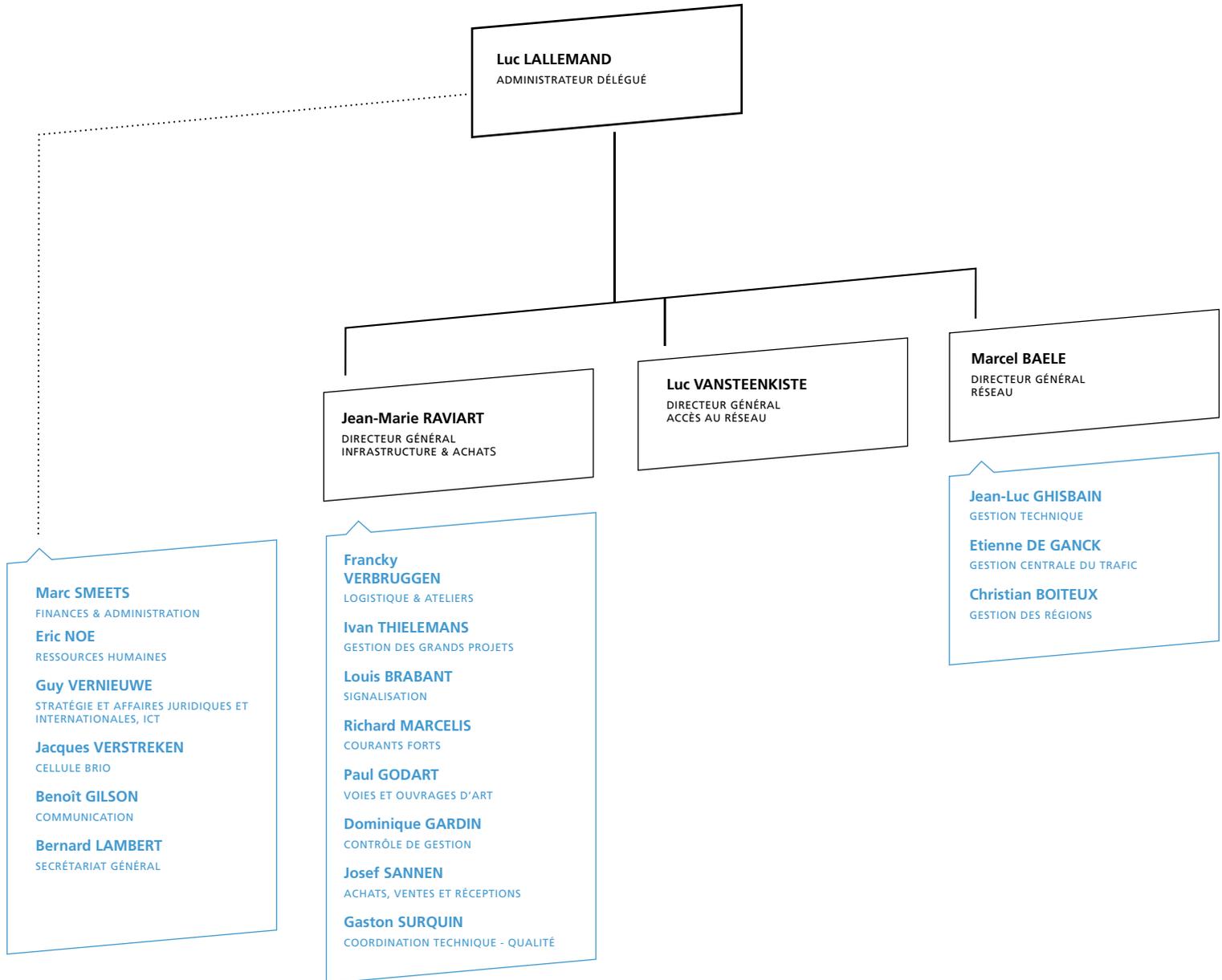
Pour répondre aux besoins futurs des opérateurs circulant sur le réseau belge, Infrabel développe également son réseau sur la base des plans d'investissement successifs décidés en accord avec l'Etat fédéral et en collaboration avec le Comité d'Investissement du groupe SNCB.

Infrabel est en outre tenue de garantir un accès équitable et non discriminatoire à son réseau à toute entreprise ferroviaire qui en fait la demande. La Direction Accès au Réseau, dont l'organisation garantit l'indépendance vis-à-vis de toute entreprise ferroviaire, gère les fonctions essentielles : la répartition des sillons et la tarification des redevances d'utilisation de l'infrastructure ferroviaire.

Infrabel, par le biais de sa direction Accès au Réseau, contrôle la conformité du personnel de sécurité et le matériel roulant des entreprises ferroviaires au regard des normes nationales de sécurité. Elle octroie les attestations d'aptitude dans le cadre de la procédure de délivrance du certificat de sécurité. La société se charge également de fournir aux entreprises ferroviaires les services relatifs à l'utilisation de l'infrastructure ferroviaire.



# Organigramme



Infrabel est une entreprise publique autonome, détenue à concurrence de 7,34 % par l'Etat belge et de 92,66 % par la SNCB-Holding. Cependant, afin de garantir au gestionnaire d'infrastructure l'indépendance requise par les directives européennes, l'Etat belge y dispose en toute circonstance de 80 % des droits de vote (plus une voix), contre 20 % (moins une voix) à la SNCB-Holding.

## L'organisation d'Infrabel

Sous la direction de Luc Lallemand, son Administrateur délégué, Infrabel est composée de trois directions, 6 services généraux et une cellule d'Audit interne rapportant directement au Comité d'Audit. L'entreprise emploie actuellement quelque 14 000 personnes et réalise un chiffre d'affaires d'environ 1,3 milliard d'euros.

Infrabel s'est constituée autour de deux des directions les plus volumineuses de l'ancienne SNCB : la Direction Infrastructure, et ses quelque 7 750 collaborateurs, et la direction Réseau, comptant plus de 6 000 collaborateurs. La nouvelle Direction Accès au Réseau, quant à elle, emploie 70 personnes.

La Direction Réseau assure la gestion technique du réseau. Elle se charge de la coordination de la circulation des trains, de la surveillance du trafic en temps réel ainsi que de la réalisation et de la mise à jour des supports d'information.

La Direction Infrastructure et Achats conçoit, construit, renouvelle et entretient l'infrastructure ferroviaire. C'est également elle qui se charge des achats de matériel et de l'approvisionnement des installations fixes. Elle fabrique et répare, dans ses ateliers, le matériel électrique, les appareils de voie et les éléments standardisés en béton.

La jeune Direction Accès au Réseau, née en même temps qu'Infrabel, gère les fonctions essentielles, à savoir, d'une part, la répartition et l'attribution des capacités ferroviaires (sillons) entre les différents opérateurs et, d'autre part, la détermination des redevances d'utilisation de l'infrastructure ferroviaire, en ce compris la facturation



La Direction Infrastructure et Achats conçoit, construit, renouvelle et entretient l'infrastructure ferroviaire.

et le recouvrement de celles-ci. Elle apporte également son soutien technique pour l'établissement des normes techniques et des règles afférentes à la sécurité relatives à l'utilisation de l'infrastructure ferroviaire. Elle contrôle la conformité du personnel et du matériel des différents opérateurs circulant sur le réseau belge, délivre les attestations d'aptitude dans le cadre de l'octroi du certificat de sécurité aux entreprises ferroviaires et se charge de la rédaction du document de référence du réseau (DRR).

Infrabel dispose en outre de 6 services généraux : finances, communication, ressources humaines, stratégie et affaires juridiques, secrétariat général et cellule Brio. Dépendant directement de l'administrateur délégué, ces services apportent leur soutien à la stratégie globale de l'entreprise autant qu'aux différentes directions.

Année de naissance pour Infrabel, 2005 a permis de poser les jalons d'un développement ambitieux. Plan d'investissement, plan stratégique, contrat de gestion, mise en place d'organes de concertation, définition des objectifs et des priorités... ont marqué une année riche à bien des égards.

## Rapport de Gestion 2005

# Une année de démarrage sur les chapeaux de roue

Parmi les événements les plus marquants de l'année 2005, le mois de septembre a vu l'adoption du plan pluriannuel d'investissement 2005-2007, en coordination avec les deux autres sociétés du groupe dans le cadre d'un « Comité d'Investissement ». Dans la foulée, les négociations concernant le deuxième plan d'investissement 2008-2012 ont débuté, en décembre, parallèlement aux négociations relatives au premier avenant au contrat de gestion.

Plus tôt dans l'année, afin de mettre en œuvre une politique commune et une stratégie harmonisée, des organes de concertation spécifiques ont été créés au sein du Groupe, dont le Comité des 3 CEO, le Comité de Pilotage et le Comité d'Investissement.

- Le Comité des 3 CEO prépare les réunions du Comité de Pilotage et permet d'assurer la cohérence des décisions et des projets.
- Le Comité de Pilotage est un organe statutaire, compétent pour accompagner la mise en place des nouvelles structures, la rédaction des plans d'entreprises ainsi que les problèmes de gestion opérationnelle.
- Le Comité d'Investissement est chargé d'assurer une bonne coordination des investissements au sein du Groupe. Il veille également au respect de la clé de répartition régionale.



Les travaux Infrabel : relever tous les défis

## Plan stratégique

Outre la signature, le 27 mai 2005, du contrat de gestion liant les trois sociétés à l'Etat belge (publication au Moniteur le 31 août 2005), l'année 2005 a également vu la mise en place d'un plan stratégique BRIO (Belgian Railway Infrastructure Objectives) qui couvre la période 2006-2010. Basé sur une large consultation des cadres et stakeholders, ainsi que sur un benchmarking international, ce plan a défini 22 priorités stratégiques qui seront mises en œuvre grâce à une organisation matricielle.

Ces impératifs de management de projet initié par Infrabel ont notamment suscité la création de nouvelles interfaces intragroupe ainsi que de nouvelles modalités de collaboration entre le gestionnaire d'infrastructure et ses clients. « Dans notre plan stratégique, explique Guy Vernieuwe, manager du service Stratégies et Affaires juridiques,



nous avons inscrit en bonne place notre volonté de développer un esprit client-fournisseur. Nous devons dès lors gérer, dans cet esprit, des interfaces avec toutes les entreprises ferroviaires dont, bien entendu, l'exploitant historique, la SNCB. Conformément à l'esprit des directives européennes, nous allons vers une contractualisation plus intensive de toutes ces relations avec établissement de Service Level Agreements destinés à préserver un haut niveau de qualité. »

### Projets, objectifs et grands travaux

Durant cette première année d'Infrabel, les projets et objectifs prioritaires de l'entreprise ont été définis et planifiés. Parmi ces projets, figure, entre autres, la modernisation du réseau afin de renforcer la sécurité et la ponctualité. On y trouve également la concentration des cabines de signalisation de 368 à 31 + 11 (horizon 2012) et la concentration des dispatchings de 5 à 1 (fin 2006). Enfin, le plan stratégique pour l'amélioration de la sécurité des passages à niveau et l'optimisation logistique (Centres Logistiques Infrastructure (C.L.I.) horizon 2010) figurent aussi parmi les projets prioritaires lancés en 2005.

En terme de grands travaux, le Comité de concertation composé du gouvernement fédéral et des gouvernements des régions et des communautés a désigné six chantiers prioritaires pour lesquels il y a lieu d'organiser des Partenariats Public-Privé (PPP) ou des préfinancements : la liaison ferroviaire du Liefkenshoek à Anvers, le port de Zeebrugge, l'axe Bruxelles-Luxembourg, le terminal ferroviaire du port de Bruxelles, la gare de Gosselies (aéroport de Charleroi) et, en dehors du périmètre d'Infrabel, le parking Park & Ride de Louvain-la-Neuve.

Enfin, l'année 2005 aura également été marquée par les nombreux grands travaux en cours au sein d'Infrabel. Les travaux TGV se sont poursuivis à bon rythme alors que les travaux RER commencent à entrer véritablement en régime de croisière. Si la courbe de Nossegem (sur la ligne 36 Bruxelles-Louvain) permettant la création de relations directes entre Louvain et l'aéroport a été la principale mise à fruit en 2005, les années 2006 et 2007 s'annoncent particulièrement riches en mises en service, tant les infrastructures en voie d'achèvement sont nombreuses.

## Infrabel en trois priorités



**Guy Vernieuwe**  
STRATÉGIE ET AFFAIRES  
JURIDIQUES

« Infrabel fait très largement appel aux technologies nouvelles pour sécuriser son réseau »

### Sécurité

Pour assurer une meilleure sécurité sur le réseau, Infrabel fait appel aux nouvelles technologies. Dans cette optique, la société développe notamment le GSM-R, un nouveau réseau de communication GSM ferroviaire permettant d'assurer une fonction de sécurisation en reliant tous les acteurs (chef de gare, conducteur, signaleur, etc.) dans des conditions optimales. Infrabel a également opté pour le nouveau système ETCS de signalisation européen doté de fonctions de sécurité améliorées. Ce système sera implanté progressivement sur le réseau transeuropéen mais également sur la majeure partie du réseau belge, élevant celui-ci au rang de réseau interopérable.

### Régularité et ponctualité

Enjeu stratégique majeur, la ponctualité influence le taux de fréquentation des trains, et notamment la confiance accordée ces dernières années par les usagers à la SNCB, le plus gros client d'Infrabel. La garantie de cette régularité passe d'abord par le maintien en état du réseau et l'optimisation des procédures de travail.

### Modernisation de l'outil de production

La troisième priorité concerne l'amélioration des outils de production dans le cadre d'une adaptation aux nouvelles technologies. Dans cet esprit, les cabines de signalisation et les ateliers de production sont en passe d'être modernisés tandis que les sièges de travail des équipes d'entretien sont progressivement regroupés vers de nouveaux Centres Logistiques Infrastructure, offrant notamment de meilleures conditions de travail au personnel.



Le plaisir simple du travail bien fait !

Avec 26 ans de dur labeur sur les voies, Ronny Zoetaerdt considère Infrabel comme sa deuxième famille. Confiant en l'avenir, il observe avec beaucoup de satisfaction les évolutions qui concourent à la modernisation du réseau.

Avec ses collègues, Ronny entretient les voies et aiguillages, effectue des réparations et pose de nouveaux rails.

« J'ai conscience que je ne suis qu'un tout petit maillon dans l'organisation d'Infrabel, raconte-t-il. Je constate tout de même avec satisfaction que mon travail quotidien permet aux trains de rouler dans des conditions de sécurité optimales. »

Exigeant, Ronny fait en effet toujours preuve, comme tous ses collègues, de professionnalisme et d'un grand dévouement. Il est d'ailleurs le premier à se réjouir de l'attention accordée par Infrabel à la rigueur des procédures et à la sécurité.

« Nous visons la perfection. C'est pourquoi on déplore très peu d'accidents. Dans le secteur privé, je ne pense pas qu'il en soit ainsi. »

Soumis aux aléas d'un climat souvent pénible, Ronny fait souvent contre mauvaise fortune bon cœur.

« L'été est bien entendu la période la plus agréable, mais même quand il pleut ou qu'il gèle, nous sommes toujours prêts. »

Car bien que le métier se soit fortement modernisé ces dernières années, il n'en demeure pas moins très physique.

« Celui qui n'a pas un bon dos ne restera pas ici jusqu'à soixante ans. Les machines facilitent certes le travail, mais notre profession requiert quand même une grande dépense physique », explique le poseur de voies avec un sourire.

Plus que jamais, Ronny fait partie de ces travailleurs, très nombreux chez Infrabel, qui considèrent leur job et leurs collègues comme un deuxième chez soi.



**SON MÉTIER, SA PASSION**

**Ronny  
Zoetaerdt**

« Nous sommes toujours prêts ! »



An aerial photograph showing a curved concrete structure, possibly a walkway or bridge, with blue railings. The structure is set against a bright blue sky with scattered white clouds. In the upper left, a dark metal structure is visible. The overall scene is bright and clear.

BRIO, un plan stratégique  
pour l'avenir !

# Approuvé par le Conseil d'Administration, le Comité de Direction et le Ministre de tutelle, le plan stratégique BRIO (Belgian Railway Infrastructure Objectives) définit les priorités de la société pour les années 2006 à 2010.

## BRIO, un plan d'action pour Infrabel

The logo for BRIO (Belgian Railway Infrastructure Objectives) features the word "Brīo" in a white, sans-serif font on a dark blue rectangular background. A stylized orange and yellow graphic element is positioned above the 'i'.

Développer une infrastructure moderne, c'est l'une des missions d'Infrabel

BRIO : derrière cet acronyme accrocheur se cache un plan stratégique capital pour le développement d'Infrabel. C'est pourquoi l'élaboration de ce plan a mobilisé les efforts de l'entreprise durant plusieurs mois. « L'origine du plan stratégique BRIO est liée à la création d'Infrabel, le 1<sup>er</sup> janvier 2005, explique Jacques Verstreken, responsable de la cellule BRIO chargée de l'implémentation du plan stratégique. Pour gagner en efficacité, Infrabel a décidé d'initier un processus de management moderne comprenant une structure matricielle par projet pour implémenter les priorités stratégiques de l'entreprise. »

Le 1<sup>er</sup> mars 2005, les bases du plan sont posées et le service général Stratégie peut lancer la phase préliminaire. 173 cadres supérieurs de l'entreprise sont d'abord interviewés par 4 professeurs d'université. Objectif de la démarche : recueillir un maximum d'informations pertinentes, veiller à la cohérence et susciter l'action dans les domaines à développer. Parallèlement, des interviews sont menées auprès de stakeholders ; une étude comparative de sociétés ferroviaires et une étude sur le transport de marchandises complètent l'enquête préliminaire.

« Toutes ces informations ont été analysées par le management de l'entreprise lors d'un séminaire de réflexion, explique encore Jacques Verstreken. Au cours de cette session, la vision, la mission et les valeurs d'Infrabel ont été clairement définies. De plus, 22 priorités stratégiques inhérentes à toutes les facettes de l'entreprise (domaines techniques, financier, commercial, ressources humaines...) ont été mises en avant. C'est cette réflexion qui a finalement servi de canevas au plan stratégique BRIO. »

À l'issue du séminaire, le plan BRIO s'enrichit d'un volet financier avant d'être communiqué au management d'Infrabel. Cette consultation informelle permet de peaufiner le plan et de régler les ultimes détails. Le 7 février 2006, le plan BRIO est présenté au Conseil d'Administration qui l'approuve. Dans la foulée, il est joint aux plans d'entreprise de la SNCB-Holding et de l'opérateur SNCB dans le cadre du plan d'entreprise consolidé du Groupe. Reste désormais à le mettre en œuvre...

« Dans le plan tel qu'il a été finalisé, précise Jacques Verstreken, les 22 priorités stratégiques ont été ventilées au sein de tous les services et directions d'Infrabel. Les 6 premières priorités, jugées capitales pour l'entreprise, sont directement traitées par la cellule BRIO créée pour l'occasion et dépendant directement de l'administrateur délégué. Les 16 autres sont réparties, selon la nature des thèmes abordés : 6 pour la Direction Infrastructure, 4 pour la Direction Réseau, 2 pour la Direction Accès au Réseau et 4 pour les Services Généraux. »

Tous les projets prioritaires sont sous la responsabilité d'un promoteur. Ce promoteur - directeur général, manager ou dirigeant de la cellule BRIO - est responsable des projets repris dans sa direction ou son service. Chaque projet est ensuite pris en charge individuellement par un chef de projet qui anime un groupe de travail. Ce groupe de travail est composé - transversalité oblige - de représentants des 3 directions générales, des services généraux d'Infrabel et de divers métiers du groupe SNCB (Patrimoine, Matériel, ICT...) nécessitant une coordination avec le gestionnaire d'infrastructure.

« Pour que les projets prioritaires aboutissent sans subir les aléas d'une organisation trop cloisonnée, précise encore Jacques Verstreken, nous avons opté pour une structure matricielle de gestion de projets. Basée sur un management transversal, cette organisation permet la gestion d'un projet au travers de tous les services et directions d'Infrabel. Chaque chef de projet rapporte ainsi à son promoteur qui rend lui-même compte au Comité de Direction via le responsable de la cellule BRIO. Ce reporting se fait toujours via la cellule BRIO, ce qui permet d'assurer une cohérence dans la manière d'aborder les problèmes et de mesurer l'avancement des résultats. Cette vision globale nous permet de suivre de près toutes les priorités définies dans BRIO. »

Bien plus qu'un plan stratégique, BRIO s'affiche désormais comme le véritable moteur de l'entreprise pour les années à venir. Un moteur dont chaque membre du personnel constitue d'ores et déjà une pièce essentielle...



# BRIO,

## les priorités stratégiques

### INFRABEL

#### 1. Sécurité

Introduction d'un système de gestion de la sécurité et priorisation des investissements en la matière, organisation indépendante de contrôles pour tous les opérateurs et sensibilisation de ceux-ci à la sécurité, implémentation des systèmes ETCS et GSM-R.

#### 2. Nouvelle organisation Infrabel-Réseau

Organisation en fonction des tâches spécifiques et concentration des dispatchings et cabines de signalisation pour une modernisation de la structure des Gestions Régionales Infrabel-Réseau, avec pour triple objectif: sécurité, ponctualité et qualité de l'information.

#### 3. Concentration des cabines et fusion des dispatchings

Fusion des dispatchings pour une fluidité et une ponctualité meilleures. Concentration des cabines afin de renouveler et d'uniformiser les installations pour en améliorer la fiabilité, accroître la régularité du trafic ainsi que l'efficacité du personnel, tout en réduisant les coûts.

#### 4. Optimisation des chaînes logistiques

Regroupement du personnel en un certain nombre de centres logistiques (CL) et organisation dans ces centres d'un appui logistique optimal par l'installation d'ateliers performants et de magasins réels.

#### 5. Stratégie Client/Produit

Développement d'une politique cohérente vis-à-vis des stakeholders afin de promouvoir au mieux le transport ferroviaire sur le réseau belge et d'inciter à une utilisation maximale de l'infrastructure.

#### 6. Gestion par les résultats (y compris l'implémentation du plan stratégique BRIO, Balanced Scorecards)

Développement d'une gestion stratégique à part entière sur la base du plan BRIO avec mise en place d'une « gestion par les résultats » pour évaluer et suivre la mise en œuvre des priorités stratégiques à l'aide de « Balanced Scorecards ».

### DIRECTION INFRASTRUCTURE

#### 7. Planification financière intégrée (à court et à long terme) regroupant à la fois la maintenance, le renouvellement et les investissements.

Priorisation des renouvellements avec comme objectif premier la limitation des coûts d'entretien grâce à l'évolution technologique et la mise en place de procédures d'entretien plus ciblées.

#### 8. Lissage des pointes dans l'histogramme de l'âge des composants: développer une stratégie à long terme de « santé » de l'infrastructure.

Affinage des besoins de renouvellement grâce à une meilleure inventarisation des éléments constituant le réseau. La connaissance des besoins liés aux investissements d'extension du réseau est primordiale.

#### 9. Réduction de la diversité (standardisation)

Objectif: aboutir à une plus grande standardisation des installations afin de simplifier la tâche des agents de terrain, de réduire les stocks et d'améliorer ainsi le fonctionnement des équipes de maintenance.

#### 10. Simplification de l'infrastructure (pour une capacité désirée, chercher l'équilibre entre coût et performance).

Poursuite plus systématique de la simplification des installations et encouragement à la suppression des passages à niveau.

#### 11. Adaptation socio-économique des moyens

Limitation des charges externes grâce à l'affectation des ressources humaines libérées par les besoins en entretien en diminution à la réalisation de travaux d'investissement.

#### 12. Utilisation de dispositifs de sécurité automatisés pour la protection des agents de chantier, afin d'améliorer le niveau de sécurité existant

Analyse de pertinence économique et d'efficacité en matière de sécurité des dispositifs d'annonce automatique des trains sur chantier.



Prioritisation des renouvellements

## DIRECTION RESEAU

### 13. Assurer la ponctualité des trains

Mobilisation de tous autour d'un objectif commun : être et rester un des réseaux les plus fiables d'Europe grâce à un horaire solide, une infrastructure fiable, une régulation optimale du trafic et une bonne coordination avec tous les opérateurs ferroviaires.

### 14. Plan stratégique des passages à niveau

Objectif : réduire le nombre de passage à niveau ou, à défaut, renforcer leur sécurisation et participer aux campagnes de sensibilisation organisées par l'IBSR.

### 15. Adaptation socio-économique des moyens

Examen systématique des divers aspects liés aux ressources humaines lors de toute étude d'adaptation des moyens.

### 16. Objectivation de la définition des blancs travaux et des coupures de voie pour l'entretien et le renouvellement (avec les Directions Infrastructure et Accès au Réseau).

Optimisation économique de l'allocation de coupures de voie et recherche de méthodes de travail permettant de rentabiliser au maximum les coupures de voie de longue durée. Encouragement au regroupement des travaux sur un tronçon de ligne (clustering).

## DIRECTION ACCES AU RESEAU

### 17. Structure de « Gestion des Clients » (« account management », ports, industrie) et « Gestion de la sécurité » (avec la Direction Réseau).

Rationalisation des relations contractuelles via un guichet unique, adoption d'une attitude uniforme à l'égard des clients, élaboration d'une approche cohérente afin de promouvoir le transport ferroviaire et d'en garantir le niveau de sécurité élevé.

### 18. Recherche d'une meilleure fiabilité de la part des opérateurs par l'intermédiaire de SLAs (« Service Level Agreements »)

Elaboration de Service Level Agreements en la matière avec les différents opérateurs afin de garantir un degré de fiabilité élevé de leur part.

## SERVICES GENERAUX

### Stratégie et Affaires Juridiques et Information Technology

#### 19. Développer le Project Management et outils informatiques spécifiques

Poursuite de l'implémentation d'une structure moderne de project management en matière d'investissements initiée en 2004 et développement d'une stratégie IT intégrée.

### Finances et Administration

#### 20. Adaptation de la comptabilité en vue de l'introduction des normes IAS-IFRS et d'un système ERP

Amélioration du processus de confection du budget d'exploitation, poursuite de la construction et de l'amélioration du système de reporting financier dans des délais courts, refonte de la comptabilité analytique, implémentation d'un système ERP et application des normes IAS-IFRS.

### Ressources Humaines

#### 21. Développer une stratégie RH performante par la gestion des compétences

Préservation et gestion optimale du savoir-faire par l'organisation et le ciblage de formations.

### Communication

#### 22. Développer une image forte d'Infrabel

Développement d'une communication externe visant à conférer à l'entreprise un profil autonome, jeune, moderne et dynamique et d'une communication interne motivationnelle, stimulant un esprit de groupe et soulignant les spécificités de la culture d'Infrabel.



Après 30 ans d'une carrière riche et diversifiée au sein de la SNCB, Jacques Verstreken a été nommé en janvier 2006 à la tête de la cellule BRIO, chargée de l'implémentation du plan stratégique d'Infrabel. Une formidable opportunité, pour cet ingénieur de 53 ans, de mettre son expérience au service d'un projet fédérateur !

Ingénieur des Constructions Civiles, Jacques Verstreken a le rail dans le sang. Entré très jeune à la SNCB, il y a fait une carrière diversifiée, gérant notamment plusieurs grands projets (gare de Bruxelles-Luxembourg, gare TGV à Bruxelles-Midi...), avant de diriger la zone de Bruxelles attachée à la Direction Infrastructure et Achats.

« Suite à la création d'Infrabel, mes missions sont restées sensiblement les mêmes d'un point de vue technique, explique-t-il. Au niveau relationnel par contre, j'ai beaucoup communiqué avec mes équipes pour leur expliquer les nouvelles structures du groupe SNCB, la création d'Infrabel et l'impact qu'allaient avoir ces changements sur nos activités. J'étais en effet convaincu – et je le suis plus que jamais – que le changement, quel qu'il soit, doit s'accompagner d'une bonne communication. »

Homme de contact, organisateur reconnu par ses pairs, Jacques Verstreken participera à toutes les étapes qui vont conduire à la mise en œuvre du plan stratégique BRIO.

« Lors d'une réunion, Luc Lallemand m'a expliqué qu'il comptait mettre en place une gestion matricielle des projets au sein d'Infrabel. Cela afin que le plan soit effectivement mis en œuvre, devienne un véritable moteur de l'entreprise. Il m'a laissé entendre qu'il recherchait une personne de terrain dotée de bonnes aptitudes relationnelles pour diriger la cellule chargée de coordonner ce plan. »

C'est ainsi que Jacques Verstreken est officiellement nommé le 1<sup>er</sup> janvier 2006 à la tête de la cellule BRIO.

« Ce n'est jamais facile de commencer quelque chose de neuf, poursuit-il. D'autant que ce plan stratégique est particulièrement important pour le développement d'Infrabel. L'opportunité qui m'est offerte s'avère cependant très enrichissante notamment parce que je collabore avec des personnes issues d'horizons très différents. Ceci m'a conduit à adopter un mode de management très participatif pour obtenir le meilleur de chacun. Reste maintenant à concrétiser toute l'implémentation du plan. Et c'est là que réside le véritable défi, mais je suis très confiant car ce plan repose sur 14 000 personnes dont les qualités et l'énergie permettront de faire de grandes choses. »



**SON MÉTIER, SA PASSION**

## Jacques Verstreken

DIRIGEANT DE LA CELLULE BRIO

« Ce plan repose sur 14 000 personnes dont les qualités et l'énergie permettront de faire de grandes choses »



A large industrial structure, possibly a bridge or a large-scale construction project, is illuminated at night. The structure is made of metal beams and supports. A bright, glowing vertical column of light or fire is visible, extending from the top of the structure down to the ground. The background is a dark blue night sky. The text "Un plan d'investissement ambitieux" is overlaid on the right side of the image.

Un plan  
d'investissement  
ambitieux

Avec l'adoption, le 30 septembre 2005, d'un plan d'investissement 2005-2007 particulièrement volontariste, Infrabel affiche clairement sa volonté de jouer un rôle prépondérant dans le développement de l'offre de transport d'aujourd'hui et de demain.



**Marc Smeets**

FINANCES & ADMINISTRATION

« Une situation financière saine est une garantie pour l'avenir de l'entreprise »

## Un plan d'investissement ambitieux

La mise en œuvre du plan d'investissement 2005-2007 permettra de poursuivre le développement d'une mobilité performante en Belgique. Durant cette période, le groupe SNCB va investir en moyenne 1,6 milliard d'euros chaque année. Avec pour objectif, à l'horizon 2007, d'augmenter de 25 % le nombre des voyageurs et de consolider la part de marché du rail dans le transport des marchandises.

La majeure partie de ce budget sera investie par Infrabel (3,3 milliards € pour la période 2005-2007) dans différents projets portant surtout sur la modernisation (27 %) et l'extension (20 %) de l'infrastructure ferroviaire intérieure. La sécurité, le projet RER, l'achèvement du réseau TGV et de meilleures infrastructures d'accueil des voyageurs comptent également parmi les postes importants de ce plan d'investissement.

### Améliorer le potentiel du réseau belge

Pour le maintien de capacité (maintien de l'infrastructure existante en parfait état), Infrabel a prévu un investissement de 878 millions € (sur 3 ans). Les cabines de signalisation, dont la modernisation est une des priorités du plan stratégique BRIO, bénéficient à ce titre d'un budget de 187,4 millions €. C'est l'un des nombreux projets, répartis

sur l'ensemble du territoire, qui contribueront largement à deux des priorités majeures d'Infrabel, à savoir la sécurité et la régularité.

Outre ce maintien de capacité, le plan d'investissement prévoit également l'extension de la capacité du réseau classique belge au travers, notamment, de 13 projets importants. Objectifs de ces investissements ciblés : faire face à l'accroissement de trafic, permettre la création de nouvelles relations et améliorer le potentiel du réseau ferroviaire belge. Les projets les plus importants concernent le Diabolo (114 millions €) à Bruxelles-National, la liaison ferroviaire du Liefkenshoek sous l'Escaut (146 millions €), la ligne Bruxelles-Luxembourg (73 millions €), divers investissements dans le port d'Anvers (65,1 millions €)...

Conformément aux objectifs du plan stratégique BRIO, ces projets ont été choisis en raison d'un excellent rapport entre les montants investis et l'impact de ces investissements en faveur du transport ferroviaire en Belgique.

Le projet GSM-R (86 millions €), un système de télécommunication sol-train de haut niveau, retiendra également toute l'attention compte tenu de son caractère essentiel pour la sécurité du réseau ferroviaire belge.

## Investissements via partenariats public-privé (PPP)

D'une façon générale, un partenariat public-privé (PPP) peut être défini comme une collaboration structurée entre une entité publique et une entité privée dans le but de financer et réaliser un projet concret moyennant la création d'une plus-value pour chacune des parties. Dans un tel montage, le partenaire privé supporte la plupart des risques liés au projet.

Concrètement, Infrabel met actuellement sur pied deux projets PPP pour la réalisation de projets d'investissement importants: le Diabolo, raccordement à l'aéroport de Bruxelles-National, et la liaison ferroviaire du Liefkenshoek au port d'Anvers, connexion pour les trains de marchandises entre les rives gauche et droite de l'Escaut.

Un consortium privé, constitué d'entrepreneurs et d'investisseurs, réalise les investissements et prend certains risques à sa charge. Après la phase de réalisation du projet, Infrabel en aura l'usage pour une longue durée moyennant le paiement d'une indemnité annuelle fixée dès à présent.



Les partenariats public-privé permettent d'accélérer la réalisation de certains travaux

### Le RER en point de mire

Souvent à la Une de l'actualité, la construction du Réseau Express Régional dans et autour de Bruxelles reste plus que jamais une priorité. 487 millions € seront consacrés, entre 2005 et 2007, à la poursuite de la construction de l'infrastructure du RER, ce qui représente 15 % de l'enveloppe budgétaire globale consacrée à ce projet essentiel pour la mobilité dans et autour de Bruxelles. Les projets les plus importants concernent la construction du tunnel Josaphat à Bruxelles (129 millions €), la ligne Bruxelles-Ottignies (133 millions €), la ligne Bruxelles-Nivelles (101 millions €) et la ligne Bruxelles-Denderleeuw (99 millions €).

### Lignes à Grande Vitesse

Infrabel consacrera également des investissements importants à la finalisation du réseau TGV de frontière à frontière (917 millions €, soit 28 % du budget d'investissement). Pour l'achèvement de la ligne à grande vitesse Anvers-frontière néerlandaise (y compris le passage en gare d'Anvers-Central), Infrabel a prévu un budget de 453 millions €. La ligne à grande vitesse entre Liège et la frontière allemande mobilise pour sa part un investissement de 363 millions €.

### Clients directs, indirects et moyens de production

Tous ces investissements permettront aux clients d'Infrabel – les opérateurs ferroviaires actifs dans le transport de passagers ou de marchandises - d'ouvrir de nouvelles relations, d'augmenter leurs vitesses commerciales, de multiplier leurs fréquences, de rendre leur trafic plus fiable... cela avec une sécurité en constante amélioration. Ce qui bénéficiera évidemment aux « clients des clients » d'Infrabel, à savoir les entreprises et les voyageurs.

Ces derniers seront en outre directement concernés par une partie importante des investissements puisque, durant les trois prochaines années, Infrabel va investir pas moins de 210 millions € pour de meilleures infrastructures d'accueil des voyageurs (6 % du budget). Il s'agit principalement ici d'investissements en faveur des quais et des couloirs sous voies. Les investissements seront réalisés, entre autres, dans les gares de Bruxelles-Central, Louvain, Gand-Saint-Pierre, Bruges, Liège, Mons, Charleroi...

Enfin, Infrabel investira encore 152 millions € dans différents moyens de production (3 %) : centres logistiques et ateliers d'Infrastructures, engins spéciaux de maintenance, informatique spécifique et autres.

Chaque jour, plus de 360 000 navetteurs se déplacent vers Bruxelles. Et près de 50 000 navetteurs supplémentaires sont attendus à l'horizon 2008. Dans ce contexte de croissance, et alors que les axes routiers souffrent d'un engorgement croissant, le RER constitue sans nul doute la meilleure solution en vue d'assurer la mobilité à long terme dans et autour de la capitale de l'Europe.

## RER Un réseau vital pour la mobilité en Belgique



Le RER : pour plus de mobilité dans et autour de Bruxelles

Le RER bruxellois aura la forme d'un réseau de 9 relations ferroviaires étroitement interconnectées et de lignes de bus spécifiques destinées à desservir les zones dépourvues de trains. La fréquence du trafic (un train toutes les 15 minutes aux heures de pointe), qui constitue le principal atout du projet RER, nécessitera dès lors le passage de deux à quatre voies sur la plupart des lignes concernées. Des voies qui permettront à la fois d'augmenter la capacité des axes, mais également d'y améliorer la fluidité, en spécialisant les voies par type de trafic. Deux voies seront ainsi réservées aux trains rapides (IC-IR, trains de pointe rapide et, le cas échéant, à certains trains à grande vitesse) et les deux autres seront dédiées aux RER et aux trains P lents.

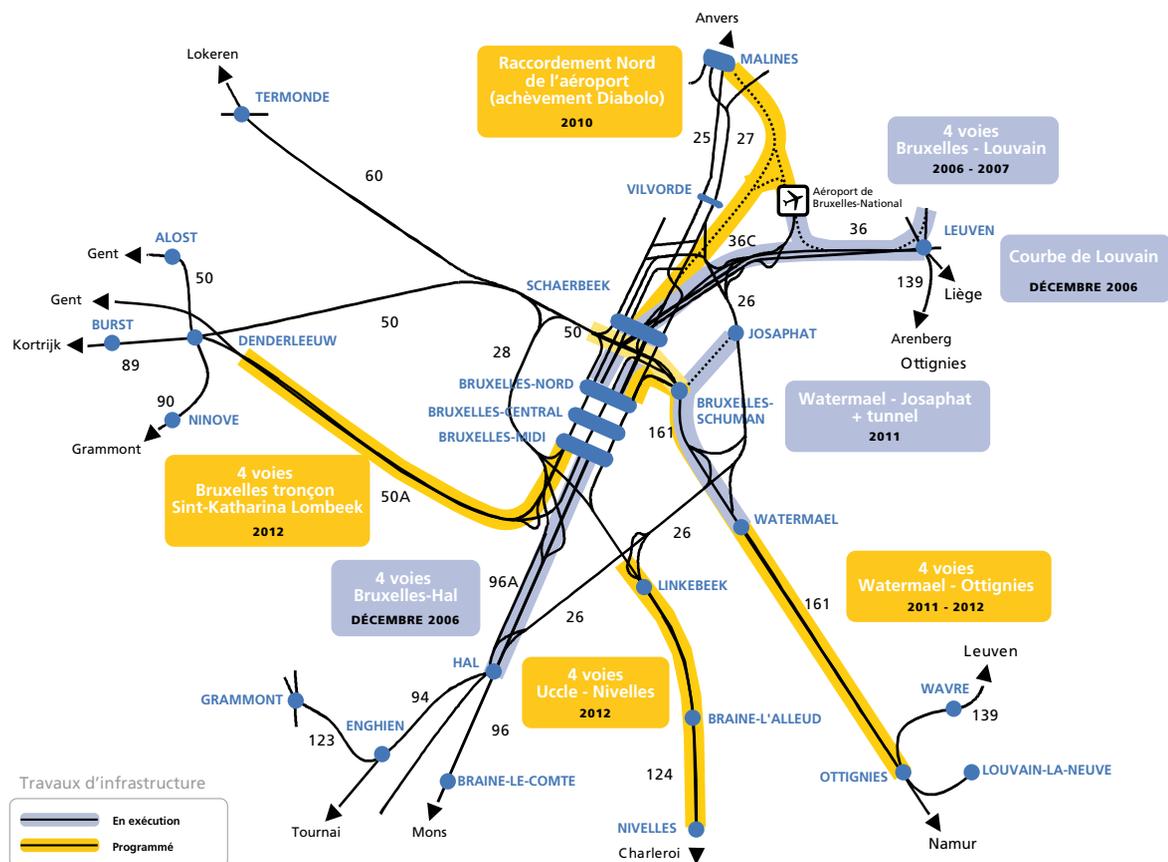
Pour Infrabel, en charge de la construction de cette nouvelle infrastructure, le projet RER représente un investissement total de 1,720 milliard €, dont une partie importante prise en charge par le fonds RER, créé à l'initiative du gouvernement fédéral et géré par la SNCB-Holding.

Des travaux d'infrastructure considérables ont été entamés, ou le seront bientôt, sur plusieurs lignes radiales de Bruxelles où plus de 120 gares et points d'arrêt seront également adaptés ou renouvelés. L'objectif de mise en service complète du réseau RER a été fixé à l'horizon 2012.

« En 2005, précise Guy Vernieuwe, manager du service Stratégie, Affaires juridiques et internationales et IT, le projet RER était encore majoritairement en phase d'obtention des permis d'urbanisme et ce, dans les trois régions du pays. Néanmoins, dans la zone Bruxelles-Schuman-Etterbeek, les travaux sont déjà pleinement lancés ».

### **Bruxelles – Denderleeuw (L. 50A)**

Comme c'est le cas pour plusieurs lignes du réseau RER (L124, 161 et 36), l'aménagement d'une 3e et 4e voie le long de la L50A entre Denderleeuw et Bruxelles concerne deux régions, à savoir la Région flamande et la Région de Bruxelles-Capitale. Pour la Région flamande, l'étude d'incidence environnementale a été clôturée en 2005. Au printemps 2005, la version définitive a été présentée à la cellule MER (Milieu-Effecten Rapport) de la Région flamande afin d'obtenir la déclaration de conformité. Un débat y a fait suite, si bien qu'à ce jour, aucune déclaration de conformité du MER n'a été délivrée et, en conséquence, la demande de permis ne peut être introduite. Ces deux contraintes ont entraîné un retard d'un an.



## Tunnel Schuman – Josaphat

D'importants travaux ont été lancés, en 2005, à Bruxelles, entre Watermael, Schuman et Josaphat (Meiser). L'aménagement d'infrastructures ferroviaires à l'est de Bruxelles est en effet indispensable pour permettre l'augmentation de l'offre de trains traversant la capitale de part en part et améliorer la desserte du quartier européen. L'utilisation conjointe de la ligne de contournement est de Bruxelles (L. 26) et du tunnel va permettre de relier le quartier européen à la majorité des grandes villes du pays (axes Malines/Hasselt et Louvain/Liège) et à l'aéroport de Bruxelles-National, sans emprunter la jonction Nord-Midi, proche de la saturation. Sur cette liaison, l'ouvrage le plus important sera un tunnel à double voie de 1250 m construit pour relier la ligne Bruxelles - Ottignies (L. 161) à la ligne Hal - Vilvorde (L. 26).

## Bruxelles – Ottignies (L. 161)

Pour le passage à quatre voies du tronçon entre Watermael et Ottignies, les permis d'urbanisme ont été délivrés pour la Région wallonne et la Région flamande en 2005. Pour Bruxelles, le certificat d'urbanisme a été obtenu et la demande de permis introduite.

## Bruxelles – Nivelles (L. 124)

En 2005, l'étude d'incidence sur l'environnement a été menée en vue d'une demande de permis d'urbanisme pour le projet de passage à quatre voies de la ligne Uccle-Nivelles. En Wallonie, le permis a été délivré début 2006. En Flandre, Infrabel attend la déclaration de conformité du MER et à Bruxelles, le certificat d'urbanisme devrait être délivré début 2007, ce qui permettra l'introduction de la demande de permis.

Dès le mois de décembre 2010, le projet Diabolo permettra de relier par rail l'aéroport de Bruxelles-National à toutes les grandes villes belges, mais également à plusieurs grandes villes européennes, telles que Paris, Amsterdam, Cologne, Francfort... Ce projet permettra en effet aux axes Allemagne-Liège-Bruxelles et Pays-Bas-Anvers-Bruxelles, d'être connectés directement à l'aéroport, faisant de ce dernier un exemple d'intermodalité au niveau mondial !

## Un Diabolo pour l'aéroport de Bruxelles-National

Le 1<sup>er</sup> avril 2005, Infrabel a lancé un appel d'offres public portant sur le financement de l'infrastructure du projet Diabolo. Celui-ci sera ainsi réalisé grâce à un PPP, le premier de cette ampleur en Belgique.

D'un point de vue technique, le Diabolo comprend la création de courbes de raccordement depuis l'aéroport avec la nouvelle ligne Schaerbeek - Malines (L. 25N), ainsi que la construction d'une courbe donnant accès à la ligne Bruxelles - Liège en direction de Louvain (courbe de Nossegem), inaugurée le 8 décembre 2005.

La gare de Bruxelles-National-Aéroport, actuellement en cul-de-sac, sera ainsi prolongée par une ligne ferroviaire souterraine reliée à une nouvelle ligne à double voie située sur le terre-plein de l'E19 et reliant Schaerbeek-Formation à Malines. Le raccordement s'effectuera par le biais d'une bifurcation ferroviaire souterraine passant sous l'échangeur de Machelen. Les actuelles bretelles d'accès et de sortie n° 12 de l'E19 à hauteur de Machelen seront complétées par la Région flamande. Un viaduc sera aménagé au centre, dans la Luchthavenlaan, entre le pont surplombant l'E19 et le site de Brucargo.

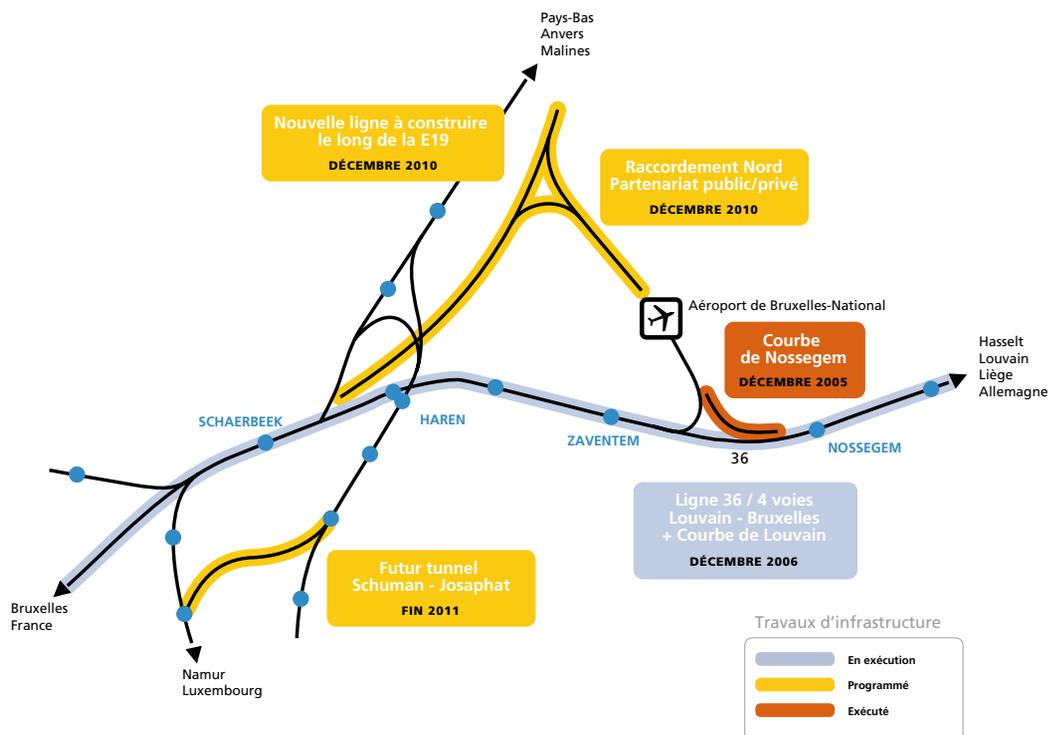
Le budget pour l'ensemble du projet Diabolo est estimé à 502,3 millions €. 280,3 millions € seront financés dans le cadre du PPP. Les travaux de voie seront exécutés par Infrabel et les travaux de voirie par la Région flamande. Une structure privée (SA DIABOLO) se chargera du financement, de la construction et des frais d'entretien de l'infrastructure sur le terrain de l'aéroport jusqu'à l'autoroute E19. Durant 35 ans, de 2011 à 2045, la S.A. DIABOLO assumera les frais d'entretien de l'infrastructure qu'elle mettra à la disposition d'Infrabel, en tant que gestionnaire de l'infrastructure. Durant cette période, elle percevra une redevance qui lui permettra de couvrir ses coûts. Après quoi, la propriété de l'infrastructure reviendra intégralement à Infrabel. La nouvelle ligne ferroviaire entre Bruxelles et Malines via le terre-plein de l'E19, est entièrement financée par Infrabel via sa dotation d'investissement classique. Le budget pour ce volet s'élève à 222 millions €. L'adjudication pour la partie construction a été faite séparément de celle du financement. Il est prévu que les contrats pourront être signés avant l'été 2006 et que les travaux seront lancés après les vacances d'été. La mise en service est prévue pour début 2011.

La courbe de Nossegem inaugurée en décembre 2005



## Wittekinderbos

En hommage aux enfants disparus, un petit bois (Wittekinderbos) avait été planté par des enfants sur la berme centrale de l'E19 (à hauteur de Malines). Avant le début des travaux de la ligne ferroviaire entre Bruxelles et Malines, Infrabel s'est engagée, dans le cadre d'une convention signée en 2005 avec la commune de Vilvorde et la Région flamande, à replanter ces arbres sur un site proche. Pour cette opération, Infrabel mettra tout en œuvre afin que les symboles et valeurs attachés au Wittekinderbos soient préservés.



Véritable poumon économique de la Belgique, le port d'Anvers a bénéficié d'importants investissements de la part d'Infrabel sur la rive gauche de l'Escaut. Mais ce n'est là qu'une première étape.

## Port d'Anvers, les rails de la croissance

Mis en service à l'été 2005, le nouveau Deurganckdok, dédié aux conteneurs, va générer un trafic considérable. Pour favoriser l'accès à ces nouvelles infrastructures et contribuer concrètement à l'intermodalité fer-mer indispensable au développement du port, Infrabel travaille notamment à la réalisation d'une liaison ferroviaire directe entre la zone portuaire de la Rive Gauche et celle de la Rive Droite de l'Escaut.

Si l'ouverture du Deurganckdock a déjà nécessité des investissements considérables d'Infrabel, il ne s'agit là que d'une étape d'un vaste projet qui permettra au réseau ferroviaire belge d'accompagner le développement du port d'Anvers.

La liaison ferroviaire du Liefkenshoek, dont la construction permettra de pallier l'engorgement croissant de l'actuel Tunnel Kennedy - seul point de passage permettant de relier les Rives Gauche et Droite de l'Escaut à l'heure actuelle -, est à cet égard une priorité absolue pour le développement du port d'Anvers. C'est pourquoi ce projet est mené tambour battant par Infrabel. L'étude d'incidences sur l'environnement s'est achevée en 2005 et le certificat de conformité devrait être délivré au printemps 2006. La demande de permis pourra alors être introduite.

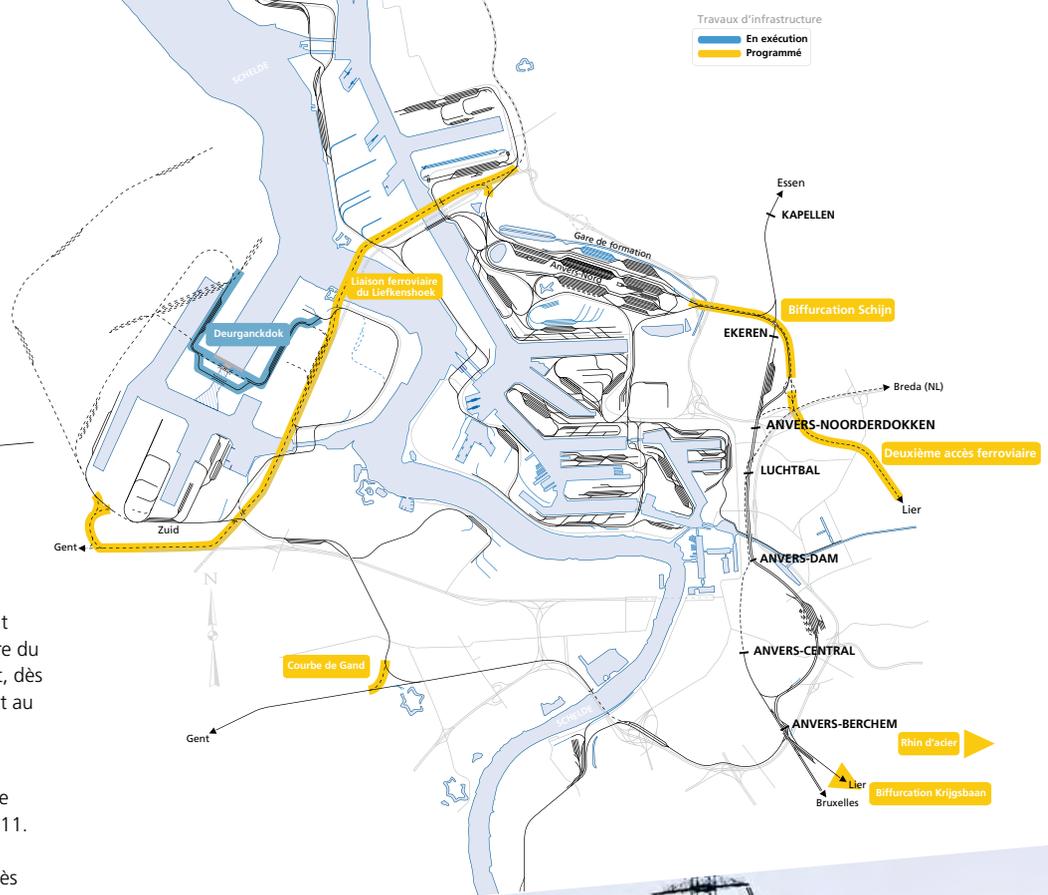
Ce projet majeur prévoit la réalisation d'une liaison directe entre, d'une part, le faisceau Sud (en Rive Gauche) et, d'autre part, la gare de formation d'Anvers-Nord (en Rive Droite). Ainsi, les trafics qui, à l'avenir, seront générés à partir du Deurganckdok, seront traités de façon plus rapide et plus efficace, sans passer par le nœud ferroviaire de Berchem qui est proche de la saturation : ils pourront rejoindre directement le main hub d'Anvers Nord où sont formés les trains.

Le financement du projet (684 millions €) se fera au moyen d'un PPP (Partenariat Public-Privé) pour la partie génie civil (635 millions €). L'infrastructure ferroviaire sera financée grâce à la dotation d'investissement d'Infrabel à concurrence de 49 millions €. Ce mode de financement permet de mener à bien ce projet dans les plus brefs délais.

La mise en adjudication du projet de Partenariat Public-Privé porte aussi bien sur le volet construction que sur le volet financement et la procédure devrait être finalisée durant le premier semestre 2007 pour un lancement effectif des travaux après l'été 2007.

Infrabel fait également une étude pour la réalisation d'un deuxième accès au port d'Anvers dont elle a d'ailleurs lancé, sans attendre, certaines étapes préliminaires. Cette réalisation comprend la construction d'une nouvelle ligne à double voie destinée au trafic marchandises entre la gare d'Anvers-Nord en construction et le raccordement à la ligne 16 (Lier - Aarschot) à hauteur de Lier. La longueur totale du projet est de 28 km.

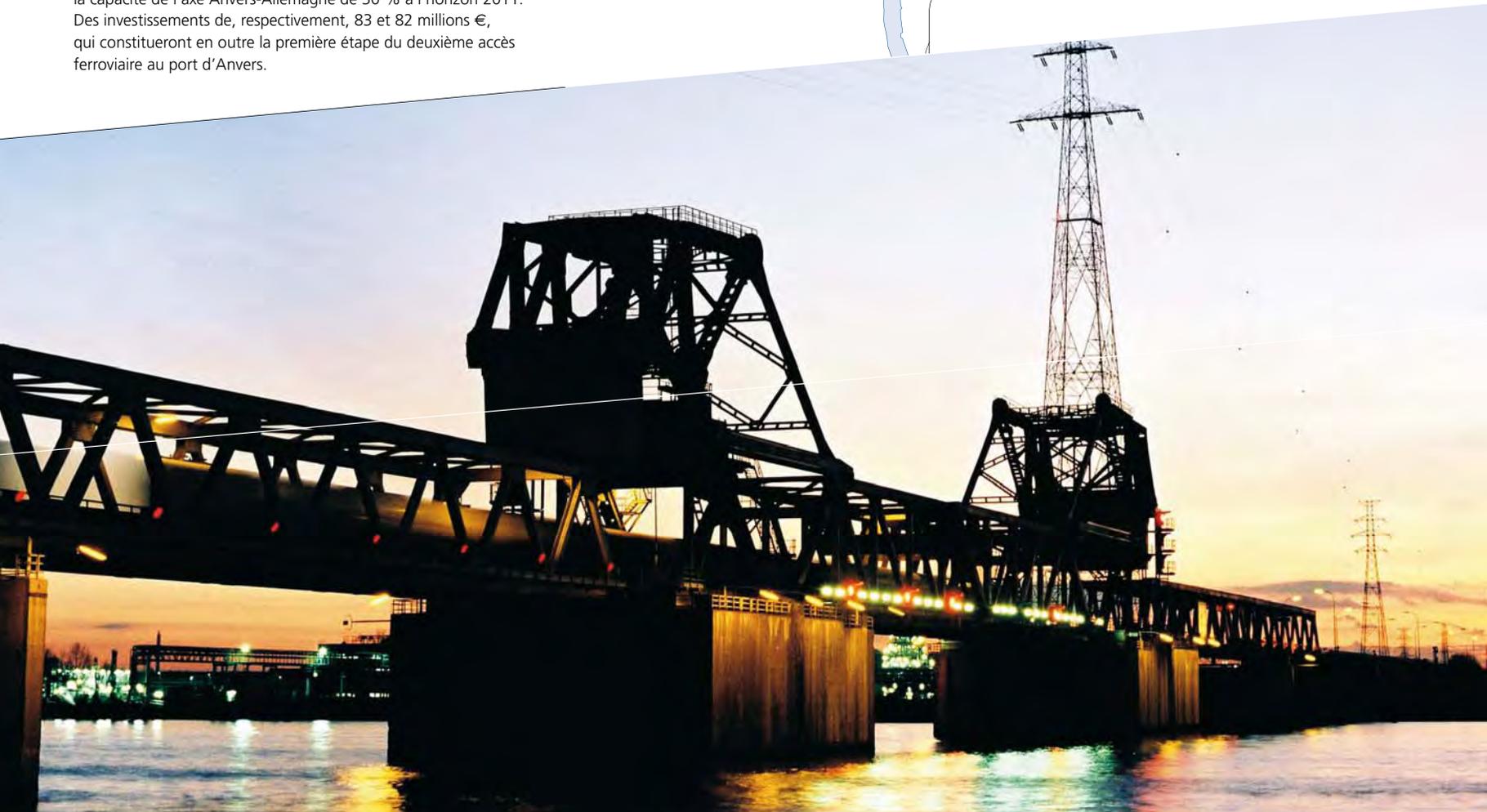
Enfin, suite à la reconnaissance par la Cour d'arbitrage de La Haye des droits historiques de la Belgique sur cet axe, Infrabel a formulé des propositions en vue de la réouverture rapide du Rhin d'acier. Cet axe Anvers-Neerpelt-Allemagne, qui permettra d'offrir un itinéraire plus court et des charges plus élevées pour le transport de marchandises entre le port d'Anvers et l'Allemagne, fait actuellement l'objet de négociations entre la Belgique et les Pays-Bas.



## Petits projets, grands effets

A côté des grands projets, Infrabel procédera, ces prochaines années, à une série d'investissements plus modestes mais dont l'effet permettra d'accroître sensiblement la capacité ferroviaire du port. Ainsi, la courbe de Gand permettra de relier directement, dès 2008, la rive gauche du port d'Anvers au port de Zeebrugge et au nord de la France.

Sur la rive droite, deux projets de bifurcations, à Schijn (sortie d'Anvers Nord) et Krijgsbaan (Mortsel), permettront d'accroître la capacité de l'axe Anvers-Allemagne de 30 % à l'horizon 2011. Des investissements de, respectivement, 83 et 82 millions €, qui constitueront en outre la première étape du deuxième accès ferroviaire au port d'Anvers.



Au cœur du réseau ferroviaire européen, la Belgique est l'un des maillons essentiels de ce qui formera demain un vaste réseau interopérable de lignes à grande vitesse aux dimensions de l'Europe. Une opportunité dont Infrabel entend bien tirer profit.

## LGV Nord De Bruxelles à Amsterdam en direct

À l'horizon 2007, le réseau TGV belge, complètement achevé, formera un ensemble long de quelque 300 km, dont un peu plus de la moitié sera parcourue en site propre à 300 km/h, l'autre partie étant constituée de voies aménagées où les trains circuleront à des vitesses de 160 à 200 km/h. En 2005, les travaux ont avancé à un rythme soutenu sur les lignes à grande vitesse Anvers – frontière hollandaise et Liège – frontière allemande, les deux chaînons manquants du réseau belge à grande vitesse.

Entre Bruxelles et Anvers, la ligne classique 25 existante a été choisie comme itinéraire pour les TGV. Ce choix permet de rentabiliser au maximum les investissements réalisés pour moderniser la ligne tout en améliorant le réseau intérieur. Les TGV traverseront ensuite Anvers de part en part. A l'image de la jonction de Bruxelles, une jonction Nord-Sud, longue de 3,8 km, est en effet en cours de construction sous la ville d'Anvers. Ce tunnel ferroviaire, dont le percement s'est achevé en 2005, constitue le point de départ de la future ligne à grande vitesse reliant Anvers à la frontière néerlandaise. Un projet qui permettra en outre d'offrir de nouvelles perspectives de mobilité à la ville d'Anvers dans la mesure où cette dernière sera dotée d'une gare ultramoderne, accessible dans les deux sens et dotée de 14 voies (sur trois niveaux) au lieu de 10 avant les travaux.

Les TGV poursuivront ensuite leur route vers le Nord, en direction des Pays-Bas. La ligne croise d'abord les bretelles de l'échangeur E19/A12 pour ensuite rejoindre l'autoroute E19 à hauteur de la Laaglandlaan.

La nouvelle ligne se maintient ensuite à l'ouest de la E19 jusqu'au passage de la frontière des Pays-Bas.

Comme pour tous les projets d'Infrabel, le respect de l'environnement est une préoccupation de premier plan du projet de ligne TGV Bruxelles-Pays-Bas. Une préoccupation qui se traduit notamment par la préservation du Peerdsbos, situé au nord d'Anvers et qui est l'une des réserves naturelles les plus riches de la région. Des mesures spécifiques – notamment la construction d'un tunnel - ont été prises pour limiter l'impact environnemental de l'aménagement de la ligne à grande vitesse.

Entre Anvers et la frontière néerlandaise, la ligne à grande vitesse est cofinancée par les Pays-Bas. En raison du choix commun du tracé, impliquant une plus grande longueur de cette ligne en territoire belge, les Pays-Bas ont accepté en 1996 d'intervenir à hauteur de 823 millions de florins (459,8 millions €, intérêts inclus) dans ces travaux. Ce montant a depuis lors fait l'objet de placements avec intérêts pour la partie non encore investie. Enfin, une intervention de l'Union européenne est attribuée à titre de soutien aux projets d'intérêt européen (215 millions € pour les infrastructures TGV).

Sur la ligne à grande vitesse même, les travaux de génie civil et les travaux de voies ont été achevés en 2005. Le parachèvement des caténaires s'est terminé au début 2006. L'ensemble de l'infrastructure sera achevée et mise à disposition des opérateurs pour avril 2007, conformément aux accords signés par la Belgique et les Pays-Bas à cet égard.



Prévue pour 2007, l'inauguration de la liaison Liège-frontière allemande interviendra cinq ans après la mise en service de la section de ligne nouvelle entre Louvain et Liège.

## LGV Est L'Allemagne à portée de voies

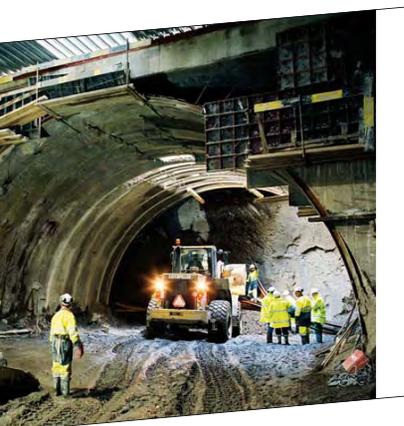
Entre Bruxelles et Louvain, la mise à quatre voies de la ligne actuelle sera finalisée pour décembre 2006. Grâce à cette augmentation de capacité, qui permettra en outre de spécialiser les voies en fonction du type de trafic, le trafic ferroviaire sera à la fois plus fluide et plus rapide, que ce soit pour le trafic intérieur ou le trafic à grande vitesse. Les trains intercités, dont la relation Bruxelles-Liège-Eupen, et les Thalys circuleront sur les deux voies intérieures, à 200 km/h au lieu de 120 km/h avant les travaux. Quant aux deux autres voies, elles seront principalement utilisées par les trains locaux et le RER.

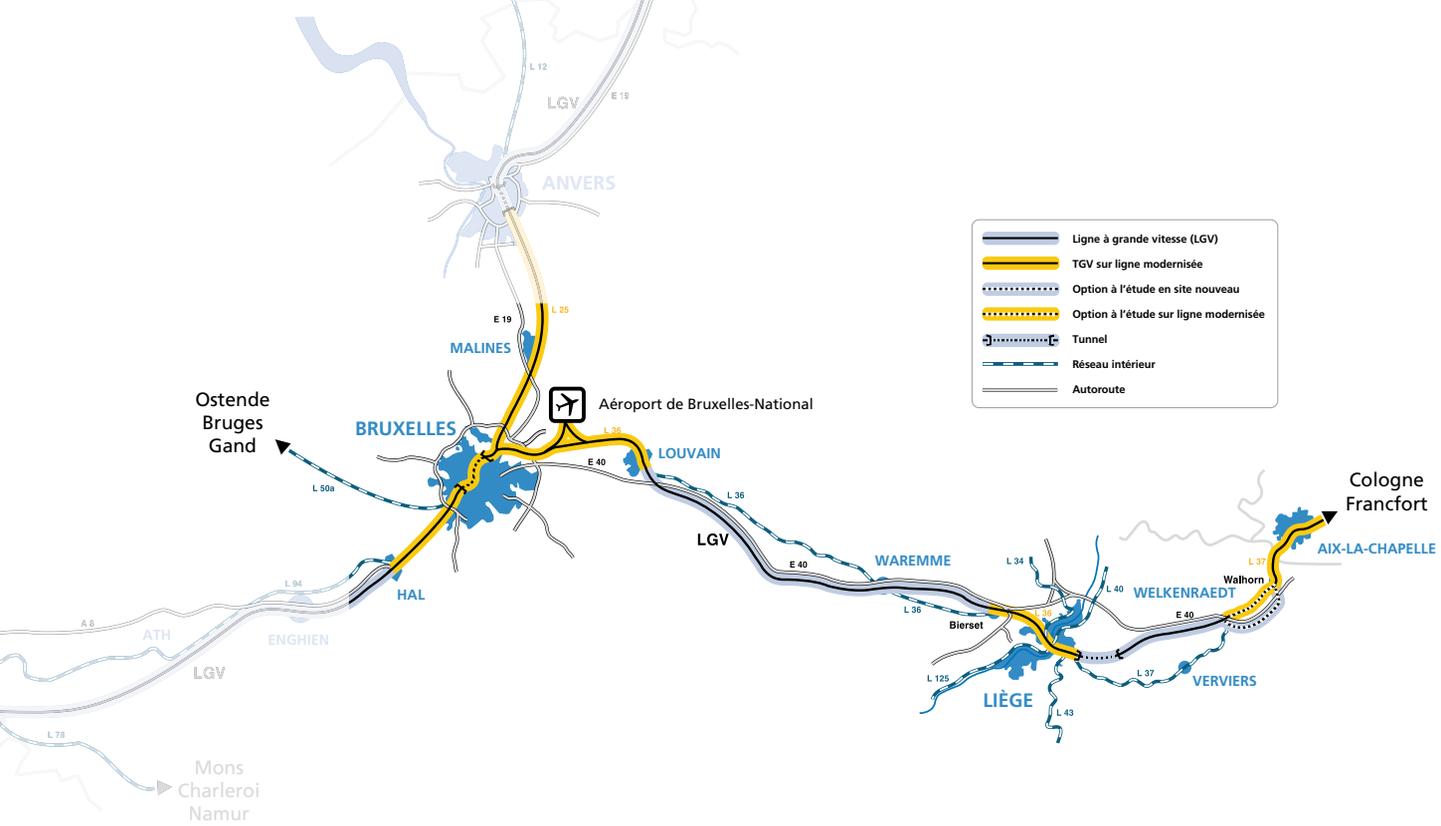
Au-delà de Louvain et jusqu'à Bierset, les trains à grande vitesse circulent déjà à 300 km/h sur une ligne nouvelle construite le long de l'autoroute E-40. Une ligne également parcourue à 200 km/h par les trains rapides du service intérieur – Infrabel souhaite favoriser, autant que possible, une utilisation mixte des lignes à grande vitesse – et qui débouche sur des voies en cours de modernisation dans l'agglomération liégeoise.

À la sortie de Liège, les trains à grande vitesse accéderont au plateau de Herve par le tunnel de 6,53 km à double voie de Soumagne. Construit par Infrabel (110 millions d'€), ce tunnel, achevé en 2005, est le plus long de Belgique. Après le tunnel, les trains à grande vitesse circuleront en site propre à 250 km/h jusqu'à proximité de la frontière allemande. Entre Aix-la-Chapelle et Cologne (77 km) les trains à grande vitesse emprunteront la ligne existante modernisée sur laquelle ils pourront rouler jusqu'à 250 km/h.

En raison du caractère très vallonné de cette région, Infrabel y a entrepris la construction d'importants ouvrages d'art comme les viaducs de José (422 mètres de long), de Herve (460 mètres) et de Battice (1 232 mètres). Le viaduc de Hammerbrücke a quant à lui été remplacé par un nouvel ouvrage d'une longueur de 285 m pour un coût total de 9,35 millions €. Sur cette ligne nouvelle, six tranchées couvertes vont également être construites. La plus longue (1 km) permettra aux trains à grande vitesse de passer sous l'E40 pour rejoindre Aix-la-Chapelle sur la ligne classique modernisée.

Soumagne, le plus long tunnel de Belgique





En matière de mobilité et de transport, la ligne Bruxelles-Luxembourg s'inscrit plus que jamais parmi les projets transeuropéens prioritaires. Sa modernisation va en effet permettre de relier plus rapidement les trois sièges principaux des institutions européennes. Un enjeu majeur, pour l'Europe comme pour Infrabel...

## Bruxelles-Luxembourg, une ligne pour l'Europe



Bruxelles-Luxembourg,  
projet transeuropéen prioritaire

Fin 2005, les deux Ministres des Transports, Renaat Landuyt pour la Belgique et Lucien Lux pour le Luxembourg, confirmaient officiellement leur volonté d'effectuer les travaux de modernisation de la ligne Bruxelles-Luxembourg dans les meilleurs délais.

Repris dans le plan d'investissement d'Infrabel (2005-2007) pour un montant de 73 millions € (budget pluriannuel global de 458,7 millions €), la modernisation de la ligne Bruxelles-Luxembourg englobe un ensemble de chantiers répartis entre la bifurcation de Louvain-la-Neuve (limite sud des travaux RER) et le point frontière de Sterpenich.

Les travaux de maintien de capacité concernent les traitements d'assiettes de voie, les élargissements de l'entrevoie, les adaptations de pistes et de quais ainsi que le renouvellement des rails, traverses, ballast et ouvrages d'art partout où cela s'avère nécessaire. Ces travaux intègrent également le renforcement des installations d'alimentation de la caténaire et la réélectrification (caténaire mixte)

de la ligne. Dans le cadre des travaux d'extension de capacité, Infrabel procédera à la rectification de 9 courbes ainsi qu'à la modernisation des grilles des gares de Gembloux, Ciney et Jemelle. Le projet prévoit également la rectification du tracé pour des vitesses de 100 km/h.

« Afin de préserver une bonne qualité de service et la ponctualité du trafic, qui devra continuer à circuler dans de bonnes conditions durant les travaux, les chantiers seront répartis sur la ligne et auront lieu de manière très progressive, explique Guy Vernieuwe. La fin des travaux est dès lors prévue à l'horizon 2013 avec des parachèvements en 2014. À terme, les trains rouleront à 160 km/h partout où cela s'avère possible et le trajet entre Bruxelles et Luxembourg sera ainsi ramené à 2h10, contre 2h30 actuellement pour les trains directs. »

Un projet qui bénéficiera, preuve de son caractère prioritaire, d'un préfinancement régional. Ainsi en a en effet décidé le Comité de Concertation entre le Gouvernement fédéral et les Gouvernements régionaux du 7 décembre 2005, en vue d'accélérer sa mise en œuvre.

## Un homme-orchestre au service du budget d'investissement !

Ingénieur civil des constructions, Stéphan Alexandre travaille pour la SNCB depuis 1993. Attaché au service des ouvrages d'art jusqu'en décembre 2004, il a rejoint le service Stratégie et Affaires Juridiques d'Infrabel où il se charge plus précisément du plan d'investissement.

*« Au début de ma carrière, explique-t-il, j'étais essentiellement préoccupé par les aspects techniques de mon métier. En reprenant des études de 3e cycle sanctionnées par un master en sciences de gestion, je me suis progressivement intéressé aux aspects financiers de la société. »*

Aujourd'hui, Stéphan Alexandre collabore à la définition de la politique d'investissement à Infrabel. S'il collabore à l'élaboration du budget et des différents plans pluriannuels (2005-2007 et 2008-2012), sa mission consiste également à implémenter les principes modernes de project management au sein de l'entreprise.

*« Cet aspect de ma fonction est d'autant plus important que le project management figure en bonne place parmi les priorités stratégiques du plan BRIO. Cette forme spécifique de management consiste à définir et allouer toutes les ressources et moyens nécessaires pour que les projets aboutissent dans les délais et dans le respect des budgets. Cette approche systématique est relativement nouvelle pour une entreprise telle que la nôtre, mais désormais incontournable. »*

Homme-orchestre rigoureux et précis, Stéphan Alexandre rassemble toutes les informations provenant des différents services afin de préparer les dossiers d'Infrabel en vue des réunions du Comité d'Investissement présidé par la SNCB Holding. Primordial ! D'autant que c'est au sein de ce Comité que se décident les parts de la dotation d'investissement de chaque société.

*« Ma tâche est de veiller à ce que les budgets reflètent bien les priorités de l'entreprise dans le respect des plafonds budgétaires, explique-t-il. Le challenge est quotidien et je dois reconnaître que par rapport à mes fonctions précédentes, c'est beaucoup plus passionnant. Plus varié, surtout. Chaque journée m'apporte de nouvelles expériences, de nouveaux défis et j'adore ça ! »*



**SON MÉTIER, SA PASSION**

### Stéphan Alexandre

**CHARGÉ DE LA POLITIQUE D'INVESTISSEMENT**

*« Chaque journée m'apporte de nouvelles expériences, de nouveaux défis et j'adore ça ! »*





Direction  
Infrastructure  
& Achats

Particulièrement dense pour la Direction Infrastructure et Achats, l'année 2005 a été ponctuée de nombreux chantiers et innovations tant pour la partie maintenance des infrastructures et matériels existants que pour l'extension de capacité. Avec, en filigrane, la contrainte de réaliser tous les chantiers sans affecter la régularité du trafic : la mobilité de demain ne doit pas se faire aux dépens de celle d'aujourd'hui.



**Jean-Marie Raviart**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL  
INFRASTRUCTURE & ACHATS

*« Le regroupement de nos équipes va nous permettre de leur fournir de meilleures conditions de travail »*

Rapport d'activité 2005  
Direction Infrastructure & Achats

## Concentration, modernisation et efficacité au programme !

La Direction Infrastructure et Achats est responsable de la conception, de la construction, de l'entretien, de la modernisation et du renouvellement des installations de l'infrastructure ferroviaire. Les services Signalisation, Courants forts, Voies et Ouvrages d'Art constituent l'ensemble de son domaine d'activités. Pour chacune de ces spécialités, la direction réalise les études et travaux, et gère l'entretien.

Le service Signalisation gère l'ensemble des aspects techniques, principes et fonctionnement liés à la signalisation, en ce compris les systèmes de commande et de protection des trains comme la TBL ou l'ETCS. Le service Courants forts veille à la distribution de l'énergie électrique (haute/basse tension), à l'alimentation de la signalisation, au chauffage des aiguillages... et gère les installations fixes de traction électrique (alimentation de la traction électrique, caténaires...). Le service Voies et Ouvrages d'Art détermine et coordonne l'ensemble de la politique en matière de voies et d'ouvrages d'art, des premières études à leur entretien.

A côté de ces spécialités, les services d'appui ont en charge la logistique, les achats, la gestion du personnel, le budget, la gestion des contrats, la qualité et la gestion des grands projets. Les ateliers de Bascoup, Etterbeek et Schaerbeek sont quant à eux gérés centralement et dépendent structurellement du service d'appui gérant la logistique, les ateliers et zones.

La structure régionale de la Direction Infrastructure et Achats est composée de cinq zones qui disposent chacune de services spécialisés pour l'Électricité, les Ouvrages d'Arts et les Voies. Chaque zone est subdivisée en arrondissements responsables de l'entretien des voies, de l'ECFM (Électricité, Chauffage, Force Motrice) et de la signalisation. Chaque arrondissement possède en outre un centre logistique Infrastructure.

Héritière directe de l'ancienne Direction Infrastructure de la SNCB historique, la Direction et ses quelque 7 750 collaborateurs sont intimement liés au processus de modernisation d'un réseau ferroviaire en passe de devenir l'un des plus performants d'Europe.

### Concentration des cabines de signalisation

Partie prenante du vaste programme de concentration des cabines de signalisation, qu'elle mène main dans la main avec la Direction Réseau (voir par ailleurs), la Direction Infrastructure s'est surtout illustrée, en 2005, par les efforts quotidiens qu'elle a consacrés à la modernisation du réseau.

« Des efforts qui concernent tant les voies que les ouvrages d'art, explique Jean-Marie Raviart, directeur général Infrastructures. Ainsi, en 2005, les équipes ont procédé au remplacement de 300 km de rail, au renouvellement de ballast sur 75 km de voie et au renouvellement d'une cinquantaine d'appareils de voies (aiguillages). Toutes ces transformations permettent une plus grande fiabilité du trafic ferroviaire, une baisse sensible des nuisances sonores pour les riverains et une amélioration de notre efficacité. »

### LGV, RER et grands projets...

Au cours de l'année, différents chantiers d'envergures ont également mobilisé les équipes de l'Infrastructure durant plusieurs mois. Répartis sur l'ensemble du territoire, ces travaux concourent à améliorer la fluidité et la sécurité du trafic ferroviaire.

« Sur la rive gauche du port d'Anvers, nous avons procédé à de nouvelles installations : dédoublement de voies, électrification, pose de nouveaux faisceaux afin d'optimiser la mobilité dans cette nouvelle partie du port, explique Jean-Marie Raviart. À la gare de Namur, un vaste chantier structurel va permettre aux trains de se croiser sur différents niveaux. Crucial sur ce nœud ferroviaire, ce nouvel aménagement va favoriser la fluidité du trafic au sein même de la gare et l'augmentation de la vitesse de passage. À Gand, enfin, nous avons initié les travaux d'une nouvelle bifurcation sur la ligne 50A, procédé à la préparation de la mise à 4 voies de Gand vers Bruges et à la suppression du passage à niveau de Kapellen. »

Au registre des grands projets, le RER et le TGV ont focalisé toutes les énergies. Capital pour la mobilité actuelle et future de la Belgique, le projet RER accède progressivement – après de multiples péripéties administratives – à une phase plus opérationnelle. « Le seul chantier qui a concrètement débuté en 2005 concerne la mise à quatre voies du tronçon entre Watermael et Schuman-Josaphat, poursuit Jean-Marie Raviart. Le tunnel prévu entre Schuman et Josaphat va permettre d'offrir un nouvel axe de pénétration sous Bruxelles, complémentaire à la Jonction Nord-Midi, dont le potentiel est déjà utilisé au maximum. »

## Services centraux et zones régionales

La Direction Infrastructure & Achats se compose de 7 services :

- Gestion des grands projets ;
- Signalisation ;
- Courants forts ;
- Voies et Ouvrages d'art ;
- Contrôle de gestion ;
- Achats, Ventes et Réceptions ;
- Logistiques, Ateliers et Zones ;

Et d'une division Coordination technique et Qualité.

Le service Logistiques, Ateliers et Zones chapeaute 5 zones régionales (Bruxelles, Anvers, Gand, Liège et Charleroi) chargées de la maintenance et des travaux d'extension du réseau. Subdivisées en arrondissements, ces zones sont dirigées par un chef de zone épaulé par 3 adjoints chargés respectivement des ouvrages d'art, des voies et de l'électricité.



Plus avancé, le projet TGV permet à la Belgique d'afficher ses prétentions légitimes de carrefour européen. En 2005, plusieurs ouvrages d'art primordiaux ont été édifiés, annonçant la mise en service prochaine des LGV Nord et Est.

« À Bruxelles-Midi, la construction d'un viaduc, dont la partie génie civil a été terminée en février 2006, servira au RER et au TGV. Dans le même esprit, un grand viaduc métallique a été édifié à Schaerbeek pour la voie rapide vers Louvain (4 voies entre Schaerbeek et Louvain). Et sur la même ligne, la mise en service de la courbe de Nossegem permet désormais aux voyageurs de Liège et de Louvain d'accéder directement à l'aéroport de Bruxelles-National. Pour le TGV entre Liège et la frontière allemande, les travaux progressent à grands pas et le gros œuvre du fameux tunnel de Soumagne est maintenant achevé. La pose des voies est prévue pour 2006. »

### Ateliers certifiés et Centres Logistiques Infrastructure

En 2005, la Direction Infrastructure et Achats a entrepris la modernisation de ses outils de production. Dans cet esprit, les ateliers (plus de 800 collaborateurs) ont bénéficié d'importants travaux d'aménagement afin d'optimiser la productivité et le confort de

travail. Cette année, les aménagements des ateliers d'Etterbeek, Schaerbeek, Roulers et Wondelgem ont débouché sur une certification ISO 9001 très gratifiante. Celui de Bascoyp, qui avait déjà obtenu cette certification en 2004, a introduit une demande de certification ISO 14001 (management environnemental). Optimisation des moyens oblige, la Direction étudie maintenant le transfert de l'atelier d'Etterbeek vers celui de Schaerbeek afin de regrouper différents services complémentaires et libérer le terrain devenu propriété de la SOPIMA. Le déménagement devrait s'achever en 2009.

En 2005, la direction Infrastructure et Achats a poursuivi l'opération de regroupement de son personnel de terrain vers des Centres Logistiques Infrastructure et leurs antennes. « Le regroupement de nos équipes vers des centres mieux équipés va nous permettre de leur fournir de meilleures conditions de travail et de mieux organiser celui-ci, explique Jean-Marie Raviart. En réunissant différentes spécialités sous un même toit, nous pouvons coordonner et planifier les interventions de manière beaucoup plus efficace. Nos hommes disposeront en outre d'un outillage plus moderne et mieux adapté aux nouvelles procédures. »

Un système informatique (ERP) qui permet une gestion optimale des approvisionnements pour les projets d'investissement est en cours de préparation. En 2005, l'aménagement de 4 nouvelles antennes a été finalisé (Zeebrugge, Vilvorde, Tirlémont et Tournai) et 4 autres ont été initiés la même année (Ans, Bundel Waaslandhaven, Luttre et Gembloux).

## Modernisation en 2005



300 km de voie



75 km de ballast



29 ponts



50 appareils de voie

## Electricité

Une des plus grandes réussites du service d'achats d'Infrabel en 2005 fut sans nul doute la conclusion d'un nouveau contrat de fourniture d'électricité. Le choix du fournisseur – Electrabel – s'est effectué suite à un appel d'offre auprès de différents producteurs d'électricité et à une négociation, ce qui a permis de faire jouer au maximum la concurrence

Ce qui a contribué à obtenir un prix compétitif : le prix convenu est ainsi inférieur au prix de référence du marché de l'électricité. Ainsi, pour la période 2003-2008, la hausse de la facture d'énergie pour Infrabel sera légèrement supérieure à l'inflation pour cette même période. La facture d'électricité pour 2006 sera donc inférieure aux prévisions.

Le précédent contrat avait été conclu pour une période de 3 ans. Il est arrivé à échéance le 31 décembre 2005. Le nouvel accord-cadre est un contrat à moyen terme conclu partiellement pour 18 mois et en partie pour 36 mois. Il est entré en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2006. Le coût total de ce contrat se chiffre à environ 200 millions EUR.

La consommation d'électricité d'Infrabel représente environ 3 % de la consommation totale d'électricité en Belgique.

## Les ateliers

### Bascoup

construction des appareils de voies (aiguillages)

### Schaarbeek

construction des rails (notamment pour l'Eurotunnel) et entreposage des engins d'entretien et de pose des voies.

### Etterbeek

fabrication et entretien de matériel électrique

### Roulers

atelier de construction d'éléments en béton

# Modernisation ! Tel est le maître mot de la Direction Infrastructure et Achats. Sur toutes les zones, les méthodes de travail évoluent dans le sens d'une amélioration des équipements et d'une organisation beaucoup plus rationnelle des ressources humaines.

## Modernisation : plutôt prévenir que guérir !

« Grâce à l'amélioration des matériaux et aux technologies modernes qui demandent moins d'entretien, les zones d'activité des équipes s'élargissent, explique Jean-Marie Raviart, Directeur général de la Direction Infrastructure et Achats. Cette nouvelle distribution du travail implique des localisations stratégiques plus pertinentes afin de regrouper les hommes là où on a le plus besoin d'eux, les interventions ponctuelles sur le terrain sont moins fréquentes et beaucoup de tâches peuvent maintenant être mécanisées. Depuis quelques années, la pratique des différents métiers évolue vers une fonction de contrôle et d'analyse. Nos hommes auront de plus en plus la possibilité de recevoir des alarmes avant que les pannes ne surviennent. »

### Télédiagnose et détection des pannes

Grâce aux fibres optiques, beaucoup d'installations électriques peuvent être télédiagnostiquées (contrôlées à distance) et analysées dans les centres logistiques. Equipées d'un appareillage sophistiqué de détection des pannes, les installations ont la capacité d'envoyer des alarmes en cas de dysfonctionnements. L'analyse statistique de toutes les informations collectées dans les différents centres logistiques permet de prévenir les pannes avant qu'elles ne surviennent et parfois même de remédier au problème sans devoir organiser de coûteuses interventions sur le terrain.

La sécurité est la première priorité d'Infrabel qui a entrepris l'installation de nouveaux systèmes de sécurisation des feux de signalisation (fonction stop). « En 2005, nos services ont développé des équipements de signaux pour transmettre les informations aux trains à partir des Eurobalises. Fin 2006, les premiers équipements seront installés sur le terrain ».

### Fit and forget

En matière d'équipement, l'objectif stratégique recommande le choix de matériaux et systèmes qui ne nécessitent que très peu d'entretien, selon le concept : « fit and forget » - aussi vite placé, aussi vite oublié. « Les sous-stations que nous avons installées à Bruxelles-Midi sont les parfaits exemples de cette évolution. Plus fiables et plus économiques que les précédentes, elles sont déjà dotées de systèmes de surveillance automatiques avec alarme. Cette année, nous testons aussi de nouveaux aiguillages équipés de systèmes de diagnose qui calculent les efforts et tensions sur les aiguilles et permettent de prévenir les pannes éventuelles. »

### Prévenir les pannes

S'appuyant sur le principe qu'il vaut mieux prévenir que guérir, la Direction Infrastructure et Achats a constitué une vaste base de données de tous les incidents survenus sur le réseau. Chaque incident est maintenant analysé pour déterminer ses causes et mettre en place des procédures pour les éviter. Cette méthode devrait favoriser la ponctualité sur tout le réseau. « Cette année, nous avons constaté que des interrupteurs de certaines caténares commençaient à poser des problèmes à cause d'un phénomène de vieillissement, explique Jean-Marie Raviart. Nous avons prévu leur remplacement accéléré grâce à un budget supplémentaire destiné à des mesures d'amélioration de la régularité (4 millions € en investissements et 4 millions € en exploitation). »



Travailler au quotidien à un réseau toujours plus fiable



La passion du terrain avant tout !

Ingénieur civil chargé de la gestion et de l'entretien des ouvrages d'arts pour la zone de Charleroi, Fabienne Van Wouwe vit son métier comme une véritable aventure.

« Comme je travaille sur le terrain, je trouve que mon métier est particulièrement passionnant. Je m'occupe tant de chantiers d'entretien que de renouvellement et je ne rencontre en effet jamais deux fois les mêmes cas de figure. »

**Femme de terrain, Fabienne Van Wouwe se double également d'une femme de contact.**

« Au-delà des considérations purement techniques inhérentes à mon métier, je dois posséder des aptitudes relationnelles que j'éprouve lors des réunions et autres négociations. C'est humainement très enrichissant. »

Particulièrement autonomes, les ingénieurs endossent souvent seuls la responsabilité et le suivi des chantiers qu'ils initient.

« On commence par choisir son projet, on poursuit ensuite par les études et on conclut par la réalisation et la réception du chantier, explique encore Fabienne Van Wouwe. Et lorsque l'on a pensé, calculé, dessiné un pont, c'est particulièrement enthousiasmant de le voir sortir de terre. »

**Au sein de sa division, Fabienne Van Wouwe collabore avec 4 autres ingénieurs chapeautés par un ingénieur principal chef de division adjoint.**

« Nous travaillons beaucoup en équipe et nous n'hésitons pas à partager notre expérience, conclut-elle. En règle générale, je consacre 60 % de mon temps aux travaux d'entretien et 40 % aux investissements. Sur l'année, chaque ingénieur va ainsi se charger du chantier d'un ou deux ponts. Au quotidien, je m'occupe de l'entretien et des réparations des ouvrages et j'effectue des visites de contrôle afin d'anticiper et de planifier les interventions. »

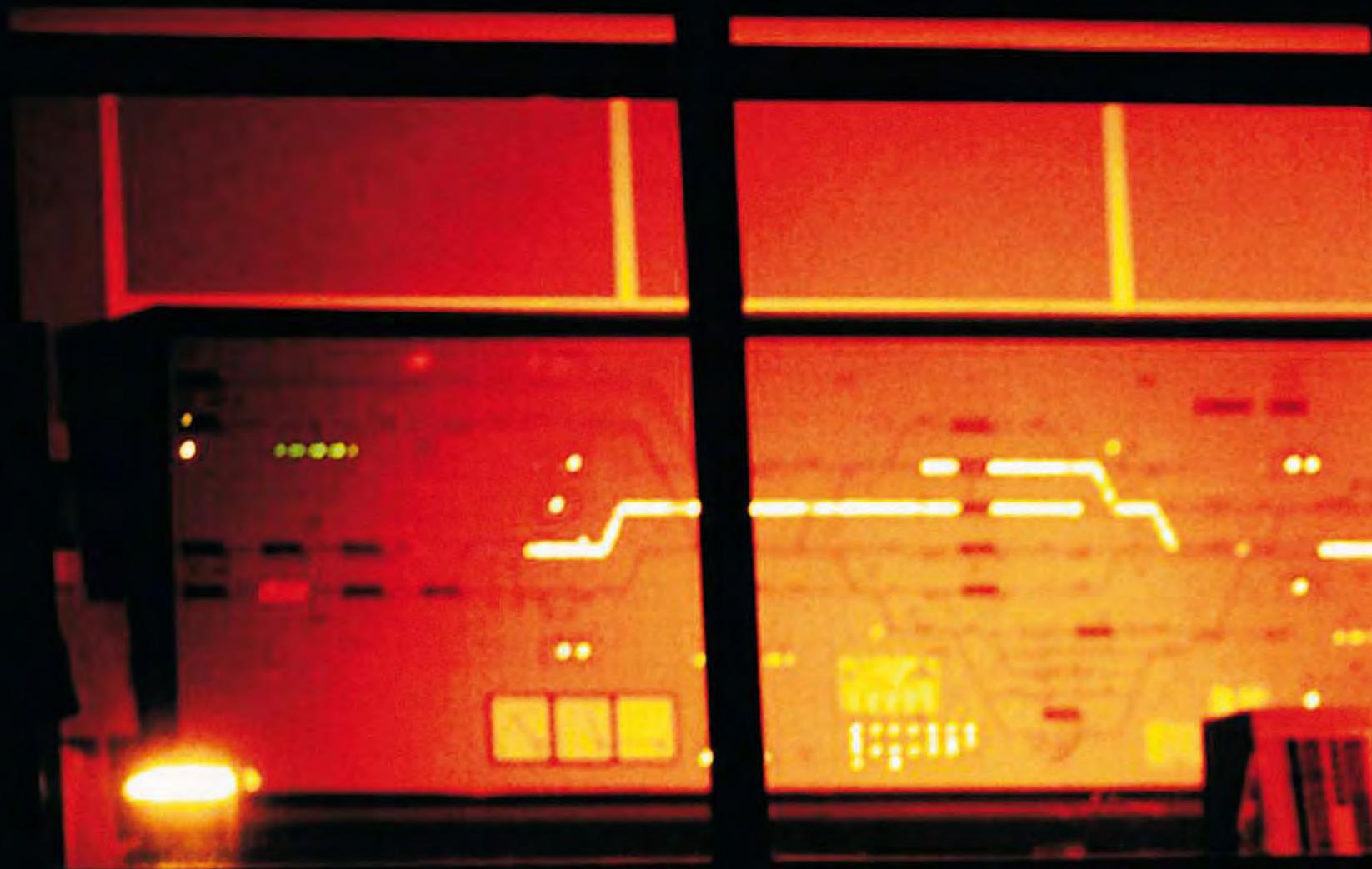


**SON MÉTIER, SA PASSION**

**Fabienne  
Van Wouwe**

**GESTION ET ENTRETIEN DES OUVRAGES D'ARTS  
POUR LA ZONE DE CHARLEROI**

« Lorsque l'on a pensé, calculé, dessiné un pont, c'est enthousiasmant de le voir sortir de terre »



# Direction Réseau



# Favoriser la fluidité et la ponctualité du trafic, avec une priorité absolue accordée à la sécurité. Tel est le défi qu'entend relever la Direction Réseau d'Infrabel. 2005 fut à cet égard l'année au cours de laquelle des jalons importants ont été posés en vue de préparer l'avenir.

## Rapport d'activité 2005 Direction Réseau

### Un réseau plus moderne et plus sûr !

La Direction Réseau a pour missions principales d'organiser, de coordonner et contrôler le trafic des trains, de veiller à sa sécurité, sa fluidité et à sa régularité, et également de dispenser à ses clients une information de qualité. Elle procède également à des évaluations des capacités du réseau et commande les aménagements nécessaires à l'amélioration de la fiabilité et de la sécurité des installations. C'est également la Direction Réseau qui conçoit les nouvelles lignes ferroviaires.

Trois entités composent la Direction Réseau : Gestion technique, Gestion du Trafic et Gestion des Régions. La Gestion technique est responsable de la définition des installations ferroviaires nécessaires. La Gestion du Trafic, via le dispatching national et les Gestions Régionales du Trafic, contrôle en temps réel la marche des trains et prend toutes les mesures correctives nécessaires en cas de perturbation. Elle assure également la coordination des travaux de façon à en limiter l'impact sur la circulation des trains. Enfin, la Gestion des Régions vise à coordonner les activités des 19 gares régions qui forment ensemble l'unité d'exécution la plus importante de la direction Réseau (environ 90 % de son personnel).

Chaque Région est organisée selon trois secteurs :

- Le secteur « organisation mouvement » détaille les horaires pour les postes de signalisation de la Région, prévoit, entre autres, les voies de réception des trains, les particularités quotidiennes sur le réseau (trains spéciaux, changement de voie, services à voie unique, modifications d'horaire, travaux prévus) ainsi que les mesures de sécurité spécifiques, et rédige les consignes de sécurité.

- Le secteur « surveillance générale » exerce en continu un contrôle de l'exécution du service dans la Région. Il organise également la formation du personnel et veille au respect des dispositions légales en matière de prévention et de protection du travail. C'est également lui qui intervient pour l'application de la législation sur l'environnement.
- Le secteur « services généraux » gère les aspects administratifs de la Région. Il est responsable de l'économat, de l'appui informatique, de la comptabilité, de l'administration du personnel et organise les équipes d'entretien du Network Intervention Team.

Une organisation bien rodée indispensable pour faire face aux défis qui s'annoncent... « Nous écrivons aujourd'hui l'histoire pour les vingt prochaines années, souligne Marcel Baele, Directeur général de la Direction Réseau. En 2005, nous avons initié un certain nombre de grands projets qui vont s'avérer déterminants pour l'avenir de notre réseau ferroviaire. »

#### Concentration des cabines

En synergie avec la Direction Infrastructure et Achats, la Direction Réseau procède ainsi depuis 2005 à la rénovation et à la concentration des cabines de signalisation. Réparties sur tout le réseau, les 368 cabines actuelles seront progressivement démantelées et transférées vers 31 cabines ultramodernes (plus 11 pilotables à distance). De quoi doter le réseau belge, qui souffre actuellement d'un certain retard en la matière, d'infrastructures de gestion de trafic à la hauteur de ses ambitions.



**Marcel Baele**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL RÉSEAU

« Pour Infrabel, la sécurité du trafic est la priorité absolue »



« Ce programme doit être exécuté pour 2012, explique Marcel Baele. C'est une opportunité formidable qui va nous permettre de disposer d'un outil vraiment performant. En effet, le nombre réduit de cabines va nous permettre d'investir dans des équipements de très haut niveau. Le confort de travail et l'efficacité opérationnelle vont s'en trouver améliorés. Et si cette concentration va entraîner le déplacement de postes de travail des cabines à supprimer, elle va surtout offrir d'autres opportunités de développement professionnel et personnel à de nombreux collaborateurs. »

Un programme qui avance à grands pas. L'année 2005 a ainsi déjà vu la mise en service de deux nouvelles cabines de signalisation EBP-PLP à Bruges et Charleroi. La cabine de Bruges amorce la concentration de plusieurs postes de signalisation de Flandre occidentale. Celle de Charleroi est appelée à devenir l'une des plus importantes du réseau tant du point de vue des postes de travail que de la zone desservie.

Un programme de concentration auquel s'ajoutent bien d'autres défis. Conformément à la définition de ses compétences établie lors de la création de la SA Infrabel, la Direction Réseau (Infrabel)

organisera ainsi, dès janvier 2007, le transfert de 1500 des membres de son personnel vers le service Voyageurs (SNCB). Une année 2006 qui verra également la mise en place d'un plan de concentration des dispatchings régionaux vers un dispatching central unique à Bruxelles. Là aussi, efficacité accrue et meilleures conditions de travail seront au rendez-vous...

### **Priorité à la sécurité**

« Pour Infrabel, la sécurité du trafic est la priorité absolue, précise Marcel Baele. C'est pourquoi, dans les années à venir, nous allons équiper notre réseau d'un système de sécurité encore plus performant pour la conduite des trains. Dans le cadre de la signalisation des Lignes à Grande Vitesse, Infrabel a en effet poursuivi, conformément aux vœux d'interopérabilité des directives européennes, les études et les travaux de réalisation des installations de nouvelles signalisations ETCS (European Train Control System) sur les lignes L3 et L4. À terme, ce système équipera l'ensemble du réseau ferré belge. » A partir de 2013, 300 kilomètres de ligne du réseau belge seront ainsi équipés de l'ETCS chaque année.



## European Train Control System

Le système TVM (Transmission Voie Machine) fonctionne sans signaux lumineux. Au niveau européen, le système ETCS (European Train Control System) est devenu la norme. Il permet un contrôle continu et complet de la vitesse des trains. Les données dont le conducteur du train a besoin s'affichent directement sur un écran installé dans le poste de conduite. Si le conducteur ne respecte pas la vitesse, le train freine et s'immobilise automatiquement. En Belgique, ce ne sont pas moins de 8 000 signaux et 700 véhicules qui seront à terme remplacés.



Outre une sécurité accrue – il prévoit notamment un arrêt d'urgence en cas de franchissement d'un signal rouge -, le système ETCS permettra aux trains de rouler à plus de 160 km/h, sur les tronçons qui l'autorisent. En effet, au-delà de 160 km/h, les signaux latéraux ne sont plus suffisamment visibles et doivent être complétés par des systèmes de transmission des informations en cabine. Des systèmes qui auront également un impact très positif sur la ponctualité dans la mesure où ils permettent de circuler sans restriction en cas de visibilité réduite.

Sans attendre la mise en œuvre sur tout le réseau du système ETCS, Infrabel a en outre décidé d'adopter une solution transitoire, appelée TBL1+, visant à assurer une fonction stop – arrêt automatique en cas de franchissement d'un signal rouge - aux signaux sur la moitié du réseau (80 % du trafic) fin 2009 et sur l'ensemble du réseau au plus tard fin 2012.

### Formations et communication

Enfin, en 2005, un accent particulier a été mis sur la formation des agents de la Direction Réseau. Un effort qui sera poursuivi, sur base permanente. « Pour ces formations, explique Marcel Baele, nous nous baserons sur des cas concrets afin d'améliorer les connaissances pratiques des agents. Nous examinerons les divers dysfonctionnements observés et chercherons les solutions les plus adéquates pour y remédier ».

L'analyse des problèmes survenus dans le passé a par ailleurs montré que la communication entre les agents devait être encore fortement améliorée. Une des premières mesures qui sera prise concerne l'introduction d'un numéro d'urgence dans la cabine de signalisation pour toutes les personnes de contact au sein de l'organisation. « Actuellement, les téléphones de la cabine sont souvent occupés par des personnes qui ne sont pas essentielles pour la sécurité, explique encore Marcel Baele. Les responsables, qui doivent entrer en contact avec le personnel des cabines, tombent trop souvent sur une tonalité d'occupation. Ce qui est problématique pour les situations d'urgence. »

L'autre aspect important de la communication concerne le projet « VerkeersInfoTrafic ». Lorsqu'un incident a des répercussions sur le trafic, un mail est envoyé par les dispatchings à tous ceux qui sont concernés de près ou de loin par cet incident. Pour gagner en efficacité, le mail sera standardisé et son rédacteur ne devra plus rédiger de texte mais cocher des mots prédéterminés afin d'éviter les interprétations erronées du message. Un atout pour les agents, mais également pour les clients du rail qui bénéficieront d'une amélioration sensible de l'information. Ils pourront, par exemple, être informés des irrégularités de leur train lors de l'achat de leur ticket ...

Ce projet est en cours de développement depuis deux ans, sur la base de données concernant les incidents dans les régions d'Anvers-Central et Tournai, et devrait être opérationnel à l'été 2006.

Le trafic suivi en temps réel

Pour Infrabel, la ponctualité n'est pas un vain mot. Ancrée dans les valeurs fondatrices de l'entreprise et dans la culture du Cheminot, elle fait l'objet d'une attention de tous les instants. A tel point que le réseau belge est aujourd'hui le plus ponctuel d'Europe. L'année 2005 constitue ainsi un réel motif de satisfaction avec 94,8 % des trains arrivés à l'heure.

## La ponctualité

2000 / 2005

% trains avec max. 5 minutes de retard

	Régularité sans neutralisation	Régularité avec neutralisation
2000	90,7 %	93,6 %
2001	91,2 %	94,2 %
2002	92,6 %	95,2 %
2003	92,6 %	95,3 %
2004	93,2 %	95,7 %
2005	91,9 %	94,8 %

## La ponctualité comme cheval de bataille

Des résultats de ponctualité (retard égal ou inférieur à cinq minutes) certes légèrement en retrait par rapport à l'année 2004 qui fut, il est vrai, une année exceptionnelle. Mais les trains ont été plus ponctuels 10 mois sur 12 en 2005 qu'en 2004. Sans des circonstances exceptionnelles, notamment climatiques, un record aurait une nouvelle fois été battu.

« Malgré ces bons résultats, il n'est pas question de nous reposer sur nos lauriers, explique Marcel Baele. Que du contraire. Pour améliorer la ponctualité, la Direction Réseau s'est attachée à établir un rapport objectif sur tout les retards importants survenus sur le réseau. Dans le cadre de l'application informatisée VOIC (voorvallen – incidents) chaque train accusant un retard de plus de deux minutes fait l'objet d'une remise de justification. Et en vertu de cette disposition, les cabines de signalisation et les dispatchings sont tenus d'indiquer la cause du retard dans l'application Artweb (faisant partie du système Artemis, base de données des horaires de train). »

Par le passé, les responsables chargés du trafic se bornaient en effet à commander. Par manque de données, le contrôle était souvent aléatoire, ce qui compliquait le travail de coordination et de correction. Aujourd'hui, les deux systèmes VOIC et Artweb articulent leur mode de fonctionnement autour de quatre grands principes : commander, contrôler, coordonner et corriger.

« Les systèmes Artweb et Artemis ont mis en place un contrôle permanent de la régularité et diverses remarques sont transmises automatiquement, explique Marcel Baele. Les faits sont

automatiquement communiqués sans qu'il y ait besoin de faire la moindre déclaration. Cette procédure revêt deux avantages : elle permet de suivre de manière très précise la ponctualité des trains et d'établir divers scénarios permettant de mettre en place les corrections nécessaires. Grâce à ce système, les informations erronées et autres soucis de communication appartiennent définitivement au passé ».

Ainsi, après l'introduction de ces différents systèmes informatisés, la responsabilisation des Task Forces s'est fortement améliorée. Chacun s'attache à rechercher des solutions et la ponctualité affichée par les trains s'en trouve très largement favorisée. En 2005, les chemins de fer belges ont ainsi atteint un niveau de ponctualité de 94,8 %, soit le meilleur d'Europe. L'objectif pour 2006 a été fixé à 95 %.

Pour responsabiliser le personnel à cette priorité, chaque direction doit désormais se fixer un objectif. Ces objectifs, qui seront clairement communiqués au sein d'Infrabel, permettront à chacun d'afficher son rôle et ses missions prioritaires. « Nous sommes bien conscients de détenir une arme à double tranchant, conclut Marcel Baele. Cette procédure, qui demande une ouverture d'esprit et un engagement certain, aura sans aucun doute la vertu de favoriser l'esprit d'équipe. »



Au cœur du trafic !

Le cœur du réseau Infrabel! C'est ainsi que Marc Tielemans et Christophe Coibion définissent leur lieu de travail. Respectivement régulateur du trafic et signaleur dans la cabine d'Etterbeek, ils constituent un rouage essentiel du trafic ferroviaire.

Sous-chef de gare et signaleur en cabine, Marc et Christophe n'ont certes pas un travail de tout repos. Susceptibles d'être confrontés à des problèmes imprévus, ils doivent faire preuve d'une vigilance de tous les instants. D'où l'importance qu'ils attachent au travail en équipe.

« Dans la cabine de signalisation, il faut pouvoir faire confiance à ses collègues, dans la limite des attributions respectives de chacun. La plupart des décisions doivent être prises rapidement, et la moindre hésitation peut avoir de fâcheuses conséquences ».

Récemment, nos deux agents ont pu éprouver à quel point une situation dont on avait perdu le contrôle pouvait dégénérer rapidement et entraîner un réel danger.

« Une rame de train s'était mise en mouvement sans raison, expliquent-ils. Un peu plus loin, une trentaine d'ouvriers s'activaient dans un tunnel pour réparer la voie. Convaincus qu'il n'y avait pas de trafic sur cette ligne, ils travaillaient en toute sérénité. La situation était d'autant plus dangereuse que la visibilité était limitée et qu'il n'y avait aucune possibilité de s'écarter. Grâce à notre expérience, nous avons immédiatement réagi en dirigeant in extremis la rame sur une autre voie. »

Pour cette remarquable prestation, Marc et Christophe ont été personnellement félicités par l'Administrateur Délégué Luc Lallemand et par Marcel Baele, Directeur Général Infrabel-Réseau, et cela leur a vraiment fait plaisir.

« C'était un peu comme s'il n'y avait plus aucune distance entre la direction et le personnel. Monsieur Lallemand nous a traités presque comme des collègues. Cela nous a fait du bien. Je suis maintenant plus que jamais convaincu que nous formons une véritable équipe chez Infrabel et que nous allons tous dans la même direction ».



LEUR MÉTIER, LEUR PASSION

Marc  
Tielemans &  
Christophe  
Coibion

RÉGULATEUR DU TRAFIC ET SIGNALEUR

« Nous formons une véritable équipe chez Infrabel »





Direction  
Accès au Réseau

Chargée de gérer et d'exploiter l'infrastructure ferroviaire belge, Infrabel doit garantir un accès non discriminatoire au réseau belge à tout opérateur ferroviaire qui en fait la demande. Pour cette mission, une nouvelle entité indépendante de tout fournisseur de services de transport ferroviaire a été créée : la Direction Accès au Réseau.



**Luc Vansteenkiste**

**DIRECTEUR GÉNÉRAL  
ACCÈS AU RÉSEAU**

« C'est à notre direction qu'incombe la tâche de proposer, en toute indépendance, les normes techniques et les règles de sécurité relatives à l'infrastructure ferroviaire belge »

Rapport d'activité 2005  
Direction Accès au Réseau

## La meilleure réponse aux attentes des clients

S'il est un domaine qui bouge en Europe, c'est bien celui des chemins de fer. Avec l'ouverture des frontières et l'apparition des directives européennes reflétant la volonté de la Commission européenne de libéraliser le rail, les sociétés ferroviaires se sont progressivement ouvertes à la concurrence. Créée le 1<sup>er</sup> janvier 2005 au sein d'Infrabel pour répondre aux impératifs de la législation communautaire, la Direction Accès au Réseau apporte tout son dynamisme pour promouvoir le rail. « Avec l'ouverture sur l'Europe, notre Direction remplit des missions très précises, explique Luc Vansteenkiste, son Directeur général. Accès au Réseau a été chargée de deux fonctions essentielles (dans l'esprit de la directive européenne 2001/12) : la répartition des capacités et l'octroi des sillons d'une part et la détermination des redevances d'infrastructure et leur facturation d'autre part. A ceci s'ajoutent trois tâches principales :

- la proposition de normes techniques et règles de sécurité nationales ;
- la vérification de la conformité du matériel roulant et du personnel des entreprises ferroviaires ainsi que la délivrance des brevets au personnel de sécurité ;
- la rédaction du Document de Référence du Réseau. »

### À l'écoute du client

S'inspirant de nouvelles méthodes de management, la Direction Accès au Réseau a instauré une gestion proactive orientée vers tous ses stakeholders. Courant 2005, la Direction a ainsi créé des bureaux « marketing » et « account management » chargés d'évaluer et de veiller à l'évolution des flux de transport.

« Pour offrir un excellent service, explique Luc Vansteenkiste, nous rencontrons régulièrement nos clients et stakeholders afin de nous enquêter de leurs besoins et projets. Nous tentons ensuite de traduire leurs demandes en sillons tout en optimisant l'utilisation efficace de l'infrastructure. Cette information nous permet en outre d'orienter les travaux d'investissement en vue d'adapter l'infrastructure aux attentes des utilisateurs finaux. »

En parallèle, le service account management entretient des rapports privilégiés avec les divers opérateurs ferroviaires qui le sollicitent au quotidien. « Nos account managers entretiennent des rapports fréquents et privilégiés avec les divers opérateurs et autres stakeholders afin de connaître et de satisfaire leurs besoins, précise Luc Vansteenkiste. De plus, ils assurent le lien avec le marketing et la gestion de la capacité. »

Attentive aux sollicitations de ses clients et de ses différents stakeholders, la Direction a sensiblement amélioré ses procédures de travail. Depuis le 11 décembre 2005, elle utilise un outil informatique de facturation (application Artrob) beaucoup plus clair et mieux détaillé. Dans le même temps, elle a continué, en 2005, la mise en place d'un programme informatique (Roman) conçu pour optimiser la gestion de l'infrastructure en offrant une meilleure réponse aux besoins des opérateurs. Ce programme sera totalement opérationnel dès 2007.

### La sécurité, un objectif commun

La sécurité n'est pas uniquement l'affaire des opérateurs ou du gestionnaire d'infrastructure, c'est surtout un domaine où la collaboration intense entre diverses parties permet d'atteindre les niveaux de sécurité souhaités. La direction Accès au Réseau crée le lien entre les directions opérationnelles d'Infrabel et les entreprises ferroviaires pour faciliter cette collaboration. Ainsi, elle informe les clients des spécificités de son réseau au moyen du document de référence du réseau (DRR), elle analyse la compatibilité du matériel roulant avec l'infrastructure, elle vérifie le niveau de connaissance du personnel de sécurité et elle contrôle l'organisation en matière de sécurité des entreprises ferroviaires.

### Un réseau en pleine croissance

En 2005, Infrabel a accordé, en semaine, une moyenne quotidienne de 4 762 sillons aux convois voyageurs et 1 346 aux convois marchandises. En juillet 2005 et janvier 2006, deux entreprises ferroviaires européennes, la SNCF (France) et Rail4Chem (Pays-Bas), ont par ailleurs obtenu l'autorisation de circuler sur l'infrastructure ferroviaire belge. En un peu plus d'un an, Infrabel a ainsi doublé le nombre de ses clients.

## Document de Référence du Réseau (DRR)

Au regard de la législation européenne, la Direction Accès au Réseau établit et publie un document de référence du réseau (DRR). Ce document contient des informations sur la nature (technique) et les restrictions d'utilisation du réseau, les conditions d'accès et les règles de répartition des capacités. Il décrit également la structure tarifaire et les règles de priorité à appliquer en cas de demandes concurrentes.

## Une Agence pour l'Europe

Créée à l'initiative des instances européennes, l'Agence ferroviaire européenne (directive 2004/881/CE) développe une approche commune en matière de sécurité et d'interopérabilité ferroviaire. Pour ce faire, elle définit des spécifications techniques d'interopérabilité (STI) qui doivent être respectées par tous les Etats membres. C'est également l'Agence qui élabore le formulaire harmonisé pour le certificat de sécurité, qui se charge de l'examen des nouvelles règles nationales de sécurité et qui rend des avis à l'Autorité de sécurité nationale sur les aspects « sécurité ».



## Les clients d'Infrabel

### SNCB



Société Nationale des Chemins de Fer Belges, opérateur historique belge

**ACTIVITÉS:** Transport voyageurs (SNCB) et marchandises (B-Cargo) en Belgique et vers les pays voisins. Participations dans Thalys et Eurostar.

Certificat de sécurité pour le réseau belge délivré le 26/02/2001

### DILLEN & LEJEUNE CARGO



Société fondée en 2000 basée à Deurne et Mannheim

**ACTIVITÉS:** transports internationaux réguliers et intermodaux (trains blocs) de marchandises de bout en bout

Certificat de sécurité pour le réseau belge délivré le 02/04/2002

### SNCF FRET



Division Fret du Groupe SNCF

**ACTIVITÉS:** Second plus grand transporteur de fret en Europe, actif dans le transport de biens, de containers et le transport combiné. Offre des services logistiques dans les secteurs des biens de consommation et de l'acier.

Certificat de sécurité pour le réseau belge délivré le 20/07/2005

### RAIL4CHEM BENELUX BV



Entreprise basée à Rotterdam, filiale de Rail4Chem Eisenbahnverkehr GmbH

**ACTIVITÉS:** Société spécialisée dans le transport de produits chimiques.

Certificat de sécurité pour le réseau belge délivré le 05/01/2006

L'infrastructure ferroviaire a toujours été un domaine nécessitant une approche stricte et consciencieuse de la sécurité. C'est pourquoi la sécurité est et restera une priorité absolue pour Infrabel. La Direction « Accès au Réseau » assure dans ce domaine un rôle majeur. C'est elle qui propose les normes et règles de sécurité et qui veille à leur bonne application, par le biais des contrôles qu'elle effectue sur le terrain. Et c'est également elle qui délivre les brevets au personnel de sécurité et qui homologue le matériel roulant.



En un peu plus d'un an, Infrabel a doublé le nombre de ses clients

## La sécurité, une priorité d'Infrabel et une priorité européenne

Pour son premier paquet ferroviaire, l'Europe avait placé l'infrastructure au centre de ses préoccupations. Publié en 2004, le deuxième paquet se focalise maintenant sur l'interopérabilité du système ferroviaire transeuropéen et la sécurité. Confiée à la Direction « Accès au Réseau », cette dernière mission est une préoccupation de tous les instants pour Infrabel et fait d'ailleurs partie des axes prioritaires de son plan stratégique BRIO. « Le deuxième paquet ferroviaire européen stipule que chaque gestionnaire d'infrastructure est responsable de la sécurité de son réseau, explique Luc Vansteenkiste, Directeur général de la Direction Accès au Réseau. C'est dès lors à notre Direction qu'incombe la tâche de proposer, en toute indépendance, les normes techniques et les règles de sécurité relatives à l'utilisation de l'infrastructure ferroviaire belge. L'enjeu est d'importance car il s'agit d'un domaine aussi complexe que sensible. A terme, les règles nationales seront remplacées par des spécifications techniques d'interopérabilité qui contribueront à la mise en place d'un système ferroviaire européen harmonisé. »

Outre la mission de proposition de règles nationales, « Accès au Réseau » analyse de manière très approfondie les dossiers introduits par les entreprises ferroviaires candidates à l'utilisation de l'infrastructure belge. « Pour garantir le niveau de sécurité du réseau ferré belge, précise encore Luc Vansteenkiste, les entreprises

ferroviaires qui désirent utiliser notre infrastructure doivent prouver qu'elles possèdent les connaissances, le savoir-faire et l'organisation nécessaires, et que leur matériel et leur personnel respectent nos normes et règles de sécurité. Une fois cette preuve établie, le Ministre de la Mobilité peut délivrer des attestations d'aptitudes en matière de personnel et de matériel roulant. Ces attestations permettront aux entreprises ferroviaires de demander un certificat de sécurité indispensable pour circuler sur notre infrastructure. »

Une fois le certificat de sécurité obtenu, la Direction « Accès au Réseau » délivre, après examen, au personnel de conduite ou d'accompagnement des trains, un brevet. Valable trois ans, il atteste de sa connaissance des règles et normes en vigueur et de son aptitude à assurer une circulation en toute sécurité.

Outre les activités susmentionnées, la Direction « Accès au Réseau » effectue également d'autres contrôles. « Sur le terrain, nous opérons des contrôles et des inspections ponctuelles pour vérifier le respect par les entreprises ferroviaires des prescriptions au niveau du personnel et du matériel roulant, précise encore Luc Vansteenkiste. Le non-respect des règles de sécurité et des conditions qui ont conduit à la délivrance du certificat de sécurité peut entraîner à la limite le retrait dudit certificat. »



## Une « facilitatrice » à l'écoute du client

Formée aux sciences mathématiques, Ann Billiau allie rigueur et diplomatie pour traiter les demandes des utilisateurs de l'infrastructure ferroviaire.

Responsable des contacts avec les différentes entreprises ferroviaires qui désirent bénéficier ou qui disposent déjà d'un accès au réseau ferré belge, Ann Billiau occupe une fonction clé au sein de la Direction Accès au Réseau.

*« Je suis l'interface privilégiée pour toutes ces entreprises, explique-t-elle. Chargée de leur expliquer les démarches à accomplir et de trouver des solutions aux problèmes qu'elles rencontrent dans leurs tâches et leurs contacts quotidiens avec Infrabel, c'est également moi qui leur facture l'utilisation de l'infrastructure ferroviaire. »*

Loin d'être de tout repos, la fonction d'Ann Billiau demande de sérieuses aptitudes relationnelles.

*« Quand les entreprises sollicitent des services que notre réglementation ne permet pas, il m'arrive de recevoir des plaintes, raconte-t-elle. Je dois alors faire preuve de beaucoup de diplomatie pour leur expliquer que ce qu'ils sollicitent est certes fondé, mais que nous ne pouvons malheureusement pas y répondre. »*

Attentive à toutes leurs sollicitations, elle n'a pas son pareil pour réorienter avec beaucoup d'à-propos ses clients vers les différents services au sein d'Infrabel.

*« Les clients arrivent parfois avec des demandes qui sont d'une nature que l'on avait pas l'habitude de traiter précédemment. Ces nouvelles demandes exigent alors de faire preuve de créativité pour essayer de trouver des solutions qui conviennent à tout le monde. Dans ce cas-là, mon rôle consiste à mettre les différents services d'Infrabel en contact et à faciliter la mise en place de solutions. »*

Au regard de la relation client-fournisseur nouvellement instaurée chez Infrabel, la fonction revêt maintenant toute son importance. Car tout porte à croire en effet que le nombre d'opérateurs ferroviaires va croître dans les prochains mois et prochaines années. Quatre d'entre eux sont déjà autorisés à circuler sur les rails belges: SNCB, SNCF Fret, DLC et Rail4Chem... et d'autres devraient prochainement accéder au réseau.



**SON MÉTIER, SA PASSION**

### Ann Billiau

ACCOUNT MANAGEMENT  
ACCÈS AU RÉSEAU

*« Mon rôle consiste à faciliter la mise en place de solutions »*



# La gestion d'Infrabel



Autre pilier d'Infrabel, à côté des trois directions, les services généraux d'Infrabel, au nombre de six, ont vécu une année 2005 particulièrement chargée. En première ligne sur la mise en place des nouvelles structures du groupe SNCB, ils ont notamment été fort sollicités lors de la confection du plan stratégique BRIO et du plan d'investissement.

## Les services généraux

Sous la direction de Luc Lallemand, Administrateur délégué, les six services généraux d'Infrabel et leurs 180 collaborateurs ont pour mission d'apporter leur expertise et leur soutien aux projets de l'entreprise. Une mission d'autant plus importante en 2005, année de la mise en place des nouvelles structures, de l'élaboration du plan stratégique et du plan d'investissement.

### Stratégie – Affaires juridiques – Affaires internationales – Information Technology

Au sein des services généraux, le service Stratégie – Affaires juridiques – Affaires internationales – Information Technology gère de multiples aspects essentiels de l'organisation d'Infrabel. Garant du statut et du fonctionnement d'Infrabel, c'est lui qui définit et actualise la stratégie ainsi que les budgets et plans pluriannuels d'investissement de la société, qui gère ses affaires juridiques et internationales et qui s'occupe du volet « informatique et technologies de l'information » au sein de l'entreprise.

Parmi les faits marquants de 2005, le service a mené à bien d'importantes négociations, dont le contrat de gestion d'Infrabel avec le Gouvernement fédéral, et a coordonné l'élaboration du plan stratégique 2006-2010, appelé BRIO (Belgian Railway Infrastructure Objectives), fixant les 22 priorités stratégiques de l'entreprise. C'est également ce service qui a préparé le plan pluriannuel d'investissement 2005-2007 ainsi que les budgets et amendements d'investissement 2005.

Pour 2006, et conformément aux priorités dégagées dans le plan BRIO, le service entend œuvrer à l'implémentation d'une structure de project management dans le domaine des investissements, au démarrage du projet « Balanced Scorecards », traduisant les priorités stratégiques en objectifs concrets, et à la mise en place d'indicateurs de performance permettant d'évaluer la stratégie de l'entreprise.



Six services généraux apportent leur expertise et leur soutien aux projets de l'entreprise



### La cellule BRIO

Les services généraux d'Infrabel se sont enrichis, en 2006, de la cellule BRIO. Cette cellule sera chargée de la mise en œuvre concrète du plan stratégique d'Infrabel (voir par ailleurs) et de ses 22 priorités. Au sein de ce service, les 6 grandes priorités transversales d'Infrabel seront traitées par des chefs de projets spécifiques, alors qu'une structure particulière sera mise en place afin de contribuer à la mise en œuvre des autres priorités.

### Secrétariat général

Le Secrétariat général est la cellule chargée de la coordination du traitement des questions parlementaires orales et écrites et des relations avec le Parlement fédéral et les trois Régions pour l'ensemble des directions et services d'Infrabel. C'est également le Secrétariat général qui traite les sollicitations émanant des particuliers, des responsables politique, des organismes publics et privés et des membres des Organes de gestion du Groupe SNCB. En outre, le Secrétariat général accomplit un certain nombre de missions spécifiques pour l'administrateur délégué.





**Eric Noe**

**RESSOURCES HUMAINES**

*« Le service HR d'Infrabel veille à la préservation et à la gestion optimale du savoir-faire, des connaissances et des compétences »*

## Communication

La mise en place du service de communication s'est effectuée progressivement tout au long de l'année 2005. Les missions de ce service relèvent de domaines très divers tels que la communication avec la presse, la communication motivationnelle, la communication riverains... Le service de communication devra en outre développer tous les supports de communication d'Infrabel qui, lors de sa création n'en disposait d'aucun : sites internet, brochures, présentations ...

Année de lancement, 2005 a néanmoins permis quelques réalisations importantes. La création du film Sand Rail, le premier film d'entreprise d'Infrabel, restera, à cet égard, un événement marquant de la première année d'Infrabel. La visite du tunnel de Soumagne, peu après son achèvement, a remporté un franc succès, avec plus de 25 000 visiteurs. Diverses inaugurations ont également eu lieu, qui ont connu beaucoup de succès. Celle du Deurganckdok, à Anvers et, surtout, celle de la courbe de Nossegem qui a permis au personnel d'être associé de manière originale à un fait majeur de l'entreprise.

En 2006, l'équipe de communication entend poursuivre sa mission visant à développer une image forte pour Infrabel. Une stratégie qui passera notamment par une valorisation, en collaboration avec différents services de l'entreprise, du savoir faire d'Infrabel dans tous ses domaines d'activité.

## Ressources humaines

Les ressources humaines relèvent de la compétence de la SNCB-Holding. En complémentarité avec cette dernière, le service HR d'Infrabel veille à la préservation et à la gestion optimale du savoir-faire, des connaissances et des compétences. Il analyse les besoins en personnel des diverses directions d'Infrabel et fait des propositions qualitatives (développement des connaissances,...) et quantitatives (recrutements,...) en la matière. Interlocuteur privilégié de l'administrateur délégué pour tout ce qui concerne la gestion des ressources humaines, HR détermine la stratégie la mieux adaptée pour contribuer à la réalisation du plan d'entreprise d'Infrabel et prend toutes les mesures nécessaires pour mettre en œuvre cette stratégie, en concertation avec la Direction des Ressources Humaines de la SNCB-Holding. Le service HR est également représenté dans les organes paritaires où la politique HR est négociée avec les organisations syndicales reconnues.

2005 a principalement été marquée par les nouvelles relations établies avec la direction HR de la SNCB-Holding en ce qui concerne les recrutements là où des Service Level Agreements ont été conclus. En 2006, outre une participation à la réalisation des objectifs fixés par le plan d'entreprise BRIO, HR entend démarrer un management des compétences et développer une méthode de travail proactive pour déterminer les besoins en personnel et les satisfaire.

## Finances

La bonne gestion des budgets d'exploitation et d'investissement aux sources de financement multiples constitue une tâche particulièrement pointue. Le service Finance et Administration veille à garantir à l'entreprise une situation financière saine. Apportant son expertise aux services qui le sollicitent, le service Finances et Administration réalise le reporting financier et le contrôle de gestion pour l'ensemble de l'entreprise. Il confectionne les budgets d'exploitation et d'investissement annuel ainsi que les plans financiers à moyen terme et fait régulièrement rapport aux organes de gestion quant au respect des objectifs budgétaires et du plan financier. Il établit le budget de trésorerie et suit activement l'évolution de la trésorerie au quotidien. Il assure le suivi des relations financières avec la SNCB et la SNCB-Holding, l'Etat et l'Union européenne et veille à la bonne application des clauses financières du contrat de gestion. Autre mission qui lui est impartie, le service Finances et Administration assure la comptabilité générale et analytique de l'entreprise et établit les comptes annuels ; il contrôle les factures à l'entrée avant paiement.

En 2005, une cellule performante et professionnelle a été mise sur pied pour développer un panel d'outils de gestion et assurer ainsi la fonction de « controlling ». De gros efforts ont également été consacrés tout au long de l'année par le service pour constituer le volet financier du plan d'entreprise pluriannuel, en collaboration avec l'ensemble des acteurs opérationnels. Au cours de cette même année, une analyse détaillée des besoins financiers pour le projet TGV a permis de négocier avec l'Etat un financement complémentaire pour garantir la finalisation des travaux du TGV de frontière à frontière.

Enfin, le département financier joue un rôle de coordination avec tous les intervenants pour la concrétisation, à partir de 2006, de deux projets de financement par Partenariat Public-Privé ainsi que le préfinancement d'autres projets d'investissement prioritaires



## De bons rapports pour une meilleure gestion !

Engagé récemment comme contrôleur au service financier, Glenn Van Olmen occupe un poste stratégique au sein d'Infrabel. Sa mission : assurer la disponibilité et le suivi des financements.

**S'il a rejoint Infrabel très récemment, Glenn Van Olmen a rapidement trouvé ses marques au sein du service financier.**

*« Infrabel est tout sauf un service public poussiéreux, précise-t-il. On y retrouve une dynamique que l'on ne voit ni ne soupçonne de l'extérieur. Cet esprit n'est certainement pas fortuit et doit être mis au crédit d'un management qui a fait de la modernisation des processus de gestion une de ses priorités majeures. Le souffle nouveau qu'il apporte au sein de l'entreprise se ressent très fort et de façon positive auprès de tous les collaborateurs. »*

Glenn Van Olmen doit avant tout veiller à ce que les budgets d'investissement soient utilisés au mieux. Il est donc un assistant précieux, à la fois pour les chefs de projets, qu'il aide à utiliser au mieux leurs budgets, et pour le comité de direction qu'il assure du bon usage des budgets alloués.

*« Mon rôle n'est certainement pas de travailler dans mon coin, de rédiger des rapports et de les imposer aux chefs de projets. Au contraire, je suis là pour chercher avec eux la meilleure manière d'utiliser les budgets disponibles. Je travaille ainsi en concertation, en intégrant de manière très approfondie leurs besoins et attentes. Et cela d'autant plus que – et je suis le premier à le reconnaître – j'ai encore beaucoup à apprendre des hommes du rail. »*

**Lorsqu'il constate qu'un budget est dépassé ou mal utilisé, Glenn Van Olmen fait remonter l'information jusqu'au comité de direction.**

*« Cette responsabilité nous impose une grande vigilance. L'accompagnement permanent des budgets, doublé d'un reporting efficace à l'attention de la direction, sont selon moi les principaux défis à relever cette année. »*



**SON MÉTIER, SA PASSION**

**Glenn  
Van Olmen**

**CONTRÔLEUR DE GESTION**

*« Infrabel est tout sauf un service public poussiéreux »*

Créée le 29 octobre 2004, Infrabel a été dotée de ses missions opérationnelles, de son personnel et de ses moyens financiers au 1<sup>er</sup> janvier 2005. Pour la société, une gestion rigoureuse associée à l'augmentation de la redevance et combinée à un plan d'investissement volontariste ont avantageusement conditionné les résultats en 2005.



**Luc Lallemand**  
ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ

« L'ambition d'Infrabel est de devenir le carrefour de l'Europe »

## Une gestion rigoureuse au service de la croissance !

La reprise de la dette de 7,4 milliards € au 31 décembre 2004 a généré 300 millions € d'économies de charges financières pour l'entière du Groupe. Dans ce contexte, Infrabel a pu démarrer son activité au premier janvier 2005 sans aucune dette financière à long terme. L'ensemble des actifs et passifs dont Infrabel a besoin pour exercer son rôle de gestionnaire de l'infrastructure ferroviaire belge ont été apportés à cette date, hormis les actifs transférés au Fonds des Infrastructures Ferroviaires (FIF).

### Trois éléments qui ont influencé les comptes de résultat

#### 1. Gestion rigoureuse

Le premier élément qui a piloté le compte de résultat durant l'année 2005 consiste en une gestion très rigoureuse des finances. « En 2003, explique Luc Lallemand, Administrateur délégué d'Infrabel, nous avons déjà décrété une règle à la SNCB selon laquelle nous ne pouvions pas dépenser plus en investissement public que ce que l'Etat nous avait alloué. Pour Infrabel, compte tenu de l'effectif de plus de 14 000 personnes et de budgets d'investissement et d'exploitation de plus d'un milliard d'euros chacun par an, le respect de cette règle tenait également du challenge. Ce défi, nous l'avons relevé en respectant tant notre budget d'investissements que notre budget d'exploitation. »

#### 2. Augmentation de la redevance

Au deuxième semestre, Infrabel a procédé à une augmentation des tarifs de la redevance infrastructure. Une démarche visant à répondre aux obligations imposées par la Commission européenne.

Depuis la scission de la SNCB en trois entités distinctes et la reprise de la dette historique de celle-ci, le Fonds des Infrastructures Ferroviaires (FIF) est devenu propriétaire d'une partie de l'infrastructure ferroviaire belge à concurrence de 7,4 milliards d'euros. Une infrastructure que le FIF met désormais à la disposition d'Infrabel - qui est chargée de la gérer, de l'entretenir, de la rénover et d'y investir - en contrepartie d'une redevance annuelle initialement fixée à 5 millions d'euros au début de l'année 2005.

La Commission européenne a indiqué qu'Infrabel devait payer « une rémunération conforme au marché » pour la mise à disposition de l'infrastructure ferroviaire, soit un montant total de 300 millions d'euros. Un montant qu'Infrabel n'avait d'autre choix que de répercuter sur la redevance facturée aux différents opérateurs actifs sur son réseau et dont le produit s'élèvera désormais à quelque 500 millions.

Infrabel ayant décidé de limiter l'impact de cette augmentation pour les trafics marchandises et les trains internationaux, opérant dans un contexte très concurrentiel, la majeure partie de cette



augmentation est supportée par le trafic intérieur de voyageurs assuré par la SNCB. La mesure, quoique partiellement justifiée par le fait que le trafic voyageur bénéficie d'une priorité sur le réseau, est cependant indolore pour le voyageur dans la mesure où l'Etat compense cette augmentation par une hausse de la dotation publique octroyée à la SNCB.

### **3. Succès du secteur ferroviaire**

La politique d'investissement volontariste d'Infrabel pour le maintien de la capacité de l'infrastructure ferroviaire et son extension, combinée à une politique tarifaire appropriée de l'opérateur SNCB et à la congestion du trafic routier, a conduit au succès croissant du secteur ferroviaire. Les chiffres de fréquentation de la clientèle rail ont progressé de 25 % sur 6 ans, avec, pour la seule année 2005, une croissance de plus de 6 %.

Une année très positive donc, si l'on excepte un petit bémol relatif à la réalisation des investissements. Si les travaux d'investissement relatifs au maintien de capacité et à l'extension de capacités montrent un taux d'exécution proche de 100 %, seuls 90 % des investissements programmés en 2005 ont été réalisés.

Les investissements non réalisés ont pour cause essentiellement les lenteurs rencontrées dans l'obtention des permis d'urbanisme pour divers projets importants tels que le RER, les CLI ou les infrastructures d'accueil dans les gares. Ces retards ont eu pour conséquence de reporter sur 2006 le démarrage de certains chantiers. En matière de moyens de production, certains dossiers ponctuels liés à l'achat non réalisé de gros engins lourds particulièrement onéreux ont aussi influencé fortement le pourcentage de réalisation en matière d'investissements.

Conformément au mécanisme prévu dans son contrat de gestion, Infrabel reportera sur l'année 2006 les montants non investis en 2005 et fera tout pour résorber ces retards. En outre, un reporting détaillé et accéléré apporte désormais une aide au pilotage des travaux d'investissement, permettant d'identifier et de faire rapport sur les problèmes rencontrés dans l'exécution de ces travaux.

Ce chapitre, est consacré au gouvernement d'entreprise, communément appelé Corporate Governance. Il a pour ambition de faire connaître les règles de fonctionnement de la Société à la lumière des principes du Corporate Governance.

## Corporate Governance

### 1. Conseil d'Administration

#### A. Composition

Le nombre d'administrateurs est déterminé par le roi, par arrêté royal délibéré en Conseil des Ministres. Il a été fixé à 6 (art. 1 AR 28 octobre 2004). La parité linguistique est respectée.

Le Conseil est actuellement composé comme suit :

- M. Antoon COLPAERT, président du Conseil,
- M. Luc LALLEMAND, administrateur délégué,
- Mme. Frédérique DENIL, administratrice,
- M. Jan KERREMANS, administrateur,
- Mme Mieke OFFECIERS, administratrice,
- M. Laurent VRIJDAGHS, administrateur,

#### Changements au cours de l'année 2005

Suite à la démission honorable de Mme Anne VEREECKE, l'arrêté royal du 3 mars 2005 a nommé, Mme Frédérique DENIL comme administratrice d'Infrabel.

#### Fonction principale exercée en 2005 en dehors d'Infrabel par les administrateurs non exécutifs

- M. Antoon COLPAERT, Commissaire des Ports - Ministère de la Communauté flamande ;
- Mme Frédérique DENIL, Collaboratrice du Groupe CDH à la Chambre et au Sénat ;
- M. Jan KERREMANS, Mandataire particulier pour la réforme de la sécurité civile au Cabinet du Vice-Premier Ministre et Ministre de l'Intérieur Patrick DEWAELE et, jusqu'au 1<sup>er</sup> septembre 2005, Chef de cabinet de la Vice-Ministre-Présidente du Gouvernement flamand et Ministre flamande de l'Economie, de l'Entreprenariat, de la Politique Scientifique, de l'Innovation et du Commerce Extérieur Fientje MOERMAN ;

- Mme Mieke OFFECIERS, Gérante de MDL bvba ;
- M. Laurent VRIJDAGHS, Collaborateur au Cabinet du Vice-Premier Ministre et Ministre des Finances Didier REYNDEERS.

#### B. Nomination des administrateurs

Conformément à l'article 207 de la loi du 21 mars 1991, le Roi nomme, par arrêté délibéré en Conseil des Ministres, un nombre d'administrateurs proportionnel aux droits de vote attachés aux actions détenues par l'Etat. Les autres administrateurs sont ensuite nommés par les autres actionnaires.

Etant donné que l'Etat belge détient 80 % + 1 voix des droits de vote au sein d'Infrabel, 5 membres du Conseil sur 6 sont nommés par le Roi, par arrêté délibéré en Conseil des Ministres. Un membre du Conseil a été nommé par l'Assemblée générale, sur proposition de la SNCB-Holding qui détient le reste des droits de vote. 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.

Les mandats des membres du Conseil d'Administration, dans sa composition actuelle, viennent à échéance le 29 octobre 2010.

#### C. Fonctionnement

##### Fréquence des réunions

« Le Conseil se réunit au moins six fois par an. » (article 24 des statuts). Le Conseil d'Administration se réunit en principe le dernier jeudi de chaque mois. Des réunions extraordinaires sont organisées pour discuter de dossiers ponctuels.

En 2005, le Conseil d'Administration s'est réuni à 13 reprises.

## Compétences

Les compétences du Conseil sont définies 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. »

## Prise des décisions au sein du Conseil d'Administration

**Quorum :** « *Le Conseil d'Administration ne peut valablement délibérer que si la majorité de ses membres assistent à la réunion. A défaut, une nouvelle réunion peut être convoquée. Le Conseil délibérera et statuera valablement sur les points portés à l'ordre du jour de la réunion précédente à condition qu'au moins un tiers des membres soient présents ou représentés.*

*Les administrateurs peuvent participer aux réunions du Conseil par le biais d'une conférence téléphonique ou par le biais de moyens de communication similaires permettant à toutes les personnes participant à la réunion de s'entendre simultanément les unes les autres. Toute personne participant à une réunion conformément au présent § 2 sera considérée comme présente à ladite réunion.*

*Tout administrateur peut donner à un autre administrateur, par écrit ou tout autre moyen de communication ayant un support matériel, procuration pour le représenter à une réunion déterminée du Conseil et y voter en ses lieu et place. Un administrateur ne peut représenter qu'un seul autre membre du Conseil. Toute représentation par procuration constituera une présence pour la détermination du quorum » (article 26 des statuts).*

**Majorité :** « *Les décisions du Conseil d'Administration sont prises à la majorité simple des voix exprimées. Par dérogation à ce qui précède, les décisions suivantes du Conseil sont prises à la majorité des deux tiers des voix exprimées :*

*1° l'approbation du contrat de gestion entre l'Etat et la société et de toute modification de ce contrat ;*

*2° la prise de participations qui excèdent l'une des limites visées à l'article 13, § 2, premier alinéa, de la loi du 21 mars 1991 précitée ;*

*En cas de partage des voix, la voix du président ou de l'administrateur qui le remplace est prépondérante » (article 27 des statuts).*

*« 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).*

Durant l'année 2005, le Conseil n'a pas eu recours à cette méthode.

## Charte de l'administrateur

Dans le but d'aider les administrateurs à remplir leur mission, dans le respect des règles d'indépendance, de compétence, d'éthique et d'intégrité, le Conseil a lors de sa réunion du 25 novembre 2004 avril 2000 adopté, comme faisant partie de son règlement d'ordre intérieur, la « Charte de l'administrateur ».

Cette Charte est d'application pour tous les membres du Conseil d'Administration d'Infrabel, ainsi que pour 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 toutes circonstances 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.

### Comités du Conseil d'Administration

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

## 2. Comité d'Audit

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

### A. Composition

Le Comité est composé de quatre administrateurs - à l'exclusion de l'administrateur délégué -, désignés par le Conseil d'Administration. La parité linguistique y est respectée.

Le Comité est actuellement composé comme suit :

- M. Laurent VRIJDAGHS, Président du Comité d'Audit,
- M. Antoon COLPAERT,
- Mme Frédérique DENIL,
- Mme Mieke OFFECIERS.

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, de la même façon, inviter toute personne utile pour mener à bien les tâches qui lui ont été confiées par le Conseil d'Administration.

### B. Fonctionnement

#### Fréquence des réunions

Le Comité se réunit à intervalles réguliers, en principe une fois par trimestre. Son président peut convoquer des réunions spéciales afin que le Comité puisse mener à bien sa mission.

Le Comité s'est réuni à 5 reprises au cours de l'année 2005.

#### Compétences

Le Comité d'audit assume les tâches que lui confie le Conseil d'Administration. En outre, il a pour mission d'assister le Conseil d'Administration par l'examen des informations financières, notamment les comptes annuels, le rapport de gestion 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 :

- En collaboration avec la Direction et le Collège des Commissaires, veiller à la fiabilité et l'intégrité des comptes annuels et des comptes consolidés d'Infrabel ainsi que des comptes semestriels préalablement à leur soumission au Conseil.
- 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 d'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 jugés nécessaires 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.

#### A. Composition

Ce Comité est composé de quatre administrateurs dont le président du Conseil qui le préside et l'administrateur délégué. La parité linguistique y est respectée.

Le Comité se compose comme suit :

- M. Antoon COLPAERT, Président du Comité de Nominations et de Rémunération,
- M. Luc LALLEMAND,
- M. Jan KERREMANS,
- Mme Frédérique DENIL.

#### B. Fonctionnement

##### Fréquence des réunions

Le Comité se réunit aussi souvent que l'exige l'intérêt de la Société.

Il s'est réuni à une occasion en 2005.

##### Compétence

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. Taux de présence aux réunions et rémunération sur base individuelle des administrateurs

L'Assemblée Générale du 31 décembre 2004 a fixé les principes, exposés ci-dessous, afin de déterminer les rémunérations des administrateurs, à l'exception de l'administrateur délégué.

La rémunération du président se compose d'une partie annuelle fixe qui s'élève à 24 000 € 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 4 000 €. En cas de double mandat au sein du Groupe SNCB, la rémunération annuelle fixe ne peut pas être cumulée.

La rémunération des autres administrateurs se compose d'une partie annuelle fixe de 12 000 € et d'une partie variable constituée par les jetons de présence. Ces jetons sont de :

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

En outre, ils perçoivent une indemnité annuelle pour frais de fonctionnement de 2 000 €.

Le Conseil du 26 janvier 2006 a décidé qu'à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2006, les indemnités forfaitaires annuelles sont ramenées à 1 200 € pour les administrateurs et 2 400 € pour le président.

Nom	Taux de présence aux réunions du Conseil et des Comités d'Infrabel			Rémunération des Administrateurs
	Conseil (total 13)	Comité d'Audit (total 6)	C. Nom. et Rém. (total 1)	Conseil et autres Comités (€)
Antoon COLPAERT	13/13	6/6	1/1	33 300,00
Anne VEREECKE	0/1	0/1	0/1	1 821,43
Frédérique DENIL	11/12	4/5	0/0	18 278,57
Jan KERREMANS	13/13	-	1/1	18 900,00
Mieke OFFECIERS <sup>1</sup>	11/13	5/6	-	19 500,00
Laurent VRIJDAGHS	13/13	6/6	-	20 900,00

### 5. Comité de Direction

#### A. Composition

L'article 208 de la loi du 21 mars 1991 précise que « Le Comité de Direction est présidé par l'Administrateur délégué. Le Conseil d'Administration fixe le nombre des autres membres du Comité de Direction ».

La parité linguistique est requise par l'article 16 de la loi du 21 mars 1991.

Conformément à la loi et aux statuts, l'administrateur délégué appartient à un rôle linguistique différent de celui du président du Conseil d'Administration (article 207 § 4 de la loi 21 mars 1991).

<sup>1</sup> Pour le compte de MDL bvba, Kerkstraat 161, 2060 Anvers

Le Comité de Direction est composé comme suit :

- M. Luc LALLEMAND, Administrateur délégué,
- M. Marcel BAELE, Directeur général Réseau,
- M. Jean-Marie RAVIART, Directeur général Infrastructure & Achats,
- M. Luc VANSTEENKISTE, Directeur général Accès au Réseau.

#### **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).

## **B. Fonctionnement**

#### **Fréquence des réunions**

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

Durant l'année 2005, le Comité de Direction s'est réuni à 49 reprises.

#### **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 a désigné M. Luc VANSTEENKISTE comme directeur général détenteur de la double signature.

## **C. Rémunération des membres du Comité de Direction**

#### **Rémunération de l'Administrateur délégué**

Le montant global brut, y compris les avantages en nature, attribué à l'Administrateur délégué, pour l'année 2005 s'élève à 376 174,03 €. Les primes du 2ème semestre 2004 sont comprises dans la rémunération variable. Les primes pour 2005 seront fixées en 2006.

#### **Rémunération des directeurs généraux**

Le Conseil du 27 janvier 2005 a fixé la rémunération des membres du Comité de Direction.

Le système de rémunération comprend :

1. une partie fixe, à savoir :

- le salaire de base ;
- l'allocation de gestion octroyée mensuellement ;
- l'indemnité de fonction : montant forfaitaire mensuel.

2. une partie variable, à savoir :

- l'allocation de fonction : 0 à 100 % du salaire annuel de base. Le pourcentage d'octroi est déterminé par le Comité de Nominations et de Rémunération, sur proposition de l'administrateur délégué, compte tenu du degré de difficulté et de la complexité sociale de la fonction exercée. Le pourcentage sera revu chaque année ;
- la prime de productivité : variable selon un coefficient d'appréciation de 0 à 3. La prime de productivité est fixée annuellement après publication des résultats de l'Entreprise.

La partie variable représente en moyenne environ 30 % de la rémunération.

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

Le montant global brut attribué aux membres du Comité de Direction, y compris celui de l'Administrateur délégué, s'élève, pour l'année 2005, à 1 037 078,91 €.

## **6. Contrôle**

#### **Commissaires du Gouvernement**

L'article 213 de la loi du 21 mars 1991 prévoit : « Infrabel est soumise au contrôle du ministre qui a les entreprises publiques dans ses attributions et du ministre qui a la régulation du transport ferroviaire

dans ses attributions. Ce contrôle est exercé à l'intervention de deux Commissaires du Gouvernement, nommés et révoqués par le Roi sur la proposition du ministre concerné ».

Les Commissaires du Gouvernement sont, pour Infrabel Mme Christine SERVATY et Mme Carole MACZKOVICS.

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).

Les Commissaires du Gouvernement 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.

Madame Christine SERVATY a été nommée Commissaire du Gouvernement auprès d'Infrabel à partir du 4 février 2005 par arrêté royal du 3 février 2005.

Madame Carole MACZKOVICS a été nommée Commissaire du Gouvernement auprès d'Infrabel à partir du 9 décembre 2004 par arrêté royal du 18 novembre 2004.

## Collège des Commissaires

L'article 25 § 1 de la loi du 21 mars 1991 prévoit « 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.

Les membres du Collège sont :

- M. Herman VAN IMPE, président du Collège, réviseur d'entreprises,
- M. Michel DELBROUCK, réviseur d'entreprises,
- M. Michel DE FAYS, membre de la Cour des Comptes,
- M. François VANSTAPEL, président de la Cour des Comptes.

Les statuts ont fixé la durée du mandat des membres du Collège des Commissaires à 3 ans.

## Mandats dans les filiales et sociétés à participation

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

Infrabel dispose de deux filiales directes : la SA TUC RAIL et la SA CENTRE DE CREOSOTAGE DE BRUXELLES (CCB). En outre, Infrabel possède des participations indirectes dans la SA Woodprotect Belgium – filiale de la SA CCB – et dans EESV IV-Infra/TUC – filiale de la SA TUC RAIL. Dans chacune de ces Sociétés, les mandats sont exercés par des membres des organes de gestion ou par des agents d'Infrabel.

### 2. Membres des organes de gestion ou du personnel Infrabel ayant exercé des mandats

- M. Luc LALLEMAND, Président TUC RAIL
- M. Marcel BAELE, Administrateur TUC RAIL
- M. Jean-Marie RAVIART, Président CCB et Woodprotect, Administrateur TUC RAIL,
- M. Luc VANSTEENKISTE, Administrateur TUC RAIL
- M. Dirk DEMUYNCK, Administrateur délégué TUC RAIL, Administrateur IV-Infra/TUC
- M. Franky VERBRUGGEN, Administrateur CCB et Woodprotect
- M. Richard MARCELIS, Administrateur CCB et Woodprotect
- M. Henri DETANDT, Administrateur IV-Infra/TUC
- M. André FANUEL, Administrateur IV-Infra/TUC
- M. Hugo GOOSSENS, Administrateur IV-Infra/TUC

### 3. Rémunérations

Les mandats d'administrateur sont non rémunérés.

Le montant global brut, pour l'année 2005, attribué à l'Administrateur délégué de TUC RAIL s'élève à 180 274,97 €.

L'Administrateur délégué de CCB et de WOODPROTECT ne perçoit pas de rémunération pour cette fonction.





TUC RAIL

Un partenaire au service  
des grands projets

# Filiale d'Infrabel en charge de l'exécution des travaux d'extension et de modernisation du réseau ferroviaire, TUC RAIL a participé à plusieurs grands projets en 2005.



## Rapport d'activité TUC RAIL

### 2005 : une belle moisson de grands travaux !

Parmi ces projets, on compte évidemment les lignes à grande vitesse (LGV). « Dans ce cadre, nous avons notamment bâti une cathédrale sous la gare d'Anvers, déclare Dirk Demuynck, Administrateur délégué de TUC RAIL. Cette cathédrale souterraine se situe sous les voies qui relie Berchem à Anvers Central. Nous avons dû travailler sous une gare classée monument historique. Il s'agissait dès lors d'une opération très complexe que nous avons planifiée et réalisée avec le plus grand soin ». Sur la ligne qui longe l'autoroute d'Anvers en direction des Pays-Bas, TUC RAIL a également œuvré à l'électrification des voies. Cette partie de la LGV devrait être terminée en avril 2007.

Pour la phase finale des travaux sur les Lignes à grande vitesse entre la frontière française et Bruxelles, TUC RAIL a achevé, en 2005, la construction d'importants viaducs à Schaerbeek et Bruxelles Midi notamment. Ces ouvrages d'art, qui seront mis en service en 2006, permettront des entrées et sorties plus aisées à Bruxelles, et ce autant pour le trafic à grande vitesse que pour les trains classiques. Concernant la LGV Est, entre Liège et la frontière allemande, les nouvelles voies centrales ont été aménagées et mises en service entre Diegem et Herent. À Chênée, le raccordement à la ligne existante (L. 37) a été réalisé le 9 octobre 2005. Le gros œuvre du tunnel de Soumagne a été officiellement inauguré le 23 septembre 2005 et la mise en service de ce tronçon est prévue pour 2007.

#### RER

TUC RAIL est également très active sur le RER, projet qui a vu, en 2005, le lancement de chantiers importants : entre Watermael et Schuman, plusieurs travaux ont débuté et le tablier de pont sous la rue Belliard a été placé. En août 2005, la Division des Infrastructures de Transport du Service public fédéral Mobilité et Transports a reçu les différentes candidatures pour la réorganisation de la gare de Bruxelles-Schuman et la construction du tunnel Schuman-Josaphat. Quant aux autres aspects du projet RER, plusieurs permis ont été obtenus.

#### Diabolo

Après l'ouverture de la courbe de Nossegem en 2005, le Diabolo, ce tronçon qui permettra d'améliorer l'accès à l'aéroport de Bruxelles-National, est plus que jamais un des grands projets de TUC RAIL pour ces prochaines années. Les études nécessaires ont été réalisées, mais, pour l'obtention du permis d'urbanisme en Région bruxelloise, une incertitude subsiste quant à l'exigence d'une modification préalable du plan régional d'affectation des sols, ce qui conditionne le démarrage des travaux.

#### Port d'Anvers

En vue du développement du port d'Anvers, TUC RAIL a mené des études de faisabilité en 2005 quant à la construction de deux embranchements et sauts de mouton à la bifurcation Schijn et Krijgsbaan. Ces réalisations doivent temporairement mettre fin aux problèmes de capacité sur la ligne ferroviaire qui longe le ring d'Anvers, en attendant la réalisation du 2<sup>e</sup> accès au port. Pour la liaison ferroviaire du Liefkenshoek, TUC RAIL attend encore le feu vert de l'administration flamande.

#### Projets multiples

Mais au-delà de ces projets phares, TUC RAIL est active sur de nombreux autres projets, sur l'ensemble du territoire belge. Elle compte ainsi achever prochainement les travaux de la courbe de raccordement située au nord de la gare de Louvain. Cette courbe de raccordement devrait entrer en service d'ici la fin 2006 et permettra un gain de temps conséquent pour les relations Bruxelles-Hasselt-Genk. L'entreprise travaille également à l'avant-projet de développement de l'aéroport de Charleroi, au projet GSM-R et à la dépollution des sols sur six sites industriels, dont les anciens entrepôts de Louvain, Merelbeke et Anvers-Dam.



**Dirk Demuynck**  
ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ

« Nous avons bâti une cathédrale sous la gare d'Anvers »



## TUC RAIL

Créée en 1992 en tant que filiale de la SNCB avec l'apport de bureaux d'études privés, la société TUC RAIL est le partenaire privilégié d'Infrabel en matière de grands projets ferroviaires. La société participe tant à la réalisation de nouvelles lignes à grande vitesse qu'à l'exécution de travaux d'extension et de modernisation de lignes intérieures. Bureau d'ingénierie et de développement de projets d'infrastructure ferroviaire, TUC RAIL est partie prenante dans toutes les étapes d'un projet : études de faisabilité, choix des tracés, certification des nouvelles lignes, réalisation d'une plate-forme jusqu'aux essais de court-circuit de la caténaire, recherche de données cadastrales, délivrance des plans as-built...

N° d'entreprise Infrabel :  
**RPM Bruxelles 0869.763.267**

Editeur responsable  
**M. Benoît Gilson**  
**Tél: 32(0)2/525 22 11**  
**Fax: 32(0)2/525 22 69**  
**e-mail: benoit.gilson@infrabel.be**

Conception graphique & production  
**www.concerto.be**

Photos  
**Concerto, Dimitri Lowette, Infrabel,**  
**GettyImages, SNCB-Holding**