

# RAPPORT ANNUEL 2018

## AUX ACTIONNAIRES



**SAFETY  
FIRST**  
by Infrabel

INFRABEL  
Right On Track  
INFRABEL  
Right On Track  
INFRABEL  
Right On Track

**INFRABEL**  
Right On Track

**RAPPORT ANNUEL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 15 MAI 2019**

Ce Rapport annuel est établi conformément aux articles 96, 134, 523, 608 et 624 du Code des Sociétés et à l'article 27 de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques. Il intègre également le rapport de rémunération établi conformément à l'article 17 § 4 de la loi précitée. Le Conseil d'administration a l'honneur de vous faire rapport sur la situation et les résultats de la société relatifs à l'exercice comptable 2018, conformément aux prescriptions légales et statutaires.



# Sommaire

<b>Éditorial.....</b>	<b>1</b>
<b>Situation, résultats, évolution .....</b>	<b>1</b>
1. Nos priorités, au cœur des événements marquants .....	3
2. Positionnement de l'entreprise et chiffres-clés.....	48
3. Évènements importants survenus après la clôture de l'exercice .....	51
4. Circonstances susceptibles d'avoir un impact considérable sur le développement de l'entreprise .....	52
5. Risques auxquels l'entreprise est exposée .....	55
6. Recherche et développement.....	61
7. Filiales.....	62
<b>Données financières.....</b>	<b>64</b>
1. Modifications dans la présentation des comptes annuels et des règles d'évaluation .....	65
2. Compte de résultat .....	66
3. Bilan .....	69
4. Continuité .....	71
5. Affectation du résultat.....	72
6. Risques et incertitudes liés à l'utilisation d'instruments financiers .....	73
7. Missions complémentaires confiées aux commissaires .....	75
<b>Corporate Governance .....</b>	<b>76</b>
1. Conseil d'administration .....	77
2. Comité d'audit .....	81
3. Comité de Nominations et de Rémunération.....	83
4. Comité de direction .....	84
5. Contrôle .....	86
6. Mandats dans les filiales et sociétés à participation .....	88
<b>Rapport de rémunération.....</b>	<b>90</b>

# ÉDITORIAL

Ces dernières années ont été marquées par de grandes évolutions sociales. Le marché du travail, notamment, a vu arriver de nouvelles générations, dont les attentes en matière d'équilibre entre travail et vie privée, ou dont les ambitions professionnelles sont totalement changées. En même temps, nous sommes également confrontés à de nouvelles dynamiques économiques, à des défis environnementaux et climatiques, à de profondes transformations technologiques ...

Le monde est en pleine métamorphose. Cette mutation oblige chacun à se réinventer, à ne plus seulement être réactif mais plutôt à anticiper les évolutions. Cette attitude devient la norme dans un environnement marqué par l'incertitude. Cela vaut aussi pour Infrabel qui se doit d'évoluer à un rythme soutenu et de repenser ses pratiques et modèles.

Nos grandes missions - l'entretien et l'exploitation du réseau, ainsi que la gestion du trafic - vont être logiquement impactées. Je pense ici à notre ambitieux programme Smarter M pour la maintenance prédictive, au New Traffic Management, ou encore au Masterplan ETCS, tant d'initiatives qui intègrent désormais davantage l'Internet of Things et le Big data. Et à l'avenir, Infrabel explore le potentiel de l'Intelligence artificielle.

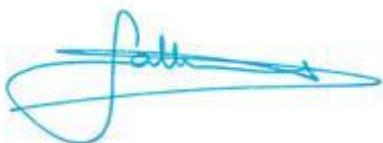
Dans ce contexte de reconfiguration, où la mobilité est un enjeu majeur, Infrabel se positionne comme un acteur incontournable. Avec le soutien solide de son actionnaire, notre entreprise prépare la mobilité ferroviaire de demain. Par le dialogue avec ses partenaires des autres modes de transport, elle a pour objectif de faciliter les déplacements des citoyens et soutenir activement l'économie du pays.

Aujourd'hui, les citoyens, et plus particulièrement les jeunes, expriment leur inquiétude quant à l'avenir climatique. Ils désirent un monde où les individus comme les entreprises, prennent en considération les enjeux environnementaux. Pour Infrabel, ce n'est pas une nouveauté. En plus de nous positionner en tant qu'acteur de la mobilité durable, actuelle et future, nous menons de nombreuses actions environnementales pour réduire notre empreinte écologique.

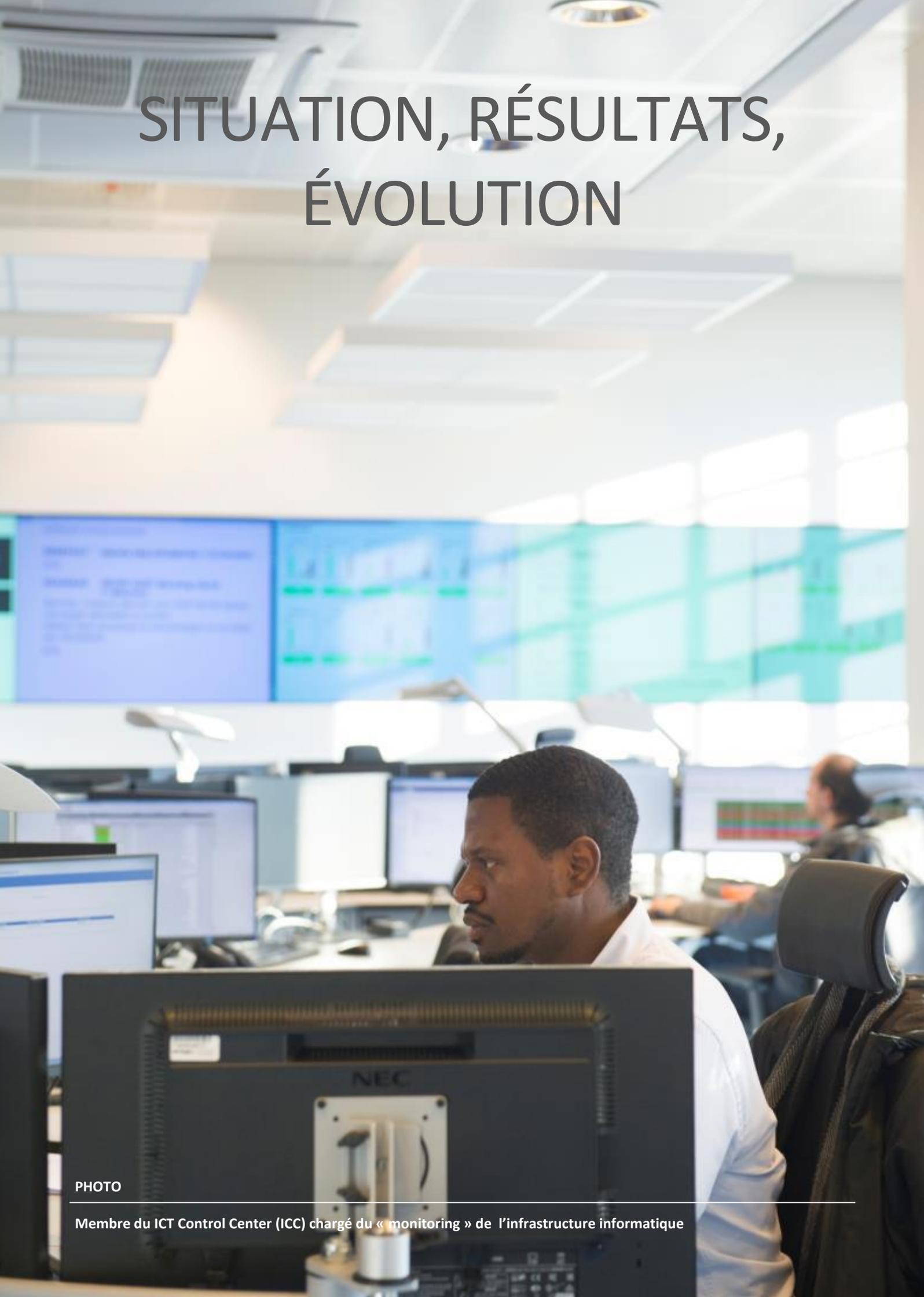
En 2018, enfin, l'entreprise a lancé la plus grande campagne de recrutement de son histoire. L'un de nos défis majeurs est de compenser les départs naturels dans l'avenir, notamment par l'accueil des jeunes générations. Pour pérenniser notre activité, et garantir le meilleur service à nos clients, nous devons redoubler d'efforts, afin d'attirer dans nos rangs les meilleurs profils, tout en menant une politique active pour atteindre davantage de parité « hommes – femmes » à tous les échelons de l'entreprise.

**Luc LALLEMAND**

Administrateur délégué



# SITUATION, RÉSULTATS, ÉVOLUTION



PHOTO

Membre du ICT Control Center (ICC) chargé du « monitoring » de l'infrastructure informatique

# 1. NOS PRIORITÉS, AU CŒUR DES ÉVÉNEMENTS MARQUANTS

Ce premier chapitre du rapport relate chronologiquement les événements marquants qui ont ponctué 2018, en les mettant en liaison avec les priorités stratégiques d'Infrabel figurant au Plan d'Entreprise 2017-2020.



**La sécurité  
d'abord**



**Les trains à  
l'heure**



**Un réseau pour  
tous les trains de  
demain**



**Des comptes sains  
pour une entreprise  
saine**



**En phase avec  
la société**





## UNE ÉCOLE POUR LES MÉTIERS DU RAIL

Le 25 janvier 2018, Infrabel a donné le coup d'envoi du chantier de l'Infrabel Academy, à Molenbeek. Ce campus, unique en Belgique, traduira la volonté de l'entreprise d'offrir à tous ses collaborateurs, l'opportunité de se perfectionner. Il lui permettra également de relever deux défis majeurs : le recours croissant aux nouvelles technologies, et le transfert efficace des connaissances. Infrabel connaît en effet, chaque année, de nombreux départs à la retraite, compensés par l'arrivée de nouvelles personnes à former.

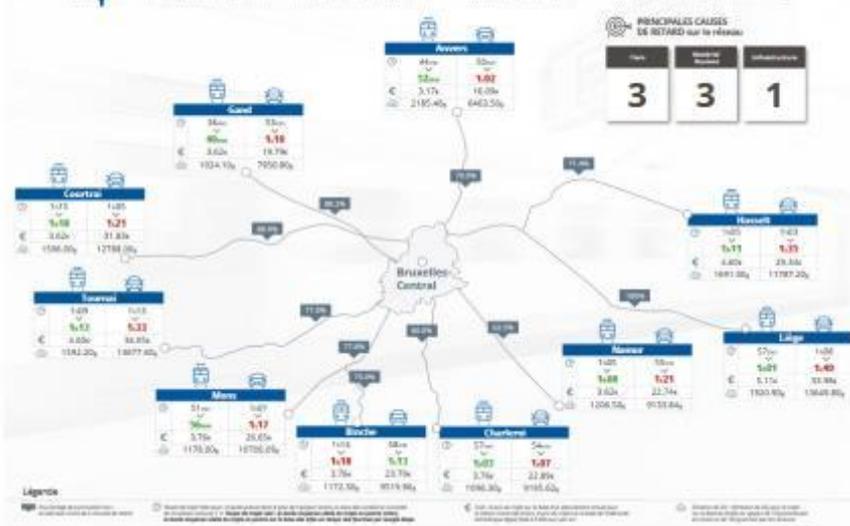


Le choix du site s'est porté sur Bruxelles-Ouest, pour son implantation stratégique au cœur de la capitale et sa facilité d'accès. Située sur la ligne 28, l'Infrabel Academy sera en effet accessible très rapidement en train depuis Bruxelles-Midi. Mais le projet s'inscrit également dans un programme ambitieux, mené par la Région de Bruxelles-Capitale et la commune de Molenbeek, pour dynamiser ce quartier en plein renouveau. Infrabel, entreprise bien ancrée dans la réalité et en phase avec la société, participe, à sa manière, à cette belle aventure.

La construction du bâtiment et de ses annexes devrait être achevée pour la fin de l'année 2020, et représente un investissement total de 20 millions d'euros. À terme, plus de 500 formations théoriques et pratiques, spécifiquement orientées vers les métiers du rail, y seront dispensées. L'infrastructure permettra aux (futurs) collaborateurs d'Infrabel de faire leurs classes dans des conditions proches du réel et en toute sécurité, dans un environnement identique à celui du terrain.



MobiPulse vers Bruxelles-Central / Pointe du matin



Composé d'une carte simple, facile à lire et actualisée deux fois par jour, MobiPulse est un baromètre qui donne aux navetteurs, un aperçu clair de la ponctualité du trafic ferroviaire durant les heures de pointe.

Disponible depuis février sur le site internet d'Infrabel, MobiPulse offre également une estimation fiable des temps de parcours moyens sur les principales lignes entre Bruxelles et les villes de province. Cette initiative vise à se rapprocher le plus possible de l'expérience du navetteur. Elle constitue également un premier pas vers une politique plus ouverte concernant la communication des données d'Infrabel.

Concrètement, MobiPulse collecte différents paramètres :

- **Les temps de parcours moyens et pourcentages de ponctualité** : pour la pointe matinale (entre 6 h et 9 h), le calcul se fait au départ des 9 grandes gares belges (Namur, Liège, Charleroi, Mons, Tournai, Anvers-Central, Gand-Saint-Pierre, Courtrai et Hasselt) vers Bruxelles-Central. Pour la pointe vespérale (entre 16 h et 19 h), le même principe est appliqué, dans le sens inverse et ce uniquement pour les trains rapides.
- **La comparaison avec le trafic routier** : sur la base de Google Maps, MobiPulse indique le temps de parcours moyen en voiture pour un trajet similaire, pendant les mêmes heures de pointe.
- **Le coût et l'empreinte écologique** : la carte contient des informations pertinentes sur le coût et les émissions de CO<sub>2</sub> de chaque mode de transport, pour chaque trajet.
- **Les incidents** : un aperçu des principaux incidents qui ont perturbé le trafic ferroviaire sur l'ensemble du réseau ferroviaire belge est également disponible.



## 2018, UNE ANNÉE MARQUÉE PAR LE RER

### DÉMARRAGE SUR LA LIGNE L161 BRUXELLES-OTTIGNIES ...

Les travaux du RER ont repris le 28 mars 2018, en présence du Premier Ministre, Charles Michel, et du Ministre fédéral de la Mobilité, François Bellot, accompagnés par le CEO d'Infrabel, Luc Lallemand. Le Réseau Express Régional ambitionne d'accroître et d'améliorer l'offre aux voyageurs, grâce à la mise à 4 voies de 5 axes ferroviaires dans un rayon de 30 kilomètres autour de Bruxelles. Les trains rapides pourront en effet circuler sur les 2 voies centrales, tandis que les trains locaux continueront à rouler sur les voies latérales.

Infrabel, en concertation avec la SNCB, a choisi de travailler tronçon par tronçon. Les travaux ont donc débuté par la ligne 161 (Bruxelles-Ottignies), entre la gare de Watermael et l'entrée de La Hulpe. Le passage à 4 voies au lieu de 2, sur cette portion de 9 kilomètres, améliorera les conditions d'exploitation et le confort des usagers. Le challenge, pour Infrabel et TUC RAIL, est de réaliser ce chantier sans répercussion négative sur la régularité des trains, et sans interrompre le trafic. Un défi de taille, car les anciennes et les nouvelles voies devront s'entrecroiser ! La mise en service est prévue à l'horizon 2024.





### **... ET MISSION ACCOMPLIE EN FLANDRE !**

Au nord du pays, 2018 est également à marquer d'une pierre blanche avec la mise en service effective des deux voies centrales renouvelées entre Anderlecht et Sint-Katherina-Lombeek, dans le courant du mois de novembre. Cette étape marque l'achèvement du RER en Flandre. Après les lignes 96N (Bruxelles-Hal) et 36N (Bruxelles-Louvain), la ligne 50A/C compte donc à son tour 4 voies pour relier Bruxelles et Denderleeuw. Le chantier avait été entamé en 2008, dans le cadre du projet du RER bruxellois, qui vise améliorer la mobilité vers et depuis Bruxelles.

Au cours de ces 10 années de travaux, Infrabel a investi 540 millions d'euros et installé 1.500.000 tonnes de ballast, 100.000 traverses, 28 nouvelles loges de signalisation et autant d'aiguillages. Elle a aussi construit une nouvelle sous-station à Dilbeek, pour alimenter les caténaires en électricité, mis en place 80 nouveaux signaux, et bâti, rénové ou adapté 50 ponts. Pour une gestion moderne de ces actifs, Infrabel a aussi installé plus de 2.000 caméras et 230 systèmes de protection contre l'intrusion.

Infrabel a également accordé une attention particulière à l'environnement et aux riverains. L'entreprise a ainsi élevé 8 kilomètres de murs anti-bruit pour diminuer les nuisances sonores, tracé une piste cyclable pour favoriser la mobilité douce le long du trajet, et planté des arbres sur 20 hectares pour compenser le déboisement d'une parcelle nécessaire au chantier.



## THE FLOOR : SENSIBILISER LES JEUNES VIA LA RÉALITÉ VIRTUELLE

La Vlaamse Stichting Verkeerskunde (Fondation flamande pour le transport et la mobilité) a bénéficié de la première expérience virtuelle réaliste axée sur le trespassing, le 5 mars 2018 à Gand. La circulation illicite sur les voies reste en effet un phénomène problématique, malgré les efforts d'Infrabel, de la police et de Securail (SNCB).

Avec «The Floor», sa nouvelle action de sensibilisation, Infrabel plonge les jeunes dans une expérience de trespassing en réalité virtuelle, grâce à un podium vibrant, pour leur faire prendre conscience des dangers. The Floor peut accueillir 50 personnes en même temps. Chaque participant visionne un film à 360°, qui le plonge dans la peau d'un individu qui ne respecte pas le code de la route le long d'une voie, avec les conséquences que l'on imagine.





## DEUX JOURS SEULEMENT POUR LE NOUVEAU PONT DE BRUGES

C'est à une véritable prouesse technique que se sont livrées les équipes d'Infrabel, le week-end du 10 mars. L'installation d'un nouveau pont à arcs métalliques de 50 mètres de long à Bruges n'a duré que 48 heures, grâce à la mobilisation exceptionnelle de nombreux techniciens. Le chantier s'inscrivait dans le cadre de l'aménagement d'une troisième voie entre Bruges et Dudzele, destinée à absorber le trafic ferroviaire croissant depuis et vers la Côte.



L'ouvrage, de 50 mètres de long pour près de 800 tonnes, avait été assemblé dans une prairie voisine au cours des mois précédents. Le vendredi 9 mars, à midi, il a été soulevé et acheminé vers son emplacement définitif à l'aide de chariots à plate-forme mobile. En deux jours, l'ancien pont ferroviaire a donc été supprimé et remplacé par le nouveau pont à arcs. Les collaborateurs d'Infrabel ont réalisé ces travaux spectaculaires selon un timing très serré, car il était impératif de pouvoir reprendre le trafic ferroviaire dès le lundi matin, afin de respecter les engagements de la société envers ses clients.



## RENOUVELLEMENT DE L'INFRASTRUCTURE ENTRE OTTIGNIES ET LOUVAIN

Infrabel a mené une vaste opération de renouvellement de l'infrastructure entre Ottignies et Louvain (ligne 139), du 6 au 16 avril. Il aura fallu 300 techniciens, 10 millions d'euros et 9 jours pour remplacer une trentaine de kilomètres de rails, renouveler 8 passages à niveau et 5 aiguillages, et poser 2,5 kilomètres de câbles caténaires.

Simultanément, Infrabel a procédé au remplacement de rails sur la ligne 144, entre Gembloux et Auvélais. Une trentaine de personnes ont été mobilisées pour ces travaux, dont le budget se montait à près de 2 millions d'euros. Pour mener cette opération à bien et optimiser les interventions, Infrabel a décidé d'une mise hors service complète, en concertation avec ses partenaires et clients.

À la tête de ce chantier d'envergure, on retrouvait deux femmes : «En tant qu'ingénieurs, nous sommes plongées dans un univers masculin, mais nous n'y pensons même pas. Infrabel est une entreprise très engagée sur le plan de la diversité. C'est un défi de mener un tel projet, et le résultat est extraordinaire à voir», ont-elles souligné.



## 500 PARTICIPANTS POUR LE PREMIER ÉKIDEN

Le samedi 2 juin, dans le cadre de sa politique CSR (Corporate Social Responsibility) et de bien-être, Infrabel organisait pour la première fois son propre événement sportif : un Ekiden Infrabel ! Le site historique de Ronet (Namur) accueillait 48 équipes de 6 coureurs, venus effectuer ensemble la distance d'un marathon en relais de 5 ou 10 kilomètres, dans les alentours verdoyants du CLI.

L'équipe qui s'est imposée au terme de l'épreuve est repartie avec un trophée, réalisé par un collaborateur d'Infrabel, qu'elle conservera jusqu'à la prochaine édition. Les performances sportives par équipe ou individuelles, la créativité dont les concurrents ont fait preuve pour leur photo d'équipe, la décoration de leur t-shirt ou leur nom d'équipe, les efforts de chacun et le fair-play de tous, ont également été salués lors de la remise des prix.



## INONDATIONS ENTRE LOUVAIN ET BRUXELLES NATIONAL : UNE COLLABORATION EFFICACE

Le 24 mai, en fin de journée, des orages et de fortes pluies se sont abattus sur plusieurs régions du pays, occasionnant des inondations en plusieurs endroits du

réseau ferroviaire. L'intervention des équipes techniques sur le terrain a permis de solutionner rapidement la plupart des difficultés. Cependant, la situation s'est avérée plus problématique sur la ligne reliant Louvain à l'aéroport de Bruxelles-National, touchée par des coulées de boue à la hauteur de la courbe de Nossegem.

Les pompiers, puis les équipes techniques d'Infrabel et les entrepreneurs, ont travaillé jour et nuit pour remettre l'infrastructure en état. Les réparations ont nécessité l'évacuation de l'eau et de ballast mêlé de boue, le démontage complet des voies sur deux tronçons de 400 et 600 mètres de long et la reconstitution d'une assiette saine grâce à 4.000 tonnes de ballast. Les rails, les traverses et les câbles de signalisation ont alors pu être remis en place.

Les équipes d'Infrabel, des entrepreneurs et de skeyes (les travaux jouxtaient les pistes de l'aéroport de Bruxelles-National) ont collaboré étroitement pour mener ces travaux impressionnants à bien en un temps record (12 jours), dans le respect du planning prévu.

PHOTO

Exercice de crise (Jonction Nord-Midi)





## BRUXELLES : LA JONCTION NORD-MIDI RÉNOVÉE, SÉCURISÉE, PÉRENNISÉE

La rénovation de la jonction aura duré quatre ans. Principalement effectués de nuit ou le week-end, les travaux n'ont eu pratiquement aucune répercussion sur la régularité des trains.

### UN SYSTÈME DE VENTILATION D'UNE PUISSANCE DE 315 KW PAR TURBINE

En 2014, Infrabel a débuté le projet de modernisation du tunnel de la jonction Nord-Midi à Bruxelles avec pour ambition, d'atteindre les exigences les plus récentes en matière de sécurité et de fiabilité. En concertation étroite avec les services de secours de Bruxelles, trois nouveaux accès de secours ont notamment été aménagés. Par ailleurs, quatre kilomètres de nouvelles conduites d'eau ont été installés, ainsi que quinze armoires dotées de matériel d'intervention destiné aux pompiers. Afin de faciliter l'évacuation des voyageurs en cas d'incident, plus de onze kilomètres de chemin de service ont été posés.

De plus, d'avantage d'outils de surveillance et de signalétique lumineuse ont été placés. La jonction compte désormais 1.200 appareils d'éclairage et une centaine de caméras. En outre, 80 téléphones de secours ont également été installés. Ces équipements sont entièrement gérés depuis un poste de contrôle (le Brussels Control Room) logé dans des locaux de la gare de Bruxelles-Midi. Dans le cadre de ce chantier de modernisation, un nouveau système de ventilation du tunnel a également été installé et des murs résistants au feu (8.500 m<sup>2</sup> de surface totale) ont été érigés afin de séparer les 3 pertuis qui composent la jonction. Le tunnel est maintenant équipé de systèmes de détection incendie qui suivent l'évolution des températures, reposant notamment sur 12 km de fibres optiques.

### EXERCICE CATASTROPHE SANS PRÉCÉDENT POUR OBTENIR LA CERTIFICATION DU SSICF

Grâce à la nouvelle ventilation et à d'autres aménagements, la jonction bruxelloise a ainsi pu connaître en fin d'année le plus grand exercice catastrophe de son histoire. Infrabel, les pompiers, les services médicaux et sociaux, la Police Fédérale des chemins de fer, les services du DIRCO, la police locale et Securail y ont testé, côte à côte, les nouveaux équipements de sécurité, mais aussi la collaboration entre les partenaires et les procédures d'évacuation et d'intervention.

Plus de 200 figurants et des dizaines de secouristes ont participé à cette étape essentielle de la certification, par le SSICF (Service de Sécurité et d'Interopérabilité des Chemins de Fer), des nouveaux équipements de sécurité de la jonction Nord-Midi.



## RÈGLEMENT GÉNÉRAL SUR LA PROTECTION DES DONNÉES

Entré en vigueur le 25 mai, le RGPD impose un nouveau cadre légal pour le traitement des données personnelles. Ce Règlement de l'Union européenne s'applique notamment aux entreprises disposant d'informations personnelles sur leurs employés, fournisseurs et clients. En tant qu'employeur de fait et responsable du traitement de données personnelles, Infrabel s'est mise au diapason de cette nouvelle réglementation par le biais de la désignation d'une Data Protection Officer (DPO), en charge de la protection des données personnelles, et de trois outils pratiques :

1. **Politique d'Infrabel en matière de protection de la vie privée** : ce texte vise à informer les collaborateurs sur les règles à suivre lorsqu'ils traitent des données à caractère personnel, dans le cadre de leurs fonctions et tâches professionnelles.
2. **Charte de gouvernance en matière de vie privée** : la charte décrit le cadre qui garantit la protection des données à caractère personnel au sein d'Infrabel, en définissant les rôles et responsabilités respectifs en la matière au sein de l'entreprise.
3. **Information vie privée à destination des collaborateurs d'Infrabel** : ce document explique comment l'entreprise récolte, utilise et traite les données personnelles de ses collaborateurs, et les droits des collaborateurs dans le cadre du Règlement.



## RÉGION LIÉGEOISE : UNE ANNÉE RICHE EN ÉVÉNEMENTS

### LE RÉSEAU EXPRESS LIÉGEOIS SUR LES RAILS : SERAING ET OUGRÉE OUVRONT LE BAL



Tout commence le 8 juin, le jour de l'inauguration par Infrabel et la SNCB des nouveaux points d'arrêt de Seraing et Ougrée. Une opération qui s'inscrit dans le cadre de la réouverture de la Ligne 125A (Liège – Flémalle) au trafic des trains de voyageurs, et à la mise en place d'un Réseau Express Liégeois (REL). Les travaux avaient débuté en janvier 2018, 2 ans après la décision de la SNCB de rouvrir cette ligne aux voyageurs.

Parce que la sécurité est et restera la priorité absolue d'Infrabel, la ligne 125A est équipée du système TBL 1+, soit 35 signaux. Infrabel se réjouit de pouvoir collaborer avec la SNCB en vue d'améliorer l'offre ferroviaire en région liégeoise. Dans une seconde phase, à partir de 2021, le REL devrait en effet s'étoffer avec la création de plusieurs parkings relais et la réouverture d'autres anciennes gares, comme Liège-Vivegnis, Coronmeuse ou Cheratte.

### RÉOUVERTURE DE LA GARE DE CHAUDFONTAINE

Il ne s'agit pas pour autant des seules inaugurations s'inscrivant dans le cadre du REL. Quelques semaines plus tard en effet, en septembre, la gare de Chaudfontaine a été rouverte à son tour, 32 ans après sa fermeture. Infrabel et la SNCB ont inauguré ensemble cet arrêt, situé sur la ligne 37 reliant Liège à Aix-la-Chapelle.

Les équipes d'Infrabel ont travaillé pendant 9 mois à la pose des bordures, des remblais, et des revêtements des quais, ainsi qu'à la mise en place d'une partie des équipements nécessaires pour l'éclairage et la sonorisation, de manière à accueillir les voyageurs dans les meilleures conditions.





#### **TILFF : UN NOUVEAU PONT-PASSERELLE AU-DESSUS DE L'OURTHE**

Toujours à la même période, Infrabel a également entamé un nouveau chantier le long de l'Ourthe, en partenariat avec le SPW (Service Public de Wallonie). Tilff accueillera en effet, à l'horizon 2021, un pont flambant neuf à la ligne contemporaine pour remplacer le pont actuel, loué à l'armée depuis 2007. Le nouvel ouvrage enjambera la rivière et la voie de chemin de fer, et comprendra également une passerelle destinée aux cyclistes et piétons, afin de favoriser la mobilité douce.

Infrabel prévoit également des travaux de sécurisation au niveau de la gare de Tilff et de ses alentours, à commencer par la suppression de 4 passages à niveau, dont celui de la gare. Un couloir sous les voies permettra la circulation des piétons, des cyclistes et des personnes à mobilité réduite, et des quais rénovés accueilleront les voyageurs dans des conditions optimales.

Autant de changements que les riverains ont découverts lors d'une visite virtuelle du projet finalisé. Parce qu'informer le voisinage dans le cadre d'un chantier fait aussi partie intégrante des missions d'Infrabel !

## **HERSTAL : UNE MOBILITÉ PLUS SÛRE ET PLUS DURABLE**

Pour achever ce tour d'horizon au Pays de Liège, et parce que Mobilité, Sécurité et Durabilité sont inscrits dans son ADN, Infrabel a également inauguré, en septembre, le nouveau couloir sous voies de la rue Jean Lamoureux, à Herstal. Une alternative pour la circulation locale, qui remplace avantageusement l'ancien passage à niveau.

Les travaux de suppression de ce passage à niveau avaient débuté au printemps 2016, avec l'aménagement d'un couloir sous voies pour les piétons et les cyclistes. La suppression proprement dite avait suivi, en mai 2018 : les nouvelles installations n'attendaient plus que les dernières finitions.

Cette nouvelle infrastructure ferroviaire devrait améliorer la sécurité et la ponctualité sur la L34 Liège-Hasselt, qui connaît un trafic dense entre Liège et Liers, avec près de 160 trains quotidiens. Elle permet également une mobilité locale plus sûre et plus fluide, qui privilégie les modes de transport doux et la convivialité au sein des quartiers.





## SÉCURITÉ : UNE PREMIÈRE MONDIALE À FRAMERIES

Un véhicule immobilisé sur le passage à niveau de Frameries (Mons). Un train en approche. Une collision inévitable : un père et ses deux enfants perdent la vie. Mené conjointement par Vias, les pompiers de Mons, la Police fédérale des Chemins de Fer et Infrabel, un crash test grandeur nature a permis à tous les services concernés de former leurs équipes, le 12 juin.

Pour cette première mondiale, Infrabel avait misé sur la sécurité : voie hors service, large zone sécurisée, gardiennage des passages à niveau en amont et en aval par la Police des Chemins de Fer et Securail, présence de la police locale sur le site, drones, et une locomotive-bélier, sans conducteur, poussée par une autre locomotive. Neuf dispositifs de sécurité différents, testés 5 fois avec succès, avaient été également prévus pour freiner la locomotive-bélier après l'impact.

Elle s'est arrêtée en toute sécurité dès le premier dispositif, 150 mètres après avoir heurté le véhicule à une vitesse de 75 km/h. Les protagonistes étaient des mannequins, mais les résultats, enregistrés scientifiquement, se sont avérés sans appel : personne n'aurait survécu à cet accident ! Une expérience qui rappelle à tous, images à l'appui, l'importance de respecter la signalisation aux passages à niveau.





## INFRABEL SOUS LES FEUX DE LA RAMPE

En 2018, les actions d’Infrabel ont attiré l’attention des médias télévisuels, y compris à l’étranger. Une preuve supplémentaire de la qualité de ce travail et une série d’opportunités à saisir pour relayer ses messages !

### LUTTER CONTRE L’INTRUSION SUR LES VOIES

Traditionnellement, juillet et août sont des mois propices au phénomène de trespas-sing. Puisque des dizaines de milliers de jeunes empruntent le train pour se rendre aux festivals, Infrabel a organisé une action de sensibilisation originale et digitale au cours des 3 événements musicaux majeurs de l’été belge (Dour, Suikerrock et Pukkelpop) : JUMP contre l’intrusion sur les voies.

Des animateurs invitaient chaque festivalier à créer son propre panneau digital d’interdiction de circuler sur les voies. Pris en photo de manière originale, sur un trampoline, chacun pouvait ensuite partager le montage réalisé sur les réseaux sociaux avec le hashtag #NOTRESPASSING, et l’imprimer sur un pin’s.

L’objectif était d’obtenir une large visibilité auprès du public cible, en utilisant un langage qui lui parle. En parallèle, Infrabel a diffusé les visuels de la campagne sur les réseaux sociaux et d’autres médias plus traditionnels.

Infrabel a également mené une vaste action de sensibilisation à La Panne. «The Floor by Infrabel», une plate-forme vibrante qui peut plonger jusqu’à 50 personnes au cœur d’une expérience en réalité virtuelle, a permis de sensibiliser les vacanciers de la côte belge aux dangers mortels de circuler sur les voies ferrées. Chaque participant a pu visionner un film à 360 °, le plongeant dans la peau d’un individu qui décide de traverser les voies là où ce n’est pas autorisé, avec les conséquences que l’on peut imaginer ...

Cette dernière initiative a d’ailleurs piqué la curiosité de l’émission «Envoyé spécial» sur France 2, une grande chaîne de télévision généraliste française, qui s’est empressée de dépêcher une équipe de tournage pour enrichir l’un de ses reportages.



## LA VRT ET LA RTBF AUX CÔTÉS D'INFRABEL POUR AMÉLIORER LA SÉCURITÉ AUX PASSAGES À NIVEAU

La chaîne française n'a pas été la seule à s'intéresser aux actions d'Infrabel dans le cadre de ses activités de sensibilisation. En décembre, deux chaînes de télévision belge l'ont aidée dans sa tâche au sujet de la sécurité routière et ferroviaire. Ainsi, la chaîne néerlandophone EEN (VRT) avait-elle choisi de consacrer l'une de ses émissions, « Kijk uit ! », à la sécurité des usagers aux passages à niveau. Et d'insister particulièrement sur les actions d'Infrabel auprès du grand public, comme The Floor ou le crash test spectaculaire de Frameries.

De son côté, l'émission « Contacts » de la RTBF, centrée sur la sécurité routière, s'est également penchée sur cette problématique. Outre les dangers du non-respect de la signalisation aux abords d'un passage à niveau, elle informait le public sur... les sanctions, qui peuvent s'avérer très importantes. Un incitant supplémentaire à la prudence pour tous les usagers !

## LA CANICULE ET LE PLAN AUTOMNE-HIVER : LA RTBF ET RTL SUR LE COUP

À l'automne, c'est une nouvelle fois la RTBF qui s'est intéressée aux équipes d'Infrabel dans l'émission « Quel temps » et intitulée, non sans humour, « Garder la ligne en toute saison ». La chaîne nationale s'est en effet penchée sur l'incidence du froid, des chutes de feuilles et des amas de neige sur l'infrastructure ferroviaire.

Infrabel multiplie, depuis 2016, les mesures destinées à renforcer son Plan Hiver, en coordination avec les opérateurs ferroviaires : mobilisation des équipes de déneigement 24 h/24, chauffage de certains appareils de voie (à l'image de certains aiguillages), etc. En 2018, des tests ont aussi été réalisés au niveau des caténaires par l'application d'un produit spécial devant éviter la formation de givre. L'été et les fortes chaleurs avaient précédemment fait l'objet d'un reportage, sur RTL.

Une situation caniculaire, telle que celle de l'été 2018, peut en effet avoir des conséquences sur le réseau avec, notamment, un risque trop important de dilatation des rails, capable dans les cas extrêmes de créer un « serpentage », une situation dangereuse où les traverses et le ballast ne résistent plus à la tension. La chaîne privée a donc, à juste titre, jugé intéressant d'informer ses téléspectateurs des actions entreprises par Infrabel afin de garantir la sécurité du réseau.





## L'ETCS SUR L'ENSEMBLE D'UNE LIGNE CLASSIQUE : C'EST POSSIBLE !

Pour la première fois en Belgique, une ligne ferroviaire classique a été équipée du niveau 2 du système de sécurité ETCS (European Train Control System), en 2018. Cette prouesse revient à la ligne 73, entre La Panne et Dixmude. Plus de 70 collaborateurs de différents services ont travaillé ensemble à la réalisation de ce projet, qui permettra d'éviter les accidents dus à une vitesse excessive ou à des dépassements de signaux.

L'ETCS permet en effet de contrôler automatiquement, et en permanence, la vitesse et la localisation d'un train, et de le freiner lorsqu'il roule trop vite. L'ETCS transmet également toutes les informations dont un conducteur de train a besoin pour pouvoir rouler en toute sécurité. À terme, ce système devrait permettre la suppression de la signalisation latérale.

### INFRABEL, PIONNIER EUROPÉEN

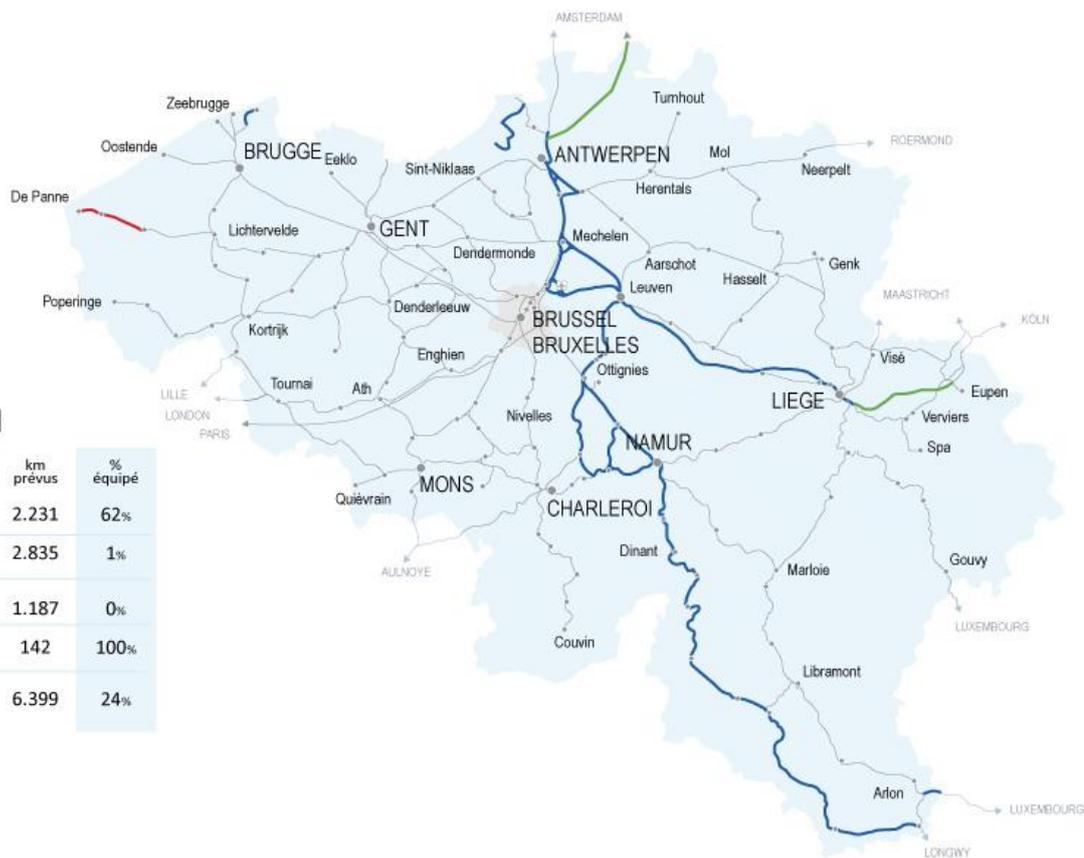
En 2009, Infrabel a équipé en ETCS 2 sa ligne à grande vitesse à la frontière avec les Pays-Bas ... une première mondiale pour une frontière entre deux pays ! Motivée par sa volonté de placer la sécurité au cœur de sa stratégie, Infrabel a poursuivi ses efforts en vue de sécuriser toujours davantage le réseau ferroviaire. Avec la ligne 73, Infrabel a inauguré sa première ligne (hors LGV) complètement sécurisée en niveau 2 «Full Supervision», associé à une signalisation classique.

### SAFETY FIRST

Dans le domaine de la sécurisation du réseau, Infrabel a l'ambition de continuer à être exemplaire en poursuivant son effort et de conserver sa position de leader européen. Depuis 2011, l'entreprise dispose d'un Masterplan ETCS visant à équiper, par étapes, l'ensemble du réseau ferroviaire du système de sécurité ETCS.

#### ETCS MASTERPLAN

	km en service	km prévus	% équipé
ETCS1 FS	1.381	2.231	62%
ETCS2	30	2.835	1%
ETCS1 LS	0	1.187	0%
ETCS1+2	142	142	100%
TOTAL	1.553	6.399	24%







## VERS UNE MOBILITÉ PLUS VERTE DANS LE LIMBOURG

Infrabel et Tuc Rail ont donné, le 23 août, le coup d'envoi des travaux qui permettront aux trains à traction électrique de circuler sur la ligne 19, entre Hamont et Mol, dès 2020. Après l'électrification du tronçon Herentals-Mol en 2015, il s'agit d'un nouvel investissement essentiel pour la mobilité dans la province du Limbourg.

L'ampleur du chantier se résume en quelques chiffres : 830 poteaux caténaires et 200 kilomètres de nouveaux câbles, installés le long des 33 kilomètres de voies, et 3 nouvelles sous-stations de traction, destinées à transformer le courant haute-tension (36.000 volts) en courant utilisable par les trains (3.000 volts).

L'électrification préalable de la portion de voies entre Herentals et Mol permettra aux trains à traction électrique de circuler sur l'ensemble du trajet entre Anvers et Mol. La SNCB pourra ainsi mettre à disposition des voyageurs son matériel roulant le plus moderne, et le plus confortable. L'électrification de la ligne devrait, en outre, améliorer la ponctualité et diminuer l'impact environnemental du trafic ferroviaire, en participant activement à la diminution des émissions de gaz à effet de serre et de particules fines propres aux trains diesel.

Cet investissement de 47,5 millions d'euros a reçu le soutien financier de l'Union européenne (40 % du montant total). Il s'agissait du premier projet, après la relance du RER, à s'inscrire dans le Plan Stratégique Pluriannuel d'Investissement (PSPI). Ce dernier consacre un investissement supplémentaire, en marge du Plan pluriannuel d'investissement, de 1,147 milliard d'euros. Ce montant a été libéré par le Gouvernement fédéral et couvre la période 2018-2031. Il permettra de relancer les travaux du RER et de réaliser plusieurs priorités ferroviaires régionales.



Cofinancé par le mécanisme pour l'interconnexion en Europe de l'Union européenne







## À LA RECHERCHE DE TALENTS ... ENCORE ET TOUJOURS POUR GARANTIR L'AVENIR !

### INFRABEL LANCE LA PLUS GRANDE CAMPAGNE DE RECRUTEMENT DE SON HISTOIRE

Luc Lallemand, CEO d'Infrabel, a lancé «We Need You» le 30 août, aux côtés du ministre fédéral de la Mobilité, François Bellot. Cette campagne de recrutement, la plus importante de l'histoire d'Infrabel, a pour but de séduire 1.400 nouveaux collaborateurs à travers le pays : 500 à 600 dans l'immédiat, la suite à l'horizon 2020.

Parmi les fonctions les plus recherchées, on trouve une série de profils techniques qualifiés, comme des électromécaniciens, des électriciens, des ingénieurs et des diplômés des différents métiers du bâtiment, ainsi que de nombreux profils ICT. Mais l'entreprise souhaite aussi recruter massivement des personnes à former en interne, notamment à la gestion du trafic au sein des cabines de signalisation.

Pour se rapprocher des candidats potentiels, Infrabel a choisi d'organiser des événements dans les villes où elle souhaitait recruter. Un grand cube transparent contenant 1.400 casques de chantier symbolisait l'ampleur du défi à relever. Dans la pratique, après une journée de lancement dans leur ville, les personnes intéressées pouvaient s'inscrire sur le site [www.infrabel.be/WeNeedYou](http://www.infrabel.be/WeNeedYou). Les candidates et candidats sélectionnés étaient ensuite invités à participer à leur Job Day régional.

Pour toucher le plus de monde possible, Infrabel a transformé ses collaborateurs en ambassadeurs, décliné la promotion des Job Days jusque sur les bus des villes hôtes, et accordé une importance particulière aux médias en ligne : les utilisateurs de réseaux sociaux étaient particulièrement ciblés, et la page de recrutement du site Internet a été complètement relookée pour l'occasion.



D'ici 2025, près de la moitié des collaborateurs actuels d'Infrabel seront pensionnés. Leur expérience, précieuse, ne peut se perdre. C'est pourquoi l'entreprise souhaite qu'une période de transition permette aux nouveaux venus de profiter du mentorat des plus anciens.

## ENCORE DES JOB DAYS !

Comme en 2017, Infrabel a, à nouveau, proposé aux candidats potentiels de découvrir des métiers et collègues potentiels, dans une ambiance simple et décontractée, lors de douze Job Days. Mons, Ronet, Gand, Bruges, Anvers, Louvain et Bruxelles ont ainsi accueilli un grand nombre de candidats désireux de renforcer les rangs d'Infrabel. Lors de ces journées, celles et ceux dont le profil correspond aux attentes de l'entreprise, ont l'occasion de passer un entretien et des tests médicaux sur place pour au final, éventuellement, décrocher un job. Et tout cela en un seul jour !

Infrabel a multiplié les initiatives en 2018 afin d'attirer les meilleurs profils d'aujourd'hui et de demain. En plus du lancement de «We Need you», la plus grande campagne de recrutement de son histoire, une série d'autres actions ont été prises pour rechercher les talents qui composeront les futures équipes. Mais aussi pour choyer les collaborateurs qui, au quotidien, travaillent déjà avec passion dans les différents secteurs d'activités qu'offrent les métiers du rail.



## ICT TRAINEESHIPS POUR PROGRESSER

Les recrues d'ICT fraîchement diplômées profitent désormais, quant à elles, d'un système de « traineeship ». Ce programme lancé en 2018 leur permet de découvrir les différents métiers de l'informatique au sein d'Infrabel par le biais d'une série de formations et de visites. ICT, le département télécom et informatique d'Infrabel, offre en effet de nombreux défis à chaque nouvel entrant,



à travers une série de fonctions très variées. Le traineeship permet aux nouveaux collaborateurs de mieux appréhender leur environnement de travail, sous le regard bienveillant d'un parrain. Lequel peut également, de cette façon, partager ses propres expériences professionnelles.

## BUSINESS ANALYST CHALLENGE

À l'automne, pour améliorer la visibilité du service ICT, maillon indispensable de l'entreprise, et pour encourager des profils intéressants à le rejoindre, Infrabel a collaboré pour la première fois avec la plateforme IT EDITx pour challenger les Business Analysts professionnels ou récemment diplômés. Les vainqueurs ont remporté un vélo électrique et les deuxièmes, un scooter électrique. Les autres finalistes ont gagné 2 tickets Thalys/Eurostar.





## LE CALENDRIER DES ÉCOLIERS A 10 ANS !

Infrabel a publié, fin août, son dixième Calendrier des Écoliers. Outre les périodes de vacances, les principaux jours fériés et les événements importants de cette nouvelle année scolaire, on y trouve des dessins didactiques qui illustrent les dangers potentiels aux passages à niveau et aux abords des voies ferrées.

Chaque collaborateur d’Infrabel a reçu le nouveau calendrier, lequel était également distribué avec Het Laatste Nieuws du 31 août, et La Libre Belgique et La Dernière Heure/Les Sports du 1<sup>er</sup> septembre. Enfin, Infrabel a offert un exemplaire à tous les enseignants du primaire. Au total, tous canaux confondus, 482.900 calendriers ont été distribués !

Infrabel encourage ses collaborateurs à donner des cours de sensibilisation à la sécurité ferroviaire dans les écoles primaires. Un kit ultra-pratique leur permet, ainsi qu’aux enseignants et à toute personne qui le souhaite, de conscientiser les enfants de façon autonome. Tous les outils pédagogiques développés à l’attention des plus jeunes usagers de la route et du rail peuvent être commandés sur le site Internet de l’entreprise.



## ACHATS DURABLES : CHAQUE COMMANDE OU MARCHÉ PEUT FAIRE LA DIFFÉRENCE !

Infrabel a choisi de favoriser les achats responsables, soit les biens, services et travaux dont l’impact est le plus faible sur les plans social et environnemental. En 2018, elle a choisi d’accentuer sa réflexion, et celle de ses collaborateurs, par le biais d’une formation sur « Les Marchés publics durables » revisitée. La nouvelle formule de sa formation se concentre entre autres sur les opportunités durables offertes par la nouvelle loi sur les Marchés Publics et sur leur mise en pratique concrète.

En intégrant des critères durables dans ses achats, l’entreprise estime en effet inciter ses partenaires à développer de nouveaux produits et services capables de répondre à ses besoins tout en respectant la planète... et créer ainsi un cercle d’innovation vertueux. La formation a pour objectif d’établir les bases d’achat de produits de qualité supérieure, en tenant compte de leur cycle de vie total et des conditions de travail en vigueur chez les fournisseurs. Parce que chaque commande ou marché, quel qu’en soit le budget, peut faire la différence. Un service «helpdesk» a aussi été mis en place pour offrir un accompagnement personnalisé aux collègues qui le souhaitent.



### INFRABEL, ENTREPRISE DURABLE

En 2018, Infrabel a confirmé son engagement en matière de durabilité, en participant au « Green Deal Biodiversité », sous l'égide de l'administration publique flamande pour stimuler la biodiversité.

Le Green Deal Biodiversité fonctionne grâce à 2 types de partenaires : d'une part, les organisations de soutien, qui fournissent de l'expertise en matière de biodiversité et, d'autre part, les entreprises participantes qui, comme Infrabel, mettent déjà en place des projets très concrets. Un deal en parfaite adéquation avec le plan de politique environnementale 2018-2020 de l'entreprise, et une belle mise en pratique de sa cinquième priorité, « En phase avec la société ».

Au cours des 3 années à venir, Infrabel entend mener à bien des projets relatifs au développement de techniques d'entretien et de plantation de végétaux, à la lutte contre les espèces invasives sur ses terrains, et au pâturage écologique de ses talus.





## INFRABEL DÉVOILE QUELQUES TRÉSORS ...

### LES JOURNÉES DU PATRIMOINE BY INFRABEL



Infrabel a participé pour la seconde fois aux Journées du Patrimoine de Wallonie, en septembre, et a accueilli près de 1.800 visiteurs sur les sites de Plombières et de Mariembourg.

A Plombières, le grand public a pu découvrir le pont de Buschhausen et le tunnel de Botzelaer. Ces deux ouvrages d'art, situés sur la ligne 24, sont uniques en leur genre. Le pont de Buschhausen, en raison du croisement d'une route et de deux voies de chemin de fer ; et le tunnel de Botzelaer, par son concept de voies mariées : une troisième voie est posée à cheval sur la première afin de faire passer le transport encombrant.

À Mariembourg, le Chemin de fer à Vapeur des 3 Vallées a offert la possibilité aux visiteurs de plonger dans l'univers ferroviaire des années 1900, en proposant des parcours en train à vapeur et en autorails sur la ligne 132. Infrabel s'est associée à cette journée en exposant du matériel servant à l'entretien du réseau, mais aussi en réalisant des démonstrations de soudure aluminothermique.

### DÉCOUVERTE ENTREPRISES : LA BELLE HISTOIRE DE LA JONCTION NORD-MIDI

Un petit peu plus tard, dans le cadre de la Journée Découverte Entreprises et en collaboration avec la Banque Nationale de Belgique, Infrabel a également ouvert au public les portes de la Jonction Nord-Midi de Bruxelles.

L'initiative a séduit près de 800 personnes, venues profiter de la possibilité de jeter un regard unique dans les coulisses du tunnel ferroviaire le plus fréquenté de Belgique. Au programme : explications sur les travaux de renouvellement et l'exploitation du tunnel, anecdotes sur le rôle que la Jonction Nord-Midi a joué dans l'histoire de la Banque Nationale et, en cadeau, un «lingot d'or» en chocolat pour chaque visiteur. L'occasion était belle, aussi, de faire connaissance avec «THE FLOOR by Infrabel», activité de sensibilisation aux dangers d'une balade sur les rails.



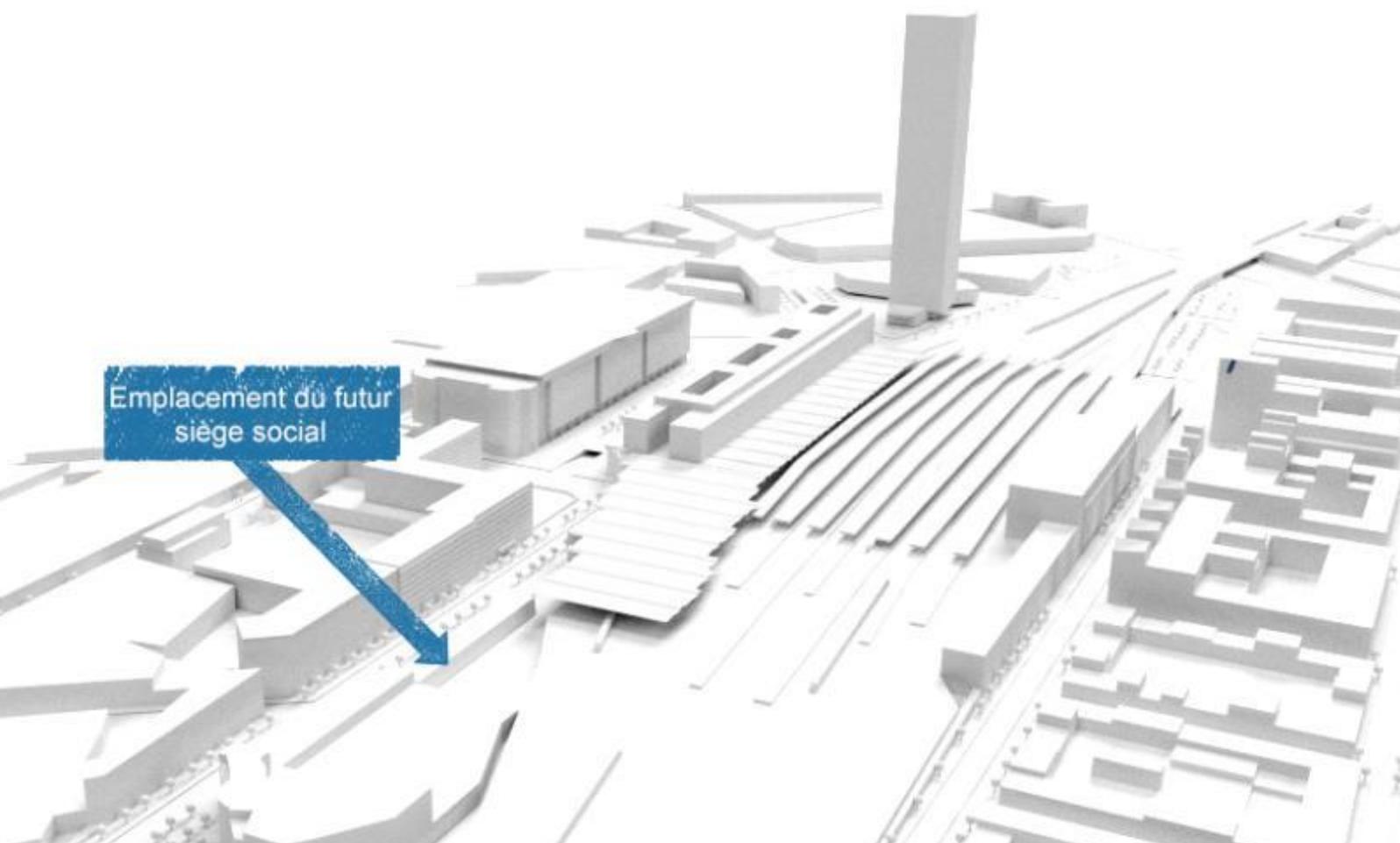


## PISTE DE RÉFLEXIONS POUR UN NOUVEAU SIÈGE SOCIAL

Avec un peu d'avance sur le Plan d'Aménagement Directeur Midi développé par la Région bruxelloise, Infrabel a évoqué l'hypothèse de la construction d'un nouveau projet, destiné à rassembler en un seul lieu, les bureaux et les services opérationnels et techniques responsables de la gestion du trafic ferroviaire.

La superficie brute de la future construction, située rue de France, pourrait ainsi avoisiner les 38.000 m<sup>2</sup>. Dans ce cas, le chantier se déroulerait en deux phases. Dans un premier temps, le projet inclurait l'érection d'une tour sur la partie arrière du terrain, propriété d'Infrabel. Dans un second temps, sur le front de rue ainsi libéré, un nouveau bâtiment pourrait refermer l'espace public, en s'alignant sur le bâti existant. Cette solution offrirait à Infrabel la possibilité de regrouper ses bureaux, faisant de la sorte, l'économie de loyers conséquents au regard des nombreux sites en location actuellement occupés par l'entreprise.

Si ce projet voit le jour, il peut être souligné que le site occupé aujourd'hui par Infrabel dans l'îlot France-Bara, propriété de la SNCB, serait libéré pour laisser place à des projets régionaux de futurs logements et commerces.





## MESURES D'AUTOMNE

En automne, les trains peuvent perdre de l'adhérence dans les zones où le relief est prononcé. L'accumulation de feuilles mortes sur les rails est l'une des principales causes de ce phénomène, handicapant pour la régularité du trafic.

Dès la mi-octobre, Infrabel a donc mis en circulation ses trains de nettoyage. Diverses techniques existent, mais l'une d'entre elles a particulièrement fait ses preuves. Elle consiste à déposer sur les rails, deux fois par jour, une substance composée de gel, de grains de sable et de particules métallique, le sandite. En 2017, cette technique a abouti à une nette réduction des minutes de retard liées au manque d'adhérence des trains.

Une collaboration étroite avec les entreprises ferroviaires permet aussi à Infrabel de prendre diverses mesures préventives, telles que la mobilisation de trains remorqueurs «de secours» ou encore, la sensibilisation des conducteurs à une conduite adaptée. Ces mesures ont par ailleurs été l'objet d'un reportage télévisé (voir plus haut).



## JOURNÉE MONDIALE SANS PAPIER : INFRABEL RAPPELLE SES ENGAGEMENTS

Les préoccupations environnementales d'Infrabel s'affirment un peu plus chaque année. Le 25 octobre, Journée mondiale sans papier, elle a ainsi renouvelé son engagement pour la réduction drastique de l'usage du papier dans l'entreprise.

Le respect de l'environnement, cependant, n'était pas la seule motivation. Le papier, en effet, a un coût, auquel il faut ajouter celui des imprimantes et des cartouches d'encre, dont les pigments synthétiques sont par ailleurs peu «éco-compatibles». Imprimer moins permet donc des gains économiques et écologiques importants.

En abandonnant le papier, les collaborateurs d'Infrabel gagnent également du temps : la digitalisation des procédures, des documents administratifs ou des courriers offre des fonctionnalités pratiques qui permettent à chacun d'épargner de précieuses minutes, chaque jour.



## PROJET YOUCA : INFRABEL PARTICIPE !

Le 18 octobre, Infrabel a participé pour la deuxième année consécutive au « YOUCA Action Day ». Ce jour-là, plus de 17.000 jeunes bruxellois et flamands, âgés de 15 à 20 ans, ont plongé dans le monde du travail, et offert leur salaire à une œuvre de charité.

Le projet YOUCA existe depuis 2006, et s'inscrit très clairement dans la volonté d'Infrabel de travailler «En phase avec la société». En plus de l'aspect Corporate Social Responsibility (CSR), il offre une occasion supplémentaire de faire découvrir aux jeunes, l'un des multiples métiers de l'entreprise. Pour cette édition 2018, il s'agissait de s'essayer aux postes de collaborateur en communication, Traffic Controller à la cabine de signalisation d'Anvers-Berchem, collaborateur IT et collaborateur de Christine Vanderveeren, la CFO de l'entreprise.



## LA DETTE D'INFRABEL CONSOLIDÉE AVEC CELLE DE L'ÉTAT FÉDÉRAL

La dette d'Infrabel sera désormais comptabilisée comme faisant partie de la dette publique de la Belgique, à hauteur de 2,2 milliards d'euros. Cette décision de l'Institut des Comptes Nationaux fait suite à l'examen approfondi des comptes de l'entreprise, exigé par Eurostat, l'office statistique de l'Union européenne.

Alors qu'un minimum de 50 % des charges d'exploitation de l'entreprise doit être couvert par des recettes commerciales (majoritairement les redevances pour l'utilisation des sillons), Infrabel est restée sous cette limite 3 années de suite. Sa dette a donc été consolidée avec celle de l'État fédéral.





## VOLS DE CÂBLES : DRONES POUR CONTRER CE FLÉAU ?

En 2018, les vols de câbles se sont malheureusement multipliés sur le réseau pour atteindre le nombre de 315. Les conséquences ont été importantes au point de gravement impacter la ponctualité et de causer de fortes perturbation sur le trafic, tant national qu'international. Les minutes de retard se sont ainsi accumulées pour atteindre le chiffre effarant de 51.675 (+46.448 en comparaison avec 2017). Ces vagues de vols ont également mis à rude épreuve les collaborateurs d'Infrabel, obligés de réparer les ravages occasionnés par ces bandes organisées de malfrats.

Infrabel n'écarte aucune mesure pour contrer ce fléau. Le 13 novembre, la société a ainsi réalisé, aux abords de la ligne 132 Charleroi-Mariembourg, le premier vol nocturne, sur le territoire belge, d'un drone civil «hors vue» de son pilote. L'essai, pour lequel Infrabel a obtenu une dérogation de la DGTA (Direction Générale du Transport Aérien), était destiné à tester l'utilisation de cette technologie dans la lutte contre les vols de câbles, pour autant que le cadre légal belge puisse être adapté. Il a permis de constater la facilité de déploiement et les garanties de sécurité offertes par ce type de drone, équipé de deux caméras (dont une, thermique, de vision nocturne).

Le cadre légal actuel interdit à Infrabel de mener des opérations de surveillance aérienne, même sur son propre réseau, à l'aide de cette technique. Si ce test permettait une avancée législative significative dans les prochains mois, Infrabel pourrait cependant en mettre en œuvre très rapidement, avec l'appui au sol des équipes de la SPC (Police des Chemins de fer). Ces dernières pourraient intervenir rapidement, et plus facilement, en cas de détection de comportements suspects aux abords des voies.

En octobre, grâce aux demandes insistantes d'Infrabel auprès des autorités compétentes, une action de la Police Fédérale et du Parquet a permis l'arrestation d'une bande suspectée de voler les câbles le long des lignes. Infrabel a profité de l'occasion pour saluer publiquement les collaborateurs qui intervenaient depuis plusieurs mois pour réparer les dégâts dans les plus brefs délais, et limiter les conséquences de ces actes de vandalisme sur le trafic ferroviaire.





## UNE «NEW WAY OF WORKING» AU SOUTH CITY, LE SIÈGE SOCIAL D'INFRABEL

Le mercredi 7 novembre, le cinquième étage du South City à Bruxelles a ouvert ses portes sur un espace de travail hors du commun. Les lieux, en effet, ont été réaménagés pour que chaque collaborateur y trouve un espace de travail qui lui convienne, en fonction de la nature de ses tâches, de sa personnalité et de son état d'esprit. Zones collaboratives ou de silence, espaces de vie ou de concentration : il aura fallu 5 mois pour repenser cet étage selon les principes de la « New Way of Working » (NWoW), qui place le travailleur au cœur de la réflexion.

Le projet présente également de nombreux avantages en termes de place : les travailleurs qui le fréquentent au quotidien ont l'impression d'avoir « gagné en superficie », alors même que leur nombre sur l'étage est passé de 70 à 130. Fruit d'une collaboration intensive entre les équipes de la direction « Asset Management », de la Communication, des Ressources Humaines et de l'ICT, ce premier essai réussi de transversalité en a inspiré d'autres : les travaux se poursuivront à plus grande échelle, sur la base du retour et des observations des utilisateurs de South City.

Dans les NWoW, les cabines de signalisation font figure de précurseurs. Depuis quelques années déjà et dans le cadre de leur concentration et du New Traffic Management, elles ont entamé leur mue afin d'offrir aux agents une meilleure organisation spatiale pour réaliser leurs tâches. Centrée sur des îlots en demi-lune regroupant les 3 rôles-clés (surveillant, opérateur et speaker), la configuration favorise les interactions entre les acteurs et facilite ainsi la prise de décision.





## STOP AUX FEUX ROUGES : AUX PASSAGES À NIVEAU AUSSI !

Comme en décembre 2017, Infrabel a mené en 2018 une action de sensibilisation spécifiquement destinée aux chauffeurs routiers, au cœur du port d'Anvers. Cette zone compte en effet de nombreux passages à niveau, dont beaucoup sont dépourvus de barrières, et nombre d'accidents : 18 pour 2017 (10 pour 2018 dont 1 a connu une issue fatale). Dans 84 % des cas, ces collisions



étaient imputables au non-respect de la signalisation par les chauffeurs routiers. C'est pourquoi Infrabel a voulu, cette année encore, rappeler l'importance des règles de sécurité aux passages à niveau : feu rouge = STOP.

Le choix du mois de décembre n'est pas anodin : les jours qui raccourcissent et les conditions météorologiques parfois mauvaises (neige, verglas, soleil bas, ...) réduisent régulièrement la visibilité à cette époque de l'année, rendant plus nécessaire encore la vigilance des conducteurs.

Infrabel a donc organisé une action symbolique dans 2 terminaux du port (PSA-MPET & Combinant). Pour attirer leur attention sur l'importance des feux rouges aux passages à niveau, Infrabel

offrait aux chauffeurs routiers le nettoyage du pare-brise. Une action qui symbolisait les efforts conjoints d'Infrabel et de ses partenaires en vue de renforcer la visibilité des passages à niveau dans les ports. Chacun recevait également une paire de lunettes de soleil portant un message de sécurité. Un cadeau utile, car des lunettes de soleil sont toujours pratiques en cas de soleil bas !

Parallèlement à l'action menée dans le port, le message a aussi été diffusé en ligne : via les médias sociaux, des applications telles que Waze, et les canaux média de nos partenaires. Après tout, cette action a vu le jour grâce à la bonne collaboration du port d'Anvers, des fédérations professionnelles des chauffeurs routiers, des terminaux du port, ...



## PREMIÈRES ÉLECTIONS SOCIALES POUR LES CHEMINS DE FER BELGES

Les premières élections sociales de l'histoire des Chemins de fer ont eu lieu en décembre 2018. Tous les membres du personnel des Chemins de fer (à l'exception de ceux des Comités de direction) qui comptabilisaient au moins 3 mois d'ancienneté ont été invités à désigner leurs représentants au sein de 85 organes du dialogue social : les Commissions paritaires régionales, les Comités d'entreprise pour la prévention et protection au travail (1 pour chacune des entités : SNCB, Infrabel et HR Rail) et les Comités et sous-comités pour la prévention et protection au travail. Au total, 56 bureaux de vote, répartis sur le territoire, ont ouvert leurs portes aux électeurs de HR Rail, Infrabel et la SNCB.

Afin de s'aligner sur le calendrier national des élections sociales, les élections suivantes se dérouleront en 2024 et se tiendront ensuite tous les 4 ans.



## LA PREMIÈRE PASSERELLE À ULTRA-HAUTE PERFORMANCE D'EUROPE !

En décembre Infrabel a posé, à Evere, une passerelle cyclo-piétonne d'un nouveau type. Conçu dans un béton «ultra-haute performance», cet ouvrage de 36 m de long est, en effet, 3 fois plus résistant et 2 fois plus léger (+/-70 tonnes) que s'il avait été conçu en béton classique.

C'est la première fois en Europe qu'un pont précontraint est réalisé avec ce type de matériau, développé avec le monde académique belge et la société ERGON. Visqueux et compact, semblable à de la colle, le béton ultra-haute performance présente moins d'impuretés et de pénétrations d'eau qu'un matériau traditionnel. Moins poreux, il est aussi plus durable.

Les équipes techniques ont utilisé une grue télescopique de 700 tonnes pour soulever l'ancienne structure et installer la nouvelle passerelle, qui surplombe désormais la ligne 26, entre les gares d'Evere et de Bordet.





## EXERCICE DE CRISE À SAINT-GHISLAIN

Un wagon rempli d'ammoniac est entré en collision avec d'autres wagons, en décembre, à Saint Ghislain... pour les besoins d'un exercice de crise, qui réunissait Infrabel et les pompiers de la zone de secours Hainaut Centre (Saint-Ghislain, Mons, Quiévrain et La Louvière).

Il s'agissait essentiellement, de part et d'autre, d'établir une stratégie d'intervention et de tester le matériel et la réactivité de chacun. Cette simulation grandeur nature a permis, selon le capitaine Christel Scarnière, de relever les problèmes et les difficultés que les hommes du feu rencontreraient en situation de crise : zones à confiner, population à protéger, conditions d'accès et d'intervention...

Les risques sont minimes, selon les experts d'Infrabel en marchandises dangereuses, mais la coordination est nécessaire, et ce premier exercice a permis de l'améliorer encore un peu plus.

## Infrabel récompensée à de multiples reprises !

Comme en 2017, Infrabel a obtenu plusieurs prix. Chacun couronne les efforts de l'entreprise et de ses collaborateurs pour atteindre l'excellence. Les Belgian Business Awards for the Environment (BBAE), le SmartRail World Innovation Awards 2018, le CSR Night & Time Award, le Corporate IT Awards ont salué les actions d'Infrabel en matière d'environnement, d'innovation et de projets sociétaux, en 2018. Tour d'horizon.

- **Belgian Business Awards for the Environment** : Le personnel du Centre Logistique Infrastructure (CLI) à Ronet porte une attention particulière à la préservation de la biodiversité. Il a rouvert une clairière à origan pour éviter sa disparition, créé un étang pour favoriser la faune et la flore, semé une prairie fleurie et installé des ruches. Ce travail a été salué en mars par le Prix de la Biodiversité.
- **SmartRail World Innovation Awards** : Avec «Smart Railway», Infrabel souhaite faire de l'infrastructure ferroviaire, une infrastructure intelligente. L'installation de capteurs et l'utilisation de trains de mesure spéciaux permettent de collecter des données de façon numérique, et de prévoir ensuite quand l'infrastructure doit être entretenue ou remplacée ... Donc de passer d'un entretien périodique à un entretien prédictif, synonyme de gains de temps considérables.
- **Corporate IT Awards** : «Smart Railway» a également reçu le premier prix de la catégorie « Digital Enterprise » lors de la remise des Corporate IT Awards. Ce prix est décerné chaque année à des entreprises des secteurs privé et public qui ont obtenu des résultats remarquables dans le domaine de l'innovation numérique.
- **CSR Night & Time Award** : Une fois par an, Time4Society récompense 4 entreprises pour leur engagement sociétal. Infrabel a reçu en avril le prix de « Nouveau venu de l'année ». L'entreprise s'était lancée dans l'aventure avec 80 collaborateurs et 6 projets, pour soutenir des projets sociétaux et environnementaux.





SAFETY  
FIRST

PRIDE  
MAY 17-19

Infrabel s'engage toujours plus !

## ÉGALITÉ, DIVERSITÉ, INTÉGRATION, ...

L'égalité entre les hommes et les femmes, la multiculturalité, l'intégration des personnes LGBT, l'accueil de collègues en situation de handicap ou les différentes religions sur le lieu de travail : autant de richesses que l'entreprise accueille, et encourage, au sein de son personnel.

Le 15 mai, Infrabel participait à la première Diversity & Inclusion Conference organisée par la Diversity Managers Association Belgium (DMAB). Plusieurs entreprises actives dans le domaine ont pu partager, échanger et réfléchir sur certains thèmes autour de la diversité. Infrabel a abordé le sujet de l'égalité entre les sexes par le biais de sa participation à la journée d'étude JUMP, un forum international qui vise à favoriser l'égalité entre les hommes et les femmes au travail.

### LE MANAGEMENT ENGAGÉ POUR DAVANTAGE DE DIVERSITÉ

Dans le cadre de JUMP, Luc Lallemand avait invité les membres du top management d'Infrabel, pour les encourager à intégrer la diversité à leur style de management, et faire évoluer leur leadership. La société change à un rythme effréné et Infrabel, sous l'impulsion de son CEO, a décidé de suivre cette évolution, car une entreprise est, et se doit d'être, un miroir de la société. En effet, les entreprises doivent

plus que jamais miser sur la diversité, pas seulement dans leurs Conseils d'administration, mais également dans les bureaux des directeurs et à tous les niveaux dirigeants, comme sur le terrain. Un personnel diversifié leur donne également un regard neuf sur les défis auxquels elles font face, les arme mieux contre l'immobilité, et stimule l'innovation. L'égalité entre les genres est l'un des plus grands défis d'aujourd'hui. Tout aussi compétentes et ambitieuses que leurs homologues masculins, les femmes entrent dans le monde du travail emplies d'espoir. Mais un paradoxe persiste, malheureusement : plus on monte dans les niveaux de pouvoir, plus elles se font rares. Cette situation n'est cependant pas irréversible !

Au sein d'Infrabel, la représentativité des femmes s'est fortement améliorée depuis plusieurs années. Parmi les personnes ayant le grade de Conseiller, la parité a été atteinte. C'est aussi le cas



du Comité de direction. En 2018, plus de 21 % des managers d’Infrabel étaient des femmes, contre seulement 4 % en 2006. Pour une entreprise active dans un secteur industriel, il s’agit d’un véritable exploit ! Sur le terrain, de nombreux efforts sont également entrepris pour apporter le plus de diversité possible

## **LES CLÉS DE LA DIVERSITÉ : UNE ENTREPRISE INCLUSIVE !**

Mais la diversité chez Infrabel va naturellement plus loin que l’encouragement et l’accompagnement des talents féminins dans des fonctions dirigeantes et sur le terrain. Avec la SNCB et HR Rail, l’entreprise a ainsi mis sur pied, en 2018, le premier networking destiné à la communauté LGBT au sein des trois sociétés.

En Belgique, il existe de nombreux réseaux LGBT professionnels, qui se rencontrent régulièrement aux événements «Open@Work». En unissant leurs forces, ils visent à développer un environnement professionnel inclusif, où les lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres et toute personne désireuse de les soutenir osent et peuvent s’affirmer. Lors de ces rencontres, des orateurs inspirants font de courtes présentations sur les tendances au travail, suivies d’un moment de networking informel. Infrabel, comme la SNCB et HR Rail, ont souhaité offrir à leurs collaborateurs un moment de convivialité du même type, et y ont travaillé avec Trainbow Belgium, l’association des LGBT des Chemins de fer belges. Le résultat : une première édition qui a affiché complet, et qui en appellera d’autres !



## Innover en continu

---

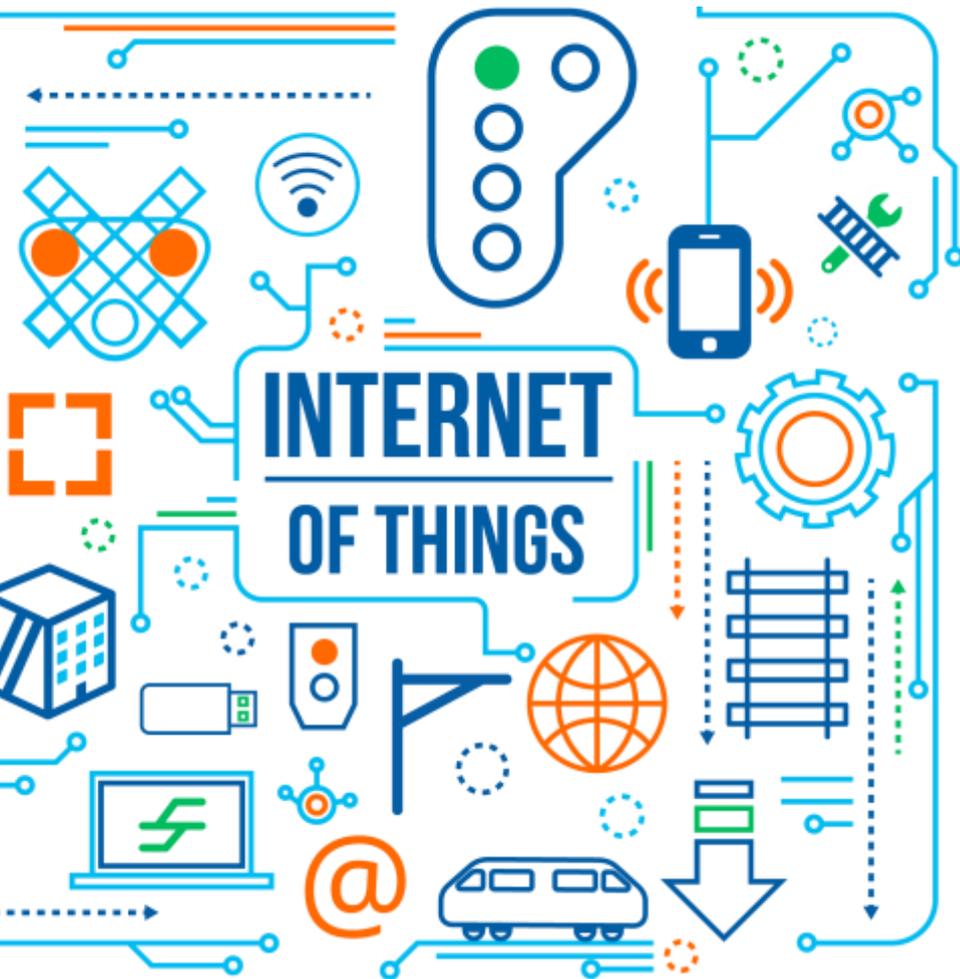
Une première mondiale, développée par Infrabel, pour assurer la mesure des aiguillages. Des objets connectés, pour augmenter l'efficacité des équipes sur le terrain. Une signature électronique, pour diminuer les coûts et l'impact environnemental. Le monde évolue, et Infrabel évolue avec lui jusqu'à faire figure d'exemple !

### DES AIGUILLAGES CONTRÔLÉS À 120 KM/H

Chez Infrabel, chacun connaît l'EM130, une voiture de mesure capable de mesurer sans contact une série d'éléments, comme la géométrie des voies ou le profil du ballast, à une vitesse de 120 km/h. En 2018, un nouveau système de contrôle des aiguillages s'est ajouté à son équipement de mesure, permettant ainsi de se passer d'une présence humaine sur les voies.

À l'aide de caméras, de LED et de lasers, le Switch Measuring System et le Switch Vidéo System renvoient des images d'une grande précision. En parvenant à les combiner dans un seul dossier technique pour chaque appareil de voie, Infrabel a réalisé une première mondiale. Cette prouesse n'est pas passée inaperçue à l'autre bout du monde : l'entreprise ferroviaire japonaise East Japan Railway a décidé d'acquérir la solution alors que sa consœur, la Central Japan Railway, a dépêché une délégation en Belgique (photo), afin d'analyser les capacités du système de contrôle. Une entreprise d'ingénierie ferroviaire française et l'Amtrak ont également manifesté leur intérêt. L'automatisation des activités est en effet un levier essentiel en vue d'optimiser la performance globale d'une entreprise. Elle permet d'améliorer la sécurité, la précision des tests et la vitesse d'exécution, tout en impactant moins le trafic ferroviaire.





## LE DÉFI DE L'IOT

L'Internet des objets (Internet of Things en anglais ou IoT) permet de disposer de services évolués, en interconnectant des objets (physiques ou virtuels), grâce aux technologies de l'information et de la communication. En 2018, le département informatique d'Infrabel s'est lancé dans l'aventure en débutant par les aspects «connectivité» et «capteurs». Après analyse, les équipes ont opté pour la technologie LoRaWAN, dont le déploiement limité d'antennes-relais offre le meilleur rapport coûts/performances au regard des besoins de l'entreprise.

Grâce à un protocole de télécommunication à bas débit, cette solution permet à des objets à faible consommation de communiquer de petits paquets de données (0,3 à 50 kbits) sur de longues distances, en utilisant les bandes radios 868 MHz. À l'avenir, les collaborateurs d'Infrabel pourront ainsi recevoir, par exemple, des informations concernant la température de rails situés sur l'ensemble du territoire. En cas de canicule semblable à celle de 2018, il ne sera plus nécessaire de mobiliser des membres du personnel pour relever ce type de données, ou d'effectuer des déplacements inutiles. Les équipes seront encore plus réactives.

## LA DIGITALISATION DES ACHATS DE BIENS ET SERVICES

L'achat d'un bien ou d'un service requiert, chez Infrabel, une procédure divisée en étapes et répondant à des règles strictes. Au temps du papier, les dossiers circulaient de main en main, parfois entre Bruxelles et différents bureaux situés en province. Chaque achat était long et fastidieux.

En digitalisant 75 % des étapes de la procédure, Procurement, le département chargé des achats, avait déjà réduit les délais de traitement d'environ 40 %. Elle a parachevé le travail, en 2018, en introduisant le principe de signature électronique, avec le concours du département informatique. Cette solution assure aujourd'hui l'intégrité d'un document électronique, tout en authentifiant l'auteur. Cette digitalisation est souhaitable pour l'entreprise mais elle est également imposée par les pouvoirs publics, qui exigent l'usage de plate-formes numériques dans le traitement des marchés publics.



## LA SURVEILLANCE DES VOIES

La surveillance des voies contribue à la sécurité et la régularité du trafic ferroviaire. L'introduction des tablettes améliore le suivi de l'évolution des défauts et des actions correctrices. Grâce à une nouvelle application mobile, il est possible d'enregistrer les anomalies détectées lors des visites de voies et de leurs abords afin d'envisager une action, si nécessaire.

Un dossier est ouvert pour chaque anomalie, et le demeure tant qu'elle n'est pas définitivement clôturée, de manière à garantir le suivi et l'optimisation de la stratégie de maintenance. Les équipes peuvent désormais créer une opération d'entretien spécifique, lier un ou plusieurs cas constatés à une action d'entretien existante, placer la constatation spécifique sous surveillance...

## 2. POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE ET CHIFFRES-CLÉS

Fin 2018, il y avait 12 opérateurs fret agréés sur le réseau belge : Lineas, Captrain, CFL Cargo, Crossrail, DB Cargo Rail Nederland, DB Cargo EuroCargoRail, Europorte, RailTraxx, Rotterdam Rail Feeding, SNCF Fret, RurtalBahn Cargo Nederland et HSL Polska.

Dans le secteur du transport de voyageurs, Infrabel compte trois clients : SNCB, Eurostar International Ltd (EIL) et Thi Factory (Thalys). À la fin de l'année, Infrabel comptait donc 15 clients, tous domaines confondus.

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

L'activité des entreprises ferroviaires (incl. associations touristiques<sup>1</sup> et organisme notifié) pour l'année 2018, qui s'exprime en train-kilomètres effectifs<sup>2</sup> et non effectifs, a légèrement augmenté par rapport à 2017 pour atteindre 109,85 millions de train-kilomètres. Cette augmentation s'explique majoritairement par la hausse importante du nombre de train-kilomètres non-effectifs (+ 39,14 %).

Le montant total de la redevance d'utilisation<sup>3</sup> de l'infrastructure ferroviaire (incl. associations touristiques et organisme notifié) a atteint 760,34 millions €, soit une hausse de 4,30 % par rapport à l'année précédente. Les deux raisons principales de cette hausse de redevance sont à attribuer d'une part à l'indexation des prix appliquée par Infrabel conformément aux prescrits légaux en la matière et d'autre part, à l'accroissement significatif du nombre de train-kilomètres non effectifs facturables.

Le nombre de train-kilomètres effectifs pour le segment du trafic national de voyageurs (excl. associations touristiques et organisme notifié) a augmenté de 2,73 % pour atteindre 81,66 millions de train-kilomètres. Cette évolution peut s'expliquer par l'augmentation de l'offre ferroviaire des acteurs du secteur.

En ce qui concerne le trafic international voyageurs, le nombre de train-kilomètres effectifs en 2018 augmente très légèrement pour atteindre 5,54 millions de train-kilomètres, soit 0,20 % de plus qu'auparavant.

En 2018, le segment du trafic marchandises a connu une baisse du nombre de ces train-kilomètres effectifs de 3,46 % par rapport à 2017, c'est-à-dire, un total de 13,18 millions de train-kilomètres. Cela donne un nombre total de train-kilomètres effectifs pour l'ensemble des segments (excl. associations touristiques et organisme notifié) de 100,38 millions de train-kilomètres, soit une augmentation de 1,73% en 2018.

---

<sup>1</sup> Une association touristique est une organisation qui bénéficie d'un statut particulier pour effectuer des parcours limités sur l'infrastructure ferroviaire dans le cadre des activités touristiques qu'elle organise. Il importe de préciser que plus aucune association touristique ne circule sur notre réseau ferroviaire depuis 2017.

<sup>2</sup> Un train-km effectif est un train-kilomètre qui a réellement été effectué par un train sur le réseau. Un train-km non effectif est un train-kilomètre réservé par une entreprise ferroviaire, mais qui n'a pas été utilisé.

<sup>3</sup> Il s'agit du montant de la redevance "YourMoves" effective et non-effective incluant les coûts administratifs (AK). Il convient de souligner que depuis la Décision D-2015-11-S du 15 octobre 2015 du Service de Régulation du Transport ferroviaire et de l'Arrêt de la Cour d'Appel du 30 novembre 2016, Infrabel a été dans l'obligation d'abandonner la facturation forfaitaire du produit « YourShunts ». Dès lors, l'entreprise s'est vue contrainte de n'appliquer qu'exclusivement l'utilisation de la formule légale. Néanmoins, vu l'impossibilité technique d'appliquer cette formule, l'Excom du 17 janvier 2017 a décidé de ne plus facturer l'utilisation des capacités locales (YourShunts) aux entreprises ferroviaires (EF) jusqu'à ce qu'une autre solution soit mise en place.

# Chiffres-clés



## SÉCURITÉ

315

**vols de câbles** avec impact sur le trafic  
(en 2017 : 104)

769

**faits de trespassing** et 139 650 min.  
de retard cumulées (en 2017 : 807 faits et  
140 312 min.)

38

**accidents aux passages à niveau**  
ayant fait 9 morts  
(en 2017 : 51 faits et 9 morts )

87

**dépassements de signaux** en voie principale  
(en 2017 : 55) ; atteinte du 1<sup>er</sup> point dangereux  
dans 24 de ces 87 cas



## PONCTUALITÉ

87,2%

**ponctualité globale sans neutralisation**  
(En 2017 : 88,3%)

91,7%

**ponctualité globale avec neutralisation\***  
(En 2017 : 92,4%)

\* Neutralisation des facteurs externes  
et travaux d'investissements

23,6%  
Infrabel

4,2%  
Autre

41,5%  
Tiers

30,7%  
SNCB



## RETARDS

**146 772 minutes**  
RETARDS EN PROVENANCE  
DE RÉSEAUX ÉTRANGERS

**139 650 minutes**  
TRESPASSINGS

**90 840 minutes**  
HEURTS D'UNE PERSONNE

**51 675 minutes**  
VOLS DE CÂBLES

**41 291 minutes**  
ACCIDENTS AU  
PASSAGE À NIVEAU



## PRODUCTION

# 1 626 473

sillons effectifs

(en 2017 : 1 595 757)

# 109 847 101

trains kilomètres

(en 2017 : 105 465 990)

# 884,9

millions €

d'investissement réalisé

(en 2017 : 827,5 millions)

# 99,0%

de réalisation des investissements par rapport  
à l'amendement, toutes sources de financement  
confondues (en 2017 : 97,3%)



## FINANCES

REBITDA :

# 25,9

 millions €

EBT :

# 36,4

 millions €

Trésorerie :

# 372,7

 millions €

## EN PHASE AVEC LA SOCIÉTÉ

# 10 107

personnel (ETP) (10 347 au 31/12/2018)



# 89-11

pourcentage  
hommes-femmes  
au 31/12/2018



# 7 600

traitements de  
demandes  
de riverains

# 39

Organisations  
d'événements  
à destination  
des riverains

# 110

de voies équipées  
des nouveaux railpads  
pour limiter les nui-  
sances sonores



# 2

partenariats pour  
donner une  
seconde vie à notre  
matériel  
informatique

# 12

Job Days



# 3 953

 MWh

production  
électricité solaire  
pour les trains

# 23

 GWh

production  
électricité éolienne  
pour les trains

# 974

 MWh

production  
électricité solaire  
pour les bâtiments



# 1 513

heures de  
volontariat offertes  
au monde associatif

# 57

asbl avec  
lesquelles nous  
collaborons

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

La fusion simplifiée par absorption entre Infrabel et AlphaCloud NV, via la liquidation sans dissolution d'AlphaCloud NV, s'est déroulée le 10 janvier 2019. Sur le plan fiscal et comptable, elle prenait cours le 31 décembre 2018 à minuit. Dictée par les possibilités de synergie entre les deux entreprises, tant sur le plan opérationnel que financier, elle répond également à la demande du gouvernement fédéral de rationaliser le nombre de filiales.



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

### PLAN D'ENTREPRISE ET PLAN PLURIANNUEL D'INVESTISSEMENT

L'arrêté royal du 25 décembre 2016 impose à Infrabel l'établissement d'un plan d'entreprise qui tienne compte, en premier lieu, de la réduction des financements publics.

Dans ce plan d'entreprise 2017-2020, approuvé par le Conseil d'administration le 30 mai 2017, Infrabel vise en effet, en agissant selon ses moyens, à rencontrer les attentes de ses clients et à leur offrir l'assistance et les services nécessaires à leurs activités respectives. Le défi de ce plan d'entreprise consiste donc à limiter à un minimum pour les clients l'impact négatif qui découle des arbitrages effectués en raison des réductions de budgets. Par conséquent, Infrabel renforcera ses efforts pour poursuivre la modernisation et la transformation digitale (voir également chapitre 5).

En plus des investissements prévus dans le cadre du Plan pluriannuel d'investissement 2017-2020 (PPI) approuvé le 30 mai 2017, et représentant 4,3 milliards d'euros, le Conseil d'administration d'Infrabel a approuvé, le 18 décembre 2017, le Plan stratégique pluriannuel d'investissement 2018-2031 (PSPI), préparé à la demande du gouvernement. Cet investissement supplémentaire de 1,147 milliard d'euros, libéré par le Gouvernement fédéral, permettra de relancer les travaux du RER et de réaliser plusieurs priorités ferroviaires régionales. Les Régions ont décidé, en plus de cet investissement supplémentaire émanant de l'autorité fédérale, de cofinancer plusieurs priorités ferroviaires régionales (voir également chapitre 5).

### BREXIT

Le 10 avril, les 27 états membres ont fixé la date du Brexit au 31 octobre 2019. On attend toujours de savoir si un « withdrawal agreement » ou tout autre accord (le RU continuera-t-il à faire partie de l'union douanière de l'UE,...) sera conclu ou non entre l'UE et le RU. Un Brexit « dur » est toujours possible.

Les conséquences d'un Brexit « dur » resteront assez limitées pour Infrabel. Le plus gros impact pour Infrabel sur le plan opérationnel est la création d'une nouvelle entreprise ferroviaire, Eurostar France, qui fera rouler les trains Eurostar sur notre réseau après le Brexit, en remplacement d'Eurostar International Ltd. Eurostar International Ltd (EIL) a en effet créé un nouvel opérateur en France (« Eurostar France »), afin de pouvoir demander, en France, un certificat de sécurité valable en Europe, et de pouvoir continuer à circuler sans problèmes sur les réseaux français et belge. En matière de chaîne d'approvisionnement, Infrabel ne dépend que de manière limitée de fournisseurs britanniques ; un impact négatif est donc improbable. À court terme, il n'y aura pas non plus d'impact sur notre collaboration avec Network Rail via les organisations professionnelles européennes et internationales (EIM, UIC, etc.). Les conséquences seront également assez limitées pour le fonctionnement du Rail Freight Corridor North Sea - Mediterranean (RFC NSM) qui passe par le RU.



## AGRÉMENT DE SÉCURITÉ

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

Le rapport cite quelques non-conformités, qu'Infrabel souhaite éliminer au plus tard pour fin 2019.

Le prochain agrément sera audité conformément à la nouvelle version du Règlement EU 2018/762.

C'est une grosse modification de concept qu'Infrabel a déjà entamée. La notion de processus end-to-end et l'intégration des facteurs humains (Human Factors) dans le système de gestion de la sécurité constituent un défi passionnant.

### S460

En 2018, le Service de Sécurité et d'Interopérabilité des Chemins de fer (SSICF), délivrant et renouvelant l'agrément de sécurité du gestionnaire de l'infrastructure et les certificats de sécurité des entreprises ferroviaires, a décidé le 18 mai d'interdire formellement l'utilisation du S460, obligeant Infrabel à travailler uniquement avec coupure totale de ligne. Le 12 juin, le SSICF a autorisé le S460 sous certaines conditions strictes jusqu'au 31 décembre 2018. Cette décision impacte fortement la planification et la réalisation de travaux et a imposé une nouvelle réglementation pour la protection du lieu de travail.

Avec les coupures de lignes imposées, l'impact sur les clients d'Infrabel se traduit par la suppression de trains. La nouvelle procédure mise en place permettra de poursuivre les travaux de jour mais avec une réduction du nombre d'engins de chantier. Cela signifie une diminution du rendement des travaux de jour et donc, un risque d'allongement du planning des travaux pour les années à venir. En réponse à la nouvelle situation, Infrabel a décidé d'une série de mesures. En cas de travail dans les voies, une matrice de risque a été développée permettant de déterminer le niveau de protection.



## LES DÉCISIONS EUROPÉENNES

Les fonds européens réservés au mode ferroviaire dans le cadre financier multi-annuel (Multiannual Financial Framework) sont toujours en baisse et baisseront encore après le Brexit, de sorte qu'il est permis de douter que le budget européen pourra fournir les ressources manquantes pour moderniser et digitaliser l'infrastructure européenne dans les années à venir, pour lequel beaucoup dépendra aussi du Cadre financier pluriannuel 2021-2027, à approuver dans le courant de 2019.

Les travaux de mise en œuvre du pilier technique du 4ème paquet ferroviaire, votés en 2016, ont battu leur plein en 2017, 2018 et début 2019. Le basculement de compétences des agences nationales de sécurité vers l'Agence de l'Union européenne pour les chemins de fer (ERA) est en effet prévu à la mi-2019. Tous les acteurs du système ferroviaire, dont Infrabel, se préparent à ce glissement de compétences.

En ce qui concerne les Rail Freight Corridors, l'année 2018 a principalement servi à finaliser les «International Contingency plans» permettant un re-routing international du trafic en cas d'incidents. Ceux-ci ont été adoptés par les 3 corridors dont fait partie Infrabel et sont désormais intégrés dans les procédures opérationnelles.

L'année 2018 a vu également la mise en œuvre par RailNet Europe des pilotes du projet TimeTabling Redesign (TTR). L'axe Rotterdam-Anvers a été choisi par Infrabel et Prorail afin de tester les nouvelles procédures d'attribution de capacité.

L'Europe a identifié 9 Core Networks Corridors multimodaux qui devraient être finalisés d'ici 2030. Trois d'entre eux traversent la Belgique : le North Sea-Baltic Corridor, le Rhine-Alpine Corridor et le North Sea-Mediterranean Corridor. D'ici 2030, les tronçons du réseau appartenant à ces corridors devront répondre à 5 critères, orientés principalement en faveur du trafic marchandises : être équipés pour les tractions électriques, supporter une charge de minimum 22,5 tonnes (fret) par essieu, autoriser une vitesse de référence (fret) de 100 km/h minimum, être équipés en ETCS (interopérabilité) et disposer de voies d'évitement de 750 mètres (fret) régulièrement espacées. Le réseau ferroviaire belge répond aujourd'hui presque entièrement à ces exigences : un nombre limité de tronçons du réseau n'y répondant pas parfaitement ont été identifiés et font actuellement l'objet d'un examen et/ou d'investissements.

## 5. RISQUES AUXQUELS L'ENTREPRISE EST EXPOSÉE

L'arrêté royal du 25 décembre 2016 fixe les règles provisoires qui valent comme Contrat de gestion et les dotations d'Infrabel pour les années 2017 à 2020, et entérine les économies annoncées précédemment, à savoir une diminution de 33 % de son montant total de subsides par rapport au Contrat de gestion 2014 et au plan pluriannuel d'investissement 2013-2015.

Cet arrêté royal prévoit aussi le gel du niveau de la redevance d'infrastructure en ce qui concerne le service public de transport intérieur de voyageurs à un niveau convenu dans l'arrêté royal. Par rapport à la croissance prévue par la SNCB du nombre de trains-kilomètres jusqu'en 2020 et à l'évaluation du produit de la redevance d'infrastructure qui aurait dû s'ensuire, cela signifie pour Infrabel des économies à hauteur de quelques 18 millions d'euros en 2017 et 40 millions d'euros par an à partir de 2018.

Au travers de son plan d'entreprise approuvé par le Conseil d'administration du 30 mai 2017, Infrabel a donc pris les mesures nécessaires, afin de compenser la réduction de ses moyens financiers.

L'enjeu de ce plan d'entreprise revient à limiter au maximum, pour la clientèle, les impacts négatifs résultant des arbitrages effectués en raison des réductions budgétaires. Pour ce faire, Infrabel intensifie les nombreux efforts déjà réalisés au cours des dernières années pour accélérer sa modernisation et sa transformation digitale, et ce notamment pour réaliser un maximum d'économies sur ses charges d'exploitation afin de préserver les investissements. Ainsi, le personnel d'Infrabel continuera à diminuer pour atteindre 9.736 ETP en 2020, contre 12.045 ETP fin 2014. Les coûts de fonctionnement seront, quant à eux, réduits de 113 millions d'euros sur la période 2017-2020, notamment en regroupant les collaborateurs pour diminuer le coût des surfaces louées, en négociant un nouveau contrat « Post & Print services », en renégociant les contrats d'entretien EBP, ...

Grâce à ces importantes économies, la dette financière nette restera sous le plafond de 2.150 millions d'euros déterminé par le gouvernement fédéral. Elle reste, dans tous les cas, stabilisée au-dessous de son niveau de 2014.

Infrabel a donc fait le choix de préserver au maximum les investissements, notamment les investissements de remplacement, permettant ainsi de ne pas générer de nouvelles limitations de vitesse. Les investissements de sécurité ne subissent quant à eux aucune réduction.

Il est d'une importance capitale qu'à partir de 2020, il soit à nouveau possible de réaliser des investissements de remplacement supplémentaires dans l'infrastructure ferroviaire pour amorcer un rattrapage du retard accumulé. Sans ceux-ci, le maintien en état de certaines infrastructures finira par être irrécupérable, tant le volume de travaux à réaliser sera devenu physiquement insurmontable et avec, pour conséquence, une mise hors service totale des infrastructures concernées jusqu'à leur renouvellement complet. En septembre 2017, Infrabel a initié le projet Phoenix qui explore les pistes de développement économique d'Infrabel, tant du côté de la production de l'infrastructure (entretien, renouvellement et extension du réseau) que de celui de la gestion de la capacité. L'audit sur les infrastructures du réseau ferré belge décrit l'état actuel des actifs d'Infrabel, analyse les politiques et propose une estimation des besoins techniques et financiers nécessaires au maintien de la valeur des infrastructures. Les résultats de cet audit montrent que le besoin annuel moyen supplémentaire en dotation d'investissement classique pour le renouvellement des infrastructures par rapport à son niveau moyen sur la période 2016-2020 s'élève à 99 millions euros par an sur la période 2018 – 2022,

64 millions euros par an sur la période 2023-2027 et 113 millions d'euros par an sur la période 2028 – 2032.

En complément du plan pluriannuel d'investissement, Infrabel a également élaboré un plan stratégique pluriannuel d'investissement (PSPI) permettant l'achèvement du RER et la réalisation de priorités régionales. Le PSPI d'Infrabel prévoit à lui seul la mise à disposition d'une enveloppe budgétaire globale, hors cofinancements régionaux, de 1.146,9 millions d'euros<sub>courants</sub> (soit 859,6 millions d'euros<sub>courants</sub>, à charge du milliard vertueux<sup>4</sup>, 56,2 millions d'euros<sub>courants</sub> du solde disponible du Fonds RER et 231,1 millions d'euros<sub>courants</sub> des préfinancements existants). Complémentairement à ces montants, les régions ont décidé d'octroyer un financement additionnel pour la réalisation de leurs projets prioritaires, respectivement à hauteur de 100 millions d'euros<sub>courants</sub> pour la Région flamande et de 32,5 millions d'euros<sub>courants</sub> pour la Région wallonne, dont une partie importante sera affectée à des projets de la compétence d'Infrabel. L'accord de coopération global et les accords de coopération d'exécution qui formalisent ce PSPI ont été approuvés dans les différents gouvernements (fédéral et régionaux), mais pas encore par les Parlements. Ils ne sont, par conséquent, pas encore entrés formellement en vigueur. Toutefois, l'arrêté royal du 21 décembre 2013 prévoit la contribution fédérale nécessaire à l'exécution du PSPI.

Des contrats entre l'État fédéral, Infrabel et les Régions, qui formalisent entre autres les modalités du financement additionnel, ont été signés pour les projets faisant l'objet d'un financement additionnel flamand le 7 novembre 2017 et pour le projet Athus – Mont Saint-Martin le 20 décembre 2018.

Par décision du 7 décembre 2005, le Comité de concertation entre l'Etat fédéral, les Communautés et les Régions avait validé l'application du système de préfinancement prévu dans l'Accord de coopération du 11 octobre 2001 pour six projets d'infrastructure considérés comme étant d'intérêt régional. Parmi ceux-ci, seul le projet relatif à la liaison ferroviaire de Gosselies n'a pas encore été activé.

L'accord de coopération global entre l'État fédéral, la Région flamande, la Région wallonne et la Région de Bruxelles-Capitale relatif au financement des infrastructures ferroviaires stratégiques datant du 7 novembre 2018, a entériné la décision d'utiliser les montants non activés relatifs au préfinancement wallon du raccordement ferroviaire du projet « Gosselies » pour la réalisation des travaux d'infrastructure du RER en Wallonie ressortant de la compétence d'Infrabel. Ce préfinancement équivaut à 231,12 millions d'euros<sub>courants</sub> et est mis à disposition d'Infrabel pour la réalisation de travaux RER sur le territoire de la Région wallonne. Le Contrat entre l'Etat fédéral et la Région wallonne qui formalise ce préfinancement et donc les obligations des différentes parties est en cours de rédaction.

En application de la décision du Conseil d'administration qui a approuvé le PSPI le 18 décembre 2017, le management d'Infrabel met en œuvre les projets prévus au PSPI à partir de 2018, tout en garantissant l'équilibre financier d'Infrabel, comme souhaité par le Conseil d'administration. En effet, étant donné la hauteur de la dette financière nette héritée en 2014, à savoir 2,2 milliards d'euros, Infrabel fait le choix de ne pas financer d'investissements sur la base d'un endettement supplémentaire au-delà de ce qui est prévu dans les différents accords de coopération entre l'État fédéral et les Régions (11 octobre 2001, décision du Comité de concertation du 11 octobre 2005 et 7 novembre 2018).

---

<sup>4</sup> Milliard vertueux : contribution fédérale supplémentaire de 1 milliard d'euros destinée à financer l'achèvement du RER et des projets prioritaires régionaux



Ainsi, étant donné que les contrats d'exécution de projets qui font l'objet d'un financement additionnel régional n'ont été conclus que fin 2018, seuls la contribution fédérale et le solde du fonds RER étaient assurés pour la réalisation du PSPI en 2018. Il s'ensuit que le management d'Infrabel n'a procédé à la relance des travaux RER et à la mise en œuvre des projets régionaux qu'à concurrence du montant de contribution fédérale disponible, jusqu'à la formalisation des cofinancements régionaux.

De même, il importe de noter que l'activation du préfinancement de Gosselies pour le RER générera une augmentation temporaire de la dette d'Infrabel à hauteur des montants préfinancés et peut impacter de manière négative son compte d'exploitation et par là même le solde de ses compte SEC<sup>5</sup>.

Afin de maîtriser son niveau de dette, Infrabel ne pourra s'engager à conclure le Contrat de préfinancement relatif au RER qu'aux conditions minimales suivantes :

- le Contrat de préfinancement relatif au projet RER en cours de rédaction prévoit :
  - que la Région wallonne s'engage à couvrir les intérêts liés aux emprunts contractés pour ce projet à hauteur de 20.330.000 euros courants;
  - qu'une dotation d'investissement spécifique supplémentaire soit octroyée à Infrabel par l'Etat fédéral en vue de rembourser le montant nominal des emprunts contractés dans le cadre du préfinancement, ainsi que des intérêts générés par ces emprunts au-delà du montant pris en charge par la Région wallonne.
- la dette supplémentaire générée par les préfinancements, ainsi que le solde SEC négatif qui pourrait en découler font l'objet d'une approbation au préalable par les Ministres de la Mobilité

<sup>5</sup> Comptes SEC : Comptes selon le Système Européen de Comptabilité. Il s'agit du calcul du solde positif ou négatif des activités (investissements et exploitation) d'Infrabel qui aura un impact direct sur les comptes de l'Etat. Il est attendu des entités consolidées avec les comptes de l'Etat que leur solde SEC soit nul ou positif. En cas de solde négatif, des mesures compensatoires sont généralement demandées par l'Etat.

et du Budget, sans qu'Infrabel ne soit contrainte de prendre des mesures compensatoires dans les années à venir.

Si tel ne devait pas être le cas, le risque existe que ces mesures puissent avoir un impact négatif sur l'état du réseau existant.

Enfin, le planning des projets prévus dans le PSPI 2018-2031, leurs budgets nécessaires et répartition annuelle, constituent une estimation établie sur la base de la connaissance disponible du projet en date du 15 septembre 2017, ainsi que du Masterplan ETCS.

Le planning, le budget et sa répartition annuelle, seront respectés à la condition :

- que la définition du projet ne connaisse aucun changement ;
- que tous les permis nécessaires soient délivrés dans le délai déterminé dans la fiche de projet, ce qui implique notamment qu'aucun recours ne soit introduit contre les permis délivrés ;
- que, malgré toutes les précautions prises par Infrabel, il ne se présente pas de circonstances imprévues, lourdes de conséquences, indépendantes de la volonté d'Infrabel, et pour lesquelles elle peut valablement faire prévaloir un cas de force majeure ;
- que les versements du financement des travaux soient assurés par l'État, et le cas échéant par la Région, selon l'échéancier inclus dans la fiche établie pour chaque projet faisant partie du PSPI, sauf en cas de retard de planning : la mise à disposition des fonds pourra alors être rééchelonnée selon les besoins réels des chantiers.

Par circonstances imprévues, il faut entendre tous les événements et évolutions qui n'étaient pas connus en date du 15 septembre 2017, comme par exemple des intempéries d'ampleur extraordinaire qui influencent l'exécution des projets, de nouveaux développements techniques ou technologiques, des augmentations de prix au-dessus de l'inflation prévue, une conjoncture économique dérogeant fortement aux hypothèses raisonnables retenues au départ, l'apparition d'éléments nouveaux qui n'étaient pas disponibles en date du 15 septembre 2017 et qui influencent de façon majeure les chantiers, des changements dans la législation et les règlements, ou les normes ou exigences imposées dans le cadre de la délivrance des permis requis.

À ces conditions générales peuvent s'ajouter, le cas échéant, des conditions particulières qui sont mentionnées dans la fiche établie pour chaque projet.

Les autorités publiques finançant le PSPI se sont accordées pour réviser la portée de réalisation du PSPI (arbitrage entre projets et/ou compensation financière) dans les cas où l'une ou plusieurs de ces conditions ne seraient pas remplies.

Le 19 octobre 2018, Infrabel a été reprise dans la liste S1311 par l'Institut des Comptes Nationaux. Les entités reprises dans cette liste sont assimilées à des organismes d'administration publique dotés de la personnalité juridique à gestion autonome et sont dès lors soumises à la loi du 22 mai 2003 portant organisation du budget et de la comptabilité de l'Etat fédéral modifiée par la loi du 25 décembre 2016. Cela signifie entre autres que la dette d'Infrabel est dorénavant consolidée avec celle de l'État.

Les impacts de cette consolidation avec les comptes de l'Etat ont été discutés avec le SPF BOSA<sup>6</sup> et sont les suivants :

- Infrabel devra proposer annuellement un budget et une clôture SEC. Le calendrier suit dorénavant le cycle budgétaire de l'Etat.

De manière générale, cela signifie pour Infrabel que la confection des budgets (exploitation et investissement) qui se faisait traditionnellement en décembre de l'année A-1 est avancée d'environ 6 à 7 mois au mois d'avril. L'amendement du budget d'investissement habituellement présenté en juin de l'année A est quant à lui avancé de 3 à 4 mois au mois de février et il faut désormais faire un amendement au budget d'exploitation. Si l'on tient compte de la période de confection des budgets, il s'ensuit que le budget sera réalisé près d'une année avant son exécution ce qui le découple davantage de la réalité.

Les clôtures mensuelles doivent dorénavant avoir lieu pour le 15 du mois M+1 ; la clôture annuelle doit être finalisée et validée par l'ensemble des Organes de gestion, par le collège des commissaires et le ministre de tutelle et introduite dans le système informatique propre à l'Etat pour le 20 mars de l'année A+1 au plus tard.

Infrabel a d'ores et déjà pris des mesures, afin de respecter ces nouveaux délais qui constituent un défi.

- Les budgets et la comptabilité d'Infrabel se traduisent en 34 comptes SEC, lesquels ne permettent pas de distinction entre exploitation et investissement et ne décrivent pas le contenu même des projets qu'Infrabel choisit de mettre en œuvre. L'autonomie d'Infrabel est donc maintenue de ce point de vue. Toutefois, les comptes SEC font la distinction entre natures comptables (salaires, entreprises, matières, dotations, ventes, etc.).

La conséquence de cette classification est que les transferts budgétaires et dépassements de crédits par nature comptable ne peuvent être réalisés par Infrabel de manière autonome qu'au sein d'un même code économique à 2 premières positions.

En dehors de ce cas précis, une demande doit être faite au ministre du Budget via le ministre de la Mobilité et des Transports. Si les dépassements de crédits sont susceptibles d'entraîner une intervention financière complémentaire, ces crédits supplémentaires devront être votés dans le Budget général des Dépenses.

- Certaines dépenses sont évaluées lors de la conception du budget annuel mais évoluent au fur et à mesure de l'année. Il s'agit par exemple des investissements réalisés pour tiers qui peuvent parfois être demandés en cours d'année à Infrabel (par exemple, un aménagement complémentaire pour une commune lors de la suppression d'un passage à niveau). Ceux-ci sont neutres d'un point de vue compte de résultat (in = out). Cependant, dans le cadre de la comptabilité SEC, les recettes et charges doivent être prévues dans leur intégralité, ce qui a pour impact que seules les recettes et dépenses budgétées pourront être réalisées en cours d'année, sauf dérogation demandée au Ministre du Budget via le Ministre de la Mobilité et des Transports. Il est prévu qu'Infrabel demande une telle dérogation.
- Les comptes SEC prennent uniquement en considération les flux entrants et sortants de l'année en cours ; le solde SEC (recettes – dépenses) étant calculé sur la base de ces flux.

---

<sup>6</sup> Le BOSA est le « Federale overheidsdienst Beleid en Ondersteuning / Service public fédéral Stratégie et Appui »

Le Contrat de gestion autorise par ailleurs Infrabel à consommer le solde des dotations non utilisées l'année suivante.

Cela signifie que si Infrabel n'utilise pas l'ensemble de ses sources de financement pour réaliser des dépenses au cours d'une année, le solde SEC de l'année en question sera positif. A contrario, la consommation de l'année A+1 sera plus élevée que les sources de financement reprises au sein des comptes SEC. Infrabel aura par conséquent un solde SEC négatif.

Cette situation pourrait exposer Infrabel au risque de devoir revenir à un solde SEC nul suite au contrôle budgétaire, c'est-à-dire de devoir arbitrer en cours d'année.

- Sur la base de notifications du Conseil des ministres portant sur les exercices budgétaires antérieurs, il est attendu que tous les organismes consolidés S1311 devront présenter un solde nul ou positif en 2019.

En ce qui concerne Infrabel, une dérogation motivée, à la signature du Président du Conseil d'administration, pourrait être soumise au ministre du Budget via le ministre de la Mobilité et des Transports. Pour 2019, le solde budgété est positif et le problème ne se présente pas. Pour une année ultérieure, si Infrabel devait demander une telle dérogation et la recevoir, il existerait un risque qu'elle doive revenir à l'équilibre au moment du contrôle budgétaire de l'Etat.

Le gouvernement belge est actuellement en affaires courantes. Toutefois, le SPF BOSA a fait savoir qu'Infrabel n'est pas soumise à la circulaire de prudence budgétaire. Le versement des dotations 2019 est toutefois réalisé en 12<sup>ème</sup>, ce qui diffère du rythme de versement prévu dans le Contrat de gestion, ce qui affectera légèrement le cash d'Infrabel.

La législation européenne, à savoir la **Directive 2012/34/UE** du Parlement européen et du Conseil du 21/11/2012 établissant un espace ferroviaire unique européen, y compris l'annexe II « services à fournir aux entreprises ferroviaires » et le **Règlement d'exécution UE 2015/909** du 12/06/2015 concernant les modalités de calcul du coût directement imputable à l'exploitation du service ferroviaire, impose que la structure de la redevance des différents gestionnaires d'infrastructure européens évolue vers une **harmonisation basée** sur le **principe** des **coûts directs**, éventuellement complété par des **markups**. Infrabel revoit donc sa formule de redevance. Il importe que la redevance qui sera issue de la nouvelle formule en cours de développement mène, ensemble avec la dotation d'exploitation aux revenus nécessaires pour couvrir les coûts d'exploitation d'Infrabel.

L'investisseur privé dans le projet Diabolo a contractuellement le droit de mettre prématurément fin au partenariat Public-Privé, si le nombre de voyageurs reste nettement sous les prévisions sur une période de douze mois. L'augmentation des nombres de voyageurs de l'Aéroport National a continué en 2018. Les conditions d'une fin anticipée ne sont donc pas remplies.

Infrabel doit faire face à un certain nombre de litiges juridiques importants, principalement à la suite d'accidents ferroviaires et d'actions d'entrepreneurs, et a dès lors constitué les provisions nécessaires. À la suite d'un contrôle fiscal chez HR Rail, Infrabel a remboursé en 2015 une partie des recettes provenant de certaines exonérations de précompte professionnel reprises dans la déclaration de précompte professionnel 2013. En 2017, l'autorité de tutelle a cependant réagi positivement à la demande d'Infrabel de régulariser cela via les dotations d'exploitation, vu que la neutralité de la législation relative au plan de relance économique pour le résultat financier d'Infrabel n'a pas été respectée. Par précaution, la provision constituée pour les années d'imposition 2014 et 2015 est maintenue.



## 6. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

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



## 7. FILIALES

Fin 2018, Infrabel dispose de six filiales dans lesquelles elle détient une participation majoritaire :

- TUC RAIL SA, active en matière d'études et de travaux d'infrastructure ferroviaire ;
- Le Centre de Créosotage de Bruxelles SA, actif dans le domaine de l'imprégnation de traverses ;
- AlphaCloud NV, qui propose des solutions pour la sauvegarde et le back-up de données informatiques dans le Data Center à Muizen (Malines) ;
- SPV Brussels Port SA ;
- SPV Zwankendamme NV ;
- SPV 162 SA<sup>7</sup>.

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

**Infrabel possède, en outre, des participations diverses dans :**

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

<sup>7</sup> Les trois SPV sont des sociétés de projet créées par l'ex SNCB-Holding dans le cadre du préfinancement de plusieurs projets d'investissement par les Régions.

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

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

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

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

- Woodprotect Belgium NV ;
- Rail Facilities SA ;
- l' AISBL Eurocarex.

Veuillez trouver ci-dessous l'aperçu des participations d'Infrabel au regard du pourcentage de détention.

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

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

# DONNÉES FINANCIÈRES



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

En 2018, la nouvelle norme comptable IFRS 9 Instruments financiers est entrée en vigueur. Cette nouvelle norme a également un impact sur les règles d'évaluation 2018, vu qu'Infrabel a adopté le principe d'aligner au maximum les règles d'évaluation statutaires en BGAAP sur les règles IFRS.

IFRS 9 impose que les réductions de valeur sur actifs financiers doivent être actées selon le modèle de pertes de crédit attendues sur base de pertes de crédit historiques réelles. Le calcul doit être basé sur une estimation précise de la probabilité de la survenance d'une défaillance ("Probability of Default") et de la perte en cas de la défaillance ("Loss Given Default").

Les règles d'évaluation concernant la dépréciation des créances, des placements de trésorerie et des valeurs disponibles ont donc été adaptées avec les particularités suivantes :

- Pour les actifs financiers avec une exposition au risque de crédit très faible, les estimations de la probabilité de défaillance et de la perte en cas de défaillance sont basées sur une définition de référence de ces variables, comme par exemple EU Regulation N° 575/2013.
- Pour les créances à court terme, la méthode de l'approche simplifiée IFRS 9 pour les pertes de crédit attendues est appliquée. La méthode d'une approche simplifiée ne prend pas en considération les changements du risque de crédit, mais une perte de crédit attendue est toujours comptabilisée sur la durée résiduelle de la créance.
- Une défaillance est définie lorsque le paiement est dépassé de plus de 147 jours après la date d'échéance pour les créances commerciales et de plus de 240 jours après la date d'échéance pour les autres créances.
- Compte tenu du risque de crédit très faible, aucune perte de crédit attendue n'est comptabilisée sur les créances à court terme vis-à-vis de l'État ni sur les factures d'acomptes.
- Le modèle de pertes de crédit attendues n'est pas appliqué pour les placements de trésorerie qui sont liés aux opérations de financement alternatif.
- Si des informations complémentaires le justifient, des réductions de valeur complémentaires ou des reprises de réductions de valeur supplémentaires sont actées.

## 2. COMPTE DE RÉSULTAT

COMPTE DE RESULTAT (en millions €)	2017	2018
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>1.453,21</b>	<b>1.434,74</b>
Chiffre d'affaires	1.129,05	1.101,02
- Redevance d'infrastructure	728,96	760,26
- Dotation de l'État	148,33	107,88
- Divers	251,76	232,88
Variations des produits finis, des en-cours de fabrication et des commandes en cours d'exécution	0,48	-5,91
Production immobilisée	306,77	334,44
Autres produits d'exploitation	16,91	5,19
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>1.372,21</b>	<b>1.408,79</b>
Approvisionnements et marchandises	190,09	219,76
Services et biens divers	1.178,53	1.186,08
- Charges de personnel	693,49	692,20
- Divers	485,04	493,88
Autres charges d'exploitation	3,59	2,95
<b>Résultat d'exploitation brut récurrent (REBITDA)</b>	<b>81,00</b>	<b>25,95</b>
Résultat d'exploitation non récurrent	1,39	-4,24
Amortissements, réductions de valeur et provisions	-651,45	-689,04
Résultat financier récurrent	617,27	704,52
Résultat financier non récurrent	-0,29	-0,77
<b>RÉSULTAT GLOBAL (EBT)</b>	<b>47,92</b>	<b>36,42</b>



## REBITDA

L'exercice 2018 se clôture sur un REBITDA de 25,9 millions €, contre 81,0 millions € en 2017, soit une diminution de 55,1 millions €.

Cette évolution s'explique par :

- une diminution des produits d'exploitation de l'ordre de 18,5 millions € (-1,3 %) et
- une hausse des charges d'exploitation de l'ordre de 36,6 millions € (+2,7%).

La diminution des produits d'exploitation de 18,5 millions € peut s'expliquer par :

- une baisse de la dotation de l'État pour 40,5 millions €,
- une baisse du chiffre d'affaires divers pour 18,9 millions €, principalement en raison de la fin des travaux commandés par la SNCB pour la gare de Mons et de la finalisation d'une phase de travaux pour la gare de Gand-Saint-Pierre,
- une diminution de la variation des commandes en cours d'exécution pour 9,1 millions € et
- une baisse des autres produits d'exploitation pour 11,7 millions €,
- compensés en partie par une hausse de la redevance d'infrastructure pour 31,3 millions €,
- une hausse de la production immobilisée de 27,7 millions € et
- une augmentation de la variation des stocks des en-cours de fabrication et des produits finis de 2,7 millions €.

La hausse des charges d'exploitation de 36,6 millions € peut s'expliquer par les éléments suivants :

- une hausse de la consommation des approvisionnements et des marchandises de 29,7 millions €, et
- une augmentation des autres achats de services et biens divers de 8,8 millions €, principalement en raison d'une augmentation des frais d'entretien pour l'infrastructure ferroviaire, les wagons et les installations télécom et IT,
- compensées en partie par une baisse des charges de personnel de 1,3 million € et
- une baisse des autres charges d'exploitation de 0,6 million €.

## EBT

Le résultat d'exploitation non récurrent s'élève à -4,2 millions €, contre 1,4 million € en 2017. Ce résultat s'explique principalement par l'augmentation des charges d'exploitation non récurrentes suite au reclassement de certains revenus liés au contrat d'entretien du tunnel Diabolo en produits à reporter, qui n'est pas entièrement compensée par les plus-values réalisées sur des ventes de terrains.

Les amortissements et charges ayant trait aux réductions de valeur et aux provisions s'élèvent à 689,0 millions €, soit une hausse de 37,6 millions € par rapport à l'année 2017. Les amortissements ont augmenté de 34,0 millions €. Cependant, cette augmentation a été en grande partie compensée par une hausse correspondante des amortissements sur subsides en capital et dès lors, a pour ainsi dire très peu impacté l'EBT. Principalement suite aux réductions de valeur plus élevées sur les créances commerciales et sur les stocks, les charges liées aux réductions de valeur ont augmenté de 3,6 millions €. Les coûts liés aux provisions sont restés au même niveau que l'année passée et se sont élevés à -5,4 millions €.

Le résultat financier récurrent est positif et atteint 704,5 millions d'euros, soit une hausse de 87,3 millions € par rapport à 2017. Il se compose, d'une part, des produits financiers récurrents à hauteur de 764,4 millions €, dont 682,6 millions € se rapportant seulement aux amortissements sur subsides en capital, et, d'autre part, des charges financières récurrentes d'un montant de 59,9 millions €, dont 122,9 millions € de charges financières liées aux dettes, -7,7 millions € de reprises de réductions de valeur sur les autres créances et -55,3 millions € d'autres charges financières, principalement liées à la reprise d'une provision pour instruments financiers liée à un financement alternatif..

Le résultat financier non récurrent est négatif et s'est élevé à -0,8 million €.

L'exercice 2018 se clôture donc sur un résultat d'exploitation global (EBT) de 36,4 millions € (2017: 47,9 millions €).



### 3. BILAN

ACTIF (en millions €)	2017	2018
I. Frais d'établissement	0,00	0,00
<b>Actifs immobilisés</b>	<b>19.282,66</b>	<b>19.521,96</b>
II. Immobilisations incorporelles	1.359,29	1.354,10
III. Immobilisations corporelles	17.847,13	18.112,95
IV. Immobilisations financières	76,24	54,91
<b>Actifs circulants</b>	<b>2.805,84</b>	<b>2.774,52</b>
V. Créances à plus d'un an	932,17	977,15
VI. Stocks et commandes en cours d'exécution	250,77	236,85
VII. Créances à un an au plus	345,15	343,70
VIII. Placements de trésorerie	542,12	531,75
IX. Valeurs disponibles	203,80	154,51
X. Comptes de régularisation	531,83	530,56
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>22.088,50</b>	<b>22.296,48</b>
PASSIF	2017	2018
<b>Capitaux propres</b>	<b>16.994,31</b>	<b>17.298,59</b>
I. Capital	770,08	770,08
II. Primes d'émission	299,32	299,32
III. Plus-values de réévaluation	57,76	56,31
IV. Réserves	17,17	17,17
V. Résultat reporté	-121,40	-73,48
Bénéfice de l'exercice à affecter	47,92	36,42
VI. Subsidés en capital	15.923,46	16.192,77
<b>Provisions</b>	<b>413,46</b>	<b>352,80</b>
VII. Provisions	413,46	352,80
<b>Dettes</b>	<b>4.680,73</b>	<b>4.645,09</b>
VIII. Dettes à plus d'un an	3.070,79	2.802,66
IX. Dettes à un an au plus	752,38	977,10
X. Comptes de régularisation	857,56	865,33
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>22.088,50</b>	<b>22.296,48</b>

Le total bilantaire d'Infrabel au 31.12.2018 s'élève à 22.296,5 millions €, soit une hausse de 208,0 millions € par rapport à l'année précédente (+ 0,9%).

La structure bilantaire reste marquée par un volume important d'actifs immobilisés (19.522,0 millions €). Il s'agit essentiellement d'immobilisations corporelles (18.113,0 millions €), mais également d'immobilisations incorporelles (1.354,1 millions €), parmi lesquelles figure le droit d'exploitation, et d'immobilisations financières (54,9 millions €).

L'accroissement des immobilisations incorporelles et corporelles de 260,6 millions € est dû aux investissements réalisés en 2018 à hauteur de 961,0 millions €. Cette augmentation est partiellement compensée par les amortissements et les réductions de valeur sur les actifs immobilisés, et également par les mises hors service et ventes d'actifs immobilisés pour un montant de 700,4 millions €.

Parmi ces immobilisations corporelles, un montant de 67,2 millions €, versé à TUC RAIL comme acompte sur des travaux d'investissement, est acté et prélevé sur les subsides en capital.

Le reste de l'actif se compose d'actifs circulants (2.774,5 millions €), qui sont constitués de 1.320,9 millions € de créances, 686,2 millions € de placements de trésorerie et de valeurs disponibles, 236,8 millions € de stocks et de commandes en cours d'exécution et, enfin, 530,6 millions € de comptes de régularisation.

La baisse des actifs circulants de 31,3 millions € est due à une baisse des placements de trésorerie et des valeurs disponibles de 59,6 millions €, des stocks et commandes en cours de 13,9 millions € et des comptes de régularisation de 1,3 million €, en partie compensée par la hausse des créances de 43,5 millions €.

Le passif est composé de 17.298,6 millions € de capitaux propres, dont 16.192,8 millions € de subsides en capital, puis 352,8 millions € de provisions et 4.645,1 millions € de dettes, dont 2.802,7 millions € de dettes (brutes) à long terme, 977,1 millions € de dettes à court terme et pour 865,3 millions € de comptes de régularisation.

Les capitaux propres ont augmenté de 304,3 millions € en raison de l'accroissement des subsides en capital à hauteur de 269,3 millions € et du résultat de l'exercice pour 36,4 millions €, très légèrement nuancé par une diminution des plus-values de réévaluation pour 1,4 million €.

Les provisions ont diminué de 60,7 millions €, principalement suite à la reprise d'une provision pour instruments financiers liée à un financement alternatif.

La diminution des dettes de l'ordre de 35,6 millions € est le résultat de la baisse de 268,1 millions € des dettes à long terme, compensée en partie par la hausse de 224,7 millions € des dettes à court terme et par la hausse de 7,8 millions € des comptes de régularisation. La baisse des dettes à long terme est principalement due à la reclassification vers les dettes à court terme, puisqu'elles viennent à échéance en 2019. Les dettes à court terme sont également influencées par une augmentation des dettes commerciales, compensée en partie par les amortissements annuels sur les emprunts et des dépôts moins élevés des filiales d'Infrabel.

## 4. CONTINUITÉ

Le Conseil d'administration constate qu'il ressort du bilan une perte reportée à hauteur de 37,1 millions €, mais note également que :

- Cette perte reportée est quasi entièrement la conséquence de la scission partielle en 2014 de la SNCB-Holding dans le cadre de la réforme du Groupe SNCB, ce qui a entraîné la reprise de 126,9 millions € de pertes reportées. Précédemment, Infrabel présentait un résultat reporté positif ;
- Ces dernières années, l'EBT se situe autour du break-even. En 2018, l'EBT est positif et s'élève à 36,4 millions € ;
- La perte reportée de 37,1 millions € doit être comparée à des capitaux propres totaux de 17,3 milliards € ;
- Infrabel entretient des liens étroits avec l'État fédéral, actionnaire à 99,3% ;
- L'équilibre financier est garanti par la loi, notamment via l'article 47, §1<sup>er</sup>, du Code ferroviaire, tel qu'inséré par la loi du 15 juin 2015, qui prévoit que l'Etat fédéral doit prendre les mesures appropriées si, par rapport à une période de maximum 5 ans, les revenus d'Infrabel ne couvrent pas les charges liées à l'infrastructure ferroviaire.

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





## 5. AFFECTATION DU RÉSULTAT

### Le résultat à affecter s'élève à :

Résultat à affecter de l'exercice	36.418.940,92 €
Résultat reporté de l'exercice précédent	-73.480.199,92 €
Résultat à affecter	-37.061.259,00 €

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

Report au prochain exercice	-37.061.259,00 €
-----------------------------	------------------

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

Infrabel mène une gestion active en vue de maîtriser les risques de liquidité, de change, d'intérêt et de crédit. A cet effet, elle a arrêté une politique financière, approuvée par le Conseil d'administration, par laquelle cette gestion des risques est strictement réglementée.

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

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

### Risque de liquidité

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

Par ailleurs, le risque de liquidité est couvert par un étalement des échéances de la dette dans le temps. La durée résiduelle pondérée de la dette à long terme est en principe fixée à 5 ans minimum.

### Risque de change

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

### Risque de taux d'intérêt

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

### Risque de crédit

En application de la politique financière, des liquidités devenant éventuellement disponibles sont placées auprès d'un certain nombre d'institutions financières à hauteur d'un montant maximal autorisé, qui est tributaire du rating de chaque contrepartie financière, et pour une période de 12 mois maximum. Les montants restants sont placés auprès de l'Agence de la Dette de l'État belge. Le risque de contrepartie s'en trouve réduit au minimum ; en outre, le rating de toutes les contreparties est actualisé toutes les deux semaines. Le risque de concentration est couvert par la limitation prévoyant que maximum 50% des liquidités d'Infrabel peuvent être placées auprès de la même contrepartie.

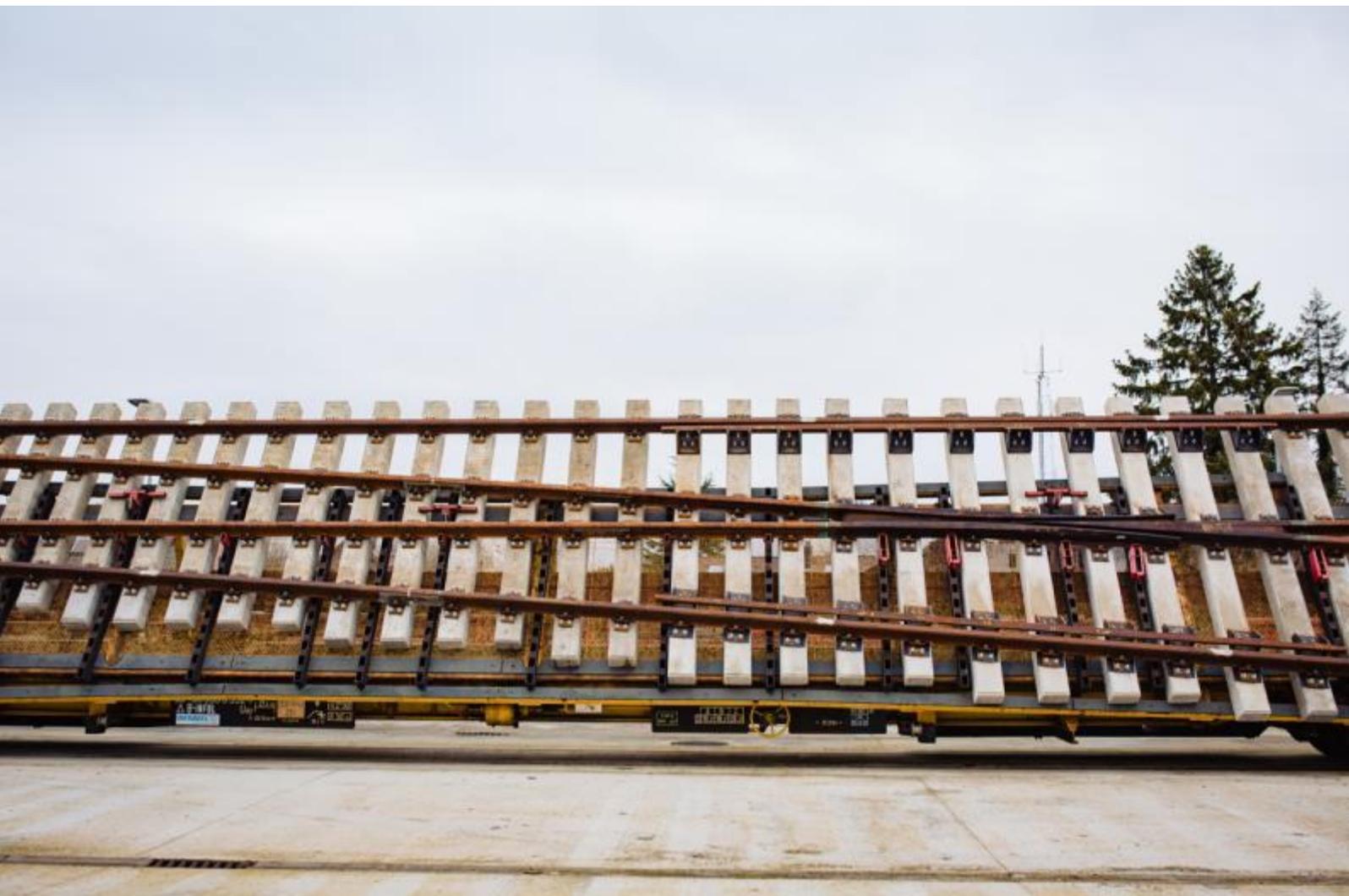
Suite à la consolidation de la dette d'Infrabel avec l'Etat, le Conseil d'administration a approuvé une dérogation pour placer les liquidités disponibles auprès de BPost sans limite afin de pouvoir respecter la législation du 21 décembre 2013.

Pour les produits dérivés, le risque de crédit vis-à-vis des contreparties doit être réparti et couvert systématiquement par une garantie en liquidités, appelée « collatérale », réglée par les contrats CSA (Credit Support Annex). Dans le cadre de contrats de ce type, on calcule régulièrement quel montant net devrait être payé soit par Infrabel, soit par la contrepartie, en cas d'annulation à la valeur de marché actuelle de l'encours intégral des produits dérivés conclus entre les contreparties et par lequel le risque est limité à un montant maximum qui varie en fonction du rating de la contrepartie.

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

Plusieurs des éléments ci-dessus de la politique financière d'Infrabel devront être adaptés aux règles applicables aux entités consolidées avec l'État belge vu qu'Infrabel est consolidée avec l'État belge depuis le 19 octobre 2018. Le ministre des Finances a accordé à Infrabel une période de transition jusqu'au 1er février 2019, les règles ci-dessus s'appliquant ainsi intégralement à toute l'année 2018.





## 7. MISSIONS COMPLÉMENTAIRES CONFIEES AUX COMMISSAIRES

Pendant l'exercice comptable 2018, une mission de contrôle complémentaire a été confiée aux commissaires, notamment l'établissement d'un rapport spécial destiné à la FSMA relatif au respect des obligations découlant du Règlement 648/2012 du 4 juillet 2012 (« Obligation EMIR ») pour un montant de 7.571 €.

# CORPORATE GOVERNANCE

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



PHOTO

Visualisation en réalité virtuelle du futur centre de formation « Infrabel Academy »

# 1. CONSEIL D'ADMINISTRATION

## COMPOSITION

En 2018, le Conseil d'administration était composé comme suit :

<b>Monsieur Herman DE BODE</b>	Président du Conseil
<b>Monsieur Luc LALLEMAND</b>	Administrateur délégué
<b>Monsieur Jan CORNILLIE</b>	Administrateurs/trices
<b>Monsieur Jacques ETIENNE</b>	
<b>Monsieur Ruben LECOK</b>	
<b>Madame Sylvianne PORTUGAELS</b>	
<b>Monsieur Pierre PROVOST</b>	
<b>Madame Florence REUTER</b>	
<b>Madame Maria VAN DE WIELE (Mieke OFFECIERS)</b>	
<b>Madame Karin GENOE</b>	
<b>Madame Ingrid CEUSTERS</b>	
<b>Monsieur Laurent VRIJDAGHS</b>	
<b>Monsieur Karel STESENS</b>	
<b>Monsieur Antoine DE BORMAN</b>	

Les deux administrateurs indépendants répondant aux critères énumérés à l'article 526 ter du Code des sociétés et nommés par l'assemblée générale, conformément à l'art. 207 de la loi du 21 mars 1991 (art. 7 L. 03/08/2016), sont :

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

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

<b>Monsieur Karel STESENS</b>	Région bruxelloise
<b>Monsieur Antoine DE BORMAN</b>	Région wallonne
<b>Monsieur Herman DE BODE</b>	Région flamande

## Fonction principale exercée en 2018 en dehors d'Infrabel par les administrateurs non exécutifs

<b>Monsieur Herman DE BODE</b>	Senior advisor auprès du Vice-premier ministre et ministre de la Sécurité et de l'Intérieur, chargé de la Régie des bâtiments
<b>Madame Maria VAN DE WIELE</b>	Senior partner Interelgroup SA, Cheffe d'entreprise MDL sprl
<b>Monsieur Laurent VRIJDAGHS</b>	Administrateur général de la Régie des Bâtiments
<b>Monsieur Jan CORNILLIE</b>	Secrétaire du Groupe sp.a au Parlement flamand
<b>Monsieur Jacques ETIENNE</b>	Juriste retraité
<b>Madame Sylvianne PORTUGAELS</b>	Directrice générale du CHR Citadelle (Liège)
<b>Monsieur Ruben LECOK</b>	Chef de cabinet Politique générale du Vice-premier ministre et ministre de la Coopération au développement, de l'Agenda numérique, des Télécoms et de la Poste jusqu'au 8 décembre 2018, Chef de cabinet Politique générale et Finances du Vice-premier ministre des Finances et de la Coopération au développement à partir du 9 décembre 2018
<b>Monsieur Pierre PROVOST</b>	Project Manager ASBL Brussels Major Events
<b>Madame Karin GENOE</b>	Administrateur délégué de Vias institute
<b>Madame Ingrid CEUSTERS</b>	CEO du Groupe Hugo Ceusters-SCMS
<b>Madame Florence REUTER</b>	Bourgmestre de Waterloo
<b>Monsieur Karel STESENS</b>	Retraité
<b>Monsieur Antoine DE BORMAN</b>	Directeur du CEPESS, Centre d'Études Politiques, Économiques et Sociales

## **NOMINATION DES ADMINISTRATEURS**

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

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

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

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

## FONCTIONNEMENT

En 2018, le Conseil d'administration s'est réuni 10 fois.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS

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

### DÉCISIONS PRISES PAR ÉCRIT

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

Dans le courant de 2018, le Conseil n'a pas utilisé cette procédure.

### INTÉRÊT OPPOSÉ DE NATURE PATRIMONIALE

En 2018, la procédure telle que prescrite à l'article 523 du Code des sociétés: si un administrateur a, directement ou indirectement, un intérêt opposé de nature patrimoniale à une décision ou à une opération relevant de la compétence du Conseil d'administration, n'a trouvé application en aucun cas.



## **CHARTRE DE L'ADMINISTRATEUR**

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

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

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

1. Agir en toute circonstance de manière indépendante ;
2. Veiller activement aux intérêts de la société ;
3. Veiller au fonctionnement efficace du Conseil d'administration ;
4. Protéger les intérêts de tous les actionnaires ;
5. Tenir compte des attentes légitimes de tous les partenaires de la société (collectivité, clients, cadres, salariés, fournisseurs et créanciers) ;
6. Veiller au respect par la société de ses obligations et engagements, des lois, règlements et codes de bonne pratique ;
7. 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 constitué en son sein un Comité d'audit et un Comité de Nominations et de Rémunération, conformément aux articles 210 et 211 de la loi du 21 mars 1991.

## 2. COMITÉ D'AUDIT

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

### COMPOSITION

Le Comité est composé comme suit :

<b>Monsieur Laurent VRIJDAGHS</b>	Président
<b>Madame Maria VAN DE WIELE</b>	Membres
<b>Monsieur Ruben LECOK</b>	
<b>Monsieur Pierre PROVOST</b>	

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

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

### FONCTIONNEMENT

Au cours de l'année 2018, le Comité s'est réuni 6 fois.

### COMPÉTENCES

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

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

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

- Examiner les informations financières, notamment les comptes annuels, et formuler un avis au Conseil à leur sujet ;
- En collaboration avec le Collège des Commissaires et le responsable de l'Audit Interne I-AI, évaluer, superviser et se prononcer sur le système de contrôle interne d'Infrabel et sur les constatations et recommandations y afférentes formulées par le Collège des Commissaires, de même que les réponses que le management y a apportées ;

- Examiner et approuver le programme d’audit préparé par le responsable de l’Audit Interne I-AI ;
- Examiner les conclusions et les recommandations importantes formulées dans les rapports d’audit ; veiller au suivi de ces recommandations et à la réalisation par le management des actions convenues avec l’Audit Interne I-AI en réponse à ces recommandations d’audit et les actions mises en œuvre par le management en réponse à ces recommandations; charger l’Audit Interne I-AI d’intervenir auprès du Comité de direction en cas de lacunes et/ou de retards significatifs constatés dans la mise en œuvre de ces recommandations ;
- Apprécier la façon dont les risques (financiers, opérationnels et autres) auxquels est exposée Infrabel sont identifiés, évalués et maîtrisés, s’assurer de la fiabilité et de l’intégrité des rapports financiers en matière de gestion des risques ;
- Veiller à la coordination des travaux de l’Audit Interne, de ceux confiés à des consultants externes et de ceux du Collège des Commissaires ;
- Approuver la structure de l’Audit Interne d’Infrabel et le budget de celui-ci dans ses composantes relatives au personnel, à la formation de celui-ci et au support matériel ;
- Transmettre au Conseil d’administration un avis motivé relatif à la désignation et au remplacement du responsable de l’Audit Interne d’Infrabel après avis du Comité de Nominations et de Rémunération ; veiller à l’indépendance et à l’objectivité des auditeurs internes et externes ;
- Approuver la Charte de l’Audit Interne d’Infrabel et les révisions ultérieures de celle-ci ;
- Transmettre au Conseil d’administration un avis motivé relatif à la nomination ou la renomination des réviseurs d’Infrabel, ainsi qu’à leurs honoraires ;
- Procéder au contrôle et à l’instruction de tout dossier spécifique jugé nécessaire par le Conseil d’administration.



### 3. COMITÉ DE NOMINATIONS ET DE RÉMUNÉRATION

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

#### COMPOSITION

Le Comité se compose comme suit :

<b>Monsieur Herman DE BODE</b>	Président
<b>Monsieur Luc LALLEMAND</b>	Membres
<b>Monsieur Jan CORNILLIE</b>	
<b>Monsieur Jacques ETIENNE</b>	

#### FONCTIONNEMENT

En 2018, il s'est réuni 2 fois.

#### COMPÉTENCES

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

Il fait des propositions au Conseil au sujet de la rémunération et des avantages accordés aux membres du Comité de direction et aux cadres supérieurs. Le Conseil d'administration suit ces questions de manière continue (article 211 § 2 de la loi du 21 mars 1991).

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

## 4. COMITÉ DE DIRECTION

### COMPOSITION

Le Comité de direction est composé comme suit :

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

### RÈGLES RÉGISSANT LEUR NOMINATION ET LEUR RÉVOCATION

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

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

### FONCTIONNEMENT

Au cours de l'année 2018, le Comité de direction s'est réuni 38 fois. Il y a eu 2 procédures écrites.

### COMPÉTENCES

Conformément à l'article 208 de la loi du 21 mars 1991, « *le Comité de direction est chargé de la gestion journalière et de la représentation en ce qui concerne cette gestion, de même que de l'exécution des décisions du Conseil d'administration.*

*Les membres du Comité de direction forment un collège. Ils peuvent se répartir les tâches. »*

### REPRÉSENTATION

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

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

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

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



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

Suite à l'indisponibilité temporaire de M. Luc VANSTEENKISTE, le Conseil du 23 octobre 2018 a désigné temporairement Mme Christine VANDERVEEREN comme Directrice générale habilitée à représenter la société et détentrice de la deuxième signature, conjointement avec l'Administrateur délégué, et ce, pour la durée de l'indisponibilité de M. Luc VANSTEENKISTE.

### **PRÉPARATION DES DÉCISIONS**

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

## 5. CONTRÔLE

### COMMISSAIRES DU GOUVERNEMENT

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

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

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

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

Les Commissaires du Gouvernement auprès d'Infrabel étaient :

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

### RÉMUNÉRATION

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

Pour l'exercice 2018, il a été liquidé les indemnités suivantes :

- La partie forfaitaire indexée de janvier à septembre (= X 1,6734) s'élève à € 2.823,84 bruts/9 mois, soit € 313,76 bruts /mois ; la partie forfaitaire indexée d'octobre à décembre (=X 1,7069) s'élève à € 960,12 bruts/3 mois, soit € 320,04 bruts /mois
- La partie variable indexée s'élève à € 7.567,98 bruts/an, payée proportionnellement à la présence au Conseil d'administration.

	Forfaitaire	Variable	TOTAL
<b>M. Maxime SEMPO</b> Commissaire du gouvernement	<b>€ 3.783,96</b>	<b>€ 7.567,98</b> (10 réunions/10)	<b>€ 11.351,94</b>
<b>M. Martin DE BRABANT</b> Commissaire du gouvernement	<b>€ 3.783,96</b>	<b>€ 7.567,98</b> (10 réunions/10)	<b>€ 11.351,94</b>

## COLLÈGE DES COMMISSAIRES

L'article 25 §1 de la loi du 21 mars 1991 précise que « Le contrôle de la situation financière, des comptes annuels et de la régularité, au regard de la loi et du statut organique, des opérations à constater dans les comptes annuels, est confié, dans chaque entreprise publique autonome, à un Collège des Commissaires qui compte quatre membres. Les membres du Collège portent le titre de Commissaire. »

Il est composé de quatre membres dont deux sont nommés par la Cour des comptes parmi ses membres et les deux autres sont nommés par l'Assemblée générale parmi les membres de l'Institut des Réviseurs d'entreprises.

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

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

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

Les membres de ce collège sont :

<b>La société KPMG</b>	Représentée par Monsieur Eric CLINCK jusqu'au 30 septembre 2018 et représentée par M. Patrick DE SCHUTTER à partir du 1 <sup>er</sup> octobre 2018
<b>La société BDO</b>	Représentée par Monsieur Félix FANK
<b>Messieurs Michel DE FAYS et Rudi MOENS</b>	Conseillers à la Cour des comptes

## 6. MANDATS DANS LES FILIALES ET SOCIÉTÉS À PARTICIPATION

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

Au 31 décembre 2018, Infrabel comptait 16 filiales et sociétés en participation. Dans 15 de ces filiales, des mandats sont exercés par des membres des organes de gestion et par du personnel d'Infrabel.

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

<b>Monsieur Luc LALLEMAND</b>	Président TUC RAIL, Administrateur GEIE Rail Freight Corridor North Sea-Mediterranean, Administrateur HR Rail
<b>Monsieur Luc VANSTEENKISTE</b>	Administrateur TUC RAIL, Président CCB, Woodprotect Belgium
<b>Madame Ann BILLIAU</b>	Administratrice TUC RAIL, Vice-Présidente RailNet Europe
<b>Monsieur Michaël DIERICKX</b>	Président GEIE Rail Freight Corridor North Sea-Mediterranean
<b>Monsieur Jochen BULTINCK</b>	Administrateur délégué TUC RAIL
<b>Madame Christine VANDERVEEREN</b>	Administratrice TUC RAIL, Présidente SPV 162, Présidente SPV Zwankendamme, Présidente SPV Brussels Port, Administratrice Rail Facilities, Administratrice AlphaCloud, Administratrice SPS Fin (depuis le 01/01/2018), Administratrice Greensky (depuis le 01/01/2018)
<b>Monsieur Eric MERCIER</b>	Administrateur TUC RAIL, Président AlphaCloud (jusqu'au 31/12/2018)
<b>Madame Cecilia MAES</b>	Administratrice SPV Zwankendamme, Administratrice SPV 162, Administratrice SPV Brussels Port, Administratrice CCB et Administratrice Woodprotect Belgium
<b>Monsieur Koen DE WITTE</b>	Administrateur SPV Zwankendamme, Administrateur SPV 162, Administrateur SPV Brussels Port
<b>Monsieur Paul GODART</b>	Administrateur Woodprotect Belgium (jusqu'au 28/03/2018), Administrateur CCB (jusqu'au 23/03/2018) ;
<b>Monsieur Michel GEUBELLE</b>	Membre du Management Board du GEIE Corridor Rhine-Alpine, Membre du Management Board du GEIE Rail Freight Corridor North Sea- Mediterranean, Membre du Management Board du GEIE Rail Freight Corridor North Sea-Baltic, Représentant Infrabel à la General Assembly de RailNet Europe
<b>Monsieur Frédéric NYSENS</b>	Administrateur Liège Carex
<b>Monsieur Jan MYS</b>	Administrateur CCB (à partir du 19/03/2018), Administrateur Woodprotect Belgium (à partir du 19/03/2018)
<b>Monsieur Marc WAEYENBERGH</b>	Administrateur CCB (à partir du 26/02/2018), Administrateur Woodprotect Belgium (à partir du 25/03/2018).

## CHARTRE DE GOUVERNANCE DES FILIALES

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

### LES POINTS-CLÉS DE LA CHARTE SONT :

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

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

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

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

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

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

## RÉMUNÉRATIONS

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

# RAPPORT DE RÉMUNÉRATION



PHOTO

---

Installation du nouveau système de ventilation dans la Jonction Nord-Midi (Bruxelles)

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

#### **CONSEIL D'ADMINISTRATION**

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

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

#### **COMITÉ DE DIRECTION**

LA PROCÉDURE SUIVIE EST CONFORME À L'ARTICLE 211, §2, 2 DE LA LOI DU 21 MARS 1991 CONCERNANT  
LA RÉFORME DE CERTAINES ENTREPRISES PUBLIQUES ÉCONOMIQUES :

*« Le Conseil d'administration détermine, sur proposition du Comité de Nominations et de Rémunération, la rémunération et les avantages accordés aux membres du Comité de direction et aux cadres supérieurs. Le Comité suit ces questions de manière continue. »*

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

#### **CONSEIL D'ADMINISTRATION**

La rémunération du président se compose d'une partie annuelle fixe qui s'élève à € 27.200 et d'une partie variable constituée par les jetons de présence aux réunions.

Ces jetons sont de :

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

En outre, il perçoit une indemnité annuelle pour frais de fonctionnement de € 2.400.

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

Ces jetons sont de :

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

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

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

## **COMITÉ DE DIRECTION**

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

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

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

## **ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ**

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

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

Ces montants sont indexés une fois par an.

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

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

## DISPOSITIONS EN MATIÈRE DE RECOUVREMENT

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

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

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

Nom	Taux de présence aux réunions du Conseil et des Comités d'Infrabel			Rémunération (brute) des administrateurs
	Conseil (total : 10)	Comité d'audit (total : 6)	Comité de Nominations et de Rémunération (total : 2)	Conseil et autres Comités (€)
<b>Herman DE BODE</b>	6		1	30.600,04
<b>Madame Maria VAN DE WIELE</b>	9	5		20.099,96
<b>Laurent VRIJDAGHS</b>	8	6		19.999,96
<b>Jan CORNILLIE</b>	10		2	19.399,96
<b>Jacques ETIENNE</b>	8		2	22.555,53 <sup>8</sup>
<b>Sylvianne PORTUGAELS</b>	9			18.099,96
<b>Ruben LECOK</b>	10	6		20.999,96
<b>Pierre PROVOST</b>	9	5		20.099,96
<b>Karin GENOE</b>	9			18.099,96
<b>Florence REUTER</b>	9			18.099,96
<b>Ingrid CEUSTERS</b>	7			17.099,96
<b>Karel STESENS</b>	10			18.599,96
<b>Antoine DE BORMAN</b>	10			18.599,96

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

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

Sur proposition du Comité de Nominations et de Rémunération, le Conseil d'administration du 28 novembre 2017 a marqué son accord sur un nouveau système de performance management pour le CEO, les Directeurs généraux et pour les cadres supérieurs.

<sup>8</sup> Suite à l'indisponibilité temporaire de M. Herman DE BODE, président du Conseil d'administration, M. Jacques Etienne perçoit une rémunération comme président ff. depuis le 11 septembre 2018.

Le système de Performance Management a été révisé, afin d'obtenir un système simplifié et davantage orienté résultat. Suite à cette révision, le nombre d'indicateurs a été réduit de 25 à 10. Seuls des objectifs et un système d'évaluation communs ont été retenus, afin que la rémunération variable de tous les membres de la direction soit fixée de manière identique « comme une seule équipe ».

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

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

L'évaluation objective se fait désormais sur base de 10 indicateurs d'entreprise répartis en quatre grands piliers stratégiques, en privilégiant au maximum les domaines de résultats d'Infrabel sur lesquels le management a un réel impact.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu de ces 10 indicateurs avec leur pondération<sup>9</sup>.

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

<sup>9</sup> La pondération a été ajustée en 2019 avec un poids plus élevé pour le 1<sup>er</sup> et le 2<sup>ème</sup> pilier, de manière à accorder un poids plus important à la sécurité et à la ponctualité.

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

<b>Nom</b>	Luc LALLEMAND
<b>Statut</b>	Les prescriptions de l'art. 209 de la loi du 21 mars 1991 concernant les membres du Comité de direction (Partie 6) s'appliquent également à l'Administrateur délégué.
<b>Rémunération fixe</b>	244.463,20 € indemnité brute comme indépendant (pour la période allant du 1 <sup>er</sup> janvier 2018 au 31 décembre 2018)
<b>Rémunération variable</b>	€ 63.773 (pour la période allant du 1 <sup>er</sup> janvier 2018 au 31 décembre 2018)
<b>TOTAL</b>	€ 308.236,2 rémunération brute (pour la période allant du du 1 <sup>er</sup> janvier 2018 au 31 décembre 2018)
<b>Pension</b>	Aucun plan de pension complémentaire n'est prévu. Aucune assurance de groupe n'est également prévue.
	<p>En cas de mise à la retraite ou de décès au cours ou à l'expiration de l'exercice du mandat, le traitement servant de base au calcul de la pension de retraite (ou de survie) de la personne exerçant ou ayant exercé les fonctions d'Administrateur délégué sera fixé comme suit : le mois précédant la mise à la retraite ou le mois du décès en service, un traitement tenant compte de la durée des services accomplis tant dans les fonctions inférieures que dans celles d'Administrateur délégué sera alloué ; il se compose par conséquent de la somme de deux quotités :</p> <p>a. une quotité égale au produit du dernier traitement global atteint par l'intéressé dans la fonction inférieure au moment de sa mise à la retraite (ou de son décès en service) par une fraction dont le dénominateur représente le nombre total d'années de service et le numérateur de ce même nombre d'années, abstraction faite des services rendus en qualité d'Administrateur délégué ;</p> <p>b. une quotité égale au produit du dernier traitement global acquis en qualité d'Administrateur délégué par une fraction dont le dénominateur représente le nombre total d'années de service et le numérateur le nombre d'années accomplies en tant qu'Administrateur délégué.</p>
<b>Autres avantages</b>	Voiture de société pour 3.705,71 €
<b>Bonus cash à long terme payé au CEO en rapport avec l'exercice comptable</b>	Aucun

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

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

<b>Statut</b>	Les membres du Comité de direction peuvent être contractuels ou statutaires.  Conformément à l'art. 209 de la loi du 21 mars 1991, les droits, y compris la rémunération, et obligations de l'administrateur délégué et des autres membres du Comité de direction, d'une part, et d'Infrabel, d'autre part, sont réglés dans une convention particulière entre les parties. Pour les membres statutaires : cette convention particulière prévoit que, pour la durée de son mandat, le Directeur général obtient un congé sans solde, avec maintien de ses droits à la promotion, à l'avancement et à la pension. Conformément aux règles HR fixées par la HR-Rail, les membres maintiennent leur grade et sont chargés de la fonction de Directeur général.  Pour les membres contractuels : cette convention particulière prévoit, pour la durée du mandat, la suspension du contrat à durée indéterminée qui était en vigueur avant la nomination en qualité de membre du Comité de direction.  À l'expiration du mandat, le contrat de travail reprendra immédiatement effet.
<b>Rémunération fixe</b>	585.588,43 rémunération brute de base (pécule de vacances compris)
<b>Rémunération variable</b>	€ 142.758 (pour la période allant du 1 <sup>er</sup> janvier 2018 au 31 décembre 2018 et à verser en 2019)
<b>TOTAL</b>	€ 728.346,43
<b>Pension</b>	Pour les membres statutaires : Aucun plan de pension complémentaire n'est prévu. Aucune assurance de groupe n'est également prévue.  En cas de mise à la retraite ou de décès au cours ou à l'expiration de l'exercice du mandat, le traitement servant de base au calcul de la pension de retraite (ou de survie) de la personne exerçant ou ayant exercé les fonctions de Directeur général sera fixé comme suit : le mois précédant la mise à la retraite ou le mois du décès en service, un traitement tenant compte de la durée des services accomplis, tant dans les fonctions inférieures que dans celles de Directeur général, sera alloué ; il se composera par conséquent de la somme de deux quotités :  a. une quotité égale au produit du dernier traitement global atteint par l'intéressé dans la fonction inférieure au moment de sa mise à la retraite (ou de son décès en service) par une fraction dont le dénominateur représente le nombre total d'années de service et le numérateur de ce même nombre d'années, abstraction faite des services rendus en qualité d'Administrateur délégué ;  b. une quotité égale au produit du dernier traitement global atteint par l'intéressé dans la fonction inférieure au moment de sa mise à la retraite (ou de son décès en service) par une fraction dont le dénominateur représente le nombre total d'années de service et le numérateur de ce même nombre d'années, abstraction faite des services rendus en qualité de Directeur général ;  Pour les membres contractuels : la convention particulière prévoit une assurance de groupe qui est habituellement en vigueur dans le règlement d'assurance applicable aux cadres supérieurs contractuels des Chemins de fer belges.
<b>Autres avantages</b>	Voiture de société comme avantage en nature d'une valeur de 11.398,07€
<b>Bonus cash à long terme</b>	Aucun



Sur une base individuelle :

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

Néant.

Sur une base individuelle :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Etabli à Bruxelles le 23 avril 2019,

Le Président du Conseil d'administration

L'Administrateur délégué

PHOTOS & ILLUSTRATION

Robert BAUM

Benjamin BROLET

Jean-Christophe CAILLAU

François DE RIBAUCCOURT

Ellen DE VUYST

Jean-Yves LIMET

Antoine RASSART

John STAPELS

Muriel VANDERMISSEN

Fotolia/Adobe stock

TRADUCTIONS

David BONDROIT

Irène BRUNEEL

Sarah CHEVALIER

Lieven TACK

Judith VERMEERSCH

Valérie VINCKIER

© 2019 - Infrabel

**INFRABEL**  
*Right On Track*

