



Rapport de gestion de la SNCB établi en application des articles 3:5 et 3:6 du Code des Sociétés

Le Conseil d'Administration établit son rapport de gestion conformément aux prescriptions des articles 3:5 et 3:6 du Code des Sociétés.

1. Evolution des activités et des résultats

Référentiel comptable

Depuis l'exercice 2011, la comptabilité de la SNCB est tenue selon les normes comptables IFRS. Les comptes sociaux annuels sont cependant établis selon deux référentiels comptables (les normes B-GAAP Belges et les normes IFRS).

Étant donné que ce rapport annuel est joint aux comptes déposés auprès de la Banque Nationale de Belgique, lesquels sont établis selon les normes belges, les chiffres mentionnés découlent de ce référentiel comptable.



Compte de résultats

Compte de résultats (en M €)	2023	2022	Δ
Ventes et prestations de services	2.720,5	2.443,2	277,3
Chiffre d'affaires	2.563,3	2.215,2	348,1
Stocks en cours de fabrication et produits finis et commandes en cours d'exécution	-42,4	17,2	-59,6
Production immobilisée	131,1	111,3	19,8
Autres produits d'exploitation	44,9	38,3	6,5
Produits d'exploitation non récurrents	23,6	61,2	-37,5
Charges de ventes et de prestations de services	-2.606,2	-2.463,8	-142,3
Approvisionnements et marchandises	-111,2	-111,4	0,2
Services et bien divers	-2.430,5	-2.233,3	-197,2
Autres charges d'exploitation	-5,8	-7,4	1,6
Charges d'exploitation non récurrentes	-58,7	-111,7	53,0
EBITDA (résultat opérationnel)	114,3	-20,7	135,0
Amortissements récurrents	-500,8	-470,8	-30,0
Réductions de valeur	-23,4	-31,6	8,2
Provisions	19,0	84,7	-65,7
EBIT	-390,9	-438,3	47,4
Résultats financiers	422,8	455,9	-33,0
EBT	32,0	17,6	14,4
Prélèvement sur les impôts différés	37,6		37,6
Impôts	-2,4	-0,1	-2,3
Transfert aux réserves immunisées		-1,0	1,0
Résultat	67,1	16,5	50,7

EBITDA (résultat opérationnel)

Le résultat opérationnel avant amortissements récurrents, réductions de valeurs et provisions, comprend tant les coûts et produits récurrents que les coûts et produits non récurrents, soit:

	2023	2022	Δ
Résultat opérationnel récurrent	149,4	29,9	119,5
Compensations/Subventions d'exploitation*	1.295,3	1.153,2	142,1
Autres	-1.145,9	-1.123,3	-22,6
Résultat opérationnel non récurrent	-35,1	-50,6	15,5
EBITDA	114,3	-20,7	135,0

*dont 1.291,8 M€ comptabilisées dans le Chiffre d'affaires

En vertu du Contrat de Service Public 2023-2032 entré en vigueur le 1^{er} janvier 2023, la SNCB reçoit l'attribution exclusive des obligations de service public (OSP) pendant 10 ans en Belgique et des compensations financières pour la mise en œuvre de cette mission conformément au règlement européen 2007/1370, visant à couvrir l'incidence financière nette des obligations de service public en générant un bénéfice raisonnable:

- une compensation d'exploitation annuelle fixe ;
- une compensation d'exploitation annuelle variable qui s'élève à 57% du chiffre d'affaires généré par la vente des titres de transport du trafic national OSP.

Pour l'année 2023, la SNCB a comptabilisé la compensation d'exploitation fixe pour 838,5 M€ et la compensation d'exploitation variable pour 456,7 M€, enregistrée comme une recette commerciale à part entière.

Pour l'année 2022, les subventions d'exploitation fixe et variable de 971,0 M€ étaient comptabilisées selon les modalités du contrat de gestion 2008-2012 et de l'arrêté royal publié en 2013 qui valait comme règles provisoires. En outre, en 2022, en vertu de différents Arrêtés Royaux, la SNCB a bénéficié de subventions d'exploitation exceptionnelles pour un montant total de 182,2 M€ (71,2 M€ pour compenser partiellement la hausse des prix de l'énergie, 72,1 M€ pour compenser partiellement l'indexation salariale, 26,8 M€ pour couvrir partiellement l'impact de la crise Covid, 13,0 M€ en substitution d'une indexation partielle des tarifs, anticipée à mi-2022 au lieu de février 2023, proposée par le Conseil d'Administration et à laquelle l'Etat n'a pas souscrit).

La diminution du résultat opérationnel **récurrent** (-22,6 M€ hors variations des compensations d'exploitation de +142,1 M€ comptabilisées selon les dispositions du Contrat de Service Public à partir de 2023) s'explique principalement par :

- l'augmentation du chiffre d'affaires pour 209,5 M€ dont principalement +136,9 M€ pour le chiffre d'affaires national (y inclus IC BA) et +11,7 M€ pour le chiffre d'affaires international,
- la diminution des variations des commandes en cours d'exécution pour -59,6 M€ (principalement suite à la fin d'un projet de construction à la gare de Namur),
- l'augmentation de la production immobilisée pour 19,8 M€,
- l'augmentation des services et biens divers pour 197,2 M€ dont +84,9 M€ pour le personnel mis à disposition par HR Rail, +61,5 M€ pour l'énergie de traction électrique et +30,8 M€ pour la redevance infrastructure.

Le résultat opérationnel **non récurrent** s'élève à -35,1 M€ au 31 décembre 2023 contre -50,6 M€ au 31 décembre 2022 (+15,5 M€). En 2023, il se compose principalement de:

- -51,0 M€ d'amortissements et réductions de valeur nets non récurrents sur actifs immobilisés dont -44,5 M€ de réductions de valeur comptabilisées sur des sites immobiliers situés aux abords de Bruxelles Midi et
- 18,7 M€ d'indemnités reçues en application d'accords commerciaux conclus avec un fournisseur de matériel roulant.

En 2022, le résultat opérationnel non récurrent de -50,6 M€ se composait principalement de :

- 41,8 M€ de plus-value suite à l'apport des participations dans Eurostar International Ltd et dans THI Factory dans la nouvelle société Eurostar Group créée en avril 2022,
- 14,0 M€ de plus-values non récurrentes suite à des opérations réalisées sur des immobilisations corporelles,

- -109,2 M€ d'amortissements et réductions de valeur nets non récurrents sur actifs immobilisés dont -85,1 M€ comptabilisés sur certains groupes de matériels roulants.

Autres éléments importants du résultat

Après prise en compte des amortissements récurrents (-500,8 M€), réductions de valeur (-23,4 M€) et provisions (19,0 M€), le résultat d'exploitation (EBIT) s'élève à -390,9 M€ en 2023.

Les résultats financiers de 2023 sont positifs à hauteur de 422,8 M€. Ces résultats se composent principalement des :

- prises en résultat des subsides en capital (447,6 M€),
- dividendes perçus sur les participations (15,0 M€),
- prises en résultat des subsides d'intérêts (3,7 M€),
- charges nettes de la dette supportées par la SNCB (-20,8 M€) et
- charges d'intérêts calculées sur les subsides en capital non consommés (-31,0 M€).

Après prélèvement sur les impôts différés au même rythme que la prise en résultat des subsides en capital auxquels ils se rapportent (en application de l'article 3:54 du code des sociétés) (37,6 M€) et après prise en compte des impôts (-2,4 M€), le résultat net de l'exercice est positif à concurrence de 67,1 M€.

Bilan

Bilan (en M€)	2023	2022	Δ
Actifs immobilisés	9.192,7	8.912,6	280,1
Immobilisations incorporelles	248,8	239,6	9,2
immobilisations corporelles	8.515,2	8.243,6	271,6
immobilisations financières	428,7	429,4	-0,7
Actifs circulants	3.243,0	3.288,7	-45,7
Créances à plus d'un an	1.260,6	1.041,6	218,9
Stocks et commandes en cours d'exécution	406,5	428,1	-21,6
Créances à un an au plus	1.174,2	1.277,6	-103,4
Placements de trésorerie	244,6	192,0	52,6
Valeurs disponibles	41,5	224,2	-182,7
Comptes de régularisation	115,5	125,1	-9,6
Actif	12.435,7	12.201,3	234,4
Capitaux propres	7.358,3	7.555,3	-197,1
Capital	249,0	249,0	0,0
Plus-values de réévaluation	100,1	100,2	-0,1
Réserves immunisées	1,0	1,0	0,0
Pertes reportées	-555,7	-622,8	67,1
Subsides en capital	7.563,8	7.827,9	-264,1
Provision et impôts différés	1.155,2	534,3	620,9
Provisions	515,3	534,3	-19,0
Impôts différés	639,9		639,9
Dettes	3.922,2	4.111,6	-189,4
Dettes à plus d'un an	2.642,4	2.608,0	34,4
Dettes à un an au plus	919,4	1.160,2	-240,9
Comptes de régularisation	360,4	343,4	17,0
Passif	12.435,7	12.201,3	234,4

Le total du bilan de la SNCB au 31 décembre 2023 s'élève à 12.435,7 M€, soit une augmentation de 234,4 M€ par rapport au 31 décembre 2022 (12.435,7 M€).

La structure bilantaire est caractérisée par une part importante d'actifs immobilisés (9.192,7 M€), représentant essentiellement les immobilisations corporelles (8.515,2 M€).

Les immobilisations corporelles et incorporelles s'élèvent à 8.764,0 M€ au 31 décembre 2023 et augmentent de 280,8 M€ par rapport au 31 décembre 2022, principalement suite aux investissements réalisés en 2022 (852,3 M€), diminués des amortissements récurrents et non récurrents (-559,0 M€) et des cessions d'actifs au cours de l'exercice (-13,6 M€).

Les nouveaux investissements comprennent entre autres 495,1 M€ pour l'acquisition et la rénovation de matériel roulant, 175,2 M€ pour l'accueil des voyageurs, 70,6 M€ pour les investissements dans les ateliers et 101,3 M€ pour l'amélioration des processus et la digitalisation.

Les actifs immobilisés au 31 décembre 2023 ont été financés à 92,0 % par des subsides en capital de l'autorité fédérale et à 1,61% par d'autres pouvoirs publics.

Les immobilisations financières s'élèvent à 428,7 M€ au 31 décembre 2023 et diminuent de 0,7 M€ par rapport au 31 décembre 2022 (429,4 M€).

Le reste de l'actif est composé des actifs circulants (3.243,0 M€) qui se composent entre autres de 1.260,6 M€ de créances à plus d'un an, de 1.174,2 M€ de créances à un an au plus, de 406,5 M€ de stocks et de 286,1 M€ de placements de trésorerie et valeurs disponibles. Parmi les créances figurent notamment 1.617,6 M€ de créances envers l'Etat et d'autres pouvoirs publics ainsi que 323,2 M€ de cautionnements déposés dans le cadre des CSA ("Credit Support Annex" liés à des produits de couverture financière).

Le passif est principalement constitué de 7.358,3 M€ de capitaux propres, 515,3 M€ de provisions (dont 333,1 M€ pour les avantages au personnel, 128,9 M€ pour l'assainissement des sols et 35,2 M€ pour les litiges juridiques), 639,9 M€ d'impôts différés sur les subsides en capital (en application de l'article 3:54 §1 du code des sociétés), 2.642,4 M€ de dettes à plus d'un an et 919,4 M€ de dettes à un an au plus. Les dettes à plus d'un an et à un an au plus (3.561,8 M€) comprennent notamment 2.488,7 M€ de dettes financières, 181,3 M€ de dettes à plus d'un an échéant dans l'année, 456,0 M€ de dettes commerciales, et 161,5 M€ d'acomptes reçus sur commandes.

Evolution de la dette

Par **dette financière nette** de la SNCB, il faut entendre:

La dette contractée auprès des institutions financières ;

- + les dettes de location-financement au passif du bilan;
- + les prêts de trésorerie (cash-pooling) et les dettes portant intérêts vis-à-vis des filiales et sociétés apparentées;
- les placements de trésoreries destinés aux remboursements partiels du montant nominal de la dette contractée auprès des institutions financières;
- les opérations "back to back" conclues avec l'Etat dans le cadre de la reprise de la dette au 1er janvier 2005 (AR du 30 décembre 2014);
- les avances de trésorerie (cash-pooling) et les créances portant intérêts vis-à-vis des filiales et sociétés apparentées;
- les valeurs disponibles et placements de trésorerie auprès d'institutions financières lorsqu'ils ne sont pas gérés pour le comptes de tiers (Fonds RER, ...).

La dette financière nette s'élève à 2.159,2 M€ au 31 décembre 2023, soit une augmentation de 41,6 M€ (2.200,8 M€ au 31 décembre 2022).

La dette financière nette ne reflète pas l'image économique de la dette de la SNCB. Afin d'obtenir une vue économique de la dette financière, un certain nombre d'éléments sont ajoutés à la dette financière nette. Ainsi, par **dette économique** de la SNCB, il faut entendre :

La dette financière nette;

- +/- le solde des cofinancements régionaux;

- + le solde des subsides en capital perçus non consommés;
- +/- le solde des créances et dettes commerciales;
- +/- le solde des cautionnements versés et reçus relatifs aux conventions CSA;
- la créance nette relative aux subsides d'exploitation.

La dette économique s'élève à 2.228,3 M€ au 31 décembre 2023 par rapport à 2.275,2 M€ au 31 décembre 2022, soit une diminution de 46,9 M€.

Conformément à la politique financière de la SNCB (article 3.1), la dette nette à long terme doit être de minimum 75% et de maximum 90% à taux fixe et de minimum 10% et de maximum 25% à taux variable. Les pourcentages de la dette à taux fixe et variable se montent respectivement à 92,9% et 7,1% au 31 décembre 2023. Le Conseil d'Administration du 29 juin 2023 a marqué son accord sur une dérogation à cet article tenant compte de la structure actuelle des taux d'intérêt.

Informations sur les participations

Conformément à la loi du 26 janvier 2018, ci-dessous, une liste exhaustive de toutes les sociétés dans lesquelles la SNCB détient directement ou indirectement une participation, avec mention du pourcentage de détention :

Nom	Quote-part dans les droits de vote en %
	31/12/2023
A+ Logistics	100,00
De Leewe II	100,00
Train World	100,00
YPTO	100,00
BeNe Rail International	50,00
K. EUR Development	50,00
HR Rail	49,00
Wetenschapspark Leuven Noord	33,33
Terminal Athus	25,42
Belgian Mobility Card	25,00
Optimobil Belgium	24,01
Eurostar Group	18,50
Railteam	10,00
Eurofima Joint-Stock Cie (droit suisse)	9,80
Hit Rail	9,52
THV Hassalink.be	5,00
BC Clearing	4,79
Eurail GIE	1,27
Eurail BV	1,71

2. Evénements importants postérieurs à la date du bilan

Nous n'avons pas connaissance d'événements importants qui seraient survenus entre la date de clôture des comptes et la date de leur arrêté.

3. Circonstances susceptibles d'avoir une influence notable sur le développement de la société

L'année 2023 est, après 3 années marquées par une double crise sanitaire et inflatoire, la première année d'entrée en vigueur du nouveau contrat de service public de la SNCB, et du plan d'entreprise qui consacre les ambitions de la SNCB à horizon de 10 ans.

La SNCB a entamé cette nouvelle période de son histoire dans un contexte économique fondamentalement remodelé :

- D'une part la pandémie et son impact notamment sur l'organisation du travail dans les institutions publiques et privées ont entraîné une hausse significative du télétravail, entraînant une réduction notable du trafic lié aux produits d'abonnements, qui n'a toujours pas retrouvé son niveau de 2019.
- D'autre part par contre, les changements de comportements constatés durant la pandémie et surtout la crise énergétique ont accéléré la transition vers les transports en commun dans certains comportements de mobilité, ce qui, combiné à des promotions efficaces, a permis aux ventes de tickets loisirs de dépasser leurs niveaux de 2019.
- La structure de coûts de la SNCB a été profondément transformée par la crise inflatoire qui a entraîné 9 indexations de salaire depuis octobre 2021 et un coût de l'énergie ayant plus que doublé. La répercussion de cette inflation sur les tarifs n'a pu que couvrir partiellement la hausse des coûts.

Le plan d'entreprise et le nouveau contrat de service public reflètent un financement de la part de l'Etat belge sur 10 ans et reposent sur des objectifs concrets à court, moyen et long terme sur lesquels la SNCB sera évaluée, parmi lesquels :

- Étendre l'offre de trains à hauteur de 10% à l'horizon 2032.
- Accroître le nombre de voyageurs de 30% et améliorer considérablement l'expérience clients.
- Investir dans l'accueil des voyageurs en doublant le nombre actuel de gares intégralement accessibles.
- Améliorer structurellement la productivité, afin de rendre la SNCB compétitive face à un benchmark d'opérateurs comparables d'ici la fin du contrat, notamment via des investissements importants en digitalisation.
- Investir dans du matériel roulant moderne et confortable avec un renouvellement de 50% de la flotte à l'horizon 2032.
- Des engagements opérationnels forts traduits dans des objectifs ambitieux pour une série d'indicateurs clés, avec à la clé un système de bonus-malus.

Ce contrat et ses conditions de calcul de la compensation renforcent la visibilité de la SNCB sur ses conditions opérationnelles et financières futures et sont des gages fondamentaux pour la continuité de la SNCB :

- le contrat permet d'assurer que les paiements de compensation sur 10 ans par l'Etat couvrent, dans le respect des règles européennes, les besoins de la SNCB sur cette même période ;
- la SNCB peut organiser son outil industriel, opérationnel, commercial et financier dans une perspective de long terme ;
- le contrat permet aussi de couvrir les impacts de l'inflation l'année même où ils sont constatés, et non plus avec 1 ou 2 années de retard comme c'était le cas jusqu'à présent.

L'année 2023 a également été marquée comme en 2022 par une pression importante des évolutions sociétales sur les personnels roulants et de sécurité. La pénurie de main d'œuvre dans certains métiers et l'augmentation de l'absentéisme ont entraîné des tensions fortes sur l'appareil de production, obligeant ainsi parfois à réduire temporairement et localement certaines dessertes, par insuffisance de personnel disponible. Le déficit de personnel au payroll par rapport aux objectifs budgétaires s'est cependant significativement réduit, sans pour autant disparaître.

4. Activités en matière de recherche et de développement

La société a mené certaines activités en matière de recherche et de développement au cours de l'exercice 2023. Ces activités se situent dans les domaines du développement expérimental, de la recherche industrielle et de la digitalisation dans le cadre des activités liées à l'organisation et à la commercialisation du trafic ferroviaire. Plus précisément pour ce dernier point, les activités en matière de recherche et de développement sont menées dans les buts suivants :

- améliorer l'activité opérationnelle du trafic ferroviaire pour, entre autre, une meilleure ponctualité, une efficacité énergétique et la sécurité du personnel et des voyageurs ;
- améliorer l'information aux voyageurs via de nouvelles idées et applications ;
- poursuivre la digitalisation des canaux de vente (entre autre les distributeurs automatiques de tickets).

5. Succursales

La SNCB ne dispose pas de succursales.

6. Application des règles de continuité

Sur base d'une analyse des conséquences financières attendues et en particulier de la position actuelle de liquidité, des flux financiers attendus et des sources de financement disponibles, il apparaît que la continuité des activités de la SNCB n'est pas compromise. D'autant plus que la SNCB dispose de la possibilité de faire appel à une garantie de l'Etat belge pour un montant allant jusqu'à 1.138 M€ (la SNCB n'a pas fait appel à cette garantie de l'Etat et n'a actuellement pas l'intention de le faire).

Le 3 mai 2023, et faisant suite à la signature du nouveau contrat de service public, Standard & Poor's a publié une opinion de crédit sur la SNCB, confirmant le rating à long terme à A avec une perspective 'stable', ainsi que le rating à court terme à A-1. Le 28 novembre 2023, Standard & Poor's a confirmé à nouveau ces ratings. De même, le 30 novembre 2023, Moody's a publié une opinion de crédit sur la SNCB, maintenant le rating à long terme à A1 avec une perspective 'stable', et son rating à court terme à P-1.

Par conséquent, les comptes 2023 ont été établis dans une hypothèse de continuité des activités de la SNCB.

7. Reporting et contrôle

Une attention particulière a été consacrée au développement des moyens de contrôle budgétaire et de reporting dans le but de limiter les risques de non-respect des objectifs budgétaires et d'aligner

l'ensemble des directions de l'entreprise sur les objectifs communs aussi bien en termes économiques et financiers qu'en termes opérationnels et de qualité du service à la clientèle.

Les indicateurs-clés de performances (KPI's) développés dans ce cadre sont également utilisés pour rapporter à l'Etat concernant les obligations de performance contenues dans le contrat de service public.

Chaque mois, un rapport d'activités des opérations financières est établi par le service Trésorerie à l'intention du management de la Direction Finance, de la Comptabilité, de l'Audit Interne et du Collège des Commissaires.

Sur base régulière, la Direction Finance fait rapport sur les activités financières au Comité de Direction, au Comité d'Audit et au Conseil d'Administration, dans le cadre de la présentation des états financiers.

Par ailleurs, l'Audit Interne est chargé de contrôler le respect de la politique financière définie par l'entreprise en ce qui concerne la gestion de trésorerie et de la dette, la politique de placements et la gestion des risques financiers.

Eu égard à la réglementation interne en vigueur en matière de gestion et de réduction des risques, il est clair que les contrats existants concernant les produits dérivés n'auront qu'un impact marginal sur les risques de prix, de crédit, de liquidité et de cash-flow de la société.

Trimestriellement, ces risques sont évalués à leur valeur de marché et les provisions nécessaires sont constituées ou reprises.

A noter que le dispositif de suivi de la performance a été renforcé depuis l'entrée en vigueur du contrat de service public 2023-2032 conclu fin de l'année 2022 entre l'Etat belge et la SNCB.

Au cours de l'année 2023, un certain nombre de contrôles et audits externes ont été lancés dont :

- un audit par la Commission européenne des procédures de gestion et de contrôle dans le cadre de l'octroi des fonds de la « Facilité pour la reprise et la résilience » (RRF) ;
- des demandes d'informations par la Cour des comptes relatives à la consultance selon un périmètre de la consultance plus large que celui traditionnellement rapporté par la SNCB (incluant notamment les frais juridiques et les prestations informatiques au sens large) ;
- une mission de contrôle par le Service de régulation du transport ferroviaire et de l'aéroport de Bruxelles-National concernant la séparation comptable des activités de la SNCB.

8. Risques et incertitudes liés à l'utilisation d'instruments financiers et à la situation financière de la société

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

Pour gérer les risques financiers, il peut être fait appel à des produits dérivés à savoir les swaps, forward rate agreements, options, contrats à terme ayant comme sous-jacent un taux d'intérêt, l'inflation, des taux de change, des produits énergétiques (e.a. le diesel et l'électricité de traction) ou un crédit.

Pour la conclusion de ces transactions de couverture, il faut préalablement consulter trois contreparties.

Les opérations de trading sont exclues.

Risques de liquidité

Lorsque des financements sont contractés, il est tenu compte de l'évolution prévue des cash flows futurs.

Par ailleurs, le risque de liquidité est couvert par un étalement des échéances de la dette dans le temps. Ainsi, 20% au maximum de la dette nette à long terme peut venir à échéance dans la même année, avec un maximum de 10% de la dette par trimestre.

Risques de change

Toute opération d'endettement et chaque investissement qui impliquerait un risque de change cumulé pour la SNCB supérieur à 5 M€, devra être immédiatement et entièrement couvert en euro.

La position couverte peut être assortie d'un taux d'intérêt variable ou fixe.

Risque de taux d'intérêt

Les méthodes de travail pour limiter les risques de liquidité sont également appliquées pour couvrir les risques de taux d'intérêt.

L'objectif est que la part de la dette à taux fixe représente 75% à 90% de la dette nette à long terme. Ce pourcentage peut être adapté en fonction des conditions du marché, moyennant le respect des procédures fixées.

Les préfinancements contractés par la SNCB pour le matériel RER et pour l'achat des locomotives de série 18, qui ont fait l'objet de couvertures, ne sont pas pris en compte dans le calcul du ratio.

Risque de crédit

Les placements doivent avoir un caractère de prêt et ne peuvent pas se faire en capital à risque. Ils sont soumis à des critères stricts de rating minimum des contreparties, en fonction de la durée du placement.

Des montants maximaux ont été fixés par contrepartie. Ces limites ne s'appliquent pas aux instruments émis ou garantis par l'Etat Belge, la Région Flamande, la Région Wallonne, la Fédération Wallonie-Bruxelles, la Communauté Germanophone ou la Région de Bruxelles Capitale ainsi qu'aux US Treasuries et les placements auprès d'Eurofima.

Ces limites ne s'appliquent pas non plus aux placements contractuels obligatoires dans le cadre de transactions de leasing auprès de la contrepartie du leasing ou la société mère de la contrepartie. Ces placements peuvent s'élever jusqu'à concurrence de l'encours des obligations de leasing.

Pour les produits dérivés, le risque de crédit vis-à-vis des contreparties doit être réparti et couvert systématiquement par la conclusion de contrats CSA (Credit Support Annex). Dans le cadre de contrats de ce type, on calcule régulièrement quel montant net devrait être payé soit par la SNCB, soit par la contrepartie, en cas de résiliation immédiate de l'en-cours intégral des produits dérivés conclus avec celle-ci.

Par le recours aux CSA, le risque est limité à un montant maximal qui varie en fonction du rating de chaque partie.

Quant aux contreparties ayant reçu un "negative credit watch", aucune nouvelle opération ne peut être conclue pendant la période de "negative credit watch".

L'obligation de conclure un CSA ne s'applique pas à Eurofima.

Préfinancements et cofinancements des Régions

La convention de coopération entre l'Etat, la Région flamande, la Région wallonne et la Région de Bruxelles-Capitale se rapportant au plan d'investissement pluriannuel 2001-2012 de la SNCB (alors unitaire) prévoit:

- le préfinancement de projets d'infrastructure d'intérêt régional, par lequel les montants préfinancés sont remboursés par l'Etat fédéral et les charges d'intérêts sont supportées par la Région concernée;
- le cofinancement de travaux concernant d'importants investissements ferroviaires, par lequel le coût du préfinancement (capital et intérêts) est intégralement remboursé par la Région concernée.

Les préfinancements suivants concernent la SNCB:

- la construction d'un parking à Louvain-la-Neuve (accord du 2 juin 2009) via un préfinancement avec la SNCB (mis en service en 2017). Le montant du capital a été remboursé, seule une partie des intérêts dus par la Région wallonne reste impayée ;
- le solde non utilisé du préfinancement mentionné ci-avant servira à financer une partie des investissements pour le RER en Wallonie (gares et points d'arrêts sur les lignes 161 et 124). Le montant principal du préfinancement sera remboursé à partir de 2026 via un prélèvement du financement complémentaire pour le RER et les infrastructures prioritaires, les intérêts seront remboursés par la Région wallonne.

Et les cofinancements suivants :

- la construction d'une nouvelle voirie de désenclavement en vue de l'amélioration de l'accessibilité des abords de la gare de Malines, ainsi que le réaménagement des espaces publics (accord du 19 décembre 2008) via un contrat de financement avec la SNCB;
- l'intégration d'une gare routière dans la future gare de Mons (accord du 1^{er} mars 2010) ainsi que dans la gare actuelle de Namur (accord du 4 septembre 2012) par un contrat de financement avec la SNCB. Le plafond maximum de financement prévu dans la convention Namur a été atteint en 2022 et comme prévu, le solde du financement au 31 décembre 2022 a été converti en une créance long terme à annuités constantes de 12,4 M€ dont l'échéance est le 31 décembre 2026. Cette créance correspond à la différence entre les acomptes annuels versés par la Région et le forfait de financement maximum contractuel en euros courants ;
- la réalisation d'une remise pour trams pour De Lijn à Ostende (convention de coopération conclue le 14 décembre 2010 avec la Région Flamande et De Lijn). A la fin des travaux (31.05.2016), la remise a été mise à disposition de De Lijn pour une période de 15 ans via une location-financement.

A mentionner encore que dans le cadre du Plan Stratégique Pluriannuel d'Investissement, un cofinancement régional est prévu avec la Région flamande pour le financement de projets de combi-mobilité et la prolongation de quais dans les gares de la ligne 19 Mol – Neerpelt – Hamont dans le cadre de l'électrification de la ligne.

Transactions avec parties liées effectuées dans des conditions autres que celles du marché

En application de l'Arrêté Royal du 10 août 2009, la SNCB est appelée à communiquer des informations complémentaires au sujet des transactions significatives avec des parties liées effectuées dans des conditions autres que celles du marché, notamment avec des sociétés qui remplissent plus d'un critère visé à l'article 1:24, §1^{er}, alinéa premier du Code des Sociétés.

A titre de prudence, il est précisé également qu'aucune transaction significative n'est effectuée à des conditions autres que celles du marché avec des entreprises dont l'Etat, détenteur de 100% des actions représentatives du capital de la SNCB, n'est pas, directement ou indirectement, entièrement propriétaire. Aucune transaction significative n'a non plus été effectuée à des conditions autres que celles du marché avec les membres des organes de gestion et de direction et les personnes qui leur sont liées.

Conformément à l'article 3:6, 9° du code des sociétés, la SNCB confirme l'indépendance et la compétence en matière de comptabilité et d'audit d'au moins un membre de son comité d'audit.

Corporate Governance

Introduction

Les statuts de la SNCB sont fortement déterminés par son statut juridique de Société Anonyme de droit public. A ce titre, la SNCB est en premier lieu soumise à la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques. Pour les matières non visées par cette loi, elle est soumise au Code des Sociétés.

La période actuelle est marquée par l'urgence climatique et environnementale, par une attention accrue pour la diversité et l'inclusion ainsi que par la nécessité d'une gestion transparente. Dans un tel contexte, la nouvelle directive sur les rapports de durabilité des entreprises (CSRD) et la Corporate Governance constituent un enjeu majeur et requièrent la plus grande attention et l'application des règles les plus transparentes. La SNCB, en tant qu'entreprise publique, s'inscrit résolument dans ce mouvement de responsabilisation, de bonne gestion et de meilleur contrôle de ses activités. Du fait de ses missions de service public, de son importance économique et de sa visibilité, les attentes sont particulièrement fortes vis-à-vis de la SNCB dont la responsabilité sociétale se trouve directement engagée vis-à-vis de son actionnaire de référence, l'Etat, et de ses clients, les citoyens qui prennent le train.

Déclaration de gouvernance d'entreprise

En ce qui concerne les règles de gouvernance d'entreprise, la SNCB se conforme au code de référence imposé par l'arrêté royal du 12 mai 2019 (M.B. du 17 mai 2019), sauf dispositions contraires de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques.

Pour mener à bien ses missions, la SNCB s'appuie non seulement sur son Conseil d'Administration, mais également sur trois comités spécialisés, le Comité d'Audit, le Comité de Nominations et de Rémunération et le Comité d'Orientation RER, ainsi que sur le Comité de Direction ou encore d'autres comités ou commissions de concertation sociale tels que :

- le Comité de Pilotage
- la Commission Paritaire Nationale
- le Comité d'Entreprise Stratégique,

sans oublier les instances de contrôle comme le Commissaire du Gouvernement ou le Collège des Commissaires.

L'ampleur des défis et priorités face auxquels la SNCB se trouve nécessite un alignement absolu, une participation et une implication de toutes les activités opérationnelles et de support, tant dans la préparation que dans l'exécution des décisions. Dans ce cadre et sans porter préjudice à ses compétences et à sa composition définies par la loi, le Comité de Direction du 21 août 2018 a décidé de mettre en place un Executive Committee.

Pour une description plus détaillée de la structure de gestion et des règles de fonctionnement des organes de gestion, il est renvoyé à la Charte de Corporate Governance publiée sur le site internet de la SNCB (www.sncb.be).

Dérogation au Code belge de gouvernance d'entreprise 2020

La SNCB se conforme aux principes et dispositions du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020, à l'exception :

- du principe 1 qui stipule que la Société adopte explicitement une structure de gouvernance et communique clairement son choix. En fait, la structure de gouvernance de la SNCB est définie par la loi du 21 mars 1991 et il s'agit d'une structure spécifique avec un Conseil d'Administration qui a le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet social et un Comité de Direction qui est chargé de la gestion journalière ;
- des dispositions 2.9 et 2.10 qui stipulent que le Conseil engage et licencie le CEO et assure un plan de succession du CEO. L'article 162 quater de la loi du 21 mars 1991 prévoit que l'administrateur délégué est nommé et révoqué par le Roi par arrêté délibéré en Conseil des Ministres ;
- les dispositions 3.4 et 3.5 qui prévoient que le Conseil d'Administration comprend au moins 3 administrateurs indépendants ainsi que les critères auxquels il faut satisfaire pour être un administrateur indépendant. L'article 162 bis de la loi du 21 mars 1991 prévoit que deux administrateurs répondent aux critères définis par le Code des Sociétés pour être considérés comme administrateur indépendant. La loi exclut explicitement un des critères énumérés dans la disposition 3.5 à savoir le critère 5.b. ;
- la disposition 4.19 qui stipule que le Conseil institue un Comité de Nomination composé majoritairement d'administrateurs non exécutifs indépendants. L'article 161 ter prévoit que le Comité de Nomination et de Rémunération est composé de quatre administrateurs, dont le président du Conseil d'Administration qui le préside et l'administrateur délégué.
- Les dispositions 2.13, 4.21, 4.22, 5.1 à 5.6 qui établissent des procédures et des critères de sélection, qui règlent l'intervention le Comité de Nomination et de Rémunération dans la nomination des administrateurs non exécutifs, qui prévoient que le mandat d'administrateur n'excèdera pas 4 ans. L'article 162 bis §3 de la loi de 1991 prévoit que les mandats des administrateurs de la SNCB ont une durée de 6 ans. L'article 162 §2 prévoit que les administrateurs sont nommés par la Roi par arrêté délibéré en Conseil des ministres et sont choisis en fonction de la complémentarité de leurs compétences, à l'exception des deux administrateurs indépendants qui sont nommés par l'assemblée générale. Le Règlement d'Ordre Intérieur prévoit que 6 mois avant l'échéance des mandat, le président du Conseil adresse un courrier au Ministre de Tutelle pour l'informer de l'échéance et l'inviter à prendre les mesures nécessaires.



1. Conseil d'Administration

Composition

La composition du Conseil d'Administration et la nomination des administrateurs sont réglées par l'article 162 bis de la loi du 21 mars 1991 et l'arrêté royal du 25 décembre 2016.

En 2023, le Conseil d'Administration était composé comme suit :

<u>Président</u> :	Thibaut GEORGIN
<u>Administrateur Délégué</u> :	Sophie DUTORDOIR
<u>Administrateurs</u> :	Filip BOELAERT, Arnaud DEWEZ, Martine DUREZ, Déborah GERADON, Laurence GLAUTIER, Laurent LEVEQUE, Eric MERCENIER, An POOT, Daan SCHALCK, Dirk STERCKX, Wouter VAN BESIEN, Bart VAN CAMP ;
<u>Secrétaire</u> :	Nathalie BOULANGER

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 :

M. Filip BOELAERT	Région flamande
Mme Martine DUREZ	Région wallonne
M. Eric MERCENIER	Région bruxelloise

Le mandat des administrateurs a pris cours le 3 mai 2021 à l'exception du mandat de M. SCHALCK qui a pris cours le 10 mai 2021, du mandat des 3 administrateurs représentant les régions et de M. VAN CAMP qui a pris cours le 1^{er} janvier 2017 ainsi que du mandat de M. DEWEZ qui a remplacé M. BIHET à la date du 23 décembre 2022. Pour les postes devenus vacants avant terme, les administrateurs sont nommés pour achever le mandat en cours. Le mandat de l'administratrice déléguée a été renouvelé à la date du 7 mars 2023 par arrêté royal du 6 mars 2023. Ces mandats ont un terme de 6 ans.

Le mandat des administrateurs représentant les régions et de M. VAN CAMP a donc pris fin le 31 décembre 2022. Les administrateurs concernés poursuivent leur mandat en vue d'assurer le maintien de l'administration de la société jusqu'à leur remplacement.

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

- M. GEORGIN, Founding partner and Managing consultant Igneos srl, administrateur de sociétés ;
- M. BOELAERT, Secrétaire général auprès de l'Administration Flamande, Département « Mobiliteit & Openbare werken » ;
- M. DEWEZ, bourgmestre de Dalhem ;



- Mme DUREZ, administratrice de sociétés ;
- Mme GERADON, bourgmestre de Seraing ;
- Mme GLAUTIER, membre Comité de Direction de Wallonie Entreprendre (WE) et directrice générale de WE International ;
- M. LEVEQUE, chef de cabinet de la Ministre et Vice-Présidente du Gouvernement wallon ;
- M. MERCENIER, directeur de cabinet du Ministre-Président de la Région de Bruxelles-Capitale.
- Mme POOT, coordinatrice équipe Duurzame Personenmobiliteit, Departement Mobiliteit en Openbare werken;
- M. SCHALCK, CEO North Sea Port
- M. STERCKX, administrateur de sociétés ;
- M. VAN BESIEN, coordinateur de la banque durable et éthique à la VDK Bank ;
- M. VAN CAMP, Directeur Omgeving Beheersmaatschappij Antwerpen Mobiel SA.

Fonctionnement - Fréquence des réunions

L'article 10 des statuts stipule que le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et, au moins, quatre fois par an.

Durant l'année 2023, le Conseil s'est réuni 11 fois. Le taux moyen de présence est de 88,9 %. Les participations individuelles sont reprises dans le rapport de rémunération.

Dans les 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.

Cette procédure n'a pas été suivie en 2023.

Compétences

Le Conseil d'Administration a le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet social de l'entreprise publique. Il contrôle la gestion assurée par le Comité de Direction. Le Comité de Direction fait régulièrement rapport au Conseil.

En 2023, le Conseil d'Administration a pris des décisions sur et assuré le suivi d'un certain nombre de dossiers importants parmi lesquels :

- Dossiers de productivité et suivi de la performance des engagements du Contrat de Service Public ;
- l'actualisation du plan de transport y compris la politique d'arrêt ;
- la performance opérationnelle (e.a. ponctualité) ;
- l'évolution de la croissance et de la satisfaction des voyageurs ainsi que des analyses spécifiques telles que le segment domicile-travail ;
- l'étude de potentiel entre la Belgique et le Grand-Duché du Luxembourg ;



- l'ESG et, en particulier, la présentation du cadre légal, d'une feuille de route high level pour arriver à la compliance pour le reporting 2025 et la préparation du reporting 2023 sur base du GRI ;
- les tarifs RRS ;
- la politique tarifaire 2024 ;
- la politique d'achats en général et la stratégie de sourcing IT ;
- la politique RH : recrutements, bien-être, diversité, le dialogue social ;
- le dossier de la sécurité et de la salubrité de Bruxelles-Midi ;
- le programme d'audit 2023 et les plans d'actions qui en découlent ainsi que l'audit de la Cour des Comptes en matière de consultance, l'audit RRF et l'audit du Régulateur sur la séparation comptable des missions de service public ;
- l'étude de la Cegesoma sur le rôle de la SNCB dans la déportation pendant la deuxième guerre.

Intérêt opposé de nature patrimoniale

En 2023, la procédure telle que prescrite à l'article 7:96 CSA n'a trouvé application en aucun cas.

2. Comité d'Audit

En 2023, le Comité d'Audit était composé comme suit :

<u>Président</u> :	Dirk STERCKX
<u>Membres</u> :	Martine DUREZ, Laurence GLAUTIER et An POOT
<u>Secrétariat</u> :	Nathalie BOULANGER

Conformément à l'article 3:6 §1, 9° du CSA, le rapport de gestion doit justifier de l'indépendance et de la compétence en matière de comptabilité et d'audit d'au moins un membre du comité d'audit. Mme Martine DUREZ possède un diplôme d'Ingénieur commercial Solvay et de Docteur en Sciences Economiques appliquées de l'U.L.B. Elle a enseigné à l'UMons, en tant que Professeur Ordinaire et responsable de la Chaire d'« Analyse et de Gestion Financières » avant de devenir CFO, puis Présidente du conseil d'administration de Bpost. Elle a été membre de comités économiques et scientifiques tels que la Commission des Normes comptables, le Conseil supérieur du Revisorat d'Entreprises, le Conseil de Surveillance de la Commission bancaire... Elle a également occupé des fonctions comme Régente de la BNB et expert auprès d'un Ministre des Entreprises Publiques. Elle est aussi administratrice de sociétés, notamment Ethiasco et Proximus.

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

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



Le Comité se réunit à intervalles réguliers. Le président du Comité peut convoquer des réunions spéciales afin que le Comité puisse mener à bien sa mission.

Durant l'année 2023, le Comité d'Audit s'est réuni 9 fois. Le taux moyen de présence est de 100 %. Les participations individuelles sont reprises dans le rapport de rémunération.

3. Comité de Nominations et de Rémunération

En 2023, le Comité de Nominations et de Rémunération était composé comme suit :

Président : Thibaut GEORGIN
Membres : Sophie DUTORDOIR, Laurent LEVEQUE et Daan SCHALCK
Secrétariat : Nathalie BOULANGER

L'existence du Comité de Nominations et de Rémunération est prévue par la loi du 21 mars 1991 à l'article 161 ter.

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 et suit ces questions de manière continue. Il assume également les tâches que le Conseil d'Administration lui confie.

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

En 2023, le Comité de Nominations et de Rémunération s'est réuni 3 fois. Le taux moyen de présence est de 100 %. Les participations individuelles sont reprises dans le rapport de rémunération.

4. Comité d'orientation RER

En 2023, le Comité d'Orientation RER était composé comme suit :

Président : Sophie DUTORDOIR
Membres : Filip BOELAERT, Martine DUREZ, Eric MERCENIER, Arnaud DEWEZ et Wouter VAN BESIEN
Secrétariat : Nathalie BOULANGER

Ce Comité a été créé par la loi du 19 avril 2014 modifiant la loi du 21 mars 1991 en ce qui concerne la constitution du Comité d'Orientation RER (articles 161 sexies à 161 octies).

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



d'Administration, il rend un avis préalable sur les propositions de décisions relatives à l'exploitation du RER.

En 2023, le Comité d'Orientation RER s'est réuni 1 fois. Le taux moyen de présence est de 66,67 %. Les participations individuelles sont reprises dans le rapport de rémunération.

5. Comité de Direction – Executive Committee

Comité de Direction

En 2023, le Comité de Direction était composé comme suit :

<u>Président</u> :	Sophie DUTORDOIR .
<u>Directeurs Généraux</u> :	Patrice COUCHARD (Stations) Renaud LORAND (Finance/Strategy & Legal) Koen KERCKAERT (Passenger Transport & Security)
<u>Secrétariat</u> :	Nathalie BOULANGER

La composition du Comité de Direction est réglée à l'article 162 quater 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.

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

En 2023, le Comité de Direction s'est réuni 46 fois.

Executive Committee

Ce comité comprend, outre les membres du Comité de Direction, les titulaires des autres domaines d'activités qui sont essentiels à la gestion de l'entreprise ainsi qu'à la détermination et l'implémentation de la stratégie SNCB. Tous les membres de l'Executive Committee rapportent directement à l'administrateur délégué qui préside l'Executive Committee.

En 2023, l'Executive Committee était composé comme suit :

<u>Président</u> :	Sophie DUTORDOIR
<u>Membres</u> :	Jihane ANNANE, (Corporate Communication & RER) Petra BLANCKAERT (HR) David CARLIEZ (Transport Operations & IT) Patrice COUCHARD (Stations) Gerd De VOS (Technics) Marc HUYBRECHTS (Customer Services) Koen KERCKAERT (Passenger Transport & Security) Renaud LORAND (Finance/Strategy&Legal).



Secrétariat : Nathalie BOULANGER

L'Executive Committee se réunit en principe chaque semaine en préparation du Comité de Direction. Le General Counsel assiste aux réunions.

En 2023, l'Executive Committee s'est réuni 45 fois.

6. Commissaire du Gouvernement

L'article 162 nonies de la loi du 21 mars 1991 dit : « La SNCB est soumise au pouvoir de contrôle du Ministre ayant les chemins de fer dans ses attributions. Ce contrôle est exercé à l'intervention d'un commissaire du Gouvernement, nommé et révoqué par le Roi, sur la proposition du Ministre concerné. »

Le commissaire est invité à toutes les réunions du Conseil d'Administration et du Comité de Direction, sa voix est consultative. En outre, il participe avec voix consultative aux réunions du Comité d'Audit.

M. Thierry VAN HENTENRYK a été remplacé par Mme Juliette WALCKIERS en tant que Commissaire du Gouvernement à la date du 26 mai 2023, conformément à l'arrêté royal du 18 avril 2023.

7. Collège des Commissaires

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

Le Collège est composé de quatre membres dont deux sont nommés par la Cour des Comptes parmi ses membres et les deux autres sont nommés par l'Assemblée Générale parmi les membres de l'Institut des Réviseurs d'entreprises.

L'Assemblée Générale de la SNCB du 31 mai 2023 a approuvé la désignation, pour les exercices sociaux 2023 à 2025, de KPMG et BDO pour le contrôle externe des comptes statutaires et consolidés de la SNCB et a approuvé leur rémunération.

Les membres du Collège des Commissaires pour le contrôle des comptes statutaires sont :

Président : KPMG, représentée par M. Tanguy LEGEIN
Membres : Pierre RION, Rudy MOENS et BDO, représentée par Michael DELBEKE

Les Commissaires-réviseurs pour le contrôle des comptes consolidés sont M. LEGEIN au nom de KPMG et M. DELBEKE au nom de BDO.



8. Mandats dans les filiales et sociétés à participation

Sociétés dans lesquelles la SNCB détient une participation et où des membres des organes de gestion ou du personnel désignés sur proposition de la SNCB exercent un mandat. Au 31 décembre 2023, la SNCB détenait une participation directe dans 18 sociétés.

Les membres des organes de gestion ou du personnel ayant exercé des mandats au cours de l'exercice 2023 sont :

Mme ANNANE	administratrice de Belgian Mobility Card.
Mme BLANCKAERT	administratrice de Train World
M. BOEY	administrateur de Railteam, d'ICRRL jusqu'au 1 ^{er} août 2023 et d'Eurostar Group jusqu'au 1 ^{er} août 2023
M. CARLIEZ	président d'Ypto
M. COUCHARD	président de De Leewe II ainsi qu'administrateur de Train World, de Wetenschapspark Leuven (jusqu'au 17 janvier 2024) et d'Ypto
Mme CUVELIER	administratrice de De Leewe II
M. DE DECKER	administrateur de Rail Facilities.
M. DENUIT	président de Train World
M. DUBOIS	administrateur de Train World
Mme DUTORDOIR	administratrice de Hr Rail et de Wetenschapspark Leuven (jusqu'au 17 janvier 2024)
M. GUSTIN	administrateur d'YPTO et de Terminal Athus
Mme HOOFT	administratrice de Eurail GIE et de Eurail BV
M. HUYBRECHTS	administrateur d'Ypto et de Belgian Mobility Card, président de Bene Rail International.
Mme JONCKHEERE	administratrice d'Optimobil Belgium
Mme LAUWEREYS	vice-présidente d'Eurofima et administratrice de Bene Rail International
Mme LEFERE	administratrice de De Leewe II (jusqu'au 15 décembre 2023).
M. LORAND	administrateur d'Eurostar Group et de Eurostar SRL
M. PIRON	Administrateur d'Eurostar Group et de Railteam à partir du 1 ^{er} août 2023 et de Bene Rail International à partir du 1 ^{er} décembre 2023
M. RULMONT	administrateur délégué d'YPTO
M. SIMON	administrateur de Bene Rail International jusqu'au 1 ^{er} décembre 2023
Mme VAN CAUTER	administratrice de K.EUR Development
Mme VAN GOOLEN	administratrice de Railteam
M. VERHOEVEN	administrateur du Bureau Central de Clearing



Rapport de Rémunération

Le présent rapport est établi en application de l'article 17 de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économique qui prévoit que le Comité de Nominations et de Rémunération établit annuellement un rapport relatif aux rémunérations qui sera inséré dans le rapport de gestion et qui contient les informations figurant dans le rapport visé à l'article 3:6 §3 du Code des Sociétés et Associations.

1 Rémunération des membres du Conseil d'Administration

1.1 Politique de rémunération

L'article 162quinquies §2 de la loi du 21 mars 1991 stipule que l'assemblée générale détermine la rémunération des membres du Conseil d'Administration sur proposition du Comité de Nominations et de Rémunération.

L'Assemblée Générale du 31 mai 2006 a fixé les principes, exposés ci-dessous, afin de déterminer les rémunérations des administrateurs à l'exception de l'administrateur délégué qui ne perçoit pas de rémunération ou de jetons de présence comme membre du Conseil d'Administration et des Comités.

Le calcul de la rémunération des administrateurs n'a pas changé en 2023.

La rémunération brute du président se compose d'une partie annuelle fixe qui s'élève à € 39 200 et d'une partie variable constituée par les jetons de présence aux réunions. Ces jetons sont de :

- € 500 par Conseil;
- € 400 par réunion de Comité dont il est membre.

En outre, il perçoit une indemnité annuelle pour frais de fonctionnement de € 2 400.

La rémunération brute des autres administrateurs se compose d'une partie annuelle fixe de € 13 600 et d'une partie variable constituée par les jetons de présence. Ces jetons sont de :

- € 500 par Conseil;
- € 400 par réunion de Comité dont ils sont membres.

En outre, ils perçoivent une indemnité annuelle pour frais de fonctionnement de € 1 200.

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

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

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



1.2 Rémunération de 2023

<i>Rémunération brute des administrateurs en 2023 (hors indemnité pour frais de fonctionnement)</i>		<i>Présence aux réunions</i>			
		CA	CNR	Audit	CoRER
		/11	/3	/9	/1
T. GEORGIN	45900	11	3		
A. DEWEZ	20000	11			1
D. GERADON	17100	7			
L. GLAUTIER	22700	11		9	
L. LEVEQUE	20300	11	3		
A. POOT	22700	11		9	
D. SCHALCK	20300	11	3		
D. STERCKX	22700	11		9	
W. VAN BESIEEN	19100	11			0
B. VAN CAMP	15600	4			
F. BOELAERT	17100	7			0
M. DUREZ	23100	11		9	1
E. MERCENIER	18500	9			1

2 Rémunération des membres du Comité de Direction

2.1 Politique de rémunération

La procédure suivie en vue de fixer la rémunération des membres du Comité de Direction est conforme à l'article 161 ter, §4, 2^{ème} alinéa de la loi du 21 mars 1991 : « Le Conseil d'administration détermine, sur proposition du Comité de Nominations et de Rémunération, la rémunération et les avantages accordés aux membres du Comité de Direction et aux cadres supérieurs. Il suit ces questions de manière continue. »

La rémunération de l'administrateur délégué et des directeurs généraux tient compte de la décision prise par le Gouvernement concernant les salaires dans les entreprises publiques.

Rémunération de l'administrateur délégué

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

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

La rémunération variable s'élève à maximum € 60 000 bruts par an (base = indice santé novembre 2013). Le montant exact est fixé par le Conseil d'Administration sur base des objectifs que celui-ci spécifie. Le Conseil d'Administration évalue les objectifs une fois par an.



Rémunération des directeurs généraux

Le système de rémunération comprend :

1. une partie fixe qui est définie dans une convention particulière négociée avec le Conseil d'Administration;
2. une partie variable qui est déterminée sur base de la réalisation d'objectifs individuels, fixés préalablement par l'administrateur délégué et qui intègrent les engagements de l'entreprise dans le cadre du Contrat de Service Public, ainsi que de la réalisation des objectifs collectifs de l'entreprise. Une évaluation est réalisée une fois par an par l'administrateur délégué et elle est soumise au Comité de Nominations et de Rémunération.

Sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration du 3 mars 2023 a approuvé les objectifs collectifs pour 2023 comme étant les 12 KPI's du Contrat de Service Public (e.a. la ponctualité, la satisfaction voyageurs, l'info voyageurs, l'immobilisation du matériel, le CO² footprint) à concurrence de 70 %, l'EBITDA d'exploitation récurrent à concurrence de 20 % et l'absentéisme (court terme, long terme et suite aux accidents de travail) à concurrence de 10 %.

La partie variable représente en moyenne 25 % de la rémunération totale.

Le pécule de vacances, la prime annuelle et les autres allocations et indemnités éventuelles sont déterminés selon les dispositions réglementaires applicables. Les directeurs généraux pour lesquels les règles régissant le contrat de travail s'appliquent bénéficient d'une assurance-groupe et d'une assurance hospitalisation.

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

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 variable ne dépendent pas principalement d'informations financières, il n'est pas jugé nécessaire de prévoir une telle disposition.



Dispositions en matière de pension

Pour l'administratrice déléguée, aucun plan de pension complémentaire et aucune assurance groupe n'est prévue.

Pour les directeurs généraux statutaires, aucun plan de pension complémentaire et aucune assurance groupe n'est prévue. En cas de départ 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 le départ 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 de directeur général;
- b. une quotité égale au produit du dernier traitement global acquis en qualité de directeur général par une fraction dont le dénominateur représente le nombre total d'années de service et le numérateur le nombre d'années accomplies en tant que directeur général.

Pour les directeurs généraux 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.

Dispositions en matière d'indemnité de départ

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

S'il est mis fin prématurément à leur contrat pour une autre raison que pour faute grave, les directeurs généraux contractuels ont droit à une indemnité équivalente à 12 mois de la rémunération totale.

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



2.2 Rémunération de 2023

Au cours de l'exercice 2023, la rémunération brute globale attribuée à Mme DUTORDOIR, administratrice déléguée, s'élève à :

- Partie fixe 2023 : € 287 859,08
- Partie variable pour l'exercice 2022 : € 75 903,46

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

Au cours de l'exercice 2023, la rémunération brute globale attribuée aux directeurs généraux s'élève à :

- Partie fixe 2023 : € 695 775,55
- Partie variable pour l'exercice 2022 : € 162 131,99
- Autres composantes de la rémunération :
 - Avantage en nature (voiture, téléphone) : € 9 024,73
 - Assurance groupe : € 58 128,94
 - Assurance accident de travail et assurance hospitalisation : € 1 874,68

3 Evolution de la rémunération et de la performance de l'entreprise

3.1 Evolution annuelle de la rémunération

Rémunération brute totale par année (en €)	2019 ¹	2020	2021	2022	2023
<i>Administrateurs</i>	294 100	310 600	310 299,95	308 722,21	285 100
<i>Administrateur délégué</i>	313 724,85	317 316,48	319 038,15	340 192,44	363 762,54
<i>Autres membres du Comité de direction</i>	744 297,80	789 400,02	770 900,23	815 969,35	857 907,54

3.2 Evolution annuelle de la performance de l'entreprise

Fin décembre 2022, la SNCB a conclu avec l'Etat un Contrat de Service Public pour la période 2023-2032 qui prévoit un pilotage de la performance de l'entreprise sur base d'un large set d'indicateurs dont 12 indicateurs de performance sont utilisés pour calculer le bonus/malus, qui sanctionne positivement ou négativement, au plan financier, la performance de la SNCB. Le Contrat de Service Public donne la définition de chaque indicateur, qui peut être différente de celle des indicateurs utilisés jusque fin 2022. Le Contrat fixe également, pour chacun des 12 indicateurs, les valeurs à atteindre pour chacune des années entre 2023 et 2027 et pour l'échéance du Contrat en 2032.

Dès lors, le tableau des indicateurs repris jusqu'à présent dans le rapport de rémunération continue de figurer de ce rapport avec les données jusque 2022 pour constituer l'historique sur 5 ans. A partir de 2023, le tableau reprend les indicateurs du Contrat de Service Public selon les nouvelles définitions et l'EBITDA avec une comparaison avec les valeurs de 2022.

¹ En janvier 2019, le Comité de Direction est passé de 5 à 4 membres (en ce compris l'administrateur délégué).



	2019	2020 ²	2021	2022
<i>Ponctualité sans neutralisation</i>	90,4 %	93,6 %	92,6 %	89,2 %
<i>Ponctualité – nombre de minutes à charge de la SNCB dans les relations</i>	466 550 ³	323 666 ³	414 772	606 404
<i>Qualité du service ressentie par les clients</i>	7,31	7,63	7,68	7,51
<i>EBITDA d'exploitation récurrent</i>	€ 85,3 mio	€ - 71,6 mio	€ - 98,1 mio ⁴	€ 32,4 mio ⁴
<i>Nombre de voyageurs</i>	253,4 mio	184,1 mio	171,8 mio	227,4 mio
<i>Production réalisée en trains-km</i>	76,799 mio	72,48 mio	78,88 mio	78,02 mio

Indicateurs	2022	2023
<i>Satisfaction client (12 dimensions)</i>	7,26	7,17
<i>Taux de suppression totale de trains à charge SNCB</i>	0,65 %	0,59 %
<i>Passagers.km (# million)</i>	9684,4	10441,12
<i>Correspondances planifiées réalisées</i>	1941 87,3 %	1941 85,9 %
<i>Ponctualité du trafic intérieur de voyageurs SNCB</i>	89,2 %	87,5 %
<i>Minutes de retard à charge SNCB (par relation)</i>	659 845	724 747
<i>Information voyageur en situation perturbée</i>	80,5 %	85,5 %
<i>Taux d'indisponibilité du matériel roulant pour la planification de l'Offre de Service de Référence</i>	25,3 %	24 %
<i>Gares accessibles en autonomie</i>	97	103
<i>Places de parking Vélos</i>	124 117	126 777
<i>Autos</i>	74 886	75 436
<i>Énergie traction (Wh/ton.km)</i>	38,35	36,69
<i>CO2 footprint (kt, train.km constant)</i>	247	244
<i>EBITDA d'exploitation récurrent</i>	€ 32,4 mio	€ 142,2 mio

² La plupart des critères ont été impactés de manière significative soit positivement (ponctualité) soit négativement (EBITDA, voyageurs, production et dette) par la crise Covid.

³ Chiffre recalculé suite aux derniers arbitrages entre Infrabel et SNCB sur l'attribution des minutes de retard

⁴ EBITDA d'exploitation cash récurrent après compensations.



3.3 Evolution annuelle de la rémunération moyenne des salariés

	2019	2020	2021	2022	2023
Effectif (ETP)	16 638,75	16 546,61	16 027,30	15 618,03	15 778,03
Salaire brut moyen par salarié ⁵	52 276,69	54 011,27	54 245,09	58 570,69	63 088,13

Le rapport entre la rémunération la plus élevée des membres de la direction et la rémunération la plus basse (en équivalent temps plein) des salariés est 1/11,75

4 Mandats dans les filiales et sociétés à participation

Le Conseil du 25 février 2005 a décidé que les mandats d'administrateur dans les filiales, exercés par des membres du personnel du Groupe SNCB, ne sont pas rémunérés. Cela a été confirmé dans la Charte de Gouvernance des filiales qui a été adoptée par le Conseil d'Administration en mai 2015.



Sophie DUTORDOIR
Administratrice déléguée



Thibaut GEORGIN
Président du Conseil d'Administration

⁵ Tous les montants bruts liquidés au personnel sont pris en considération, à l'exception des indemnités de préavis.
En ce qui concerne les matricules, seuls ceux ayant une année complète de rémunération sont pris en considération. Pour qu'une année soit considérée comme complète, il faut qu'il y ait eu paiement de la prime annuelle, du pécule de vacances, des primes de productivité et/ou de gestion.
Sont donc exclus, ceux qui ont été recrutés durant l'année de référence ainsi que ceux qui n'ont pas reçu les paiements des éléments précités : le solde de la prime annuelle, le pécule de vacances et les primes de gestion.
Sont également exclus du calcul les ouvriers non-statutaires, car leur pécule de vacances est payé par l'ONVA.
En ce qui concerne le personnel non-statutaires les valeurs ETP ont été corrigées en fonction des mois d'absence non rémunérées relatives à des maladies.
Les membres du Comité de direction sont exclus de tous les calculs (en ce compris le calcul de la moyenne des 10 matricules avec les montants bruts les plus élevés).

