



---

## **Contrat de performance à conclure entre l'Etat belge et Infrabel**

Spécifications préalables des objectifs,  
de l'objet et du périmètre du contrat

2 avril 2021

## Glossaire

**Contrat de performance** : contrat de gestion au sens de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques conclu entre l'autorité publique, représentée par le Ministre fédéral de la Mobilité, et le gestionnaire de l'infrastructure ferroviaire belge, Infrabel, portant sur l'exploitation, l'entretien, le renouvellement et le développement du réseau de chemin de fer.

**Dialogue de performance** : processus convenu entre l'autorité publique et le gestionnaire de l'infrastructure ferroviaire belge en vue de l'amélioration continue des performances durant la durée du contrat, à travers notamment des mécanismes de mesure, de rapportage, d'analyse et de correction.

**Domaine de prestation** : sous-ensemble de missions conférées au gestionnaire de l'infrastructure ferroviaire belge pour lesquelles des obligations de service public sont définies et des objectifs fixés dans le contrat de performance.

**Obligations de service public** : exigences déterminées par l'autorité publique, par domaine de prestation, relatives à la mise à disposition et à l'exploitation de l'infrastructure ferroviaire en vue de garantir des services de transport de voyageurs et de marchandises par chemin de fer qui soient notamment fréquents, sûrs et de qualité. Les obligations déterminées donnent en contrepartie droit au versement de compensations publiques.

**Spécifications** : détermination par l'autorité publique des objectifs, du périmètre et du champ d'application des obligations de service public relatives à la mise à disposition des utilisateurs du réseau ferroviaire ainsi que des principes du futur dialogue de performance.

## 1. Contexte et cadre juridique

Le présent document est publié à titre d'information préalable à la procédure de négociation du nouveau contrat de gestion avec le gestionnaire d'infrastructure Infrabel conformément à l'art. 4 de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques<sup>1</sup>. Ce contrat est ci-après dénommé contrat de performance.

Par ce document, l'autorité fédérale belge précise dès lors les domaines dans lesquels Infrabel devra exécuter les missions de service public qui lui sont confiées en vertu de l'article 199 de ladite loi et détermine les objectifs qu'elle entend concrétiser dans le futur contrat de performance à conclure entre l'Etat fédéral et Infrabel.

Le contrat de performance sera élaboré en conformité avec la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques et la directive 2012/34/UE établissant un espace ferroviaire unique européen, notamment l'article 30 et l'annexe V de cette directive.

Le présent document ne comporte aucun engagement à valeur contractuelle et ne constitue pas un acte administratif produisant des effets juridiques quelconques. Ce document ne porte pas non plus préjudice aux dispositions découlant des règles belges et européennes en matière ferroviaire (par exemple en matière de sécurité et de sûreté, etc.).

Le présent document n'a pas pour objectif de répondre à l'obligation d'information des candidats et candidats potentiels sur le contenu du contrat conformément à l'art. 30, (6) de la directive 2012/34 établissant un espace ferroviaire unique européen<sup>2</sup>. Il ne constitue pas un projet de contrat au sens de l'article 4, § 2 de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques.

## 2. Objectifs

La crise sanitaire mondiale a des conséquences importantes sur le monde ferroviaire. Elle révèle et accroît les incertitudes auxquelles doit faire face le secteur. Elle présente également des opportunités pour le (re)déploiement et l'amélioration des services ferroviaires. Un engagement ferme des parties prenantes est dans ce contexte primordial afin d'assurer non seulement le maintien de la qualité du service offert, mais aussi d'établir une vision à long terme renforçant le rôle et l'utilisation du transport ferroviaire.

Le contrat de performance a pour objectif de renforcer l'accessibilité du territoire par des services de transport ferroviaire attractifs au moyen d'une infrastructure sûre, performante et exploitée selon des standards d'excellence. Il permet le développement d'une offre de transport performante répondant de manière qualitative à la demande de mobilité, tant pour le transport de voyageurs que de marchandises. Il contribue de la sorte à un report modal significatif vers le train.

Cet objectif général se traduit, dans le périmètre des activités du gestionnaire d'infrastructure, par les objectifs opérationnels suivants :

1. Augmenter l'utilisation du train tout au long de la journée, en semaine et le week-end, diversifier la clientèle, favoriser de la sorte le report modal vers les transports publics et les modes actifs et la croissance de la part du rail dans l'ensemble des déplacements.
2. Favoriser le report modal vers le rail du trafic de marchandises par une attention spécifique aux besoins des opérateurs de fret ferroviaire et des candidats, des entreprises raccordées et des chargeurs, actuels et potentiels ainsi qu'en facilitant le transport international de marchandises et l'accès au rail depuis et vers des centres d'activité économique importants tels que les ports.

---

<sup>1</sup> [Lien vers la Loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques.](#)

<sup>2</sup> [Lien vers la Directive 2012/34/UE établissant un espace ferroviaire unique européen.](#)

L'objectif est de doubler le volume transporté par rail à l'horizon 2030 au moyen d'une amélioration marquée du transport ferroviaire de marchandises.

3. Faciliter des connections internationales de haute qualité et soutenir ainsi le développement de relations ferroviaires internationales plus nombreuses et plus rapides entre les grandes villes et régions européennes, pour les voyageurs comme pour les marchandises.
4. Valoriser au mieux les ressources investies dans le système ferroviaire en visant en particulier l'amélioration qualitative et quantitative de l'offre de services orientés vers les besoins des clients et la réalisation de gains de productivité et d'efficacité.
5. Améliorer continuellement le service aux clients en termes de nombre et de qualité des sillons, de fiabilité et de ponctualité, de temps de déplacement "end to end", d'accessibilité intégrale, de sécurité, de digitalisation, d'échange d'information, d'efficacité et de réactivité.
6. Collaborer avec les entreprises ferroviaires, les candidats, les chargeurs, les autorités publiques, les sociétés de transport public et les autres gestionnaires d'infrastructure en vue d'une coordination sans cesse améliorée au sein du système ferroviaire et entre le système ferroviaire et son environnement.
7. Développer un réseau ferroviaire innovant, axé sur une utilisation sobre et efficace des ressources et des matières premières, la réalisation d'économies d'énergie, le développement des sources d'énergies renouvelables et des nouvelles technologies permettant de limiter l'impact négatif de ses activités sur l'environnement et au contraire de jouer un rôle actif dans la préservation du climat et de la biodiversité.
8. Développer une politique de gestion des ressources humaines dynamique misant sur la formation continue des travailleurs, l'égalité des chances, la promotion de la diversité et la lutte contre le dumping social, y compris auprès des sous-traitants.

### 3. Caractéristiques du contrat

#### 3.1 Principes généraux

Le contrat de performance définit le calcul et les modalités de paiement des **subventions** par l'Etat pour l'accomplissement des missions de service public d'Infrabel.

- 3.1.1 Les recettes commerciales directes et indirectes perçues dans le cadre des activités entrant dans le champ du contrat sont acquises à Infrabel, sauf disposition contraire, et sont affectées à la réalisation desdites activités.
- 3.1.2 Le contrat élabore les engagements réciproques des parties. Le gestionnaire d'infrastructure est tenu de respecter les obligations de service public, notamment en matière de niveau de service, associées à chaque domaine de prestation. Le contrat prévoit les modalités d'adaptation éventuelle de ces obligations durant la période de validité du contrat.
- 3.1.3 Le contrat fixe, pour chaque type de services régulés, les paramètres de calcul des subventions publiques auxquelles les services prestés ouvrent le droit, ainsi que, le cas échéant, les modalités d'adaptation de ces paramètres durant le contrat.
- 3.1.4 Le contrat prévoit les modalités de financement et de suivi des investissements.
- 3.1.5 Le contrat organise les modalités de publicité et de contrôle relatives à l'utilisation des subventions publiques.

## 3.2 Amélioration continue des performances

Le contrat vise une **amélioration continue des performances**.

- 3.2.1 Des objectifs quantitatifs et qualitatifs, établis sur base d'une méthodologie rigoureuse et vérifiable, sont établis dans chaque domaine de prestation et une trajectoire d'amélioration des performances est tracée. Ces objectifs sont notamment établis pour les thèmes suivants : satisfaction des clients, offre de sillons, disponibilité du réseau, gestion des sillons et des flux de trafic en temps réel, fiabilité et ponctualité, prestations des trains (entre autres en ce qui concerne la vitesse et la satisfaction des voyageurs), accessibilité, sécurité, collaboration avec les parties prenantes, efficacité, gestion des actifs et gains de productivité. Lorsque cela est pertinent, comme par exemple en matière de ponctualité, des objectifs communs sont fixés, sur base d'une méthode identique, pour le gestionnaire d'infrastructure et pour l'(les) opérateur(s) en charge du service public de transport de voyageurs, sans préjudice de la qualité des prestations fournies aux autres utilisateurs du réseau ferroviaire.
- 3.2.2 Les objectifs en matière d'inclusion, de responsabilité sociale et d'amélioration des performances environnementales et énergétiques (performance énergétique notamment des circulations ferroviaires, des bâtiments et des véhicules, approvisionnement énergétique, prévention et gestion des déchets, préservation de la biodiversité entre autres le long des voies, ...), ainsi que les modalités de supervision des progrès réalisés dans ces domaines, sont déterminés.
- 3.2.3 Le contrat décrit la méthodologie du dialogue de performance régulier institué entre l'Etat belge et Infrabel.
- 3.2.4 Le contrat met en place des mécanismes d'incitation et, le cas échéant, de sanction proportionnées relatifs au respect de la trajectoire visée ainsi que des mécanismes d'ajustement au cours de la durée du contrat. Des indicateurs clés de performance (KPI) sont définis pour analyser les performances et vérifier si les objectifs fixés dans le contrat sont atteints ou non. Des seuils clairs sont couplés à chacun de ces objectifs :
- Un seuil inférieur : le seuil minimum nécessaire pour atteindre un niveau de service public bon/acceptable ;
  - Une valeur cible : la valeur nécessaire pour pouvoir parler d'un service public de très bonne qualité ;
  - Un seuil supérieur : lorsque le KPI atteint ce seuil, on peut parler d'un service public d'excellente qualité.
- Si la valeur d'un KPI tombe sous le seuil inférieur, un système de pénalités est d'application. Un processus de détection et de correction des éventuels écarts de performance est mis en place au préalable. Si la valeur d'un KPI est supérieure ou égale au seuil supérieur, une prime peut être accordée. Les modalités en sont décrites en détail dans le contrat à conclure.
- 3.2.5 Le contrat détermine les modalités permettant de garantir que l'autorité compétente dispose des informations nécessaires pour calculer et analyser les KPI définis dans le contrat de performance. L'autorité publie un rapport annuel présentant les résultats des KPI et un aperçu de la réalisation ou non des objectifs. Si l'objectif n'est pas atteint, le contrat prévoit un plan d'approche pour améliorer la valeur du KPI.
- 3.2.6 Une évaluation intermédiaire approfondie (*mid-term review*) est organisée 5 ans après le début du contrat.

### 3.3 Durée

Le contrat est établi pour une durée de 10 ans. La date d'entrée en vigueur est déterminée par le contrat.<sup>3</sup>

### 3.4 Périmètre

Le contrat porte sur le réseau national. Celui-ci comprend à la fois les voies principales et accessoires ainsi que les installations de service nécessaires à l'exploitation du service dépendant du gestionnaire d'infrastructure.

### 3.5 Domaines de prestation

Le contrat de performance détermine des domaines de prestation. Pour chaque domaine de prestation, des obligations de service public sont définies.

#### 3.5.1 *Un réseau performant au bénéfice des utilisateurs*

Infrabel développe une offre attractive de services à destination des utilisateurs du réseau ferroviaire. Le gestionnaire d'infrastructure planifie et organise l'utilisation concomitante du réseau par différents types de clients, actifs dans le transport de voyageurs et de marchandises, opérant sur base commerciale ou dans le cadre d'un contrat de service public. Il tient compte dans l'élaboration de l'offre de sillons et dans la planification de l'évolution du réseau ferroviaire des besoins de ses clients actuels et potentiels ainsi que de la capacité pour l'entretien et le renouvellement du réseau.

#### 3.5.2 *Une gestion optimale de la capacité et du trafic ferroviaire*

Le gestionnaire d'infrastructure répond aux demandes de capacité des candidats tant sur le réseau principal que dans les installations de service dont il est l'exploitant. Il les coordonne dans toute la mesure du possible.

Le gestionnaire d'infrastructure assure une gestion dynamique de la capacité et des flux de trafic en temps réel, y compris dans les installations de service dont il est l'exploitant. Il supervise le rétablissement dans les meilleurs délais des circulations en cas de situation perturbée. Il transmet aux opérateurs une information actuelle, correcte, complète et cohérente sur les circulations en temps réel afin de leur permettre de prendre les dispositions opérationnelles adéquates et d'informer les clients finaux.

Il intègre les conséquences des chantiers à l'infrastructure lors de la planification des circulations et assure la disponibilité des itinéraires de déviation, lorsque ceux-ci existent, en cas de coupure pour travaux planifiés.

#### 3.5.3 *Maintenance et renouvellement de l'infrastructure*

Le gestionnaire d'infrastructure assure l'entretien et le renouvellement des composants de l'infrastructure ferroviaire de sorte à garantir la sécurité d'exploitation et à assurer le niveau requis de performance du réseau. Il développe à cette fin les capacités industrielles requises.

Les activités de maintenance et de renouvellement sont intégrées dans une approche transversale et dynamique de la gestion des actifs. Le gestionnaire d'infrastructure coordonne les activités de maintenance, de renouvellement et de modernisation entre

---

<sup>3</sup> Sous réserve de confirmation par l'arrêté royal d'approbation des contrats.

disciplines, dans le temps et, pour ce qui concerne la mise en œuvre des normes d'accessibilité intégrale, avec le gestionnaire des gares.

### **3.5.4 Prévention des risques et gestion de la sécurité**

Le gestionnaire d'infrastructure est responsable de mettre à disposition des infrastructures répondant aux exigences de sécurité requises pour l'exploitation du réseau. Il veille à la sécurité des circulations, des voyageurs, de son personnel et de toute personne devant intervenir dans ses installations.

Il applique à cette fin une gestion globale du risque qui est intégrée à la structure, aux processus, aux objectifs, à la stratégie, aux choix et à la priorisation des investissements, et aux activités de l'entreprise. Par ailleurs, il met en place un plan de gestion de crise permettant de répondre de manière efficace aux événements ayant un impact sur la continuité de ses activités.

En particulier et de manière non exhaustive, il met en place avec les différents acteurs concernés un plan d'action pour :

- La prévention des dépassements de signaux ;
- La sécurité aux passages à niveau ;
- La prévention du trespassing ;
- La prévention des suicides;
- La sécurité des travailleurs.

### **3.5.5 Relations avec les clients**

Le gestionnaire d'infrastructure entretient et développe des relations étroites et ouvertes avec les utilisateurs du réseau ferroviaire, actuels et potentiels, afin d'intégrer dans ses processus les attentes de ses clients et d'améliorer le service rendu aux voyageurs et aux chargeurs. Il promeut activement les atouts du réseau ferroviaire belge auprès de nouveaux utilisateurs potentiels. Il favorise le lancement de nouveaux services et accompagne les nouveaux candidats souhaitant circuler sur le réseau.

Infrabel s'assure de la qualité de ses services auprès de ses clients directs, entreprises candidates (entreprises ferroviaires ou non) et clients raccordés au réseau ferroviaire, ainsi qu'auprès des ports en tant que partenaires stratégiques incontournables.

Le gestionnaire d'infrastructure contribue à la mise en place de chaînes de déplacement intermodales efficaces « *end to end* » pour les voyageurs et les chargeurs. A cet égard, la qualité des correspondances, pour les voyageurs, et des ruptures de charge, pour le transport de marchandises, fait l'objet d'une attention spécifique.