

Arthur D Little

Mission de promotion de la coopération au sein du secteur ferroviaire

Rapport final à destination du secteur ferroviaire belge

Décembre 2020

Arthur D. Little Benelux S.A.
Rue des Colonies 56
1000 Bruxelles
Belgique
www.adlittle.be

Référence P20001009



Avis de non-responsabilité

Ce rapport a été commissionné par le Service de Sécurité et d'Interopérabilité des Chemins de Fer (dans les termes limitant expressément la responsabilité d'Arthur D. Little). Nos conclusions résultent de l'exercice de notre meilleur jugement professionnel, fondé en partie sur des outils et informations fournis par le Service de Sécurité et d'Interopérabilité des Chemins de Fer et les autres participants au groupe de travail sectoriel. L'utilisation de ce guide par un tiers à quelque fin que ce soit ne doit pas et ne dispense pas ce tiers de faire preuve de la diligence requise pour vérifier le contenu du rapport.

Toute utilisation faite par un tiers de ce document, ou toute dépendance à celui-ci, ou toute décision à prendre s'appuyant sur celui-ci, relève de la responsabilité de ce tiers. Arthur D. Little n'accepte aucune obligation de diligence ni de responsabilité de quelque nature que ce soit envers une telle tierce partie, ni aucune responsabilité pour les dommages, le cas échéant, subis par une tierce partie à la suite de décisions prises ou non, ou d'actions prises, ou non prises, sur la base de ce document.

Résumé pour la direction

Ce document est le rapport final de la mission de promotion de la coopération sectorielle commissionnée par le Service de Sécurité et d'Interopérabilité des Chemins de Fer (SSICF) et réalisée par Arthur D. Little. Cette mission s'est déroulée sur une période de 6 semaines entre novembre et décembre 2020.

Contexte

La mission faisant l'objet de ce rapport fait suite à une première mission d'appui sectorielle qui s'est déroulée entre mars et juin 2020. Cette première mission avait été lancée afin de fournir un appui au secteur dans le cadre de la préparation à la mise en application du quatrième paquet ferroviaire. Elle avait permis d'aboutir aux résultats suivants :

- **La rédaction d'un guide d'aide à la mise en application de l'Arrêté Royal (AR) « Personnel de sécurité » du 09 août 2020.** La mission avait permis d'aboutir à la rédaction d'un guide d'aide à la mise en application du nouvel AR « Personnel de sécurité », adopté dans le cadre de l'arrivée du quatrième paquet ferroviaire. Le guide fournit des lignes directrices pour permettre la mise en conformité par rapport aux dispositions du nouvel AR et l'adoption de bonnes pratiques pour la gestion personnel de sécurité.
- **Le développement de documents de pratiques communes (PC).** Sur la base d'une analyse de la matière transférée des Règles de Sécurité en matière d'Exploitation de l'Infrastructure Ferroviaire (RSEIF) vers les Utilisateurs d'Infrastructure (UI) et d'un travail de concertation avec le secteur, des PC ont été rédigées pour 5 sujets opérationnels considérés comme prioritaires dans le cadre de la coopération entre UI (les règles relatives aux trains ; le freinage des trains ; la visite des trains ; les manœuvres ; les mesures à prendre en cas d'accident, d'obstacle, ou de détresse). Les PC sont des documents non-contraignants, définissant des règles opérationnelles, qui ont vocation à être l'émanation du secteur et ont pour objectif de renforcer l'unité et la sécurité du secteur ferroviaire belge.
- **La préparation d'un document de synthèse concernant les modalités d'échange d'informations entre le Gestionnaire d'Infrastructure (GI) et les Entreprises Ferroviaires (EF) [en lien avec les exigences de l'appendice D1 et D2 de la STI OPEJ].** Un document de synthèse a été produit afin de faire le point sur la problématique de l'échange d'informations entre le GI et les EF et initier des pistes de réflexions pour permettre d'améliorer la situation.

Au-delà de la production de plusieurs livrables, ce premier groupe de travail avait permis d'initier plusieurs discussions sectorielles et de travailler de manière collective sur plusieurs sujets de préoccupations communes. Les échanges avec le secteur tout au long de l'animation du groupe de travail avaient permis d'identifier d'autres chantiers pour lesquels la mise en place d'actions communes, au niveau sectoriel, seraient bénéfiques. De plus, le secteur avait indiqué être globalement favorable à la création d'une association sectorielle ayant pour but de mener des initiatives sectorielles sur des thématiques liées à la sécurité et aux opérations ferroviaires.

Objectifs du projet

Le SSICF a commissionné cette mission afin de promouvoir la coopération sectorielle et définir un cadre pour la mise en œuvre d'initiatives sectorielles futures. Le SSICF propose d'apporter un soutien financier au secteur pour mener d'autres initiatives sectorielles sur la période 2021-2022 et permettre le maintien dans le temps des PC. En complément, le SSICF souhaite entamer une première réflexion concernant la création d'une plateforme sectorielle, permettant de fédérer et structurer les initiatives sectorielles au-delà de 2022.

Ainsi, la mission avait pour objectif de :

- **Développer un processus de gouvernance des Pratiques Communes.** Les PC sont des documents qui ont pour vocation à être l'émanation du secteur et ne sont pas la propriété d'une organisation définie. Néanmoins, il est nécessaire d'en assurer le maintien dans le temps et de permettre l'enrichissement de ces documents en fonction des besoins du secteur. Ainsi, un des objectifs de la mission était d'établir un processus de concertation sectorielle permettant le maintien et le développement dans le temps des PC.

- **Préparer une feuille de route pour la période 2021-2022.** Le SSICF souhaite continuer d'apporter son soutien au secteur par le biais du financement d'initiatives sectorielles futures contribuant à la sécurité ferroviaire. Ainsi, il est nécessaire de développer un programme d'initiatives sectorielles pour la période couvrant les années 2021 et 2022, en accord avec les besoins du secteur et les contraintes budgétaires.
- **Déterminer les orientations stratégiques pour le développement d'une plateforme sectorielle pérenne après 2022.** Etant donné que le soutien financier du SSICF est limité dans le temps, un autre objectif du projet est de déterminer les orientations stratégiques préliminaires à l'établissement d'une plateforme sectorielle pérenne fédérant les initiatives sectorielles au-delà de 2022 (comme par exemple une association sectorielle).

Résultats du projet

1. Développement d'un processus de gouvernance des Pratiques Communes et d'une feuille de route pour la période 2021-2022

La mission a permis d'établir un processus de gouvernance des PC ainsi qu'une feuille de route pour les initiatives sectorielles sur les deux années à venir :

- **La rédaction d'un processus de gouvernance pour les Pratiques Communes.** Un document décrivant le processus de gouvernance des pratiques communes a été développé, présenté au secteur et revu par celui-ci. Le document décrit un processus permettant à la fois le maintien dans le temps des PC existantes et le développement de nouvelles PC, en fonction des besoins du secteur. Le processus est articulé autour de deux cycles de travail annuels, auxquels sont conviés l'ensemble des UI.
- **L'établissement d'une feuille de route sectorielle pour la période 2021-2022.** Une feuille de route pour la période 2021-2022 a été développée, sur la base d'une priorisation des besoins exprimés par le secteur, et en accord avec les contraintes budgétaires. La feuille de route inclut les cycles de travail sur les PC ainsi que d'autres initiatives sectorielles dont la mise en œuvre est prévue sur la période 2021-2022. En dehors des cycles de travail sur les PC, les initiatives sectorielles suivantes ont été intégrées à la feuille de route pour les deux années à venir :
 - **Année 2021 :**
 - Tenue de deux forums d'échange entre EF, en parallèle des cycles de travail annuels sur les PC
 - Evaluation des options permettant d'améliorer l'échange d'informations entre le GI et les EF, dans le cadre des appendices D1 et D2 de la STI OPE
 - Réalisation d'une étude préliminaire visant à déterminer l'approche pour démontrer l'acceptabilité des risques liés aux changements concernant l'immobilisation provisoire dans une installation (changements apportés à la PC – 421 concernant le freinage des trains)
 - **Année 2022 (sous réserve de validation par le groupe de travail sectoriel en 2021) :**
 - Tenue de deux forums d'échange entre EF, en parallèle des cycles de travail annuels sur les PC
 - Développement d'un référentiel commun de compétences pour la tâche critique de sécurité A3 - « Appliquer les règles relatives au freinage, à l'immobilisation et à la composition des trains et des mouvements de manœuvre » de l'AR « Personnel de sécurité », pour le transport de marchandises et voyageurs
 - Développement d'un référentiel commun de compétences pour la tâche critique de sécurité A5 - « Vérifier la conformité d'un train ou d'un mouvement de manœuvre » de l'AR « Personnel de sécurité », pour le transport de marchandises
 - Analyse de l'impact sur la conduite de la transition entre systèmes de signalisation (entre différents niveaux ETCS, entre systèmes ETCS frontaliers, et/ou entre ETCS/TBL)

La feuille de route et le processus de gouvernance des PC sont documentés plus en détail au sein de deux documents distincts de ce rapport.

2. Orientations stratégiques pour progresser vers l'établissement d'une plateforme sectorielle plus pérenne

En complément, la mission a permis d'entamer une réflexion sur l'établissement d'une plateforme sectorielle plus pérenne, à l'horizon 2023. Ce travail a permis de tirer les enseignements suivants :

- **Intérêt du secteur.** D'une manière générale, les EF considèrent que le développement d'une plateforme sectorielle pérenne peut générer de la valeur ajoutée :
 - L'écosystème ferroviaire comprend déjà un grand nombre de forums d'échange ou d'associations sectorielles, au niveau national et international. Ces forums et associations sont globalement reconnus comme étant utiles et l'implication des EF au sein de ceux-ci requière un investissement en temps non négligeable.
 - Néanmoins, il y a un intérêt pour davantage de coopération au niveau national. La plupart des EF estiment qu'il y a un intérêt à accentuer la collaboration entre EF sur des thématiques nationales liées à la sécurité et à l'exploitation ferroviaire. En effet, il n'existe pas de plateformes sectorielles au niveau national visant à favoriser la coopération et à maximiser les synergies entre les EF sur les thématiques de l'exploitation et la sécurité ferroviaire.
- **Progression vers l'établissement d'une association sectorielle.** Pour répondre à ce besoin de coopération au niveau national, la plupart des pays voisins de la Belgique se sont dotés d'associations sectorielles. Par le biais d'une étude de benchmarking, cette mission a permis d'identifier les caractéristiques clés et traits communs de ces structures en matière de financement, gouvernance, et services proposés. De plus, quatre principes directeurs pour progresser vers la création et le développement d'une plateforme sectorielle plus pérenne ont été identifiés :
 - **Procéder pas à pas.** Bien que porteur de valeur ajoutée, le développement d'une association sectorielle est un processus long et parfois délicat. Ainsi, il s'agit d'engranger progressivement de l'expérience, sans brûler les étapes et d'engager les moyens financiers de manière progressive.
 - **Ne pas « réinventer la roue ».** L'écosystème ferroviaire est constitué de diverses plateformes d'échange au niveau national et international. Il convient donc d'éviter toute duplication des efforts par rapport aux initiatives existantes et de veiller à focaliser la plateforme sur la recherche de synergie avec ce qui est « fait ailleurs » (au niveau européen, ou dans les pays voisins).
 - **Prouver la valeur avant d'industrialiser.** Bien que souvent porteuse de forte valeur ajoutée, le risque d'échec associé aux initiatives sectorielles est également élevé. Il est donc préférable de mettre en œuvre des initiatives pilotes pour démontrer progressivement la valeur ajoutée d'une collaboration sectorielle.
 - **Trouver les fronts communs.** Afin de maximiser l'intérêt et l'implication du secteur, une plateforme sectorielle doit avoir clairement identifié les sujets prioritaires sur lesquels il est pertinent de collaborer en raison d'intérêts communs. Il convient donc de s'assurer que les initiatives menées profitent au plus grand nombre.
- **Orientations stratégiques préliminaires.** Les discussions avec le secteur ont également permis d'identifier les orientations stratégiques préliminaires pour le développement d'une plateforme sectorielle pérenne :
 - **Raison d'être et mission.** La majorité des EF considère qu'une plateforme sectorielle pérenne devrait prioritairement chercher à œuvrer pour la sécurité ferroviaire, et ses actions devrait permettre de pouvoir renforcer l'attractivité du mode ferré par rapport aux autres modes. Ainsi, les représentants des EF estiment qu'une association sectorielle devrait prioritairement se focaliser sur les questions liées à l'interopérabilité et la coopération entre les EF, ainsi que la mise en œuvre de la législation.
 - **Services proposés.** En accord avec la raison d'être d'une plateforme sectorielle, la majorité des EF considère qu'une association sectorielle apporterait de la valeur au secteur en se focalisant dans un premier de temps sur les activités de :
 - Veille législative, réglementaire et technique
 - Partage de connaissance et d'informations
 - Soutien technique pour le développement de référentiels communs et standards
 - Soutien à la formation du personnel des EF
 - **Gouvernance et organisation.** Bien qu'à ce stade ces aspects n'ont pas été examinés en détail, deux pistes de réflexions sont envisageables pour établir une plateforme sectorielle plus pérenne à l'horizon 2023 : la création d'une nouvelle association sectorielle ou l'intégration d'une association belge déjà existante.

Avant-propos et objectifs

Ce document est le rapport final de la mission de promotion de la coopération sectorielle commissionnée par le Service de Sécurité et d'Interopérabilité des Chemins de Fer (SSICF) et réalisée par Arthur D. Little. Cette mission s'est déroulée sur une période de 6 semaines entre novembre et décembre 2020.

Contexte

Cette mission fait suite à une première mission d'appui sectorielle qui s'était déroulée entre mars et juin 2020. Cette première mission avait été lancée afin de fournir un appui au secteur dans le cadre de la préparation à la mise en application du 4^{ème} paquet ferroviaire. Elle avait permis d'aboutir aux résultats suivants :

- **La rédaction d'un guide d'aide à la mise en application du nouvel Arrêté Royal (AR) « Personnel de sécurité ».** La mission avait permis d'aboutir à la rédaction d'un guide d'aide à la mise en application du nouvel AR « Personnel de sécurité », adopté dans le cadre de l'arrivée du quatrième paquet ferroviaire. Le guide fournit des lignes directrices pour permettre la mise en conformité par rapport aux dispositions du nouvel AR et l'adoption de bonnes pratiques pour la gestion personnel de sécurité.
- **Le développement de documents de Pratiques Communes (PC).** Sur la base d'une analyse de la matière transférée des Règles de Sécurité en matière d'Exploitation de l'Infrastructure Ferroviaire (RSEIF) vers les Utilisateurs de l'Infrastructure (UI) et d'un travail de concertation avec le secteur, des PC ont été rédigées pour 5 sujets opérationnels considérés comme prioritaires dans le cadre de la coopération entre UI (les règles relatives aux trains ; le freinage des trains ; la visite des trains ; les manœuvres ; les mesures à prendre en cas d'accident, d'obstacle, ou de détresse). Les PC sont des documents non-contraignants, définissant des règles opérationnelles, qui ont pour vocation d'être l'émanation du secteur et ont pour objectif de renforcer l'unité et la sécurité du secteur ferroviaire belge.
- **La préparation d'un document de synthèse concernant les modalités d'échange d'informations entre le Gestionnaire d'Infrastructure (GI) et les Entreprises Ferroviaires (EF) [en lien avec les exigences de l'appendice D1 et D2 de la STI OPEJ].** Ce document de synthèse a été produit afin de faire le point sur la problématique de l'échange d'informations entre le GI et les EF et initier des pistes de réflexions pour permettre d'améliorer la situation.

Au-delà de la production de plusieurs livrables, ce premier groupe de travail avait permis d'initier plusieurs discussions sectorielles et de travailler de manière collective sur plusieurs sujets de préoccupations communes. Ainsi, les échanges avec le secteur tout au long de l'animation du groupe de travail avaient permis d'identifier d'autres chantiers pour lesquels des actions communes, au niveau sectoriel, seraient bénéfiques. En complément, le secteur avait indiqué être globalement favorable à la création d'une association sectorielle ayant pour but de mener des initiatives sectorielles sur des thématiques liées à la sécurité et aux opérations ferroviaires.

Objectifs du projet

Le SSICF a initié cette mission afin de promouvoir la coopération sectorielle et définir un cadre pour la mise en œuvre d'initiatives sectorielles futures, en accord avec les besoins des UI. Le SSICF proposait d'apporter un soutien financier au secteur pour mener d'autres initiatives sectorielles sur la période 2021-2022 et permettre le maintien et l'enrichissement des PC. En complément, le SSICF souhaitait entamer une première réflexion concernant la création d'une plateforme sectorielle pérenne permettant de mener et structurer les initiatives sectorielles au-delà de 2022.

Ainsi, la mission avait pour but de :

- **Développer un processus de gouvernance des Pratiques Communes.** Les PC sont des documents qui ont vocation à être l'émanation du secteur et ne sont pas la propriété d'une organisation définie. Néanmoins, il est nécessaire d'en assurer le maintien dans le temps et de permettre l'enrichissement de ces documents en fonction des besoins du secteur. Ainsi, un des objectifs de la mission était d'établir un processus de concertation sectorielle permettant le maintien et le développement dans le temps des PC.

- **Préparer une feuille de route pour la période 2021-2022.** Le SSICF souhaitait continuer d'apporter son soutien au secteur par le biais du financement d'initiatives sectorielles futures contribuant à la sécurité ferroviaire. Ainsi, il était nécessaire de développer un programme d'initiatives sectorielles pour la période couvrant les années 2021 et 2022, en accord avec les besoins du secteur et les contraintes budgétaires.
- **Déterminer les orientations stratégiques préliminaires pour le développement d'une plateforme sectorielle pérenne après 2022.** Etant donné que le soutien financier du SSICF est limité dans le temps, un autre objectif du projet était de déterminer les orientations stratégiques préliminaires pour l'établissement d'une plateforme sectorielle pérenne fédérant les initiatives sectorielles au-delà de 2022 (comme par exemple une association sectorielle).

Ce document

Ce rapport final a pour but de résumer le travail accompli et les résultats obtenus par le biais de ce projet. Pour ce faire, il est structuré autour de trois sections correspondant à chaque objectif du projet :

- I. Processus de gouvernance des Pratiques Communes.** La première section de ce rapport décrit le travail effectué dans le cadre de l'établissement du processus de gouvernance des PC et résume également le contenu du processus de gouvernance qui a été développé dans le cadre de cette mission. Le processus de gouvernance des PC a pour but de permettre le maintien dans le temps et l'enrichissement des PC existantes ainsi que développement de nouvelles PC
- II. Feuille de route 2021-2022.** Cette section décrit succinctement le processus ayant permis d'aboutir à l'établissement de la feuille de route sectorielle pour la période 2021-2022. Elle décrit également brièvement le contenu de la feuille de route en elle-même. La feuille de route a été développée sur la base d'un recueil des besoins du secteur, et d'une priorisation de ceux-ci, visant à développer des initiatives en accord avec les contraintes budgétaires existantes.
- III. Vers la création d'une plateforme sectorielle pérenne.** La dernière section de ce rapport décrit les orientations stratégiques préliminaires identifiées pour permettre le développement d'une plateforme sectorielle pérenne. Elle repose sur une étude de benchmark menée auprès des associations sectorielles de pays voisins ainsi que sur des entretiens bilatéraux menées avec des représentants des UI.

Table des matières

Résumé pour la direction	3
Avant-propos et objectifs	6
Acronymes	11
I. Processus de gouvernance des Pratiques Communes	12
1.1 Périmètre et objectifs du processus de gouvernance des PC	12
1.2 Approche utilisée pour le développement du processus de gouvernance des PC	12
1.3 Vue d'ensemble du processus de gouvernance des PC	13
1.4 Rôles et responsabilités associés au processus de gouvernance	16
1.5 Modification des PC en dehors des cycles de travail	16
II. Feuille de route 2021-2022	17
2.1 Objectifs et principes de l'approche	17
2.2 Recueil des besoins du secteur	17
2.3 Sélection des « thématiques de travail » prioritaires	18
2.4 Développement de la feuille de route 2021-2022	19
2.5 Finalisation de la feuille de route 2021-2022	20
III. Vers la création d'une plateforme sectorielle pérenne	22
3.1. Contexte et besoin	22
3.2. L'écosystème actuel et l'intérêt du secteur	23
3.3. La situation au sein des pays voisins de la Belgique	25
3.4. Progression vers une association sectorielle plus pérenne	28
3.5. Orientations stratégiques préliminaires pour l'établissement d'une plateforme sectorielle pérenne	30
3.6. L'intérêt de la feuille de route 2021-2022 pour progresser vers l'établissement d'une plateforme sectorielle	33

Conclusion	34
Annexe 1 : Liste des « thématiques de travail » présélectionnées pour le développement de la feuille de route	36
Annexe 2 : Sélection des thématiques sectorielles les plus pertinentes par les UI	38
Annexe 3 : Sélection de l’initiative sectorielle prioritaire pour 2021	40
Annexe 4 : Objectifs et livrables des initiatives sectorielles sélectionnées	41
Annexe 5 : Organisations considérées dans le cadre de l’étude de benchmark	44

Liste des figures

Figure 1 - Vue d'ensemble des cycles de travail « majeur » et « mineur »	15
Figure 2 - Associations, forums et plateforme d'échange à l'intention des EF (non-exhaustif)	23
Figure 3 - Représentation schématique du périmètre d'action des associations, forums et plateformes d'échange existantes (simplifié et non-exhaustif)	25
Figure 4 - Associations sectorielles considérées dans le cadre du benchmark	26
Figure 5 - Exemple de services locaux à forte valeur ajoutée offerts par les associations sectorielles	28
Figure 6 - Principes directeurs pour progresser vers la création et le développement d'une plateforme sectorielle pérenne	29
Figure 7 - Dimensions à adresser dans le cadre de l'établissement d'une plateforme sectorielle pérenne	30
Figure 8 - Les priorités du secteur en matière d'orientations stratégiques pour une association sectorielle	31
Figure 9 - Options envisageables pour la création d'une plateforme de coopération sectorielle à l'horizon 2023	32
Figure 10 - Les axes de travail de la feuille de route 2021-2022	33

Acronymes

Les acronymes suivants sont utilisés au sein du présent rapport.

Acronyme	Signification
ANS	Autorité Nationale de Sécurité. L'ANS de la Belgique est le SSICF.
AR	Arrêté Royal
AR « Personnel de sécurité »	Arrêté Royal du 9 août 2020 déterminant les exigences applicables au personnel de sécurité et au personnel des entités en charge de l'entretien
DOSV	Directeuren Overleg Spoorweg Veiligheid – une plateforme sectorielle néerlandaise
EF	Entreprise(s) Ferroviaire(s)
ETCS	European Train Control System
GI	Gestionnaire d'Infrastructure
GPR	Gestionnaire de Processus
PC	Pratique(s) Commune(s)
RDEI	Règlementation et Documentation pour l'Exploitation de l'Infrastructure
RINF	Registre de l'Infrastructure
RSEIF	Règles de Sécurité en matière d'Exploitation de l'Infrastructure Ferroviaire
RSSB	Rail Safety and Standards Board
SGS	Système de Gestion de la Sécurité
SSICF	Service de Sécurité et d'Interopérabilité des Chemins de Fer. L'ANS de la Belgique.
STI	Spécification Technique d'Interopérabilité
STI OPE	Règlement d'exécution (UE) n° 2019/773 de la Commission du 16 mai 2019 concernant la spécification technique d'interopérabilité relative au sous-système « Exploitation et gestion du trafic » du système ferroviaire de l'Union européenne
TBL	Transmission Balise-Locomotive
UI	Utilisateur(s) de l'Infrastructure
UTP	Union des Transports Publics – l'association suisse des entreprises de transport public
VDV	Verband Deutscher Verkehrsunternehmen – l'association allemande des entreprises de transport

I. Processus de gouvernance des Pratiques Communes

Le projet a permis d'aboutir à la mise en place d'un processus de gouvernance des PC qui ont développées au cours du projet précédent. Le processus de gouvernance des PC a pour but de permettre le maintien dans le temps et l'enrichissement des PC existantes ainsi que le développement de nouvelles PC au cours du temps. Ce processus de gouvernance repose sur une approche de mise à jour et développement des PC structurés autour de deux cycles de travail annuels.

I.1 Périmètre et objectifs du processus de gouvernance des PC

Au cours de la mission d'appui au secteur ferroviaire organisée de mars à juin 2020, des PC ont été rédigées sur la base de la matière transférée aux UI (suite à la disparition du RSEIF) et d'une concertation sectorielle.

Les PC sont des documents non-contraignants faisant consensus au sein du secteur, pouvant être référencés au sein des Système de Gestion de la Sécurité (SGS) des UI et formant un référentiel commun pour la collaboration entre UI. Les PC ont pour objectif de renforcer l'unité et la sécurité du secteur ferroviaire belge.

Cinq PC ont été développées dans le cadre de la mission d'appui au secteur de mars à juin 2020 :

- **PC 411** – Les règles relatives aux trains
- **PC 421** – Le freinage
- **PC 431** – La visite des trains
- **PC 541** – Le service des manœuvres
- **PC 551** – Les mesures à prendre en cas d'accident, d'obstacle ou de détresse

Les PC sont des documents qui ont vocation à être l'émanation du secteur et elles ne sont pas la propriété d'une organisation définie. Néanmoins, il est nécessaire d'assurer le maintien dans le temps et le développement des documents pour que ceux-ci soient adaptés en fonction des évolutions du contexte opérationnel, de la législation et la réglementation (en particulier la Règulation et Documentation pour l'Exploitation de l'Infrastructure (RDEI) et les Spécifications Techniques d'Interopérabilité (STI)), de la technique, et des besoins du secteur.

L'objectif du processus de gouvernance des PC est de permettre le maintien dans le temps et l'enrichissement des PC existantes ainsi que le développement de nouvelles PC – en accord avec le principe fondamental selon lequel les PC sont des documents produits « par le secteur, et pour le secteur ».

I.2 Approche utilisée pour le développement du processus de gouvernance des PC

La rédaction du processus de gouvernance des PC a été entreprise par Arthur D. Little mais elle a veillé à impliquer les UI. La rédaction du processus de gouvernance a été articulée au cours des étapes suivantes :

- **Développement d'un projet de processus de gouvernance des PC.** Un projet de processus de gouvernance des PC a été développé par Arthur D. Little sur la base de la méthode de travail adoptée lors du développement initial des PC, et d'une analyse du retour d'expérience provenant des UI. Le retour d'expérience des UI a été collecté par le biais d'entretiens bilatéraux menés en début de projet.
- **Présentation du projet de processus de gouvernance des PC au cours de l'atelier de travail du 17 novembre.** Le projet de processus de gouvernance des PC a été présenté au cours du premier atelier de travail de la mission. Au cours de cette présentation, les étapes du cycle de travail sur les PC, les jalons clés, et le calendrier du cycle de travail ont été présentés aux UI, tout comme les rôles et responsabilités des différents acteurs associés au processus de gouvernance des PC. Les UI étaient invités à partager leurs commentaires et poser leurs questions sur cette première ébauche. De plus, un sondage Mentimeter® et

une enquête en ligne avaient été organisés pour recueillir le point de vue des UI en ce qui concerne la périodicité des cycles de travail sur les PC et leurs interfaçage par rapport aux entrées en vigueur des modifications conséquentes et non-conséquentes des RDEI.

- **Rédaction du processus de gouvernance des PC et revue par le secteur d'une version projet.** Suite à la présentation au cours de l'atelier de travail, le processus de gouvernance a été formalisé au sein d'un document Word qui a été mis à disposition du secteur pour revue et commentaires. Cette version projet intégrait les clarifications liées aux commentaires du secteur au cours du premier atelier de travail.
- **Mise à jour du processus de gouvernance des PC et présentation au cours du second atelier de travail.** Suite à la réception des commentaires des UI, le processus de gouvernance des PC a été mis à jour et présenté au cours du second atelier de travail sur les PC. De plus, le processus de gouvernance a été mis à jour pour intégrer et définir la notion de cycle de travail mineur. Cette notion a été introduite pour réduire l'étendue de temps et la charge de travail nécessaire pour l'exécution des cycles de travail, tout en maintenant les exigences associées à la vérification des PC avant leurs publications officielles. Les UI étaient invités à partager leurs commentaires et poser leurs questions par rapport aux modifications proposées.
- **Publication de la version finale du processus de gouvernance des PC.** À la suite du second atelier de travail, la version finale du processus de gouvernance a été partagée avec le secteur par le biais du site SharePoint / TEAMS prévu à cet effet.

1.3 Vue d'ensemble du processus de gouvernance des PC

Le processus de gouvernance des PC est structuré autour de cycles de travail mineurs et majeurs. Un cycle de travail majeur est structuré autour de quatre phases et neuf activités :

- **Phase 1 : Lancement et préparation de l'atelier de travail**
 - Activité 1.1 : Initier le cycle de travail
 - Activité 1.2 : Formuler les propositions de contenu
 - Activité 1.3 : Consolider les propositions du secteur et préparer le document support pour l'atelier de travail
- **Phase 2 : Tenue de l'atelier de travail**
 - Activité 2.1 : Faciliter l'atelier de travail et documenter les décisions
 - Activité 2.2 : Participer à l'atelier de travail, se prononcer sur les propositions de contenu et revoir le tableau de compte rendu
- **Phase 3 : Rédaction et mise à jour des documents**
 - Activité 3.1 : Mettre à jour les PC existantes, rédiger les nouvelles PC, et mettre les « drafts » à disposition du secteur
 - Activité 3.2 : Documenter les points ouverts (points non validés mais pour lesquels il y a une volonté de consensus)
- **Phase 4 : Validation et correction**
 - Activité 4.1 : Vérifier les documents produits
 - Activité 4.2 : Corriger les documents (si nécessaire), publier les versions finales et clôturer le cycle de travail

Chaque cycle de travail majeur est articulé autour d'un atelier de travail. En complément, une réunion de lancement est tenue en début de cycle de travail et une réunion de clôture est organisée en fin de cycle de travail.

Le cycle de travail mineur est globalement structuré de la même manière que le cycle de travail majeur mais il n'a pas pour objectif d'aboutir à une mise à jour des documents, sauf en cas de besoins urgents (exemple : contradiction par rapport à une évolution réglementaire). D'une manière générale, les propositions des UI seront discutées de la même manière mais elles ne seront incorporées dans les PC qu'au cours du cycle de travail majeur suivant. Le recueil des points ouverts sera utilisé pour documenter les décisions adoptées au cours d'un cycle de travail mineur qui seront intégrées au cours d'un cycle de travail majeur suivant.

Chaque année, un cycle de travail majeur et un cycle de travail mineur sont réalisés¹. Le cycle de travail majeur est organisé au cours du premier semestre (objectif de clôture du cycle au mois de juin) de l'année tandis que le cycle de travail mineur est organisé au cours du second semestre de chaque année (objectif de clôture du cycle au mois de décembre).

Les cycles de travail sur les PC sont effectués en amont des mises en application conséquentes ou non-conséquentes des RDEI² qui ont généralement lieu au mois de juin ou décembre de chaque année. L'objectif de l'interfaçage avec les mises à jour des RDEI est double :

- Permettre de prendre en considération les modifications apportées au RDEI au cours de la mise à jour des PC
- Limiter la répétition des efforts de mise à jour des SGS en permettant l'intégration simultanée des mises à jour relatives aux PC et RDEI

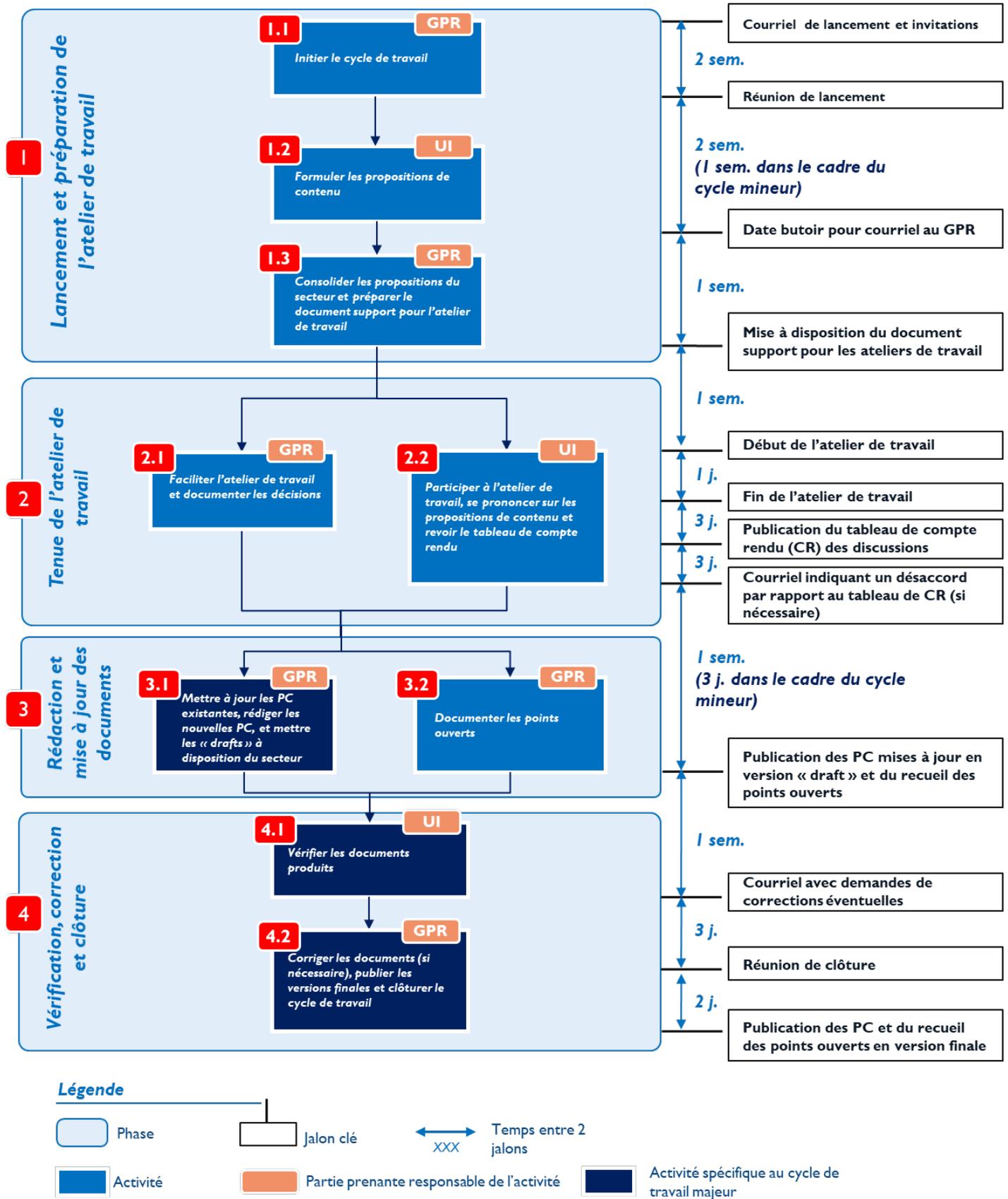
Le cycle de travail majeur s'effectue sur une période d'approximativement 11 semaines, du lancement (courriel annonçant le lancement du cycle de travail) à la clôture de celui-ci (publication des PC en version finale). Le cycle de travail mineur s'effectue sur une période d'approximativement 7 semaines, du lancement (courriel annonçant le lancement du cycle de travail) à la clôture de celui-ci.

Une vue d'ensemble du cycle de travail majeur et mineur, des jalons clés, et des rôles et responsabilités qui y sont associés est présentée par le biais de la [figure 1](#) en page suivante.

¹ La périodicité biannuelle de réalisation des cycles de travail a été fixée sur la base d'un sondage Mentimeter[®] et d'une enquête en ligne effectuée auprès du secteur.

² RDEI 421 – Communication entre les organes de gestion, d'exploitation et de régulation du GI et de l'UI, version 1 du 02.03.2020, section 7.5.4 – Publication des modifications au RDEI.

Figure 1 - Vue d'ensemble des cycles de travail « majeur » et « mineur »



I.4 Rôles et responsabilités associés au processus de gouvernance

Les rôles et responsabilités des différents acteurs du processus de gouvernance des PC sont les suivants :

- Les UI :
 - Sont des forces de proposition pour l'enrichissement des PC existantes ou le développement de nouvelles PC
 - S'assurent que les propositions soumises sont en accord avec la réglementation et la législation
 - Participent aux réunions et ateliers de travail et expriment leurs points de vue au cours de ceux-ci
 - Participent au vote concernant l'adoption des propositions de modification
 - Assurent la revue des PC et le recueil des points ouverts
 - Demandent, si nécessaire, de procéder à des corrections des PC
- Le Gestionnaire de Processus (GPR) :
 - Assure la gestion du cycle de travail sur les PC
 - Consolide les propositions du secteur préalablement à l'atelier de travail et en assure une revue d'expert pour en vérifier la conformité par rapport aux exigences de la réglementation et législation
 - Facilite et anime les réunions et l'atelier de travail
 - Prend en compte les points de vue des différents acteurs et facilite le consensus
 - Prend en charge la rédaction du tableau de compte rendu de l'atelier de travail
 - Assure l'effort de rédaction associé à la mise à jour des PC existantes, à la création de nouvelles PC et au maintien du recueil des points ouverts
- Le SSICF :
 - Désigne le GPR
 - Assure le pilotage du processus et s'assure que le GPR agit conformément au processus de gouvernance des PC
 - Valide le planning du cycle de travail sur les PC
 - Fournit une assistance logistique
 - Est consulté, si nécessaire, en cas de besoin d'éclaircissements opérationnels et/ou réglementaires
 - Ne valide pas les PC mais donne son point de vue et émet des réserves s'il l'estime nécessaire
 - Peut demander au GPR d'indiquer explicitement au sein de la PC la nécessité pour l'UI de se conformer aux exigences du règlement (UE) n° 402/2013 s'il estime qu'une modification des PC approuvée par les UI au cours de l'atelier de travail est potentiellement détrimentaire à la sécurité
 - A un droit de veto lui permettant de s'opposer à l'introduction, au sein des PC, de propositions qui sont non-conformes à la réglementation ou législation

I.5 Modification des PC en dehors des cycles de travail

Les PC sont uniquement modifiées au cours des cycles de travail sur les PC, sauf si une erreur ou une non-conformité par rapport à la réglementation ou législation est identifiée en dehors des cycles de travail.

Après la tenue de la réunion de clôture et publication des versions finales des PC, si un UI identifie une erreur dans les PC, ou une non-conformité des PC par rapport à la réglementation ou législation, il en informe le SSICF par courriel. Le SSICF décidera de la suite à donner en la matière.

II. Feuille de route 2021-2022

Cette section décrit succinctement le processus ayant permis d'aboutir à l'établissement de la feuille de route sectorielle pour la période 2021-2022. Elle fournit également une brève description du contenu de la feuille de route en elle-même. Cette feuille de route a été définie sur la base d'échanges avec le secteur, d'une analyse et d'une priorisation des besoins des UI, et d'arbitrage du SSICF, afin d'aligner le contenu de la feuille de route avec les contraintes budgétaires ainsi que l'intérêt du secteur.

2.1 Objectifs et principes de l'approche

La mission d'appui au secteur qui a été menée au cours du mois de mars à juin 2020 avait permis de mettre en avant les bénéfices associés à la collaboration sectorielle sur un certain nombre de sujets liés à la sécurité et aux opérations ferroviaires. En effet, les initiatives sectorielles permettent, entre autres, de :

- Développer une interprétation commune de la législation et/ou réglementation
- Renforcer les échanges entre acteurs du secteur (EF, GI, ASN) et le partage des bonnes pratiques
- Limiter la duplication des efforts entre les UI

Ainsi, en complément du travail effectué au cours de l'année 2020, le SSICF souhaite poursuivre la mise en œuvre d'un programme d'initiatives sectorielles pour la période 2021-2022. Afin de définir le contenu de ce programme, il était nécessaire de prendre connaissance des besoins du secteur et de définir les priorités du secteur. Ce travail de recensement des besoins sectoriels et de définition des priorités avait pour but de permettre le développement d'une feuille de route sectorielle pour la période 2021-2022.

2.2 Recueil des besoins du secteur

La première étape du projet a consisté en l'organisation d'entretiens bilatéraux avec l'ensemble des UI. L'objectif des entretiens bilatéraux était d'échanger librement avec l'ensemble des UI sur les sujets suivants :

- Discuter du retour d'expérience par rapport à la mission précédente qui avait été organisée entre mars et juin 2020, ceci afin d'identifier les axes d'amélioration sur lesquels travailler et les points forts à maintenir dans le cadre des initiatives sectorielles futures³
- Discuter des initiatives sectorielles potentielles qui avaient été identifiées au cours de la mission précédente⁴, afin de déterminer le niveau d'intérêt du secteur pour celles-ci
- Echanger sur les défis et besoins actuels du secteur, afin d'identifier des initiatives sectorielles potentielles pouvant permettre d'apporter un soutien au secteur

Les entretiens bilatéraux se sont principalement tenus au cours de la semaine du 9 novembre 2020, préalablement à la tenue du premier atelier de travail. Ces entretiens ont permis d'identifier des « thématiques de travail » autour desquels il est possible de mener des initiatives sectorielles apportant de la valeur au secteur dans le cadre de la feuille de route 2021-2022.

Un travail de consolidation des outputs des entretiens bilatéraux a permis d'identifier 12 « thématiques de travail », groupées au sein de 3 catégories :

- **Catégorie A. Opérationnelle.** La catégorie opérationnelle regroupait l'ensemble des sujets ayant pour but d'harmoniser et améliorer les pratiques opérationnelles pour réduire les risques aux interfaces entre UI et faciliter la coopération entre les UI. Elle incluait également les sujets liés à la gestion du personnel de sécurité. Cette catégorie regroupait les « thématiques de travail » suivantes :

³ Ce retour d'expérience a également été pris en compte le cadre du développement du processus de gouvernance décrit au sein de la partie I. Processus de gouvernance des Pratiques Communes de ce rapport.

⁴ Voir le rapport final de la mission précédente : « Mission d'appui au secteur ferroviaire dans le cadre du plan de réduction des règles nationales de sécurité et la mise en œuvre du 4ème paquet ferroviaire », Juin 2020.

- A1. Développer des référentiels communs de compétences pour les tâches critiques de sécurité et établir un cadre pour la reconnaissance mutuelle de la formation du personnel de sécurité
- A2. Faciliter la production des livrets de ligne pour les conducteurs de train
- A3. Limiter la répétition des formations permanentes des conducteurs de train travaillant pour plusieurs EF
- A4. Mener une évaluation des risques commune pour valider les changements concernant l'immobilisation provisoire
- A5. Standardiser la documentation nécessaire à l'échange de matériel entre EF
- **Catégorie B. *Système de Gestion de la Sécurité***. Cette catégorie regroupait les sujets relevant davantage de l'ordre du SGS, qui sont moins directement liés aux opérations ferroviaires courantes. L'objectif était de rechercher des synergies entre les parties prenantes afin d'améliorer la gestion des risques. Cette catégorie regroupait les « thématiques de travail » suivantes :
 - B1. Aligner les procédures liées aux situations d'urgence / détresse et mener des exercices en communs
 - B2. Mener des analyses de risques en commun pour les faisceaux
 - B3. Faciliter la veille réglementaire pour la Belgique et l'Europe
 - B4. Développer un lexique ferroviaire commun
- **Catégorie C. *Plateformes d'échange entre EF***. Cette catégorie a pour but de regrouper les initiatives qui intégraient une forte dimension « échange et partage d'expérience », ayant pour but d'aboutir sur une position commune entre EF. Cette catégorie regroupait les « thématiques de travail » suivantes :
 - C1. Analyser l'impact de la transition entre les systèmes de signalisation (ETCS/TBL)
 - C2. Evaluer les risques associés au report des formations et examens médicaux associés à la Covid-19
 - C3. Créer un forum d'échange par les EF et pour les EF (agenda fixé par les EF)

L'*annexe I* présente plus en détail ces « thématiques de travail », qui ont été présentées au cours de l'atelier de travail du 17 novembre 2020.

Il convient de noter que cette liste de « thématiques de travail » n'intègre pas les idées émises au cours des entretiens bilatéraux, lorsque celles-ci étaient :

- Uniquement de l'ordre du GI
- Très spécifiques aux besoins de l'EF et non partagées par les autres EF
- Liées à une modification de la réglementation
- Trop ambitieuses dans le cadre du périmètre de la feuille de route
- Pas suffisamment propres à la Belgique

2.3 Sélection des « thématiques de travail » prioritaires

L'ensemble des « thématiques de travail » identifiées au cours des entretiens bilatéraux ont été présentées au cours de l'atelier de travail du 17 novembre 2020. Cette présentation reposait sur :

- Une description de l'objectif des « thématiques de travail »
- Une description succincte du principe des « thématiques de travail » (tel que discuté avec les EF au cours des entretiens bilatéraux)
- Une description brève de l'intérêt de la « thématique de travail »

Cette présentation était également l'opportunité d'avoir un premier échange concernant les initiatives sectorielles et d'apporter les clarifications éventuellement requises au secteur.

Sur cette base, les EF ont eu l'opportunité de voter pour sélectionner les « thématiques de travail » sur lesquelles focaliser les efforts dans le cadre du développement de la feuille de route pour la période 2021-2022, et ceci de 2 manières :

- **Au cours de l'atelier de travail par le biais d'un vote Mentimeter®.** Chaque participant à l'atelier de travail avait l'opportunité de sélectionner une ou plusieurs initiatives par catégorie (en fonction des catégories). L'objectif était d'avoir une première vue d'ensemble sur les préférences du secteur et d'en discuter.
- **Suite à l'atelier de travail par le biais d'une enquête en ligne.** Chaque EF a complété une enquête en ligne à la suite de l'atelier de travail afin de sélectionner les initiatives qu'elle souhaiterait préférentiellement mettre en œuvre dans le cadre de la feuille de route pour la période 2021-2022. L'enquête en ligne avait pour but de permettre aux EF un temps de réflexion et visait à maintenir l'égalité entre les voix des différentes EF (le nombre de représentant de chaque EF n'étant pas forcément égal pour chaque atelier de travail).

L'annexe 2 présente le résultat du sondage Mentimeter® et de l'enquête en ligne ayant contribué à la sélection des initiatives prioritaires pour la feuille de route 2021-2022.

2.4 Développement de la feuille de route 2021-2022

Suite à l'identification des « thématiques de travail » prioritaires dans le cadre de la feuille de route 2021-2022, un travail a été entrepris afin de décliner les « thématiques de travail », identifiées sur la base du vote des UI, en initiatives sectorielles réalisables, en accord avec les contraintes budgétaires liées au financement de la feuille de route.

Sur la base des « thématiques de travail » prioritaires identifiées par le secteur, les initiatives sectorielles suivantes ont été développées et proposées au secteur au cours de l'atelier du 8 décembre 2020 :

- Evaluation des options permettant d'améliorer l'échange d'informations entre le GI et les EF, dans le cadre de l'appendice D1 et D2 de la STI OPE
- Création d'un forum d'échange « par les EF et pour les EF »
- Réalisation d'une étude préliminaire visant à déterminer l'approche pour démontrer l'acceptabilité des risques liés aux changements concernant l'immobilisation provisoire dans une installation (changement de la PC – 421 Le freinage des trains)
- Réalisation d'une note de synthèse concernant le *fascicule 511 – Plan d'Urgence Externe d'Infrabel – Coordination entre le GI et les UI* du RDEI, dont la publication et la mise en application est prévue au cours de 2021
- Analyse de l'impact sur la conduite de la transition entre systèmes de signalisation (différents niveaux ETCS et/ou entre ETCS/TBL)
- Développement d'un référentiel commun des compétences pour la tâche critique de sécurité concernant la visite d'un train (pour les EF de transport de marchandises)
- Développement d'un référentiel commun des compétences pour la tâche critique de sécurité concernant la desserte des quais (pour les EF de transport de voyageurs)

L'ensemble de ces initiatives ont été présentées par le biais de fiches présentant pour chaque initiative les points suivants :

- L'objectif de l'initiative
- Les lignes directrices de l'approche
- Les challenges et facteurs de succès associés aux initiatives
- Les livrables des initiatives
- Les parties prenantes à impliquer (EF, et/ou SSICF, et/ou GI)

La présentation des initiatives au cours de l'atelier de travail du 8 décembre avait pour but:

- De décrire l'objectif de l'initiative et l'approche proposée

- D'échanger sur l'intérêt des initiatives et des approches proposées pour chacune d'elle
- D'avoir une discussion en ce qui concerne la faisabilité des initiatives et les inputs du secteur
- De prioriser les initiatives dans le temps pour l'établissement de la feuille de route 2021-2022

Un sondage Mentimeter® a été organisé au cours de l'atelier de travail afin que les UI puissent voter pour sélectionner l'initiative qui doit prioritairement être menée en 2021 plutôt qu'en 2022. Le sujet concernant l'échange d'informations entre le GI et les EF avait été sélectionné au préalable, par le SSICF, comme un sujet devant être mené en 2021. De plus, l'initiative relative à la création d'un forum d'échange « par les EF et pour les EF » sera menée deux fois par an, en parallèle de l'atelier de travail sur les PC.

L'annexe 3 présente le résultat du sondage mené pour sélectionner l'initiative sectorielle prioritaire pour 2021.

Le sondage Mentimeter® a permis de déterminer que le secteur souhaiterait que l'initiative relative à la réalisation d'une étude préliminaire pour démontrer l'acceptabilité des risques liés aux changements concernant l'immobilisation provisoire dans une installation (changement au sein de la PC liée au freinage des trains), soit effectuée en 2021 plutôt qu'en 2022.

2.5 Finalisation de la feuille de route 2021-2022

Suite à l'atelier de travail du 8 décembre 2020, un certain nombre d'ajustements ont été réalisés au niveau de la feuille de route pour prendre en compte le retour du secteur :

- En accord avec la voie du secteur, l'initiative concernant la réalisation de l'étude préliminaire sur les changements relatifs à l'immobilisation provisoire dans une installation a été sélectionnée comme étant l'initiative à mener dans le cadre de la feuille de route 2021-2022
- Les EF de transport de voyageurs ont indiqué avoir une préférence pour le développement d'un référentiel de compétences concernant la tâche critique de sécurité A3 plutôt que C5. En complément, les EF de transport de marchandises étaient partagées entre le développement d'un référentiel commun pour la tâche critique de sécurité A3 ou A5. Ainsi, il a été décidé d'intégrer les initiatives sectorielles suivantes liées aux tâches critiques de sécurité au sein de la feuille de route 2021-2022⁵ :
 - Développer, en impliquant à la fois les EF de transport de marchandises et de voyageurs, un référentiel commun de compétences pour la tâche critique de sécurité A3 - « Appliquer les règles relatives au freinage, à l'immobilisation et à la composition des trains et des mouvements de manœuvre » de l'AR « Personnel de sécurité »
 - Développer, en impliquant uniquement les EF de transport de marchandises, un référentiel commun de compétences pour la tâche critique de sécurité A5 - « Vérifier la conformité d'un train ou d'un mouvement de manœuvre » de l'AR « Personnel de sécurité »
- L'initiative concernant le développement d'une note de synthèse sur le fascicule 511 – Plan d'Urgence Externe d'Infrabel – Coordination entre le GI et les UI du RDEI n'a pas été sélectionnée par le secteur comme étant l'initiative à mener prioritairement en 2021. Néanmoins, étant donné que la publication et la mise en application de ce fascicule RDEI est prévue pour 2021, il ne semble pas pertinent de maintenir cette initiative dans le cadre de la feuille de route pour 2022. Ainsi, il est proposé de substituer le travail initialement prévu sur ce fascicule par un travail sur une modification de la réglementation du GI dont la mise en application est prévue en 2022 ou 2023⁶.

La feuille de route pour la période 2021-2022 est composée des initiatives sectorielles en plus des cycles de mise à jour des pratiques communes. Elle est ainsi composée des éléments suivants, réparties sur la période 2021-2022 :

- Année 2021 :

⁵ Cette initiative sera confirmée ou revisitée, en concertation avec le secteur, au cours des initiatives sectorielles menées en 2021.

⁶ Le périmètre de cette initiative et le choix de la modification réglementaire couverte seront définis, en concertation avec le secteur, au cours des initiatives sectorielles menées en 2021.

- Exécution d'un cycle de travail majeur sur les PC, au cours du premier semestre de l'année
 - Tenue, en parallèle du cycle de travail majeur, du premier forum annuel d'échange entre EF
- Evaluation des options permettant d'améliorer l'échange d'informations entre le GI et les EF, dans le cadre de l'appendice D1 et D2 de la STI OPE
- Réalisation d'une étude préliminaire visant à déterminer l'approche pour démontrer l'acceptabilité des risques liés aux changements concernant l'immobilisation provisoire dans une installation (changement de la PC – 421 Le freinage des trains)
- Exécution d'un cycle de travail mineur sur les PC, au cours du deuxième semestre de l'année
 - Tenue, en parallèle du cycle de travail mineur, du second forum annuel d'échange entre EF
- **Année 2022 (sous réserve de validation par le groupe de travail sectoriel en 2021) :**
 - Exécution d'un cycle de travail majeur sur les PC, au cours du premier semestre de l'année
 - Tenue, en parallèle du cycle majeur, du premier forum annuel d'échange entre EF
 - Développement d'un référentiel commun de compétences pour la tâche critique de sécurité A3 de l'AR « Personnel de sécurité » pour le transport de marchandises et voyageurs
 - Développement d'un référentiel commun de compétences pour la tâche critique de sécurité A5 de l'AR « Personnel de sécurité » pour le transport de marchandises
 - Analyse de l'impact sur la conduite de la transition entre systèmes de signalisation (entre différents niveaux ETCS, et/ou entre ETCS/TBL)
 - Rédaction d'une note de synthèse concernant une évolution de la réglementation du GI
 - Exécution d'un cycle de travail mineur sur les PC, au cours du deuxième semestre de l'année
 - Tenue, en parallèle du cycle de travail mineur, du second forum annuel d'échange entre EF

Les objectifs et les livrables associés à chacune de ces initiatives sont résumés au sein de l'[annexe 4](#).

III. Vers la création d'une plateforme sectorielle pérenne

En complément du travail effectué dans le cadre de la rédaction du processus de gouvernance des PC et du développement de la feuille de route 2021-2022, la mission a également cherché à déterminer l'intérêt du secteur et les orientations stratégiques préliminaires associées à la mise en place d'une plateforme de collaboration sectorielle plus pérenne⁷ (comme par exemple une association sectorielle). Cette section résume le travail effectué et les résultats clés.

3.1. Contexte et besoin

En Belgique, il n'existe pas à l'heure actuelle d'association sectorielle ayant pour but de mener des groupes de travail ou fournir des services au secteur. Ces associations sectorielles existent dans la plupart des pays voisins et ont généralement pour objectif de :

- Servir de forum d'échange et de discussion entre les acteurs du secteur
- Fournir des services au secteur lorsqu'il y a des possibilités de synergie et de mutualisation des coûts
- Favoriser le partage de bonnes pratiques entre les acteurs du secteur
- Permettre la définition de référentiels communs facilitant la coopération et réduisant les risques aux interfaces entre les acteurs du secteur

La mise en place d'une telle association sectorielle semble particulièrement pertinente dans le contexte actuel car :

- La libéralisation du marché ferroviaire, en accord avec la politique européenne en la matière, entraîne une diminution des règles nationales et donc la perte de référentiels communs prescriptifs
- Le rôle du GI a été recentré sur les activités relevant purement de la gestion de l'infrastructure, et celui-ci joue un « rôle d'encadrement des EF » moins fort que dans le passé
- Concomitamment, en raison de la libéralisation du marché, de nouveaux acteurs avec des niveaux de ressources et de compétences internes plus modestes apparaissent au sein du secteur
- Le cadre réglementaire belge ne définit pas de rôle pour l'Autorité Nationale de Sécurité (ANS) dans le domaine de la définition de référentiels pour le secteur

Le souhait de créer une nouvelle association sectorielle a été discuté lors d'une réunion tenue au cours de la précédente mission d'appui au secteur. Au cours de cette première discussion, 97%⁸ des participants avaient voté en faveur de la création d'une association sectorielle.

Le SSICF propose d'apporter son soutien financier pour la mise en œuvre d'une feuille de route sectorielle pour les années 2021-2022. Cependant, il convient de noter que :

- Cette feuille de route ne peut satisfaire l'ensemble des besoins exprimés par le secteur. Afin de réguler la charge de travail pour les deux années à venir et respecter les contraintes budgétaires, il a été nécessaire de sélectionner un nombre limité d'initiatives sectorielles bien spécifiques, et donc d'écarter plusieurs thématiques de collaboration sectorielle pour lesquelles les UI avaient exprimé un besoin (voir la section [II. Feuille de route 2021-2022](#)).
- Des besoins nouveaux sont susceptibles d'apparaître dans le futur, en fonction, par exemple, de l'évolution de la réglementation et du contexte opérationnel.

⁷ Ce rapport utilise le terme de « plateforme sectorielle pérenne » plutôt qu'association afin de ne pas préjuger de la nature de la structure sectorielle pérenne.

⁸ Enquête menée avec Mentimeter® lors de la réunion de lancement du flux de travail "matière transférée du RSEIF aux UI" le 22 avril 2020 et comprenant les réponses de 30 participants.

Ainsi, le SSICF souhaitait entamer un travail de réflexion concernant la création d'une plateforme sectorielle pérenne future, afin de :

- Déterminer l'intérêt du secteur pour la création d'une plateforme sectorielle plus pérenne après 2022
- Cadrer le périmètre d'une plateforme sectorielle, et les services éventuels que celle-ci peut offrir
- Initier une réflexion sur la forme que pourrait prendre cette plateforme sectorielle plus pérenne, et la manière dont une progression vers ce type de structure est envisageable

3.2. L'écosystème actuel et l'intérêt du secteur

Au cours de ce projet, des entretiens bilatéraux ont été menés avec l'ensemble des UI. Ces entretiens bilatéraux ont permis de déterminer l'intérêt et le point de vue du secteur pour la création d'une plateforme sectorielle plus pérenne.

Au cours de ces entretiens bilatéraux, les représentants des UI ont mis en avant les éléments suivants :

- Bien qu'il n'existe pas à l'heure actuelle d'association sectorielle belge à proprement parler, il existe déjà un grand nombre d'organisations et forums ayant pour but de fédérer les initiatives à l'intention des EF, que ce soit au niveau national ou au niveau international. La *figure 2* fournit une vue d'ensemble des principales organisations et forums existants en la matière, tant au niveau national qu'international
- L'implication des UI au sein de ces forums ou associations sectorielles demande déjà un investissement en temps et en argent souvent estimé comme étant non-négligeable
- Etant donné le contexte politique et opérationnel du secteur ferroviaire actuel, l'intérêt de la collaboration entre UI réside principalement au niveau international, et particulièrement européen, plutôt qu'au niveau national

Figure 2 - Associations, forums et plateforme d'échange à l'intention des EF (non-exhaustif)

Niveau international		Niveau national	
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rédige des documents techniques favorisant la compréhension et la mise en œuvre de la réglementation et le développement d'une « Single European Railway Area » 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Informe les EF des évolutions de la réglementation opérationnelle et permet la concertation sur la gestion des interfaces EF / GI d'un point de vue opérationnel et sécurité
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Facilite la coopération internationale entre les acteurs du monde ferroviaire au niveau politique et technique 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Organise les concertations sécurité et des groupes de travail sur des sujets liés à la sécurité d'exploitation
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Représente les intérêts de ses membres sur les grands sujets dans le cadre du développement de la politique ferroviaire européenne 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Défend les intérêts des EF de transport de marchandises au niveau politique et vis-à-vis du GI
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Représente les intérêts des entreprises de fret indépendantes au niveau de l'Europe 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Regroupe des détenteurs et utilisateurs de wagons, des ateliers d'entretien et de nombreuses industries
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Améliore la collaboration opérationnelle entre les entreprises de fret « historiques » 		

Néanmoins, les entretiens bilatéraux ont permis de déterminer que, d'une manière générale, il existe un intérêt certain du secteur pour la création d'une plateforme favorisant la coopération sectorielle. En effet, les EF ont indiqué que, bien qu'il existe déjà un grand nombre d'associations ou forums à l'heure actuelle :

- **L'objectif premier de ces plateformes n'est pas de favoriser la coopération entre EF sur les sujets liés à la sécurité et aux opérations.** Les plateformes sectorielles existantes au niveau national sont très utiles, mais les objectifs premiers de ces plateformes ne sont pas de permettre aux EF de travailler entre elles afin de pouvoir développer des positions communes, coopérer et mettre en œuvre des synergies.

- **Il y a un intérêt au sein du secteur pour une collaboration accrue entre EF au niveau de la Belgique.** En général, les EF considèrent qu'il est possible de collaborer davantage sur certains sujets ayant trait à la sécurité et aux opérations ferroviaires, qui sont spécifiques à la Belgique (en raison du contexte opérationnel ou de la réglementation par exemple) ou qui seront traités plus efficacement au niveau national qu'international. Néanmoins, il convient de noter que l'intérêt pour une collaboration sectorielle accrue n'est pas le même pour l'ensemble des EF :
 - Les EF de transport de marchandises sont, en règle générale, plus intéressées par une collaboration accrue que les EF de transport de voyageurs. Cela s'explique par le fait que le contexte opérationnel du transport de marchandises requière plus de collaboration que le transport de voyageurs (ex. échange de wagons entre EF). Ainsi, la réalisation de travaux communs présentent un intérêt particulier dans le cadre de la maîtrise des risques aux interfaces entre EF.
 - Les EF de « petite taille » ou les EF dont le trafic en Belgique est limité sont plus intéressées par une collaboration accrue que les EF de grande taille. Cela s'explique par le fait que ces EF disposent de ressources internes moins importantes pour répondre aux exigences réglementaires et opérationnelles, et qu'elles ont donc un intérêt plus fort pour la réalisation de travaux sectoriels commun.
- **Une plateforme sectorielle permettrait la recherche de synergies avec les pays voisins.** Il serait également bénéfique qu'une plateforme sectorielle puisse faire le lien avec les initiatives menées par les associations sectorielles des pays voisins, afin de faciliter l'interopérabilité mais également de coordonner les efforts et rechercher les synergies avec ceux-ci.

Une analyse de l'écosystème associatif et des forums d'échange au niveau national et international permet en effet de se rendre compte que :

- **Au niveau international,** les associations et organisations sectorielles couvrent les aspects liés au traitement des dossiers politiques et au lobbying (ex. Community of European Railway (CER), European Rail Freight Association (ERFA)) mais également les sujets à dominante plus techniques visant à favoriser la coopération et l'interopérabilité entre EF et à maximiser les synergies entre EF (ex. Union Internationale des Chemins de Fer (UIC), X-Rail).
- **Au niveau national,** les associations et plateformes d'échange existantes au niveau de la Belgique permettent de couvrir certains sujets techniques telle que la gestion des interfaces entre les EF et le GI, et permettent également d'échanger sur les thématiques liées à la sécurité et aux opérations ferroviaires. De plus, le Belgian Rail Freight Forum (BRFF) est une structure sectorielle visant à défendre les intérêts des EF de transport de marchandises sur la plan politique. Néanmoins, il n'existe pas de structure sectorielle visant à favoriser la coopération et maximiser les synergies entre les EF sur les thématiques de l'exploitation et la sécurité.

La *figure 3* ci-dessous fournit une représentation schématique du périmètre d'action des associations, forums et plateformes d'échange existantes (au niveau national et international).

Figure 3 - Représentation schématique du périmètre d'action des associations, forums et plateformes d'échange existantes (simplifié et non-exhaustif)⁹

Simplifié		Niveau européen / international					Niveau national		
Objectifs		ERFA European Rail Freight Association	CER The Voice of European Railways	UIC	Xrail	EUROPEAN UNION AGENCY FOR RAILWAYS	INFR/ABEL		BELGIAN RAIL FREIGHT FORUM
Politique	Représenter la voix des EF (Lobbying)								*pour le fret
Faciliter la coopération; l'interopérabilité et renforcer le niveau de sécurité du système	Gérer les interfaces EF - GI								
	Echanger sur les réglementations /la technique/ la sécurité ferroviaire					* Concertation avec EF mais agenda fixé par un tier	* Concertation avec EF mais agenda fixé par un tier	* Concertation avec EF mais agenda fixé par un tier	
	Favoriser la coopération et l'interopérabilité (ex. standards / guidelines)								
	Réaliser des « synergies » entre les EF								

« Valeur ajoutée pour une plateforme sectorielle »

Pour répondre au besoin de coopération entre EF, au niveau national, sur des sujets à dominante technique et opérationnelle, la plupart des pays voisins de la Belgique se sont dotés d'associations sectorielles.

3.3. La situation au sein des pays voisins de la Belgique

La plupart des pays voisins de la Belgique sont dotés d'associations sectorielles ayant pour but de favoriser la coopération entre les acteurs du monde ferroviaire, et en particulier entre les EF. Dans le cadre de la mission, une étude de benchmarking a été menée auprès des pays voisins afin d'étudier les aspects suivants :

- La raison d'être et la mission de ces organisations
- Les structures juridiques et les mécanismes de gouvernance en place
- Les services proposés aux membres de ces organisations
- Les méthodes de travail et d'implication des membres
- Les mécanismes de financement

L'étude de benchmarking s'est focalisée sur les associations sectorielles suivantes :

- **Rail Safety and Standard Board (RSSB)**. Le RSSB est une association sectorielle de Grande-Bretagne dédiée au ferroviaire. Cette association a été créée en 2003 et vise principalement à mener et fédérer le travail de l'industrie ferroviaire britannique dans le domaine sécurité.
- **Union des Transports Publics (UTP)**. Cette association sectorielle suisse regroupe des entreprises de transport couvrant l'ensemble des transports publics (routier, ferroviaire et fluviale). L'organisation est active à la fois sur le plan politique et technique, et la division dédiée au chemin de fer est active sur des sujets liés à la sécurité et à l'exploitation ferroviaire.
- **Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV)**. Le VDV est l'association sectorielle allemande dont l'objectif est de défendre les intérêts des entreprises de transport et de promouvoir la coopération entre

⁹ L'association BeWag n'est pas représentée sur cette figure car il ne s'agit pas d'une association sectorielle prioritairement à l'intention des EF.

celles-ci. Elle intègre une branche dédiée au secteur du ferroviaire, qui mène un travail de fond sur les sujets liés à la sécurité et aux opérations ferroviaires.

- **Directeuren Overleg Spoorweg Veiligheid (DOSV).** Le DOSV est une structure sectorielle des Pays-Bas, qui a été initiée plus récemment, en 2012. Elle vise à permettre l'établissement d'une plateforme d'échange et de travail entre les acteurs du monde ferroviaire néerlandais (GI, ANS, EF, organismes de formation) avec un focus particulier sur la sécurité ferroviaire.

La *figure 4* ci-dessous présente les informations clés associées à ces associations sectorielles. L'*annexe 5*, présente un tableau décrivant les différentes associations sectorielles qui ont été étudiées dans le cadre de l'étude de benchmark.

Figure 4 - Associations sectorielles considérées dans le cadre du benchmark

	 			
Mission	<ul style="list-style-type: none"> ■ Depuis 2003, RSSB cherche à améliorer la sécurité des chemins de fer britanniques 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Depuis 1991, VDV vise à défendre l'intérêt de ses membres et offrir une plateforme de coopération 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Depuis 1889, l'UTP défend les intérêts de ses membres, coordonne leurs efforts, et promouvoit l'échange entre entreprises de transport 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Depuis 2012, le DOSV vise à fournir une plateforme d'échange sur la sécurité au secteur ferroviaire
Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombreux comités permanents composés d'employés du RSSB et du secteur ■ Ressources propres lui permettant de mener un large éventail d'initiatives pour le compte du secteur 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'association comprend 20 comités d'experts travaillant de manière autonome et constitués de membres du secteur 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les membres détachent du personnel auprès des commissions / groupes de travail techniques 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Environ 4 réunions sont organisées par an – l'agenda est fixé par les membres participants
Membres	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'ensemble des EF, les GI, les détenteurs de matériel roulant, et les fournisseurs divers ■ L'ANS a un rôle consultatif et d'observateur 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Près de 600 entreprises de transport public, y compris les EF et les GI ■ Il existe des collaborations avec ANS 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 128 Entreprises de transport public, y compris le GI et les EF ■ 180 autres membres (entreprises de conseils, clients) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ EF, GI et organismes de formation ■ L'ANS (ILT) et le ministère (IenW) sont membres
Financement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Financement gouvernemental ■ Contribution des membres est basée sur les revenus 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La contribution est basée sur une clé complexe intégrant les revenus, kilomètres, nombres de locomotives 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les contributions sont basées sur le nombre de train-kilomètres ■ Financement de l'OFT pour les travaux techniques 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pas de frais de contribution, mais les membres fournissent du personnel

Les discussions avec les représentants de ces associations sectorielles ont permis de tirer les enseignements clés suivants ce qui concerne les contours d'une association sectorielle :

- **Membres des associations sectorielles :**
 - **Place du secteur ferroviaire.** Les associations sectorielles peuvent être spécifiques au secteur du ferroviaire (ex. RSSB et DOSV) ou englober l'ensemble du domaine des transports publics (ex. VDV et UTP). Lorsque c'est le cas, le monde ferroviaire dispose d'une entité séparée et largement autonome au sein de l'organisation par rapport aux autres modes de transport
 - **Participation de l'ANS.** Les ANS sont bien souvent impliquées directement ou indirectement au sein des associations sectorielles
 - Exemple d'implication directe : bien qu'elle ne soit pas membre de l'UTP, en Suisse, l'ANS participe directement à certains groupes de travail et valide la réglementation produite par l'association
 - Exemple d'implication indirecte : au Royaume-Uni, l'ANS entreprend périodiquement une revue indépendante des activités du RSSB
 - **Participation du GI.** Le/les GI sont systématiquement des membres à part entière des associations sectorielles, jouant un rôle important au sein de celles-ci
 - **Participation des EF.** Les associations sectorielles impliquent à la fois les EF de transport de marchandises et de voyageurs. La quasi-totalité des EF actives au sein des pays couverts par les associations sectorielles sont membres de celles-ci
- **Financement et gouvernance:**

- Les associations sectorielles nécessitent un investissement financier et un investissement de temps pour les EF – les EF participent à la fois de manière financière et mettent à disposition des ressources pour participer à la réalisation des travaux sectoriels
- Dans certains pays (ex. Grande-Bretagne et Suisse), les pouvoirs publics participent également au financement des associations sectorielles car celles-ci contribuent à la fois à l'amélioration de la sécurité et de la compétitivité du secteur ferroviaire
- Les modalités de calcul des contributions financières varient en fonction des organisations (ex. nombre de train-kilomètre, revenu etc.). Néanmoins, les règles de calcul des contributions financières ont bien souvent deux objectifs :
 - Demander une contribution financière qui soit proportionnelle aux capacités financières des entreprises. De ce fait, les contributions financières sont bien souvent calculées sur la base d'un ou plusieurs facteurs proportionnels à la taille des EF et donc à leur capacité de financement (ex. train-kilomètre, revenu etc.).
 - Eviter la dépendance financière vis-à-vis d'un membre (ex. EF historique, GI). De ce fait, il existe bien souvent une limite concernant la contribution financière maximale d'un membre de l'organisation.
- La gouvernance des associations est assurée par un conseil d'administration dont la composition cherche à représenter de manière équitable ses membres divers (ex. EF de transport de voyageurs, de marchandises, GI)
- **Ressources propres de l'association et méthode de travail avec le secteur :**
 - La plupart des associations sectorielles possèdent des ressources propres et un niveau d'expertise interne relativement limité.
 - Le RSSB fait office d'exception en la matière puisqu'il dispose de ressources plus importantes et d'une forte expertise interne sur un grand nombre de sujets liés à la technique et la gestion des risques ferroviaires.
 - Les ressources et l'expertise nécessaire aux groupes de travail sont bien souvent fournies par les membres du secteur eux-même.
 - Ainsi, l'association sectorielle a principalement un rôle de cadrage et coordination des efforts du secteur, qui sont organisés autour de « commissions » ou « groupes de travail ». L'association sectorielle joue le rôle de « secrétariat » tandis que ces « commissions » ou « groupes de travail » sont présidés par un représentant du secteur
 - Les associations sectorielles possèdent des groupes de travail permanents couvrant un certain nombre de sujets spécifiques présentant un intérêt particulier en matière de coopération sectorielle. Ces groupes de travail sont relativement autonomes dans leur organisation et leur gestion.
- **Services offerts aux membres du secteur.** Les associations sectorielles se focalisent sur les activités permettant de :
 - Maitriser les risques aux interfaces entre EF ou entre les EF et GI par le biais d'une standardisation et harmonisation des pratiques
 - Exemple : En Allemagne, le VDV développe et maintient la réglementation opérationnelle propre aux EF (complémentaire à celle du GI). Cette réglementation permet, entre autre, au secteur d'avoir un socle commun pour la collaboration
 - Réaliser des synergies en mutualisant les efforts
 - Exemple : En Suisse, les groupes d'experts composés de représentants du secteur travail développent des notes techniques et un catalogue d'ouvrage de référence en matière de technique ferroviaire
 - Mutualiser les coûts et les besoins en expertise
 - Exemple : En Grande-Bretagne, le RSSB développe et maintient pour le compte du secteur, le Safety Risk Model, un modèle quantifiant les risques associés à l'exploitation ferroviaire sur l'ensemble du réseau. Le RSSB est également en charge, pour le compte du secteur, du maintien de la base de données nationale pour l'enregistrement des événements de sécurité qui ont lieu sur le réseau (Safety Management Intelligence System)
 - Partager le retour d'expérience et en tirer les leçons
 - Exemple : Au Pays-Bas, le DOSV offre une plateforme d'échange au membre du secteur, leur permettant de partager le retour d'expérience issue des incidents et accidents

- **Valeur ajoutée des associations sectorielles.** En dehors du fait de fournir des services ou d'apporter des solutions concrètes aux problèmes des EF, les associations sectorielles permettent également de:
 - **Contribuer au développement d'un climat de confiance entre les acteurs du secteur.** Les associations sectorielles permettent aux représentants du monde ferroviaire de collaborer et de progresser ensemble sur des sujets de préoccupations communes. Le fait d'aboutir collectivement à la production de résultats concrets permet de développer un climat de confiance entre les acteurs et permet d'accroître la volonté de collaboration au cours du temps.
 - **Développer la maturité du secteur.** Les travaux collectifs contribuent au partage des bonnes pratiques entre les EF, et la définition de référentiels communs permet de contribuer à un nivellement par le haut des pratiques de gestion de la sécurité.

La *figure 5* ci-dessous présente des exemples de service fournis par les associations sectorielles des pays voisins de la Belgique.

Figure 5 - Exemple de services locaux à forte valeur ajoutée offerts par les associations sectorielles



3.4. Progression vers une association sectorielle plus pérenne

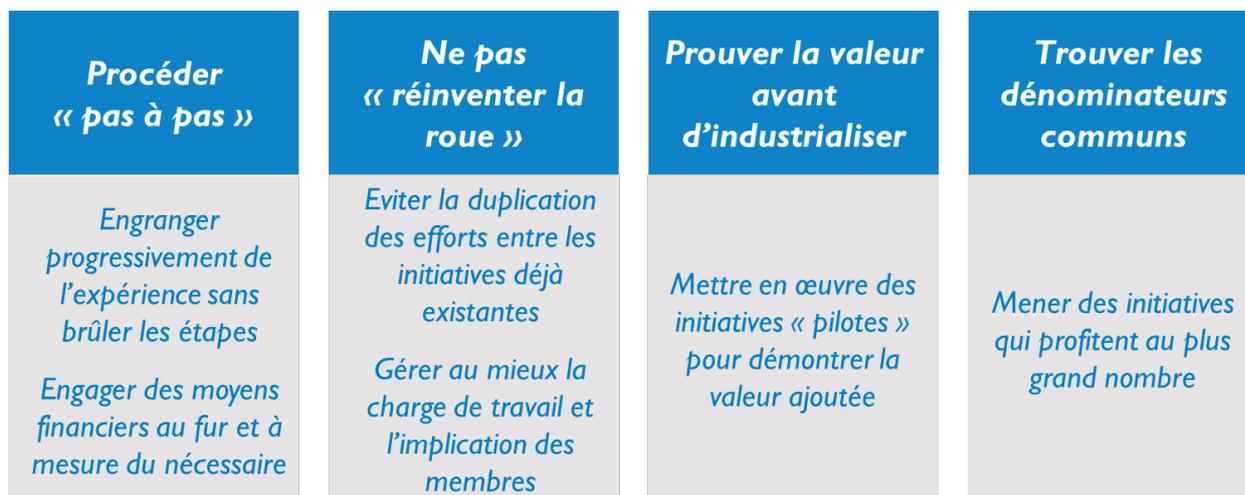
Les entretiens bilatéraux et l'étude de benchmark ont permis d'identifier quatre principes directeurs à respecter pour travailler efficacement vers la création et le développement d'une plateforme sectorielle pérenne, générant de la valeur ajoutée pour le secteur. Ces quatre principes fondamentaux et les rationnels justifiant leur bien-fondé sont présentés ci-dessous :

- **Procéder pas à pas.** Le développement d'une plateforme sectorielle doit se faire progressivement, au fur et à mesure de l'expérience engrangée, sans brûler les étapes. De la même manière, les moyens financiers doivent être engagés de manière progressive.
 - **Rationnel :**
 - L'étude de benchmarking a permis de mettre en avant le fait que le développement d'une association sectorielle est un phénomène progressif, qui nécessite de créer, au cours du temps, une relation de confiance entre les membres et de développer des habitudes de travail entre ceux-ci. De plus, l'intérêt pour la collaboration sectorielle se cultive également progressivement au cours du temps, par le biais de succès partagés. Dans ce contexte, les premières années d'une plateforme sectorielle représentent bien souvent un défi significatif.
 - Ainsi, il convient de maîtriser le risque financier associé au développement d'une plateforme sectorielle. Cela est d'autant plus vrai dans le contexte économique du secteur ferroviaire, où les marges financières sont bien souvent réduites.

- **Ne pas « réinventer la roue ».** Il convient d'éviter toute duplication des efforts par rapport aux initiatives existantes.
 - *Rationnel :*
 - Il existe déjà au sein de l'écosystème ferroviaire, tant au plan national qu'international, un grand nombre de forums et associations permettant la coopération entre les acteurs.
 - La contribution des EF à ces forums et associations génère une charge de travail pour celles-ci et il est donc essentiel de focaliser les efforts d'une plateforme sectorielle sur les sujets qui ne sont pas (ou pas convenablement) adressés par les forums existants.
- **Prouver la valeur avant d'industrialiser.** Il est nécessaire de mettre en œuvre des initiatives pilotes pour démontrer la valeur ajoutée d'une collaboration sectorielle.
 - *Rationnel :*
 - Bien que souvent porteuse de forte valeur ajoutée, le risque d'échec associé aux initiatives sectorielles est également élevé (en raison, par exemple, de divergence d'intérêts, de divergence de points de vue, d'un manque de temps ou d'implication des parties prenantes, etc.).
 - La création d'une association sectorielle fait souvent suite à des succès qui ont eu lieu dans le cadre d'initiatives communes sur des sujets bien spécifiques
 - Ainsi, avant de pouvoir développer une plateforme de collaboration efficace, il est nécessaire de « tester » l'efficacité de travaux sectoriels collectifs par le biais d'initiatives pilotes, bien ciblés, permettant d'engranger de l'expérience et de démontrer aux parties prenantes l'intérêt de la collaboration sectorielle
- **Trouver les fronts communs.** Il convient de mener des initiatives qui présentent un intérêt et qui profitent au plus grand nombre.
 - *Rationnel :*
 - Afin d'impliquer les EF le plus largement possible, l'association sectorielle doit prioritairement se focaliser sur les initiatives sectorielles profitant au plus grand nombre, permettant d'apporter des solutions aux « préoccupations partagées » du secteur
 - Ainsi, une plateforme sectorielle doit avoir clairement identifié les sujets prioritaires sur lesquels il est pertinent de collaborer en raison d'intérêts communs
 - Dans les cas où certains travaux menés ne profitent pas à l'ensemble des parties prenantes, il est important d'expliquer de manière transparente « pourquoi » cette orientation a été choisie

La *figure 6* présente les principes directeurs pour progresser vers la création et le développement d'une plateforme sectorielle pérenne.

Figure 6 - Principes directeurs pour progresser vers la création et le développement d'une plateforme sectorielle pérenne



3.5. Orientations stratégiques préliminaires pour l'établissement d'une plateforme sectorielle pérenne

Préalablement à la mise en place d'une plateforme sectorielle pérenne, même de taille modeste, il est nécessaire d'obtenir un accord entre les parties prenantes de l'association pour définir clairement quatre dimensions fondamentales de cette plateforme sectorielle, qui sont interconnectées entre elles. Ces dimensions sont les suivantes :

- **Raison d'être et mission.** Il convient de définir la raison d'être de l'association sectorielle, c'est-à-dire le « pourquoi » de l'association ou l'objectif ultime de l'association. Ceci va guider la nature des activités que l'association va mener et les services qu'elle va proposer. La raison d'être doit répondre à un besoin exprimé par le secteur.
- **Offre de services.** Sur base de la raison d'être et des besoins du secteur, il est nécessaire de déterminer l'offre de services que proposera l'association sectorielle. Cette offre de service devra être définie en accord avec le processus de gouvernance et en adéquation avec les ressources dont dispose l'association.
- **Gouvernance et organisation.** Des mécanismes de gouvernance doivent être définis au sein de la plateforme afin de définir les modalités de prise de décisions et de permettre le cadrage stratégique de l'organisation. En complément, il est nécessaire de définir la structure organisationnelle de la plateforme sectorielle en elle-même, ainsi que la manière dont celle-ci structure les travaux avec ses membres.
- **Ressources et le financement.** Enfin, il est important de déterminer les mécanismes de financement d'une plateforme sectorielle et les ressources dont celle-ci est dotée. Dans le cadre d'une structure sectorielle modeste, celle-ci peut ne pas être dotée de ressources propres, ou de ressources propres très limitées.

La *figure 7* ci-dessous présente les quatre dimensions qui doivent être adressées dans le cadre du développement d'une plateforme sectorielle pérenne.

Figure 7 - Dimensions à adresser dans le cadre de l'établissement d'une plateforme sectorielle pérenne



Les entretiens bilatéraux ont permis d'avoir une première discussion ouverte avec des représentants des EF sur les bénéfices associés à la création d'une plateforme sectorielle pérenne et les orientations stratégiques préliminaires de celle-ci.

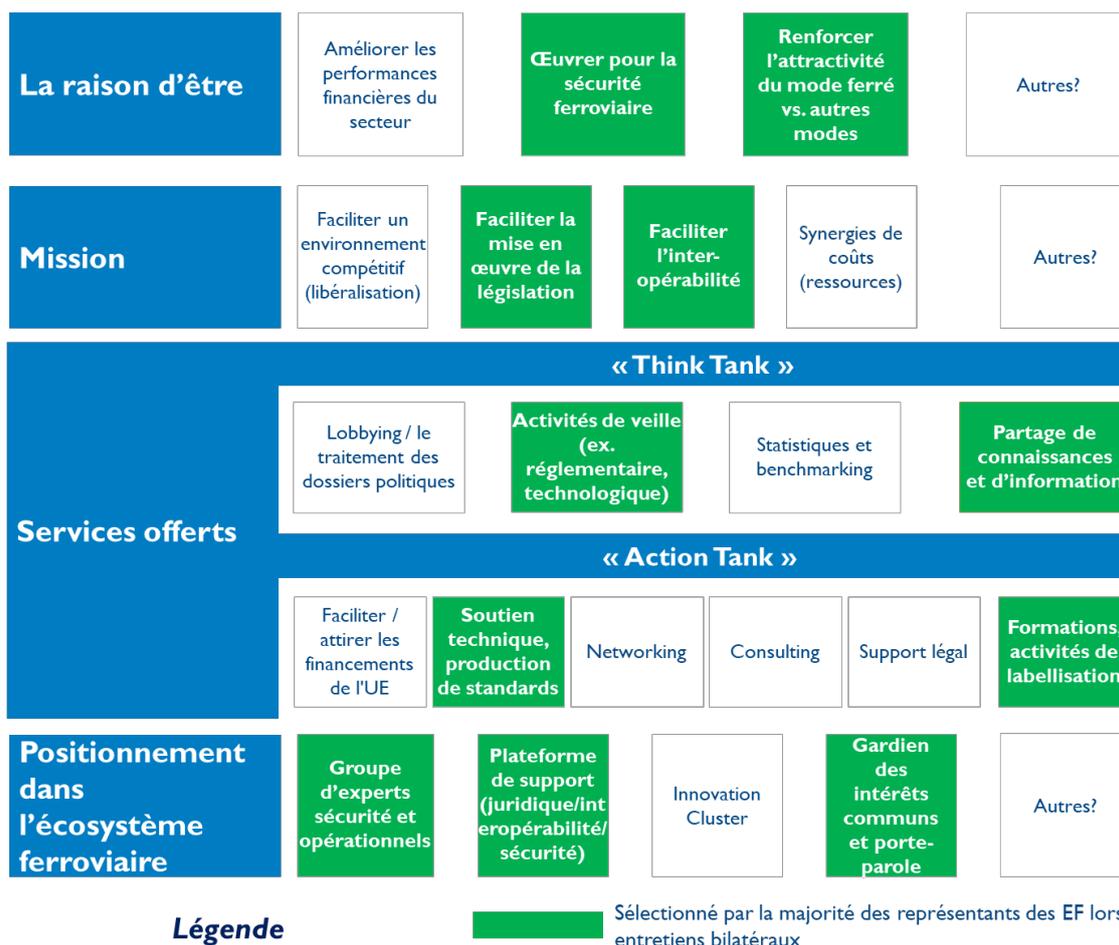
Il est ressorti des discussions avec les représentants des EF les points suivants :

- **Raison d'être et mission.** Les EF considèrent qu'une plateforme sectorielle éventuelle devrait prioritairement chercher à œuvrer pour la sécurité ferroviaire, et son activité devrait permettre de pouvoir renforcer l'attractivité du mode ferré par rapport aux autres modes de transport. Ainsi, les représentants des EF considèrent majoritairement qu'une plateforme sectorielle pérenne doit avoir pour mission de :
 - Faciliter l'interopérabilité et la coopération entre les EF,

- Faciliter la mise en œuvre de la législation.
- **Services proposés.** En accord avec la raison d'être de l'association, les EF considèrent majoritairement qu'une plateforme sectorielle pérenne apporterait particulièrement de la valeur au secteur en se focalisant, prioritairement, sur les activités de :
 - Veille législative, technique et réglementaire
 - Partage de connaissance et d'informations
 - Soutien technique pour le développement de référentiels communs et standards
 - Formation du personnel des EF

Les orientations stratégiques préliminaires identifiées au cours des entretiens bilatéraux sont représentées par le biais de la *figure 8* ci-dessous.

Figure 8 - Les priorités du secteur en matière d'orientations stratégiques pour une association sectorielle



Les aspects liés à la gouvernance et au financement d'une organisation sectorielle n'ont pas été abordés à ce stade. Néanmoins, en l'état, deux scénarios sont envisageables pour permettre la création d'une plateforme sectorielle pérenne dédiée à la sécurité et aux opérations ferroviaires à moyen terme :

- **La création d'une nouvelle association sectorielle.** Il s'agirait ici de développer une nouvelle association sectorielle indépendante, centrée autour des EF et des thématiques liées à la sécurité et à l'exploitation ferroviaire.
- **L'incorporation dans une association belge déjà existante.** Il s'agirait ici d'intégrer une structure existante et déjà active au sein du secteur ferroviaire belge, bien que celle-ci ne soit pas focalisée, à l'heure

actuelle, sur les EF ou les thématiques liées à l'exploitation et à la sécurité ferroviaire. On peut notamment penser aux structures sectorielles suivantes¹⁰ :

- **Le Belgian Rail Freight Forum (BRFF)**. Le BRFF est une coalition des EF de transport de marchandises actives en Belgique. Créé en 2017, le BRFF ne dispose pas à l'heure actuelle d'une structure juridique et a, jusqu'à présent, focalisé ses activités sur les domaines liés au traitement des dossiers politiques et des affaires publiques. Néanmoins, le BRFF vise également à traiter à l'avenir de sujets de coopération liés aux opérations et à la sécurité ferroviaire.
- **BeWag**. BeWag est une association regroupant, entre autres, des détenteurs et utilisateurs de wagons et des ateliers d'entretien. BeWag est un membre de l'union internationale des détenteurs de wagon (International Unit Wagon Keepers (UIP)). L'association a pour but de défendre les intérêts de ses membres et constitue un canal d'informations entre ceux-ci et les instances belges et européennes.

La **figure 9** ci-dessous présente une première analyse des potentiels avantages et inconvénients associés aux deux options envisageables.

Figure 9 - Options envisageables pour la création d'une plateforme de coopération sectorielle à l'horizon 2023

Options	 Potentiels avantages	 Potentiels inconvénients
Création d'une association sectorielle indépendante	<ul style="list-style-type: none"> ■ Permet le développement d'une structure indépendante et centrée sur les besoins des EF sur les sujets liés à l'exploitation et la sécurité ferroviaire 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nécessite de créer une nouvelle structure et donc de « partir de zéro » en matière de gouvernance et de structure organisationnelle ■ Nécessite de développer « la confiance en l'association » ■ Peut compliquer la gestion des interfaces par rapport aux associations existantes au niveau belge
Intégration d'une association belge déjà existante	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ne nécessite pas de créer une nouvelle structure et permet donc de ne « pas partir de zéro » en matière de mécanismes de gouvernance et de structure organisationnelle ■ Facilité de démarrage lié à l'existence d'un cadre de travail et d'un climat de confiance en raison du succès passé des associations ■ Peut permettre de faciliter les synergies avec les membres et activités existantes de l'association 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nécessite d'évaluer la volonté et la capacité de l'association existante à s'orienter vers un nouveau type de membres / d'activités pouvant potentiellement être en conflit par rapport aux membres et priorités initiales ■ Semble peu ouvert aux EF de transport de voyageurs ■ Risque que les sujets liés à la sécurité et à l'exploitation ferroviaire soient traités comme des sujets « annexes » étant donné le cœur d'activité initial des associations

En complément, il convient de noter que les représentants des EF interrogés se sont majoritairement positionnés en faveur d'une participation du SSICF et du GI à une plateforme sectorielle pérenne :

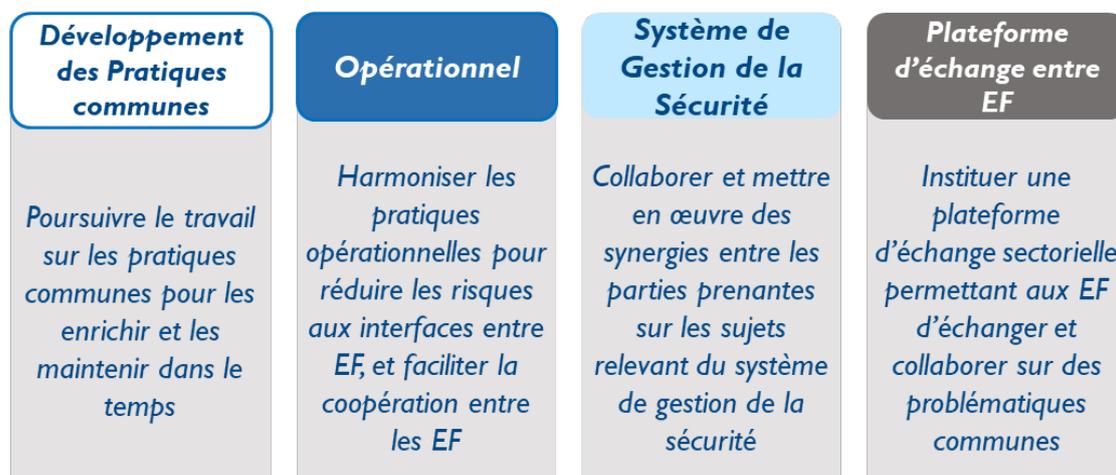
- **Le SSICF**. Les représentants des EF interrogés dans le cadre de cette mission estiment majoritairement qu'il serait préférable qu'une plateforme sectorielle pérenne puisse facilement consulter l'ANS lorsque cela est nécessaire ou que même l'ANS prenne part aux groupes de travail menés par la plateforme, lorsque cela est pertinent.
- **Le GI**. De la même manière, les représentants des EF interrogés dans le cadre de cette mission considèrent majoritairement que le GI devrait avoir un rôle au sein d'une plateforme sectorielle pérenne et que la nature de son implication devrait varier en fonction de la nature des sujets traités.

¹⁰ Il ne s'agit ici que de pistes de réflexion. Les organisations en question n'ont pas été approchées dans l'optique de déterminer leur intérêt éventuel.

3.6. L'intérêt de la feuille de route 2021-2022 pour progresser vers l'établissement d'une plateforme sectorielle

La feuille de route 2021-2022 (voir la section **II. Feuille de route 2021-2022**) définit un programme d'initiatives sectorielles ambitieux pour les deux années à venir et couvrant des thématiques variées, comme illustré par la *figure 10* ci-dessous.

Figure 10 - Les axes de travail de la feuille de route 2021-2022



La mise en œuvre de cette feuille de route est une opportunité d'approfondir la coopération sectorielle, de démontrer la valeur ajoutée d'une plateforme sectorielle et de tirer les leçons de cette expérience de coopération sectorielle.

Sur la base du retour d'expérience à l'issue de celle-ci, il sera notamment intéressant de mener une analyse afin de déterminer :

- Les thématiques de coopération sectorielle qui sont fédératrices et génératrices de valeur
- Les facteurs de succès associés aux initiatives sectorielles
- Les facteurs d'échec associés aux initiatives sectorielles
- L'intérêt pour le secteur d'une poursuite de la coopération sectorielle

Ce retour d'expérience permettra de raffiner les orientations stratégiques pour le développement d'une plateforme sectorielle plus pérenne.

Conclusion

Cette mission avait pour but de promouvoir la coopération sectorielle et définir un cadre pour la mise en œuvre d'initiatives sectorielles futures. Ce besoin est né de la proposition du SSICF d'apporter un soutien financier au secteur pour mener des initiatives sectorielles sur la période 2021-2022 et permettre le développement des PC. En complément, le SSICF souhaitait entamer une première réflexion concernant la création d'une plateforme sectorielle pérenne permettant de fédérer les initiatives sectorielles au-delà de 2022.

Résultats du projet

1. Développement d'un processus de gouvernance des Pratiques Communes et d'une feuille de route pour la période 2021-2022

La mission a permis d'établir un processus de gouvernance des PC ainsi qu'une feuille de route pour les initiatives sectorielles sur les deux années à venir :

- **La rédaction d'un processus de gouvernance pour les Pratiques Communes.** Un document décrivant le processus de gouvernance des pratiques communes a été développé, présenté au secteur et revu par celui-ci. Le document décrit un processus permettant à la fois le maintien dans le temps des PC existantes et le développement de nouvelles PC, en fonction des besoins du secteur. Le processus est articulé autour de deux cycles de travail annuels, auxquels sont conviés l'ensemble des UI.
- **L'établissement d'une feuille de route sectorielle pour la période 2021-2022.** Une feuille de route pour la période 2021-2022 a été développée, sur la base d'une priorisation des besoins exprimés par le secteur, et en accord avec les contraintes budgétaires. La feuille de route inclut les cycles de travail sur les PC ainsi que d'autres initiatives sectorielles dont la mise en œuvre est prévue sur la période 2021-2022. En dehors des cycles de travail sur les PC, les initiatives sectorielles suivantes ont été intégrées à la feuille de route pour les deux années à venir :
 - **Année 2021 :**
 - Tenue de deux forums d'échange entre EF, en parallèle des cycles de travail annuels sur les PC
 - Evaluation des options permettant d'améliorer l'échange d'informations entre le GI et les EF, dans le cadre des appendices D1 et D2 de la STI OPE
 - Réalisation d'une étude préliminaire visant à déterminer l'approche pour démontrer l'acceptabilité des risques liés aux changements concernant l'immobilisation provisoire dans une installation (changements apportés à la PC – 421 concernant le freinage des trains)
 - **Année 2022 (sous réserve de validation par le groupe de travail sectoriel en 2021) :**
 - Tenue de deux forums d'échange entre EF, en parallèle des cycles de travail annuels sur les PC
 - Développement d'un référentiel commun de compétences pour la tâche critique de sécurité A3 - « Appliquer les règles relatives au freinage, à l'immobilisation et à la composition des trains et des mouvements de manœuvre » de l'AR « Personnel de sécurité », pour le transport de marchandises et voyageurs
 - Développement d'un référentiel commun de compétences pour la tâche critique de sécurité A5 - « Vérifier la conformité d'un train ou d'un mouvement de manœuvre » de l'AR « Personnel de sécurité », pour le transport de marchandises
 - Analyse de l'impact sur la conduite de la transition entre systèmes de signalisation (entre différents niveaux ETCS, entre systèmes ETCS frontaliers, et/ou entre ETCS/TBL)

La feuille de route et le processus de gouvernance des PC sont documentés plus en détail au sein de deux documents distincts de ce rapport.

2. Orientations stratégiques pour progresser vers l'établissement d'une plateforme sectorielle plus pérenne

En complément, la mission a permis d'entamer une réflexion sur l'établissement d'une plateforme sectorielle plus pérenne, à l'horizon 2023. Ce travail a permis de tirer les enseignements suivants :

- **Intérêt du secteur.** D'une manière générale, les EF considèrent que le développement d'une plateforme sectorielle pérenne peut générer de la valeur ajoutée :
 - L'écosystème ferroviaire comprend déjà un grand nombre de forums d'échange ou d'associations sectorielles, au niveau national et international. Ces forums et associations sont globalement reconnus comme étant utiles et l'implication des EF au sein de ceux-ci requiert un investissement en temps non négligeable.
 - Néanmoins, il y a un intérêt pour davantage de coopération au niveau national. La plupart des EF estiment qu'il y a un intérêt à accentuer la collaboration entre EF sur des thématiques nationales liées à la sécurité et à l'exploitation ferroviaire. En effet, il n'existe pas de plateformes sectorielles au niveau national visant à favoriser la coopération et à maximiser les synergies entre les EF sur les thématiques de l'exploitation et la sécurité ferroviaire.
- **Progression vers l'établissement d'une association sectorielle.** Pour répondre à ce besoin de coopération au niveau national, la plupart des pays voisins de la Belgique se sont dotés d'associations sectorielles. Par le biais d'une étude de benchmarking, cette mission a permis d'identifier les caractéristiques clés et traits communs de ces structures en matière de financement, gouvernance, et services proposés. De plus, quatre principes directeurs pour progresser vers la création et le développement d'une plateforme sectorielle plus pérenne ont été identifiés :
 - **Procéder pas à pas.** Bien que porteur de valeur ajoutée, le développement d'une association sectorielle est un processus long et parfois délicat. Ainsi, il s'agit d'engranger progressivement de l'expérience, sans brûler les étapes et d'engager les moyens financiers de manière progressive.
 - **Ne pas « réinventer la roue ».** L'écosystème ferroviaire est constitué de diverses plateformes d'échange au niveau national et international. Il convient donc d'éviter toute duplication des efforts par rapport aux initiatives existantes et de veiller à focaliser la plateforme sur la recherche de synergie avec ce qui est « fait ailleurs » (au niveau européen, ou dans les pays voisins).
 - **Prouver la valeur avant d'industrialiser.** Bien que souvent porteuse de forte valeur ajoutée, le risque d'échec associé aux initiatives sectorielles est également élevé. Il est donc préférable de mettre en œuvre des initiatives pilotes pour démontrer progressivement la valeur ajoutée d'une collaboration sectorielle.
 - **Trouver les fronts communs.** Afin de maximiser l'intérêt et l'implication du secteur, une plateforme sectorielle doit avoir clairement identifié les sujets prioritaires sur lesquels il est pertinent de collaborer en raison d'intérêts communs. Il convient donc de s'assurer que les initiatives menées profitent au plus grand nombre.
- **Orientations stratégiques préliminaires.** Les discussions avec le secteur ont également permis d'identifier les orientations stratégiques préliminaires pour le développement d'une plateforme sectorielle pérenne :
 - **Raison d'être et mission.** La majorité des EF considère qu'une plateforme sectorielle pérenne devrait prioritairement chercher à œuvrer pour la sécurité ferroviaire, et ses actions devrait permettre de pouvoir renforcer l'attractivité du mode ferré par rapport aux autres modes. Ainsi, les représentants des EF estiment qu'une association sectorielle devrait prioritairement se focaliser sur les questions liées à l'interopérabilité et la coopération entre les EF, ainsi que la mise en œuvre de la législation.
 - **Services proposés.** En accord avec la raison d'être d'une plateforme sectorielle, la majorité des EF considère qu'une association sectorielle apporterait de la valeur au secteur en se focalisant dans un premier de temps sur les activités de :
 - Veille législative, réglementaire et technique
 - Partage de connaissance et d'informations
 - Soutien technique pour le développement de référentiels communs et standards
 - Soutien à la formation du personnel des EF
 - **Gouvernance et organisation.** Bien qu'à ce stade ces aspects n'ont pas été examinés en détail, deux pistes de réflexions sont envisageables pour établir une plateforme sectorielle plus pérenne à l'horizon 2023 : la création d'une nouvelle association sectorielle ou l'intégration d'une association belge déjà existante.

Annexe I : Liste des « thématiques de travail » présélectionnées pour le développement de la feuille de route

Le tableau ci-dessous présente la liste des sujets présélectionnés qui ont été présentés au cours de l'atelier du 17 novembre 2020. Ces sujets ont été identifiés sur la base des entretiens bilatéraux menés avec l'ensemble des UI. Suite à la présentation de ces sujets aux UI, les UI ont eu l'opportunité de voter pour sélectionner les initiatives qui présentent le plus d'intérêt de leur point de vue. Les résultats du vote sont présentés en [annexe 2](#).

Catégorie	Initiatives	Principe	Intérêt pour le secteur
A. Opérationnel	A1. Développer des référentiels communs de compétences pour les tâches critiques de sécurité et établir un cadre pour la reconnaissance mutuelle de la formation du personnel de sécurité	<ul style="list-style-type: none"> ■ Spécifier davantage des exigences de compétences communes pour les tâches critiques de sécurité « standards » (ex. celles reprises en Annexe 2 de l'AR PS) ■ Aboutir à des processus de reconnaissance des formations pour les tâches critiques de sécurité « standards » permettant d'acquérir et de vérifier l'acquisition des compétences en accord avec un référentiel commun 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Faciliter la gestion des sous-traitants et l'échange de personnel entre EF, et limiter les risques aux interfaces entre EF ■ Limiter les coûts associés à la formation du personnel de sécurité ■ Améliorer la maîtrise des risques aux interfaces entre EF
	A2. Faciliter la production des livrets de ligne pour les conducteurs de train	<ul style="list-style-type: none"> ■ Etablir un processus permettant l'établissement des livrets de ligne sur la base des informations mises à disposition par le GI ■ Partager les efforts pour pouvoir produire les livrets de ligne 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Permettre aux EF de plus facilement se conformer aux exigences de la STI OPE en la matière (pont 4.2.1.2.2.1 / Appendice D2 de de la STI OPE 2019)
	A3. Limiter la répétition des formations permanentes des conducteurs de train	<ul style="list-style-type: none"> ■ Améliorer la reconnaissance commune et l'articulation des formations permanentes des conducteurs qui sont délivrées par chaque EF pour les conducteurs travaillant pour plusieurs EF 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réduire les efforts et les coûts de formation pour les conducteurs de train travaillant pour plusieurs EF
	A4. Mener une évaluation des risques commune pour valider les changements concernant l'immobilisation provisoire	<ul style="list-style-type: none"> ■ Justifier l'acceptabilité du point de vue de la sécurité des modifications provisoires de la PC 421 – Le freinage (extension de la durée de stationnement dans le cadre de l'immobilisation provisoire à 60 minutes pour les rames de matériel marchandises et suppression de l'obligation de serrer un frein d'immobilisation ou d'utiliser des blocs d'arrêt pour immobiliser chaque partie scindée en cas de désaccouplement) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Permettre de valider le contenu de la pratique commune et donc de faciliter sa mise en application ■ Faciliter les opérations liées à l'immobilisation provisoire, tout en maintenant le niveau de sécurité
	A5. Standardiser la documentation nécessaire à l'échange de matériel entre EF	<ul style="list-style-type: none"> ■ Définir des documents standards pour les trains / matériels pour faciliter l'échange de trains / matériels entre EF ■ Ex. bulletin de freinage, bordereau de composition des trains, documentation liée à l'immobilisation des rames, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Faciliter l'échange de trains / matériel entre EF ■ Eviter les erreurs et la perte d'information

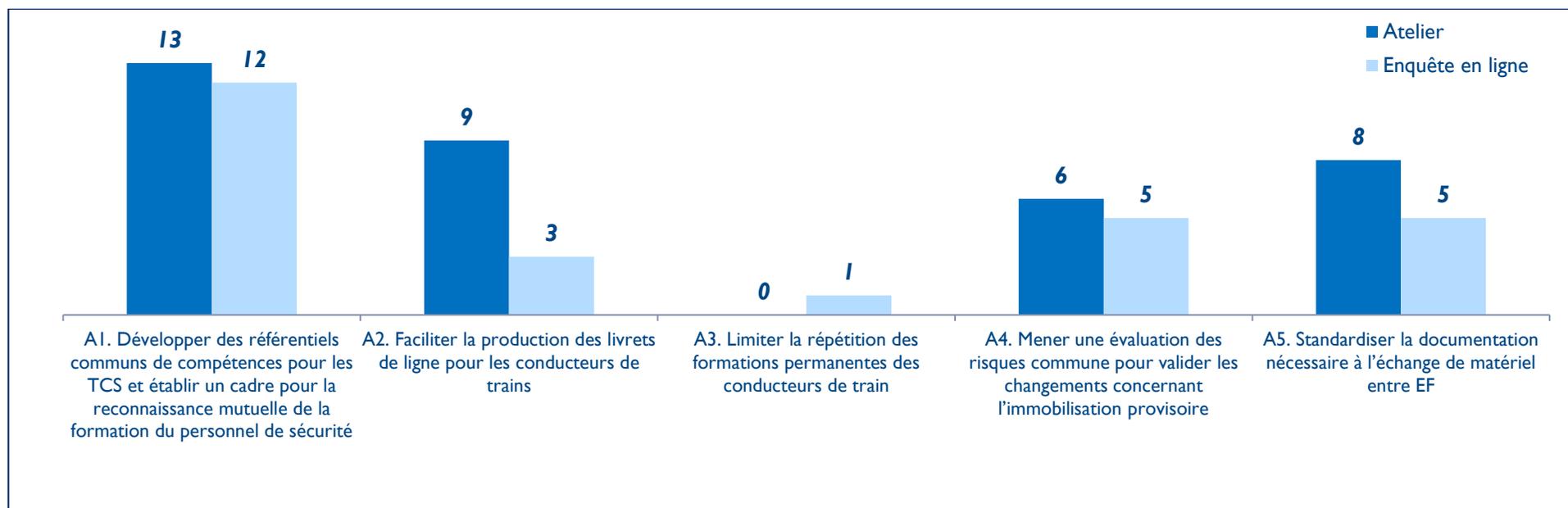
B. Système de Gestion de la Sécurité	B1. Aligner les procédures liées aux situations d'urgences / détresse et mener des exercices en commun	<ul style="list-style-type: none"> Travailler de manière collective pour harmoniser et aligner les procédures de gestion des situations d'urgence (ex. accidents) / détresse Disposer de procédures robustes pour les secours entre matériels qui prennent en compte les capacités et compétences de tous les acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> Coordonner les efforts et réduire les risques aux interfaces en cas de gestion des situations d'urgence / trains en détresse
	B2. Mener des analyses de risques en commun pour les faisceaux	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place une méthode d'analyse des risques pour analyser les risques associés aux opérations dans les faisceaux et mener ces analyses de manière commune 	<ul style="list-style-type: none"> Eviter la duplication des efforts, enrichir les analyses de risques et garantir l'alignement entre EF
	B3. Faciliter la veille réglementaire pour la Belgique et l'Europe	<ul style="list-style-type: none"> Produire des synthèses concernant les évolutions réglementaires (réglementation européenne, nationale et du GI) à intervalle régulier Clarifier l'impact des évolutions sur les SGS 	<ul style="list-style-type: none"> Clarifier et faciliter la compréhension des évolutions réglementaires et leur impact pour les EF
	B4. Développer un lexique ferroviaire commun	<ul style="list-style-type: none"> Développer un lexique néerlandais / français pour répondre aux exigences de la STI OPE (appendice C, point 9), qui demande aux EF de développer un lexique contenant les termes courants dans la langue choisie par l'entreprise ferroviaire et dans les langues «opérationnelles» du GI 	<ul style="list-style-type: none"> Eviter la duplication des efforts et réduire le risque d'erreur de communication
C. Plateforme d' échange entre EF	C1. Analyser l'impact de la transition entre les systèmes de signalisation (ETCS/TBL)	<ul style="list-style-type: none"> Analyser les aspects « facteurs humains et organisationnels » associés à la transition entre les différents systèmes de signalisation afin de mieux comprendre l'impact sur la conduite et les possibles erreurs humaines associées Alternativement / complémentairement, mener une discussion ouverte / un retour d'expérience sur les dangers / risques associées à la transition entre système de signalisation 	<ul style="list-style-type: none"> Mieux comprendre l'impact sur la conduite de la transition entre les systèmes de signalisation et mettre en place des mesures de gestion des risques adaptés
	C2. Evaluer les risques associés au report des formations et examens médicaux associés à la Covid-19	<ul style="list-style-type: none"> Evaluer la possibilité de mener une évaluation des risques liés à la Covid-19 par rapport à son impact sur la gestion du personnel de sécurité Alternativement / complémentairement, mener une discussion ouverte / un retour d'expérience sur les risques associées au coronavirus Interfacer avec les organismes médicaux et psychosociaux 	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer la gestion des risques associée à l'extension des certifications du personnel de sécurité
	C3. Créer un forum d'échange par les EF et pour les EF (agenda fixé par les EF)	<ul style="list-style-type: none"> Permettre aux EF de se réunir à intervalle régulier pour échanger de manière ouverte sur des sujets et préoccupations communs (ex. l'évolution de la réglementation) Permettre aux EF de partager leur retour d'expérience et de partager les leçons opérationnelles 	<ul style="list-style-type: none"> Echanger sur des problématiques communes Identifier des opportunités de collaboration sur les sujets sécurité/opération

Annexe 2 : Sélection des thématiques sectorielles les plus pertinentes par les UI

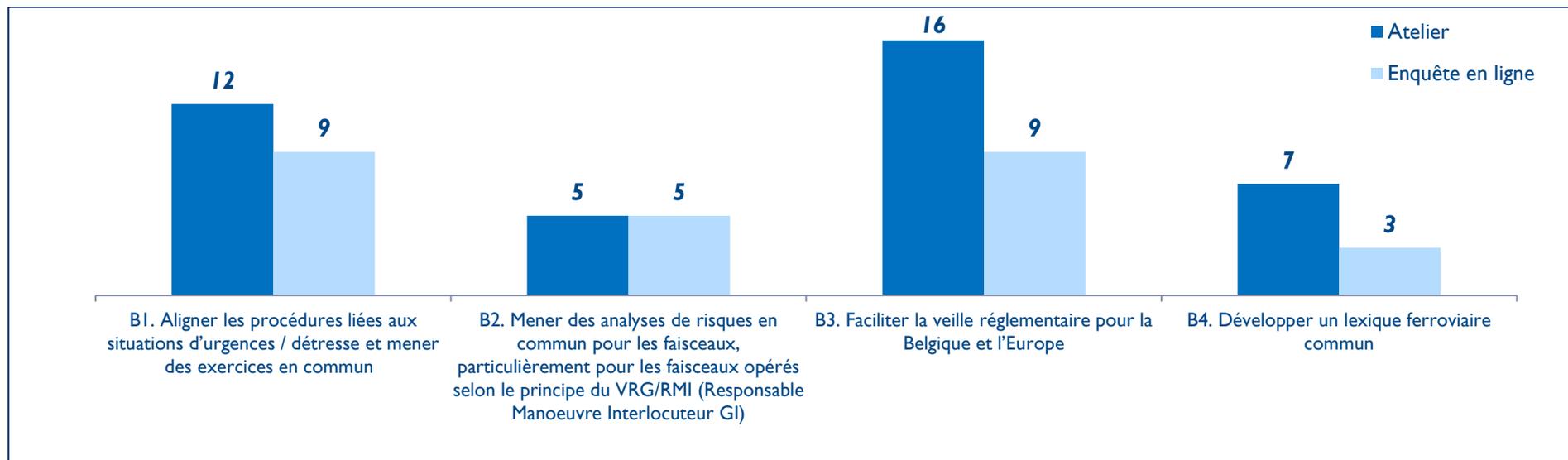
Cette annexe présente les résultats des votes des UI pour la sélection des initiatives sectorielles à mener dans le cadre du développement de feuille de route 2021-2022. Les votes ont été recueillis de deux manières :

- **Au cours de l'atelier de travail par le biais d'un vote Mentimeter®.** Chaque participant à l'atelier de travail avait l'opportunité de sélectionner une ou plusieurs initiatives par catégorie (en fonction des catégories). L'objectif était d'avoir une première vue d'ensemble sur les préférences du secteur.
- **Suite à l'atelier de travail par le biais d'une enquête en ligne.** Chaque EF a complété une enquête en ligne à la suite de l'atelier de travail afin de sélectionner les initiatives qu'elle souhaiterait préférentiellement mettre en œuvre dans le cadre de la feuille de route pour la période 2021-2022. L'enquête en ligne avait pour but de permettre aux EF d'avoir un temps de réflexion et visait à maintenir l'égalité entre les voix des différentes EF (le nombre de représentants de chaque EF n'étant pas forcément égal pour chaque atelier de travail).

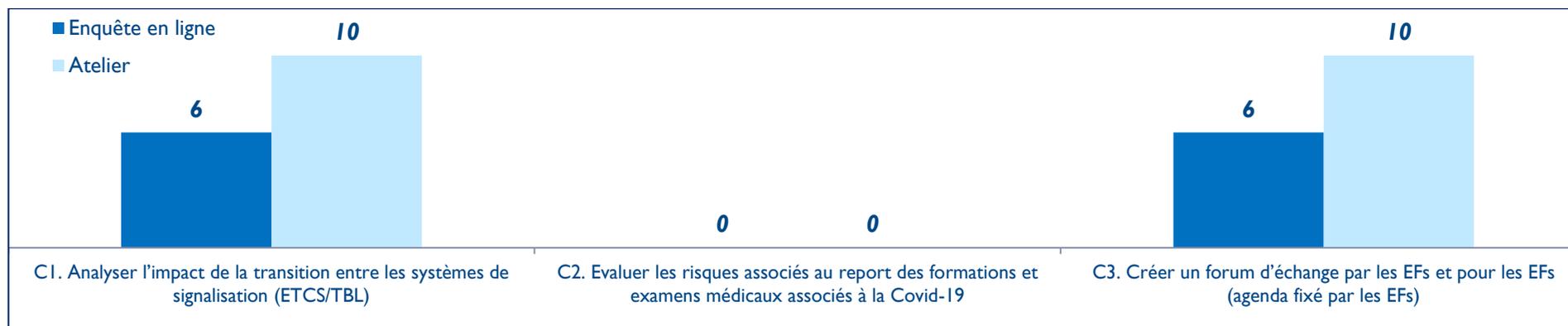
Question 1 : Quelles initiatives potentielles de la catégorie « opérationnelle » présentent selon vous le plus d'intérêt ? (2 choix maximum par UI / participant à l'atelier de travail)



Question 2 : Quelles initiatives potentielles de la catégorie « Système de Gestion de la Sécurité » présentent selon vous le plus d'intérêt ? (2 choix maximum par UI / participant à l'atelier de travail)

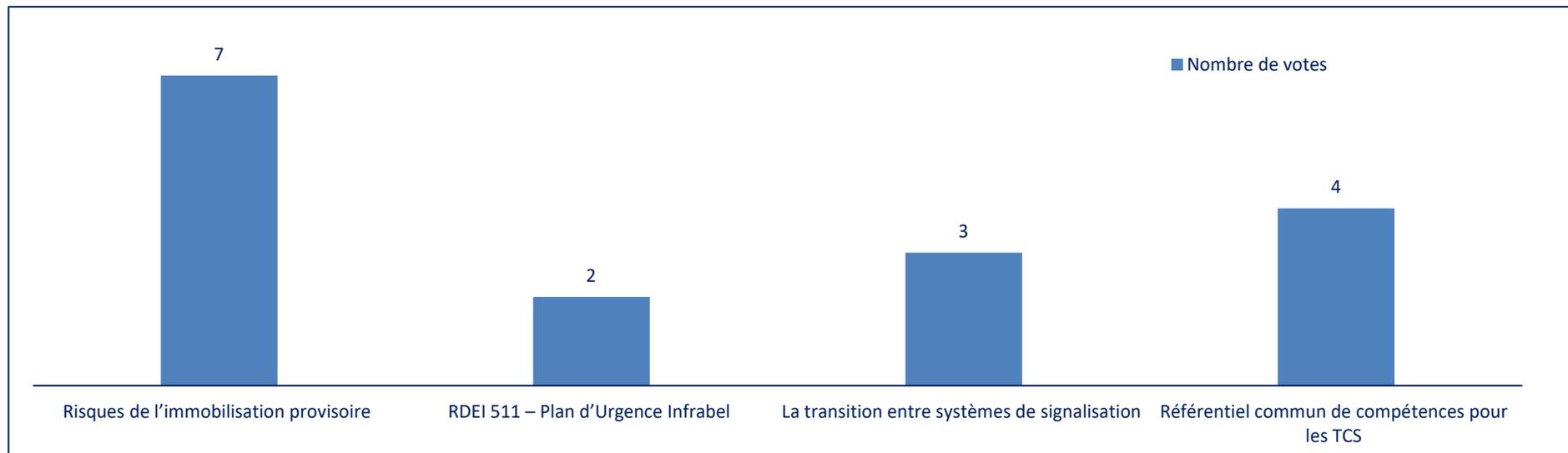


Question 3 : Quelles initiatives potentielles de la catégorie « Plateforme d'échange EF » présentent selon vous le plus d'intérêt ? (1 choix maximum par UI / participant à l'atelier de travail)



Annexe 3 : Sélection de l'initiative sectorielle prioritaire pour 2021

Cette annexe présente les résultats du sondage Mentimeter® effectué au cours de l'atelier du 8 décembre 2020 et qui avait pour but de permettre la sélection de l'initiative sectorielle qui devra prioritairement être effectuée en 2021 (au côté de l'initiative sectorielle concernant l'échange d'informations entre le GI et les EF dans le cadre de l'appendice D1 et D2 de la STI OPE).



Annexe 4 : Objectifs et livrables des initiatives sectorielles sélectionnées

Cette annexe fournit une vue d'ensemble des objectifs et des livrables associés aux initiatives sectorielles intégrées à la feuille de route 2021-2022.

Année 2021 :

<i>Initiatives</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Livrables</i>
Exécution d'un cycle de travail majeur sur les PC, au cours du premier semestre de l'année	<ul style="list-style-type: none"> ■ Permettre le maintien dans le temps et l'enrichissement des PC existantes ainsi que le développement de nouvelles PC ■ Mise en œuvre du processus de gouvernance : <ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour des PC et/ou - Rédaction de nouvelles PC les plus pertinentes pour les UI 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Débat et échange d'expérience sur les PC existantes ■ Mise à jour et/ou rédaction de nouvelles PC ■ Développement du recueil des points ouverts
Tenue en parallèle d'un forum d'échange entre les EF	<ul style="list-style-type: none"> ■ Etablir un forum pour échanger sur des problématiques communes et retour d'expérience ■ Identifier des initiatives de collaboration au niveau sectoriel ■ Opportunité d'adopter une position commune représentative du secteur 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Débat, échanges et retour d'expérience ■ Peut donner lieu à l'identification de nouvelles initiatives de collaboration
Evaluation des options permettant d'améliorer l'échange d'informations entre le GI et les EF, dans le cadre de l'appendice D1 et D2 de la STI OPE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Approfondir l'analyse des besoins sur base des premiers enseignements (travail mai-juin 2020) et objectiver l'ensemble des problématiques (GI/EF, Gestionnaires du Registre de l'INFrastructure (RINF)) ■ Permettre la discussion entre acteurs ■ Explorer des pistes potentielles de résolution 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Etat des lieux : besoins et problématiques objectivées ■ Pistes de résolution (si pertinent ; démonstration du potentiel via mock-up digital)
Réalisation d'une étude préliminaire visant à déterminer l'approche pour démontrer l'acceptabilité des risques liés aux changements concernant l'immobilisation provisoire dans une installation (changement de la PC – 421 Le freinage des trains)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conduire une étude préliminaire de l'acceptabilité du niveau de risque lié à la modification des règles concernant l'immobilisation provisoire dans une installation (PC 421 – Le Freinage) ■ Déterminer une stratégie pour mener l'analyse des risques et permettre la démonstration de l'acceptabilité du risque lié au changement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Etude préliminaire permettant de déterminer l'approche pour l'analyse et l'évaluation des risques liés aux changements concernant l'immobilisation provisoire
Exécution d'un cycle de travail mineur sur les PC, au cours du deuxième semestre de l'année	<ul style="list-style-type: none"> ■ Permettre un passage en revue et éventuellement la mise à jour des PC pour les points « urgents » ■ Identifier les modifications à traiter lors du prochain cycle de révision majeur et permettre la discussion / prise de décision lorsque cela est pertinent 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Débat et échange d'expérience sur les PC existantes ■ Tableau de CR de l'atelier ■ Mise à jour ou création de nouvelles PC, uniquement <u>si urgent</u> ■ Mise à jour du recueil des points ouverts

Tenue en parallèle du cycle de travail mineur d'un second forum annuel d'échange entre EF	<ul style="list-style-type: none"> ■ Etablir un forum pour échanger sur des problématiques communes et retour d'expérience ■ Identifier des initiatives de collaboration au niveau sectoriel ■ Opportunité d'adopter une position commune représentative du secteur 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Débat, échanges et retour d'expérience ■ Peut donner lieu à l'identification de nouvelles initiatives de collaboration
---	--	---

Année 2022 :

Initiatives	Objectifs	Livrables
Exécution d'un cycle de travail majeur sur les PC, au cours du premier semestre de l'année	<ul style="list-style-type: none"> ■ Permettre le maintien dans le temps et l'enrichissement des PC existantes ainsi que le développement de nouvelles PC ■ Mise en œuvre du processus de gouvernance: <ul style="list-style-type: none"> – Mise à jour des PC et/ou – Rédaction de nouvelles PC les plus pertinentes pour les UI 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Débat et échange d'expérience sur les PC existantes ■ Mise à jour et/ou rédaction de nouvelles PC <p>Développement du recueil des points ouverts</p>
Tenue en parallèle du cycle majeur d'un forum d'échange entre EF	<ul style="list-style-type: none"> ■ Etablir un forum pour échanger sur des problématiques communes et retour d'expérience ■ Identifier des initiatives de collaboration au niveau sectoriel ■ Opportunité d'adopter une position commune représentative du secteur 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Débat, échanges et retour d'expérience ■ Peut donner lieu à l'identification de nouvelles initiatives de collaboration
Développement d'un référentiel commun de compétences pour la tâche critique de sécurité A3 de l'arrêté royal "personnel de sécurité" pour le transport de marchandises et voyageurs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Définir des référentiels communs de compétences pour certaines des tâches définies par l'annexe 2 de l'AR « Personnel de sécurité » ■ Faciliter la gestion des sous-traitants et l'échange de personnel entre UI, et améliorer la maîtrise des risques aux interfaces entre UI 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Référentiel commun de compétences pour la tâches critiques de sécurité « A3. Appliquer les règles relatives au freinage, à l'immobilisation et à la composition des trains et des mouvements de manœuvre », à la fois pour les EF de transport de marchandises et voyageurs
Développement d'un référentiel commun de compétences pour la tâche critique de sécurité A5 de l'arrêté royal "personnel de sécurité" pour le transport de marchandises		<ul style="list-style-type: none"> ■ Référentiel commun de compétences pour la tâches critiques de sécurité « A5. Vérifier la conformité d'un train ou d'un mouvement de manœuvre », pour les EF de transport de marchandises
Analyse de l'impact sur la conduite de la transition entre systèmes de signalisation (entre différents niveaux ETCS et/ou entre ETCS/TBL)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyser les aspects « facteurs humains et organisationnels » associés à la transition entre les différents systèmes de signalisation (entre niveaux ETCS, entre système ETCS frontaliers, entre ETCS et TBL) afin de mieux comprendre l'impact de ceux-ci sur la conduite, les possibles erreurs humaines associées et les mesures de maîtrise des risques qui sont envisageables 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Etat des lieux : problématiques FOH et risques associés objectivés ■ Pistes pour renforcer la gestion des risques et prévenir l'apparition des erreurs humaines et défaillances

<p>Rédaction d'une note de synthèse concernant une évolution de la réglementation du GI</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Démontrer l'intérêt d'une veille réglementaire commune en rédigeant une note de synthèse, identifiant les implications pour les EF à la suite de la parution de la réglementation du GI en la matière ■ Permettre une compréhension commune d'une modification d'un RDEI 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Synthèse du RDEI identifiant l'impact de la nouvelle réglementation pour les EF et échange permettant d'identifier les difficultés des EF (sujet à définir)
<p>Tenue en parallèle du cycle de travail mineur d'un second forum annuel d'échange entre EF</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Etablir un forum pour échanger sur des problématiques communes et retour d'expérience ■ Identifier des initiatives de collaboration au niveau sectoriel ■ Opportunité d'adopter une position commune représentative du secteur 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Débat, échanges et retour d'expérience ■ Peut donner lieu à l'identification de nouvelles initiatives de collaboration

Annexe 5 : Organisations considérées dans le cadre de l'étude de benchmark

Cette annexe présente un tableau décrivant les différentes associations sectorielles qui ont été étudiées dans le cadre de l'étude de benchmark.

	RSSB	VDV	VÖV-UTP	DOSV
Caractéristiques générales				
Date de création	<ul style="list-style-type: none"> 2003 	<ul style="list-style-type: none"> 1864 – création initiale 1991 – création de l'organisation dans sa forme actuelle 	<ul style="list-style-type: none"> 1889 – en tant qu' « union des chemins de fer secondaire suisses » 	<ul style="list-style-type: none"> 2012
Type de structure juridique	<ul style="list-style-type: none"> Organisation à but non lucratif 	<ul style="list-style-type: none"> Organisation à but non lucratif 	<ul style="list-style-type: none"> Organisation à but non lucratif 	<ul style="list-style-type: none"> Pas de structure juridique
Raison de la création	<ul style="list-style-type: none"> Recommandation d'une enquête publique menée suite à un accident ferroviaire (Ladbroke Grove, 1999). L'objectif était de créer une entité distincte du GI et des EF en charge du développement de standards 	<ul style="list-style-type: none"> Protéger les intérêts des membres 	<ul style="list-style-type: none"> Porter la parole, coopérer. et protéger les intérêts communs des entreprises de chemins de fer suisses 	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer la sécurité ferroviaire en favorisant l'échange et la coopération entre les acteurs du secteur
Raison d'être de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> Rendre les chemins de fer britanniques plus sûrs et durables 	<ul style="list-style-type: none"> Défendre les intérêts de ses membres Conseiller ses membres et offrir une plateforme pour l'échange de connaissance et savoir-faire 	<ul style="list-style-type: none"> Défendre les intérêts de ses membres vis-à-vis de la politique, des autorités et des tiers Coordonner les entreprises de transport dans le cadre de tâches d'intérêt national Plateforme pour l'échange d'expériences entre entreprises de transport Promouvoir des transports publics orientés vers le client 	<ul style="list-style-type: none"> Fournir une plateforme d'échange sur la sécurité pour les entités du monde ferroviaire
Financement par les pouvoirs publics – oui / non	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Non 	<ul style="list-style-type: none"> Oui – mais uniquement dans le cadre des travaux techniques de la division ferroviaire 	<ul style="list-style-type: none"> Oui
Principe de la contribution des membres	<ul style="list-style-type: none"> Le principe directeur repose sur le fait que les contributions sont proportionnelles aux revenus 	<ul style="list-style-type: none"> Contribution est basée sur une clé complexe intégrant les revenus, kilomètres, nombre de locomotives etc. En complément une, limite concernant la contribution 	<ul style="list-style-type: none"> La clé de calcul prend en compte le nombre de train-train-kilomètres et repose sur le principe d'une contribution proportionnelle aux capacités de financement des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> Pas de contribution

		financière d'un membre de l'organisation est fixée pour éviter une situation de dépendance financière	<ul style="list-style-type: none"> En complément, une limite concernant la contribution financière d'un membre de l'organisation est fixée pour éviter une situation de dépendance financière 	
Défend les intérêts communs dans le traitement des dossiers politiques – oui / non	<ul style="list-style-type: none"> Non 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Non
Mène des travaux de nature technique sur des sujets liés à l'exploitation et la sécurité ferroviaire – oui / non	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Oui
Les membres				
Nombre de membres	<ul style="list-style-type: none"> Approximativement 160 membres et 20 organisations affiliées (organisations n'opérant pas principalement avec le monde du ferroviaire ou organisations basées en dehors de la Grande-Bretagne) 	<ul style="list-style-type: none"> Approximativement 600 membres 	<ul style="list-style-type: none"> 128 membres ordinaires (entreprises de transport) 180 membres « amis » (ex. entreprises de conseil, d'ingénierie, fournisseurs, clients) 	<ul style="list-style-type: none"> 13 membres
Acteurs du monde ferroviaire <i>uniquement</i> – oui / non	<ul style="list-style-type: none"> Oui – sauf pour les organisations affiliées 	<ul style="list-style-type: none"> Non – tous types d'entreprise de transport public 	<ul style="list-style-type: none"> Non – tous types d'entreprise de transport public 	<ul style="list-style-type: none"> Oui
<ul style="list-style-type: none"> EF Marchandises 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Oui
<ul style="list-style-type: none"> EF Voyageurs 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Oui
<ul style="list-style-type: none"> GI 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Oui
<ul style="list-style-type: none"> Fournisseurs ferroviaires 	<ul style="list-style-type: none"> Oui 	<ul style="list-style-type: none"> Non 	<ul style="list-style-type: none"> Oui – en tant que membres « amis » 	<ul style="list-style-type: none"> Non
<ul style="list-style-type: none"> ANS 	<ul style="list-style-type: none"> Non – mais l'ANS entreprend des revues indépendantes de l'organisation et peut être consultée 	<ul style="list-style-type: none"> Non mais l'association interagit avec celle-ci 	<ul style="list-style-type: none"> Non – l'ANS n'est pas membre mais participe aux groupes de travail techniques 	<ul style="list-style-type: none"> Oui
Capacité organisationnelle et méthode de travail				
Nombre d'employés	<ul style="list-style-type: none"> 300 	<ul style="list-style-type: none"> 70 	<ul style="list-style-type: none"> 28 	<ul style="list-style-type: none"> 0 – une organisation membre fournit le support nécessaire pour les réunions

Expertise technique propre – oui / non	■ Oui	■ Oui mais plutôt limité	■ Non	■ Non – l'association n'a pas de ressources propres
Résumé de la méthode de travail	<ul style="list-style-type: none"> ■ Des « comités permanents » composées de représentants de l'industrie et du RSSB se réunissent à intervalle régulier et travaillent de manière collaborative sur un large panel de sujet liés à la sécurité, la gestion des risques et les opérations ferroviaires ■ Le RSSB dispose également de ressources propres lui permettant de mener des travaux de recherche de manière indépendante sur la base des besoins du secteur 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'association comprend 20 comités d'experts couvrant un large panel de sujets liés à la sécurité et à l'exploitation ferroviaire ■ Ces comités d'experts sont constitués de membres de représentants du secteur. VDV assure la coordination des comités mais les membres du secteur sont les principaux contributeurs en termes d'expertise et contenu 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les travaux techniques liés à l'exploitation ferroviaire sont organisés au sein d'une « commission technique et exploitation ferroviaire » qui comprend plusieurs groupes d'experts se réunissant à intervalle régulier et coopérant sur diverses thématiques techniques. ■ Le personnel de l'UTP est en charge du secrétariat tandis que les membres fournissent le personnel technique et président les groupes de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ DOSV organise 4 réunions annuelles entre ses membres. Les membres contribuent à la définition de l'agenda et peuvent effectuer des présentations sur les sujets qu'ils souhaitent
Particularité de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organisation large et dotée d'une forte expertise interne sur l'ensemble des sujets liés à la sécurité ou l'exploitation ferroviaire, le RSSB opère au sein d'un marché ferroviaire très libéralisé ■ L'organisation bénéficie d'un soutien financier du ministère des transports britannique significatif 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La réglementation opérationnelle produite par le VDV constitue une référence opérationnelle pour l'ensemble des EF actives en Allemagne 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'Office Fédéral des Transports (OFT, l'autorité de supervision responsable des transports publics en Suisse) participe et contribue financièrement aux travaux de l'UTP dans les domaines de la réglementation ferroviaire (RTE – collection de Réglementation Technique et Exploitation ferroviaire) ■ L'OFT « valide » les RTE 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le DOSV constitue principalement une plateforme d'échange entre les membres du secteur. Il vise à favoriser les échanges entre les acteurs, dans une atmosphère de confiance