



# Securing new horizons

RAPPORT ANNUEL 2019

# TABLE DES MATIÈRES

<b>NICE TO GUIDE YOU</b>	<b>1</b>
LA PAROLE AU PRÉSIDENT ET AU CEO	2
<b>RÉALISATIONS</b>	<b>10</b>
2019 EN CHIFFRES	10
LES FAITS MARQUANTS	14
VOYAGER EN TOUTE SÉCURITÉ	18
CONTRIBUER À UN AVENIR PLUS DURABLE	22
INNOVER ET COLLABORER POUR LE CIEL DE DEMAIN	26
<b>RAPPORT ANNUEL 2019</b>	<b>30</b>

# Nice to guide you

skeyes assure la sécurité et l'efficacité du trafic aérien en Belgique – 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Les contrôleurs aériens de skeyes guident plus de 3.000 avions chaque jour, soit plus d'un million de mouvements de vol par an. L'entreprise publique autonome est active au cœur de l'Europe, dans l'un des espaces aériens les plus denses et complexes du continent.

skeyes est présente à Brussels Airport ainsi qu'aux aéroports d'Anvers, de Charleroi, de Courtrai, de Liège et d'Ostende. Grâce à son centre de contrôle CANAC 2, skeyes gère les mouvements de vol au-dessus de la Belgique et d'une partie du Luxembourg jusqu'à une hauteur de 7.500 mètres.

L'entreprise compte près de 900 collaborateurs expérimentés qui sont au service de leurs clients: compagnies aériennes, aéroports, secteur aérien et autorités. skeyes développe également des services innovants en ce qui concerne les drones et contribue à un avenir durable du secteur aérien, entre autres en matière d'environnement.

skeyes est membre du FABEC, un bloc d'espace aérien commun (Belgique, Luxembourg, Pays-Bas, Allemagne, France et Suisse) dont le but est d'améliorer l'efficacité de la navigation aérienne au cœur de l'Europe dans le cadre du Ciel unique européen.

## LES SITES DE SKEYES



## 2019 EN CHIFFRES



**1.081.281**  
mouvements gérés  
par skeyes



**-1,8%**  
croissance du trafic  
aérien par rapport  
à 2018



**891**  
nombre d'employés au  
31 décembre 2019



**94,4%**  
vols gérés de manière  
ponctuelle par skeyes



**245,2**  
millions d'euros  
de chiffre d'affaires



**10,9**  
millions d'euros  
d'investissements

# LA PAROLE AU PRÉSIDENT ET AU CEO

**skeyes** nice to  
guide  
you

## QUELLES ONT ÉTÉ SELON VOUS LES RÉALISATIONS LES PLUS IMPORTANTES DE SKEYES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ?

**Johan Decuyper:** A la base, tout repose sur notre situation financière saine. En 2013, Belgocontrol enregistrait encore une perte consolidée de 60 millions d'euros. Nous avons totalement éliminé ces pertes du passé. Pour la sixième année consécutive, skeyes est rentable.

En matière de personnel, nous avons opéré une manœuvre de rattrapage absolument nécessaire. De quelque 750 collaborateurs en 2014, nous passerons à plus de 900 d'ici la fin de l'année. Nous continuons à renforcer l'effectif des contrôleurs aériens, mais nous recherchons également d'autres profils : des techniciens, des informaticiens, des collaborateurs administratifs... En 2018, afin de pouvoir recruter au maximum et de continuer à garantir le haut niveau de nos formations, nous avons conclu une joint-venture avec Entry Point North, une académie scandinave pour les professions aéronautiques : contrôleurs aériens, ingénieurs, météorologues, experts aéronautiques... Dans notre propre centre de formation Entry Point North Belgium - équipé entre autres de tout nouveaux simulateurs - les (candidats) contrôleurs aériens et les techniciens suivent tant des formations de base que de recyclage, de conversion et de développement. Nous y formons également des étudiants provenant d'autres pays.

Nous avons également procédé à de nouveaux investissements. Ces dernières années, nous avons amélioré et adapté des systèmes et installations techniques dans et autour de tous nos aéroports, et nous en avons acheté de nouveaux : des installations de communication, de navigation et de surveillance, des systèmes d'atterrissage, des installations météo, des réseaux, etc. Ce sont essentiellement nos propres collaborateurs techniques qui les réalisent. Entre 2015 et 2019, nous avons achevé un programme d'investissement de 100 millions d'euros. Des investissements sont également prévus pour

les prochaines années. Nous continuons à suivre de près les évolutions dans notre secteur.

Tout cela vise bien sûr à encore améliorer le service que nous prestons à nos clients. La collaboration ne résout pas tout, certes, mais ces dernières années elle est au cœur de nos actions dans le secteur de l'aviation : joint-ventures, spin-offs, contrats de coopération préférentiels... L'ancienne stratégie qui consistait à faire cavalier seul n'était plus possible ni souhaitable, et elle est moins efficace que de nouer des partenariats. skeyes revient de loin à cet égard. Nous entretenons désormais des contacts étroits et fructueux avec les aéroports et les compagnies aériennes. Nous collaborons avec eux sur le long terme. Nous voulons être pour eux un partenaire performant et fiable, avec un bon équilibre entre la qualité et l'inclusivité de notre service et son prix de revient. Et nous sommes sur la bonne voie : ces dernières années, nous avons pu présenter d'excellents résultats en termes de sécurité et de ponctualité.

Nous avons pu améliorer cette ponctualité, notamment en collaborant avec le contrôle aérien de la Défense. Sa présence sur le site de Steenokkerzeel permet d'exploiter de manière beaucoup plus efficace l'espace aérien militaire pour le trafic aérien commercial, lorsqu'il n'est pas utilisé.

Mais l'exercice le plus difficile a été d'adapter la structure et le fonctionnement internes, qui n'étaient pas en phase avec l'avenir et qui reposaient sur un système de volontariat. Il a fallu une énorme gestion du changement pour faire d'une organisation qui n'avait pas changé depuis 20 ans, une entreprise à l'épreuve du futur. Les habitudes et les acquis ont été remis en question et adaptés aux exigences de l'époque afin de fournir un service encore meilleur, mais aussi afin de réaliser un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour l'employé.

**Renaud Lorand** : Ces dernières années, nous avons repensé et réorganisé skeyes, tout en nous ouvrant davantage vers l'extérieur. Une nouvelle vision et une nouvelle mission ont été systématiquement déployées. Nous avons procédé à de nombreux ajustements organisationnels et nous avons fortement amélioré le service presté. Cela nous a donné beaucoup de crédit auprès de nos clients, ce qui a permis de bien meilleures collaborations et une meilleure compréhension mutuelle. Nous avons jeté les bases d'un avenir prometteur.

Nous avons procédé de manière très méthodique, très ciblée et très efficiente. Nous avons élaboré le plan stratégique quinquennal 2014-2019 et nous avons assuré le suivi de son développement. Nous avons veillé à la mise en œuvre du troisième contrat de gestion avec les autorités fédérales. Et, bien sûr, il y avait les objectifs que nous avons fixés et poursuivis avec nos partenaires dans le cadre de liens de coopérations européens.

Le plus concret fut la stratégie élaborée en collaboration avec tous les collaborateurs de skeyes : « Partner with our Customers », « Partner with our People » et « Build a future-proof company ».

Tous les efforts déployés par skeyes ces dernières années avaient pour objectif de fournir à nos clients, les aéroports et les compagnies aériennes, un service encore meilleur. Nos services sont pour eux un maillon crucial pour pouvoir continuer à relever les challenges auxquels ils sont confrontés. L'état d'esprit chez skeyes a complètement changé : alors qu'autrefois nous partions trop facilement du postulat selon lequel de toute façon ils ne pouvaient pas se passer de nous, nous réfléchissons désormais avec nos partenaires à la manière dont nous pouvons, autant

que possible, conforter l'aviation dans notre pays. C'est également dans notre propre intérêt ; la libéralisation imminente des services du contrôle aérien génère de la concurrence au sein de notre propre secteur. La préservation et l'acquisition d'espace aérien et la fourniture de services connexes en dehors de leurs propres frontières nationales constituera pour l'avenir un défi pour les ANSP.

Mais skeyes a également misé sur des partenariats dans d'autres domaines de son fonctionnement. Notre collaboration avec la Défense conduit à une utilisation plus efficiente de l'espace aérien et à des synergies opérationnelles essentielles ; notre centre de formation EPNB a déjà obtenu le succès escompté au cours de sa première année de fonctionnement, confirmant ainsi le site de Steenokkerzeel comme base stratégique pour nos formations, où nous pouvons continuer à offrir des formations de pointe, entre autres à nos contrôleurs aériens ; nous jouons un rôle de premier plan au sein du FABEC et au niveau européen.

Toutes ces réalisations n'auraient pas été possibles sans l'implication, le professionnalisme et l'expertise de tous les collaborateurs de skeyes. Leur contribution à la mise en œuvre et à la réalisation de bon nombre de ces projets a été inestimable. Rien de plus normal, dès lors, que la nouvelle stratégie accorde plus d'attention à la gestion du personnel que par le passé. Bien entendu, les changements vécus par l'entreprise ont aussi apporté leur lot d'incertitudes. Il est logique que cela ait suscité quelques doutes et même des tensions, mais grâce à un dialogue ouvert, on a toujours trouvé des solutions dans l'intérêt de l'entreprise et des employés.

## QUELLES ONT ÉTÉ SELON VOUS LES RÉALISATIONS LES PLUS IMPORTANTES DE SKEYES EN 2019 ?

**Johan Decuyper** : Ces dernières années, nous avons modernisé et professionnalisé le fonctionnement de l'entreprise dans presque tous les domaines. Nous avons remis de l'ordre dans le financement, nous avons investi et recruté à nouveau, et toutes les procédures et processus du core business ont été soumis à un examen rigoureux et ajustés si nécessaire, pour améliorer le fonctionnement. En 2019, tous ces efforts se sont conjugués et la boucle a été, pour l'instant, bouclée.

Concernant le fonctionnement interne, l'accord social de 2016 sur la disponibilité a déclenché beaucoup de choses. Depuis lors, la direction et les syndicats ont réussi à

conclure encore plusieurs accords sociaux sur des matières difficiles, qui traînaient parfois depuis plusieurs années déjà et qui compliquaient le fonctionnement de l'entreprise. En particulier pour les services opérationnels, nous avons fait de grands pas en avant, améliorant l'organisation interne et apportant une plus-value au service presté à nos clients.

Un dernier seuil a été franchi l'année dernière avec le nouveau mécanisme de planning des services opérationnels. Le système en vigueur depuis février 2020 respecte toute la législation et toute la réglementation applicables, entre autres celles relatives à la gestion de la fatigue, et veille à ce que la direction soit toujours sûre



Johan Decuyper, CEO

qu'il y ait suffisamment de contrôleurs aériens présents pour garantir la prestation des services. Il permet aux contrôleurs aériens de mieux équilibrer leur vie professionnelle et leur vie privée : ils savent d'avance quand ils devront travailler et peuvent ainsi mieux planifier leur agenda.

skeyes est pleinement consciente de son rôle sociétal et l'assume de plus en plus. Nous collaborons avec d'autres acteurs dans les aéroports et autour de ceux-ci, afin de limiter autant que possible l'impact de notre secteur sur notre environnement. Nous communiquons de manière très transparente au sujet de nos opérations, avec les riverains autour des aéroports et avec d'autres instances concernées.

Nous accordons également beaucoup d'attention en interne à l'environnement et aux évolutions du monde qui nous entoure. La Responsabilité Sociétale des Entreprises ne reste pas lettre morte chez skeyes : selon un plan d'action concret, nous prenons toutes sortes d'initiatives pour contribuer à réaliser les Objectifs de Développement durable (Sustainable Development Goals) des Nations Unies.

**Renaud Lorand** : En 2019, nous avons continué à préparer l'avenir de skeyes. Nous avons élaboré le nouveau plan quinquennal, où nous avons tracé les lignes stratégiques pour l'entreprise. La valeur d'un tel plan ne doit pas être sous-estimée. Il reflète les intérêts et les attentes de tous nos stakeholders et nos propres engagements envers les autorités, et il détermine la manière dont nous les respecterons dans l'intérêt de toutes les parties prenantes mais aussi, naturellement, de l'entreprise même.

Nous avons également fourni à temps une proposition pour le quatrième contrat de gestion aux autorités fédérales. La mise en œuvre réussie du troisième contrat de gestion a non seulement jeté des bases solides pour l'avenir de skeyes, mais constitue également un atout supplémentaire dans les discussions du quatrième contrat de gestion avec les responsables politiques.

Nos attentes vis-à-vis du monde politique ont également été réunies dans un Mémoire, qui a été remis à tous les partis politiques.

skeyes a démontré ces dernières années que nous prenons notre rôle sociétal très au sérieux. Cet engagement a



Renaud Lorand, Président du Conseil d'administration

continué à se concrétiser en 2019. Le contrôle aérien est un maillon crucial pour l'aviation. Les aéroports et les compagnies aériennes comptent sur nous pour garantir la sécurité du trafic aérien, mais aussi pour exploiter de manière optimale la capacité dans les aéroports et dans l'espace aérien. C'est important non seulement pour leur fonctionnement, mais aussi pour l'attractivité de tout le secteur dans notre pays. Avec l'avènement d'un espace aérien européen unifié, l'autogestion de son propre espace aérien représente un atout et nous ne pouvons pas nous permettre d'y renoncer. L'aviation reste l'un des piliers économiques les plus importants de notre pays, et nous devons travailler collectivement pour qu'il en soit toujours ainsi à la sortie de la crise sanitaire.

Mais pour skeyes, il n'y a pas que les intérêts économiques qui comptent. Nous prenons en considération l'impact de notre secteur sur notre environnement, tant à proximité des aéroports que bien plus loin. Nous prenons toutes les mesures envisageables afin de minimiser autant que

possible les conséquences du trafic aérien, en collaboration avec nos partenaires du secteur. Nous discutons avec eux d'éventuelles initiatives complémentaires et, si nécessaire, nous les développons. Et chez skeyes, nous veillons également à ce que la durabilité soit prise en compte dans tous les domaines. Sous le dénominateur de « Responsabilité sociétale des entreprises », nous regroupons tous les projets qui contribuent à faire de skeyes une entreprise socialement responsable.

Et en 2019, le changement le plus concrètement perceptible a très certainement été l'installation physique des contrôleurs aériens militaires de Semmerzake dans notre salle opérationnelle CANAC, un pas supplémentaire dans le rapprochement de nos deux organisations.

## COMMENT AVEZ-VOUS PRÉPARÉ SKEYES POUR L'AVENIR ?

**Johan Decuyper** : skeyes est aujourd'hui une entreprise saine, un prestataire de services moderne et orienté client. Nous assurons plus que jamais notre rôle de point central pour le secteur de l'aviation : toute personne qui utilise l'espace aérien belge fait appel à nos services. C'est pourquoi nous travaillons à un service toujours meilleur et continu, en concertation avec nos clients. Sur base de leur contribution et en étroite concertation, nous discutons de ce qui peut être amélioré et de la manière dont nous pouvons y faire face ensemble. L'innovation et la modernisation technologique y jouent leur rôle.

Mais le travail n'est bien entendu pas terminé, il ne l'est jamais. Nous devons constamment nous réinventer pour rester un acteur compétitif dans un environnement international et changeant.

Diverses évolutions se profilent pour nous. La libéralisation du contrôle aérien, le Ciel unique européen, l'évolution particulièrement rapide de la technologie, les énormes opportunités apportées par la gestion des données, l'avènement de drones exploités à des fins commerciales, les tours digitales que l'on commence à utiliser partout : tout cela annonce un grand tournant disruptif. Pour l'instant, skeyes a toujours le monopole de ses activités, mais elle doit à présent trouver à très court terme une réponse performante à ces évolutions disruptives dans l'aviation. Nous les considérons comme des opportunités que nous voulons et pouvons saisir.

L'espace aérien au-dessus de la Belgique est limité, mais très complexe. Grâce à notre expertise et à nos collaborateurs, nous parvenons à gérer parfaitement le trafic aérien dans notre espace aérien. Nous exploitons cet espace de manière très efficace. Cependant, la bataille internationale pour l'espace aérien et les services de contrôle aérien fait rage : plusieurs aiguilleurs du ciel européens sont déjà actifs dans d'autres pays. La libéralisation imminente du marché accélérera et renforcera encore ce processus. L'Europe travaille à un Ciel unique européen, un espace aérien européen unifié qui puisse être utilisé aussi efficacement que possible. Les organismes de contrôle aérien nationaux mettent tout en œuvre pour conserver et étendre leur petite place dans cet espace aérien. La gestion de notre propre espace aérien - ou d'un espace aérien plus large - est non seulement importante pour la survie de l'entreprise, mais aussi pour l'ensemble du secteur de l'aviation d'un pays. Avec la Direction générale Transport aérien (DGTA), la Défense et Eurocontrol MUAC, nous tenons à préserver l'attractivité de l'espace aérien belge et maintenir sa gestion dans

notre propre pays. Le projet Air Space Vision 2030 augmente la capacité de notre espace aérien et assure la fluidité et la sécurité du trafic aérien, en nous donnant une longueur d'avance dans la course internationale à l'espace aérien.

Nous continuons sur la voie choisie de l'innovation. SkeyeDrone, la filiale de skeyes qui travaille au sujet des drones, prend son envol et assumera son rôle dans le paysage aérien. Nous sommes véritablement précurseurs dans ce domaine, dont il est tenu compte au niveau international, par exemple par l'Union européenne lors de l'élaboration de la nouvelle réglementation.

skeyes investit quant à elle énormément pour le développement d'un trafic de drones sécurisé. Nous continuons également à professionnaliser notre application pour les drones, qui collecte toutes les informations nécessaires aux vols des drones.

Les tours digitales représentent l'avenir du contrôle aérien dans les aéroports et on en construit déjà en plusieurs endroits en Europe. Ces tours de contrôle digitales se composent d'un centre de contrôle à distance et de caméras dans les aéroports (au lieu du poste de vigie des tours de contrôle classiques). Avec les tours digitales, les services de contrôle aérien peuvent être fournis dans différents aéroports depuis un seul centre de contrôle, avec même une sécurité aérienne accrue grâce à la réalité augmentée. Nous travaillons à la construction de tours digitales pour les six aéroports où nous sommes actifs. Un appel d'offres a été lancé et, sur la base des propositions que soumettront les entreprises spécialisées, nous examinerons quelles seront les meilleures solutions, tant en termes de localisation que de technologie.

Nous continuons à miser sur la recherche. Nous avons un certain nombre de collaborations avec diverses institutions qui mènent des recherches sur certains aspects de notre fonctionnement, notamment Living Tomorrow, mais aussi avec plusieurs universités. Leurs résultats sont déjà intéressants. Cela nous encourage à poursuivre ces collaborations et à lancer de nouvelles analyses avec d'autres institutions spécialisées dans des matières précises.

**Renaud Lorand** : Notre Conseil d'administration s'est mis en place au cours d'une période difficile, mais extrêmement stimulante pour skeyes. Les défis auxquels nous avons été confrontés étaient sans précédent. Dans des circonstances qui étaient tout sauf évidentes, nous

avons défini les lignes stratégiques de l'entreprise pour les années à venir. C'est le rôle que l'on attend de nous.

J'ai évoqué tout à l'heure les plans et projets stratégiques que nous avons pu contribuer à façonner. Les défis financiers, les investissements, la gestion des ressources humaines, les accords sociaux... La politique d'innovation également, qui a permis la création de notre filiale SkeyDrone ou encore le lancement du concept de tours de contrôle digitales.

Avec le recul et tenant compte de la crise sanitaire liée au Covid et à ses répercussions très lourdes sur notre secteur, je dirais que l'assainissement continu de la situation financière de l'entreprise opéré depuis 2014, avec l'engagement de l'ensemble des forces de l'entreprise et le soutien de l'actionnaire, a sans aucun doute mieux armé skeyes pour affronter la crise.

## SKEYES EST INDISPENSABLE CAR... ?

---

**Johan Decuyper:** Notre première tâche est toujours de garantir la sécurité du trafic aérien. En second lieu, nous veillons à ce que l'espace aérien soit utilisé aussi efficacement que possible, afin d'offrir une capacité maximale à tous ses usagers. Ces dernières années, nous avons pu présenter d'excellents chiffres sur ces deux plans. Ces résultats sont d'autant plus remarquables que nous travaillons dans un espace aérien limité, mais très complexe. Un espace aérien qui, en outre, s'avère crucial car situé en plein cœur du trafic aérien européen. La meilleure garantie pour une utilisation optimale de l'espace aérien est et reste d'avoir son propre organisme de contrôle aérien national.

L'une des raisons pour laquelle nous remplissons si bien nos missions réside dans notre expertise et notre expérience uniques au sein de tous nos services : ATS, AIM, les services techniques, la météo... Nos collaborateurs sont tous des spécialistes dans leur domaine et la sécurité est inscrite dans leur ADN. Les résultats obtenus sur le plan de la sécurité ces dernières années parlent d'eux-mêmes. Nous mettons ces connaissances à disposition de nos clients, avec qui nous travaillons très étroitement en tant que bons partenaires.

**Renaud Lorand:** Avant tout pour garantir la sécurité du trafic aérien ! En outre, l'aviation est le deuxième pilier économique le plus important de notre pays. Sans skeyes, les aéroports ne peuvent pas travailler, aucun trafic aérien n'est possible dans l'espace aérien au-dessus de notre pays. Le fait que nous puissions continuer à gérer nous-mêmes ce trafic aérien est inestimable pour la Belgique. Notre implication dans le secteur est évidente ; un autre prestataire de services n'aurait aucun lien avec les intérêts nationaux. C'est pourquoi nous devons continuer à œuvrer de concert avec les aéroports pour le maintien de notre propre organisme de contrôle aérien national. Notre ambition est de rester le meilleur prestataire de services de contrôle aérien possible, comme nous le sommes déjà.

## DE QUOI ÊTES-VOUS PERSONNELLEMENT FIER CHEZ SKEYES

---

**Johan Decuyper:** Ces dernières années, nous avons pu nous redresser en rattrapant notre retard dans tous les domaines : sur les plans financier, technique, du personnel, social, ... Nous nous sommes énormément développés en tant qu'entreprise. Nos résultats le prouvent suffisamment. Et il suffit de faire un petit tour chez skeyes pour le ressentir et le voir. Le fait que j'aie pu y contribuer avec près de 900 collègues me donne chaque jour l'envie d'y revenir travailler dans l'intérêt de skeyes, de nos collaborateurs et de nos clients.

Nous avons déjà prouvé notre résilience à plusieurs reprises, dans des circonstances difficiles. Cette année, avec l'ensemble du secteur de l'aviation nous sommes à nouveau confrontés, et de manière inattendue, à un défi majeur. Mais je suis convaincu que cela aussi, nous pourrons le surmonter.

**Renaud Lorand:** J'ai vu cette entreprise évoluer d'une entreprise publique persuadée d'être indispensable vers le prestataire de services moderne que nous devons et que nous voulons aussi être. C'est une métamorphose impressionnante, qui n'a pas non plus échappé à nos clients. Ils ont bien saisi l'importance du contrôle aérien, et de skeyes en tant que prestataire de services. Ils nous estiment à notre juste valeur. Et cela me réjouit sincèrement.

## NOS RÉALISATIONS



# 2019 EN CHIFFRES

skeyes assure la sécurité et l'efficacité du trafic aérien en Belgique – 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Nos près de 900 collaborateurs sont au service de nos clients : compagnies aériennes, aéroports, secteur de l'aviation et autorités publiques, afin de leur offrir l'expérience la plus sûre, durable et unique. Véritable moteur pour l'économie belge, skeyes gère plus d'un million de mouvements de vol par an. skeyes innove et développe de nouveaux services pour soutenir le trafic aérien et l'économie de demain.

## NOMBRE DE MOUVEMENTS AÉRIENS



# 1.081.281

mouvements aériens contrôlés par skeyes en 2019

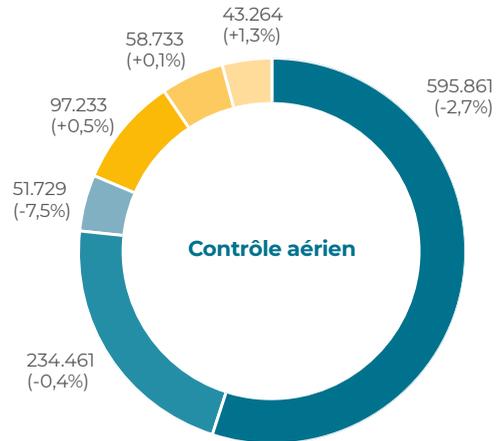


# -1,8%

croissance du trafic aérien par rapport à 2018

### Nombre de mouvements gérés par unité

- CANAC 2
- Brussels Airport (EBBR)
- Aéroport d'Anvers (EBAW)
- Aéroport de Charleroi (EBCL)
- Aéroport de Liège (EBLG)
- Aéroport d'Ostende (EBOS)



## PONCTUALITÉ: UNE GESTION EFFICACE DES FLUX AÉRIENS

### TOTAL



# 94,4%

des vols ont été gérés de manière ponctuelle par skeyes en 2019

### TRAFIC EN ROUTE



# 0,74 min/vol

= 44 secondes de retard par vol

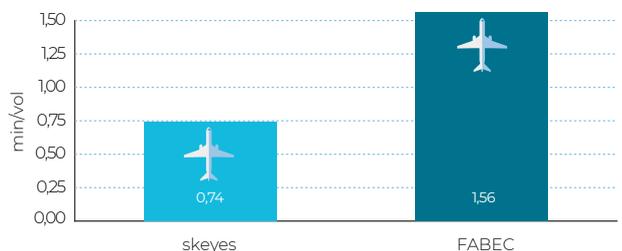
Causes CRSTMP

Il s'agit des causes sur lesquelles le contrôle aérien a une influence : C-Capacity, R-Routing, S-Staffing, T-Equipment, M-Airspace Management, P-Special Events.

**skeyes affiche un retard en route inférieur à la moyenne du FABEC** (Belgique, Pays-Bas, Luxembourg, Allemagne, France et Suisse).

### Comparaison du retard moyen par vol dans le FABEC (Causes CRSTMP)

Le retard moyen en route des centres de contrôle du FABEC est de 1,56 minute par vol.



## PONCTUALITÉ AUX AÉROPORTS

### Brussels Airport



**0,90 min/vol**

= 54 secondes de retard par vol

Les conditions météorologiques sont la cause principale du retard d'arrivée à Brussels Airport (74%).

### Aéroport d'Anvers



**0 min/vol**

= 0 seconde de retard par vol

### Aéroport de Charleroi

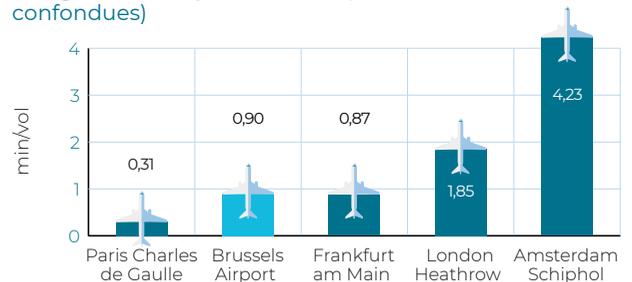


**0,02 min/vol**

= 1,2 secondes de retard par vol

Les actions sociales et la capacité de l'aéroport sont les causes principales du retard d'arrivée à Charleroi (75%).

### Comparaison du retard d'arrivée à Brussels Airport et aux grands aéroports voisins (toutes causes confondues)



### Aéroport de Liège



**0,09 min/vol**

= 5,4 secondes de retard par vol

Les conditions météorologiques sont la cause principale du retard d'arrivée à Liège (72%).

### Aéroport d'Ostende



**0 min/vol**

= 0 seconde de retard par vol

## LE MEILLEUR SERVICE AU MEILLEUR COÛT



**67,55€**

unit rate facturé par skeyes pour une unité de service en route dans l'espace aérien sous sa responsabilité

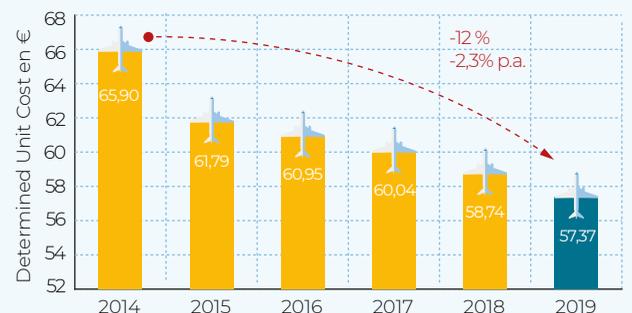


**-12%**

à la base du Unit rate facturé, il y a le DUC (Determined Unit Cost défini par la Commission européenne) qui s'élève à 57,37€ (en termes réels de 2009), soit une diminution de 2,3% par rapport à 2018 et une diminution de 12% par rapport à la base de départ de 65,90€ en 2014. skeyes affiche la meilleure performance du FABEC en termes d'application de la diminution convenue des coûts.

Pour le trafic en route, les redevances sont proportionnelles à la distance parcourue et à la racine carrée de la masse d'un avion. L'unité de service correspond au contrôle d'un avion de 50 tonnes sur 100 kilomètres.

### Diminution du Determined Unit Cost (DUC) 2014-2019 du service en route



## SKEYES ENGAGE POUR SOUTENIR L'INNOVATION



# 891

nombre de collaborateurs au 31 décembre 2019



# 68

nouveaux collaborateurs ont été engagés en 2019



# 27

nouveaux contrôleurs aériens ont terminé leur formation et sont entrés en service en 2019



# 19

aspirants contrôleurs aériens ont démarré leur formation en 2019

## MÉTÉO ET INFORMATIONS AÉRONAUTIQUES : DES DONNÉES ESSENTIELLES POUR LA SÉCURITÉ



# 26.947

moyenne mensuelle de logins sur la plateforme « AIM-Meteo Briefing » de skeyes

Cette plateforme s'adresse aux pilotes de l'aviation générale et sportive. Ils peuvent y retrouver des observations et prévisions météorologiques ainsi que l'information aéronautique dont ils ont besoin pour leurs vols.



# 10.297

moyenne mensuelle de « Pre-flight Information Bulletins » produits par skeyes

Via l'application « Handler Briefing » de skeyes, les acteurs de l'aviation commerciale (handlers et compagnies aériennes) reçoivent des informations météorologiques et aéronautiques sur mesure.



# 10.220

Notams produits par le Brussels Notam Office de skeyes

Les Notam (Notice to Airmen) sont des messages publiés dans le but d'informer les pilotes d'évolutions dans l'espace aérien et au sol.



# 1.579

nombre de demandes d'activités spéciales traitées par le service SPACC de skeyes

Parmi les activités spéciales que coordonne le service SPACC, on retrouve les vols de calibration de l'infrastructure de navigation aérienne au sol, les missions photo et vidéo (par exemple lors de grands événements sportifs), les vols de drone dans l'espace aérien contrôlé, les vols photo-thermiques, ainsi que les feux d'artifice.



# LES FAITS MARQUANTS

Consciente des défis à relever dans la gestion d'un espace aérien où les interactions et la diversification des usagers augmentent, skeyes mise sur l'innovation dans ses services mais aussi dans les coopérations qu'elle met en place avec ses partenaires afin d'assurer toujours plus de sécurité et d'efficacité dans un environnement de plus en plus complexe.



**35,5**

millions de passagers ont voyagé en toute sécurité dans l'espace aérien sous la responsabilité de skeyes en 2019



**> 1,5** million de tonnes

de fret ont transité dans les aéroports belges et sont arrivées à bon port

### À L'AVENIR, UN SEUL SYSTÈME POUR SKEYES, LA DÉFENSE ET EUROCONTROL MUAC

skeyes, la Défense belge et le Centre de contrôle de l'espace aérien supérieur de Maastricht (MUAC) d'EUROCONTROL souhaitent utiliser le même système de gestion du trafic aérien à partir de 2024. Grâce à un système de gestion du trafic aérien intégré (SAS3), les services fournis aux usagers de l'espace aérien belge seront plus efficaces et fiables, encore plus sûrs et moins onéreux. Les trois parties ont signé en 2019 une Lettre d'intention pour parvenir à cet objectif.

### RECRUTEMENT DE CONTRÔLEURS AÉRIENS

Au printemps 2019, skeyes a organisé un concours de recrutement de contrôleurs aériens. À l'issue des épreuves de sélection, 19 candidats contrôleurs aériens ont débuté leur formation qui est assurée par Entry Point North Belgium (EPNB), la joint-venture créée par skeyes et Entry Point North en 2018.

Cette association permet à skeyes de continuer à fournir une formation de haute qualité sur son propre site à son personnel, de recruter à pleine capacité et d'assurer la continuité de ses services de navigation aérienne.



© Erwin Ceuppens





## L'APPLICATION DRONEGUIDE S'ADRESSE AUX PROFESSIONNELS

Lancée en 2018, l'application droneguide offrait un outil de gestion de vol aux utilisateurs récréatifs en leur proposant notamment des cartes et des localisations avec des zones autorisées ou non aux vols de drones.

En 2019, l'application droneguide s'est étendue pour offrir des services aux opérateurs de drones ainsi qu'aux pilotes professionnels. Toute la gestion d'un vol peut désormais se faire via cette application : planifier et notifier ses vols, demander et obtenir les éventuelles dérogations nécessaires, les validations se font aussi via l'application. Un outil précieux qui constitue une première mondiale en la matière et qui anticipe le trafic aérien de l'aviation sans pilote qui sera amenée à se développer dans un avenir proche.



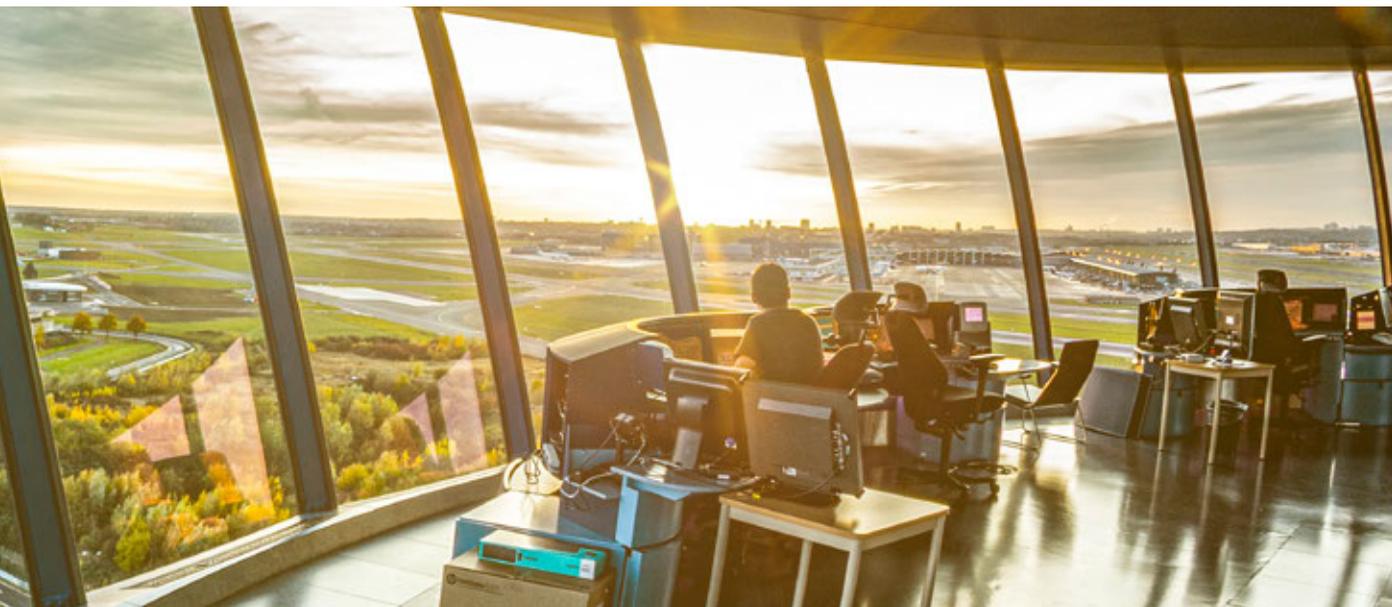
## BIENVENUE AUX CONTRÔLEURS AÉRIENS MILITAIRES SUR LE SITE DE SKEYES

Les contrôleurs aériens de la Défense sont officiellement installés depuis le 2 décembre sur le site de skeyes après une cérémonie militaire qui s'est clôturée par le survol du site par quatre F-16.

22 contrôleurs de la Défense ont pris leurs quartiers à Steenokkerzeel, dans le centre de contrôle CANAC 2. Le regroupement du contrôle aérien civil et militaire dans un seul centre de contrôle va permettre un usage plus efficient, sûr et écologique du ciel belge.

En effet, l'espace aérien au-dessus de la Belgique est restreint et complexe car densément traversé, surtout par des avions civils. Mais il possède aussi une fonction stratégique pour les missions et l'entraînement militaires. Plus de la moitié de l'espace aérien belge est allouée à cette fonction stratégique.

Le regroupement du contrôle aérien civil et militaire offrira donc une utilisation plus dynamique de l'espace aérien. Les avions civils pourront utiliser les espaces réservés aux militaires dès que la mission ou l'entraînement militaire aura pris fin. Cela permettra au trafic civil d'emprunter des routes plus directes et d'économiser du carburant.



## NEWPENS, UN RÉSEAU DE COMMUNICATION DE NOUVELLE GÉNÉRATION

Le 1<sup>er</sup> juillet 2019, skeyes a été le premier prestataire de services de navigation aérienne à échanger des données avec le gestionnaire de réseau européen EUROCONTROL via NewPens (New Pan-European Network Service).

Newpens est un réseau de transmission de données et de communications vocales ultra efficace et sécurisé pour transmettre des données opérationnelles critiques entre les centres de contrôle, les aéroports, les compagnies aériennes, les centres militaires et météorologiques.

## SKEYES SOUTIEN ANA LUX POUR OPTIMALISER LES ATERRISSAGES VERTS

skeyes gère le trafic aérien dans certaines parties de l'espace aérien luxembourgeois. Lors de leur arrivée à l'aéroport de Luxembourg, les avions appliquent des CDO ou atterrissages verts, consommant moins de carburant et causant moins de bruit grâce à une descente continue avec une puissance moteur minimale plutôt que par paliers.

skeyes et ANA Lux ont signé une convention en juin 2019 afin d'encadrer et systématiser la transmission des données des atterrissages verts à Luxembourg. Cela permettra une amélioration du suivi et facilitera la mise en place d'initiatives futures pour rendre l'aéroport de Luxembourg toujours plus écologique.



## NOS RÉALISATIONS



# VOYAGER EN TOUTE SÉCURITÉ

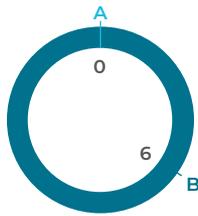
La sécurité est la priorité absolue de skeyes. Elle est sans cesse analysée et améliorée. Elle constitue le noyau de la culture d'entreprise. Promue au quotidien, elle est l'objectif vers lequel tendent toutes les actions des collaborateurs de skeyes.

## AUCUN INCIDENT DE CATÉGORIE A



6

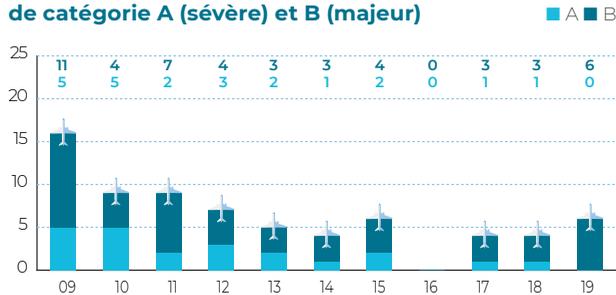
incidents de catégorie B



5,56

incidents de catégorie A et B par million de mouvements

### Évolution du nombre d'incidents de catégorie A (sévère) et B (majeur)



0

incident de catégorie A par million de mouvements

Pour la seconde fois dans l'histoire de l'entreprise, skeyes n'a enregistré aucun incident de catégorie A, soit la plus sévère. Sans toutefois égaler le record absolu de 2016 où aucun incident de catégorie A et B ne s'était produit, cette performance 2019 en matière de sécurité reste tout à fait exceptionnelle et reflète les efforts continus des contrôleurs aériens, des collaborateurs de la Safety Management Unit, des techniciens et de l'ensemble du personnel de skeyes.

La sévérité des incidents est évaluée par des experts indépendants sur une échelle de A (sévère) à E (sans impact sur la sécurité). La sévérité d'un incident est déterminée par les séparations horizontales et verticales entre les avions et par le niveau de contrôle sur la situation.

## UNE CULTURE DE LA SÉCURITÉ OMNIPRÉSENTE

### JUST CULTURE

Pour skeyes, la Just Culture est un élément essentiel. Elle offre un environnement de confiance dans lequel le personnel opérationnel peut travailler en toute honnêteté et transparence. À l'aide des rapports et des enquêtes sur les événements liés à la sécurité, la Just Culture met l'accent sur l'échange d'informations cruciales pour l'amélioration continue de la sécurité de la navigation aérienne, en plus du traitement non punitif des erreurs humaines non intentionnelles.

L'application de la *Just Culture* est établie selon 24 critères. skeyes a pu améliorer son score pour 4 d'entre eux en 2019, principalement dans le domaine de la formation.

Après la conférence du FABEC accueillie par skeyes en décembre 2018, les principes de la Just Culture ont encore gagné en visibilité et ont davantage imprégné les analyses et débats lors des *refresher courses* suivis régulièrement par les contrôleurs aériens. En 2019, skeyes a créé un *Just Culture Advisory Board* dont le mandat a été établi et qui a pu démarrer ses travaux dès 2020.



# 1.589

signalements d'évènement en 2019

Tous les incidents, aussi petits et insignifiants soient-ils, sont rapportés. Au total, les contrôleurs aériens de skeyes ont signalé 1.589 évènements en 2019. Tous les rapports sont analysés en profondeur par les experts Safety de skeyes pour maintenir le haut niveau de sécurité et sans cesse l'améliorer. De plus, le signalement systématique d'évènements permet d'obtenir un tableau plus précis des actions proactives et réactives à entreprendre.

### Nombre d'évènements rapportés par les contrôleurs aériens de skeyes



### LES INCIDENTS LES PLUS RAPPORTÉS

Parmi les incidents les plus rapportés, on retrouve l'intrusion par des pilotes dans un espace aérien contrôlé sans autorisation préalable (104 signalements). Ce type d'incident concerne surtout les aéroports régionaux où le trafic d'aviation générale est plus important.

Un type d'incident fréquemment rapporté concerne les tentatives d'aveuglement de pilotes au moyen de pointeurs laser, même s'il est à nouveau en diminution par rapport aux années précédentes (79 signalements en 2019 par rapport à 83 l'année précédente).

Après une forte augmentation en 2018, le signalement de drones dans l'espace aérien contrôlé et dans les zones interdites au vol aux alentours des aéroports semble s'être stabilisé et a même un peu diminué : 28 signalements en 2019 contre 31 l'année précédente. Ce qui est plutôt rassurant étant donné le nombre croissant d'utilisateurs de drones. Cette diminution pourrait s'expliquer par l'application *droneguide* lancée en 2018 qui donne des informations précises sur les restrictions de vol en fonction de la localisation des utilisateurs.

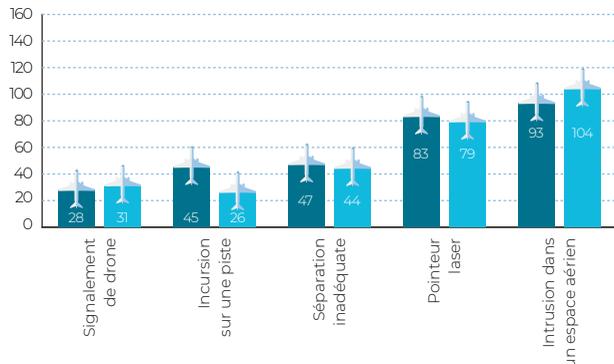
En dix ans, le nombre de rapports d'incident a augmenté de plus de 900%. Après l'augmentation remarquable du nombre de signalements d'évènements en 2016 et 2017 suite à la nouvelle réglementation européenne 376/2014 introduite en novembre 2015, nous avons observé une diminution en 2018. Cette diminution ne s'est pas prolongée en 2019, mais une tendance claire ne se dessinera qu'après une plus longue période.

La forte augmentation du nombre de rapports d'incident ces dernières années est liée à trois facteurs :

- ➔ l'ancrage de la culture de la sécurité ainsi que l'application et la promotion permanente de la Just Culture;
- ➔ l'optimisation des outils de reporting des incidents;
- ➔ la législation européenne de fin 2015 qui a élargi les types d'incidents à rapporter.

Sur les 1.589 rapports d'incident, les enquêtes ont établi que skeyes a porté une responsabilité dans 87 d'entre eux, dont plus de 70% (61) de catégorie E, c'est-à-dire sans impact sur le niveau de sécurité.

### Les incidents les plus rapportés



Les incursions sur une piste sont en nette diminution (-42%). Cette évolution est très positive pour la sécurité car ce type d'incident peut engendrer des conséquences très graves, même si cela reste extrêmement rare, comme le démontrent certains accidents qui ont marqué dramatiquement l'histoire de l'aviation.

## ACTIONS PROACTIVES POUR LA SÉCURITÉ



### > 50

safety assessments réalisés en 2019 par skeyes

Il s'agit de changements impliquant la sécurité qui ont été signalés à la *Belgian Supervisory Authority for Air Navigation Services* (BSA-ANS).

Chaque fois qu'un changement technique ou opérationnel (nouveau système, nouvelle procédure etc.) est planifié, cette modification est analysée avant son implémentation sous l'angle de la sécurité et fait l'objet d'une analyse approfondie.



### 4

safety surveys ont été menées en 2019 par skeyes

Les safety surveys sont des audits internes et externes réalisés pour identifier les processus à risque plus élevé et prendre les actions correctives adéquates.

Parmi les safety surveys effectuées en 2019, l'on retrouve :

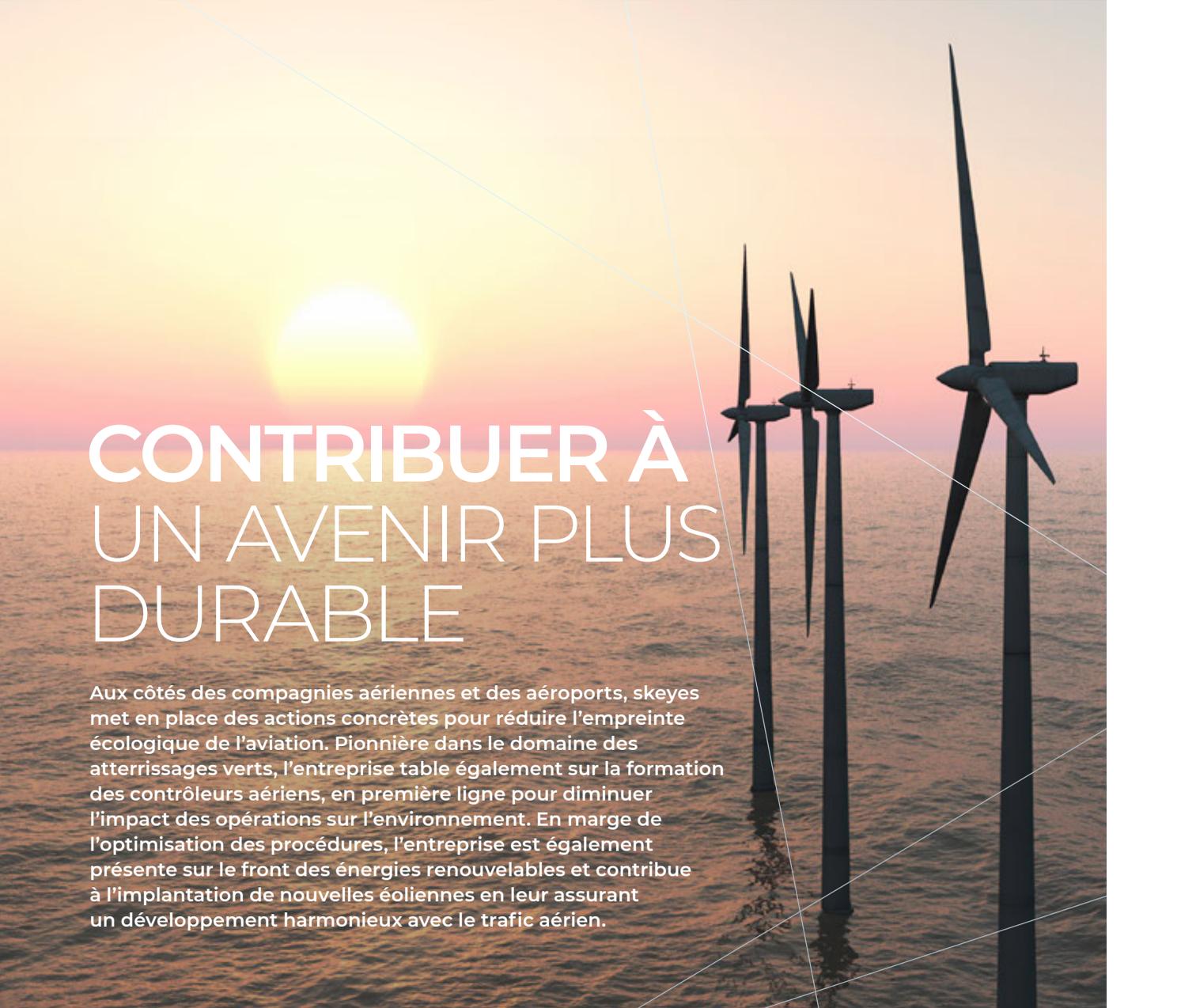
- ➔ les systèmes de traitement des données de plan de vol
- ➔ les plans d'urgence et de contingence
- ➔ les opérations à Kortrijk-Wevelgem
- ➔ les opérations en conditions hivernales à Brussels Airport

3 enquêtes ont également démarré en 2019 dont les résultats sont attendus en 2020. Notamment des enquêtes sur les services d'information de vol (FIS) et les Notam qui ont impliqué les utilisateurs de l'espace aérien.

En 2019, cela concernait, entre autres,

- ➔ la poursuite du programme de modernisation des balises de navigation DVOR/DME ;
- ➔ l'amélioration des réseaux de communications vocales et de données ATM (NewPens, RAPNET) et d'échange de données radar (Surveillance Data Distribution System – SDD) ;
- ➔ le concept de Single Person Sector à l'ACC qui permet la gestion d'un secteur par un seul contrôleur dans des conditions de trafic faible ;
- ➔ l'UTM (Unmanned Traffic Mangement) avec les projets SAFIR (Safe and Flexible Integration of Initial U-space Services in a Real Environment) et Medrona, respectivement destinés à diverses missions dans l'environnement du port d'Anvers et à la livraison de colis médicaux entre les hôpitaux et laboratoires d'analyse.



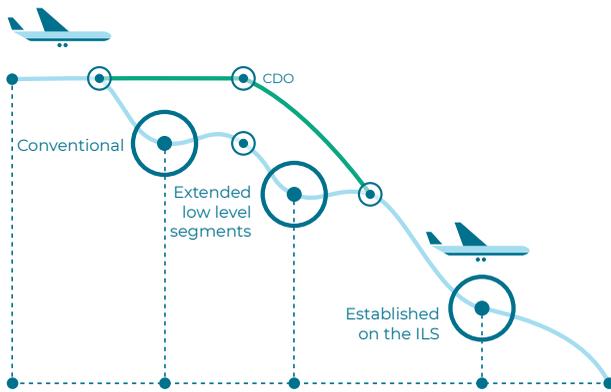


# CONTRIBUER À UN AVENIR PLUS DURABLE

Aux côtés des compagnies aériennes et des aéroports, skeyes met en place des actions concrètes pour réduire l'empreinte écologique de l'aviation. Pionnière dans le domaine des atterrissages verts, l'entreprise table également sur la formation des contrôleurs aériens, en première ligne pour diminuer l'impact des opérations sur l'environnement. En marge de l'optimisation des procédures, l'entreprise est également présente sur le front des énergies renouvelables et contribue à l'implantation de nouvelles éoliennes en leur assurant un développement harmonieux avec le trafic aérien.

## ATERRISSAGES VERTS

### CONTINUOUS DESCENT OPERATION (CDO)

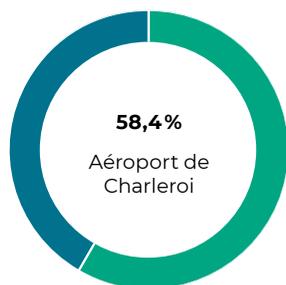
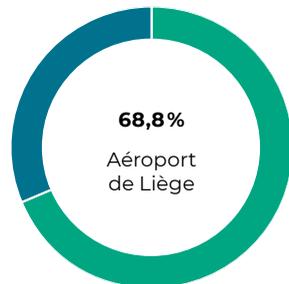


La CDO (*Continuous Descent Operation*) est une opération dans laquelle l'avion descend de façon continue, dans la mesure du possible avec une puissance moteur minimale, en fonction des caractéristiques du vol et de la situation du trafic aérien. Ceci permet une réduction à la fois des nuisances sonores, de la consommation de kérosène et des émissions de gaz à effet de serre.



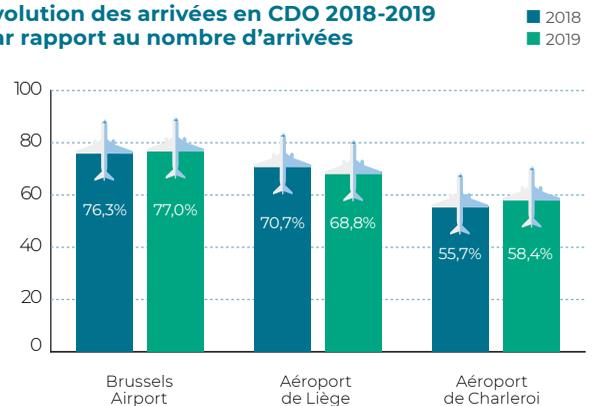
**72,1%**  
des atterrissages ont suivi la procédure d'atterrissage vert aux aéroports de Bruxelles, Liège et Charleroi en 2019

### Ventilation des arrivées par aéroport où la procédure CDO est appliquée

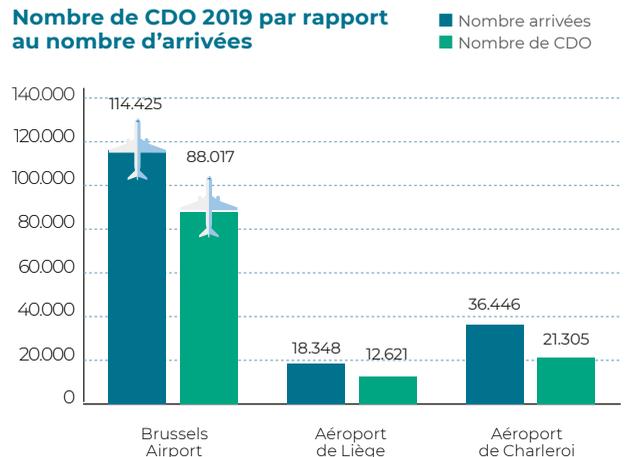


L'application de la procédure CDO dépend de la complexité et de la densité du trafic aérien.

### Evolution des arrivées en CDO 2018-2019 par rapport au nombre d'arrivées



### Nombre de CDO 2019 par rapport au nombre d'arrivées



## FORMATION ENVIRONNEMENTALE POUR LES CONTRÔLEURS AÉRIENS DE SKEYES



# 105

contrôleurs aériens ont suivi la formation  
« Climat et environnement » en 2019

Pour sensibiliser les contrôleurs aériens au réchauffement climatique, skeyes a lancé en 2018 une formation « Climat et environnement » pour son personnel opérationnel. Développé par un contrôleur aérien, le module de plusieurs heures présente les enjeux climatiques et l'impact de l'aviation. Le cours laisse également la place à un échange de bonnes pratiques dans le domaine, leur permettant ainsi de contribuer à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> liées à l'aviation pendant leur mission de contrôle du trafic aérien dans l'espace de skeyes.

En 2019, 105 contrôleurs aériens des tours de Liège, Charleroi, Anvers et Bruxelles ont suivi cette nouvelle formation. En 2020, 100 contrôleurs supplémentaires

seront formés à cette composante environnementale de leur métier.

Les premières impressions des contrôleurs aériens sont très positives. Le cours leur a donné une meilleure compréhension des efforts entrepris par le secteur en faveur de la réduction de l'impact environnemental de l'aviation. Ils peuvent aussi mieux appréhender la manière dont ils peuvent aider les pilotes à réduire leur consommation de carburant.

*“Le cours Climat et environnement a été très inspirant !”*

*“Ce qui a été très marquant, c'est la quantité impressionnante d'efforts entrepris par les compagnies aériennes en collaboration avec les aéroports et les fournisseurs de services de navigation aérienne pour réduire leur impact sur l'environnement.”*

*“Ce cours apporte une vision claire sur les actions de l'entreprise et sur les besoins des pilotes.”*

## GESTION ENVIRONNEMENTALE COLLABORATIVE À BRUSSELS AIRPORT

En 2018, skeyes et Brussels Airport Company ont signé un accord de collaboration avec Brussels Airlines, TUI fly et DHL Express concernant la réalisation d'initiatives communes visant à réduire davantage l'impact environnemental des activités aériennes. EUROCONTROL et ACI Europe, l'organisation professionnelle des aéroports, soutiennent cette initiative de Collaborative Environmental Management (CEM) à Brussels Airport.

En 2019, grâce à ce groupe de travail, des améliorations opérationnelles concrètes ont pu être réalisées pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub> et le bruit autour de l'aéroport de Bruxelles National.

Les descentes continues ou atterrissages verts sur les approches satellitaires ont été significativement améliorées en réduisant les paliers énergivores.

En collaboration avec les compagnies aériennes présentes, Brussels Airport a publié une nouvelle section dans l'AIP pour promouvoir l'utilisation d'un seul moteur pendant le taxi.

Une nouvelle zone pour les tests moteur est également à l'étude dans le but de réduire les nuisances sonores.

Ces réunions ont également facilité le partage et l'échange de bonnes pratiques concernant la réduction de consommation de fuel entre les différents acteurs.



## CONTRIBUER À DÉVELOPPER L'ÉNERGIE ÉOLIENNE

skeyes collabore avec le secteur de l'éolien et offre son expertise aux promoteurs afin que l'installation d'éoliennes puisse se poursuivre sans interférer avec le trafic aérien et surtout, la sécurité aérienne.



# 309

dossiers ont déjà reçu un avis positif.

Les autres dossiers sont soit en cours d'analyse ou requièrent des éléments supplémentaires (65), soit refusés pour des raisons de sécurité (26), soit ont été annulés par le requérant (26)



# 426

nouveaux dossiers de demande d'installation d'éolienne transmis à skeyes en 2019



# 1.342

éoliennes sont actives en Belgique



## BATC.BE, UNE INFORMATION AUX RIVERAINS FIABLE ET PERMANENTE

skeyes et Brussels Airport Company ont développé une nouvelle version du site web d'information BATC.be (*Brussels Airport Traffic Control*). Depuis fin 2018, les riverains peuvent y consulter en temps réel des informations utiles concernant l'utilisation des pistes, les observations et prévisions météorologiques, les tracés radar, les mesures de bruit et de nombreuses statistiques.

Durant l'année 2019, skeyes et Brussels Airport Company (BAC) se sont concentrées sur la stabilité et la fiabilité de la nouvelle version du site [BATC.be](https://www.batc.be). Comme beaucoup de données en temps réel sont envoyées au site web, un système de monitoring a été installé pour détecter d'éventuels problèmes dans les flux de données et les résoudre dans un délai minimum.

En offrant tous ces nouveaux services utiles, [BATC.be](https://www.batc.be) est à la fois une source d'information fiable et un outil didactique. De plus, le site web d'information aux riverains est devenu une référence en Europe, mettant le plus d'informations opérationnelles en temps réel à disposition du grand public.

En 2020, de nouvelles fonctionnalités seront disponibles. skeyes est consciente de sa responsabilité sociale et souhaite fournir le plus d'informations possible pour une meilleure compréhension de ses activités et de sa mission.



An aerial photograph of a drone flying over a vast green landscape. The drone is positioned on the left side of the frame, with its four rotors visible. A semi-transparent heatmap is overlaid on the landscape, showing various shades of green, yellow, and orange, indicating different data points or sensor readings. The background shows rolling hills and a clear sky.

# INNOVER ET COLLABORER POUR LE CIEL DE DEMAIN

L'avenir sera interconnecté. Plus notre monde devient complexe, plus les interactions sont nombreuses et nécessaires. Le contrôle aérien illustre parfaitement cette réalité. Pour s'y préparer, skeyes mène des projets d'innovation pour faire évoluer ses services avec notamment les tours digitales ou pour répondre à de nouveaux besoins tels les drones avec pour objectif ultime de garantir une sécurité maximale au trafic aérien. Cette interconnexion à tous niveaux, skeyes la cultive aussi en développant des collaborations indispensables à une gestion efficace de l'espace aérien de demain.

## DRONES



Après la version « grand public » de **droneguide** en 2018, skeyes a lancé le 12 septembre 2019, conjointement avec la Direction générale Transport aérien, une version étendue de son application, destinée aussi aux pilotes de drones professionnels.

L'application droneguide permettait déjà aux utilisateurs récréatifs de voir rapidement et facilement où et sous quelles conditions ils pouvaient effectuer des vols en Belgique, avec en plus, une vue sur d'autres drones en vol dans leur secteur.

Dorénavant, droneguide permet aux utilisateurs professionnels de drones de planifier et de notifier leurs vols ainsi que de demander les éventuelles dérogations nécessaires aux autorités en seulement quelques clics. C'est une première mondiale dans ce secteur.

Via le portail en ligne, <https://portal.droneguide.be> les opérateurs de Classe 1 (A et B) peuvent s'enregistrer, faire des notifications de vols et obtenir les données nécessaires du SPF Mobilité. Les pilotes peuvent planifier leurs opérations et obtiennent la validation via l'application. Ils peuvent aussi notifier leur vol aux autorités. Les opérateurs de Classe 2 peuvent également planifier leurs vols via l'outil.



# 5.916

opérations de drones ont déjà été traitées par les plateformes droneguide

L'application droneguide est gratuite et disponible pour Android et iOS.

## TOURS NUMÉRIQUES

Véritable fleuron technologique, les tours de contrôle numériques sont en train de révolutionner le monde du contrôle aérien. Grâce aux nouvelles technologies et à des caméras ultra-modernes, les contrôleurs aériens vont pouvoir gérer à distance les mouvements d'avion sur les aéroports et à leur approche.

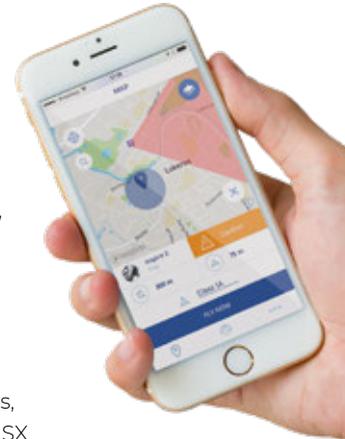
Les tours numériques permettent d'offrir des services de navigation aérienne sur plusieurs aéroports à partir d'un seul centre de contrôle tout en augmentant la sécurité aérienne grâce à la réalité augmentée.

Plus d'info sur l'application droneguide et ses fonctionnalités sur <https://www.skeyes.be/fr/services/droneguidebe/>

## MEDRONA

skeyes est un partenaire actif de MEDRONA. Cette initiative vise à mettre en place un système de transport de colis médicaux à l'aide de drones entre des hôpitaux ainsi que leurs laboratoires et pharmacies, de manière fiable, efficace et écologique.

MEDRONA a été sélectionné dans le cadre de Smart Mobility Belgium. Les partenaires du projet sont Helicus, skeyes, la SABCA, Unifly, La Baloise, NSX ainsi que plusieurs hôpitaux d'Anvers et de Hasselt.



## DRONEPORT

DronePort est un campus destiné aux entreprises technologiques actives dans l'aviation avec et sans pilote. Inauguré fin 2018 à Saint-Trond, le campus rassemble des start-ups, hautes écoles, universités et centres d'expertise qui mènent des projets de recherches communs, échangent des idées et prennent des initiatives pour stimuler le secteur des drones en Belgique. En tant qu'acteur de première ligne dans le domaine, skeyes est présente sur le campus de DronePort, soutient l'initiative et participe aux différentes activités sur le site.

## SKEYDRONE

Grâce à son expertise, skeyes participe au développement de l'activité UTM (Unmanned Traffic Management). Dans cet objectif, elle a créé début 2020 une filiale dédiée entièrement à l'UTM, SkeyDrone.

Les tours de contrôle digitales constituent l'avenir de la gestion du trafic aérien sur les aéroports et sont en cours de déploiement partout en Europe. Après différentes études et visites de terrain ces dernières années, skeyes a lancé en 2019 un programme stratégique ambitieux visant à équiper les six aéroports belges de tours digitales pour remplacer progressivement les tours de contrôle classiques.

## CDO ANALUX

Après une collaboration étroite entre skeyes et le contrôleur aérien luxembourgeois ANA Lux pour appliquer les Continuous Descent Operations (CDO) ou atterrissages verts à Luxembourg Airport, une nouvelle étape a été franchie en 2019 par la signature d'une nouvelle convention. Celle-ci concerne la transmission de données statistiques relatives aux CDO à ANA Lux. Ces données supplémentaires, en renforçant le monitoring, soutiennent l'optimisation de ces atterrissages verts par l'identification d'améliorations futures.



## DES FORMATIONS À PLEIN RÉGIME

Entry Point North Belgium (EPNB), la nouvelle académie de formation située sur le site de skeyes, enregistre d'excellents résultats après seulement un an d'activité.



> **600**

membres du personnel ont suivi une formation à EPNB en 1 an

En septembre 2018, skeyes a constitué une joint-venture avec Entry Point North, l'une des plus grandes académies de services de la navigation aérienne au monde.

Cette joint-venture permet à skeyes de continuer à fournir une formation de haute qualité sur son propre site à son personnel, de recruter à pleine capacité et d'assurer la continuité de ses services de navigation aérienne.

En seulement un an, plus de 600 contrôleurs aériens, ingénieurs, techniciens et autres collaborateurs de skeyes ont suivi plus de 70 cours de formation à l'académie.

L'académie est équipée de nouveaux simulateurs à la pointe de la technologie : 50 postes radar/pilotes, 5 simulateurs à 180° et 1 simulateur tour 3D à 360°.

## COLOCALISATION CIVILE-MILITAIRE DANS LE CENTRE CANAC 2

C'est un jalon important dans la coopération civile-militaire qui a été posé le 2 décembre 2019 : skeyes a accueilli les contrôleurs aériens militaires dans le centre CANAC 2. Cette colocalisation permet d'ores et déjà une plus grande efficacité dans la gestion de l'espace aérien belge. L'application du principe de l'usage flexible de l'espace aérien (FUA – Flexible Use of Airspace) s'en trouve nettement facilitée. L'allocation des espaces aériens disponibles selon les besoins permet en effet une utilisation optimale avec notamment des routes directes et des niveaux de vols qui ne sont plus contraints par des zones militaires figées qu'il fallait contourner.

C'est une étape importante qui a été franchie dans l'efficacité de la gestion du trafic aérien. La coopération civile-militaire en est en effet l'une des pierres angulaires. Depuis 2013, la Défense et skeyes avaient déjà renforcé leur

collaboration avec le lancement d'une série d'initiatives communes: participation de la Défense au Comité stratégique de skeyes, exploitation commune d'un nouveau radar à Florennes, signature d'un accord cadre pour la fourniture d'un service commun d'informations aéronautiques, établissement d'une cellule commune de gestion de l'espace aérien...



La colocalisation vient couronner ces efforts d'étroite coopération à un niveau opérationnel. La Défense et skeyes continueront à intensifier leur collaboration dans les années à venir. L'une des prochaines étapes consistera à intégrer le système de gestion du trafic aérien civil et

militaire en collaboration avec EUROCONTROL MUAC. Dans cet objectif, skeyes, la Défense et EUROCONTROL ont initié un projet commun pour l'utilisation d'un système intégré de gestion du trafic aérien (SAS3) d'ici 2024.

## NEWPENS

Chaque jour, des dizaines d'entreprises de contrôle aérien en Europe collaborent pour gérer le trafic dans l'espace aérien européen. Un réseau de communication vocale et de transmission de données rapide, fiable et sûr joue un rôle important à cet égard.

C'est l'objectif du projet pan-européen de télécommunication NewPens (New Pan European Network Service) qui regroupe 41 ANSP (Air Navigation Service Providers ou fournisseurs de services de navigation

aérienne) de 47 pays opérant sur une centaine de sites différents.

Début juillet 2019, après avoir déployé des efforts dans son infrastructure de communication vocale et de transmission de données, skeyes a été le premier prestataire de services de navigation aérienne à échanger des données avec le gestionnaire de réseau européen EUROCONTROL via le réseau NewPens, ultra efficace, sécurisé et stable pour transmettre des données opérationnelles critiques.

## UNE STRATÉGIE FERME POUR UNE ENTREPRISE À VOCATION DURABLE

skeyes s'est pleinement engagée en 2019 sur la voie de la responsabilité sociale (Corporate Social Responsibility). Au-delà de sa mission, skeyes ambitionne d'être parmi les meilleurs prestataires de services de navigation aérienne en matière de développement durable d'ici 2025.

skeyes s'engage à fournir à ses clients des services de navigation aérienne sûrs, continus et efficaces, tout en prenant les mesures nécessaires pour

- ➔ intégrer la durabilité dans ses activités quotidiennes
- ➔ accroître l'engagement de ses employés
- ➔ créer un partage de valeurs avec ses stakeholders et avec la communauté dans son ensemble.

skeyes a procédé à la mesure de son empreinte carbone. Au fil des ans, cet indicateur permettra de mesurer les progrès réalisés dans différents domaines en vue de devenir une entreprise durable. À terme, l'objectif est d'avoir une empreinte carbone neutre, objectif dûment inscrit dans la proposition de prochain contrat de gestion transmise au ministre en charge de skeyes.



# RAPPORT ANNUEL 2019

## RAPPORT ANNUEL 2019

GOVERNANCE D'ENTREPRISE	31
RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	36
RAPPORT DU COLLÈGE DES COMMISSAIRES	44
COMPTES ANNUELS 2019	48
RÉSUMÉ DES RÈGLES D'ÉVALUATION	52

# GOVERNANCE D'ENTREPRISE

## LE MODÈLE DE GESTION DE SKEYES

En tant qu'entreprise publique autonome, skeyes est soumise à la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques. Les dispositions du Code des Sociétés ne sont d'application que dans les cas auxquels la loi du 21 mars 1991 y fait expressément référence.

Le modèle de gestion de skeyes se caractérise par :

- ➔ Un Conseil d'administration ;
- ➔ La création, au sein du Conseil d'administration, d'un Comité d'audit, d'un Comité stratégique et d'un Comité de rémunération ;
- ➔ Un Comité de direction composé de l'Administrateur délégué et des membres du Comité de direction.

En outre, il y a également les organes de contrôle tels que le Collège des Commissaires et le Commissaire du gouvernement.

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION



1. Renaud Lorand
2. Johan Decuyper
3. Fons Borginon
4. Laurent de Brier
5. Gérald Duffy
6. Luc Laveyne

7. Julie Ludmer
8. Sandra Stainier
9. Hugo Van Bever
10. Liesbeth Van der Auwera

## Composition

Les prescriptions réglant la composition du Conseil d'administration et la nomination de ses membres sont fixées dans la loi du 21 mars 1991.

Le Conseil d'administration se compose de dix membres, y compris l'Administrateur délégué et le Président. Le Conseil d'administration a été constitué par l'A.R. du 18 novembre 2013 et au moins un tiers des membres sont de l'autre sexe. En outre, il y a autant de membres francophones que néerlandophones. Les administrateurs ont été nommés pour une durée de six ans.

Au 31 décembre 2019, le Conseil d'administration est composé comme suit :

Nom des administrateurs	Fonction
Renaud Lorand	Président
Johan Decuyper	Administrateur délégué
Julie Ludmer	Administrateur
Liesbeth Van der Auwera	Administrateur
Fons Borginon	Administrateur
Laurent de Briey	Administrateur
Gérald Duffy	Administrateur
Luc Laveyne	Administrateur
Sandra Stainier <sup>1</sup>	Administrateur
Hugo Van Bever	Administrateur

(1) Désignée par décision du Conseil d'administration du 23 janvier 2019 conformément à l'article 18 §4 de la loi du 21 mars 1991.

En principe, les mandats des administrateurs ont expiré le 17 novembre 2019. Aucune nouvelle décision de nomination n'ayant été prise par le gouvernement à cette date, les mandats ont été prolongés de plein droit, en application du principe de continuité de la fonction publique, jusqu'à la nomination des nouveaux administrateurs.

## Pouvoirs et fonctionnement

Le Conseil d'administration a le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet social de l'entreprise publique et contrôle la gestion assurée par le Comité de direction. Le Conseil d'administration peut déléguer certaines de ses compétences au Comité de direction.

Le Conseil a adopté un règlement interne qui expose les règles et les principes de son fonctionnement.

Le Conseil se réunit régulièrement et au moins huit fois par an. Des réunions supplémentaires peuvent être convoquées chaque fois que l'intérêt de l'entreprise l'exige ou que deux administrateurs le demandent.

Le Président convoque le Conseil. A la fin de l'année civile, le calendrier des réunions pour l'année civile suivante est fixé. L'ordre du jour de chaque réunion est fixé par le Président et contient des points pour décision et des points pour information.

Le Conseil d'administration ne peut délibérer ou décider valablement que si au moins la moitié de ses membres sont présents ou représentés à la réunion.

Toutes les décisions sont en principe prises à la majorité simple des administrateurs présents ou représentés. En ce qui concerne certaines matières spécifiques reprises dans la loi du 21 mars 1991, une majorité des deux tiers est requise, comme par ex. pour l'approbation du contrat de gestion. Les décisions peuvent être préparées au sein des Comités spécialisés émanant du Conseil d'administration.

En 2019, le Conseil d'administration s'est réuni seize fois.

## LES COMITÉS CRÉÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration a créé trois Comités, qui doivent l'assister et le conseiller dans des domaines spécifiques : un Comité d'audit, un Comité stratégique et un Comité de rémunération. La composition et les compétences de ces Comités ont été approuvées lors de la réunion du Conseil d'administration du 28 novembre 2013. La parité linguistique a été respectée lors de la composition des trois Comités.

### LE COMITÉ D'AUDIT

L'existence de ce Comité a été légalement fixée à l'article 173 §4 de la loi du 21 mars 1991.

### Composition

Au 31 décembre 2019, le Comité d'audit était composé comme suit :

- ➔ Monsieur Fons Borginon, Président,
- ➔ Madame Sandra Stainier, Madame Liesbeth Van der Auwera et Monsieur Laurent de Briey.

Le Commissaire du gouvernement et le Président du Conseil d'administration sont invités et ont une voix consultative. Dans la pratique, l'Administrateur délégué est également invité.

## Pouvoirs et fonctionnement

Le Comité d'audit assiste le Conseil d'administration dans l'examen des comptes, le contrôle du budget et toute autre question de contrôle interne.

Ce Comité a pour mission spécifique de contrôler les situations financières semestrielles et annuelles, le plan quinquennal et les dossiers d'investissements importants. Le Comité prépare ces dossiers pour approbation par le Conseil d'administration et vérifie si le système de contrôle interne est élaboré adéquatement au sein de l'organisation.

Une fonction d'audit interne indépendante est assurée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015. Cette fonction fournit au Comité d'audit une assurance objective sur les risques existants et le contrôle interne de ces risques. Elle formule également des recommandations au management pour améliorer le système des contrôles internes. Pour ce faire, un plan annuel d'audit est établi sur base d'un inventaire des sujets possibles (l'univers d'audit), d'une analyse des risques et d'un horizon d'audit à plus long terme (3 ans). Ce plan est soumis pour approbation au Comité d'audit. Lors de ses réunions, le Comité d'audit supervise l'exécution du programme d'audit préconisé et les résultats qui en découlent.

Le Président du Comité d'audit fait un compte-rendu de ses réunions au Conseil d'administration et les procès-verbaux sont fournis à tous les administrateurs.

En 2019, le Comité d'audit s'est réuni à neuf reprises.

## LE COMITÉ STRATÉGIQUE

Le Comité stratégique a été mis sur pied par le Conseil d'administration en exécution des pouvoirs qui lui sont attribués en vertu de l'article 17 §4 de la loi du 21 mars 1991.

### Composition

Le Comité stratégique se compose de six membres du Conseil d'administration :

- ➔ Monsieur Renaud Lorand, Président,
- ➔ Madame Julie Ludmer, Messieurs Johan Decuyper, Luc Laveyne, Hugo Van Bever et Laurent de Briey.

Le Commissaire du gouvernement est également invité aux réunions.

### Pouvoirs et fonctionnement

Le Comité stratégique assiste le Conseil d'administration dans la définition de la stratégie de l'entreprise. Il émet

entre autres des avis sur les grandes orientations stratégiques et sur le développement international de l'entreprise.

Le Comité stratégique se réunit sur convocation de son Président, qui établit également l'ordre du jour.

## LE COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

L'existence de ce Comité est fixée légalement à l'article 17 §4 de la loi du 21 mars 1991.

### Composition

Le Comité de rémunération se compose de quatre administrateurs désignés par le Conseil d'administration.

- ➔ Monsieur Renaud Lorand, Président,
- ➔ Messieurs Gérald Duffy, Hugo Van Bever et Luc Laveyne.

### Pouvoirs et fonctionnement

Le Comité de rémunération fait des recommandations au Conseil d'administration pour les décisions relatives aux avantages pécuniaires, directs ou indirects accordés aux membres des organes de gestion.

Chaque année, le Comité de rémunération rédige un rapport relatif aux rémunérations des membres du Conseil d'administration et du Comité de direction, qui est joint au rapport de gestion. Le rapport de rémunération 2019 est repris en page 38.

Le Comité de rémunération se réunit sur convocation de son Président, qui fixe par ailleurs l'ordre du jour. En 2019, le Comité de rémunération s'est réuni cinq fois.

## L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ ET LE COMITÉ DE DIRECTION



1. **Johan Decuyper**,  
CEO
2. **Christian Berlanger**,  
Directeur général  
Internationalisation  
& Relations externes
3. **Alain Vandenabeele**,  
Directeur général Digital  
Transformation and New  
way of Working
4. **Peggy Devestel**,  
COO
5. **Hilde Van den Houten**,  
Directeur général  
Finances & Support
6. **Geoffroy Robert<sup>2</sup>**,  
Directeur général  
Strategy and  
Implementation

### L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ

Par l'Arrêté royal du 2 octobre 2013, Monsieur Johan Decuyper a été nommé en qualité d'Administrateur délégué de skeyes, à partir de cette même date pour une durée de six ans. Le mandat de l'Administrateur délégué a expiré le 1<sup>er</sup> octobre 2019. En application du principe de continuité du service public, le mandat a été prolongé de plein droit.

### Le Comité de direction

L'Administrateur délégué et les membres du Comité de direction constituent ensemble le Comité de direction. Le Comité de direction est présidé par l'Administrateur délégué (art. 20 de la loi du 21 mars 1991).

Les prescriptions réglant la nomination de l'Administrateur délégué et des autres membres du Comité de direction sont fixées dans la loi du 21 mars 1991.

### Composition

Sur proposition de l'Administrateur délégué et après consultation pour avis du Comité de rémunération, le Conseil d'administration procède à la nomination des membres du Comité de direction, à l'exception de l'Administrateur délégué.

Outre l'Administrateur délégué, Monsieur Johan Decuyper, le Comité de direction était constitué au 31 décembre 2018 des membres suivants :

- ➔ Madame Peggy Devestel, COO,

- ➔ Monsieur Alain Vandenabeele, Directeur général Digital Transformation and New way of Working,
- ➔ Monsieur Christian Berlanger, Directeur général Internationalisation et Relations externes,
- ➔ Madame Hilde Van den Houten, Directeur général Finances & Support,
- ➔ Monsieur Geoffroy Robert<sup>2</sup>, Directeur général Strategy and Implementation.

### Pouvoirs et fonctionnement

Le Comité de direction est chargé de la gestion journalière et de la représentation en ce qui concerne cette gestion, de même que de l'exécution des décisions du Conseil d'administration. Le Comité de direction représente l'entreprise lors des négociations du contrat de gestion. Les membres du Comité de direction forment un collège qui est présidé par l'Administrateur délégué. Les décisions sont en principe prises par consensus.

En 2019, le Comité de direction s'est réuni 45 fois.

(2) M. Youcha Mackelbert a quitté l'entreprise le 28 septembre 2019 en tant que Directeur général Program & Project Delivery. M. Geoffroy Robert a été nommé Directeur général Program & Project Delivery par intérim à compter du 28 septembre 2019 (décision du Conseil d'administration du 11 septembre 2019). M. Geoffroy Robert a été nommé Directeur général Strategy and Implementation avec effet au 18 novembre 2019 (décision du Conseil d'administration du 18 novembre 2019).

## LE COLLÈGE DES COMMISSAIRES

---

Le contrôle de la situation financière, des comptes annuels et de la régularité, au regard de la loi, des opérations figurant dans les comptes annuels, est confié chez skeyes, comme dans chaque entreprise publique autonome, à un Collège des Commissaires.

Le Collège des Commissaires se compose de deux réviseurs d'entreprise et de deux membres de la Cour des Comptes.

Chaque année, le Collège rédige un rapport écrit et détaillé, qui est soumis au Conseil d'administration et au ministre de tutelle de skeyes.

Au 31 décembre 2019, le Collège des Commissaires est composé de :

- ➔ Ernst & Young BV CVBA, représentée par Madame Marleen Mannekens;
- ➔ Monsieur Jean-Michel Haegeman, réviseur d'entreprises;
- ➔ Monsieur Philippe Roland, Premier Président de la Cour des Comptes;
- ➔ Madame Hilde François, Présidente de la Chambre néerlandaise de la Cour des Comptes.

## LE COMMISSAIRE DU GOUVERNEMENT

---

En tant qu'entreprise publique autonome, skeyes relève du pouvoir de contrôle du ministre dont il dépend, in casu le ministre de la Mobilité en charge de skeyes. Ce contrôle est exercé par le Commissaire du gouvernement, qui veille au respect de la loi et du contrat de gestion. Le Commissaire du gouvernement fait rapport auprès du ministre.

Monsieur Michaël Vanloubbeeck est Commissaire du gouvernement depuis le 18 juillet 2016.

# RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Ci-après, vous trouverez le rapport de la situation et des résultats de l'entreprise publique autonome skeyes.

Le présent rapport est rédigé en application de l'article 27 de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques.

## 1. PRINCIPALES ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE EN 2019

Après les chiffres positifs de 2018 au niveau du trafic aérien, avec un résultat record pour le centre de contrôle CANAC 2 qui a contrôlé plus de 600.000 mouvements, 2019 connaît un certain tassement en comparaison, mais les chiffres restent tout de même supérieurs à ceux de 2017.

Si le nombre de passagers qui ont voyagé avec les compagnies aériennes actives sur les aéroports belges a augmenté par rapport à 2018 (plus de 35 millions de passagers), le nombre de mouvements contrôlés dans l'espace aérien belge a légèrement diminué : 1.081.281 contre 1.101.145 en 2018, soit une légère diminution de 1,8%. En parallèle, l'augmentation du nombre de passagers marque une nouvelle fois la stratégie de développement des compagnies aériennes qui utilisent des avions plus grands et optimisent leur taux de remplissage.

Le centre CANAC 2, qui gère le trafic en survol et en approche, a connu une baisse un peu plus importante que la moyenne avec un recul de 2,7% par rapport au trafic de 2018. Le trafic géré par le centre est redescendu en dessous de la limite symbolique des 600.000 mouvements qui avait été franchie pour la première fois en 2018 pour comptabiliser 595.861 mouvements en 2019.

Il faut noter qu'en moyenne, les contrôleurs de CANAC 2 guident près de 1.700 avions par jour en toute sécurité.

Au niveau de l'activité terminale, Brussels Airport a enregistré une légère baisse de 0,4%. Au total, 234.461 décollages et atterrissages y ont eu lieu en 2019. Le nombre de passagers transportés a, par contre, encore augmenté et atteint un nouveau record absolu en 2019 (26,4 millions de passagers), ce qui confirme une nouvelle fois l'utilisation

d'avions plus grands et l'optimisation de leur taux de remplissage.

Au niveau des aéroports régionaux, le nombre de mouvements a augmenté sur tous les sites en 2019, à l'exception de l'aéroport d'Anvers qui a connu un recul assez important de 7,5% (51.729 mouvements). Pour les autres, si augmentations il y a, elles restent cependant assez timides : Charleroi (97.233 mouvements ou +0,5%), Liège (58.733 mouvements ou +0,1%) et Ostende (43.264 mouvements ou +1,3%). Ces légères augmentations se sont reflétées dans les chiffres de fréquentation à Charleroi qui a accueilli plus de 8,2 millions de passagers en 2019 et pour Liège Airport par lequel ont transité plus de 900.000 tonnes de fret franchissant un nouveau jalon symbolique.

Les unités de service, qui intègrent notamment le poids de l'appareil et la distance parcourue, sont en léger recul pour l'en route (-0,9%) mais globalement en augmentation aux aéroports (+1,2%). Comme dans le nombre de mouvements, il y a des disparités assez importantes entre les aéroports, Liège enregistrant une progression de 4,4%, alors qu'Anvers connaît une diminution de 10,7%. Entre ces deux extrêmes, les évolutions sont moins marquées : Brussels Airport (+0,7%), Charleroi (+1,9%) et Ostende (-0,6%).

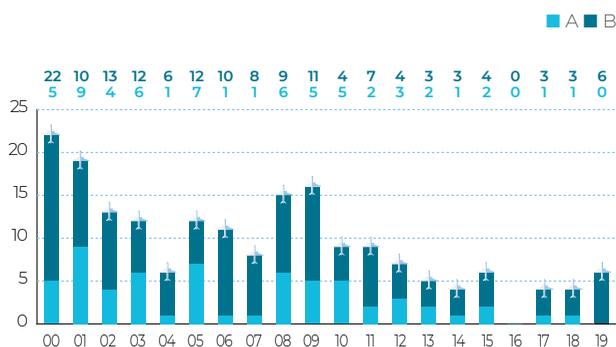
### 1.1. SÉCURITÉ : LA PRIORITÉ ABSOLUE DE SKEYES

En tenant compte du degré de complexité de l'espace aérien belge et de la densité du trafic, les prestations de skeyes concernant la sécurité sont à nouveau très bonnes : en 2019, skeyes n'a enregistré aucun incident de catégorie A. C'est la seconde fois dans l'histoire de l'entreprise qu'aucun incident de la catégorie la plus sévère n'est à déplorer. Même s'il convient de souligner cette performance, le record absolu de 2016, où aucun incident

des catégories A et B n'était intervenu, n'a pas été égalé en 2019.

En effet, skeyes porte une responsabilité dans 6 incidents de catégorie B ('majeur') en 2019. La proportion d'incidents A et B est globalement supérieure à celle de 2018 (0,00056% contre 0,00036% sur l'ensemble des mouvements contrôlés), mais elle reste très faible puisqu'il n'y a eu que 0,56 incident de catégories A (sévère) et B (majeur) par 100.000 mouvements contrôlés. L'objectif qui impose de ne pas dépasser un incident de catégorie A et B par 100.000 mouvements contrôlés a donc été à nouveau largement atteint en 2019.

Cela reste donc une très belle performance, surtout si l'on observe l'évolution et le chemin parcouru au cours des deux dernières décennies. Pour l'année 2000, skeyes comptabilisait encore pas moins de 22 incidents A et B.



Cette évolution positive est le fruit du travail quotidien des contrôleurs aériens et de l'ensemble du personnel de skeyes dont la priorité absolue est la sécurité. De manière plus structurelle, le système de gestion de la sécurité (SMS ou Safety Management System) déployé dans tous les départements opérationnels de l'entreprise ainsi que la culture de notification ouverte et omniprésente et le concept de la Just Culture portent leurs fruits : ils permettent d'aborder la sécurité de manière proactive, réactive, systématique et formalisée et offrent un ensemble de processus pour améliorer, évaluer et contrôler en permanence la sécurité.

Le plan de performance FABEC (Functional Airspace Block Europe Central) impose des contributions communes et individuelles pour les prestataires de services de navigation aérienne afin d'atteindre les objectifs globaux du Ciel unique européen dans quatre domaines : la sécurité, la capacité, l'environnement et l'efficacité économique. 2019 est la cinquième et dernière année de la seconde période de référence qui court de 2015 à 2019.

Dans le plan de performance européen, il y a trois objectifs relatifs à la sécurité auxquels skeyes doit satisfaire. Deux sont d'ordre qualitatif : l'utilisation de l'outil Risk Analysis Tool (RAT) pour classer les incidents par ordre de sévérité et l'application du principe de Just Culture. Ces deux objectifs ont été atteints : dans l'attente de l'adoption d'un cadre législatif ou réglementaire ad hoc en Belgique la Just Culture est d'ores et déjà appliquée chez skeyes et le RAT est utilisé pour le non-respect des séparations minimales, les incursions de piste ainsi que les incidents techniques.

Le troisième objectif est d'ordre quantitatif et concerne la maturité du système de gestion de la sécurité (SMS). skeyes collabore au Safety Maturity Survey (EoS – Effectiveness of Safety Management), un audit visant à mesurer l'efficacité de sa gestion de la sécurité.

26 objectifs répartis dans onze domaines sont ainsi passés à la loupe. En 2019, skeyes a amélioré une nouvelle fois son score de cinq points par rapport à 2018 et a largement dépassé l'objectif fixé. Les améliorations ont principalement concerné les procédures d'urgence et de contingence, la diffusion des bonnes pratiques et des 'lessons learned' en interne et en externe, les safety surveys opérationnelles et les audits du SMS. Les efforts de skeyes en matière de sécurité ont une fois de plus été couronnés de succès puisque l'entreprise a atteint tous les objectifs imposés par la Commission européenne avant le 31 décembre 2019.

Le SMS vise aussi à promouvoir la culture de la sécurité à travers l'entreprise. Celle-ci a fait un bond en avant ces dernières années – le nombre d'incidents rapportés ayant fortement augmenté (+150% par rapport à 2014).

Les contrôleurs aériens de skeyes signalent de manière plus systématique les incidents, aussi petits et insignifiants soient-ils. Au total, 1.589 incidents ont été rapportés en 2019, soit une augmentation de 6,7% par rapport à 2018. Après l'augmentation remarquable du nombre de signalements d'évènements en 2016 et 2017 suite à la nouvelle réglementation européenne 376/2014 introduite en novembre 2015, skeyes a observé une diminution en 2018. Pour l'heure, cette diminution ne se prolonge pas en 2019.

## 1.2. INVESTISSEMENTS : SOUTENIR L'INNOVATION ET LA COLLABORATION

L'un des grands défis qui se présente à l'entame de cette nouvelle décennie réside dans l'utilisation optimale de l'espace aérien. Un trafic en croissance, mais aussi de nouvelles formes de trafic aérien – comme les drones – devront être intégrées en toute sécurité pour ouvrir la voie à de nouvelles applications, de nouvelles opportunités économiques et sociales. L'espace aérien doit être utilisé de

la façon la plus efficace possible et garantir une activité sûre à tous les usagers. Dans cet objectif, skeyes a investi en 2019 afin de développer de nouvelles applications, de faire évoluer ses infrastructures et ses systèmes et de concrétiser des collaborations pour augmenter l'efficacité de sa mission.

Après les travaux d'aménagement finalisés en 2019 afin d'accueillir le contrôle aérien militaire dans le centre CANAC 2, le déménagement effectif du personnel de la Défense a eu lieu le 2 décembre 2019. Les contrôleurs aériens en route de la Défense se sont installés dans la partie du centre CANAC 2 précédemment dédiée conjointement aux tests ainsi qu'à l'entraînement des contrôleurs aériens et équipes techniques. Ces positions ont dès lors été transférées dans une salle entièrement rénovée, où une partie des positions est maintenant uniquement dédiée aux tests tandis qu'un nombre plus important de positions de training a été créé, augmentant considérablement la capacité d'entraînement. Grâce à une collaboration plus étroite entre les services de contrôle aérien civil et militaire sur un même site, ils peuvent coordonner beaucoup mieux leurs opérations. Dès que l'espace aérien militaire se libère, d'autres avions peuvent à nouveau l'utiliser. Cette collaboration permettra à terme aussi d'offrir au trafic civil des routes plus directes via le FUA (Flexible Use of Airspace) avec à la clé un gain environnemental ainsi qu'une efficacité plus grande du contrôle aérien de skeyes et un meilleur positionnement de l'entreprise dans le secteur du contrôle aérien qui devient de plus en plus concurrentiel.

skeyes a aussi déployé des efforts dans son infrastructure de communication vocale et de transmission de données avec pour résultat qu'elle a été le premier prestataire de services de navigation aérienne à échanger des données avec le gestionnaire de réseau européen EUROCONTROL via le réseau NewPens (New Pan European Network Service), un réseau ultra efficace, sécurisé et stable pour transmettre des données opérationnelles critiques.

L'application droneguide, lancée en 2018, a subi des améliorations importantes en 2019. Elle s'adresse désormais aux utilisateurs professionnels de drones. La version mise à jour contient toutes les fonctionnalités dont ils ont besoin pour planifier et gérer leurs vols. Via le portail en ligne, les opérateurs de Classe 1 (A et B) peuvent s'enregistrer, faire des notifications de vol et obtenir les données nécessaires du SPF Mobilité et Transports. Cette version étendue est une première mondiale : nulle part ailleurs dans le monde, des demandes de vol ou des dérogations peuvent être introduites via

un outil comparable. skeyes a depuis le début reconnu l'intérêt économique du secteur des drones et la valeur sociétale des multiples applications concrètes. Elle continuera à investir dans ce secteur d'avenir afin de conserver sa position de leader en matière de drones.

En tant que potentiel futur prestataire de services UTM (Unmanned Traffic Management), skeyes songe à l'avenir et participe à plusieurs grands projets de drones au niveau belge et européen, dont Medrona. Grâce à son expertise, l'entreprise soutient ces projets et participe au développement de l'activité UTM. Dans cet objectif, elle a créé début 2020 une filiale dédiée entièrement à l'UTM, SkeyDrone.

Autre terrain d'innovation : les tours de contrôle numériques. Elles répondent aux besoins croissants des aéroports et les soutiennent pleinement dans leur développement.

### 1.3. EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE : LE MEILLEUR SERVICE AU MEILLEUR COÛT

Dans le domaine de l'efficacité économique des services en route, le plan de performance déposé par la Belgique-Luxembourg pour la 2<sup>e</sup> période de référence et approuvé par la Commission européenne prévoit une diminution du Determined Unit Cost de la Belgique-Luxembourg servant de base à la facturation des services en route prestés par skeyes de 12,9% entre 2014 et 2019. Le DUC de 2019 a diminué de 2,3% par rapport à l'année précédente (DUC 2018 = 58,74 EUR vs DUC 2019 = 57,37 EUR, exprimé en termes réels 2009). En 2019, le trafic réel a été de 3,7% inférieur aux prévisions établies par EUROCONTROL lors de l'établissement du plan de performance révisé en 2015.

Concernant l'efficacité économique pour les activités terminales, skeyes a continué à diminuer les coûts de la prestation de service aux aéroports afin d'atteindre l'objectif, fixé par le contrat de gestion, d'une réduction annuelle de 2,5 % en moyenne pondérée dans la période de 2015 à 2019. Le DUC moyen pondéré est passé de 244,17 EUR en 2018 à 237,23 EUR en 2019.

### 1.4. PONCTUALITÉ

Trois des quatre domaines du plan de performance FABEC (sécurité, capacité, environnement) sont évalués a posteriori par le Performance Review Body de la Commission européenne pour l'ensemble des six États qui composent le FABEC (Belgique, Luxembourg, Allemagne, France, Pays-Bas et Suisse). skeyes doit de son côté apporter une contribution individuelle chiffrée à la performance globale du FABEC. Comme en 2018, le FABEC

a manqué ses objectifs dans les domaines de la capacité et de l'environnement.

#### 1.4.1. Performances en route

Au niveau de la capacité, un premier indicateur est le retard ATFM en route moyen par vol. Au niveau des objectifs pour cet indicateur, il y a d'une part un objectif global du FABEC imposant de limiter, pour 2019, le retard en route moyen à 0,43 minute par vol (toutes causes confondues) et à 0,34 minute par vol pour les causes CRSTMP (C-Capacity, R-Routing, S-Staffing, T-Equipment, M-Airspace management, P-Special events), c'est-à-dire les causes que le prestataire de service peut maîtriser. D'autre part, il y a une contribution individuelle des prestataires de services à l'objectif global. Pour skeyes, il s'agissait de limiter, en 2019, le retard en route moyen à 0,10 minute par vol toutes causes de retards confondues et à 0,07 minute par vol pour les causes CRSTMP.

En 2019, des circonstances particulières ont mené à une nette baisse de la performance en matière de ponctualité. Des actions au cours du premier semestre de 2019 au sein du centre CANAC (ACC) ont conduit à des restrictions de trafic dans l'espace aérien sous la responsabilité de skeyes afin de pouvoir garantir la sécurité. C'est l'une des raisons pour lesquelles skeyes a enregistré une prestation de 0,74 minute de retard par vol (après validation par le Network Manager EUROCONTROL). Cette prestation reste fort éloignée de la contribution attendue de skeyes à l'objectif du FABEC, fixée à 0,07 minute par vol.

L'ensemble des ANSP du FABEC ont enregistré un retard moyen de 1,56 minute par vol en 2019, alors que l'objectif était de ne pas dépasser 0,43 min/vol et de 1,15 minute par vol concernant les causes CRSTMP alors que l'objectif était de 0,34 min/vol maximum. L'objectif global du FABEC concernant la ponctualité n'est donc pas atteint en 2019.

## 2. DONNÉES FINANCIÈRES SUR L'EXERCICE 2019

### 2.1. BILAN

(en milliers d'euros)

ACTIFS	31/12/2018	31/12/2019	Évolution
Actifs immobilisés	112.853	111.709	-1,0%
Actifs circulants	196.522	185.545	-5,6%
<b>Total des actifs</b>	<b>309.375</b>	<b>297.254</b>	<b>-3,9%</b>

Le montant des actifs immobilisés est légèrement inférieur à celui de fin 2018 car les frais d'amortissement

#### 1.4.2. Ponctualité aux aéroports

Deux objectifs ont été fixés pour skeyes concernant les aéroports de Bruxelles et de Liège : limiter le retard moyen par vol (causes CRSTMP uniquement) à 0,11 minute à Brussels Airport et à 0,06 minute à l'aéroport de Liège.

À Brussels Airport, l'objectif a été atteint en 2019 : le retard d'arrivée moyen par vol s'élève à 0,08 minute. L'objectif a également été largement atteint pour Liège Airport puisque le retard moyen par arrivée y est de 0,03 minute en 2019.

#### 1.5. ENVIRONNEMENT : DISTANCES PARCOURUES PLUS COURTES

En matière d'environnement, pour évaluer l'efficacité des trajectoires des avions, l'indicateur est l'efficacité horizontale des vols en route (KEA – Key Performance Environment Indicator based on Actual trajectory). Cet indicateur se base sur une méthode de calcul pour comparer la trajectoire suivie par un avion à la route la plus courte possible entre l'aéroport de départ et celui d'arrivée. La notion d'achieved distance introduite par la Commission européenne pour cette deuxième période de référence (2015-2019) permet de différencier les pertes d'efficacité locales (performance locale du FABEC) des pertes d'efficacité dues au réseau (entrée ou sortie dans l'espace FABEC).

Le plan de performance du FABEC a fixé comme objectif de réduire la différence entre la route la plus courte et la route effectivement parcourue à maximum 2,96% fin 2019. Aucune contribution individuelle des membres du FABEC à cet objectif commun n'a été établie.

En 2019, la différence entre la route idéale et la distance parcourue par les avions en route a été en moyenne de 3,33% dans l'espace aérien du FABEC. Compte tenu de l'augmentation et de la volatilité du trafic aérien, cette prestation se rapproche très fort de l'objectif fixé.

(11,6 millions EUR) ont été supérieurs en 2019 au montant des nouveaux investissements (10,6 millions EUR).

Les actifs circulants ont diminué, essentiellement en raison d'une baisse des créances clients.

Ce poste contient en outre les comptes de régularisation de l'actif, où ont été intégrés la contribution belge dans les frais de fonctionnement d'EUROCONTROL pour le 1<sup>er</sup>

trimestre de 2020 (16,3 millions d'euros) et les mécanismes correcteurs pour l'activité "en route" au cours de la période 2016-2019 (14,9 millions d'euros).

Ce mécanisme correcteur a trait essentiellement aux coûts de services en support fournis par les headquarters d'EUROCONTROL à MUAC et des pensions d'anciens collaborateurs de MUAC.

skeyes a payé ces coûts, mais en a effectué le reporting à la Commission européenne, conformément au règlement européen n° 391/2013, afin de les récupérer auprès des compagnies aériennes pendant la période 2020-2024.

(en milliers d'euros)

PASSIF	31/12/2018	31/12/2019	Évolution
Capitaux propres	229.239	230.729	0,7%
Provisions	18.000	19.941	10,8%
Dettes	62.136	46.584	-25,0%
<b>Total du passif</b>	<b>309.375</b>	<b>297.254</b>	<b>-3,9%</b>

Les capitaux propres ont augmenté de 1,5 million EUR, soit le montant du bénéfice de 2019.

A la suite des réclamations introduites par des tiers au sujet des actions menées et des perturbations dans l'espace aérien belge en raison des troubles sociaux chez skeyes au premier trimestre de 2019, le montant des provisions pour litiges a augmenté.

Les dettes ont essentiellement diminué en raison de factures importantes en souffrance et à recevoir, pour de gros projets d'investissement et des services prestés fin 2018.

## 2.2. COMPTE DE RÉSULTATS

(en milliers d'euros)

COMPTE DE RÉSULTATS	31/12 /2018	31/12/2019
Chiffre d'affaires	240.363	245.234
Autres produits d'exploitation	2.017	3.484
Produits d'exploitation non récurrents	22	832
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>242.403</b>	<b>249.549</b>
Services et biens divers	78.843	88.225
Rémunérations, charges sociales et pensions	135.462	144.471
Amortissements	10.029	11.609
Réductions de valeurs et provisions	525	2.301
Autres charges d'exploitation	793	1.440
Charges d'exploitation non récurrentes	5	9
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>225.657</b>	<b>248.055</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>16.746</b>	<b>1.495</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>-32</b>	<b>20</b>
<b>Provision pour impôts</b>	<b>0</b>	<b>-24</b>
<b>PERTE/BÉNÉFICE DE L'EXERCICE</b>	<b>16.714</b>	<b>1.491</b>

En 2019, skeyes a réalisé un bénéfice de 1,5 million EUR, contre un bénéfice de 16,7 millions EUR en 2018.

La hausse du chiffre d'affaires se situe tant dans le service en route que dans le service terminal. Le chiffre d'affaires en route représente 71% de l'activité totale et a augmenté essentiellement en raison de l'application du mécanisme de cost & traffic risk sharing. Le nombre de service units payables a diminué légèrement (-1%) et le unit rate 'en route' a baissé, passant de 64,86 EUR pour 2018 à 64,23

EUR pour 2019. Les services terminaux représentent 26% du chiffre d'affaires.

Côté coûts, la rubrique 'Services et biens divers' augmente, essentiellement en raison d'une hausse de la contribution dans le budget de fonctionnement de MUAC (Eurocontrol) et de la conclusion de nouveaux contrats de maintenance et d'assistance.

Après la tendance à la baisse dans l'effectif du personnel jusqu'en 2015, le nombre d'ETP (Equivalents temps plein) a à nouveau augmenté en 2019, passant à 855.

Tout comme lors des années antérieures, des concours de recrutement ont été organisés en 2019 pour engager des contrôleurs aériens, ce qui a permis à 19 candidats contrôleurs aériens de débiter leur formation.

Les coûts du personnel ont surtout augmenté en conséquence des recrutements, des coûts de formation pour les nouveaux membres du personnel et de l'indexation des salaires.

### Évolution du nombre d'ETP (Equivalents temps plein)



Enfin, il y a eu une augmentation des coûts d'amortissement de 1,6 million EUR en raison de la mise en service de nouvelles installations (entre autres CANAC 2 Automation system).

### 2.3. AFFECTATION DU RÉSULTAT 2019

(en milliers d'euros)

AFFECTATION DU RÉSULTAT	31/12/2019
Bénéfice à affecter 2019	1.491
<b>Dotation à la réserve disponible</b>	<b>1.491</b>

Le bénéfice de l'exercice (1,5 million d'euros) a été affecté dans sa totalité à la réserve disponible.

### 2.4. ÉVÉNEMENTS SURVENUS APRÈS LA DATE DU BILAN

A la date du présent rapport, la crise du coronavirus fait rage. Son impact est inédit sur le secteur de l'aviation et elle frappe lourdement tant les compagnies aériennes que les aéroports et les prestataires de services de navigation aérienne.

Contrairement à d'autres acteurs dans le secteur aérien, skeyes ne peut pas interrompre le service qu'elle preste et l'entreprise doit continuer d'assurer ses missions de service public telles que stipulées dans la loi de mars 1991, dans son contrat de gestion conclu avec l'Etat belge et dans l'Accord

de coopération de 1989 entre l'Etat belge agissant pour la Régie des Voies aériennes (skeyes) et les Régions, et conformément aux dispositions internationales qui incombent à l'Etat belge en vertu de la Convention de Chicago. skeyes doit garantir un service minimum en tout temps, alors que ses coûts sont très peu compressibles, compte tenu du statut des employés. Le personnel devra également être rapidement opérationnel au moment de la reprise des activités à la fin du confinement.

Dans le cadre des mesures urgentes prises par le gouvernement fédéral pour limiter la propagation du coronavirus COVID-19 (entre autres les Arrêtés ministériels des 18 et 23 mars 2020), tant la navigation aérienne que le contrôle aérien et les services météo ont été dès lors définis comme relevant d'un secteur crucial et comme étant un service essentiel. Par conséquent, skeyes continue de fournir ses services opérationnels.

Les services prestés par skeyes étant facturés à concurrence de 85% via des redevances imputées aux compagnies aériennes, les revenus de skeyes dépendent dès lors fortement du trafic aérien. Vu la diminution soudaine et drastique du trafic aérien, skeyes se voit confrontée à une baisse radicale de son chiffre d'affaires et de ses revenus, une diminution encore accrue par le fait que plusieurs compagnies aériennes ne sont plus en mesure de payer le service presté par skeyes avant la crise du coronavirus.

Néanmoins, conformément aux règles comptables, cette crise ne donne pas lieu à une adaptation du bilan ou du compte de résultats de l'exercice clôturé, mais bien à une mention dans l'annexe des comptes annuels.

Or, la crise aura un impact considérable sur le chiffre d'affaires, le résultat et les capitaux propres de l'exercice 2020. Les organes de gestion de skeyes suivent la situation de jour en jour et évaluent, en étroite concertation avec la tutelle ministérielle, régulièrement les effets et les mesures possibles. Des simulations et des analyses de sensibilité ont été effectuées pour estimer l'impact de la crise sur le chiffre d'affaires, le résultat, les capitaux propres et la situation de trésorerie. Il en ressort clairement qu'en l'absence de mesure de sauvegarde, un problème de liquidités et de solvabilité majeur surviendra en cours d'exercice 2020. Pour pouvoir faire face à la situation et limiter quelque peu l'impact financier, plusieurs mesures concrètes sont à l'étude en concertation étroite avec les autorités compétentes et compte tenu du cadre européen plus large.

Dans une lettre datée du 28 avril 2020, le ministre compétent réitère son engagement à l'égard de skeyes et convient que le maintien de la stabilité et de la sécurité opérationnelles ainsi que de la santé financière de skeyes sont d'une importance cruciale pour l'économie belge. Il précise dans sa lettre qu'en ces temps particulièrement difficiles et exceptionnels, le gouvernement assumera ses responsabilités, tant à court terme pour les défis en matière de liquidités qu'en ce qui concerne les mesures structurelles proportionnelles qui devront être prises pour garantir un avenir financier et social sain pour skeyes.

La forme sous laquelle cela se concrétisera sera déterminée ultérieurement. Toute une série de paramètres jouent un rôle en la matière, tels que l'évolution du secteur de l'aviation au sens large et le rôle de la Commission européenne. Le gouvernement a l'intention de fournir un soutien maximal à skeyes.

Etant donné les incertitudes et les évolutions quotidiennes, il n'est pas possible jusqu'à présent d'estimer de manière quantitative les conséquences de cette crise avec précision.

### 3. RÉMUNÉRATIONS DES MEMBRES DES ORGANES DE GESTION

L'article 17 §4 de la loi du 21 mars 1991 stipule que le Comité de rémunération établit chaque année un rapport relatif aux rémunérations des membres des organes de gestion, qui sera intégré dans le rapport de gestion.

L'A.R. du 2 octobre 2013 a nommé Monsieur Johan Decuyper à partir du 2 octobre 2013 en qualité d'Administrateur délégué de skeyes pour une durée de six ans. Ensuite, l'A.R. du 18 novembre 2013 a nommé le Président et les membres du Conseil d'administration de skeyes pour une durée de six ans. En principe, les mandats des administrateurs expiraient le 17 novembre 2019. Aucun nouvel arrêté de nomination n'ayant été pris par le gouvernement à cette date, les mandats ont été prolongés de plein droit jusqu'à ce que les nouveaux administrateurs soient désignés, et ce en application du principe de continuité des services publics. Cela a été confirmé par une lettre du ministre en date du 16 septembre 2019.

#### 3.1. LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La rémunération que perçoivent les membres du Conseil d'administration en raison de leur mandat d'administrateur, est fixée par le Roi en application de l'article 21 §2 de la loi du 21 mars 1991.

Au sein du Conseil d'administration institué depuis le 22 novembre 2013, les administrateurs (à l'exception de l'Administrateur délégué) et le Président perçoivent, sur base de l'A.R. du 18 novembre 2013, une rémunération annuelle brute de respectivement 11.155,20 EUR et 52.057,64 EUR, liée à l'indice pivot 138,01.

Les administrateurs reçoivent en outre un jeton de présence pour leur participation aux comités spécialisés créés au sein du Conseil d'administration (Comité d'audit, Comité de rémunération, Comité stratégique) et sur la base de l'A.R. du 3 mai 1999. Ce jeton de présence s'élève à 371,84 EUR, n'est pas indexé et le total annuel ne peut pas être supérieur au 1/3 de la rémunération annuelle de base que l'on perçoit en tant qu'administrateur.

En 2019, Madame Melen (jusqu'au 14/01/2019) a été remplacée par Madame Stainier en qualité de membre du Conseil d'administration à partir du 23/01/2019.

Pour l'exercice 2019, les rémunérations brutes (en EUR) qu'ont perçues les membres du Conseil d'administration, furent les suivantes :

Administrateurs	Rémunérations fixes	Jetons de présence (*)	Total rémunérations brutes
LORAND Renaud (Président)	74.351,28	4.462,08	78.813,36
BORGINON Fons	15.932,40	3.346,56	19.278,96
de BRIEY Laurent	15.932,40	2.974,72	18.907,12
DUFFY Gerald	15.932,40	1.115,52	17.047,92
LAVEYNE Luc	15.932,40	1.487,36	17.419,76
LUDMER Julie	15.932,40	0,0	15.932,40
MELEN Claude	599,61	0,0	599,61
VAN BEVER Hugo	15.932,40	1.859,20	17.791,60
Van der AUWERA Liesbeth	15.932,40	1.859,20	17.791,60
STAINIER Sandra	14.990,16	2.974,72	17.964,88
	<b>201.467,85</b>	<b>20.079,36</b>	<b>221.547,21</b>

(\*) Y compris les jetons de présence versés en 2020 pour les réunions de décembre 2019.

Le taux de présence aux réunions du Conseil d'administration s'élevait à 83,1% (y compris l'Administrateur délégué). En 2019, en dehors des réunions normales, un nombre significativement plus élevé de réunions se sont déroulées en raison de l'actualité.

Durant l'année 2019, le Conseil d'administration s'est réuni 16 fois. Madame Stainier a assisté à 14 réunions. Messieurs Duffy et Laveyne ont participé à 13 réunions et Messieurs De Briey et Van Bever ont assisté à 12 réunions. Madame Van der Auwera et Madame Ludmer ont pris part à respectivement 11 et 10 réunions. Messieurs Lorand et Borginon étaient présents à toutes les réunions.

Parmi les administrateurs membres du Comité d'audit, Madame Stainier et Monsieur de Briey ont assisté à 8 réunions sur les 9 tenues en 2019 et Monsieur Lorand et Madame Van der Auwera à respectivement 7 et 5 réunions. Monsieur Borginon était présent à toutes les réunions.

Parmi les administrateurs membres du Comité de rémunération, Monsieur Duffy était présent à 3 réunions sur les 5 tenues en 2019 et Monsieur Laveyne à 4 réunions. Les autres membres étaient présents aux 5 réunions. Le Comité stratégique ne s'est pas réuni en 2019.

### 3.2. LE COMITÉ DE DIRECTION

Conformément à l'article 17 §4 de la loi du 21 mars 1991, la rémunération et les avantages octroyés à l'Administrateur délégué et aux membres du Comité de direction sont décidés par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de rémunération.

Lors de l'entrée en fonction de chaque membre du Comité de direction, la partie fixe de cette rémunération a fait l'objet d'une convention particulière conformément à l'article 21 de la loi du 21 mars 1991. Le Comité de rémunération a fixé à ce moment le montant et la composition de cette rémunération et s'est basé distinctement pour chaque cas sur une étude de benchmarking relative à des niveaux de responsabilité comparables.

Concernant la fixation de la rémunération de l'Administrateur délégué fin 2013, il a été tenu compte des directives prescrites en la matière par le Gouvernement. Sur la base de ces directives et sur proposition du Comité de rémunération, le Conseil d'administration a fixé dans la convention particulière de l'Administrateur délégué un système de rémunération prévoyant l'octroi d'un salaire annuel brut fixe, d'un salaire brut variable et d'un certain nombre d'avantages supplémentaires.

M. Mackelbert a quitté skeyes le 27 septembre 2019.

Le Conseil d'administration du 11 septembre 2019 a décidé de nommer M. Robert Directeur général ad interim à partir du 28 septembre, et le Conseil d'administration du 18 novembre 2019 l'a nommé Directeur général Strategy & Implementation.

En sa qualité de membre du Conseil d'administration, l'Administrateur délégué ne perçoit aucune rémunération spécifique.

### Rémunération variable pour les prestations de 2018

En 2019, les membres du Comité de direction ont reçu une rémunération variable pour les prestations de 2018.

### Avantages supplémentaires en 2019

L'Administrateur délégué et les autres membres du Comité de direction ont bénéficié en 2019 comme prévu dans leur contrat individuel d'un certain nombre d'avantages supplémentaires tels qu'une voiture de société et une assurance hospitalisation. Les membres contractuels du Comité de direction ont également bénéficié d'une 'assurance perte de revenus' et d'une assurance groupe.

Pour l'exercice 2019, le salaire fixe, les indemnités et les autres avantages (en EUR) qu'ont perçus les membres du Comité de direction furent les suivants :

	Salaire fixe (*)	Rémunération variable et autres avantages	Total
Administrateur délégué	223.054,11	88.214,24	311.268,35
Directeurs généraux	973.921,82	244.012,68	1.217.934,50
<b>TOTAL</b>	<b>1.196.975,93</b>	<b>332.226,92</b>	<b>1.529.202,85</b>

(\*) Salaire fixe = salaire + pécule de vacances + prime de fin d'année (en fonction des dates de début et de fin du mandat) + pécule de vacances de départ pour M. Mackelbert

### 3.3. LE COMMISSAIRE DU GOUVERNEMENT

Monsieur Michaël Vanloubbeeck a été désigné en qualité de Commissaire du gouvernement à partir du 18 juillet 2016. Il a reçu en 2019 une rémunération brute de 21.190,68 EUR.

# RAPPORT DU COLLÈGE DES COMMISSAIRES

## Rapport du Collège des commissaires de l'entreprise publique autonome skeyes pour l'exercice clos le 31 décembre 2019

Conformément aux dispositions légales et statutaires et, plus précisément, en vertu de l'article 25 de la Loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques (dénommée ci-après la « Loi du 21 mars 1991 ») qui fait référence aux articles 3:74 et 3:75 du Code des sociétés et associations, le Collège des commissaires vous fait rapport dans le cadre de son mandat de commissaire de la société skeyes (« l'entreprise publique autonome »). Ce rapport inclut notre opinion sur le bilan au 31 décembre 2019, le compte de résultats de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et les annexes (formant ensemble les « Comptes Annuels ») ainsi que notre rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires. Ces rapports constituent un ensemble et sont inséparables.

Les membres de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises ont été nommés par l'arrêté ministériel du 28 mars 2017, conformément à la proposition de l'organe de gestion émise sur recommandation de la commission paritaire. Conformément à l'arrêté ministériel, leur nomination est valable pour la durée nécessaire à l'exécution des activités de contrôle pour les exercices 2017, 2018 et 2019. Ils ont effectué le contrôle légal des comptes annuels de l'entreprise publique autonome pendant trois exercices.

En vertu de l'article 25, §3 de la Loi du 21 mars 1991, deux membres du Collège des commissaires ont été nommés par l'assemblée générale de la Cour des comptes respectivement du 2 septembre 2015 et du 5 avril 2017.

## RAPPORT SUR L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

### OPINION SANS RÉSERVE

Le Collège des commissaires a procédé au contrôle légal des Comptes Annuels de l'entreprise publique autonome skeyes, comprenant le bilan au 31 décembre 2019, ainsi que le compte de résultats pour l'exercice clos à cette date et l'annexe, dont le total du bilan s'élève à 297.253.685,85 euros et dont le compte de résultats se solde par un bénéfice de l'exercice de 1.490.703,83 euros.

À notre avis, les Comptes Annuels donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de « l'entreprise publique autonome » au 31 décembre 2019, ainsi que de ses résultats pour l'exercice clos à cette date, conformément au référentiel comptable applicable en Belgique.

### FONDEMENT DE NOTRE OPINION SANS RÉSERVE

Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit (International Standards on Auditing – « ISAs »). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Nos responsabilités pour l'audit des Comptes Annuels » de notre rapport.

Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui sont pertinentes pour notre audit des Comptes Annuels en Belgique, y compris celles relatives à l'indépendance.

Nous avons obtenu de l'organe de gestion et des préposés de l'entreprise publique autonome, les explications et informations requises pour notre audit.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

### **PARAGRAPHE D'OBSERVATION CONCERNANT LE VIRUS COVID-19**

Nous attirons l'attention sur l'annexe C6.14 des Comptes Annuels où les conséquences de la crise du COVID-19 sur les opérations et la situation financière de l'entreprise publique autonome sont décrites. Cette observation ne modifie pas notre opinion.

### **RESPONSABILITÉS DE L'ORGANE DE GESTION DANS LE CADRE DE L'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES ANNUELS**

L'organe de gestion est responsable de l'établissement des Comptes Annuels donnant une image fidèle conformément au référentiel comptable applicable en Belgique ainsi que de la mise en place d'un contrôle interne que l'organe de gestion estime nécessaire à l'établissement de Comptes Annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Dans le cadre de l'établissement des Comptes Annuels, l'organe de gestion est chargé d'évaluer la capacité de « l'entreprise publique autonome » à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si l'organe de gestion a l'intention de mettre « l'entreprise publique autonome » en liquidation ou de cesser ses activités, ou s'il ne peut envisager une autre solution alternative réaliste.

### **NOS RESPONSABILITÉS POUR L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS**

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les Comptes Annuels dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport du commissaire contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit effectué selon les ISA's permettra de toujours détecter toute anomalie significative lorsqu'elle existe. Des anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce qu'elles puissent, individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des Comptes Annuels prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé selon les normes ISA's, nous exerçons notre jugement professionnel et nous faisons

preuve d'esprit critique tout au long de l'audit. Nous effectuons également les procédures suivantes :

- > L'identification et l'évaluation des risques que les Comptes Annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, la définition et la mise en œuvre de procédures d'audit en réponse à ces risques et le recueil d'éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie provenant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- > La prise de connaissance suffisante du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de « l'entreprise publique autonome » ;
- > L'appréciation du caractère approprié des règles d'évaluation retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe de gestion, de même que des informations fournies par l'organe de gestion les concernant ;
- > Conclure sur le caractère approprié de l'application par l'organe de gestion du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de « l'entreprise publique autonome » à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport du commissaire sur les informations fournies dans les Comptes Annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations sont inadéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport du commissaire. Néanmoins, des événements ou des situations futures pourraient conduire « l'entreprise publique autonome » à cesser son exploitation ;
- > Évaluer de la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des Comptes Annuels, et évaluer si ces Comptes Annuels reflètent les transactions et les événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle.

Nous communiquons au comité d'audit et aux représentants de « l'entreprise publique autonome », notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit ainsi que les constatations importantes découlant

de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

## RAPPORT SUR D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

---

### RESPONSABILITÉS DE L'ORGANE DE GESTION

L'organe de gestion est responsable de l'établissement et du contenu du rapport de gestion, du respect des dispositions légales et réglementaires applicables à la tenue de la comptabilité, ainsi que de la Loi du 21 mars 1991, des statuts et du contrat de gestion de « l'entreprise publique autonome ».

### RESPONSABILITÉS DU COLLÈGE DES COMMISSAIRES

Dans le cadre de notre mandat et conformément à la norme Belge complémentaire (Révisée) aux normes internationales d'audit (ISA's) applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans tous les aspects significatifs, le rapport de gestion ainsi que le respect de certaines dispositions de la Loi du 21 mars 1991, des statuts et du contrat de gestion et de faire rapport sur ces éléments.

### ASPECTS RELATIFS AU RAPPORT DE GESTION

À notre avis, après avoir effectué nos procédures spécifiques sur le rapport de gestion, le rapport de gestion concorde avec les Comptes Annuels et ce rapport de gestion a été établi conformément aux articles 3:5 et 3:6 du Code des sociétés et associations (anciens articles 95 et 96 du Code des sociétés).

Dans le cadre de notre audit des Comptes Annuels, nous devons également apprécier, en particulier sur la base des renseignements obtenus lors de l'audit, si le rapport de gestion comporte une anomalie significative, à savoir une information incorrectement formulée ou autrement trompeuse. Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous communiquer. En outre, nous n'exprimons aucune assurance raisonnable sur le rapport de gestion.

### MENTION RELATIVE AU BILAN SOCIAL

Le bilan social, à déposer à la Banque nationale de Belgique conformément à l'article 3:12, § 1<sup>er</sup>, 8 du Code des sociétés et associations, traite tant au niveau de la forme qu'au niveau du contenu, des mentions requises par le Code, et ne comprend pas d'incohérences significatives

par rapport aux informations dont nous disposons dans notre dossier de contrôle.

### MENTIONS RELATIVES À L'INDÉPENDANCE

Nous n'avons pas effectué de missions incompatibles avec le contrôle légal des Comptes Annuels et nous sommes restés indépendants vis-à-vis de l'entreprise publique autonome au cours de notre mandat.

Les honoraires pour les missions supplémentaires qui sont compatibles avec le contrôle légal des Comptes Annuels visés à l'article 3:65 du Code des sociétés et associations ont été correctement déclarés et ventilés dans les annexes aux Comptes Annuels.

### AUTRES MENTIONS

- > Sans préjudice d'aspects formels d'importance mineure, la comptabilité est tenue conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique et tient compte de la législation spécifique applicable, le cas échéant s'écartant de législation comptable belge, avec en particulier la Loi du 31 juillet 2017 modifiant l'article 176 de la Loi du 21 mars 1991 qui précise qu'aucune provision pour risques et charges pour la disponibilité et le congé préalable à la pension du personnel de skeyes ne doit être constituée.
- > L'affectation des résultats proposée à l'assemblée générale est conforme aux dispositions légales et statutaires.
- > Nous n'avons pas connaissance d'opération conclue ou de décision prise en violation de la Loi du 21 mars 1991, des statuts ou du contrat de gestion qui devrait être mentionnée dans notre rapport.

Bruxelles, le 6 mai 2020

**Le Collège des commissaires**

**Les Membres de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises**

Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises SRL

Commissaire

représentée par

Marleen Mannekens

Réviseur d'entreprises

Présidente du Collège des commissaires

\*Agissant au nom d'une SRL

Jean-Michel Haegeman

Commissaire

Jean-Michel Haegeman

Réviseur d'entreprises

**La Cour des comptes**

représentée par

Philippe Roland

Premier Président de la Cour des comptes

Hilde François

Présidente de la Cour des comptes

# COMPTES ANNUELS 2019

## BILAN APRÈS RÉPARTITION

ACTIF	Codes	31/12/2019 en €	31/12/2018 en €
Frais d'établissement	20		
<b>ACTIFS IMMOBILISÉS</b>	<b>21/28</b>	<b>111.708.739,66</b>	<b>112.852.560,94</b>
Immobilisations incorporelles	21	363.211,63	473.273,75
Immobilisations corporelles	22/27	111.111.447,39	112.145.306,55
Terrains et constructions	22	58.284.068,97	61.562.110,13
Installations, machines et outillage	23	34.814.318,35	33.544.367,64
Mobilier et matériel roulant	24	3.027.532,08	2.383.660,96
Location-financement et droits similaires	25		
Autres immobilisations corporelles	26		
Immobilisations en cours et acomptes versés	27	14.985.527,99	14.655.167,82
Immobilisations financières	28	234.080,64	233.980,64
Entreprises liées	280/1	200.000,00	200.000,00
Participations	280	200.000,00	200.000,00
Créances	281		
Autres entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation	282/3		
Participations	282		
Créances	283		
Autres immobilisations financières	284/8	34.080,64	33.980,64
Actions et parts	284		
Créances et cautionnements en numéraire	285/8	34.080,64	33.980,64
<b>ACTIFS CIRCULANTS</b>	<b>29/58</b>	<b>185.544.946,19</b>	<b>196.522.521,66</b>
Créances à plus d'un an	29		
Créances commerciales	290		
Autres créances	291		
Stocks et commandes en cours d'exécution	3		
Stocks	30/36		
Approvisionnements	30/31		
En-cours de fabrication	32		
Produits finis	33		
Marchandises	34		
Immeubles destinés à la vente	35		
Acomptes versés sur achats pour stocks	36		
Commandes en cours d'exécution	37		
Créances à un an au plus	40/41	43.046.607,31	53.597.856,11
Créances commerciales	40	15.875.181,05	26.093.854,37
Autres créances	41	27.171.426,26	27.504.001,74
Placements de trésorerie	50/53	78.006.453,31	75.003.298,80
Portefeuille investissements	50		
Autres placements	51/53	78.006.453,31	75.003.298,80
Valeurs disponibles	54/58	28.709.064,78	43.034.171,95
Comptes de régularisation	490/1	35.782.820,79	24.887.194,80
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>20/58</b>	<b>297.253.685,85</b>	<b>309.375.082,60</b>

PASSIF	Codes	31/12/2019 en €	31/12/2018 en €
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>10/15</b>	<b>230.729.234,93</b>	<b>229.238.531,10</b>
Capital	10	145.000.000,00	145.000.000,00
Capital souscrit	100	145.000.000,00	145.000.000,00
Capital non appelé	101		
Primes d'émission	11		
Plus-values de réévaluation	12		
Réserves	13	83.660.034,93	82.169.331,10
Réserve légale	130	14.500.000,00	14.500.000,00
Réserves indisponibles	131		
Pour actions propres	1310		
Autres	1311		
Réserves	132		
Réserves disponibles	133	69.160.034,93	67.669.331,10
Bénéfice (Perte) reporté (+)/(-)	14		
Subsides en capital	15	2.069.200,00	2.069.200,00
Avance aux associés sur répartition de l'actif net	19		
<b>PROVISIONS ET IMPOTS DIFFÉRÉS</b>	<b>16</b>	<b>19.940.875,57</b>	<b>18.000.482,28</b>
Provisions pour risques et charges	160/5	19.940.875,57	18.000.482,28
Pensions et obligations similaires	160	2.342.367,17	2.205.003,19
Charges fiscales	161		
Grosses réparations et gros entretien	162	11.522.000,16	11.952.500,00
Obligations environnementales	164		
Autres risques et charges	164/5	6.076.508,24	3.842.979,09
Impôts différés	168		
<b>DETTES</b>	<b>17/49</b>	<b>46.583.575,35</b>	<b>62.136.069,22</b>
Dettes à plus d'un an	17	668.646,03	688.876,38
Dettes financières	170/4		
Emprunts subordonnés	170		
Emprunts obligataires non subordonnés	171		
Dettes de location-financement et assimilées	172		
Établissements de crédit	173		
Autres emprunts	174		
Dettes commerciales	175		
Fournisseurs	1750		
Effets à payer	1751		
Acomptes reçus sur commandes	176		
Autres dettes	178/9	668.646,03	688.876,38
Dettes à un an au plus	42/48	37.892.049,94	53.332.890,83
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	42	4.957,87	
Dettes financières	43		
Établissements de crédit	430/8		
Autres emprunts	439		
Dettes commerciales	44	11.738.526,55	31.006.006,33
Fournisseurs	440/4	11.738.526,55	31.006.006,33
Effets à payer	441		
Acomptes reçus sur commandes	46		
Dettes fiscales, salariales et sociales	45	26.148.565,52	22.326.884,50
Impôts	450/3	875.377,44	994.869,17
Rémunérations et charges sociales	454/9	25.273.188,08	21.332.015,33
Autres dettes	47/48		
Comptes de régularisation	492/3	8.022.879,38	8.114.302,01
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>10/49</b>	<b>297.253.685,85</b>	<b>309.375.082,60</b>

COMPTE DE RÉSULTATS		Codes	31/12/2019 en €	31/12/2018 en €
Ventes et prestations		70/76A	249.549.489,97	242.402.609,92
Chiffre d'affaires		70	245.233.633,28	240.363.151,52
Augmentation (réduction) des en-cours de fabrication, des produits finis et des commandes en cours d'exécution (+)/(-)		71		
Production immobilisée		72		
Autres produits d'exploitation		74	3.484.308,84	2.017.448,28
Produits d'exploitation non récurrents		76A	831.547,85	22.010,12
Coût des ventes et des prestations		60/66A	248.054.919,32	225.656.873,42
Approvisionnements et marchandises		60		
Achats		600/8		
Réduction (augmentation) des stocks (+)/(-)		609		
Services et biens divers		61	88.225.242,16	78.843.402,01
Rémunérations, charges sociales et pensions (+)/(-)		62	144.471.215,59	135.462.534,43
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles		630	11.608.718,31	10.028.806,21
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales - Dotations (reprises) (+)/(-)		631/4	360.414,73	-471.383,53
Provisions pour risques et charges - Dotations (utilisations et reprises) (+)/(-)		635/7	1.940.393,29	995.953,65
Autres charges d'exploitation		640/8	1.440.167,01	792.746,68
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration (-)		649		
Charges d'exploitation non récurrentes		66A	8.768,23	4.813,97
Bénéfice (Perte) d'exploitation (+)/(-)		9901	1.494.570,65	16.745.736,50
Produits financiers		75/76B	39.890,94	46.308,37
Produits financiers récurrents		75	39.890,94	46.308,37
Produits des immobilisations financières		750		
Produits des actifs circulants		751		
Autres produits financiers		752/9	39.890,94	46.308,37
Produits financiers non récurrents		76B		
Charges financières		65/66B	19.487,31	77.920,30
Charges financières récurrentes		65	19.487,31	77.920,30
Charges des dettes		650	1.805,07	1.145,70
Réductions de valeur sur actifs circulants autres que stocks, commandes en cours et créances commerciales - Dotations (reprises) (+)/(-)		651		
Autres charges financières		652/9	17.682,24	76.774,60
Charges financières non récurrentes		66B		
Bénéfice (Perte) de l'exercice avant impôts (+)/(-)		9903	1.514.974,28	16.714.124,57
Prélèvements sur les impôts différés		780		
Transfert aux impôts différés		680		
Impôts sur le résultat (+)/(-)		67/77	24.270,45	
Impôts		670/3	24.270,45	
Régularisations d'impôts et reprises de provisions fiscales		77		
Bénéfice (Perte) de l'exercice (+)/(-)		9904	1.490.703,83	16.714.124,57
Prélèvements sur les réserves immunisées		789		
Transfert aux réserves immunisées		689		
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter (+)/(-)		9905	1.490.703,83	16.714.124,57

AFFECTATIONS ET PRÉLÈVEMENTS		Codes	31/12/2019 en €	31/12/2018 en €
Bénéfice (Perte) à affecter	(+)/(-)	9906	1.490.703,83	30.446.492,74
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter	(+)/(-)	(9905)	1.490.703,83	16.714.124,57
Bénéfice (Perte) reporté de l'exercice précédent	(+)/(-)	14P		13.732.368,17
Prélèvements sur les capitaux propres		791/2		
sur le capital et les primes d'émission		791		
sur les réserves		792		
Affectations aux capitaux propres		691/2	1.490.703,83	30.446.492,74
au capital et aux primes d'émission		691		
à la réserve légale		6920		11.564.900,43
aux autres réserves		6921	1.490.703,83	18.881.592,31
Bénéfice (Perte) à reporter	(+)/(-)	(14)		
Intervention d'associés dans la perte		794		
Bénéfice à distribuer		694/6		
Rémunération du capital		694		
Administrateurs ou gérants		695		
Autres allocataires		696		

# RÉSUMÉ DES RÈGLES D'ÉVALUATION

## ACTIF

---

### FRAIS D'ÉTABLISSEMENT

Les frais de constitution et frais de premier établissement sont pris en charge directement dans l'exercice au cours duquel ils ont été exposés.

Les frais de restructuration sont activés pour autant qu'il s'agisse de dépenses nettement circonscrites, relatives à une modification substantielle de la structure ou de l'organisation de la société et que ces dépenses soient destinées à avoir un impact favorable et durable sur la rentabilité de la société.

Ces frais font l'objet d'amortissements par tranches annuelles de 20 %.

### IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les redevances pour brevets et licences sont reprises sous cette rubrique et subissent un taux d'amortissement annuel linéaire de 20 %.

Les études sont par contre prises en charge directement via le compte de services et biens divers approprié (à partir de l'année 2000).

### IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont portées à l'actif du bilan à leur prix d'acquisition, y compris les frais accessoires qui comportent pour les grands projets, outre les impôts non récupérables et les frais de transport, les honoraires des architectes et des bureaux d'études (de stabilité, de techniques spéciales, de sécurité et de contrôle).

Les amortissements sont pratiqués de manière linéaire, le mois de mise en service correspondant à la première tranche mensuelle d'amortissement, tenu compte du taux figurant au tableau des amortissements.

Les immobilisés sont considérés comme mis en service soit à la date du procès-verbal de réception provisoire (à cette date, ils peuvent sortir de la rubrique "Immobilisations corporelles en cours" à laquelle ils avaient été versés et être

comptabilisés sur le compte spécifique), soit à la date de livraison du bien.

Par exception, skeyes peut prévoir des amortissements sur « immobilisés en cours » lorsque la mise en service a lieu avant la réception provisoire; dans ce cas, il est tenu compte de la date réelle de mise en service.

En 2019, les assiettes de coûts et les tarifs de facturation doivent être fixés pour la période 2020-2024, conformément à la réglementation européenne. Dans ce cadre, les catégories d'immobilisations (in)corporelles ont été revues, davantage différenciées et affinées. Les pourcentages d'amortissement ont été déterminés en fonction de la durée de vie économique estimée des investissements dans les différentes catégories. La période d'amortissement s'allongera pour un certain nombre de catégories importantes. Par conséquent, sur la base d'une première estimation approximative du budget d'investissement (2020-2024), le coût d'amortissement sera inférieur à celui de la méthode actuelle. L'effet dans la période 2020-2024 est estimé à – 13,5 millions EUR qui seront reportés aux années suivantes.

### IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

#### Entreprises liées

Les immobilisations financières sont portées à l'actif du bilan à leur prix d'acquisition.

À la fin de chaque exercice, l'évaluation est revue en fonction de la situation, de la rentabilité ou des perspectives de la société dans laquelle la participation est détenue.

Des réductions de valeur sont actées pour les immobilisations financières pour lesquelles une dépréciation durable est constatée ou pour lesquelles le remboursement est, en tout ou en partie, incertain ou compromis.

Des reprises de réductions de valeur sont effectuées à concurrence des dites réductions si une plus-value durable est ultérieurement constatée.

Lorsque la valeur estimée est supérieure à la valeur en écriture aucune modification n'est, en principe, apportée à la valeur comptabilisée.

### CRÉANCES À PLUS D'UN AN

Les créances sont comptabilisées à la valeur nominale ou à la valeur d'acquisition.

Une réduction de valeur est opérée lorsque la valeur de réalisation à la date de la clôture est inférieure à la valeur comptable - et pour autant qu'il s'agisse d'une dépréciation durable - ou lorsque leur remboursement à l'échéance est, en tout ou en partie, incertain ou compromis.

Les règles d'évaluation concernant les devises leur sont appliquées.

### STOCKS

Les fournitures achetées représentent un caractère subsidiaire par rapport à la rubrique du "Coût des ventes et prestations". Elles sont imputés dans les " Services et biens divers " et sont donc prises intégralement en charge au moment de leur livraison.

## PASSIF

### PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Au terme de chaque exercice, le Conseil d'administration, statuant avec prudence, sincérité et bonne foi, examine les provisions à constituer pour couvrir les risques et charges prévisibles, notamment :

- ➔ Les charges inhérentes aux gros entretiens et réparations;
- ➔ Les risques nés pendant l'exercice de pertes ou charges futures nettement précisées;
- ➔ Les pertes ou charges de nature nettement précisée, nées pendant l'exercice, mais dont le montant ne peut encore qu'être estimé;
- ➔ Les engagements résultant de conventions individuelles conclues avec les membres du personnel, ayant un caractère définitif et concrétisés par des conventions conclues dans le cadre de mesures de restructuration;
- ➔ Le risque de pertes du fait que skeyes est liée à un plan de performance dans lequel, en ce qui concerne le volet

### CRÉANCES À UN AN AU PLUS

Les créances sont comptabilisées à la valeur nominale ou à la valeur d'acquisition et subissent les mêmes règles d'évaluation que les créances à plus d'un an.

### PLACEMENTS DE TRÉSORERIE

- ➔ Les placements de trésorerie sur comptes à terme sont comptabilisés à leur valeur d'acquisition;
- ➔ Les placements en titres négociables sont évalués à la valeur du marché qui mesure utilement le rendement du placement pour la période couverte à la date du rapport;
- ➔ Les titres non négociables sur le marché qui ont une valeur de remboursement fixe sont évalués en supposant un taux de rendement constant jusqu'à leur échéance.

### COMPTES DE RÉGULARISATION DE L'ACTIF

Cette rubrique contient :

- ➔ Les charges exposées pendant l'exercice mais imputables en tout ou en partie à un exercice ultérieur sont inscrites dans les comptes de régularisation sur la base d'une règle proportionnelle;
- ➔ Les revenus ou fractions de revenus dont la perception n'aura lieu qu'au cours d'un ou plusieurs exercices suivants mais qui sont à rattacher à l'exercice en cause, sont comptabilisés pour le montant de la quote-part afférente à l'exercice en cause.

efficacité économique, les tarifs pour l'activité 'en route' sont fixés pour une période de référence. Sur la base des actualisations annuelles des prévisions d'évolution du trafic, nous calculons pour les années qui restent dans la période de référence les pertes dues au risque lié au trafic et qui sont à notre charge.

Les provisions constituées au cours d'exercices antérieurs sont revues et reprises en résultats si elles sont devenues sans objet.

### DETTES À PLUS D'UN AN ET DETTES À UN AN AU PLUS

Ces dettes sont comptabilisées à leur valeur nominale.

Les dettes sociales et salariales sont valorisées conformément à la réglementation sociale et fiscale en vigueur et aux accords conclus avec les organisations représentatives des travailleurs.

Les règles d'évaluation concernant les devises leur sont appliquées.

## COMPTES DE RÉGULARISATION DU PASSIF

La rubrique contient:

- ➔ Les charges ou la fraction de charges afférentes à l'exercice mais qui ne seront payées qu'au cours

d'un exercice ultérieur sont inscrites dans les comptes de régularisation pour le montant afférent à l'exercice;

- ➔ Les revenus perçus au cours de l'exercice mais qui sont imputables en tout ou en partie à un exercice ultérieur sont également comptabilisés pour le montant qui doit être considéré comme un produit de l'exercice ultérieur.

## DIVERS

### PRINCIPES GÉNÉRAUX APPLICABLES À L'ÉVALUATION DES ACTIFS ET DES PASSIFS LIBELLÉS EN DEVICES

Les opérations en monnaies étrangères sont converties en euros au cours du jour de l'opération.

En fin d'exercice, tant les immobilisations (incorporelles, corporelles ou financières) que les autres actifs et passifs pour la fraction des soldes de ces comptes exprimée ou d'origine en devises, reste convertie au taux de change appliqué lors de leur comptabilisation.

#### Commentaire: C 6.10. Résultats d'exploitation - Pensions

En application de l'article 85, alinéa 2, de l'A.R. du 30 janvier 2001, nous avons adapté la rubrique "Frais de personnel – Pensions de retraite et de survie" de l'annexe C.6.10 aux caractéristiques propres de notre entreprise. Ce poste enregistre la cotisation de 35% versée à l'Etat, en fonction de la valeur actuelle des droits de pensions acquis et futurs des membres du personnel statutaire actif.

#### Commentaires supplémentaires à l'ANNEXE C.6.10 et au BILAN SOCIAL C.6. « Travailleurs pour lesquels l'entreprise a introduit une déclaration DIMONA ou qui sont inscrits au registre général du personnel »

skeyes a introduit une déclaration DIMONA pour ses travailleurs statutaires qui ne sont pas liés par un contrat de travail (ce qui implique par conséquent que la loi sur les contrats de travail n'est pas d'application); il sont mentionnés depuis la création de skeyes dans le bilan social en tant que travailleurs à durée indéterminée.

#### Commentaire sur les coûts de fin de carrière des contrôleurs aériens

Depuis longtemps, les contrôleurs aériens connaissent en Belgique, tout comme dans de nombreux autres pays européens, un système où ils sont mis en disponibilité durant un certain nombre d'années avant de prendre leur retraite. Dans ce système, on leur paye une partie importante de leur traitement sans qu'ils fournissent de

prestations en contrepartie mais les agents restent à disposition de skeyes. Le coût de ce système reste à charge de l'entreprise qui le comptabilise dans l'assiette de coûts qui est alors imputée aux clients.

Depuis la création de skeyes, les coûts de disponibilité relatifs aux contrôleurs aériens sont enregistrés dans les frais de personnel au moment du paiement de ces indemnités (principe de cohérence du compte rendu financier).

Conformément à la réglementation européenne applicable à la tarification des services de contrôle aérien, ces coûts de fin de carrière sont financés au même moment via la facturation aux clients. En application du principe comptable de 'matching', il y a une correspondance entre les coûts (indemnités payées aux contrôleurs aériens) et les recettes (refacturation des indemnités aux clients).

La loi du 31 juillet 2017 modifiant l'article 176 de la loi du 21 mars 1991 confirme qu'en ce qui concerne les obligations de provisions pour risques et charges pour la disponibilité et le congé préalable à la pension de son personnel, skeyes (précédemment Belgocontrol) ne doit pas constituer de provision.



**skeyes****Siège d'exploitation:**

Tervuursesteenweg 303  
B-1820 Steenokkerzeel  
Tél. +32 2 206 21 11  
skeyes.be

**Siège social:**

Square de Meeûs 35  
B-1000 Bruxelles

**Photos**

Branislav Milic  
Erwin Ceuppens  
Shutterstock

**Réalisation**

The Crew  
thecrewcommunication.com

**Impression**

Snel

