

# RAPPORT ANNUEL

2024

CHARLEROI

TEC



# CHIFFRES CLÉS\*

**146 424 903**



**VOYAGES**  
sur les lignes  
régulières

**97 299 420**



**KILOMÈTRES**  
sur les lignes  
régulières

**64%**



**SATISFACTION  
CLIENT**

**5 817**



**COLLABORATEURS**



**97,35%**

**TAUX D'EXÉCUTION  
DU SERVICE**

\*Chiffres clés pour l'obligation de service public (service régulier).

# ÉDITO.



**2024 a marqué un moment charnière pour la transformation du TEC.** Après la signature du Contrat de Service Public 2024-2028 en début d'année, nous avons construit un Plan d'entreprise qui traduit nos engagements en projets concrets et en objectifs à cinq ans, le tout monitoré grâce à la mise en place d'un système de suivi structuré.

Au quotidien, le TEC s'engage à offrir une mobilité plus performante et durable. Nous sommes convaincus du rôle de notre entreprise dans la transition vers une Wallonie plus accessible et décarbonée.

Renforcer et optimiser notre offre de transport, améliorer l'expérience client, renforcer le bien-être de nos collaborateurs, être acteur du développement durable et développer notre excellence opérationnelle, sont autant d'objectifs visés par notre Plan d'entreprise.

À travers des **projets structurants comme le tram de Liège, l'extension du Métro Léger de Charleroi et le déploiement des futurs BUSWAY**, nous avons l'ambition de convaincre plus de citoyennes et citoyens de faire le choix du TEC. Notre réseau a également continué d'évoluer en 2024. Par exemple, la zone Gaume – Sud-Ardenne a connu un redéploiement, le service TEC à la demande a été étendu et de nouvelles lignes ont été lancées, dont une vers le Grand Hôpital de Charleroi.

**Nous avons atteint 146 424 903\* voyages sur nos lignes régulières de service public en 2024.** Pour tous les clients qui ont emprunté nos lignes régulières cette année et pour tous ceux qui nous feront confiance demain, nous avons intensifié nos efforts en vue d'améliorer l'expérience client. La mise en production d'un flux de données actualisé automatiquement entre les plateformes embarquées dans nos bus et nos services d'information voyageurs est un pas important vers la mise à

disposition d'informations en temps réel à nos clients. Nous préparons également l'avenir avec le projet d'un nouveau système billettique plus pratique et efficace à la fois pour nos clients réguliers et nos clients occasionnels.

Notre transformation prend forme grâce à **nos 5 817 collaborateurs, qui font vivre au quotidien nos valeurs d'engagement et d'esprit d'équipe.** Pour rendre notre évolution possible, nous veillons à leur bien-être et à leur sécurité notamment grâce à la modernisation de nos bâtiments opérationnels et administratifs, ainsi qu'à travers la mise en place d'un encadrement plus à l'écoute et plus proche de notre personnel de conduite.

Acteur responsable de la mobilité de demain, le TEC accélère également sa transition écologique. **La décarbonation de notre flotte, comptant désormais 825 bus hybrides, est amorcée** et se poursuit par la préparation de nos dépôts et ateliers à l'arrivée des premiers bus 100 % électriques dès l'année prochaine.

Afin de mettre en œuvre notre transformation en toute transparence et efficacité, nous continuons d'**améliorer nos processus d'excellence opérationnelle.** Via des outils facilitant les remontées d'informations et le suivi de nos indicateurs de performance, nous bénéficions désormais de références communes fiables pour le pilotage de l'entreprise.

En 2025, le TEC poursuivra sa transformation tout en tenant compte des contraintes financières et organisationnelles, avec pour objectif d'assurer un service de transport public **fiable et responsable, pour que davantage de Wallonnes et Wallons fassent le choix du TEC.**

• **Jean-Michel Soors,**  
Administrateur général du TEC

\*155 420 167 voyages pour la totalité de nos services.

# SOMMAIRE.

## 5 L'entreprise.

- 5..... Mission, vision et slogan
- 5..... Valeurs
- 6..... Organisation

## 8 Les objectifs.

- 8..... Un nouveau Contrat de Service Public, un nouveau Plan d'entreprise

## 11 Chapitre 1. Évolution de l'offre et intermodalité

- 13 ..... Le tram de Liège, colonne vertébrale de la mobilité liégeoise
- 15 ..... L'extension du Métro Léger de Charleroi
- 17 ..... Les carrefours à feux, vers une vitesse commerciale optimisée
- 17 ..... Les BUSWAY : une offre structurante et performante
- 19 ..... Modernisation des gares et terminus
- 21 ..... L'évolution du réseau
- 23..... Le lancement de nouvelles lignes
- 24..... L'évaluation des lignes existantes
- 25..... Les indicateurs

## 26 Chapitre 2. Renforcement de l'attractivité

- 28..... La satisfaction client
- 30..... L'information voyageurs
- 33..... La billettique
- 34..... Évolution de l'image du TEC pour un meilleur service au client
- 35..... La stratégie de partenariats
- 36..... Le management de proximité
- 37..... Valorisation des métiers techniques
- 38..... L'amélioration de l'image de l'entreprise en tant qu'employeur
- 41 ..... Les indicateurs

## 42 Chapitre 3. Responsabilité sociale et sociétale

- 44..... La décarbonation
- 46..... Le Master Plan dépôts
- 48..... Le Plan d'Action Climat et Développement Durable (PACDD)
- 51 ..... Le plan Accessibilité PMR
- 52..... La modernisation des outils
- 54..... L'amélioration de la gouvernance
- 57..... L'organisation du travail
- 59..... Les indicateurs

## 60 Chapitre 4. Missions déléguées

- 61 ..... 1. Mission déléguée en matière d'infrastructures de transport public
- 63..... 2. Mission déléguée de services de transport public réguliers spécialisés en matière de transport scolaire
- 65..... 3. Mission déléguée de subventionnement du transport de personnes à mobilité réduite (TPMR)

## 66 Le TEC en chiffres.

# L'ENTREPRISE.

## Mission, vision et slogan

### Une mission : Assurer un service de transport public fiable et responsable en Wallonie

- **« Assurer un service de transport fiable »** : faire en sorte que le TEC soit au rendez-vous (objectif 99,8 % de taux de service), et, si ce n'est pas le cas, en informer nos clients ;
- **« Public »** : ouvert à chacun et en adéquation avec les besoins de la population ;
- **« Responsable »** : respectueux de l'environnement, inclusif, efficace et efficient, soucieux du bien-être de son personnel ;
- **« En Wallonie »** : ancré localement en véritable partenaire de la Région et de ses citoyens.

### Une vision : Se positionner comme un acteur incontournable de la mobilité durable en Wallonie, une entreprise au service de ses clients et un employeur attractif

Au-delà de sa mission d'Opérateur de transport public en Wallonie, le TEC s'est doté d'une vision, reflet de son ambition dans son domaine d'activité. Ainsi, l'entreprise poursuit sa transformation pour se positionner le plus rapidement possible comme :

- **Un acteur incontournable de la mobilité durable de la Région**, au service du développement de la Wallonie et de la qualité de vie de ses citoyens ;
- **Une entreprise performante**, fière d'offrir un service de qualité à ses clients ;
- **Un employeur attractif**, qui mobilise et met en valeur ses collaborateurs dans leur diversité, leurs compétences et leur engagement.

### Un slogan : « Je fais le choix du TEC »

Ensemble, la mission et la vision du TEC sont résumées par une phrase, « Je fais le choix du TEC », qui traduit son ambition volontariste.

Qui fait le choix du TEC ? Les clients qui empruntent tous les jours les transports du TEC, ceux qui les prennent ponctuellement, les Wallonnes et Wallons qui feront le choix du TEC demain, mais aussi tous les « TECiens », actuels et à venir, qui œuvrent à la concrétisation des objectifs de l'entreprise.

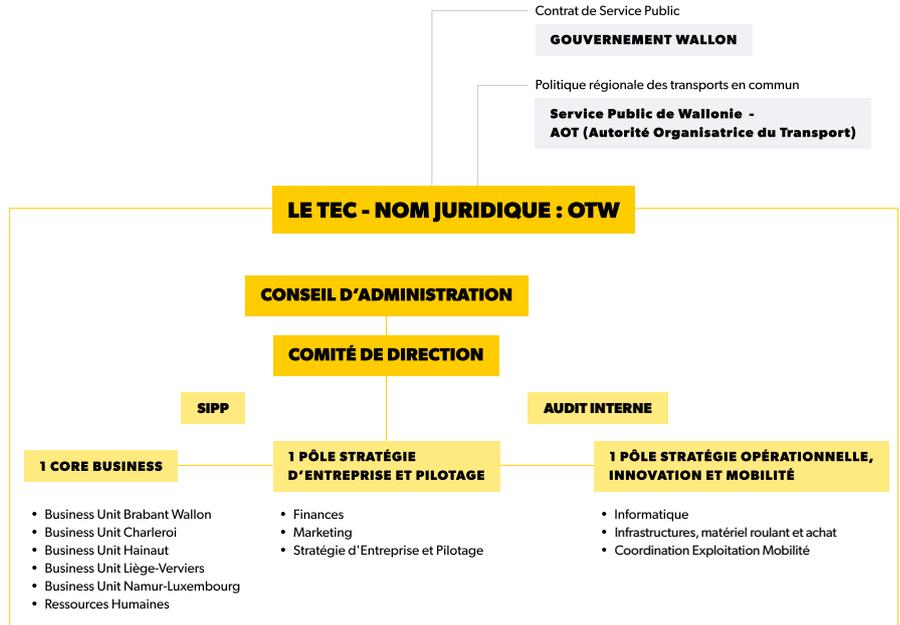
## Valeurs

Le TEC s'appuie sur deux valeurs vécues dans l'entreprise pour l'accomplissement de sa mission et de sa vision : **l'engagement et l'esprit d'équipe**.



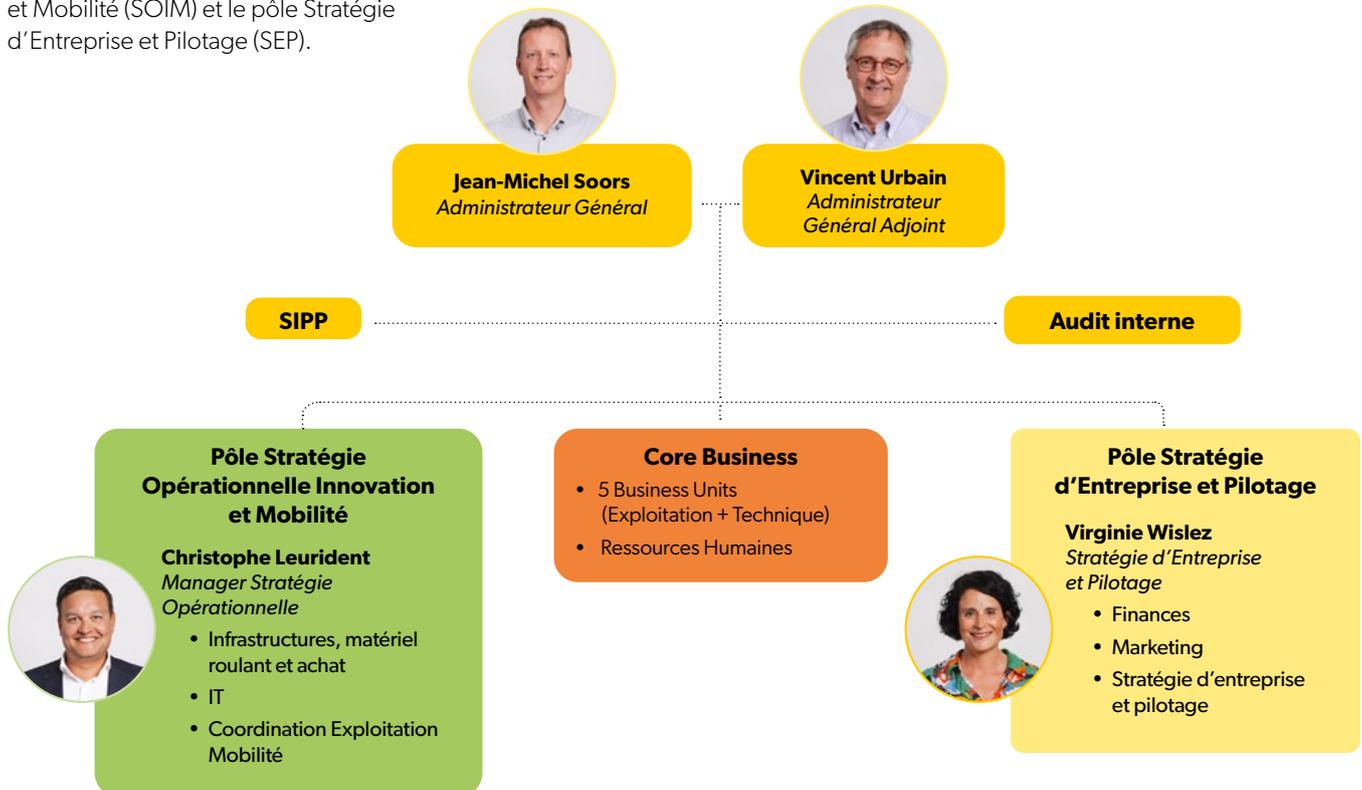
# Organisation

Le TEC, dont le nom juridique est Opérateur de Transport de Wallonie (OTW), est **composé de cinq Business Units et de six Directions transversales**.



## Organigramme de l'entreprise

Le TEC est organisé autour de trois pôles : le core business, le pôle Stratégie Opérationnelle Innovation et Mobilité (SOIM) et le pôle Stratégie d'Entreprise et Pilotage (SEP).





### **Direction du TEC**

#### **Administrateurs généraux**

- Monsieur Jean-Michel SOORS, Administrateur général
- Monsieur Vincent URBAIN, Administrateur général adjoint

#### **Comité de Direction**

- Monsieur Christophe LEURIDENT, Membre du Comité de Direction - Stratégie Opérationnelle, Innovation et Mobilité
- Madame Virginie WISLEZ, Membre du Comité de Direction - Stratégie d'Entreprise et Pilotage

#### **Business Units**

- Monsieur Laurent BLANCHART, Directeur exécutif Charleroi
- Monsieur Rémy PRÉVOT, Directeur exécutif Hainaut
- Monsieur Lionel ROUGET, Directeur exécutif Brabant wallon
- Monsieur Michel SCHOONBROODT, Directeur exécutif faisant fonction Liège-Verviers
- Monsieur Samuel VANBUTSELE, Directeur exécutif Namur-Luxembourg

### **Directions transversales**

- Monsieur Christophe BERTHO, Directeur Services techniques
- Monsieur Nicolas COPPENS, Directeur Audit interne
- Monsieur Jean-Marc DUPUIS, Directeur Ressources humaines
- Monsieur Christian POCHET, Directeur Informatique
- Madame Vanessa SIEMIANOW, Directrice Finances
- Monsieur Stéphane THIERY, Directeur Marketing et Porte-parole national

### **Conseil d'administration du TEC**

- Monsieur Jacques DEFER, Président ad interim et Vice-Président

### **Membres avec voix délibérative**

- Monsieur Simon BULTOT
- Madame Christine COLLIGNON
- Madame Charlotte DE JAER
- Madame Natacha DELAYE
- Madame Florence DEMACQ
- Madame Sandrine DUVIVIER
- Monsieur Pierre GENGOUX
- Madame Carole GHIOT
- Monsieur Antoine GRUSELIN

- Madame Christelle LOISELET
- Monsieur Pierre PIRARD
- Monsieur Gianni TABBONE
- Monsieur André VAN DEUREN

### **Membres avec voix consultative**

- Monsieur Pascal BAILLY, Représentant syndical
- Madame Gwenaëlle SCUVIE, Représentante syndicale
- Monsieur Jean-Michel SOORS, Administrateur général
- Monsieur Vincent URBAIN, Administrateur général adjoint
- Monsieur Christophe LEURIDENT, Membre du Comité de Direction - Stratégie Opérationnelle, Innovation et Mobilité
- Madame Virginie WISLEZ, Membre du Comité de Direction - Stratégie d'Entreprise et Pilotage

### **Commissaires du Gouvernement**

- Monsieur Simon LACROIX
- Monsieur Thierry MAILLEUX

# LES OBJECTIFS.

## Un nouveau Contrat de Service Public, un nouveau Plan d'entreprise

### Contrat de Service Public

Le 18 janvier 2024, le TEC a signé un Contrat de Service Public pour une période de cinq ans avec la Région

représentée par Monsieur Philippe Henry, Vice-Président et Ministre du Climat, de l'Énergie, de la Mobilité et des Infrastructures, et par Monsieur Étienne Willame, Directeur Général du Service Public de Wallonie Mobilité Infrastructures.

Ce contrat, fondé sur les trois principes fondamentaux que sont la réciprocité, la cohérence et la simplicité, porte un objectif majeur : **concrétiser la Vision FAST 2030 (Fluidité, Accessibilité, Sécurité, Santé, Transfert modal) de la Région wallonne en participant au report modal.**



# 3 objectifs stratégiques, 5 axes stratégiques

Le Contrat de Service Public prévoit que cet objectif général soit soutenu par trois objectifs stratégiques :

- **Objectif stratégique 1 : L'évolution de l'offre de transport**, notamment à travers :
  - La mise en exploitation de grands projets structurants régionaux ;
  - Le redéploiement des lignes existantes et d'un transport à la demande avec pour objectif d'augmenter l'utilisation du transport public ;
  - Le renforcement de l'intermodalité par l'intégration physique, digitale et tarifaire de l'offre ;
- **Objectif stratégique 2 : L'attractivité du TEC**, notamment à travers :
  - La fiabilité, au quotidien, de l'ensemble du système de transport public ;
  - La poursuite de la digitalisation axée sur le client impliquant la lisibilité de l'offre, la planification d'itinéraire et la fiabilité des informations en temps réel ;
  - Le développement d'un système billettique simple, moderne et attractif et d'une structure tarifaire simplifiée ;
  - Le positionnement de la marque TEC comme une marque forte, comme un employeur moderne, dynamique et attractif auprès de ses collaborateurs, sur le marché du travail et dans la recherche des talents ;



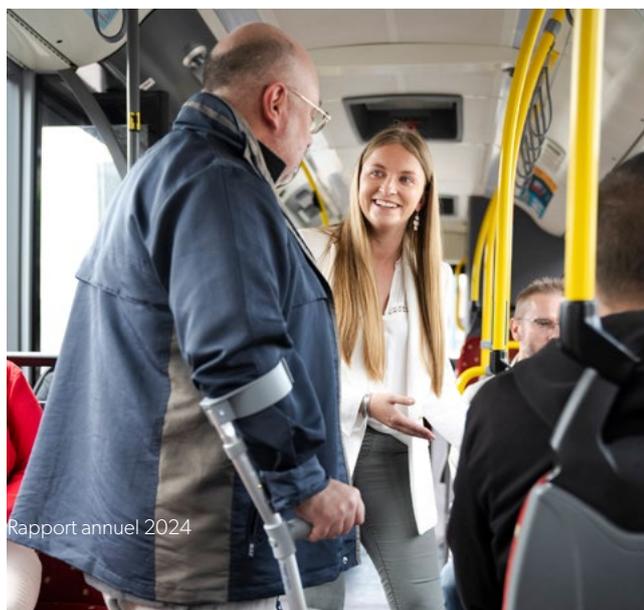
- **Objectif stratégique 3 : La responsabilité sociale et sociétale du TEC** : en tant qu'Opérateur interne des transports publics en Wallonie et entreprise publique, le TEC se doit de jouer un rôle exemplaire dans le domaine de la responsabilité sociale et sociétale des entreprises et de contribuer aux stratégies, objectifs et engagements de la Région en matière climatique, environnementale, énergétique et de durabilité ainsi que de se conformer aux directives européennes en la matière.

Deux indicateurs clés mesurent la performance de ces trois objectifs : **le taux d'exécution du service (avec un objectif fixé à 99,8 %) et le taux de satisfaction client (pour lequel l'objectif est établi à 70 %).**

## Objectifs fixés : 99,8 % de taux d'exécution du service et 70 % de taux de satisfaction client

De plus, le Contrat de Service Public prévoit la **délégation de trois missions** au TEC par le Gouvernement :

- Une mission en matière d'infrastructures de transport public ;
- L'établissement et l'organisation des services de transport scolaire ;
- Le subventionnement de services de transport des personnes à mobilité réduite.





## Plan d'entreprise

Les objectifs et missions de ce Contrat de Service Public ont été traduits par le TEC dans son Plan d'entreprise pour la période 2024-2029. Il a été présenté à l'ensemble du personnel au début de l'été 2024. Ce plan repose sur **cinq axes stratégiques**, en cohérence avec le Contrat de Service Public, qui structurent et orientent les actions de l'entreprise pour les prochaines années :

- Face à l'urgence environnementale, **le climat et le développement durable** sont une priorité. Ils ont été choisis comme premier axe stratégique du Plan d'entreprise. En tant qu'entreprise, le TEC prend sa part de responsabilité et entend se positionner comme un acteur responsable d'un point de vue environnemental, économique, social et sociétal ;
- En améliorant son offre de transport, le TEC veut convaincre davantage de citoyens de privilégier le transport en commun à la voiture individuelle. C'est l'essence du deuxième axe, **le transfert modal** ;
- Pour convaincre les citoyens d'emprunter les transports en commun, il convient que le TEC leur propose **une expérience client** globale optimale, troisième axe stratégique du TEC. L'objectif est d'assurer la satisfaction des clients « sur toute la ligne » : du choix de l'itinéraire à l'arrivée à destination, en passant par l'achat du titre de transport ainsi que par la fiabilité du service et de l'information voyageurs ;
- Le TEC ne pourra atteindre ses ambitions sans assurer **la sécurité et le bien-être** de ses collaborateurs.

Ce quatrième axe stratégique est essentiel pour maintenir la motivation et l'engagement de chacun, retenir les compétences au sein de l'entreprise et en attirer de nouvelles ;

- Le cinquième axe stratégique, consacré à **l'excellence opérationnelle**, implique la mise en place de processus et méthodes fluides et efficaces, ainsi que d'indicateurs de suivi afin d'établir une démarche d'amélioration continue et de gagner en efficacité.

Ces cinq axes guideront le processus de transformation du TEC à travers deux volets :

- La transformation, qui compte onze programmes et six projets d'envergure ;
- Le run, les activités quotidiennes de l'entreprise, inscrites dans une volonté d'amélioration continue.

## Rapport annuel 2024

Le rapport annuel 2024 est **structuré selon les trois objectifs stratégiques du Contrat de Service Public du TEC et contient également un chapitre dédié à ses missions déléguées**. On retrouve dans chacun de ces chapitres aussi bien des projets et programmes participant à la transformation de l'entreprise, que la réalisation et l'évolution d'activités de run. Des **indicateurs**, outils de pilotage essentiels pour mesurer les progrès et ajuster les priorités, sont repris en fin de chaque chapitre.

Ce rapport annuel offre ainsi une vision claire et détaillée de l'évolution du TEC en 2024, et des réalisations concrètes qui contribuent quotidiennement aux objectifs de report modal.

# CHAPITRE 1.

# ÉVOLUTION DE L'OFFRE ET INTERMODALITÉ.

Assurer un service de transport public fiable et responsable en Wallonie, telle est la mission du TEC. Pour répondre aux besoins de mobilité, actuels et futurs, de la population, **l'optimisation de l'offre du TEC se poursuit afin de la rendre plus lisible, plus rapide et plus efficace, tout en assurant une complémentarité avec le train, le vélo et la marche.**

Concrètement, cette volonté d'amélioration continue de l'offre se traduit notamment par le **développement de projets structurants**, tels que le tram de Liège, le Métro Léger de Charleroi avec l'extension du M5 et, à l'avenir, le déploiement des BUSWAY (Bus à Haut Niveau de Service), qui renforceront l'attractivité du réseau grâce à une vitesse

commerciale plus compétitive. Le développement du service TEC à la demande permet en outre d'adapter l'offre aux attentes des citoyens, y compris dans les zones moins desservies.

La fiabilité des services demeure une priorité au TEC. Grâce à l'optimisation des infrastructures – fluidité aux carrefours à feux, amélioration des gares et terminus – et à une évaluation continue du réseau, le TEC s'engage à **bâtir la mobilité de demain, plus fluide et mieux connectée aux réalités de ses clients actuels et futurs.**

---

*Dans le Plan d'entreprise 2024-2029, l'évolution de l'offre et l'intermodalité constituent l'axe 2 « Transfert Modal ».*





# LE TRAM DE LIÈGE, COLONNE VERTÉBRALE DE LA MOBILITÉ LIÉGEOISE.

Face aux défis de mobilité rencontrés sur certains axes stratégiques de Liège, le développement des transports en commun constitue une réponse incontestable. Sur un tracé de 11,7 kilomètres, **le futur tram reliera Sclessin à Coronmeuse et Bressoux, augmentant ainsi la capacité de transport de 25 % dans la ville de Liège.**

**11,7 kilomètres,**  
**23 stations,**  
**18 rames**

Desservant 23 stations, avec une fréquence de passage de 4 minutes 30 en heure de pointe, **les 18 rames** du tram assureront un déplacement rapide et fluide en centre-ville de 5h à 1h du matin, du lundi au dimanche, toute l'année, grâce à un tracé en site propre quasi intégral.

Véritable colonne vertébrale de la mobilité urbaine, le tram s'intègre dans une approche intermodale, en étant directement **connecté aux parkings relais (P+R) et aux lignes BUSWAY**. Son efficacité est renforcée par le système de priorité aux carrefours à feux, garantissant une vitesse commerciale optimisée et offrant une alternative concurrentielle à la voiture individuelle.

## Réorganisation du réseau de Liège

L'arrivée du tram marque un tournant majeur pour la mobilité liégeoise et impose une réorganisation en profondeur du

réseau de transport public afin d'assurer un maillage pertinent entre les différents modes de déplacement. En 2024, le TEC a planifié la restructuration complète du réseau de Liège, y compris au niveau des appellations et numérotations de lignes, pour améliorer la lisibilité de l'offre.

**10 CONNECT,**  
**47 Urbaines,**  
**31 Interurbaines**

Le nouveau réseau sera ainsi organisé en six catégories de lignes, complémentaires les unes aux autres :

- La ligne de tram ;
- Les lignes **BUSWAY** (ou Bus à Haut Niveau de Service), ces « trams sur pneus » 100 % électriques, dont la BUSWAY 2 (B2) qui sera mise en service peu après le lancement du tram. À terme, le réseau comptera 4 lignes BUSWAY ;
- Les **10 lignes CONNECT**, pour relier les quartiers denses de Liège, les pôles métropolitains et les principales zones d'attractivité, via des itinéraires directs. Trois de ces lignes seront à terme upgradées en BUSWAY ;
- Les **47 lignes Urbaines**, pour la desserte de proximité ;
- Les **31 lignes Interurbaines**, pour la desserte longue distance.

### Poursuite des travaux d'infrastructures

En 2024, le chantier du tram de Liège se poursuit avec pour objectif une mise en service dès le printemps suivant. **Les travaux d'infrastructures entrent dans leur phase finale** : la ligne est désormais construite, les stations sont achevées, les lignes aériennes de contact (LAC) sont installées, et les aménagements des espaces publics adjacents progressent. Au total, ce projet d'envergure couvre une superficie de **50 hectares**, dont la moitié concerne des espaces publics en bordure de l'infrastructure du tram.

Les dernières interventions portent notamment sur la réfection de certaines voiries avec **l'application des couches de finition et l'installation des équipements essentiels** : passages piétons, marquages pour les cyclistes, dalles podotactiles pour les personnes à mobilité réduite (PMR), signalisation lumineuse, mobilier urbain, plantations et aménagements paysagers.

**La mise sous tension de l'ensemble des LAC concrétise la fin des travaux d'infrastructure.** Dès lors, les rames peuvent circuler sur l'ensemble du tracé, alternant entre une alimentation sur batterie et l'utilisation du réseau électrique aérien.

### Premiers tests sur le réseau

Les premiers essais remontent à 2023 sur un tronçon périphérique entre Bressoux, Marengo et Coronmeuse. **Le 20 août 2024, le tram fait son entrée dans le cœur de Liège pour les tests en centre-ville.** Réalisés à une vitesse réduite de 5 km/h, ils permettent d'effectuer les vérifications de gabarit et d'assurer une parfaite intégration des rames dans l'environnement urbain.

## Vitesse moyenne de 20km/h

Progressivement, ces tests évoluent vers une phase d'**essais dynamiques**, au cours de laquelle **la vitesse moyenne atteint 20 km/h**, arrêts compris (embarquement et débarquement des passagers). Cette montée en puissance vise à valider le bon fonctionnement du matériel roulant dans des conditions d'exploitation réelles. Le **18 octobre**, la ligne devient entièrement opérationnelle, permettant ainsi la poursuite des tests à pleine échelle.



### Recrutement & formation liés aux métiers du tram

L'année 2024 est marquée par la **finalisation du recrutement** et par la **concrétisation de la formation des équipes** en vue du lancement du tram. Majoritairement recrutés en interne, 86 conducteurs « mixtes » (bus et tram) sont formés à la conduite des rames depuis juin. Une dizaine d'agents sont également engagés en réserve.

Leur formation comprend des modules théoriques et pratiques, couvrant aussi bien la conduite sur réseau ferré que la gestion des situations exceptionnelles (retards, incidents techniques, accidents...). Progressivement, **les exercices sur le terrain s'intensifient** et s'étendent sur l'ensemble du tracé du tram.

**De nouveaux métiers** font leur apparition avec le déploiement du tram :

- **Les interfaces techniques** : responsables du contrôle qualité, ils constatent l'état des rames à l'entrée et à la sortie du dépôt, mais aussi des infrastructures et des stations conformément aux exigences contractuelles. Une équipe d'une dizaine d'agents est prévue pour superviser la maintenance et les réparations.
- **Les régulateurs** : garants de la fluidité du trafic du tram, ils veillent à maintenir une fréquence homogène entre les rames, y compris en cas de perturbations. Ils sont en contact permanent avec les conducteurs pour ajuster les intervalles et optimiser la régularité du service.

**Fin 2024, l'ensemble de l'équipe tram est désormais en place** et pleinement opérationnelle pour le début de la marche à blanc, ultime étape avant la mise en exploitation commerciale du réseau en 2025.



# L'EXTENSION DU MÉTRO LÉGER DE CHARLEROI.

Depuis les années 1980, le Métro Léger de Charleroi représente une solution de mobilité en site propre essentielle pour les habitants de la région. Au fil du temps, il est devenu nécessaire d'effectuer des rénovations et de moderniser ce réseau pour répondre aux besoins croissants de la population. Depuis 2021, le budget du Plan de Relance européen permet **le projet d'extension vers le nouveau Grand Hôpital de Charleroi (GHdC) sur le site des Viviers.**

## Poursuite des travaux d'infrastructures du M5

Les travaux d'extension de la ligne de métro M5 vers les Viviers ont débuté fin 2023 et se poursuivent activement. Ce projet ambitieux se caractérise par la **revalorisation d'infrastructures existantes**, en particulier pour les stations de *Neuville*, *Yernaux*, *Pensée*, *Centenaire*, *Champeau* et *Roctiau*. Leur rénovation, à des niveaux d'avancement différents, inclut des réparations, ainsi que la remise à niveau du gros œuvre existant. Les travaux de parachèvement et d'équipement sont en cours sur ces six stations.

Le tracé de la ligne M5 prévoit également **l'ajout de deux nouvelles stations** :

- **Station Corbeau** : les travaux de gros œuvre pour le bâtiment ont débuté au premier trimestre de l'année 2024 et se poursuivront jusque fin 2025. Le tunnel entre les stations *Corbeau* et *Roctiau* progresse également.
- **Terminus Les Viviers** : le gros œuvre est terminé. En 2024, les travaux se sont concentrés sur la construction d'une nouvelle entrée, en lien avec le Grand Hôpital de Charleroi.

## Deux nouvelles stations

L'achèvement des infrastructures est prévu fin 2025, laissant ensuite place aux travaux techniques et à l'équipement des arrêts. Les prochaines étapes consistent en la poursuite des rénovations sur les stations, ainsi qu'en la construction de la voie ferrée autour du GHdC, avec pour objectif une mise en exploitation de la ligne M5 en 2027. **Cette extension sera un vecteur clé du développement socio-économique de Charleroi Métropole**, contribuant aussi à dynamiser la vie locale et les quartiers environnants.

## Rénovation de la signalisation

Simultanément à l'extension du M5, il est impératif de poursuivre la modernisation du réseau actuel du Métro Léger de Charleroi. Après une quarantaine d'années d'exploitation, le matériel doit être mis à jour pour **se conformer aux nouvelles exigences en matière de sécurité et de technologie**.

# Optimisation et sécurité

La rénovation du système de signalisation est un enjeu central pour garantir une gestion optimale des itinéraires, des intervalles entre les véhicules et de leur vitesse, tout en assurant un niveau de sécurité renforcé grâce à des garde-fous techniques. Cette modernisation concerne non seulement **le renouvellement des signaux de circulation sur les 30 kilomètres de voie**, mais aussi **l'équipement, à terme, des 47 rames avec des systèmes de contrôle de vitesse embarqués**.

Après plusieurs années de conception et de construction des équipements nécessaires, les tests ont débuté fin 2024 sur une ligne pilote, installée sur les quatre premières stations de la future M5. Ces essais permettront d'éprouver le nouveau système de signalisation et de valider le prototype, afin d'adapter cette technologie aux différentes configurations des autres lignes. L'enjeu sera de déployer progressivement ce système sur l'ensemble du circuit du Métro Léger de Charleroi, tout en maintenant l'exploitation du réseau à son niveau actuel.

## Poursuite de la rénovation des motrices du Métro de Charleroi

Après 35 ans de service, une rénovation en profondeur des tramways du réseau de Charleroi s'avérait indispensable pour garantir leur pérennité. Cette rénovation, en plus d'un rafraîchissement esthétique, intègre des améliorations majeures :

- **Nouveau design** extérieur et habillage intérieur modernisé ;
- **Portes d'accès** plus sécurisées et adaptées aux clients à besoins spécifiques ;
- **Espaces dédiés aux personnes en fauteuil roulant** ;
- **Poste de conduite optimisé** pour le confort du conducteur.

# 16 motrices modernisées

En 2024, sept motrices rénovées ont été livrées, en collaboration avec Alstom, **portant à seize le nombre total de tramways modernisés** depuis le début du marché, soit 34 % du parc total. La finalisation du projet est prévue pour 2027, avec 47 motrices rénovées en service.





# LES CARREFOURS À FEUX, VERS UNE VITESSE COMMERCIALE OPTIMISÉE.

Dans une démarche d'amélioration continue de l'attractivité des transports en commun, le TEC se tourne vers les innovations technologiques susceptibles de renforcer l'efficacité de ses services. Parmi les retours fréquents des clients, la réduction du temps de parcours est une priorité.

**L'optimisation des flux de circulation, en donnant la priorité aux véhicules TEC aux carrefours à feux,** représente une solution prometteuse pour augmenter la vitesse commerciale des bus et trams.

Au fur et à mesure des évolutions de la flotte du TEC, des équipements essentiels ont été intégrés pour concevoir une communication fluide entre les véhicules et les feux de circulation. Tous les véhicules TEC sont désormais équipés d'un système GPS et d'une plateforme embarquée connectée

à un logiciel de suivi en temps réel. Grâce à ces technologies, il est possible de virtualiser la détection des bus et des trams par les feux, et de la sorte, accorder la priorité aux véhicules TEC à leur approche en fonction de la configuration des carrefours et de l'évolution du trafic.

Début 2024, les **premiers tests sur le terrain** ont été lancés afin d'éprouver cette technologie innovante et de la valider. Les résultats obtenus sont scrutés et analysés au fil des essais, permettant des ajustements et des améliorations continues du système. La priorité aux carrefours à feux sera **mise en œuvre en primeur sur la future ligne B2 du BUSWAY** (Bus à Haut Niveau de Service) à Liège en 2025, garantissant ainsi une vitesse commerciale optimale et contribuant à l'attractivité du service, à l'instar du tram.

# LES BUSWAY : UNE OFFRE STRUCTURANTE ET PERFORMANTE.

***Transports plus performants, accessibles et durables***

Les Bus à Haut Niveau de Service (BHNS), désormais appelés BUSWAY, ont pour **objectif de renforcer l'offre et la capacité de transport sur des axes stratégiques**, contribuant ainsi à fluidifier et structurer les déplacements urbains. Ils bénéficient d'une **identité commerciale distincte**, associée à une image moderne et attractive pour les clients. Conçus comme une alternative efficace à la voiture individuelle, les BUSWAY s'inscrivent pleinement dans une dynamique de transition vers des **transports en commun plus performants, accessibles et durables**.



Exploités majoritairement en site propre, ils garantissent une **vitesse commerciale élevée**, optimisée par le système de priorité aux carrefours à feux. Ils sont aussi **plus spacieux et confortables** que les bus classiques et bénéficient d'une large amplitude horaire. Leur intégration dans un réseau intermodal (tram, bus, train, vélo et voiture via les parkings relais P+R) renforce encore leur attractivité.

### **BUSWAY 2 à Liège : un chantier en progression**

**La première ligne BUSWAY de Wallonie sera déployée à Liège**, en parfaite complémentarité avec le tram. La BUSWAY 2 (B2) reliera ainsi la gare SNCB des Guillemins au Botanique du Sart-Tilman, en remplacement de l'actuelle ligne 48.

**Connectée au tram** aux stations Gare des Guillemins et Général Leman, elle desservira des pôles majeurs tels que la Haute Ecole de la Province de Liège, les abords du Liège Science Park et le Domaine du Sart-Tilman, incluant le CHU et le Botanique. Plusieurs **correspondances avec d'autres lignes de bus** viendront compléter cette offre de transport structurante.

Pour accompagner cette innovation, la B2 sera déployée avec de **nouvelles fiches horaires plus lisibles**, comprenant notamment la liste des arrêts desservis. Des QR codes seront également affichés aux arrêts pour permettre aux clients d'accéder aux horaires actualisés directement depuis leur téléphone. Certains points d'embarquement seront aussi équipés d'écrans LED pour afficher les prochains départs.

**Débutés le 15 avril 2024**, les travaux de voirie s'étendront jusqu'au printemps 2025 et incluront également la création et la modernisation des stations sur l'ensemble du parcours. Ces aménagements sont essentiels pour augmenter la vitesse commerciale des bus TEC et garantir leur fréquence de passage et leur ponctualité.

Première des quatre lignes BUSWAY prévues pour l'agglomération liégeoise, la B2 offrira une **qualité de service renforcée** et une **réduction de l'empreinte carbone** grâce à une motorisation respectueuse de l'environnement.

## **Renforcer l'offre et la capacité de transport sur des axes stratégiques**

### **BUSWAY à Charleroi : transformation des boulevards urbains**

Dans le sud de Charleroi, le développement de deux lignes BUSWAY a pour objectif d'offrir aux citoyens une solution de mobilité moderne et efficace. **Transformer la N53 et la N5**, artères importantes du réseau routier structurant wallon, en boulevards urbains conviviaux représente en effet une belle opportunité d'améliorer la mobilité ainsi que le cadre de vie de cette partie du territoire.

**Sur la N53**, le projet a déjà franchi des étapes décisives. Après la validation des études et des plans l'année précédente, 2024 est consacrée à l'élaboration du **cahier des charges des travaux**, en cohérence avec le permis d'urbanisme obtenu en décembre 2022. Les interventions porteront ainsi sur l'aménagement des infrastructures de façade à façade, la réfection des quais, notamment en vue de leur accessibilité aux personnes à mobilité réduite, la rénovation du réseau d'égouttage et la modernisation de certains ouvrages, dont les ponts. Le dossier de demande de financement a été **déposé auprès de la SOFICO fin 2024**, marquant une avancée significative dans le processus de réalisation du projet.

**Sur la N5**, un recours est toujours en cours pour le permis d'urbanisme. Dans l'intervalle, les **campagnes d'essais de sol** ont été menées en 2024 afin d'évaluer l'état des terres sur les six kilomètres du tracé. L'élaboration du cahier des charges des travaux est prévue en 2025 pour préciser les adaptations nécessaires avant le lancement effectif du chantier.

### **BUSWAY à Mons : jusqu'à Boussu et Saint-Ghislain**

Les études dans le cadre du BUSWAY de Mons se poursuivent. Elles sont coordonnées par le Service Public de Wallonie.



# MODERNISATION DES GARES ET TERMINUS.

En évolution constante, les besoins en mobilité des Wallonnes et Wallons imposent **des adaptations et des investissements continus dans les infrastructures de transport public**. Pour offrir aux clients des gares et terminus plus modernes, plus accessibles et mieux intégrés aux enjeux d'intermodalité, plusieurs projets d'envergure sont entrepris ou se poursuivent.

## **Une évolution constante des infrastructures de transport public**

### **Inauguration de la gare de Charleroi : un exemple de multimodalité**

Le **29 janvier 2024**, le quartier de la gare centrale de Charleroi est inauguré, marquant une étape clé dans l'amélioration de l'offre de transport. Ce projet ambitieux a permis de transformer l'esplanade de la gare centrale en une véritable plateforme multimodale, intégrant une **nouvelle gare des bus**, et d'aménager les quais du bord de Sambre pour un espace plus ouvert et convivial.

Soutenues par la Région wallonne et le FEDER, ces réalisations ont été menées en collaboration avec la SNCB, Infrabel, le SPW et Igretec. À travers un **espace public épuré, végétalisé et plus fluide**, les clients profitent désormais d'un lieu de connexion agréable entre la gare ferroviaire, les quais de la gare des bus et du métro, mais aussi les quais le long de la Sambre, le RAVeL et bien sûr le centre-ville.

Cette transformation a permis l'intégration **des bus et du métro** sur un même site, améliorant considérablement les correspondances et le confort des voyageurs. Au total, ce sont **plus de 270 bus et 43 trams** qui circulent quotidiennement sur l'esplanade.

Dans un souci d'accessibilité renforcée, les nouveaux aménagements intègrent des **quais adaptés aux personnes à mobilité réduite (PMR)**. Par ailleurs, l'ESPACE TEC a été entièrement reconstruit et accueille les clients directement au sein de la gare des bus. Au cours de l'année, l'information voyageurs a également été optimisée avec **dix-neuf écrans dynamiques** installés sur les quais et **quatre écrans récapitulatifs** dans la gare des bus.

### **La gare d'Ottignies, en pleine mutation**

Des travaux d'envergure sur la gare la plus fréquentée de Wallonie ont été lancés en septembre 2024. Ce vaste projet vise à reconstruire entièrement la gare d'Ottignies dans un **esprit plus fonctionnel, accessible et intermodal**, avec une attention particulière portée à la **durabilité et au confort des clients**.

Les avancées majeures en 2024 incluent :

- La démolition des bâtiments Avenue des Combattants,
- Le début des travaux de la gare des bus provisoire,
- Et le lancement de la construction de la passerelle principale.

S'étendant sur plus de vingt hectares, le chantier se poursuivra jusqu'en 2032 et offrira des infrastructures modernisées et adaptées aux nouveaux défis de la mobilité.

**Idéalement située sur le parvis de la gare SNCB**, la nouvelle gare des bus prévoit, à terme, seize quais (contre huit actuellement), une plateforme centrale couverte et une meilleure **accessibilité pour les PMR**. L'intermodalité sera favorisée grâce à des connexions optimisées avec la SNCB, ainsi qu'avec les modes actifs comme le vélo ou la marche. Un **nouveau bâtiment dédié au TEC** permettra de gérer en toute autonomie un espace d'accueil pour les clients et des locaux pour le personnel.

### **Poursuite des travaux des gares de Mouscron & Tournai**

En Hainaut, les travaux se poursuivent dans les gares de Mouscron et Tournai, avec pour objectif d'améliorer l'accessibilité, le confort et la sécurité des voyageurs.

#### **Mouscron : une gare des bus entièrement repensée**

Depuis 2023, les arrêts de bus ont été déplacés devant le parking SNCB pour permettre le **réaménagement complet des anciens quais**. En 2024, la toiture de l'avent et le revêtement en béton sur la plateforme centrale ont été achevés. Le mobilier urbain, la signalisation et les supports des écrans d'information voyageurs y ont aussi été installés.

Dès 2025, **la nouvelle gare des bus pourra accueillir simultanément dix à onze bus**, incluant les lignes de De Lijn, grâce à une configuration optimisée facilitant la circulation et les manœuvres des véhicules. Dotée de **neuf quais accessibles aux PMR**, cette infrastructure garantira une expérience de transport plus fluide, sécurisée et confortable pour l'ensemble des voyageurs.

#### **Tournai : une infrastructure modernisée et plus fonctionnelle**

Depuis plus d'un an, les voyageurs empruntent une **gare des bus provisoire**, située de l'autre côté des voies, le long du boulevard Eisenhower. Afin d'améliorer le confort et l'accessibilité de cette infrastructure transitoire, des **travaux d'optimisation ont été réalisés en 2024**.

Ces aménagements comprennent la réalisation d'un quai en béton, garantissant une meilleure durabilité, ainsi que l'installation d'un avent et de plusieurs bancs, offrant aux clients un espace d'attente plus confortable et fonctionnel. **Cette installation temporaire sera, à terme, remplacée par une nouvelle infrastructure flambant neuve**, offrant :

- Des quais plus larges, adaptés aux bus articulés ;
- Une meilleure accessibilité et sécurité pour les voyageurs ;
- Des écrans d'information voyageurs dynamiques sur chaque quai ;

- Un écran récapitulatif à l'entrée de la gare des bus ;
- Un nouveau bâtiment intégrant l'ESPACE TEC et des bureaux pour les collaborateurs.

### **Un renouveau pour la Place de la Station à Namur**

Après un an et demi de travaux, la Place de la Station a été **inaugurée le 5 juillet 2024** en présence des autorités de la Ville de Namur, de représentants de la SOFICO, de la SNCB et du TEC.

Située devant la gare, cette nouvelle esplanade offre un espace **plus moderne, végétalisé et convivial**, renforçant l'efficacité des transports en commun tout en s'intégrant dans le projet d'extension du piétonnier du centre-ville. La surface de trottoir est plus que doublée, passant de 3 000 m<sup>2</sup> à 6 100 m<sup>2</sup>, **favorisant une meilleure cohabitation entre bus, trains, vélos et piétons**.

Désormais, les voyageurs peuvent emprunter les lignes urbaines depuis les **sept quais sur la place**, ou accéder aux lignes extérieures depuis la gare des bus, située sur le toit de la gare SNCB.

**L'information voyageurs a également été améliorée** grâce à :

- Dix écrans dynamiques sur les quais ;
- Deux écrans récapitulatifs placés aux points stratégiques de la place ;
- Une borne interactive facilitant la planification des trajets ;
- Une signalétique claire et intuitive orientant les voyageurs vers leur quai d'embarquement.





# L'ÉVOLUTION DU RÉSEAU.

Afin d'accompagner les évolutions démographiques et les nouveaux pôles d'attractivité en Wallonie, en collaboration avec l'Autorité Organisatrice du Transport, le TEC poursuit la modernisation et l'amélioration de son réseau. Cette transformation repose sur une approche concertée avec les parties prenantes locales et s'inscrit dans une logique d'intermodalité et de connectivité accrue. En 2024, plusieurs projets majeurs ont vu le jour, notamment le redéploiement du réseau Gaume – Sud-Ardenne, l'adaptation du réseau Gembloux – Basse-Sambre et l'extension du service TEC à la demande.

## Mise en place du réseau Gaume – Sud-Ardenne

Dans le cadre de la refonte progressive du réseau initiée en 2022, le TEC a déployé en juillet 2024 un **nouveau réseau**

## modernisé pour la région Gaume – Sud-Ardenne.

Ce projet, mené en concertation avec les acteurs locaux, l'Autorité Organisatrice des Transports collectifs et partagés, ainsi que les habitants de la zone, vise à offrir une couverture plus étendue et des connexions renforcées avec le train.

La nouvelle configuration du réseau repose sur une hiérarchisation claire des services afin d'**améliorer la lisibilité et l'efficacité de l'offre de transport**. Celle-ci comprend :

- 2 lignes EXPRESS ;
- 11 lignes classiques ;
- 44 lignes scolaires ;
- 4 lignes TEC à la demande ;
- 1 ligne touristique estivale.

Par ailleurs, de nouvelles connexions ont été établies avec la France et le Grand-Duché de Luxembourg, facilitant ainsi la **mobilité transfrontalière** et encourageant les trajets vers ces régions voisines.

## Adaptation du réseau Gembloux – Basse-Sambre

À la suite du premier redéploiement du réseau dans la région Gembloux – Basse-Sambre en août 2023, le TEC a poursuivi en 2024 l'ajustement de son offre afin de répondre au mieux aux attentes des voyageurs, des communes et des associations locales.

Plusieurs améliorations ont été mises en place au cours de l'année :

- **Mars 2024** : renforcement de la desserte des villages de Grand-Leez, Petit-Leez, Meux et leurs environs, avec l'extension et l'augmentation du nombre de passage de certaines lignes existantes.

**VOTRE RÉSEAU DE BUS REPENSÉ & OPTIMISÉ**

Redessiné pour une mobilité + durable et pertinente, le réseau TEC du territoire **Gaume – Sud Ardenne** évolue.

DÈS LE **06/07**

DÉCOUVREZ-LE EN DÉTAIL SUR [NOUVEAURESEAU.LETEC.BE](https://NOUVEAURESEAU.LETEC.BE)

**TEC**

- **Mai 2024** : élargissement de la zone desservie par le TEC à la demande, avec la ligne D2 reliant Sombreffe, les villages autour d’Onoz, Mazy et Corroy-le-Château, ainsi que ceux dans les environs de Saint-Denis et Grand-Leez.
- **Août 2024** : amélioration des horaires et itinéraires d’une dizaine de lignes, dont la ligne EXPRESS E83 Gembloux – Charleroi, permettant une augmentation de la fréquence de passage et un meilleur maillage territorial, le tout pour une offre supplémentaire de 100 000 kilomètres parcourus.

Ces évolutions sur le réseau Gembloux – Basse-Sambre garantissent **une couverture plus efficace du territoire et une meilleure réponse aux besoins de mobilité des habitants.**

### Le projet de redéploiement d’Ath

En 2024, le TEC a continué de préparer la **réorganisation du réseau dans la région d’Ath.**

Toutefois, étant donné le contexte budgétaire de la Région wallonne, il a été statué, en décembre 2024, de ne pas mettre en oeuvre ce redéploiement.

### Développement du service TEC à la demande

TEC à la demande s’impose comme **une solution de mobilité collective flexible et durable**, complémentaire au réseau classique. Cette offre permet de relier des localités périphériques moins desservies à des points d’intérêts

## Une solution de mobilité collective flexible et durable

centraux tels que les gares, les arrêts de bus importants ou les zones d’activité. Grâce à des véhicules de plus petite taille, mieux adaptés aux besoins des citoyens, ce service optimise les trajets tout en offrant une alternative économiquement et écologiquement plus viable que la mobilisation d’un bus traditionnel.



En 2024, le service a connu une expansion significative avec le lancement de **quatre nouvelles lignes en juillet**, en parallèle du redéploiement du réseau Gaume – Sud-Ardenne :

- **D3 Bertrix – Neufchâteau**, qui permet de desservir les villages entre les deux pôles et de faciliter l’accès au centre de formation du Forem à côté de Neufchâteau.
- **D4 Florenville / Jamoigne, D5 Etalle et D6 Virton**, qui établissent des connexions optimisées entre les villages alentours, à raison d’un aller-retour le matin, pour garantir une solution de transport adaptée aux besoins des habitants.

Au total, le réseau TEC à la demande s’étend désormais sur six lignes et est parcouru par huit véhicules quotidiennement. Sur l’année 2024, le service a enregistré **25 128 passagers, soit une moyenne de 483 voyageurs par semaine.** Fort de ces résultats encourageants, le TEC prévoit d’étendre progressivement cette offre à de nouvelles zones, notamment à Libramont et Bastogne, où il viendra remplacer le service TelBus.

Pour faciliter l’adoption de ce mode de transport, des tutoriels ont été mis en place afin de guider les clients dans la réservation et l’utilisation des lignes TEC à la demande.



# LE LANCEMENT DE NOUVELLES LIGNES.

Le **développement d'une offre de transport toujours plus attractive** se traduit bien entendu par l'amélioration continue du réseau, avec **l'introduction de nouvelles lignes adaptées aux besoins des clients**. En 2024, deux projets majeurs ont ainsi été déployés : la ligne éVasion V2 Charleroi Gare Centrale – Abbaye d'Aulne et la ligne desservant le Grand Hôpital de Charleroi.

## Nouvelle ligne éVasion V2 Charleroi Gare Centrale – Abbaye d'Aulne

Afin de **promouvoir le tourisme durable**, le TEC met en place chaque été des lignes éVasion facilitant l'accès aux principaux sites touristiques wallons. Cette offre repose sur une **complémentarité avec le train, le réseau de bus et, plus récemment, le Métro Léger de Charleroi**, offrant ainsi des itinéraires multimodaux pratiques et efficaces.

## Promouvoir le tourisme durable

La **ligne éVasion V1 Bouillon – Orval** a repris du service en 2024 avec un allongement de sa plage horaire qui a conquis les voyageurs. Sa fréquentation a ainsi augmenté de 26 % par rapport à 2023, passant de 2 496 à 3 147 validations.

En complément de la V1, le TEC a lancé cette année la **V2 Charleroi Gare Centrale – Abbaye d'Aulne**. Anciennement désignée sous le nom de ligne ABBA, celle-ci a été repensée afin de correspondre davantage aux attentes des vacanciers. Entre le 6 juillet et le 25 août, **six allers-retours ont été**

**assurés chaque week-end et jour férié** entre la gare de Charleroi et l'Abbaye d'Aulne. Sous sa nouvelle dénomination éVasion, cette ligne a connu une belle augmentation de sa fréquentation avec 80 % de validations supplémentaires entre 2022 et 2024.

Cette initiative s'inscrit pleinement dans une logique de mobilité durable, permettant aux voyageurs de découvrir les paysages wallons autrement, tout en évitant les **problèmes de circulation et de stationnement** fréquemment rencontrés en période estivale.

## Lancement de la nouvelle ligne vers le Grand Hôpital de Charleroi

L'ouverture du Grand Hôpital de Charleroi (GHdC) sur le site des Viviers à Gilly, en juin 2024, a nécessité une adaptation de l'offre de transport afin de répondre aux besoins de mobilité des patients, visiteurs et professionnels de santé. C'est dans cette optique qu'une **nouvelle ligne TEC a été mise en service le 26 août 2024**.

Cette navette assure une **liaison directe et régulière entre la station de métro Gazomètre et le GHdC**, tous les jours de la semaine, y compris les week-ends et jours fériés.

Si cette ligne constitue une solution immédiate et efficace au besoin actuel, elle est appelée à évoluer. À terme, l'extension du Métro Léger de Charleroi viendra structurer davantage l'offre de transport avec la future ligne M5, qui assurera une connexion optimale entre le centre-ville et Gilly.



## L'ÉVALUATION DES LIGNES EXISTANTES.

Les nouvelles lignes du TEC sont évaluées conjointement par l'Autorité Organisatrice du Transport et le TEC. Toutes les nouvelles lignes font ainsi l'objet d'une **analyse approfondie après 18 et 36 mois de mise en service**.

Dans le cadre de ces évaluations, en 2024, 54 lignes ont été évaluées de manière à pouvoir identifier les leviers d'action pour continuer à améliorer la qualité du service. Parmi les 54 lignes visées, 10 étaient des lignes Express et une ligne concernait le service TEC à la demande.

**54 lignes  
spécifiques  
évaluées  
par les clients**

**Les dix lignes Express évaluées affichent une satisfaction globale importante (entre 72 et 90 %).**

Les voyageurs apprécient notamment la rapidité des trajets, le confort des véhicules et le sentiment de sécurité. L'accueil des conducteurs et la facilité de validation sont également des atouts reconnus. Les axes d'amélioration portent principalement sur l'information délivrée en cas de perturbation, la fréquence de passage et les horaires des lignes.

**Le premier service TEC à la demande, D1 Louvain-la-Neuve, a également été évalué dans ce cadre et obtient des résultats positifs avec une satisfaction globale de 69 %.** La sécurité, la propreté et le confort à bord des véhicules sont plébiscités, tout comme l'optimisation des temps de trajet et la clarté des informations de réservation. Les points d'attention concernent la communication en situation perturbée, l'accessibilité de l'information sur le site [letec.be](https://www.letec.be) et la signalisation aux arrêts (plans, horaires, correspondances...).

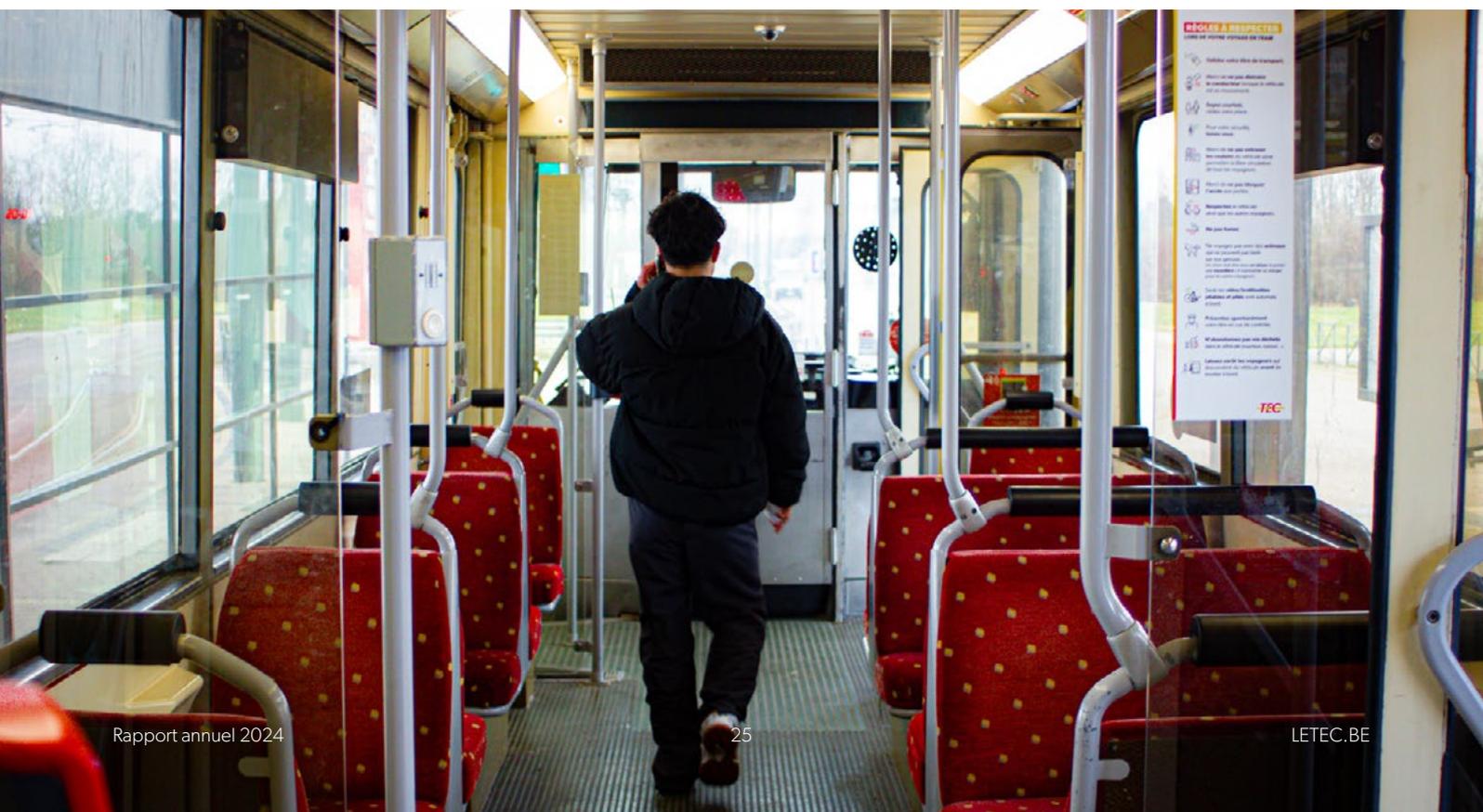
# LES INDICATEURS.

## Indicateurs stratégiques

Indicateur	Définition	Situation 2024	Situation 2023
<b>Fréquentation</b>	Nombre de voyages sur les lignes régulières	146 424 903 voyages	142 494 423 voyages
<b>Capacité de l'offre</b>	Nombre total de voyageurs transportables (Capacité du véhicule * kilomètres * Poids période)	9 576 130 288 voyageurs	9 501 576 825 voyageurs

## Autres indicateurs

Indicateur	Définition	Situation 2024	Situation 2023
<b>Kilomètres parcourus (en charge)</b>	Nombre de kilomètres parcourus en charge sur les lignes régulières (régie et transporteurs privés)	97 299 420 kilomètres	96 761 311 kilomètres
<b>Parc de véhicules</b>	Nombre total de véhicules affectés aux services réguliers (régie et transporteurs privés cumulés)	2 721 véhicules, soit 1945 véhicules régie et 776 véhicules de transporteurs privés	2 712 véhicules, soit 1958 véhicules régie et 754 véhicules de transporteurs privés
<b>Réseau</b>	Nombre total de lignes et d'arrêts TEC	831 lignes 32 107 arrêts	797 lignes 32 137 arrêts



# CHAPITRE 2.

# RENFORCEMENT DE L'ATTRACTIVITÉ.

Afin de contribuer activement aux objectifs de transfert modal fixés par la Wallonie, le TEC doit **renforcer son attractivité, tant auprès des clients actuels et potentiels, que des collaborateurs et talents à recruter.**

Cette ambition repose d'abord sur **l'amélioration de l'expérience client sur l'offre du TEC**, grâce à une information voyageurs efficace et un parcours client simplifié. La clarté de l'information, la facilité de planification d'itinéraire, y compris en combinaison avec d'autres modes de transport, et l'accès à une information fiable, en temps réel, constituent des leviers majeurs pour attirer et fidéliser les clients. Le développement d'un système billettique moderne, intuitif et attractif répond également aux attentes des voyageurs et contribue ainsi à une amélioration de la satisfaction client.

---

*Dans le Plan d'entreprise 2024-2029 du TEC, cette thématique est traitée dans l'axe 3 « Expérience client ».*

Au-delà du renforcement de son attractivité en tant qu'Opérateur de transport, le TEC doit améliorer son image et se positionner comme un employeur de choix. Son succès repose en effet avant tout sur **l'engagement et l'esprit d'équipe de ses 5 817 collaborateurs**, dont il doit garantir la sécurité ainsi que valoriser les compétences et l'engagement. De même, attirer et fidéliser des talents est un enjeu stratégique majeur pour assurer la pérennité et la qualité de la mission de service public du TEC.

---

*Les projets et activités liés à l'attractivité du TEC en tant qu'employeur sont intégrés dans l'axe 4 du Plan d'entreprise « Sécurité et Bien-être ».*





## LA SATISFACTION CLIENT.

Le Plan d'entreprise du TEC fixe un objectif ambitieux pour les cinq prochaines années : atteindre un taux de satisfaction client de 70 %. Cet indicateur clé est évalué chaque année grâce à une enquête de satisfaction menée conjointement par le SPW Mobilité et le TEC.

### **Atteindre un taux de satisfaction client de 70 %**

Les résultats de cette enquête permettent d'**identifier les points forts, les axes d'amélioration et les facteurs de vigilance** à prendre en compte pour répondre aux attentes des clients.

#### **Résultats de l'enquête de satisfaction annuelle**

Du 8 au 22 avril 2024, plus de 5 200 clients ont pris part à l'enquête de satisfaction annuelle.

Mesurée à 69 % en 2023, la satisfaction globale des clients a baissé en 2024, avec un résultat de **64 % sur la majorité des critères étudiés**. Il est à noter que les résultats très satisfaisants de 2023 étaient à mettre en lien avec l'enthousiasme généralisé qui s'était manifesté dans le cadre du retour à la normale dans les transports publics après la période COVID.

En 2024, certains points d'excellence sont à souligner. Les conditions de voyage (l'expérience globale du client à bord des véhicules TEC) restent l'une des plus grandes forces du réseau TEC, de même que la qualité de l'expérience de contrôle et l'accueil des conducteurs. L'amabilité et la

disponibilité de ces derniers sont d'ailleurs les premiers éléments les plus appréciés par les voyageurs. La distribution des titres reste une bonne expérience pour les voyageurs, malgré une légère baisse des résultats à ce sujet.

La qualité de l'information en situation perturbée reste un point d'attention.

## **Les points d'excellence : conditions de voyage à bord, accueil des conducteurs et qualité de l'expérience de contrôle**

L'offre, la ponctualité/fiabilité, la fréquence de passage (périodes et horaires de circulation) et l'affluence à bord sont les critères sur lesquels se concentrent le plus les attentes des voyageurs. Ce sont donc des leviers d'amélioration importants identifiés par l'enquête. Complémentairement à la fiabilité de l'offre, c'est aussi l'information en temps réel qui doit être améliorée pour offrir aux voyageurs une information complète.

En termes d'offre, on constate une baisse de la satisfaction au niveau des lieux desservis, ainsi qu'au niveau de la propreté aux arrêts.

### **Le TEC considère bien entendu ces résultats comme des indications importantes pour améliorer ses services.**

Les points de vigilance et les leviers d'amélioration identifiés par cette enquête font l'objet d'ailleurs d'ambitions dans son Plan d'entreprise.

### **Mise en place de l'outil APEX**

Afin d'améliorer continuellement la satisfaction client, le TEC a finalisé en 2024 le déploiement de l'outil APEX, un logiciel qui optimise **le traitement et l'analyse des réclamations** en établissant un lien direct entre les remontées des clients et les données d'exploitation.

Grâce à cet outil, les directions d'exploitation peuvent croiser les dysfonctionnements signalés par les clients avec les causes relevées en interne.

APEX offre la possibilité de filtrer et segmenter les réclamations par ligne ou par thématique, permettant **d'orienter les décisions pour l'optimisation du service et de sa qualité**. Cette approche analytique a ainsi pour but de faciliter la gestion proactive des remontées des clients et permet de cibler plus efficacement les actions d'amélioration du réseau à court et à long terme.





# L'INFORMATION VOYAGEURS.

La qualité de l'information voyageurs est un enjeu majeur pour **garantir une expérience fiable et sereine sur le réseau TEC**. Au-delà de la fiabilité des passages de bus, les clients attendent légitimement des données claires, accessibles et exhaustives sur l'état réel du service.

**L'ambition est d'offrir une information en temps réel**, diffusée de manière fluide et efficace sur les canaux appropriés. Des avancées importantes ont été réalisées en 2024 pour améliorer la disponibilité et la fiabilité de ces informations.

## Mise en production du flux SAM-SIV

Depuis 2023, **le Système d'Aide à la Mobilité, également appelé SAM**, constitue un outil central d'aide à l'exploitation du réseau TEC. Véritable écosystème de gestion des flux de données en temps réel, il est une **ressource informationnelle essentielle pour la gestion immédiate de l'offre de transport** et pour l'élaboration des décisions stratégiques. SAM désigne aussi le matériel embarqué à bord des véhicules, qui facilite les échanges avec l'interface web utilisée par les services de l'exploitation et de l'information voyageurs.

## Les annulations inopinées

En septembre 2024, une avancée significative est réalisée avec l'établissement d'une **connexion entre SAM et les flux de données du Service d'Information voyageurs (SIV)**. Désormais, les annulations inopinées enregistrées par les dispatcheurs ou gestionnaires de dépôt sont

automatiquement remontées vers le SIV en temps réel, avec une mise à jour toutes les cinq minutes, au lieu de vingt auparavant. **Cette amélioration garantit aux clients une information plus actualisée, et donc fiable**, via les différents canaux de communication, tels que le site letec.be et l'application mobile.

## Vers la centralisation des outils d'information voyageurs

Dans l'optique d'optimiser davantage le temps de traitement des perturbations, un projet parallèle d'**interconnexion entre SAM et le système Hastus** (système organisant les services des conducteurs et la sortie optimisée des bus disponibles) est en cours de développement. Cette initiative vise à établir une synchronisation automatique en temps réel entre ces deux plateformes, offrant une mise à jour mutuelle

**Garantir aux clients une information plus actualisée, et donc plus fiable**

instantanée. En facilitant l'interopérabilité entre les différents systèmes informatiques de l'entreprise, le TEC souhaite améliorer de manière pérenne l'information à ses clients.

## Un enjeu de connectivité face à la transition vers la 5G

L'efficacité du système SAM repose sur sa disponibilité continue pour les conducteurs, en particulier pour assurer la liaison avec les services de dispatching, et pour les clients. Or, le remplacement progressif du réseau 3G par des antennes 5G par Proximus a entraîné des perturbations imprévues.

Bien que les équipements embarqués dans les bus utilisent principalement la 3G (avec repli sur la 2G en cas d'indisponibilité), en mars 2024, une **problématique liée à la reconfiguration des antennes de télécommunication** a été identifiée. Les nouveaux équipements installés par l'opérateur de télécommunication n'ont pas été reconfigurés entièrement, ce qui a généré des « zones grises », affectant la capacité des conducteurs à communiquer immédiatement avec leur dépôt ou le dispatching.

À l'issue d'une phase approfondie d'analyse et de monitoring, des **correctifs logiciels** ont été développés pour permettre un redémarrage automatique des systèmes de connectivité embarqués, forçant ainsi la connexion aux nouvelles antennes. Si cette solution a permis une **stabilisation de la situation en fin d'année**, une migration rapide de la plateforme SAM vers la 4G s'avère essentielle pour garantir une connectivité optimale et pérenniser le bon fonctionnement du dispositif.

## L'installation de nouveaux écrans dynamiques

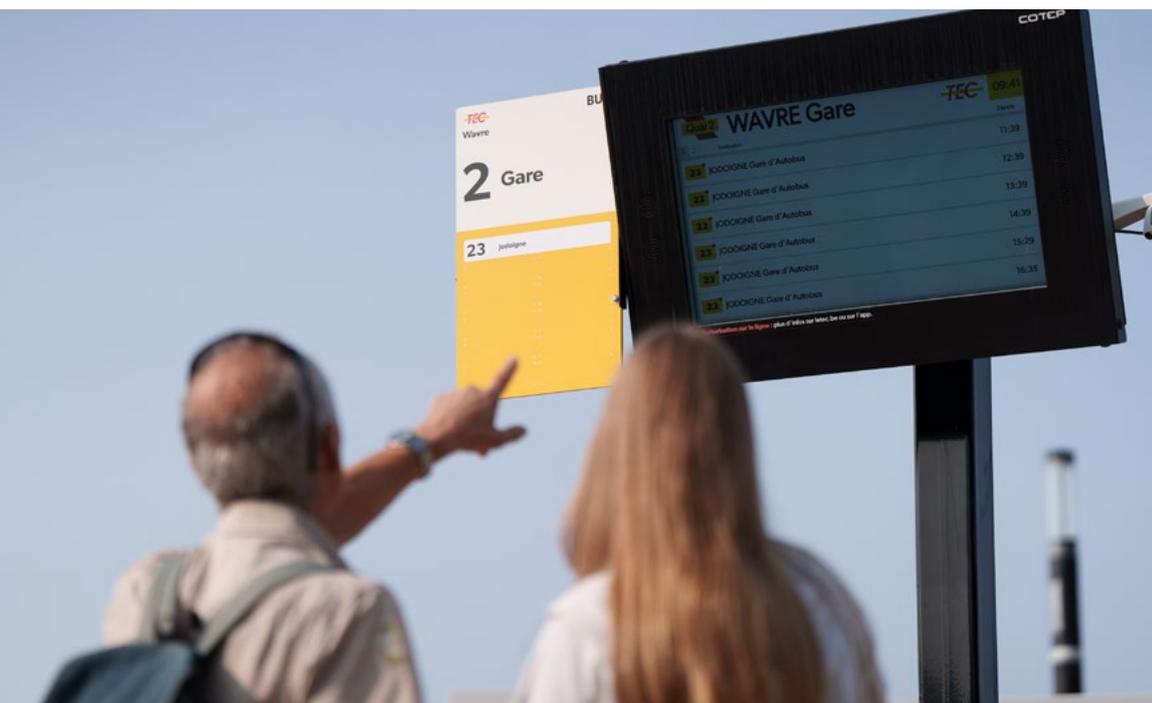
Outre les améliorations proposées dans son application et sur son site, le TEC poursuit le déploiement de ses écrans dynamiques en gare.

Ainsi, en 2024, ce ne sont pas moins de **75 nouveaux écrans** qui ont été installés dans les gares de Charleroi-Central, La Louvière-Sud, Eupen, Mons et Namur (à la fois à la gare des bus et sur la Place de la Station).

# 75 nouveaux écrans dynamiques en gare

Les écrans dynamiques à destination des voyageurs répondent à différents enjeux :

- Moderniser les gares ;
- Orienter les clients dans la gare grâce aux écrans « récapitulatifs ». Ceux-ci indiquent les prochains bus et les quais auxquels ils arrivent. Les voyageurs peuvent alors directement se rendre sur le bon quai ;
- Offrir une information de qualité améliorée à l'arrêt grâce aux écrans « à quai » qui affichent les passages des prochains bus à chaque quai ;
- Communiquer les éventuelles perturbations sur le réseau.



Par ailleurs, ces écrans sont en veille en dehors des périodes de service, ce qui permet d'importantes économies d'énergie, mais également une réduction de la pollution lumineuse.

**Cette installation progressive des écrans dynamiques se poursuivra dans les prochaines années, au fil des rénovations de gares**, avec en ligne de mire pour 2025 la finalisation des installations à la gare des bus de Namur et dans la nouvelle gare SNCB de Mons, ainsi que de nouveaux déploiements dans les gares de Liège-Guillemins et de Mouscron.

### **L'installation de nouvelles bornes d'information voyageurs**

En 2024, le réseau de bornes d'information tactiles, en collaboration avec la régie publicitaire Clear Channel, a continué son déploiement avec **trois nouveaux dispositifs installés et douze mis en service, pour un total de 70 bornes sur le réseau.**

## **70 bornes d'information voyageurs au total sur le réseau**

Pour rappel, chacune de ces bornes est composée de deux faces. La première est dédiée à de la publicité et permet notamment au TEC de diffuser des campagnes de communication. La seconde est exclusivement réservée au TEC et à l'information voyageurs, telle que l'heure des prochains passages des bus et des messages d'info trafic.



### **Préparation d'un route planner commun aux quatre Opérateurs de transport (BMC)**

Dans une volonté de renforcer l'intermodalité, les quatre Opérateurs de transport public belges (SNCB, TEC, STIB et De Lijn) se sont associés sous la houlette de la Belgian Mobility Company (BMC) pour **développer un nouveau logiciel de recherche d'itinéraire plus fiable et performant.**

Après une phase approfondie de préparation et d'implémentation en 2024, les équipes du projet ont mené des sessions de tests utilisateurs sur les deux canaux avec les services d'exploitation des Business Units du TEC. Ces séances ont permis d'optimiser l'outil en amont de sa **mise en production le 15 janvier 2025**. Les voyageurs bénéficieront dès lors d'une recherche d'itinéraire plus rapide, plus précise et plus complète.



# LA BILLETTIQUE.

Le système de billetterie constitue un levier stratégique majeur pour **améliorer l'expérience client et atteindre l'objectif de 70 % de satisfaction de la clientèle du TEC.**

Aujourd'hui, le système en place ne répond plus pleinement aux attentes des voyageurs. La complexité de la structure tarifaire, notamment l'étendue de la gamme et la tarification par zones, génère un manque de clarté pour les clients. En outre, l'accessibilité aux canaux de vente des titres de transport reste perfectible, malgré les efforts déployés ces dernières années, notamment avec l'introduction de l'achat via l'application mobile TEC.

Par ailleurs, l'expérience d'achat demeure contraignante pour certains segments de clientèle, comme les touristes et les clients occasionnels, qui ne possèdent pas de compte TEC et peuvent rencontrer des difficultés à se procurer un ticket lorsqu'ils n'ont pas d'espèces sur eux.

Dans cette optique, **la simplification de la billetterie ainsi que l'évolution des canaux de vente** sont des leviers essentiels pour faciliter l'accès au réseau, attirer et fidéliser de nouveaux clients, mais aussi réduire la fraude et renforcer la sécurité des conducteurs, en limitant la gestion d'argent liquide à bord des véhicules.

## Définition de l'orientation stratégique

Conscient de ces enjeux, le TEC a poursuivi en 2024 une vaste réflexion, entamée en 2023, sur la refonte complète de son écosystème billetterie.

Les objectifs visent à **déployer un système de billetterie à la fois :**

- **Simple**, afin de proposer une expérience client moderne et intuitive par le biais d'outils performants ;
- **Durable**, en privilégiant des solutions pérennes et un déploiement progressif ;

- **Évolutif**, afin de s'adapter aux besoins actuels et futurs, ainsi qu'aux besoins des autres Opérateurs de transport public.

En effet, sans évolution ni modernisation de son système de billetterie, le TEC risque non seulement de voir son attractivité baisser, mais également de voir ses solutions de billetterie actuelles tomber en obsolescence.

La réflexion stratégique menée en 2024 a ainsi permis l'identification des besoins et contraintes en vue du choix d'un futur fournisseur. Il a également été décidé que le nouveau système de billetterie s'appuierait, à terme, sur **deux innovations technologiques :**

- **L'EMV, Europay Mastercard Visa**, permettant aux clients, mais aussi aux voyageurs occasionnels, de payer directement par carte bancaire à bord des véhicules TEC via les valideurs ;
- **L'ABT, Account-based ticketing**, un système associant un client à un compte sur un serveur distant. Sur ce compte personnel, sont repris les titres de transport et/ou un moyen de paiement du voyageur. Cette information est lisible depuis différents supports (et non plus uniquement une carte Mobib ou un titre de transport classique). Lorsqu'un de ces supports est lu par le valideur, celui-ci envoie une demande au serveur pour vérifier sur le compte du client s'il dispose soit d'un titre de transport en règle, soit d'un moyen de paiement, ce qui valide ou non son « droit à voyager » sur le réseau. Cette technologie offre davantage de flexibilité et de possibilités, notamment en termes de supports et de tarification dynamique.

Cette évolution ambitieuse représente une avancée majeure vers une billetterie plus souple, plus performante et mieux adaptée aux attentes des clients, mais aussi un levier de renforcement de l'attractivité du TEC comme Opérateur de transport public wallon.



# ÉVOLUTION DE L'IMAGE DU TEC POUR UN MEILLEUR SERVICE AU CLIENT.

Tout au long de l'année 2024, le TEC a mené une réflexion sur les éléments constitutifs de son identité.

En effet, il s'agissait de :

- Incarner la transformation de l'entreprise ;
- Amorcer un changement dans l'image que les clients et les Wallons en général se font du TEC ;
- Améliorer l'expérience client (accessibilité, lisibilité, simplification) ;
- Améliorer corollairement l'expérience des collaborateurs internes (dans l'idée que si les clients sont satisfaits, les collaborateurs de première ligne subissent moins les frustrations) ;
- Renforcer la fierté des collaborateurs.

## **Revisiter l'identité graphique du TEC**

Ce travail a abouti à une **proposition d'évolution de l'identité graphique de l'entreprise**, qui va notamment et prioritairement être mise au service de l'information voyageurs, dans le but de rendre l'offre du TEC plus lisible et accessible. Ce travail s'est notamment concentré sur la refonte des plaques et valves aux arrêts et sur la hiérarchisation

des informations présentées (temps réel, horaires de lignes, déviations...), mais aussi sur les outils digitaux.

Ainsi, **le déploiement progressif de cette identité revisitée débutera dès 2025**, en accompagnement de la transformation du TEC et de l'amélioration de ses services.

### **L'exemple de la gare de Mons**

La nouvelle gare de Mons a été inaugurée fin janvier 2025. Elle offre une image modernisée et voit son rôle d'infrastructure intermodale renforcé. Parallèlement aux travaux menés par la SNCB, le TEC a investi 28 millions d'euros dans la transformation de la gare des bus, afin d'améliorer l'accessibilité et l'expérience des voyageurs.

Un **quai commun TEC-SNCB** facilite désormais la correspondance entre les différents modes de transport. **Vingt-cinq écrans d'information voyageurs** affichent les horaires des 34 lignes de bus desservant la gare, garantissant une meilleure orientation des clients des lignes TEC. Le confort et la sécurité des conducteurs sont également renforcés grâce à l'aménagement de deux ronds-points de part et d'autre de la gare des bus.

Au sein du « **centre de voyages** », conçu pour centraliser les services clients de la SNCB et du TEC, un **ESPACE TEC** offre un guichet spécialement adapté aux personnes à mobilité réduite et assure un accueil accessible et inclusif pour tous les voyageurs.



# LA STRATÉGIE DE PARTENARIATS.

En 2024, le TEC a fait évoluer sa stratégie de partenariats afin de répondre à ses objectifs de participation au transfert modal et d'acquisition de nouveaux clients, mais aussi aux engagements qu'il a pris dans le cadre du Contrat de Service Public, à savoir « favoriser le développement d'une offre intégrée des TEC, SNCB et autocars pour les événements rassemblant plus de 1 500 personnes ». Dans cette perspective, **le TEC a affiné les critères de sélection de ses partenaires et ajusté les packages proposés.** Cette dynamique d'évolution se poursuivra d'ailleurs en 2025, à la lumière des enseignements tirés sur l'année écoulée.

En 2024, **le TEC a soutenu huit événements à travers la mise en place d'un plan de mobilité :**

- Le Baloise Namur Marathon ;
- Le Marathon de Charleroi ;
- Les Médiévales de la Citadelle de Namur ;
- Le festival des Ardentes ;
- Le festival des Francfolies ;
- La Foire de Libramont ;
- Le festival de Chassepierre ;
- Le festival des Solidarités.

Sur l'ensemble de ces huit événements, **186 918 personnes ont bénéficié de ces navettes.**

Quatre de ces événements ont également servi de terrain d'expérimentation pour l'application TEC+.

## Pilote de l'app TEC+

Ce projet pilote, débuté en septembre 2024, vise à étudier la faisabilité et l'intérêt de proposer une offre combinée de transport en commun avec des acteurs du secteur culturel et du divertissement (lorsque la desserte de transport en commun est jugée suffisante).

## Initié avec le Théâtre de Liège en septembre 2024,

le projet pilote propose aux clients, lors de l'achat de leur place pour un spectacle, de récupérer un code leur permettant d'obtenir un titre de transport gratuit pour un aller-retour via l'application TEC+. Ce test se poursuivra tout au long de la saison du théâtre, c'est-à-dire jusqu'en juin 2025, et ses résultats permettront d'affiner les conditions que les partenaires potentiels devraient remplir pour proposer une offre combinée TEC. Les conclusions de cette

expérimentation ouvriront également la voie à une éventuelle pérennisation du partenariat avec le Théâtre de Liège. Grâce à ces initiatives, le TEC renforce son positionnement en tant qu'acteur clé de la mobilité durable auprès de ses partenaires, au service d'une expérience client améliorée et d'une intermodalité accrue.





# LE MANAGEMENT DE PROXIMITÉ.

Afin d'améliorer le bien-être et de renforcer l'engagement et l'esprit d'équipe de ses conducteurs et conductrices, le TEC renforce **son encadrement et son accompagnement à travers l'instauration du management de proximité**. Il vise à favoriser les échanges et établir un climat de confiance pour une meilleure écoute des besoins des collaborateurs. Véritable **relais pour le personnel de conduite**, le manager de proximité a pour mission de superviser une équipe d'environ 50 conducteurs.

Attentifs au développement des compétences des conducteurs tout au long de leur carrière, les managers de proximité ont pour objectif de renforcer leur engagement et leur satisfaction au travail, avec pour corollaire une amélioration de la qualité du service rendu aux clients.

Le rôle du manager de proximité est donc aussi de contribuer à une organisation de travail plus efficace, une gestion des ressources optimisée et une amélioration continue de la communication interne, tout en garantissant davantage de sécurité.

## Recrutement et intégration des managers de proximité

Si la fonction connaît déjà un équivalent dans la Business Unit du Hainaut depuis le début des années 2000, **le management de proximité est généralisé dans les autres Business Units en 2024**. Via une première phase de recrutement en interne, une phase pilote a débuté fin 2023 avec l'engagement de deux managers de proximité à Liège, et au début de l'année 2024 avec celui de deux autres à Charleroi.

La phase de recrutement suivante a été lancée à l'été 2024, avec un second appel à candidatures en septembre, visant une prise de fonction avant la fin de l'année. Anciens conducteurs pour la plupart, reconversion pour d'autres, **au total, plus d'une soixantaine de managers de proximité sont entrés en fonction au Brabant wallon, à Charleroi, à Liège-Verviers et à Namur-Luxembourg**.

L'intégration de ces nouveaux encadrants dans leur équipe respective est essentielle afin d'assurer une prise de poste efficace. Un parcours de formation spécifique, axé sur les compétences comportementales, est ainsi prévu pour les aider à améliorer leur faculté de communication, à prendre une posture managériale et à fédérer leur équipe autour d'un esprit collaboratif. En favorisant des relations de proximité avec leur manager, l'objectif est d'**amener chaque conducteur à se sentir valorisé et reconnu pour son rôle clé dans le bon fonctionnement du TEC**.

## Démarche similaire dans les services techniques

Parallèlement au déploiement des managers de proximité dans les services d'exploitation, une démarche similaire a été menée il y a une dizaine d'années dans les services techniques du TEC. Dans ce contexte, les chefs d'équipe assurent un rôle d'encadrement et de suivi des collaborateurs sur le terrain, avec une approche de proximité visant à **favoriser l'accompagnement des équipes techniques et le développement des compétences**.

## Améliorer l'encadrement et le soutien des équipes opérationnelles

Afin de renforcer leur posture managériale et leur permettre d'exercer pleinement leur mission, **des actions de sensibilisation et de formation ont été initiées en 2024**. Ce programme s'inscrit dans une volonté globale d'améliorer l'encadrement et le soutien des équipes opérationnelles du TEC, en leur donnant les outils nécessaires pour évoluer dans un cadre structuré et motivant.



# VALORISATION DES MÉTIERS TECHNIQUES.

Face aux défis croissants du recrutement et aux évolutions technologiques récentes, le TEC souhaite renforcer son attractivité sur le marché de l'emploi, particulièrement dans les filières techniques. La **pénurie dans ces métiers** représente un risque majeur pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

## **Valoriser les compétences à l'embauche**

Pour **attirer de nouveaux talents**, le TEC travaille sur la création d'un cadastre de la filière technique et sur un système de valorisation des compétences à l'embauche. Des initiatives pour conquérir les jeunes diplômés sont également lancées.

### **Création d'un cadastre de la filière technique**

Les métiers techniques regroupent des réalités et appellations parfois différentes selon les Business Units du TEC. En vue d'**offrir une meilleure lisibilité des opportunités d'emploi au sein du TEC**, une simplification et une harmonisation de la dénomination des postes de la filière technique est en marche, ainsi qu'un travail de rédaction des nouvelles fonctions et des compétences y afférentes. Avec ce cadastre, il s'agit pour le TEC de pouvoir mieux communiquer sur les emplois à pourvoir et ancrer sa présence sur le marché du travail.

### **Valorisation des compétences à l'embauche**

Afin de **mettre en place un système de valorisation des compétences à l'embauche**, un protocole d'accord est actuellement en cours de négociation. Son but est de permettre aux candidats sans diplôme qualifiant, mais ayant acquis une expérience pertinente dans la fonction, d'accéder à un barème salarial correspondant à leur niveau de compétences. Cette mesure vise également à **renforcer l'attrait pour les métiers techniques** en valorisant le savoir-faire acquis sur le terrain.

### **Initiatives auprès des jeunes diplômés**

Des collaborations sont mises en place avec **des écoles techniques et des centres de formation**. L'objectif de ces initiatives est de toucher un plus grand nombre d'étudiants diplômés afin de renforcer le vivier de talents disponibles et de pallier la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

## **Pallier la pénurie de main-d'œuvre qualifiée**



# L'AMÉLIORATION DE L'IMAGE DE L'ENTREPRISE EN TANT QU'EMPLOYEUR.

## Les campagnes de recrutement

Le recrutement constitue depuis plusieurs années un enjeu et une préoccupation stratégiques pour le TEC. En effet, afin de pouvoir assurer la circulation de près de 2 000 bus et trams chaque jour en Wallonie, le TEC se devait en 2024 de **renforcer ses équipes par l'engagement de 811 nouveaux collaborateurs, dont 531 conducteurs et conductrices de bus.**

Pour répondre à cet objectif ambitieux, **plusieurs campagnes de recrutement d'envergure** ont été déployées tout au long de l'année :

- Une première campagne multi-canaux (télévision, radio, digital), lancée en janvier 2024, autour du chiffre-clé 800 pour les 800 collaborateurs (ou « sourires », selon le thème de la campagne), que le TEC souhaitait recruter ;
- Une deuxième campagne, en juin, qui capitalisait sur l'Euro de football, avec un slogan « Si vous êtes courtois, nous, on vous sélectionne » et un spot télévisé diffusé lors des pages de publicité en marge des matchs ;
- Une troisième campagne, ciblée sur le recrutement de conducteurs et conductrices à l'automne, qui rappelait que le TEC offre la formation au permis bus à ses candidats conducteurs via le message « Engager des conducteurs sans permis bus, c'est permis ! ».

En complément de ces campagnes grand public, le TEC a également mené des actions spécifiques pour répondre à des besoins locaux : une campagne dédiée au recrutement des conducteurs de tram à Liège, ainsi qu'une autre visant à renforcer les effectifs dans la région d'Eupen.

Conscient du rôle clé de ses collaborateurs dans l'attractivité de l'entreprise, le TEC a misé sur leur engagement en tant qu'ambassadeurs. **L'émission « Beaux boulots » de la RTBF** a ainsi mis en lumière certains métiers en pénurie au sein de l'entreprise, tandis que des vidéos internes, diffusées sur les réseaux sociaux, ont contribué à valoriser ces professions auprès du grand public. Par ailleurs, les offres d'emploi et les événements de recrutement sont régulièrement communiqués aux équipes afin qu'elles puissent relayer ces opportunités auprès de leur réseau.

## Les collaborateurs, meilleurs ambassadeurs du TEC

Enfin, afin de maximiser ses possibilités d'engagement, le TEC a **participé à plusieurs salons et événements tout au long de l'année**, notamment cinq *Jobdays* en partenariat avec le Forem, cinq salons de l'emploi et de la formation *Talentum* ainsi que le salon « Des métiers pour ta planète » de Charleroi et le *Startech's Day* de Marche-en-Famenne.

Cette approche volontariste porte ses fruits, comme le démontre notamment le nombre de candidatures croissant enregistré au niveau du TEC (+59% depuis 2022) ou les résultats de l'enquête portant sur l'attractivité de la marque employeur.

### L'enquête « attractivité employeur » et ses résultats

Face à un marché de l'emploi de plus en plus concurrentiel et à des besoins croissants en recrutement, le TEC a engagé ces dernières années une réflexion stratégique visant à renforcer son attractivité en tant qu'employeur, en particulier sur les profils en pénurie.

Le point de départ de ce travail ambitieux a donc été une **enquête « attractivité employeur »** visant à mesurer l'image en tant qu'employeur et l'attractivité du TEC et de ses métiers, dont la mesure 0 a été établie fin 2022. Cette enquête avait permis d'établir le taux d'employabilité du TEC à 5,13/10, en se fondant sur trois indicateurs clés :

- L'ENPS, soit l'indice de recommandation du TEC en tant qu'employeur, évalué à -40 en 2022 ;
- La brand image, l'image de l'entreprise, notée à 6/10 ;
- Et le taux d'intention de rejoindre le TEC, de 30 % en 2022.

À la suite de ces résultats, le TEC s'est fixé des ambitions claires pour 2028 : porter le taux d'employabilité à 6/10, ce qui implique d'augmenter l'ENPS à +5, la brand image à 7/10 et l'intention de rejoindre le TEC à 50 %.

Diverses actions en ce sens ont ainsi été menées en 2023 et 2024 : des actions visant à mettre en avant les collaborateurs, une présence active lors de salons de l'emploi, la promotion des offres d'emploi en interne, sur les écrans externes et sur les réseaux sociaux, des actions de visibilité dans la presse, ainsi que diverses campagnes de communication telles qu'évoquées précédemment.

## **5,42/10 :** **taux d'employabilité** **du TEC**

En décembre 2024, la même enquête d'attractivité employeur a été réalisée pour mesurer les évolutions après deux années d'efforts en matière d'employer branding et établir une mesure comparative. Elle a mis en lumière une progression positive avec une **augmentation du taux d'employabilité du TEC, affiché désormais à 5,42/10** (contre, pour rappel, 5,13 en 2022) :



**STRESSER  
AU DÉBUT,  
C'EST PERMIS!**

**ON VOUS OFFRE LE PERMIS BUS ET ON VOUS  
ACCOMPAGNE AU DÉBUT SUR LA ROUTE.**  
Devenez conductrice / conducteur !

**LETEC.BE/JOBS**  

- Corrélée à une augmentation de l'ENPS, passé de -40 en 2022 à -34 en 2024 ;
- La brand image s'est quant à elle stabilisée à 6/10 sur la période ;
- L'intention de rejoindre le TEC a elle aussi augmenté, annoncée à 36 % contre 30 % deux ans auparavant.

Ces avancées encourageantes confirment la pertinence des actions engagées et renforcent la volonté du TEC de poursuivre ses efforts pour atteindre les ambitions fixées à l'horizon 2028 et répondre efficacement aux défis du recrutement.

### Amélioration des lieux de travail

Dans une volonté d'offrir à ses collaborateurs des environnements de travail modernes, confortables et adaptés aux nouveaux modes d'organisation, le TEC a engagé plusieurs projets de transformation de ses infrastructures administratives. À travers la rénovation de bâtiments existants et la construction de nouveaux sièges, ces initiatives visent à améliorer le bien-être du personnel, à encourager la collaboration et à renforcer l'efficacité au quotidien.



### **Siège administratif de Mons**

Le 10 juin 2020, le conseil d'administration du TEC a approuvé l'achat d'un **bâtiment d'environ 3 000 m<sup>2</sup> situé près du quartier des Grands Prés à Mons**. Celui-ci accueillera le personnel du siège administratif de la Business Unit du Hainaut, installé initialement à la Place Léopold. **Le nouvel édifice moderne et durable offrira plus d'espace**, ce qui permettra d'optimiser le confort des collaborateurs et l'aménagement des différents bureaux. Il répondra également aux nouvelles normes énergétiques. Les travaux de construction, commencés en février 2021, sont en voie de finalisation en 2024 pour aboutir début 2025 avec le déménagement des équipes hennuyères, fixé au 24 avril.

L'année 2024 a également été marquée par l'attribution du marché des équipements et du mobilier destinés à ce nouveau siège. Dans une démarche qualitative et participative, des tests de matériel ont été réalisés par des collaborateurs, afin d'évaluer les solutions proposées par les fournisseurs selon des critères de prix, de garantie et de qualité.

Ce projet constitue une avancée significative dans l'amélioration des infrastructures du TEC, en offrant aux équipes administratives de la Business Unit du Hainaut un cadre de travail optimal, favorisant confort, collaboration et efficacité.

### **Modernisation du bâtiment B20/Villette**

Confronté à la vétusté de certains bâtiments administratifs de la Business Unit de Charleroi, combinée à un manque d'espace pour accueillir le personnel dans des conditions de travail jugées satisfaisantes, le TEC a lancé en 2024 un **vaste et ambitieux projet immobilier en trois phases**, dont l'objectif est d'offrir de meilleurs aménagements et conditions de travail aux membres du personnel concernés.

En 2021, le TEC avait pu faire l'acquisition d'un **bâtiment situé le long de la gare de Charleroi-Central, surnommé jusqu'alors le B20**.

Les **travaux de modernisation de ce bâtiment ont débuté le 4 mars 2024**, avec le désosserment complet du bâtiment B20 visant à optimiser les espaces et à favoriser la transversalité et la flexibilité des équipes.

En parallèle, la Business Unit de Charleroi a enclenché la première phase de son plan global de modernisation de ses lieux de travail administratifs, en organisant le **déménagement de la majorité des équipes du siège administratif d'Audent vers le bâtiment de Villette en juin 2024**. Seule l'auto-école occupe encore à l'heure actuelle le bâtiment d'Audent, dans l'attente de l'aboutissement des travaux de ses nouveaux locaux au dépôt de Jumet, prévu pour juin 2025.

La phase 2, qui concerne l'aménagement du bâtiment B20, rebaptisé « Métropole » à la suite d'un vote des collaborateurs de la Business Unit, se poursuivra en 2025 et devrait s'achever à la rentrée 2025 avec le déménagement des équipes de Villette à Métropole. Ce déménagement signera l'entame de la phase 3, actuellement prévue en janvier 2026, qui consiste à rénover le bâtiment de Villette sur le modèle des aménagements prévus à Métropole afin de réaccueillir par la suite les équipes dans un environnement de travail moderne, flexible et innovant. Le planning prévisionnel prévoit l'aboutissement de ce plan global en trois phases fin 2027.





# LES INDICATEURS.

## Indicateurs stratégiques

Indicateur	Définition	Situation 2024	Situation 2023
<b>Satisfaction client</b>	Nombre de clients (tout à fait et plutôt) satisfaits sur le nombre de clients total de l'échantillon représentatif	64%	69%
<b>Taux de fraude</b>	Nombre de dossiers d'amende / nombre de voyageurs contrôlés sur l'année	3,59%	3,10%
<b>Taux d'attractivité de l'entreprise</b>	Index d'employabilité basé sur une enquête externe, comprenant l'image de marque, l'intention de rejoindre l'entreprise et l'E-NPS	5,42/10	5,13/10 (2022)

## Autres indicateurs

### Nombre de collaborateurs

Indicateur	Définition	Situation 2024	Situation 2023
<b>Nombre de collaborateurs</b>	Nombre total de collaborateurs TEC (Business Units et Directions transversales)	5 817 collaborateurs	5 696 collaborateurs

### Répartition des collaborateurs par entité et par profil

	Directions transversales	Brabant wallon	Charleroi	Hainaut	Liège-Verviers	Namur-Luxembourg	TOTAL
<b>Conducteurs</b>	-	278	706	573	1 347	642	<b>3 546</b>
<b>Employés</b>	454	72	235	167	284	191	<b>1 403</b>
<b>Autres ouvriers</b>	9	40	276	112	334	97	<b>868</b>
<b>TOTAL</b>	<b>463</b>	<b>390</b>	<b>1 217</b>	<b>852</b>	<b>1 965</b>	<b>930</b>	<b>5 817</b>

# **CHAPITRE 3.**

# **RESPONSABILITÉ SOCIALE ET SOCIÉTALE.**

Acteur incontournable de la mobilité durable en Wallonie, le TEC joue un rôle fondamental dans la transition de la Région et l'amélioration de la qualité de vie de ses citoyens.

**La responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise s'inscrit au cœur de chacune de ses actions, tant dans les projets de transformation que dans le travail quotidien,**

et ce, dans le respect des réglementations en matière d'environnement, de gouvernance et d'éthique. Le TEC met tout en œuvre pour honorer ses engagements auprès de la population et des parties prenantes, en contribuant activement aux enjeux sociétaux et environnementaux.

Il s'inscrit ainsi pleinement dans les stratégies et engagements de la Région en matière climatique, environnementale, énergétique et de durabilité, tout comme il œuvre pour se conformer aux directives européennes en la matière. Cet objectif intègre autant le vaste programme de décarbonation de la flotte, le plan de développement durable de l'entreprise, que des **initiatives en faveur de l'accessibilité universelle des transports publics** pour les personnes à mobilité réduite (PMR) ou des mesures pour lutter contre le harcèlement sexuel et toutes formes de discrimination.

---

*Dans le Plan d'entreprise 2024-2029 du TEC, cette thématique est traitée dans l'axe 1 « Climat et Développement durable ».*

La responsabilité sociale du TEC concerne également **les actions visant à optimiser les processus internes de l'entreprise** et à la préparer aux défis à venir. Elle doit faire preuve d'efficacité et d'efficacités dans l'ensemble de ses activités pour atteindre ses objectifs et œuvrer à offrir un transport public de qualité en Wallonie, au service de la population et dans le respect de l'environnement.

**Trois grands leviers concourent à l'atteinte de l'excellence opérationnelle au TEC :** la modernisation des outils utilisés, l'amélioration de la gouvernance et l'évolution de l'organisation du travail.

---

*Cet objectif est abordé dans l'axe 5 « Excellence opérationnelle » du Plan d'entreprise 2024-2029.*





# LA DÉCARBONATION.

Le TEC joue un rôle clé dans la transition climatique du secteur de la mobilité et, plus largement, dans celle de la Wallonie. Cette responsabilité s'inscrit à la fois dans son engagement en faveur du développement durable et dans le **respect des obligations légales européennes, notamment celles issues de la directive Clean Vehicles**, transposée en droit belge le 18 mai 2022 (Loi Marché Public). Celle-ci impose des quotas de « véhicules propres » et « zéro émission » pour toute nouvelle acquisition.

## 825 bus hybrides

Afin de répondre à ces exigences et d'adopter une démarche exemplaire, **le TEC s'est d'ores et déjà doté de 825 bus hybrides**. Dans les six prochaines années, cette transition s'accélérera grâce à une politique ambitieuse d'achat de véhicules électriques. Cette évolution implique une transformation structurelle de l'entreprise pour adapter ses infrastructures, ses compétences et ses processus à ces nouvelles technologies.

Le programme décarbonation repose sur de nombreux paramètres :

- **Financiers** : investissements liés aux véhicules et infrastructures ;
- **Techniques** : adaptation des dépôts, installation de bornes de recharge, évolution du matériel roulant... ;
- **Humains** : formation des conducteurs à l'écoconduite, montée en compétences des équipes de maintenance... ;
- **Opérationnels** : révision de la planification et des modalités d'exploitation.

Les partenaires sous-traitants du TEC, qui assurent environ 30% de l'offre de service régulier, seront pleinement intégrés à cette transition.

### Préparation des infrastructures

L'intégration de véhicules zéro émission dans la flotte de bus implique une adaptation en profondeur des infrastructures du TEC, en particulier en ce qui concerne **l'électrification des dépôts**. Cette étape est une priorité dans les premières années du programme de décarbonation.

Le travail s'est ainsi concentré en 2024 sur **l'évaluation des besoins en puissance électrique** pour l'ensemble des dépôts qui accueilleront de nouveaux véhicules. Pour ce faire, une méthodologie a été développée permettant d'accompagner les services techniques de chaque Business Unit du TEC dans leurs calculs. Une méthode est également établie afin de **valider précisément le nombre et la typologie des bornes de recharge nécessaires**.

Sur la base de ces analyses, le gestionnaire de réseau de distribution d'électricité formule des offres de travaux pour les chantiers à venir. À ce jour, l'étude des quatorze dépôts prioritaires est finalisée, et l'attribution des marchés est en cours. Certains sites, plus avancés, comme Robermont, Mons et Jumet, Baulers, Jodoigne et Mecalys ont déjà amorcé la préparation de leur électrification.

### Adaptation des voiries

Le TEC a fait le choix de **privilégier la recharge filaire des bus électriques au sein de ses dépôts**, évitant ainsi davantage de travaux sur les voiries. Actuellement, seuls les BUSWAY bénéficieront d'aménagements spécifiques pour garantir leur performance, notamment par la création de bandes bus en site propre. Leur recharge sur le réseau est envisagée via des pantographes placés aux terminus.

Ainsi, pour la ligne BUSWAY 2 à Liège, les travaux de voirie ont débuté en avril 2024. Le chantier dans le sens montant (direction Sart-Tilman) est désormais achevé, et le chantier a pu démarrer dans le sens descendant.

### Acquisition de véhicules

La directive *Clean Vehicles* impose des objectifs progressifs en matière d'acquisition de véhicules.

L'objectif pressenti à ce jour est d'assurer, à partir de 2030, une transition complète vers une flotte constituée à 100% de bus électriques. Cette évolution s'inscrit dans le cadre du règlement européen, qui imposera aux constructeurs que **90% des autobus urbains mis sur le marché soient à zéro émission à partir de cette date.**

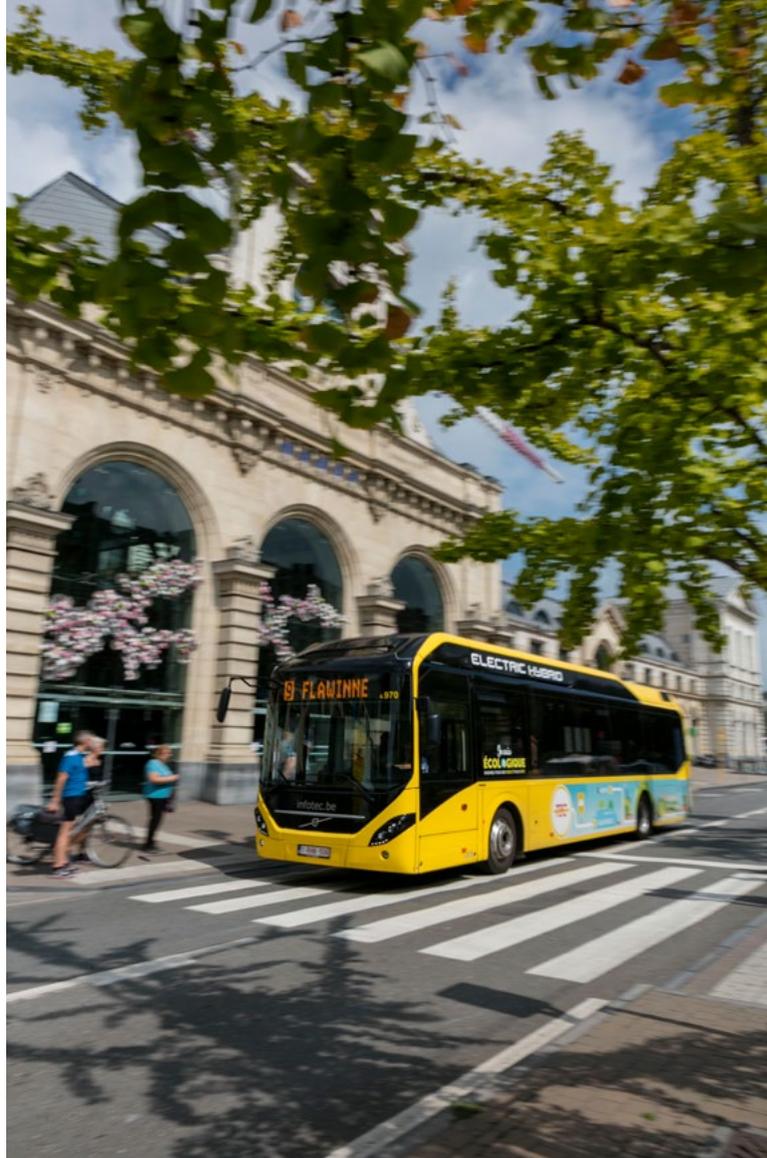
## Une flotte entièrement zéro émission d'ici 2045

Par conséquent, le parc d'autobus en régie suivra ce changement et se composera progressivement de bus propres uniquement, avec pour **objectif d'atteindre une flotte entièrement zéro émission d'ici 2045.** Pour ce faire, les contrats-cadres pour les véhicules en régie et pour les services sous-traités sont ajustés afin d'intégrer ces nouveaux critères, garantissant une transition progressive et structurée.

Dès 2024, le plan d'action décarbonation, soutenu par un financement européen, a permis de lancer la **commande des 32 premiers bus électriques (autobus 18 mètres et 24 mètres), destinés aux lignes BUSWAY à Liège,** avec des livraisons prévues en 2025 et 2026.

### Engagement des sous-traitants dans la transition énergétique

La réussite de la transition écologique du TEC repose également sur **l'implication des partenaires sous-traitants.** Des réunions régulières sont organisées avec la Fédération Belge des Entrepreneurs Autobus et Autocar (FBAA) afin de les sensibiliser aux évolutions réglementaires et aux exigences à venir en matière de matériel roulant.



Un **nouveau cahier spécial des charges (CSC)** est en cours d'élaboration depuis septembre 2024 pour une attribution en 2025 (et mise en application en 2027). Celui-ci intègre des obligations spécifiques en matière de transition énergétique.

### Attribution des marchés pour les bornes de recharge

Un premier marché a été lancé en juin 2023 pour équiper le dépôt de Robermont en chargeurs et accompagner l'acquisition des quatorze premiers BUSWAY électriques attendus pour 2025.

Afin de rationaliser les coûts et d'uniformiser les équipements sur l'ensemble des sites, un second marché public a été attribué en avril 2024 à SBRS (Shell Group). Ce marché couvre plus globalement les besoins d'électrification des autres dépôts et permettra l'installation de **500 chargeurs filaires et 50 pantographes**, garantissant ainsi une transition progressive et maîtrisée vers une flotte plus respectueuse de l'environnement.



# LE MASTER PLAN DÉPÔTS.

La décarbonation de la flotte de bus impose une **transformation profonde des infrastructures du TEC, en particulier de ses dépôts et ateliers**. Cette transition se concrétise à travers le Master Plan dépôts, porté par les différentes Business Units de l'entreprise. Ce programme stratégique vise à préparer les sites d'exploitation à accueillir des véhicules propres tout en améliorant les conditions de travail du personnel.

## Accueillir des véhicules propres et améliorer les conditions de travail

Le plan se concentre dans un premier temps sur les **dépôts prioritaires** pour l'électrification. Dans une seconde phase, cette démarche sera étendue à l'ensemble des dépôts, intégrant des enjeux plus larges tels que la vétusté des bâtiments, les possibilités d'extension à moyen ou long terme et l'acceptabilité sociale des transferts géographiques.

Cette approche permet d'établir une **vision claire des infrastructures à horizon 2030**, essentielle pour aligner les dépôts sur la stratégie de décarbonation du TEC et pour planifier la **mise en service progressive des véhicules zéro émission**.

En 2024, le Master Plan Dépôts a concentré ses efforts sur quatre projets majeurs : l'électrification de Robermont, la construction du MOBI'PARK et de Mecalys et l'extension du dépôt de Baulers.

### Électrification du dépôt de Robermont

Le dépôt de Robermont, plus grand site d'exploitation du réseau TEC, a franchi une étape cruciale en 2024 avec **l'avancement de son projet d'électrification**. Pour assurer l'alimentation électrique nécessaire, trois cabines haute tension ont été installées. Les chargeurs filaires ont été placés, et une travée dédiée a été aménagée pour les véhicules électriques. Il permettra d'accueillir les **quatorze premiers bus électriques dédiés à la ligne BUSWAY B2** dès 2025.

### Construction du MOBI'PARK à Tilleur

Le MOBI'PARK, implanté à Tilleur, deviendra le deuxième plus grand dépôt TEC en Wallonie et le **premier site exclusivement dédié à une flotte 100 % électrique**. Ce nouveau centre remplacera l'ancien dépôt de Jemeppe, devenu inadapté, et assurera l'exploitation et la maintenance des tribus destinés aux lignes BUSWAY.

Le site accueillera **environ 500 collaborateurs** dans des espaces administratifs, techniques et d'exploitation, incluant des ateliers, des magasins, des salles de réunion, un réfectoire commun et une salle de garde pour les chauffeurs. Il deviendra également le **second centre de formation du TEC en Wallonie**, avec deux zones dédiées à l'apprentissage : l'une pour la conduite, l'autre pour la formation technique en atelier.



Une attention particulière a été portée à la **performance environnementale**, avec l'installation de panneaux photovoltaïques, un système de récupération des eaux usées et la végétalisation du site et de ses abords.

**Le permis unique a été octroyé par la Région wallonne fin décembre 2024**, permettant le lancement des travaux d'infrastructures dès le 6 janvier 2025, pour lesquels le TEC dispose d'un financement européen.

### **Construction du nouvel atelier Mecalys à Andenne**

Les **travaux du nouvel atelier central de la Business Unit Namur-Luxembourg** ont été lancés le 21 octobre 2024 sur le site du parc d'activités de Mecalys à Andenne. Le bâtiment actuel, devenu vétuste au fil des années, était inadapté aux technologies du matériel roulant de nouvelle génération et ne permettait pas d'améliorer les conditions de sécurité des travailleurs.

Conçu pour **répondre aux exigences de la décarbonation et de l'efficacité énergétique**, Mecalys intégrera des pompes à chaleur aérothermiques pour le chauffage et 265 panneaux photovoltaïques.

Opérationnel à l'horizon 2027, le nouvel atelier offrira des **conditions de travail optimales pour les 90 collaborateurs** qui y exerceront leurs activités.

### **Extension du dépôt de Baulers**

En novembre 2024, le TEC a lancé les **travaux d'extension du dépôt de Baulers**, en Brabant wallon. Initialement conçu en 2009 pour une flotte composée principalement de bus standards, ce site accueille aujourd'hui près de 80 bus articulés et devra, à terme, recevoir des véhicules électriques.

Afin de **répondre à l'évolution du parc de véhicules**, le chantier d'une durée de six mois prévoit la construction d'un nouveau centre d'entretien et la révision de la fosse de nettoyage des moteurs. Des ponts élévateurs à trois fûts seront installés pour faciliter le levage des véhicules, tandis que deux travées supplémentaires permettront d'**optimiser la maintenance des autobus articulés**. Les zones de travail sont également élargies pour améliorer le confort et la sécurité des équipes techniques.

L'extension du dépôt s'accompagne d'une **réflexion sur son électrification future**, avec une augmentation prévue de la puissance électrique pour accueillir progressivement les bus électriques.

### **Travaux divers de modernisation et d'adaptation des dépôts**

En marge du plan décarbonation, d'autres travaux de rénovation ont lieu sur les dépôts TEC à travers la Wallonie. Ces interventions visent à **moderniser les dépôts et améliorer leur efficacité énergétique** tout en évaluant leur capacité d'électrification, avant le déploiement des véhicules zéro émission.

À la Business Unit Namur-Luxembourg, plusieurs sites ont ainsi bénéficié de rénovations en 2024. Sur les **dépôts de Marloie et d'Ohey**, les toitures ont été remplacées et des installations photovoltaïques y ont été placées ; tandis qu'à **Ermeton-sur-Biert**, la cour a été entièrement rénovée et un nouvel éclairage extérieur intelligent a été installé.

À Liège, le **dépôt d'Omal** a fait l'objet d'une rénovation essentielle. Lors du remplacement de la toiture des ateliers, des poussières d'amiante ont été détectées dans l'ancien atelier mécanique, le magasin et la remise des autobus. Un vaste chantier de désamiantage a ainsi été mené au second semestre 2024, garantissant la mise en conformité des infrastructures et une meilleure sécurité du personnel.



# LE PLAN D'ACTION CLIMAT ET DÉVELOPPEMENT DURABLE (PACDD).

Le TEC entend faire preuve d'exemplarité en matière de développement durable. Pour préciser cet engagement, il a adopté un nouveau Plan d'Action Climat et Développement Durable (PACDD), qui définit près de **50 actions à déployer d'ici 2029**.

## **50 actions à déployer d'ici 2029**

Annexé au Plan d'entreprise, il repose sur **six axes thématiques** :

- **Énergie** : amélioration de la performance énergétique et environnementale des infrastructures, bilan carbone, décarbonation de la flotte et réflexion sur la production d'énergie ;
- **Mobilité** : analyse des déplacements domicile-travail du

personnel et élaboration et mise en œuvre d'un plan de déplacement pour l'entreprise ;

- **Bien-être des collaborateurs** : amélioration des conditions de travail, renforcement de la sécurité, meilleur soutien aux conducteurs grâce au management de proximité ;
- **Réduction et gestion des déchets** : amélioration de la gestion des déchets, réduction de l'utilisation du papier et optimisation du recyclage des pièces détachées du matériel roulant ;
- **Achats et finances durables** : intégration de critères de durabilité dans les cahiers des charges des marchés publics et recours à des financements durables (verts et alternatifs) ;
- **Gouvernance** : renforcement du pilotage par la donnée, de la gestion de projets et de la sécurité informatique.

**En 2024, 23 actions ont déjà été initiées, dont 5 ont été clôturées.**



### Formation continue à l'éco-conduite

Participant activement à la mobilité en Wallonie, le TEC sensibilise ses conducteurs aux enjeux de développement durable dans les aspects pratiques de leur travail. Afin de **réduire les émissions de CO<sub>2</sub> et la consommation d'énergies fossiles**, l'entreprise dispense ainsi une formation continue à l'éco-conduite.

## 986 conducteurs formés à l'éco-conduite en 2024

Cette formation, obligatoire tous les cinq ans, concerne l'ensemble du personnel de conduite et les fonctions connexes (contrôleurs, formateurs, examinateurs). En 2024, ce sont **986 conducteurs qui ont été formés à l'éco-conduite**, atteignant ainsi un total de 3 650 conducteurs et 500 autres collaborateurs formés à cette pratique.

### Enquête sur les déplacements domicile-travail des collaborateurs

Le TEC a réalisé une grande enquête de mobilité en 2024, s'appuyant sur la dynamique pilotée par le SPF Mobilité de diagnostic des déplacements domicile-travail des travailleurs en Belgique.

L'enquête, menée sur l'ensemble des sites au cours du mois de novembre 2024, a accumulé un total de 2 718 répondants, soit 47% des collaborateurs interrogés. En outre, un questionnaire plus détaillé sur les quinze sites occupant le plus grand nombre de travailleurs a permis de recueillir **les habitudes de déplacement** des collaborateurs du TEC et d'**identifier les freins à l'utilisation accrue** des transports en commun et du vélo.

Les résultats de cette enquête, consolidés début 2025, alimenteront la conception d'un plan de déplacement visant à mettre en place des mesures permettant de **décarboner les trajets domicile-travail et encourager les alternatives durables, telles que le covoiturage, les transports en commun et le vélo.**

### Lutte contre les agressions

Chaque année, le TEC fait face à de nombreux actes de violence, qu'ils soient verbaux ou physiques, visant les membres du personnel en contact avec les clients (conducteurs, contrôleurs, agents de vente...). **En 2024, un total de 314 agressions a été recensé, entraînant un dépôt de plainte systématique auprès des autorités.** Au-delà des accidents de travail déclarés, ces chiffres prennent en compte les menaces verbales, y compris les menaces de mort, les agressions physiques de tout type (coups, blessures, bousculades, crachats...), les dégradations matérielles dans un contexte agressif, ainsi que les faits de harcèlement.

Afin d'endiguer ce phénomène, de nombreuses mesures sont mises en œuvre comme :

- L'équipement systématique des véhicules d'un poste de conduite muni d'une vitre anti-agression, d'un système de vidéoprotection surveillant l'ensemble de l'intérieur du véhicule et d'une pédale de détresse sur laquelle le conducteur peut appuyer pour obtenir de l'aide du dispatching ;
- Le dépôt de plainte systématique pour toute agression, qu'elle soit verbale, physique ou matérielle ;
- La création dans chaque Business Unit d'un organe local de coordination, présidé par le Directeur exécutif concerné et regroupant des représentants de la Zone de Police, du parquet et des organisations syndicales.

Le TEC n'est pas le seul Opérateur de transport à subir cette violence. En avril 2024, **une campagne nationale de sensibilisation « Nos collaborateurs sont plus que leur job. Ils méritent le respect. » est menée conjointement avec la SNCB, la STIB et De Lijn.**

Dans le cadre de son volet « Bien-être », le Plan d'Action Climat et Développement Durable a également pour ambition de mettre en place un projet spécifique de lutte contre les agressions. En préparation, une journée de travail avec le Service Interne pour la Prévention et la Protection au travail (SIPP), en septembre 2024, a permis de **mener une réflexion sur les déclencheurs de ces violences et sur les solutions à explorer.**

Parce que la fraude est bien souvent à l'origine des agressions, le TEC mène régulièrement des **opérations de contrôle conjointes avec la Police.**

Le 28 novembre 2024, après une nouvelle agression d'un conducteur en Hainaut, une **lettre ouverte a été signée par de nombreux collaborateurs du TEC**, exprimant leur exaspération face aux violences et appelant à une société plus respectueuse et solidaire. En fin d'année, une campagne de sensibilisation au respect envers les collaborateurs a également été relancée sur différents canaux de communication, permettant notamment de toucher près de 2,3 millions de personnes sur les réseaux sociaux.



#### Directive CSRD et matrice de double matérialité

En tant que grande entreprise de l'Union européenne, le TEC doit se conformer à la **nouvelle directive européenne Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**, qui impose aux entreprises de publier des rapports en matière de durabilité sur les critères ESG (autrement dit, les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance).

Le TEC s'est fait accompagner en 2024 pour se conformer à cette nouvelle directive européenne, transposée en droit belge le 2 décembre 2024. Cette démarche vise à évaluer **l'impact des activités du TEC sur l'environnement et la société (matérialité d'impact), tout en identifiant les implications financières des enjeux climatiques sur l'entreprise (matérialité financière).** L'analyse a commencé par une définition des ressources (économiques, humaines et environnementales) et de la création de valeur (transfert modal, excellence opérationnelle, expérience client et développement durable) du TEC.

La réalisation de la **matrice de double matérialité telle que préconisée par la CSRD** a permis d'identifier les enjeux significatifs pour le TEC nécessitant un reporting spécifique en raison de leurs risques internes ou de leur impact externe. Cette analyse structure le rapport CSRD, qui reposera sur **sept enjeux** et 277 data points (indicateurs quantitatifs et qualitatifs), pour lesquels le TEC devra collecter et mesurer les données. Un comité CSRD sera également mis en place afin d'assurer le suivi des indicateurs, des impacts, risques et opportunités mis en lumière dans l'exercice de double matérialité.



# LE PLAN ACCESSIBILITÉ PMR.

Le TEC poursuit activement ses efforts pour rendre son offre accessible à tous, notamment pour les personnes à mobilité réduite (PMR). En collaboration avec les acteurs du secteur, le TEC a élaboré un **nouveau Plan Accessibilité PMR 2024-2029**, qui est soumis à la validation du Collectif Accessibilité Wallonie-Bruxelles (CAWaB). Ce plan stratégique repose sur six axes prioritaires :

- Délivrer une information voyageurs accessible sur les différents canaux de diffusion ;
- Disposer d'installations et d'équipements accessibles ;
- Développer un réseau de lignes structurantes et secondaires accessibles et adapter les infrastructures existantes pour les rendre accessibles ;
- Assurer un accueil et un accompagnement de qualité pour les clients à besoins spécifiques ;

- Communiquer de manière accessible et optimiser la relation avec le client à besoins spécifiques ;
- Renforcer la gouvernance de l'accessibilité et la collaboration avec le secteur (associatif et de transport).

## ***Rendre l'offre accessible à tous***

En parallèle de ce plan, **une révision de la Convention conclue entre le TEC et le CAWaB a été entamée en 2024.**



# LA MODERNISATION DES OUTILS.

La modernisation des outils du TEC constitue une étape essentielle dans **l'harmonisation des processus entre les différentes entités de l'entreprise**. Ces programmes s'inscrivent dans une dynamique plus large de transformation, visant à offrir des solutions communes et évolutives, facilitant la remontée d'informations et le suivi des indicateurs de performance.

## **Offrir des solutions communes et évolutives**

### **L'ERP, un logiciel transversal essentiel**

L'ERP (Enterprise Resource Planning) est un **outil fondamental pour le bon fonctionnement de l'entreprise**. Il est au cœur de nombreuses opérations cruciales pour le TEC : achats, logistique, maintenance, gestion financière, ou encore, ressources humaines. Toutefois, l'ERP actuellement en place arrive en phase d'obsolescence. Il ne répond plus aux exigences d'une entreprise en pleine mutation et ne permet plus d'atteindre les standards d'excellence opérationnelle.

Dans ce contexte, il est donc indispensable de repenser les processus opérationnels du TEC, de les harmoniser entre les différentes Business Units et de **basculer vers un nouvel ERP, plus moderne et orienté vers l'avenir**.

Le programme de transformation ERP est de plus intrinsèquement lié à d'autres programmes de transformation comme le programme billettique ou le programme de

décarbonation. En tant qu'outil transversal, il constitue un logiciel essentiel pour la mise en œuvre efficace de ces différents projets.

### **Migration SAP/RISE**

Le projet de migration SAP/RISE marque le **premier jalon de la migration vers le nouvel ERP du TEC**. Il consistait à migrer l'ERP actuel vers les environnements SAP de Microsoft (SAP RISE, hébergé dans le Cloud) afin de le pérenniser jusqu'en 2030 (contre 2027, date de la fin de la maintenance de SAP hors Cloud).

## **Ambition de basculer vers le nouvel ERP en 2029**

À la suite de cette migration réussie, le TEC a pu entamer, fin 2024, une pré-étude sur ses besoins métiers afin de **définir les fonctionnalités et modules de son futur ERP**. Cette phase exploratoire devrait s'étendre jusqu'au mois d'octobre 2025. En parallèle, le département informatique prévoit également en 2025 une étude pour la migration de SAP HR. Sur cette base, il pourra établir la feuille de route globale du programme de transformation ERP, avec pour ambition de basculer vers le nouvel ERP en 2029 et de poursuivre les améliorations jusqu'à 2032, laissant le temps aux différents métiers d'adapter leurs processus progressivement vers un fonctionnement harmonisé et plus efficient.

## Amélioration de l'outil SAM

Au premier semestre 2024, l'outil SAM, acronyme de Système d'Aide à la Mobilité (nom choisi par les collaborateurs de l'entreprise fin 2023) a fait son apparition au sein des services de l'exploitation, sur l'interface des dispatchings des différentes Business Units ainsi que sur les écrans embarqués dans les véhicules TEC.

# SAM renforce l'efficacité des services de l'exploitation

**SAM est aujourd'hui composé d'une vingtaine de modules** : gestion des événements en temps réel sur le réseau, affichage des kilométrages des véhicules ou de leur jauge en carburant, historique de leur positionnement, système de messagerie préqualifiée...

## Nouvelles fonctionnalités

Dans le cadre de l'optimisation continue de SAM, l'**analyse du type de CAN-bus** a été ajoutée en 2024. Cette innovation permet d'identifier les données exploitables à bord des véhicules et d'optimiser la remontée d'informations.

Cela offre notamment la possibilité de récolter des informations liées aux personnes à mobilité réduite (PMR), qui ont été ajoutées dans le flux de données. Grâce à l'intégration des **statistiques sur l'utilisation des rampes PMR**, le TEC dispose désormais d'une cartographie précise des arrêts les plus sollicités et peut ainsi affiner sa stratégie d'accessibilité en optimisant les équipements et les services là où la demande est la plus forte.

En sus, la **mise en place de la fonctionnalité Aribus 2.0** a permis de digitaliser les annonces des correspondances SNCB-TEC pour nos conducteurs. Ces informations sont désormais envoyées sous forme de notifications directement dans le canal « Message » de la PFE embarquée des conducteurs, permettant à ceux-ci d'attendre les trains en retard dans des limites raisonnables.

## Fluidifier les échanges entre les conducteurs et le dispatching

Depuis 2024, l'ensemble des conducteurs bénéficie également d'un **système de messagerie préqualifiée**, déployé progressivement dans chaque Business Unit. Cette interface, disponible depuis la PFE embarquée dans les véhicules, leur permet de contacter le dispatching, via des boutons rapides, et d'alerter sur une vingtaine de situations différentes : tentative de fraude, retard irrécupérable, menace de sécurité... Une fois le message pré-enregistré envoyé, le dispatching reçoit une alerte avec la position du véhicule, évalue la priorité de l'intervention et prend les mesures adaptées (envoi de contrôleurs, appel au conducteur pour complément d'informations, modification d'itinéraire...).

En complément, un **système de secours, nommé SAM Light**, a été développé sur un serveur annexe. En cas de panne de SAM, ce dispositif garantit l'accès du dispatching aux demandes de rappel d'urgence ainsi qu'aux appels de détresse des conducteurs.



L'ensemble de ces fonctionnalités remplit deux objectifs essentiels : harmoniser les outils et les processus au sein de l'exploitation des différentes Business Units, mais aussi moderniser et développer les outils utilisés afin de pouvoir décommissionner les outils devenus obsolètes.

Grâce à SAM et à ses améliorations continues, **le TEC renforce non seulement l'efficacité de son exploitation et de ses outils, mais aussi la sécurité et l'accessibilité du réseau, et la mise à disposition, à terme, d'une information voyageurs en temps réel complète.**



# L'AMÉLIORATION DE LA GOUVERNANCE.

Pour mener à bien sa transformation, le TEC s'appuie sur une gouvernance claire et structurée, reposant sur une feuille de route ambitieuse et pragmatique, soutenue par des indicateurs de suivi précis.

Au-delà de la définition d'objectifs stratégiques, le succès de cette transformation repose sur l'ancrage d'une culture du changement au sein de l'entreprise. Cela passe par la mise en place de processus harmonisés en matière de gestion de projets, ainsi que par un accompagnement au changement spécifique des équipes, garants d'une transition efficace et maîtrisée.

## **Un Plan d'entreprise ambitieux, volontaire et réaliste**

### **Plan d'entreprise**

Le Plan d'entreprise du TEC, véritable feuille de route quinquennale pour l'ensemble de l'entreprise, est la **traduction concrète des attentes contenues dans le Contrat de Service Public signé début 2024 avec la Région**. Ambitieux et volontaire mais néanmoins réaliste, cette trajectoire doit permettre à l'entreprise de consolider l'effort de transformation entamé depuis plusieurs mois. Elle doit également renforcer la position du TEC comme un acteur incontournable de la mobilité durable en Wallonie, à la fois performant et fiable, mais aussi attractif tant en interne qu'en externe.

### **Construction du Plan d'entreprise**

Présenté officiellement à l'ensemble de l'entreprise pour la première fois à l'été 2024, le Plan d'entreprise 2024-2029 est le fruit d'un travail collaboratif entamé en mai 2023. Celui-ci a débuté par la **redéfinition des valeurs de l'entreprise** en concertation avec les cadres et l'ensemble des collaborateurs. Parallèlement, le comité de direction a élaboré la nouvelle stratégie de l'entreprise et proposé une **nouvelle gouvernance en trois pôles** pour favoriser la transversalité, l'efficacité interne, notamment en matière de prise de décisions. L'automne 2023 a été quant à lui marqué par la préparation des différentes roadmaps de transformation, présentées lors du Comité exécutif du 11 janvier 2024.

L'élaboration des stratégies opérationnelles propres à chaque direction et aux Business Units s'est ensuite étalée de janvier à avril 2024. Aux mois de mai et juin 2024, elles ont été traduites dans le document final du Plan d'entreprise, qui reprend l'ambitieux vision du TEC pour les cinq prochaines années, axée autour de :

- Deux volets : la transformation et le run ;
- Deux indicateurs essentiels : la satisfaction client et le taux d'exécution du service ;
- Cinq axes stratégiques ;
- Onze programmes de transformation ;
- Six projets stratégiques.

## Communication et valorisation

Le Plan d'entreprise a été le centre de campagnes de communication pour assurer l'adhésion et l'engagement de l'ensemble de l'entreprise :

- Une **présentation officielle aux cadres** et un travail d'appropriation concret lors de la journée des cadres le 27 juin 2024 ;
- Une **communication plus large à l'ensemble de l'entreprise**, notamment appuyée par une vidéo, dès le 15 juillet 2024, avec la mise à disposition du Plan d'entreprise complet sur l'intranet ;
- Des **rencontres de présentation, en septembre et octobre 2024, entre le comité de direction et l'encadrement dans toutes les Business Units et Directions transversales**, avec un accent sur la communication managériale comme catalyseur de la réussite du Plan d'entreprise (et la mise à disposition d'outils et de matériel de communication pour les encadrants à destination de leurs équipes).

## Assurer l'adhésion et l'engagement de l'ensemble de l'entreprise

Désormais, les réunions semestrielles réunissant l'ensemble des cadres de l'entreprise sont, pour une part importante, consacrées au suivi du Plan d'entreprise et mettent en avant des avancées majeures en la matière. En outre, les Business review des programmes de transformation, des projets stratégiques et des stratégies opérationnelles sont discutées lors de réunions biannuelles réunissant le comité de direction ainsi que les directeurs exécutifs des Business Units et des Directions transversales.

## Mise en place du BI et suivi des indicateurs

Mesurer, c'est connaître : le suivi et l'analyse des indicateurs constituent un levier essentiel pour la prise de décision et le pilotage stratégique d'une entreprise.

Conscient de cet enjeu, le TEC a initié, en 2022, un projet visant à renforcer la culture de la donnée et de la gouvernance par la donnée. Cela s'est concrétisé par la mise en place, en 2024, d'une part, d'un **Comité Business Intelligence (BI)**, garant de la qualité des données récoltées,

de leur transversalité et de la priorisation des indicateurs à suivre, et, d'autre part, d'une **Communauté BI**, une communauté d'experts et de relais de ces indicateurs, issus de toutes les Directions exécutives de l'entreprise. Ces deux organes sont soutenus par la création d'une cellule d'information décisionnelle au sein de la Direction informatique pour permettre de produire et maintenir les indicateurs désirés.

## Le suivi des indicateurs, un levier essentiel pour le pilotage stratégique

**Instauré en février 2024, le Comité BI joue un rôle central dans l'encadrement et la supervision des indicateurs stratégiques.** En avril 2024, la Communauté BI a été constituée. Forte de 14 membres, elle rassemble des experts issus de différents domaines et directions du TEC. Son rôle est double :

- Apporter une expertise sectorielle et garantir l'adéquation des indicateurs avec les réalités opérationnelles de l'entreprise ;
- Agir en tant que relais et ambassadeurs des indicateurs, en sensibilisant l'ensemble des collaborateurs à l'importance de la gestion par la donnée.



Pour favoriser l'appropriation des indicateurs par l'ensemble des collaborateurs, des **tableaux de bord synthétiques regroupant une vingtaine d'indicateurs clés** (tels que le taux d'exécution du service, le taux d'absentéisme ou la ponctualité au départ) sont accessibles sur l'intranet depuis septembre 2024. Mis à jour mensuellement, ces tableaux fournissent une vision globale des performances du TEC, ainsi qu'une déclinaison par Business Unit. En parallèle, une attention particulière a été portée, auprès des collaborateurs, au suivi de deux indicateurs :

- Le nombre de collaborateurs, reflétant l'évolution des effectifs et contribuant à renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise ;
- Le taux d'exécution du service, un des indicateurs clés du Plan d'entreprise, pour lequel les variations sont suivies avec précision.

Pour ce faire, les données actualisées par Business Units pour ces deux indicateurs sont mises en exergue mensuellement sur les écrans dans les dépôts et différents lieux de travail, pratique qui sera pérennisée et étendue à d'autres indicateurs à l'avenir.

## **Une culture du chiffre et de la donnée pour une amélioration continue des performances**

Par ces initiatives, le TEC affirme son engagement en faveur d'une culture du chiffre et de la donnée, au service d'une prise de décision éclairée et d'une amélioration continue de ses performances.

### **Change management et PMO**

La gestion de projets, en ce compris l'accompagnement au changement des équipes dans le cadre de ces projets, est un facteur clé dans la réalisation des ambitions de transformation du TEC, telles que définies dans le Plan d'entreprise.

Au TEC, une cellule PMO travaille à l'**harmonisation des processus et des outils en matière de gestion de projets**. Cette harmonisation permet de gagner en efficacité dans l'atteinte des objectifs des projets, ainsi que de disposer d'une meilleure visibilité sur le suivi et l'avancement des programmes et projets stratégiques de l'entreprise.

En 2024, la principale avancée a été la mise en place d'un processus complet de gestion de la demande. L'objectif est de mieux sélectionner les projets en fonction des priorités stratégiques et des ressources humaines et financières disponibles. Pour implémenter ce nouveau processus, des outils tels que les Business Cases narratifs et chiffrés ont été proposés, des séances d'information ont été organisées et les chefs de projets ont été accompagnés pour préparer leur passage en Comité de Sélection.

Concernant la gestion du changement, la priorité a été mise en 2024 sur l'accompagnement des chefs des projets et programmes stratégiques du Plan d'entreprise. Des change managers ont ainsi été désignés pour cinq programmes de transformation et deux projets stratégiques du Plan d'entreprise.

Pour mener à bien la transformation du TEC, **neuf modules de formations sur les outils de l'accompagnement au changement** ont été proposés à l'ensemble des managers de l'entreprise tout au long de l'année 2024. Enfin, la réunion semestrielle rassemblant les cadres de l'entreprise a été consacrée, lors de son édition de décembre, à cette thématique.





# L'ORGANISATION DU TRAVAIL.

L'optimisation de l'organisation du travail constitue un pilier essentiel de l'excellence opérationnelle du TEC. Au-delà des grands programmes de transformation, l'**amélioration des modes de fonctionnement internes**, qu'ils soient spécifiques à une Business Unit ou transversaux, est

## **Renforcer l'efficacité des opérations quotidiennes**

indispensable pour renforcer l'efficacité des opérations quotidiennes. En 2024, cette démarche s'est traduite par une réflexion approfondie sur la structuration des processus de travail, l'adoption d'outils communs performants

et l'harmonisation des pratiques entre les différentes entités, mais aussi la réorganisation concrète de certains espaces de travail qui s'avèrent inadaptés aux modes de fonctionnement actuels. En voici deux exemples.

### **Gestion des accidents**

Dans le cadre de ses activités, le TEC est amené à gérer quotidiennement un volume significatif de **dossiers liés à des accidents de circulation impliquant ses véhicules**, avec une moyenne annuelle de 5 000 cas.

Jusqu'à présent, chaque Business Unit possédait son propre système et ses processus de gestion en la matière. Ce fonctionnement rendait délicate la centralisation des données, donc, par extension, les analyses et rapports d'accidentologie. Dans un souci d'efficacité et de rationalisation, il a ainsi été décidé, fin 2023, d'harmoniser ce fonctionnement via le recours à une solution unique.



Cette solution permet :

- Une intégration avec Outlook permettant d'accéder à des modèles d'e-mails et/ou à des documents-types à destination des parties prenantes internes et externes (services de l'exploitation, services techniques, courtiers en assurance...);
- La géolocalisation des accidents lors de l'encodage, permettant d'effectuer des analyses d'accidentologie;
- L'envoi automatique d'une demande de réparation aux services techniques concernés lorsqu'un véhicule subit une dégradation;
- Une notification automatique au service Assurances du TEC lorsqu'un rapport d'accident est encodé par les services de l'exploitation;
- La mise à jour automatique et quotidienne des bases de données agents et véhicules grâce à une synchronisation avec SAP RH et SAP BM;
- La possibilité d'exporter l'ensemble des données de l'outil, soit sous forme de tableaux Excel, soit via des webservices.

**Depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2024, la solution est implémentée et pleinement opérationnelle** au sein de toutes les entités du TEC. Intuitive et paramétrable, cette solution devrait faire l'objet de nouvelles améliorations en 2025, intégrant entre autres de nouvelles automatisations pour les devis de réparation et les mandats de paiement, une intégration avec l'outil SAM à bord des véhicules TEC et la

prise en charge des accidents du travail en partenariat avec la Direction Ressources humaines.

### **Le nouveau dispatching du Métro Léger de Charleroi**

Le dispatching de la Business Unit de Charleroi a été mis en place à la fin des années 1980. Au fil des années et des projets, il a été amené à évoluer, notamment par le biais de l'installation de plusieurs applications de supervision. Cependant, aujourd'hui, ce dispatching n'est plus en capacité d'évoluer sans une **refonte de son mode de fonctionnement**. Les applications existantes sont obsolètes et doivent être remplacées tout en garantissant l'activité continue du dispatching.

Le réseau de transport carolo est amené à évoluer avec la création de nouveaux services, telles que les futures lignes BUSWAY, l'extension du réseau du Métro léger, ou encore, une nouvelle signalisation de sécurité impliquant de nouveaux outils de supervision. Ces évolutions sont ainsi mises à profit pour **repenser l'organisation fonctionnelle et l'aménagement de la salle du dispatching afin d'en garantir l'évolutivité**.

Fin 2024, en concertation avec la Direction de la Business Unit, il a été décidé d'inscrire les travaux du nouveau dispatching au sein d'un projet plus large de rénovation de l'ensemble du bâtiment administratif de Villette, dans lequel se situe l'actuel dispatching. Pour rappel, le calendrier prévoit le démarrage des travaux de cet ensemble (bâtiment Villette et nouveau dispatching) pour le début de l'année 2026, dépendant des avancées du projet global de réaménagement des sièges administratifs de la Business Unit (voir chapitre 2).

# LES INDICATEURS.

## Indicateurs stratégiques

Indicateur	Définition	Situation 2024	Situation 2023
<b>Émissions de CO<sub>2</sub> par passager</b>	Émissions de CO <sub>2</sub> totales en kgCO <sub>2</sub> (Services réguliers - régie et sous-traitants)/ fréquentation (SR)	0,8052 kg / passager	0,8405 kg / passager
<b>Pourcentage de véhicules hybrides</b>	Nombre de véhicules hybrides / nombre total de véhicules	42,42% (825 véhicules hybrides)	41,01% (803 véhicules hybrides)
<b>Accessibilité des arrêts aux Personnes à Mobilité Réduite</b>	Nombre d'arrêts accessibles aux Personnes à Mobilité Réduite	3 672 arrêts	3 520 arrêts
<b>Taux d'exécution du service</b>	Total des kilomètres réalisés / total des kilomètres planifiés pour l'ensemble du TEC	97,35%	98,13%
<b>Taux de couverture</b>	Total des recettes propres opérationnelles/ total des charges d'exploitation	14,36%	14,83%



# CHAPITRE 4.

# MISSIONS DÉLÉGUÉES.

Dans le cadre de son engagement auprès du Gouvernement wallon, le TEC est chargé de remplir **trois missions déléguées** :

1. La mission déléguée en matière d'infrastructures de transport public ;
2. La mission déléguée de services de transport public réguliers spécialisés en matière de transport scolaire ;
3. La mission déléguée de subventionnement du transport de personnes à mobilité réduite.



# 1. MISSION DÉLÉGUÉE EN MATIÈRE D'INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT PUBLIC.

Les investissements en infrastructures de transport public concernent des aménagements réalisés sur le domaine public et prioritairement affectés au transport en commun ou destinés à promouvoir l'intermodalité.

Cette mission bénéficie de financements spécifiques arrêtés par le Gouvernement et a pour objectif de contribuer aux aménagements suivants :

- **L'aménagement de pôles de correspondance**, notamment avec la SNCB, afin d'améliorer l'interconnexion entre les modes de transport ;
- **Le développement d'axes structurants**, incluant la création de sites propres pour nos véhicules et de bandes bus pour fluidifier le trafic et améliorer la régularité des services ;
- **L'optimisation de points de congestion**, avec notamment l'intégration du système de priorité aux carrefours à feux pour faciliter la circulation des bus ;
- **L'amélioration des arrêts et terminus**, en mettant l'accent sur leur accessibilité aux personnes à mobilité réduite (PMR) et sur l'installation d'équipements adaptés ;

- **La participation au développement des parkings relais (P+R) et des mobipôles**, en collaboration avec les commanditaires régionaux et locaux ;
- **La réalisation d'études techniques** (topographiques, géotechniques, de sécurité...) essentielles à la mise en œuvre de ces projets ;
- **L'aménagement d'infrastructures adaptées aux bus propres**, contribuant ainsi aux objectifs de transition énergétique.

Les grands projets d'infrastructures sont décrits plus amplement dans le chapitre 1 consacré à l'évolution de l'offre et à l'intermodalité.

### Renforcement de l'accessibilité du réseau

Conformément aux engagements pris dans le Contrat de Service Public 2024-2029 et dans le cadre de la convention signée avec le CAWaB (Collectif Accessibilité Wallonie-Bruxelles), le TEC poursuit ses efforts pour améliorer l'accessibilité des transports publics à l'ensemble des clients à besoins spécifiques (problèmes moteurs, d'ouïe, de vue...), en concertation avec les acteurs spécialisés du secteur.

## 150 arrêts aménagés PMR par an

Ainsi, chaque année, **près de 150 arrêts** sont aménagés pour répondre aux besoins des personnes à mobilité réduite.

Avant de catégoriser un arrêt comme conforme (accès autonome au véhicule pour une personne à mobilité réduite) ou praticable (accès possible avec l'aide d'un tiers), un audit d'accessibilité doit être réalisé. **À ce jour, 3 672 points d'embarquement ont été audités et qualifiés comme accessibles.**

### Aménagements de nouveaux arrêts accessibles

Dans une démarche d'amélioration continue, toutes les nouvelles demandes d'aménagement de points d'embarquement intègrent une **analyse systématique des besoins en accessibilité**. Les travaux réalisés visent alors à garantir des infrastructures conformes aux normes d'accessibilité ou, lorsque cela n'est pas techniquement réalisable, à les rendre praticables.

## 3 672 points d'embarquement qualifiés comme accessibles

Grâce à cette approche proactive et intégrée, le TEC s'engage à renforcer progressivement l'accessibilité de son réseau pour offrir à tous ses clients des conditions de déplacement optimales.





## 2. MISSION DÉLÉGUÉE DE SERVICES DE TRANSPORT PUBLIC RÉGULIERS SPÉCIALISÉS EN MATIÈRE DE TRANSPORT SCOLAIRE.

La mission déléguée de transport scolaire au TEC consiste en **l'établissement et l'organisation d'un service de transport régulier spécialisé** (circuits spécifiques) en faveur des élèves se trouvant dans des conditions particulières définies par des dispositions décrétales ou en vertu de celles-ci.

Le Gouvernement tend à définir un niveau de qualité de service de la part du TEC sur base de trois indicateurs clés :

- **Le délai d'affectation d'un élève sur circuit** (produit par l'Administration). Sauf dossier incomplet, le délai de traitement ne peut excéder trois jours ouvrables. Cette période est portée à cinq jours ouvrables en période de rentrée scolaire (pour tous les dossiers activés à j-5 et j+15 de la rentrée scolaire) ;
- **La durée du temps de parcours de l'élève.** La pénibilité des heures de prise en charge et de dépose ne peut préjudicier au processus éducatif ou de soins de l'élève. La durée moyenne de 3 heures par jour constitue la référence, sans préjudice d'une correction par rapport à une durée relative au regard de la distance minimale parcourue ;

- **La fiabilité de l'offre de transport** évaluée par la proportion de circuits attribués et la proportion de circuits accompagnés.

La Région s'engage à fixer, en concertation avec le TEC, des conditions minimales de transport scolaire. Sur la base de celles-ci, la Région en assure le financement.

**21 856 élèves,  
910 circuits de  
transport scolaire**

### Service de transport scolaire

Chaque jour, **le TEC permet à près de 22 000 élèves de rejoindre leur école via les 910 circuits de transport scolaire, avec un taux de fiabilité de 99,89 %** (un seul circuit de transport scolaire n'a pas été attribué en 2024, sur 910 circuits au total), et ce, malgré la pénurie de conducteurs et le manque de véhicules disponibles.

### Modernisation du cahier des charges

Dans le but d'intégrer les nouvelles réglementations européennes en matière environnementale, notamment la Directive européenne *Clean Vehicles* ainsi que le Règlement 2024/1610 du Parlement européen et du Conseil relatif au renforcement des normes de performance en matière d'émissions de CO<sub>2</sub> pour les véhicules utilitaires lourds neufs, le TEC a, en 2024, retravaillé et modernisé son cahier des charges du transport scolaire.

## Cahier des charges du transport scolaire modernisé

Ce **nouveau cahier des charges, validé en interne en 2024**, a été transmis au Gouvernement wallon en décembre, qui l'a approuvé en janvier 2025. Il servira donc de cadre de référence pour les nouveaux transporteurs dès début 2025.

Afin d'assurer une transition harmonieuse, le TEC a engagé le dialogue dès le deuxième semestre 2024 avec la Fédération Belge des Entrepreneurs Autobus et Autocar (FBAA) afin de lui présenter les changements prévus.



### Comité spécifique pour le transport scolaire

Conformément aux engagements du nouveau Contrat de Service Public, un comité spécifique pour le transport scolaire a été mis en place en 2024. Regroupant des représentants du cabinet ministériel, de l'Autorité Organisatrice des Transports (AOT) et du TEC, **ce comité vise à renforcer la concertation et le suivi de la mission déléguée**. Il facilite également les échanges et la coordination des processus entre le TEC et le SPW.

Sa première réunion, tenue le 5 novembre 2024, a permis de définir son mode de fonctionnement et d'établir le périmètre des sujets à traiter, marquant ainsi une nouvelle dynamique de collaboration pour l'optimisation du transport scolaire en Wallonie.

### Indicateurs stratégiques

Indicateur	Définition	Situation 2024	Situation 2023
<b>Fiabilité du transport scolaire</b>	Nombre de circuits de transport scolaire attribués/nombre total de circuits de transport scolaire	99,89%	81%

### Autres indicateurs

Indicateur	Définition	Situation 2024	Situation 2023
<b>Nombre d'élèves transportés en transport scolaire</b>	Nombre d'élèves transportés en transport scolaire	21 856 élèves	22 888 élèves
<b>Nombre de voyages effectués en transport scolaire</b>	Nombre de voyages effectués en transport scolaire	7 330 758 voyages	7 603 286 voyages
<b>Nombre de kilomètres parcourus (en charge) pour le transport scolaire</b>	Nombre de kilomètres parcourus (en charge) pour le transport scolaire	22 267 478 kilomètres	21 799 857 kilomètres



### 3. MISSION DÉLÉGUÉE DE SUBVENTIONNEMENT DU TRANSPORT DE PERSONNES À MOBILITÉ RÉDUITE (TPMR).

Le transport de personnes à mobilité réduite (TPMR) est un service de mobilité de proximité, à la demande, réservée aux voyageurs à mobilité réduite, comme complément aux réseaux de transport public, dont l'accessibilité et l'inclusivité sont continuellement renforcées. Ce service repose sur une collaboration transversale entre les différents acteurs du secteur, afin de répondre efficacement aux besoins des clients.

Le TPMR est assuré par des opérateurs agréés et subventionnés par le Gouvernement wallon et se traduit par un service de porte-à-porte, dédié aux clients à besoins spécifiques, opéré via des minibus adaptés. **En 2024, ce dispositif a permis d'effectuer 229 053 voyages en faveur de personnes à mobilité réduite**, illustrant son utilité dans l'offre de mobilité inclusive en Wallonie.

#### Le rôle du TEC dans la gestion du service TPMR

Dans le cadre de cette mission déléguée, le TEC est chargé de **vérifier le respect des conditions d'octroi des subventions** et d'en assurer le versement, conformément aux modalités définies par le Gouvernement wallon.

L'année 2024 a marqué une étape importante dans la **réforme des modalités du subventionnement des transporteurs de personnes à mobilité réduite, pilotée par le SPW Mobilité et Infrastructures**.

Cette réforme prévoit *in fine* le transfert de la mission vers le SPW. L'objectif est d'**assurer une transition fluide et structurée**, tout en poursuivant efficacement la mission déléguée jusqu'à son transfert effectif.

#### Indicateurs

Indicateur	Définition	Situation 2024	Situation 2023
<b>Nombre de voyages effectués avec le transport de personnes à mobilité réduite</b>	<i>Nombre de voyages effectués avec le transport de personnes à mobilité réduite</i>	229 053 voyages	215 056 voyages

# LE TEC EN CHIFFRES.



## VOYAGES EFFECTUÉS

Lignes régulières	146 424 903
Transport scolaire	7 330 758
TPMR	229 053
Autres services réguliers spécialisés / transports spéciaux	1 405 782
TEC à la demande	25 128
FlexiTEC et TaxiTEC	4 543
<b>TOTAL</b>	<b>155 420 167</b>



## COLLABORATEURS

Conducteurs	3 546
Employés	1 403
Autres ouvriers	868
<b>TOTAL</b>	<b>5 817</b>



## KILOMÉTRAGE (en charge sur les lignes régulières)

Régie	65 947 381
Sociétés de transport privées	31 352 039
<b>TOTAL</b>	<b>97 299 420</b>



## PARC DE VÉHICULES (en service régulier hors transport scolaire)

Régie	1 945
Sociétés de transport privées	776
<b>TOTAL</b>	<b>2 721</b>



## RÉSEAU

Lignes régulières	831
Arrêts	32 107
Capacité de l'offre	9 576 130 288



## DÉCARBONATION

Émissions de CO <sub>2</sub> par passager	0,8052 kg/passager
Véhicules hybrides	825



## EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Taux d'exécution du service	97,35 %
Taux de couverture	14,36 %



## ATTRACTIVITÉ

Satisfaction client	64 %
Taux de fraude	3,59 %
Taux d'attractivité de l'entreprise	5,42



## TRANSPORT SCOLAIRE

Élèves transportés	21 856
Voyages effectués	7 330 758
Km parcourus (en charge)	22 267 478



## ACCESSIBILITÉ

Voyages effectués en service TPMR	229 053
Arrêts accessibles aux PMR	3 672



**Le rapport financier 2024 est accessible ici :**  
**[https://letec.link/Rapport\\_financier](https://letec.link/Rapport_financier)**