



# Rapport annuel 2004

DOCUMENT IMPRIMÉ SUR PAPIER À PÂTE "SANS CHLORE" (ECF : ELEMENTARY CHLORING FREE).

## Rapport annuel 2004





Profil ..... 1  
 Message du Président ..... 2  
 Comité Exécutif - Conseil d'Administration ..... 4  
 Groupe SNCF ..... 6

**SUCCÈS** ..... 8  
 Chiffres clés ..... 10  
 Résultats et perspectives ..... 12  
 Avancées marquantes ..... 14  
 Idées marquantes ..... 16

**ÉLAN** ..... 18  
 La SNCF se rapproche ..... 20  
 La SNCF innove ..... 22  
 La SNCF s'invente ..... 24  
 La SNCF s'engage ..... 26  
 Charte du service public ..... 28

**ENSEMBLE** ..... 30  
 Fret ..... 32  
 Transport Public ..... 34  
 Voyageurs France Europe ..... 36  
 Infrastructure ..... 38

# Message du Président



“ Une nouvelle SNCF émerge, fermement décidée à affronter avec ses propres armes les défis d’un monde qui change et à gagner sans jamais renoncer à ses valeurs forgées par le service public. ”

En 2004, la SNCF est bénéficiaire ; elle le doit à un effort collectif de plusieurs années et à des changements profonds dont les effets vont aller en s’amplifiant. Elle peut en être fière. Aujourd’hui, les cheminots prennent confiance dans leurs capacités, le management prend la mesure de ses responsabilités, et l’entreprise réorganisée en quatre branches clairement identifiées maîtrise sa performance économique et commerciale. Une nouvelle SNCF émerge, fermement décidée à affronter avec ses propres armes les défis d’un monde qui change et à gagner sans jamais renoncer à ses valeurs forgées par le service public.

L’ouverture du monde ferroviaire s’accélère, l’Europe devient le véritable champ d’action du chemin de fer, marqué par le déplacement des flux de fret vers l’Est et le développement volontariste de la grande vitesse dans de nombreux pays. Les attentes des clients deviennent de plus en plus différenciées, voire fragmentées, invitant à concevoir des réponses spécifiques, adaptées à chaque segment de clientèle. Le Groupe SNCF veut transformer ces exigences en atouts concurrentiels et en leviers de croissance.

En matière de voyages longue distance, le TGV sera de plus en plus le fer de lance d’une politique de développement orientée vers la construction d’une Europe de la grande vitesse. La recherche de coopération en cours avec notre homologue allemand pour exploiter le TGV Est Européen viendra compléter le réseau de partenariats avec nos voisins européens. Les clients changent, leurs exigences se multiplient à notre égard. Les uns comparent les modes de transport et les prix en ligne. Les autres privilégient le confort et la connexion Internet à bord. Certains veulent acheter leur billet sans se déplacer et d’autres rêvent de gares à vivre où tout est possible : bien sûr acheter ses billets et s’informer mais aussi faire ses courses ou organiser un rendez-vous d’affaires. La modernité de notre offre est un atout essentiel.

Dans le Transport Public, les frontières s’estompent entre l’urbain, le périurbain et le régional, invitant à produire des offres intermodales, plus riches en terme de services. Keolis, qui a gagné la compétition sur les transports en commun du Grand Lyon est un acteur majeur de cette intermodalité aux côtés de la SNCF.

Les premiers appels d’offres européens ont mis en concurrence des trafics fret trans-frontaliers que nous assurons en monopole jusque-là. Nous y répondons en mobilisant tous nos atouts, tout en continuant le redressement de notre activité Fret : nous négocions activement des alliances avec nos principaux voisins dans la perspective de l’ouverture du fret domestique à la concurrence en 2006. Nous privilégions en effet, la coopération et les partenariats ; mais, s’il le faut, parce que la coopération serait impossible ou inefficace, nous saurons partir à la conquête du trafic fret chez certains de nos voisins. Les sociétés du Groupe SNCF ont montré l’exemple en 2004 et réalisé des performances remarquables. Geodis se voit ainsi confier la logistique européenne d’IBM pour cinq ans, preuve de la reconnaissance internationale de la qualité de ses prestations, et ouvre une nouvelle filiale en Chine.

La réponse aux attentes de nos clients se lit dans les réussites mêmes de la SNCF par exemple : le succès de la commercialisation en ligne via voyages-sncf.com, la révolution <sup>®</sup>IDTGV avec le service différencié, ou le Wi-Fi installé dans les 50 plus grandes gares

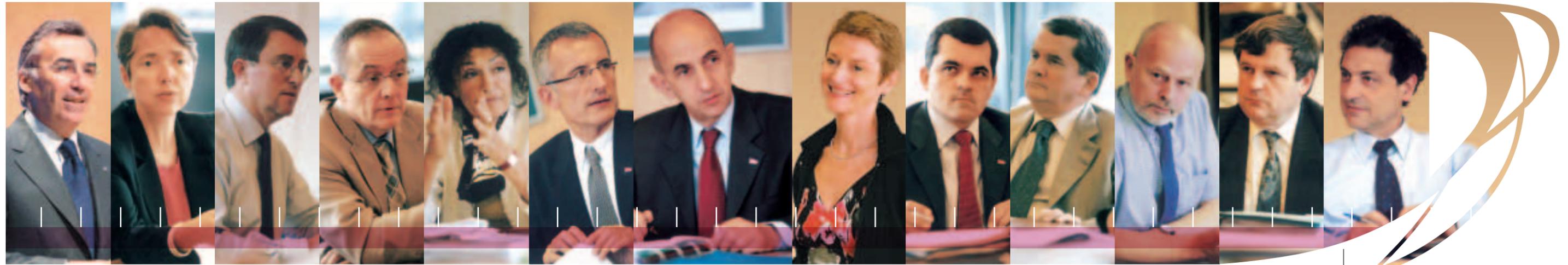
françaises, le Monoprix de Paris-Nord ou le premier centre d’affaires Multiburo de Paris-Lyon, sans oublier les programmes de fidélisation des voyageurs avec le programme Smile’s ou le succès des offres Prem’s.

Mais rien ne serait possible sans les cheminots ; la rénovation managériale désormais bien engagée, vise à renforcer le dialogue direct, professionnel entre les agents et leur hiérarchie, à mieux reconnaître les efforts et les mérites, à développer l’esprit d’initiative et la prise de responsabilité. Les progrès enregistrés dans ces domaines portent la performance de l’entreprise. Parallèlement, le dialogue social doit progresser. 2004 à cet égard, a été une année charnière. Le premier accord salarial signé depuis dix ans et surtout l’accord sur l’amélioration du dialogue social et la prévention des conflits du 28 octobre 2004 marquent des étapes décisives vers un dialogue social plus serein et plus constructif, marqué par une responsabilité partagée des acteurs sociaux de l’entreprise.

Toutes ces batailles, celle de la proximité comme celle de l’international, celle du service public comme celle du service aux clients, renforcent le Groupe SNCF. Un ressort essentiel nous anime : l’innovation. Elle est depuis toujours au cœur de l’entreprise, et elle marche ! Nous avons mené la révolution de la grande vitesse et gagné celle d’Internet. Nous conduisons celle du service aux clients voyageurs et chargeurs, et nous innovons dans nos processus industriels. C’est la capacité d’innovation des cheminots et de tous salariés du Groupe SNCF qui fera la différence. Elle est massive quand on la sollicite, et tellement porteuse quand on y croit. J’ai décidé de mettre l’innovation au cœur de notre stratégie, de notre action et de notre quotidien. Nous voulons et nous saurons “ donner au train des idées d’avance ”

Louis Gallois

## Comité Exécutif au 31 décembre 2004



**Pierre Blayau,**  
Conseiller du Président,  
Président de Géodis

**Elisabeth Borne,**  
Directrice de la Stratégie

**Pierre Izard,**  
Directeur des Ressources  
Humaines

**Jacques Couvert,**  
Directeur Général -  
Délégué Exploitation

**Claire Dreyfus-Cloarec,**  
Président Directeur Général  
de SNCF Participations

**Guillaume Pepy,**  
Directeur Général Exécutif

**Louis Gallois,**  
Président de la SNCF

**Jean-Pierre Menanteau,**  
Directeur des Finances, des Achats et des systèmes  
d'informations et de Télécommunications

**Mireille Faugère,**  
Directrice Voyageurs France Europe

**Marc Véron,**  
Directeur Général - Délégué Fret

**Paul Mingasson,**  
Secrétaire Général

**Bernard Sinou,**  
Directeur du Transport Public

**Bernard Emsellem,**  
Directeur de la Communication

## Conseil d'Administration

Président

**Louis Gallois**

Administrateurs

**Henri Bascunana**

**Bruno Bezar**

**Jean-Didier Blanchet**

**Christian Brossier**

**Didier Bureau**

**Louis Defline**

**Pierre-Mathieu Duhamel**

**Hubert Haenel**

**Pierre Mirabaud**

**Patrick Ollier**

**Joëlle Pierré**

**Thierry Roy**

**Monique Sassier**

**Danielle Sinoquet**

**Eric Tournebœuf**

**Benoît Vincent**

**Benedikt Weibel**

Commissaire du gouvernement

**Patrice Raulin**

Commissaire  
du gouvernement adjoint

**Bernard Ménoret**

Chef de la mission  
de contrôle économique et  
financier des transports

**Alain Briffod**

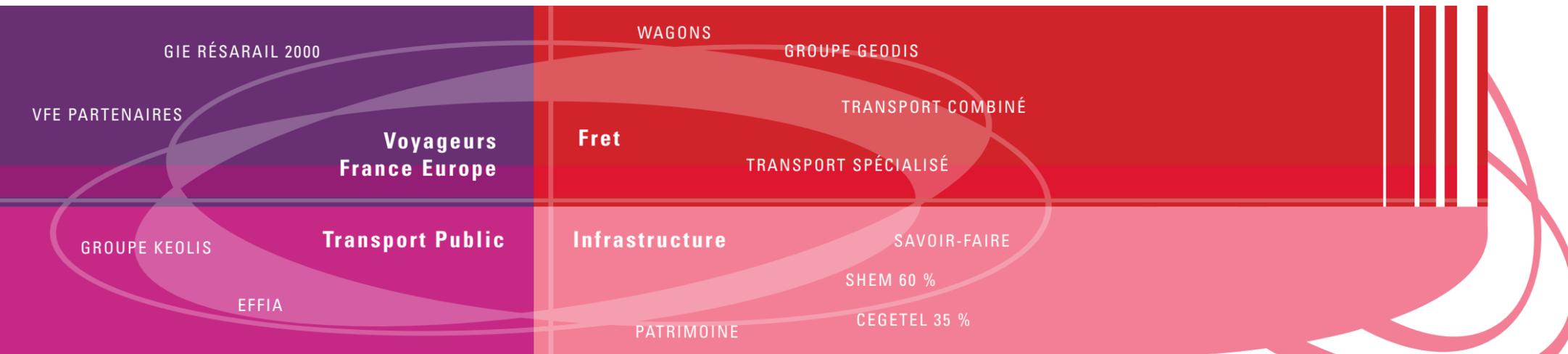
Secrétaire du Conseil

**Michelle Audibet**

Secrétaire du Comité  
Central d'Entreprise

**Sylvain Brière**

# Le Groupe SNCF



Acteur majeur du transport européen, le Groupe SNCF développe une offre de services élargie autour de son cœur de métier, le ferroviaire. Au total, c'est une galaxie de 12 pôles, portés pour la plupart par SNCF Participations, structurée en 4 branches.

**La branche Fret** rassemble les activités de transport de marchandises et de logistique du Groupe, que le mode soit ferroviaire ou routier.

**La branche Transport Public** rassemble les activités conventionnées du Groupe en matière de transport urbain et interurbain de voyageurs par train, autocar, tramway ou métro. **La branche Voyageurs France Europe** rassemble les activités non conventionnées liées au transport ferroviaire ou maritime, ainsi qu'au déploiement des canaux de distribution et à l'aménagement des gares. **La branche Infrastructure** rassemble la gestion de l'infrastructure, cœur de la SNCF, aux côtés de l'exportation de l'expertise ferroviaire française et de la valorisation du patrimoine foncier et immobilier du Groupe SNCF. Chaque branche apporte à sa clientèle une réponse globale et performante grâce à la synergie entre ses composantes. L'ensemble forme les quatre univers de la conquête européenne du Groupe SNCF.

## Branche Voyageurs France Europe

EPIC activité VFE

Des transports internationaux aux nouvelles offres de services

VFE Partenaires

**COMMERCIAL**

- VOYAGES-SNCF.COM
- GLE-COMMERCE
- RAIL-EUROPE

**TRANSPORTEURS**

Offre de transport international :

- LYRIA
- ELIPSOS INTERNATIONAL
- ARTESIA
- EUROSTAR GROUP
- THALYS INTERNATIONAL
- SEA FRANCE
- RHEALYS

Offre de services :

- SYSRAIL DATA
- CRM SERVICES
- IDTGV

**GARES** (aménagement et commercialisation des espaces)

- A2C
- PARVIS

GIE Résarail 2000

Commercialisation aux réseaux étrangers de l'accès au système Résarail.

## Branche Infrastructure

EPIC activité Infrastructure

La valorisation du patrimoine et du savoir-faire SNCF

Patrimoine

- SNEF (Groupe Espaces Ferroviaires) : valorisation foncière et immobilière du domaine ferroviaire.
- ORFEA : hébergement (partenariat avec Accor) des personnels roulants de la SNCF.

Savoir-faire

- AREP : conception et exploitation technique des bâtiments, notamment de gares.
- SNCF INTERNATIONAL : expertise ferroviaire SNCF (mise en concession et assistance à la maîtrise d'ouvrage, pour l'exploitation et la maintenance) dans le monde entier.
- SYSTRA : n°1 mondial de l'ingénierie des transports collectifs, urbains et ferroviaires.

Cegetel

1<sup>er</sup> opérateur privé de télécommunication fixe en France (participation SNCF à 35 %).

SHEM

Filiale spécialisée dans la production d'énergie électrique (participation SNCF à 60 %).

## Branche Transport Public

EPIC activité Transport Public

L'offre de transport urbain et de services pour le transport public

Groupe Keolis

1<sup>er</sup> opérateur privé de transport public de voyageurs

**FRANCE**

- SLTC
- TRANSPOLE
- STUR
- CARIANE ATLANTIQUE
- COURRIERS MOSELLANS
- GROUPE SERA

**INTERNATIONAL**

- GOVIA
- CITYPENDELN, BUSSLINK
- CITYTRAFIK

Effia

Créateur de services pour le transport public

- SCETA PARC
- EFFIA VOYAGEURS
- EFFIA SERVICES
- CANAL T.P.
- MTI CONSEIL

## Branche FRET

EPIC activité Fret

L'expertise transport & logistique

Groupe Geodis

Prestataire européen de transport et logistique

**FRANCE**

- CALBERSON
- FRANCE EXPRESS
- GEODIS BM & FILIALES
- GEODIS LOGISTICS
- GEODIS OVERSEAS FRANCE & FILIALES

**EUROPE**

- GEODIS DEUTSCHLAND
- GEODIS BENELUX
- GEODIS UK
- GEODIS ITALIA
- GEODISTEISA
- GEODIS GRÈCE

**RESTE DU MONDE**

- GEODIS ASIE
- GEODIS AMÉRIQUE
- GEODIS AFRIQUE

Wagons

- FRANCE WAGONS : location de wagons à la SNCF, à des filiales ferroviaires ou à des tiers.
- ERMEWA : n°2 européen de la location de wagons et de conteneurs citernes.
- SGW (SOCIÉTÉ DE GÉRANCE DE WAGONS) : commercialisation de wagons spécialisés dans les transports de "vrac solide" (produits de carrières, minerais, combustibles...).
- CTC : gestion du pôle "Transcéréales" et de son parc de transport spécialisé.
- SEGI : atelier d'entretien rail-route.

Transport combiné

- CNCTRANSPORTS : service de transport (conteneurs) intermodal pour chargeurs, logisticiens et acteurs du monde maritime.
- C-MODALOHR EXPRESS : offre franco-italienne de transport ferroviaire de marchandises.
- NOVATRANS : acheminement des semi-remorques et des caisses mobiles des transporteurs routiers, à travers un réseau européen de 200 terminaux.
- DISTRICHRONO : transport multimodal de lots et charges.
- ECORAIL : transport par rail des déchets ménagers et industriels.
- FROIDCOMBI : transport de produits frais.
- ROUCH INTERMODAL : acheminement routier de marchandises.
- SEFERGIE : accompagnement des projets de développement du trafic.

Transport spécialisé

- STVA : société de transport de voitures neuves.
- LOGISTRA : commissionnaire spécialisé dans le transport des céréales.
- FRET INTERNATIONAL développement des trafics de fret sur longue distance.
- VFLI : fournisseur de prestations ferroviaires sur sites industriels, grands chantiers ou réseaux ferrés.
- SEALOGIS : opérateur multimodal fer/mer.

- Chiffres clés 2004
- Résultats et perspectives
- Avancées marquantes
- Idées marquantes

# Succès

En 2004, la SNCF affiche un résultat bénéficiaire et des indicateurs à la hausse dans tous les domaines. La plus vieille des idées reçues tombe. Une nouvelle SNCF émerge, fière de ses succès et forte de ses avancées.

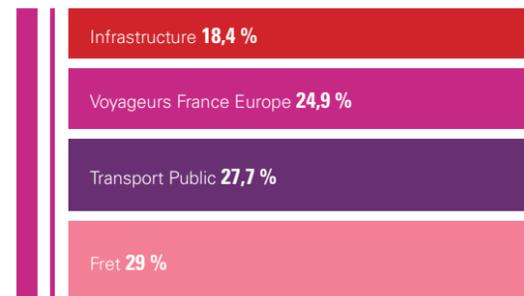
# Chiffres clés 2004

GROUPE SNCF <i>(en millions d'euros)</i>				ÉTABLISSEMENT PUBLIC <i>(en millions d'euros)</i>			
	2003	2003*	2004		2003	2004	
		pro forma					
<b>RÉSULTATS CONSOLIDÉS</b>							
Chiffre d'affaires hors taxes	22 523	20 839	22 059	Chiffre d'affaires	6 136	5 456	6 111
Excédent brut d'exploitation	1 563	1 350	1 735	Excédent brut d'exploitation	693	625	652
Résultat d'exploitation	150	65	647	Résultat d'exploitation	237	220	320
Résultat courant des sociétés intégrées	- 121	- 197	286	<b>Transport Public</b>			
Résultat net part du Groupe	11	11	323	Chiffre d'affaires	6 136	5 456	6 111
Investissements	2 143	1 974	2 066	Excédent brut d'exploitation	693	625	652
Endettement net	8 226	7 745	7 682	Résultat d'exploitation	237	220	320
<b>RÉSULTATS CONSOLIDÉS PAR BRANCHE D'ACTIVITÉ</b>							
<b>Voyageurs France Europe</b>							
Chiffre d'affaires	5 166		5 501	<b>Fret</b>			
Excédent brut d'exploitation	645		880	Chiffre d'affaires	6 287		6 393
Résultat d'exploitation	257		523	Excédent brut d'exploitation	- 67		59
<b>Infrastructure</b>							
Chiffre d'affaires	4 934	3 930	4 054	Excédent brut d'exploitation	- 429		- 245
Excédent brut d'exploitation	292	147	144	<b>Trafic annuel voyageurs</b>			
Résultat d'exploitation	85	17	50	<i>Nombre de voyageurs transportés (en millions)</i>			
<b>Services Trains Express Régionaux</b>							
Chiffre d'affaires	9,14		9,56	Grandes Lignes et services régionaux			
Excédent brut d'exploitation	0,22		0,22	hors Île-de-France			
Résultat d'exploitation	0,22		0,22	Services régionaux Île-de-France			
<b>Services Île-de-France</b>							
Chiffre d'affaires	9,99		9,94	<i>Nombre de voyageurs/kilomètre (en milliards)</i>			
Excédent brut d'exploitation	0,22		0,22	TGV			
Résultat d'exploitation	0,22		0,22	Sud-est			
<b>Autres trains Grandes Lignes</b>							
Chiffre d'affaires	13,48		13,41	Atlantique			
Excédent brut d'exploitation	1,45		1,45	Nord-Europe			
Résultat d'exploitation	1,45		1,45	Province/province			
<b>Traffic annuel fret</b>							
<i>Tonnage transporté (en millions de tonnes)</i>							
120,70 — 117,40							
<i>Nombre de tonnes-kilomètres (en milliards)</i>							
46,84 — 45,12							
<b>Comptes annuels (en millions d'euros)</b>							
<i>Chiffre d'affaires hors taxes</i>							
14 742 — 15 526							
<i>Excédent brut d'exploitation</i>							
756 — 1 147							
<i>Résultat d'exploitation</i>							
- 109 — 377							
<i>Résultat courant*</i>							
- 204 — 328							
<i>Résultat net</i>							
490 — 50							
<b>Investissements</b>							
1 768 — 1 915							
<b>Endettement net de gestion</b>							
7 004 — 7 083							

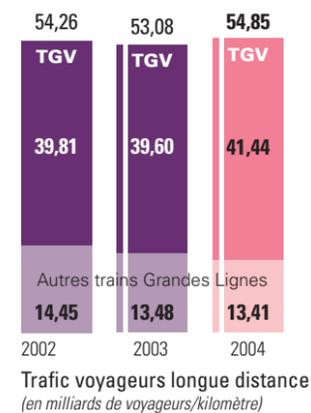
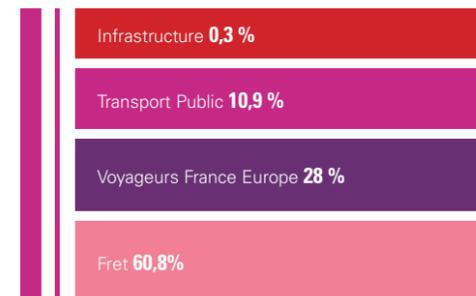
\* Deux variations de périmètre affectent la comparabilité des exercices 2003-2004 : la mise en équivalence de Kéolis (1<sup>er</sup> septembre 2004) et celle de Cegetel SAS (31 décembre 2003). Le compte de résultat pro forma tient compte de ces variations de périmètre.

\* Hors dividendes SNCF Participations

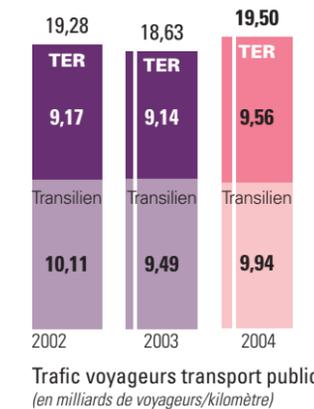
## Répartition du chiffre d'affaires consolidé par branche



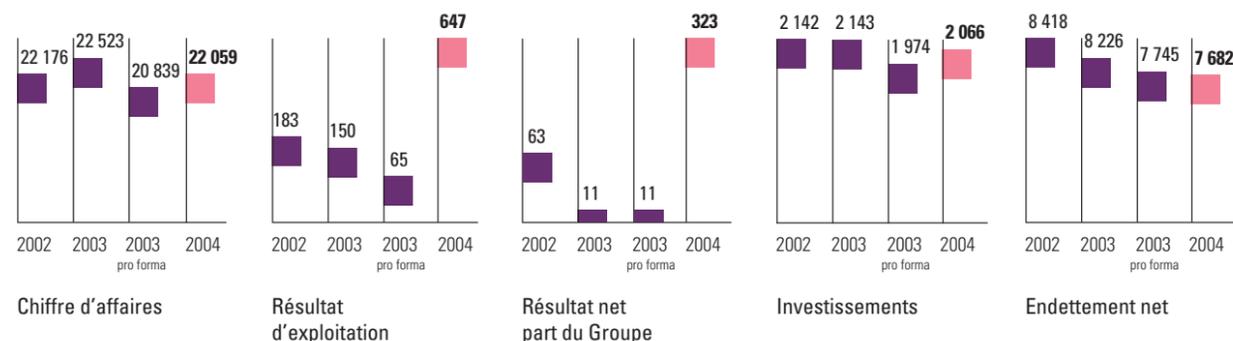
## Répartition du chiffre d'affaires consolidé par branche à l'international



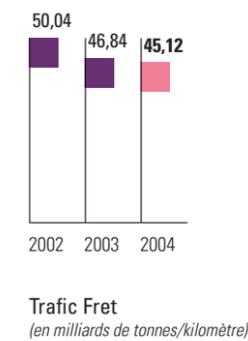
## Voyageurs (données EPIC)



## Résultats consolidés (en millions d'euros)



## Fret (données EPIC)



## Infrastructure (données EPIC)



# Résultats et perspectives



Engagements tenus ! En 2004, le Groupe SNCF est bénéficiaire. Tous les indicateurs progressent dans toutes les branches et l'autofinancement des investissements fait un pas de géant.

## Le Groupe est sur son plan de marche

**Chiffre d'affaires : 22 059 M€**, en hausse de 5,9 % à périmètre constant, une performance portée davantage par une mobilisation interne pour une maîtrise des charges que par la légère reprise économique.

**EBE et résultat courant : en très nette progression.** L'excédent brut d'exploitation fait un bond de 28,5 % à 1 735 M€, et malgré une hausse des charges de péages et d'électricité de 134 M€, le résultat d'exploitation atteint 647 M€ en hausse de 582 M€ et le résultat courant bascule en positif à + 286 M€ (contre - 197 M€ en 2003).

**Résultat net : + 323 M€**, positif pour la 3<sup>e</sup> année consécutive, mais dans des proportions jamais atteintes (+ 11 M€ en 2003 et + 63 M€ en 2002).

**Capacité d'autofinancement : 1 295 M€, soit + 28 %.** Le Groupe SNCF fait un pas de géant vers l'autofinancement de ses investissements par l'exploitation. En 2004, les investissements nets financés sur fonds propres augmentent de 138 M€ (à 1 488 M€) et le manque de capacité d'autofinancement se réduit à - 192 M€ (contre

- 340 M€ en 2003). L'objectif d'autofinancement total des investissements fixé à 2006 est en vue. **Endettement net stabilisé** à 7 682 M€, en légère amélioration de 0,8 %, malgré l'effort d'investissement consenti pour préparer l'avenir.

## Le signe de changements durables

L'amélioration des résultats reflète la mobilisation des cheminots dans les programmes de performances. La dynamique commerciale fait 200 M€ de mieux que le budget 2004 et l'accélération du programme Talent génère 74 M€ d'économies sur les achats (contre 56 M€ en 2003). La progression des fondamentaux est particulièrement nette. La régularité moyenne des TER gagne 1,7 point et celle des trains de Grandes Lignes, 0,7 point. Les événements de sécurité chutent de 22 %. L'efficacité industrielle s'installe avec une progression de 7 % du taux de remplissage des trains de fret. Des performances opérationnelles qui sont autant d'acquis pour l'avenir.

## La contribution de toutes les branches

**La branche Fret** se redresse. Son chiffre d'affaires s'établit à 6 393 M€ en hausse de 1,7 %, son EBE passe en positif à 59 M€ et sa perte d'exploitation se réduit de 43 % à - 245 M€.

Fret SNCF est en avance sur son plan de redressement et réduit sa perte d'exploitation de 130 M€ à - 295 M€. Geodis accélère sa croissance de + 33 % (+ 82 M€) et le Sernam réduit ses pertes de 38 % (- 42 M€). Mais les difficultés de CNC et la restructuration de VFLI pèsent pour 30 M€ sur les résultats de la branche Fret.

**La branche Transport Public** réalise la plus belle progression. Son chiffre d'affaires fait un bond de 12 % à 6 111 M€, stimulé par la hausse des trafics de 4 % pour TER et Transilien, et par la remarquable performance de Keolis (+ 15 %) tant en France qu'à l'international. L'EBE ressort à 652 M€ grevé par des investissements massifs en vidéosurveillance et en billetterie. Au final, le bénéfice d'exploitation de la branche progresse de 45 % à 320 M€.

**La branche Voyageurs France Europe** confirme sa croissance rentable. Son chiffre d'affaires progresse de 6 % à 5 501 M€ malgré la concurrence vive des compagnies aériennes "low cost" et un marché du tourisme atone. Les multiples innovations commerciales dynamisent le trafic : + 4 % pour le TGV, + 10 % pour Eurostar et + 2 % pour Thalys. L'expansion du e-commerce de voyages-sncf.com (+ 71 %) et la maîtrise des coûts génèrent une progression spectaculaire de l'EBE à 880 M€ (+ 37 %)

et du résultat d'exploitation à 523 M€ (+ 104 %). **La branche Infrastructure** améliore légèrement ses performances, mais cherche encore son équilibre. À périmètre constant, son chiffre d'affaires progresse de 3 % à 4 054 M€, son EBE s'établit à 144 M€ et son résultat d'exploitation s'améliore nettement à 50 M€ (+ 188 %).

La poursuite des efforts de productivité, la montée en puissance des travaux du TGV Est Européen (90 M€) et la dynamique de l'Ingénierie à l'international réduisent la perte d'exploitation à - 2 M€ (contre - 28 M€ en 2003), mais le déficit de la convention de gestion avec RFF se dégrade à - 50 M€ (contre - 29 M€). L'année 2004 restera marquée par la mobilisation des équipes de l'Infrastructure pour assurer la surveillance du réseau (155 000 heures) suite aux menaces proférées par le groupe AZF.

## Les perspectives stratégiques s'accroissent

Confirmer le plan de marche bénéficiaire dans chacune de ses branches : c'est l'objectif 2005 du Groupe SNCF qui s'attaque à ses foyers de perte.

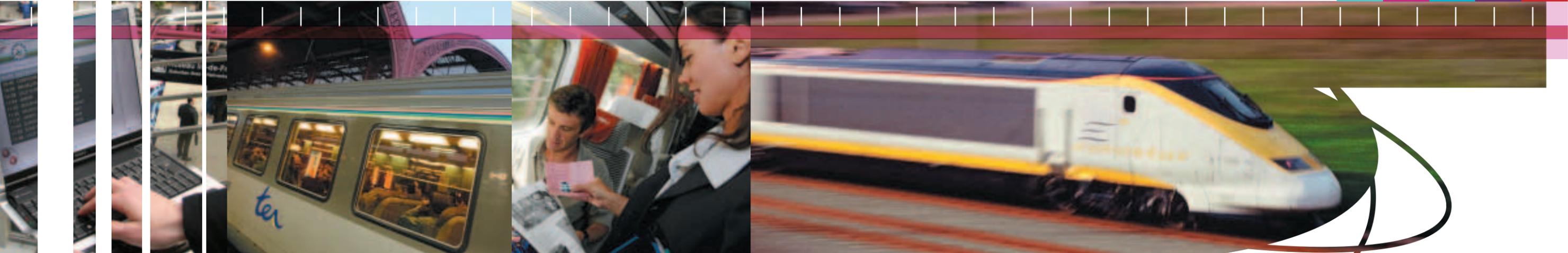
**La branche Fret** engage la réorganisation profonde de CNC et la reprise du Sernam par un autre opérateur. Le feu vert donné par la Commission Européenne en mars 2005 au plan Fret va libérer l'apport en capital de 1,5 milliard d'euros prévu sur 3 ans et accélérer la modernisation de l'activité.

**La branche Transport Public** s'attèle à l'équilibre de ses trains interrégionaux et à la conquête de la régularité du Transilien dans le cadre d'un plan conçu avec toutes les parties prenantes.

**La branche Infrastructure** connaîtra en juillet 2005 le résultat de l'audit engagé par RFF et la SNCF sur l'état de l'infrastructure ferroviaire et l'efficacité de la maintenance. Il aidera à définir un modèle économique équilibré qui garantit la sécurité et la performance du réseau.

2005 est aussi l'année de la mise au point de l'étape 2006-2008 du Projet Industriel pour faire du Groupe SNCF le groupe de service public leader du transport en Europe.

# Avancées marquantes ■ ■ ■ ■ ■



## Eurostar : 10 ans et + 15 %

En 10 ans, Eurostar a transporté près de 60 millions de voyageurs, relevé le défi de la concurrence des compagnies aériennes "low cost" et classiques, et gagné 66 % du trafic Paris-Londres et 63 % du trafic Bruxelles-Londres. Pour son 10<sup>e</sup> anniversaire, Eurostar s'offre une progression record de 15 % de son chiffre d'affaires et une deuxième naissance : nouveaux tarifs, nouveaux services, et perspective bénéficiaire à 2007.

## VOYAGES-SNCF.COM : TRAFIC RECORD

En 2004, le site de réservation et de voyages de la SNCF pulvérise tous les records de ventes en ligne et ses propres objectifs avec un chiffre d'affaires de 26,9 millions d'euros, dont 94,4 % de billets de train, et déjà plus de **15 % des ventes** Grandes Lignes à son actif. Le secret ? Une utilisation accrue du haut débit par les internautes français et la nouvelle ergonomie du site qui simplifie le dialogue.

## SAINT-GERMAIN-EN-LAYE/NOISY-LE-ROI : LES LIAISONS DU FUTUR

La nouvelle ligne ferroviaire relie deux villes de la banlieue parisienne et 5 gares au passage en 9,8 km et 13 minutes. Elle inaugure les liaisons interbanlieue attendues par les voyageurs. C'est aussi le **laboratoire des futurs trains** de la SNCF, entièrement accessibles aux personnes à mobilité réduite et équipés d'un système de vidéosurveillance embarqué.

## Trafic TER : + 6,6 %

Le TER reprend son souffle et marque des points dans la guerre des modes. Le trafic progresse de 6,6 % et le **programme de fidélisation** s'accélère avec le déploiement des Centres de Relation Clients. Sur ces plates-formes régionales dédiées aux clients du TER, des conseillers fournissent des services à distance (tarifs, horaires, nouveautés) et répondent à toutes les questions d'intermodalité. En cas de perturbation du trafic, les clients sont alertés par SMS ou mail personnalisé.

## Dialogue social : l'accord historique

Le 28 octobre 2004, 7 organisations syndicales représentant près de 80 % des personnels signent avec la Direction de la SNCF l'accord sur "l'amélioration du dialogue social et la prévention des conflits". Aboutissement de deux ans de discussion, l'accord rompt avec la culture de confrontation au profit d'une concertation productive. C'est une **révolution des mentalités**, un acte de responsabilité partagé, une avancée pour les clients de la SNCF et pour l'avenir du service public.

## Fret : 1 000 locomotives

La réussite du Plan Fret 2006 passe par un gain de productivité fixé à 20 % et impose le **renouvellement massif** du parc de matériel. En 2004, la SNCF réceptionne 210 nouvelles locomotives électriques, commande 400 locomotives diesel, en remotorise 200 autres, et entame la rénovation des locomotives de manœuvre avec l'achat de 160 engins. Total : 1 000 locomotives plus disponibles, plus adaptées aux nouveaux trafics et moins polluantes, soit **50 % du parc** modernisé pour 1,6 milliard d'euros engagés sur 10 ans.

# Idées marquantes ■ ■ ■ ■



## ***iDTGV*** : une nouvelle manière de voyager

Le 6 décembre 2004, l'aller Paris-Marseille en avion était à 23 euros prix d'appel, contre 19 euros en TGV d'un nouveau type. **L'innovation** ? Une réservation en ligne jusqu'à 4 mois à l'avance et le choix du voyage : 100 % détente en version *Zen* ou 100 % divertissement en version *Zap*. De **nombreux services** sont disponibles en voiture-bar (kit sommeil ou location de films) et un salon propose massages, découvertes de solutions "high-tech" ou de produits du terroir. Résultat : 20 000 billets vendus le jour du lancement sur Paris-Toulon.

## J'aime le train : la SNCF dans la vie

L'édition 2004 de l'opération "J'aime le train" a confirmé **l'attachement des Français** à leur train et leur estime pour ceux qui le font avancer. En une semaine, 500 000 visiteurs ont découvert les coulisses, les métiers et les technologies de la SNCF, guidés par 10 000 cheminots dans 65 gares et 200 établissements à travers la France. L'occasion de comprendre l'énorme machine qu'est la SNCF et de faire évoluer le capital sympathie de l'entreprise.

## Corail Lunéa : les belles nuits de la SNCF

Une nouvelle livrée bleu nuit, une **nouvelle ambiance** velours, moquette, couette, et des prix attractifs : Corail Lunéa réinvente **le train de nuit** sur Paris-Vintimille, puis Paris-Hendaye et Paris-Toulouse. D'ici à fin 2007, le bien-être Corail Lunéa gagnera les 257 voitures couchettes du parc pour un investissement de 5 millions d'euros.

## KOREAN TRAIN EXPRESS : LE GROUPE ET L'ASIE

Inauguration de KTX le 30 mars 2004, inspiré du TGV français, à 300 km/h sur le premier tronçon à grande vitesse (280 km) de la ligne Séoul-Pusan (410 km). KTX couvre la distance en 2 h 40 et attend un trafic de 80 millions de voyageurs par an. C'est une démonstration exemplaire de **la vitalité du Groupe SNCF**. Trois filiales – SNCF International, Systra et Arep – ont apporté leur savoir-faire en matière de formation des agents, de construction des ouvrages d'art et des voies, de maintenance et de conduite. C'est l'aboutissement d'un chantier de 10 ans.

## 3635 ET SMS+ : LA SNCF EN DIRECT

Désormais, un seul numéro de téléphone suffit pour accéder à **tous les services** de la SNCF en prononçant simplement le nom du service demandé : "horaires," "billets," "trafic"... ou en tapant sur les touches de son clavier. Le 3635 reçoit 120 000 appels par jour en moyenne et jusqu'à 800 000 appels les jours de trafic perturbé. Autre porte d'accès, le service SMS+ permet de connaître en **temps réel** l'état du trafic à partir d'un mobile et via le 6 3635. Il permet aussi d'annuler ou d'échanger un billet réservé sur voyages-sncf.com

## Prem's : petits prix et gros volumes

Quand les compagnies "low cost" attaquent la SNCF sur les prix, **la réponse** est instantanée, c'est Prem's : un prix d'appel valable sur 300 TGV et 200 Corail, sans aucune condition d'aller-retour ou de séjour, et 10 000 places disponibles par jour, soit la capacité de 60 avions. Un petit prix sans compromis sur la **qualité du service** et étendu à la 1<sup>ère</sup> classe. Total : 4,5 millions de billets vendus en 2004.

- La SNCF se rapproche...
- La SNCF innove...
- La SNCF s'invente...
- La SNCF s'engage...

# élan

La culture client irrigue toutes les branches,  
la culture d'innovation se montre et les idées d'avance foisonnent,  
un nouveau service public se dessine, engagé, moderne, compétitif,  
la SNCF donne sa vraie mesure et prend son élan.

# La SNCF se rapproche...

+ de 10 000

cheminots mobilisés par l'opération "J'aime le train" 2004



## La SNCF avance avec ses agents

**Le dialogue social est en marche.** 2004 restera l'année de toutes les négociations et de tous les accords. Premier accord salarial signé depuis 1996, accord sur le départ en retraite volontaire de certains contractuels, accord sur l'accompagnement social du Plan Fret, et double accord majeur pour la qualité du service.

Le premier répond à une attente générale des clients de la SNCF : éviter la grève ou, dans tous les cas, limiter ses conséquences.

En 2004, 7 des 9 organisations syndicales (soit 80 % des voix) signent l'accord sur "l'amélioration du dialogue social et la prévention des conflits".

Dès qu'un différend survient, les signataires s'engagent à déclencher une démarche de concertation immédiate. En cas d'échec de la concertation, le dépôt de préavis doit respecter un délai de prévenance de 24 h.

Le plan de transport assuré, trains et horaires, est alors soumis pour approbation aux organisations syndicales avant d'être rapidement communiqué aux clients.

**Résultat :** 170 démarches de concertation ont été déclenchées depuis l'accord, 23 % ont débouché sur un préavis, et 14 % des préavis se sont concrétisés par une grève.

Le deuxième accord majeur porte sur l'évolution des métiers de la conduite : extension des missions des conducteurs de ligne aux parcours internationaux de fret et des conducteurs de manœuvre aux dessertes de courte distance pour assurer la croissance des trafics fret ; création d'un métier de conducteur de tram-train pour répondre aux demandes des clients du transport public. L'élargissement des compétences s'accompagne d'une augmentation de la rémunération.

**Là où les agents vivent,** la SNCF agit aussi.

L'idée est de veiller à l'amélioration des conditions de vie des agents mais aussi des autres personnes vivant dans les quartiers d'habitat social, tout en favorisant celui de ses clients. Concrètement, la SNCF s'engage à soutenir humainement et financièrement des projets qui facilitent le lien social entre les populations de ces quartiers. 6 régions pilotes ont été choisies et 10 projets portés par des associations ou des collectivités locales seront soutenus en 2004 et 2005.

Vue de l'extérieur, la SNCF progresse : ses trains modernes, ses offres originales et ses nouvelles technologies surprennent et séduisent le grand public. Vécue de l'intérieur, la SNCF se transforme : son organisation s'assouplit et des agents s'expriment. L'image de la SNCF change aux yeux de tous, et les résultats bénéficiaires renforcent l'estime des uns et la motivation des autres.

## La SNCF est dans la vie des Français

Après l'incroyable succès du Train Capitale organisé en 2003 sur les Champs-Élysées, la SNCF inaugurerait un autre rendez-vous avec les Français tout aussi apprécié.

"J'aime le train" 2003 invitait 10 000 collégiens à découvrir l'envers du décor de la SNCF et à prendre les commandes d'un train. Son millésime 2004 étend l'invitation à tous les Français et multiplie les découvertes. Ici, les cheminots racontent et font partager leur passion du train. Là, on visite les coulisses et l'on comprend comment fonctionne un poste d'aiguillage, comment changer un nez de TGV ou comment entretenir les voies dans le contexte de trafic intense. Ailleurs, on vit la vie d'un contrôleur, d'un conducteur de TGV ou d'un vendeur au guichet. En une semaine, les 23 régions SNCF orchestrent plus de 250 événements, 200 établissements vivent portes ouvertes, 65 gares montrent leurs coulisses, et 10 000 cheminots de tous les métiers s'activent à faire aimer leur train et leur entreprise. Le résultat est à la mesure : 500 000 visiteurs conquis, les médias saluent

largement l'opération et le capital sympathie de la SNCF fait un nouveau bond dans l'esprit de tous les Français.

**Témoins quotidiens** de la vie en société, les agents de la SNCF interviennent dans les écoles pour participer au plus tôt à l'éducation de ses usagers de demain. L'animation "train expliqué, sécurité assurée" fait découvrir les dangers de l'univers ferroviaire aux élèves de primaire et les rend acteurs de leur sécurité. Dans les collèges, la vidéo réalité "Vies en jeux" montre des comportements dangereux et répréhensibles filmés dans les sites ferroviaires et lance le débat.

En 2004, 350 agents volontaires ont sensibilisé plus de 100 000 jeunes à la sécurité ferroviaire, au respect des règles, des équipements et des autres.

## La SNCF progresse pour ses clients

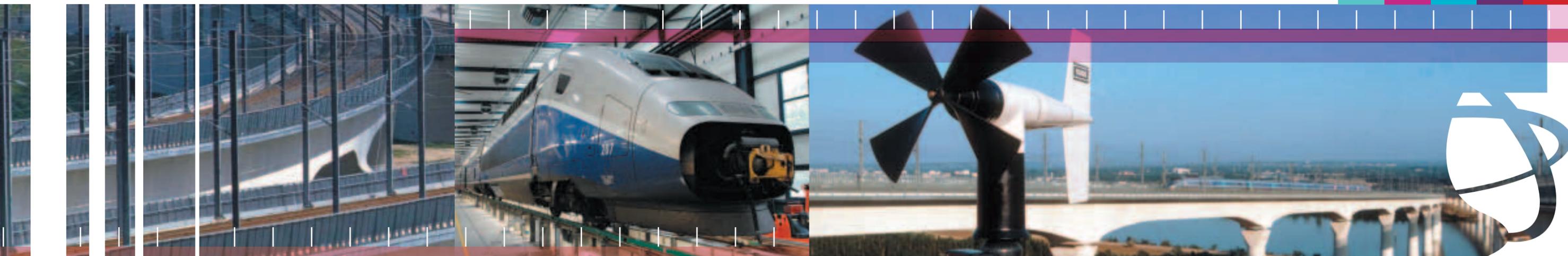
En 2004, le pilotage de la SNCF s'organise au plus près des clients, qui découvrent leur interlocuteur unique et responsable, et le service à la mesure de leurs attentes.

**Les clients du fret** veulent plus de réactivité : abaisser le délai de réservation. Le Centre de Service Clientèle pilote leurs demandes, trace l'acheminement de bout en bout et s'engage à la livraison à l'heure près.

**Les régions** attendent la tenue des engagements contractuels en termes de qualité de service, de chiffre d'affaires et de coûts. Le manager de ligne TER est le garant de cette promesse. Interlocuteur des voyageurs, il notifie leurs attentes (un horaire mieux adapté, un train mieux entretenu...), assure le relais auprès des opérationnels du TER et coordonne leurs actions, le tout en relation étroite avec les élus locaux. Une centaine de managers de lignes TER sont déjà sur le terrain. En Île-de-France, les comités intergares suivent la même logique de la qualité du service d'un bout à l'autre du voyage. En 2004, plus de 100 réunions ont permis de traiter des problématiques spécifiques et localisées, avec une participation moyenne des communes de 71 %.

**Les voyageurs** comparent les modes de transport et découvrent la nouvelle compétitivité de la SNCF : les petits prix *Prem's* ou *Dernière minute*, le confort personnalisé en *iDTGV*, la billettique sans billet par Internet, les canaux d'informations en situation perturbée au 6 3635 ou par SMS, sans oublier le Wi-Fi et le shopping en gare. Les programmes de fidélisation des grands voyageurs et les Centres de Relation Clients du TER concrétisent la démarche de satisfaction active engagée par la SNCF.

# La SNCF innove...



La SNCF imagine ses innovations en interne et depuis toujours. C'est ainsi que l'entreprise a mené de front toutes ses révolutions : de la grande vitesse, d'Internet, des services aux clients, du confort du matériel et des prouesses de l'infrastructure. Aujourd'hui, la SNCF fait de l'innovation le tremplin de son ambition de leader et sa nouvelle image d'entreprise battante s'impose et signe : *"donner au train des idées d'avance"*. En 2004, la Recherche de la SNCF imagine, modélise, teste et fait avancer le train sous toutes ses facettes et à la demande de toutes les activités.

## Le confort n'a pas de limite...

Pour inventer le train de demain, les chercheurs de la SNCF adoptent une démarche prospective proche du concept-car de l'automobile : **le concept-train**. La démarche s'inspire des rêves des clients et s'adjoint le talent d'équipes multidisciplinaires de designers, de concepteurs automobiles et d'architectes. Résultat : des maquettes futuristes de matériel Transilien et de TGV à 2 niveaux, des espaces toilettes 100 % hygiène et un espace bagages sécurisé.

**En gare, le climat** va s'améliorer grâce à une méthodologie de simulation qui intégrera les multiples paramètres (volumes, matériaux, météo, nombre de voyageurs et de portes...). Après s'être attaquée au bruit de roulement des trains, ce qui s'est concrétisé par le développement de matériels roulants ou de composants de voies plus silencieux, le bruit des freins fait aussi l'objet de recherches. La SNCF a modélisé le crissement produit par les freins à disques du TGV et développé, pour une utilisation dans

les triages, des freins de voies silencieux. Par ailleurs, le développement de modèles permettant de réduire le bruit des ponts métalliques a donné lieu à des applications concrètes.

## Les défis de la régularité

**Pour anticiper les incidents** et limiter au maximum les perturbations qui s'ensuivent, des capteurs ont été adaptés sur les aiguillages. Ils repèrent tout dysfonctionnement de la commande et du contrôle des aiguilles. L'enjeu : réduire de 50 % les incidents et évoluer vers une maintenance prédictive. **Et pour mieux gérer les perturbations**, les chercheurs ont mis au point le logiciel *Excalibur* de supervision du réseau national et d'aide à la décision. Il alerte l'opérateur de tout événement ayant un impact sur les circulations, calcule la durée probable de l'incident, propose les plans d'actions adaptés (détournement, transbordement...), et diffuse automatiquement l'information à tous les agents via l'Intranet de la SNCF.

## Les leviers de la productivité

**Jumeler deux trains de fret** en un seul convoi est désormais possible grâce à un système de radiocommande qui permet de piloter la locomotive secondaire, insérée en milieu de train, à partir de l'engin de tête. L'allongement des trains et l'accroissement de leur charge permettent des gains de productivité conséquents en termes d'utilisation des sillons et de coût de traction. Prochain défi des chercheurs de la SNCF : adapter le concept testé aux différents modèles de locomotives, et explorer la dynamique des trains longs pour repousser les limites des convois.

## Pionnier de la grande vitesse

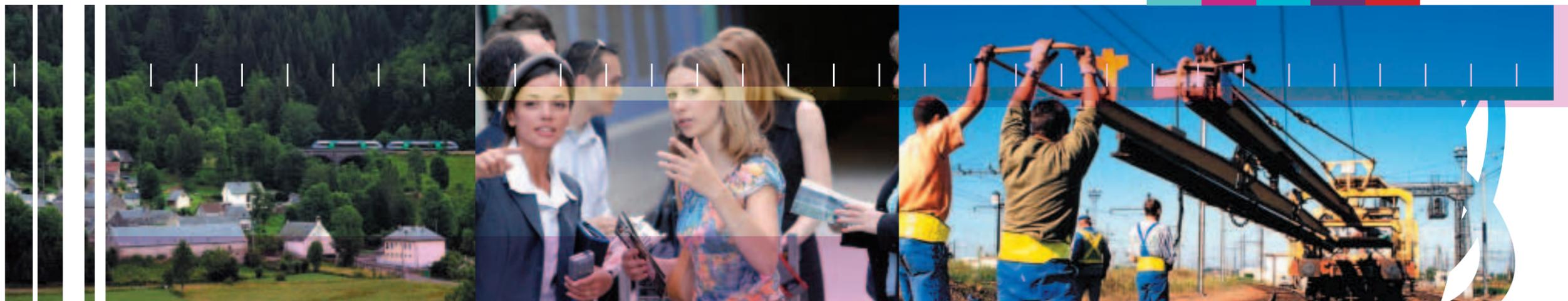
Le confort et la sécurité des circulations relèvent avant tout de la qualité de la voie. Très largement employées par la SNCF depuis l'origine, les voies ballastées présentent de nombreux avantages par rapport à la dalle classique : un faible coût de construction, une flexibilité de mise en œuvre et de maintenance, de moindres émissions acoustiques et l'amortissement des vibrations engendrées par les circulations, sans oublier le drainage des eaux pluviales. Pour comprendre le comportement de la couche de roches concassées au passage des trains, les chercheurs de la SNCF utilisent les connaissances scientifiques acquises sur les milieux granulaires et modélisent chaque caillou. Ce code granulaire permettra d'adapter la voie à des vitesses plus élevées dans les meilleures conditions de sécurité.

## "Coup de Pouce" Recherche

Résoudre un problème en partant de l'idée d'un agent qui le rencontre tous les jours, c'est le principe du Coup de Pouce Recherche. Exemple d'une innovation permettant de limiter le bruit émis par les freins de voie dans les gares de triage du fret : 120 décibels (A), une réelle nuisance pour les agents comme pour les riverains. L'idée : atténuer l'onde de vibration générée par le freinage en usinant superficiellement le rail freineur qui vient frotter sur les roues des wagons pour les ralentir. La démarche : la hiérarchie de l'agent "créateur" fait remonter l'idée à l'animateur "innovation" national, qui la soumet à la direction de l'Ingénierie et à un chercheur spécialisé en acoustique. L'avis est favorable et conformément à la règle du Coup de Pouce, c'est l'agent lui-même qui développe son projet dans le cadre de ses fonctions. Les premiers tests montrent une baisse significative du niveau sonore : 80 décibels (A) à performances de freinage égales. Les chercheurs prennent le relais pour développer la solution finale à ce problème vieux comme le train qui aura pris moins de deux ans à se résoudre.

# La SNCF s'invente...

**8** millions d'euros d'économies en 2004 grâce à l'innovation des agents



Signe des temps, la SNCF transforme son management à travers des démarches participatives, c'est-à-dire en faisant remonter les problèmes, les énergies et les idées. Avis à ceux qui pensent que la SNCF est encore une entreprise sclérosée.

## Les agents croient en l'innovation

Depuis toujours, la SNCF mise sur l'innovation et en fait la source de ses progrès techniques, économiques et sociaux. Le mouvement ne cesse de s'amplifier : 6 600 idées proposées en 1999, 7 500 en 2003, 9 000 en 2004. En 5 ans, les gains potentiels issus des idées des agents équivalent à l'investissement de 3 TGV à 2 étages. Un bénéfice partagé : toute idée appliquée est récompensée.

Fin 2004, l'Institut du Management mène l'enquête auprès de 6 000 agents pour mesurer leurs attentes et leurs freins en la matière. Les réponses sont unanimes : 95 % des agents croient en l'innovation, pour eux et pour l'entreprise. Pour 70 %, la meilleure récompense est de voir son idée appliquée. Le management par l'innovation se met en place.

## 229 porteurs d'idées au rendez-vous

**La dynamique de l'innovation** se structure. 4 boosters de l'innovation participative sont chargés de simplifier le processus, de former le réseau des animateurs (23 en régions et 10 dans les directions centrales), de lancer un logiciel d'accès aux innovations et d'organiser les premiers "Rendez-vous de l'innovation participative". Le jour J, c'est l'effervescence : 229 agents créateurs sont venus présenter leurs idées à 100 décideurs d'établissement, de région et du siège, aidés de 60 spécialistes de toutes les directions centrales pour juger de leur faisabilité. La présence de personnalités reconnues du monde de l'innovation et de la presse valorise toutes les parties prenantes à la démarche. Premier constat : les idées émergent de toute la SNCF. 39 % des créateurs sont des agents d'exécution, 31 % des agents de maîtrise et 30 % des cadres. 9 activités sont en lice, Infrastructure (81 idées), Matériel (48), Voyageurs France Europe (40), et Traction (20) en tête.

## Un moteur du changement

À l'issue des rendez-vous, 131 idées sont retenues dont 17 en 2<sup>e</sup> chance, preuve de la ténacité des créateurs. Engagement est pris d'accélérer le processus : toute idée proposée est examinée dans un délai de 3 mois maximum, et d'affecter une ligne budgétaire spécifique à tous les échelons de décision pour faciliter la mise en œuvre des idées retenues. S'ensuit une vague d'innovations prometteuses : 3 800 idées émergent au 1<sup>er</sup> trimestre 2005, soit 50 % de plus qu'au 1<sup>er</sup> trimestre 2004. La SNCF se transforme, les spécialistes se mettent au service des opérationnels, le dialogue s'ouvre. **La rénovation managériale** est en marche et le pilotage des résultats par l'innovation est en vue.

## Exemples d'innovations retenues

- Comment améliorer la qualité du service Auto-Train ? Un appareil de mesure facilite le chargement des véhicules en évitant le frottement des barres de calage et réduit sensiblement les litiges à l'arrivée.
- En cas de malaise d'un voyageur sur un parcours longue distance en TGV ou en Corail, c'est au contrôleur d'agir. La trousse de secours très pratique qui permet de gagner un temps précieux est l'idée d'un agent.
- Comment augmenter la disponibilité des voitures, source évidente de performances ? En réduisant le temps de maintenance. L'innovation est technique : c'est une machine à détartrer qui évite le démontage des soupapes et des réchauffeurs d'eau.
- En cas d'agression d'un contrôleur isolé, il suffit d'un boîtier discret et efficace pour déclencher une alarme de 110 décibels et appeler les renforts tout en déstabilisant l'agresseur. Un exemple d'idée retenue en 2<sup>e</sup> chance à l'heure où l'entreprise fait de la sûreté une priorité.

# La SNCF s'engage...

**810** millions d'euros investis dans les infrastructures et systèmes de sécurité en 2004



## La sécurité, valeur première

En 2004, tous les indicateurs et les audits de sécurité affichent une nette amélioration malgré un trafic en hausse. Globalement, les événements de sécurité diminuent de 22 %. Les accidents aux conséquences graves passent de 151 à 121 et les événements critiques, y compris aux passages à niveau, tombent de 252 à 175, soit les niveaux les plus bas depuis plusieurs années. Mais 5 accidents d'exploitation aux conséquences mortelles pour certains assombrissent la statistique, et la menace proférée par le mystérieux groupe AZF mobilise 155 000 heures de surveillance du réseau par les équipes de l'Infrastructure.

En 2004, la SNCF renforce les bases de sa sécurité. Un programme de prévention des risques professionnels définit les 12 risques majeurs sur lesquels l'entreprise doit porter ses efforts, et guide chaque établissement dans l'élaboration de son propre plan d'actions pour 2005. La SNCF achève l'équipement du parc voyageurs en système de fermeture automatique des portes et investit un budget de communication conséquent pour en finir avec les comportements à risques en zone très dense, l'activation des signaux d'alarme et la descente sur les voies en particulier.

## Conjuguer performance et générosité

Savoir repérer la fragilité sociétale d'une gare et y répondre avec dignité et citoyenneté : c'est l'une des actions de la Mission Solidarité de la SNCF. En partenariat avec des associations spécialisées, elle aide le personnel des gares à trouver les meilleures solutions pour les personnes en errance. Par ailleurs, elle développe avec les activités différentes initiatives : chantiers d'insertion générant plus de 120 emplois aidés, prévention par le sport... L'Action sociale de la SNCF multiplie les initiatives de solidarité : voitures d'hébergement d'urgence pour les SDF les nuits de grand froid, chantier d'insertion employant une dizaine de personnes à l'embellissement paysager des abords de voies du Transilien, ou plan de réinsertion de chômeurs de longue durée en partenariat avec des entreprises locales... La SNCF devient bénéficiaire et reste solidaire.

En 2004, la SNCF affiche des résultats bénéficiaires et diffuse dans le même temps sa Charte du service public à 2 millions d'exemplaires. Preuve qu'une entreprise publique peut être performante, affronter la concurrence et viser la première place de son secteur en Europe, sans renoncer à ses valeurs et à sa raison d'être : le service de la collectivité nationale et de tous les citoyens.

## Le service public moderne est né

Fruit d'une large contribution des cheminots, des associations de consommateurs et d'usagers, la Charte du service public affiche, aux yeux de tous, les engagements quotidiens de la SNCF et affirme la modernité d'un service public bien dans son temps.

**Efficace.** La SNCF s'engage à générer un bénéfice raisonnable pour financer son développement et tient ses promesses en 2004. Le dynamisme commercial lui permet de réaliser des recettes conformes à ses prévisions ambitieuses et la poursuite du programme Talent assure une remarquable maîtrise des charges et en particulier des achats.

**Ouvert.** Le service public franchit une étape majeure du dialogue social, élément essentiel du service public, en 2004 avec la signature du premier accord salarial en 10 ans par 5 organisations syndicales, et la signature historique de l'accord sur l'amélioration

du dialogue social et la prévention des conflits par 7 organisations syndicales représentant près de 80 % des cheminots. C'est le signe d'une prise de responsabilité collective, et la perspective d'un dialogue social productif où la grève ne sera plus que le recours ultime et maîtrisé.

**Accessible,** le train l'est devenu plus que tout autre mode de transport par ses petits prix proposés à tous les voyageurs quels que soient leur âge et le canal de distribution choisi, et le sera encore bien davantage à l'issue du grand chantier en direction des voyageurs handicapés et des personnes à mobilité réduite. C'est une priorité de la SNCF qui équipe les TER et les Corail de plates-formes d'accès, de sièges et de toilettes spécialement aménagées, lance un appel d'offre pour l'achat de rampes d'accès aux trains, adapte ses 1 200 nouvelles bornes libre-service et la hauteur de ses guichets, s'engage à multiplier par 3 les places adaptées aux handicapés dans les TGV et à rendre 725 gares (contre 250 aujourd'hui) 100 % accessibles à travers la France en 10 ans.

**Non polluant.** Autre volet de la performance durable de la SNCF, le respect de l'environnement fait l'objet de nombreuses innovations.

Les chantiers anti-bruit se multiplient : nouvelles semelles de frein pour les TGV, murs anti-bruit en zone urbaine, absorbeurs de vibrations sur les rails, modification des ponts métalliques et équipement des 15 000 wagons de fret pour 300 millions d'euros en 10 ans.

Les 400 nouvelles locomotives diesel commandées pour le fret et les 15 millions d'euros investis dans la remotorisation des plus anciennes réduisent encore la part de pollution du rail.

L'engagement de baisser la consommation de bois exotiques de 75 % à l'horizon 2006 progresse avec la recherche de matériaux alternatifs, bois éco-certifiés ou béton, pour remplacer 40 000 traverses du réseau par an.

Grande première dans le monde ferroviaire, le train "désherbeur" intelligent détecte la présence de végétation sur les voies via 8 caméras reliées à un logiciel qui déclenche ponctuellement la juste dose de produits phyto-sanitaires avec une marge d'erreur inférieure à 1 %. Une volonté de protéger les nappes phréatiques qui représente un investissement de 1,5 million d'euros en 3 ans pour la SNCF.

“La SNCF croit en l’avenir  
et en la modernité du service public”

Louis Gallois

# Charte du service public de la SNCF

Nos valeurs et engagements vis-à-vis des voyageurs et chargeurs, de la collectivité nationale et de nous-mêmes.

Dans ses missions de service public, la SNCF s’engage pour :

## L’efficacité et la transparence

Pour assumer ses missions de service public, la SNCF est rémunérée par des fonds publics dont elle assure une gestion efficace en toute transparence dans le respect des obligations contractuelles qui la lient aux autorités organisatrices (État, régions,...).

Pour financer son développement, l’amélioration de ses services et répondre pleinement aux exigences de la collectivité nationale, elle doit dégager un bénéfice raisonnable après compensation des charges de service public par les autorités organisatrices.

## La concertation

Promouvoir la plus large concertation possible dans le souci de l’intérêt général avec les utilisateurs du train, les autorités organisatrices, les élus et toutes autres personnes ou associations de personnes concernées par ses activités.

## La mobilisation

Mettre tout en œuvre pour rétablir au plus vite le trafic lorsqu’il a été interrompu pour des raisons techniques ou des causes exceptionnelles (intempéries, catastrophes...).

## L’équité et la solidarité

Traiter tous les voyageurs sans discrimination (âge, origine,...) et améliorer constamment l’accessibilité des trains et des gares en relation avec les autorités et acteurs concernés.

Assumer une responsabilité sociale particulière en œuvrant à des actions de solidarité, de prévention, d’insertion et de lutte contre l’exclusion.

Avec ses valeurs de service public, la SNCF s’engage auprès de tous ses clients pour :

## La sécurité

La sécurité des circulations, garantissant l’intégrité physique des voyageurs et des agents, est la valeur première du transport ferroviaire en France et en Europe. La SNCF agit pour des normes de sécurité de qualité en Europe. Les cheminots sont formés pour assurer le meilleur niveau de sécurité et ils le font 24h/24.

Veiller avec les autorités de l’État qui en ont la charge à garantir la sécurité et la tranquillité des personnes et des biens à bord des trains et dans les gares.

## La ponctualité

La ponctualité constitue une exigence majeure en matière de transport de voyageurs et de fret que la SNCF entend satisfaire pour ses 15 000 trains quotidiens.

## L’information

En situation normale, donner aux voyageurs toute l’information nécessaire à leurs déplacements. En cas d’incident ou de situation perturbée, donner aux clients l’information utile à la compréhension de l’événement et de ses conséquences. En cas de grève, donner aux clients une information préalable et fiable sur le service proposé.

## L’accueil

Assurer le meilleur accueil à ses clients en mettant à leur disposition à toutes les étapes de leur voyage des services modernes adaptés à l’évolution de leurs attentes ainsi que des gares et des trains propres et confortables. Elle donne une priorité particulière à l’accueil et au transport des personnes à mobilité réduite.

## La coopération et l’intermodalité

Faciliter l’acheminement des voyageurs et des marchandises de bout en bout (coopération entre moyens de transport, aménagement des gares, correspondances...) en France et à l’échelle européenne.

## Le dialogue social

Œuvrer par un dialogue social efficace avec les cheminots et leurs représentants pour diminuer le nombre de trains supprimés pour cause de grève afin de mettre en œuvre le droit au transport dans le respect du droit social. Promouvoir des normes sociales européennes équitables pour tous les modes de transport et s’opposer au dumping social.

## L’innovation

Créer des services innovants et favoriser le progrès technologique. Faire appel à l’expertise et à la créativité des cheminots. Financer la recherche en relation avec le monde scientifique national et européen.

## L’environnement

Le train est un des modes de transport les moins polluants. La SNCF entend continuer à être une référence et poursuivre ses efforts en matière de protection de l’environnement (propreté, silence, recyclage des déchets, consommation des ressources naturelles...).

- Fret
- Transport Public
- Voyageurs France Europe
- Infrastructure

# ensemble

Uni par les valeurs historiques du chemin de fer,  
ancré dans sa dimension régionale d'origine,  
dynamisé par son ambition collective et son renouveau visible,  
le Groupe SNCF se rassemble autour du grand défi de l'Europe.

# L'an 1 du plan fret : en ligne

# 10 000

commandes par jour, 6,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires.



4 axes de progrès, 3 ans et 1,5 milliard d'euros investis : c'est le plan de relance vigoureux engagé par Fret SNCF pour passer de 450 millions d'euros de pertes par an à l'équilibre fin 2006. La première année est en ligne avec l'objectif et même légèrement au-dessus : le résultat courant s'établit à - 382 millions d'euros, soit une réduction des pertes de 68 millions pour un objectif fixé à 46 millions.

## Production : refonte achevée

La nouvelle organisation des lignes est en place. 5 grands axes de trafic haut débit alimentés par 12 zones Fret autonomes quadrillent le territoire, et 4 centres de gestion de flux optimisent l'exploitation de ces "tapis roulants" du fret.

**Premiers gains :** progression de 7 % du taux de remplissage des trains et réduction de 13 % du parc de locomotives pour un trafic équivalent.

## Rentabilité : mise à niveau

Rétablir les comptes profondément dégradés du fret passe par une réduction des dépenses et des trafics non viables. Sur les 5 % de trafics très déficitaires identifiés fin 2003, 2 % ont été abandonnés et 3 % ont fait l'objet de renégociation. Parallèlement, Fret SNCF a optimisé le remplissage moyen des trains et repensé sa grille tarifaire.

**Premiers effets :** la part des dépenses établie à 13 % en 2003 continue à diminuer et se rapproche de l'objectif fixé à 9 % en 2006 et, tous trafics confondus, l'augmentation des tarifs à fin 2004 s'établit à 5 %.

## Commercial : suivi de bout en bout

Les 2 Centres de Service Clientèle, à Paris et Dijon, centralisent les demandes des clients, assurent l'interface avec les centres de gestion de flux et tracent l'acheminement jusqu'à destination grâce au nouveau système d'information ResaFret.

**Premier succès :** 3,5 millions de tonnes de nouveaux trafics en 2004.

## Europe : le nerf du fret

En 2004, l'inter-opérabilité progresse sur l'axe Bettembourg-Bâle. L'autoroute ferroviaire alpine, expérience phare du ferroutage, monte en puissance malgré un retard de 2 ans dû aux travaux d'aménagement du tunnel. L'Europe du fret se dessine et la concurrence se précise.

**Premier défi :** plusieurs gros chargeurs, clients de la SNCF, ont déjà lancé des appels d'offres européens. La SNCF y répondra, forte de son offre fret renouvelée.

## Un Groupe, des filiales

Opérateur global de transport et de logistique dans 120 pays, **Geodis** signe avec IBM un contrat de 5 ans qui illustre sa palette de savoir-faire : distribution, formalités douanières, collecte et traitement des produits en fin de vie du géant de l'informatique pour la zone Europe, Moyen-Orient, Afrique.

En France, Geodis inaugure une plate-forme de 24 000 m<sup>2</sup> à Tours et une 30<sup>e</sup> plate-forme automobile dans le Haut-Rhin.

À l'international, Geodis renforce ses positions en Chine avec l'ouverture d'une filiale à Shenzhen et décroche la logistique de Métro, leader allemand du commerce de gros, en Roumanie.

Expert en matière de "reverse logistics", Geodis conclut un partenariat avec Sita (Groupe Suez) pour la gestion de produits électroniques et automobiles en fin de vie, et la Plate-forme Européenne de Recyclage Braun, Electrolux, HP et Sony (ERP) lui confie le pilotage de ses opérations de recyclage en Europe de l'Ouest.

N° 2 européen de la location de wagons citernes, **Ermewa** améliore sa performance dans un contexte de forte pression sur les prix, et prend position en Chine (Shanghai) confortant sa place de n° 2 mondial de la location de conteneurs citernes.

**Sernam** enregistre une baisse générale des volumes avec un recul sensible de l'express. Fort de la réorganisation de sa production et d'une gamme innovante de services ferroviaires express, Sernam

a obtenu l'accord de la Commission Européenne pour rechercher un partenaire et assurer la pérennité de ses activités.

**CNC** propose un service de transport combiné fer-route-mer de porte-à-porte en France et en Europe. La filiale confie la partie ferroviaire à la SNCF et sous-traite les transports terminaux à des entreprises routières. Le manque de compétitivité du combiné pénalise fortement l'activité qui doit impérativement trouver un nouveau modèle économique en 2005.

En tête du pôle "Transport spécialisé", **SVTA** transporte des voitures neuves (1,8 million par route et 1 million par fer) et assure la préparation de 500 000 véhicules par an (soit 25 % du parc neuf français) avant livraison aux concessionnaires. En 2004, SVTA signe un nouveau contrat de 3 ans avec General Motors et décroche la distribution des véhicules du constructeur coréen Kia avec Geodis pour les prestations douanières.

**VFLI**, spécialiste d'exploitation ferroviaire sur sites privés embranchés, engrange 3 nouveaux contrats : avec Sollac Lorraine pour les 250 km de voies ferrées du site de Florange en Moselle, avec Renault (sites de Douai, Sandouville et Flins) et avec Pechiney Rhenalu en Alsace. En 2004, la filiale fait l'objet d'un vigoureux plan de restructuration et d'un repositionnement plus en synergie avec les métiers de la SNCF.

# Transport Public : orienté client

# 11 000

trains quotidiens et 6,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires.



## Un Groupe, des filiales

Opérateur de réseaux de transports urbains (autobus, tramway, métro) et ferroviaires locaux, **Keolis** dessert 85 villes en France et bénéficie d'une solide implantation dans 7 pays d'Europe et au Canada.

En 2004, Keolis inaugure avec succès sa 3<sup>e</sup> franchise ferroviaire britannique : la Transpennine Express qui relie les principales villes du Nord de l'Angleterre et transporte plus de 13 millions de voyageurs par an. En Suède, Keolis remporte un nouvel appel d'offres dans le comté de Stockholm à travers sa filiale Busslink : l'exploitation pour 6 ans d'un réseau de 100 bus, représentant un chiffre d'affaires annuel de 15,6 millions d'euros.

En France, Keolis est reconduit pour gérer le réseau de transports en commun du Grand Lyon, soit 62 villes. Un contrat de 6 ans et 230 millions d'euros par an remporté par Keolis à l'issue d'une compétition très disputée, qui confirme sa position de premier opérateur multimodal en France. Les villes de Blois, Nîmes, Colmar, Pau et Le Mans lui renouvellent leur confiance, et Keolis inaugure sa première station Oxygène à Lille avec des transports d'un autre type : la location de vélos et de trottinettes électriques.

Fin 2004, le n° 1 du capital investissement en Europe, 3i, devient l'actionnaire majoritaire de Keolis, preuve de la volonté d'accélérer le développement européen de la filiale.

Créateur de services pour le transport public, **Effia** optimise les échanges pour le compte des collectivités et des opérateurs de transport, et assiste les voyageurs avec une offre qui va du transport à la demande au remplacement de trains en cas de besoin.

En 2004, la SEMAPA (Société d'Economie Mixte d'Aménagement de Paris) confie l'exploitation de 4 parkings parisiens, soit un parc de 2 400 places, pour une durée de 4 ans à sa filiale SCETA Parc. Effia Voyageurs remporte l'appel d'offres de la Communauté d'Agglomération de Nice Côte d'Azur pour le contrôle de l'exploitation du réseau des transports collectifs. Et c'est à Effia Services que la SNCF fait appel pour mesurer la qualité de l'accueil des clients Franciliens aux guichets et dans les rames du RER.

TER ou Transilien, Corail interrégional ou Keolis urbain : leur avenir se construit avec les régions et les municipalités, et la fréquence quotidienne du voyage les rapproche. La SNCF les a réunis dans la branche de tous les challenges : entre missions de service public et obligation de résultats.

## TER : la logique de ligne

En 2004, le TER gagne 6,6 points de trafic et s'organise pour être à la hauteur des exigences des voyageurs et des décideurs.

**Proximité.** À chaque ligne, son interlocuteur SNCF unique pour négocier directement avec la région, parler trafic, matériel et tarif, s'engager sur une qualité de service.

**Confort.** Grâce à sa vitesse, son grand confort et ses prix accessibles, le Z-TER conquiert Lille-Dunkerque, Calais-Boulogne et Rennes-Brest. C'est en livrée TER que la ligne Cannes-Grasse est remise en service après 60 ans d'abandon pour désengorger les trafics ferroviaires et routiers de la Côte d'Azur et assurer le transport quotidien de 3 000 voyageurs. Les nouveaux matériels arrivent en région : 86 TER 2N et 379 Autorails à Grande Capacité ont été commandés pour révolutionner le confort du voyage. Et à l'image des TGV, les TER de 6 régions passent en non-fumeur.

**Fidélisation.** Pour apporter tous les services du TER à domicile, chaque région se dote d'un Centre de Relation Clients. Une dizaine de téléconseillers

répondent à toutes les questions, recommandent le voyage optimal et traitent les réclamations. Au-delà, forts d'un fichier qualifié d'abonnés et d'outils informatiques de pointe, les conseillers appellent les clients pour leur proposer une promotion sur mesure, ou leur signalent une perturbation de trafic par mail ou par SMS.

## Transilien : l'équation quantité/qualité

Avec 5 000 trains et 2,2 millions de voyageurs quotidiens, les 2/3 du trafic SNCF, Transilien gère l'équation la plus complexe du monde ferroviaire.

**Connecter.** Le chantier du premier tram-train de la SNCF se poursuit entre Aulnay et Bondy. La nouvelle liaison attend 40 000 voyageurs au lieu des 10 000 actuels et donnera une bouffée d'oxygène au trafic RER et à la région. À l'Est, deux nouvelles lignes de bus de nuit vers Melun et Combs-la-Ville viennent conforter le projet de réseau de nuit à travers l'Île-de-France.

**Rénover.** Fin 2004, 235 gares sont réhabilitées sur les 350 qui composent le réseau Transilien. Près d'un millier de voitures, soit le tiers du parc, sont entièrement renouvelées, de l'implantation des sièges, au design intérieur et à la climatisation. 60 nouvelles motrices électriques équipées de systèmes d'informations aux voyageurs seront mises en service en 2006. En attendant, c'est un dispositif innovant de SMS qui informe en temps réel les agents des gares et des trains de toute perturbation importante sur le réseau.

**Sécuriser.** Pour enrayer la tendance croissante aux fausses alertes, Transilien lance une campagne de communication marquante avec un film signé Mathieu Kassovitz. Un premier spot rappelle l'interdiction de descendre sur les voies. Le second reprend le registre de la science-fiction pour illustrer les redoutables conséquences du mauvais usage de l'alarme.

**Reconquérir.** En 2004, la régularité de Transilien plafonne, certains axes comme la ligne D du RER font même l'objet d'un traitement de crise. En 2005, la SNCF invite tous ses partenaires à participer à la reconstruction de la régularité en Île-de-France et en fait une priorité.

# Voyageurs France Europe : la conquête

**130** millions de voyages, et 5,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires



Pionnière de la grande vitesse et spécialiste de la longue distance, laboratoire des alliances européennes et du e-commerce de la SNCF, c'est la branche de tous les défis : de la vitesse, du confort et des services.

## Champion du volume

La politique produits soutenue porte ses fruits : en 2004, les voyageurs préfèrent le train. **TGV** gagne 4 % de trafic, soit 3 millions de voyageurs, avec des parts de marché significatives sur les destinations les plus concurrentées : 66 % sur Paris-Marseille et 68 % sur Paris-Bordeaux. Après Paris-Clermont-Ferrand, **Corail Téoz** se lance en 2004 à la conquête de Paris-Strasbourg et Paris-Toulouse, et totalise déjà 1,5 million de voyageurs. **Corail Lunéa**, lancé en octobre sur Paris-Vintimille, est salué par les clients et enregistre une montée en trafic de 7,6 %. En 2004, **Eurostar** fête ses 10 ans et sa plus belle année : 8 millions de voyageurs, soit 14 points de trafic, 66 % de part de marché sur Paris-Londres et 63 % sur Bruxelles-Londres. Autre performance d'Eurostar : le bond de la régularité (à 15 mn près) atteint 89 %, soit 10 % de progrès par rapport à 2003. Eurostar capte désormais 80 % du marché des loisirs et devient majoritaire sur le marché des affaires. **Thalys** connaît une année record grâce à la refonte de sa gamme tarifaire avec 6 millions de voyageurs, soit 4 points de trafic et 5,6 points de chiffre d'affaires de mieux. Fin 2004, Thalys affiche 55 % de part de marché sur Paris-Bruxelles.

Le projet du **TGV Est Européen** s'accélère. La future ligne à grande vitesse passera par une trentaine de gares dont le tiers à l'international. Les discussions engagées avec la *Deutsch Bahn* pour l'exploitation commune de Paris-Francfort et Paris-Munich devraient aboutir en 2005.

## L'offensive commerciale

En 2004, le tarif *Prem's* décroche la palme des ventes avec 4,5 millions de voyages à petit prix en TGV et Corail. Une initiative étendue en novembre à la 1<sup>ère</sup> classe qui n'a pas boudé la faveur : 45 000 billets vendus en moins de deux mois. Bon à savoir : 27 % des clients *Prem's* n'étaient pas des clients du train. La SNCF marque des points. Des milliers de billets *Dernière Minute* vendus sur Internet à moitié prix pour contrer les compagnies "low cost" sur leur territoire de conquête préféré. Et 3 millions de porteurs de cartes à fin 2004, dont 1,5 million de *Cartes 12-25*, 75 000 *Cartes Escapades* allégeant le prix du week-end des 26-59 ans, et 1 million de *Cartes Senior*. Les prix n'oublient personne et le chiffre d'affaires généré par les cartes progresse de 8 %.

## Créateur de valeur

Un foisonnement de services innovants optimise l'attractivité du train et la rentabilité de la SNCF en 2004. Les nouveaux canaux de distribution font recette. *Voyages-sncf.com* inaugure la réservation par SMS, pulvérise ses objectifs et confirme sa place de n° 1 du e-commerce. Le *billet imprimé* chez soi affiche 1 million d'exemplaires en 2004. Le serveur vocal 3635, lancé en février, enregistre 120 000 appels par jour. 1 150 bornes libre-service s'installent dans 550 gares pour un investissement de 34 millions d'euros et une transaction express jusqu'à la dernière minute. Le confort du train fait un pas de géant avec *iDTGV*, qui propose le voyage en version détente avec massages ou en version divertissement avec location de films. Le confort en gare fait l'objet de tous les partenariats. En 2004, le déploiement du Wi-Fi dans les 50 plus grandes gares françaises est confié à Cegetel. Le premier centre d'affaires *Multiburo* s'ouvre au cœur de la gare de Paris-Lyon. *Monoprix* s'installe en gare de Paris-Nord à côté d'un espace-loisirs haut de gamme dédié à la clientèle d'Eurostar et de salons décorés par Philippe Starck. La métamorphose des gares en carrefours urbains s'accélère avec le programme *Gares en Mouvement*. Nettoyage, télésurveillance, signalétique, personnel d'accueil et commerces d'un nouveau type sont quelques-uns des 45 engagements de ce mouvement visible. En 2004, 14 nouvelles gares obtiennent la certification AFNOR, soit 30 gares certifiées sur un objectif de 60 en 2006. Un programme qui bénéficie d'un investissement de 150 millions par an sur une dizaine d'années.

## Un Groupe, des filiales

Berceau de la branche Voyageurs France Europe, les liaisons longue distance en France restent au cœur de l'établissement SNCF. Le TGV et le Corail relevant du transport national, comme Strasbourg-Paris ou Toulouse-Paris, sont ici. Hors de France, l'activité ferroviaire relève de partenariats rassemblés dans **VFE Partenaires**. Ce pôle anime le développement de la SNCF dans le monde à travers 4 missions :

- **Le transport européen** (Eurostar et Thalys en tête, mais aussi Elipsos, Lyria et Seafrance, spécialiste de transport maritime trans-Manche).
- **Les services associés** (la fidélisation des clients grandes lignes avec CRM Services qui lance le programme S'Miles, ou le pilotage d'expériences innovantes avec TGV qui inaugure le voyage sur mesure en *iDTGV*).
- **La commercialisation** (en ligne via *voyages-sncf.com* ou en terminaux de ventes via Rail-Europe qui renforce son réseau en Chine et s'installe en Russie).
- **L'aménagement des gares** et en particulier de leur espace commercial (via A2C qui aménage et gère les 180 000 m<sup>2</sup> de commerces disponibles dans 1 000 gares françaises).

Autre filiale de la branche Voyageurs France Europe, le **GIE Résarail 2000** associe la SNCF et American Airlines, co-concepteurs du système de réservation voyageurs "Résarail 2000" dérivé de celui de la compagnie aérienne et adapté aux spécificités du transport ferroviaire. Le GIE commercialise ce système auprès des entreprises ferroviaires étrangères.

# Infrastructure : l'efficacité industrielle

# 320 000

traverses et 275 km de rails  
remplacés en 2004.



## Un Groupe, des filiales

La valorisation du patrimoine du Groupe SNCF relève d'une vision transverse et de compétences techniques : elle est rattachée à la branche Infrastructure. Le groupe Espaces Ferroviaires **SNEF** assure les projets de valorisation foncière et immobilière du domaine ferroviaire. **Orfea**, filiale commune au Groupe Accor, assure l'hébergement des 26 000 personnels roulants de la SNCF. La nouvelle politique du Groupe vise à transformer le parc actuel de 264 foyers en un réseau de 120 résidences hôtelières. En 2004, la SNEF est désignée maître d'œuvre pour la construction d'une quinzaine de résidences neuves gérées par Orfea.

Creuset des savoir-faire du Groupe SNCF, la branche Infrastructure en assure logiquement la valorisation dans le monde. **AREP**, filiale spécialisée dans la conception de bâtiments et l'aménagement urbain, multiplie les réalisations en Chine (gares, musées, logements...) et signe deux projets au Maroc dont l'organisation des pôles d'échanges de la gare de Marrakech. **Systra**, n° 1 de l'ingénierie des transports collectifs urbains et ferroviaires, remporte le contrat d'assistance technique pour la construction d'une ligne du métro de Santiago (Chili), de la ligne à grande vitesse Perpignan-Figueras, et un important contrat de maîtrise d'œuvre pour la construction du pont de Tianxinghou (Chine). **SNCF International** diffuse l'expertise ferroviaire française dans le monde entier. En 2004, le Groupe SNCF inscrit à son actif le lancement réussi de Korean Train eXpress, la première ligne à grande vitesse coréenne, un chantier multi-expertises de 10 ans associant SNCF International, Systra et AREP. Au-delà, SNCF International réalise 270 missions dans 33 pays pour 10,7 millions d'euros de chiffre d'affaires. La filiale assiste les chemins de fer de Djibouti dans l'optimisation du trafic fret, accompagne la remise en service du réseau ferré libanais, décroche la maîtrise d'œuvre pour la construction du TGV Pékin-Shanghai et la formation des ingénieurs chinois à l'exploitation de la grande vitesse. Fin 2004, le Groupe mandate SNCF International pour proposer une assistance technique de première urgence aux chemins de fer indonésiens et sri-lankais suite au dramatique raz-de-marée.

Branche au service de toutes les branches, l'Infrastructure assure le haut niveau de performance du réseau, fait évoluer le système ferroviaire et exporte ses compétences techniques dans le monde entier. Elle est le tremplin de l'ambition de la SNCF.

## Au cœur de la SNCF

Ils sont 57 000 agents, soit le tiers des effectifs de la SNCF, ils exercent une centaine de métiers dans trois grands domaines de compétences, rares et internationalement reconnus.

- **L'exploitation** prépare, organise et gère la circulation des trains de fret et de voyageurs. Ils sont horaristes, aiguilleurs, agents de circulation...
- **L'équipement** exécute les travaux d'entretien et d'extension du réseau dans toutes ses composantes : voies, caténaires et signalisation, ouvrages d'art, passages à niveau, réseaux de communication et bâtiments.
- **L'ingénierie** réalise des missions d'assistance, de maîtrise d'œuvre et d'expertise pour le compte de maîtres d'ouvrages en France et dans le monde. Elle participe aux grands projets nationaux comme la LGV Est Européenne. Elle conçoit aussi les solutions innovantes de l'Infrastructure de demain : le TGV de mesure par exemple qui rassemblera sur une rame unique tous les systèmes de contrôle des infrastructures.

Au service des clients de la SNCF, voyageurs et chargeurs, l'Infrastructure leur garantit 24h/24 les meilleures conditions de sécurité, de régularité, de confort et de coûts. Proche des Activités et de leurs exigences, et présente au sein des établissements d'exploitation, elle est au cœur de la SNCF.

## Nouveau cap performance

En décembre 2004, l'Infrastructure a réuni ses agents dans le cadre d'une grande convention. L'heure était à la dynamisation du management, à la valorisation des savoir-faire, au renforcement de l'identité de l'Activité et à l'ambition : s'affirmer, en tant que mandataire de RFF, comme la référence européenne en matière de gestion d'infrastructure. Produire un sillon efficace, sûr et fiable, au meilleur coût, améliorer encore et toujours la régularité en pensant client final, maintenir et transmettre les compétences indispensables au chemin de fer sont les grands axes de progrès de l'Infrastructure pour réussir ce challenge.

## L'indispensable audit

Afin d'améliorer l'entretien des voies, RFF et la SNCF confient à l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne un audit de l'état réel de l'infrastructure du réseau avec description de son évolution prévisible.

Le champ d'étude est aussi complet que précis : voies, signalisation et télécommunications, caténaires et alimentation électrique, ouvrages d'art, remblais... L'audit a aussi pour objectif d'apprécier la pertinence des politiques de maintenance et de régénération, et d'évaluer l'efficacité des actions de la SNCF en la matière autant que ses performances d'exploitation. Des comparaisons avec les pratiques d'autres réseaux européens éclaireront les analyses. Conclusions attendues en juillet 2005 pour relancer un ambitieux plan de progrès.

## **RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET LE CONTRÔLE INTERNE DU GROUPE SNCF**

La SNCF est soumise à l'application de la nouvelle Loi de Sécurité Financière (LSF), en tant qu'émetteur faisant appel public à l'épargne, selon l'article 122 de cette loi.

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne du Groupe SNCF répond aux obligations nouvelles de la SNCF de rendre publiques les informations sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et sur les procédures de contrôle interne.

Ce rapport, émis au titre de l'exercice 2004, a été présenté au Conseil d'Administration du 23 mars 2005. Il s'agit du deuxième rapport qui s'inscrit dans une approche descriptive, conformément aux recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers. La SNCF étant engagée de longue date dans la mise en œuvre d'un contrôle interne de qualité, différents projets sont d'ores et déjà initiés ou prévus pour les années à venir, dont les plus significatifs sont mentionnés dans ce rapport.

Ce rapport est disponible sur simple demande auprès de la Direction Financière de la SNCF (Direction de la Comptabilité et du Contrôle de Gestion) - 34, rue du Commandant Mouchotte - 75699 Paris cedex 14

### **SNCF**

**Direction de la Communication  
34, rue du Commandant Mouchotte  
75699 Paris cedex 14  
[www.sncf.com](http://www.sncf.com)**

### **Crédits photos :**

© SNCF-CAV : Patrick Levêque, Philippe Mirville, Philippe Fraysseix, Sylvain Cambon, Jean-Jacques d'Angelo, Dominique Larosière, Jean-Marc Fabbro, Michel Urtado, Fabbro-Urtado, Recoura-Urtado, Cambon-Urtado, Bruno Vignal, Pool CAV, Fraysseix-Urtado, Thomas-Urtado

© Cyrille Dupont

© J. Clarke/Getty Images

© Laurent Stinus

### **Conception et réalisation :**

TBWACORPORATE

### **Impression :**

Groupe Question d'Édition

Le rapport d'activité 2004 de la SNCF est édité en français et en anglais. Il est également disponible sur le site [www.sncf.com](http://www.sncf.com)

Juillet 2005