

31 décembre 2020

RAPPORT FINANCIER ANNUEL GROUPE SNCF

- ÉDITO DU PRÉSIDENT
DIRECTEUR GÉNÉRAL DU
GROUPE SNCF

- ATTESTATION DES
RESPONSABLES DU
RAPPORT FINANCIER ANNUEL
GROUPE SNCF

ÉDITO



JEAN-PIERRE FARANDOU
PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL DU GROUPE SNCF

« Cette année, nous avons démontré la capacité de résilience du Groupe SNCF et conforté ainsi la pertinence de notre stratégie de diversification. L'engagement fort de toutes nos équipes a été déterminant pour adapter nos offres en continu à la stratégie sanitaire du gouvernement et répondre aux besoins de mobilités essentiels. Nous ne nous sommes pas contentés de gérer la crise. Nous nous sommes également mobilisés pour préparer l'avenir en accélérant l'adaptation industrielle et commerciale.

C'est le sens de notre projet stratégique « Tous SNCF » et de ses 4 lignes de force : l'humain, les territoires, l'écologie et l'innovation dont le digital. Ce travail a été rendu possible par un dialogue renoué en interne et avec les territoires, priorité que je porte depuis ma prise de fonction.

Nous sommes aujourd'hui mobilisés et déterminés à saisir les opportunités de notre secteur et à assurer notre développement vers toutes les mobilités en France et à l'international. Le plan de soutien décidé par l'État va permettre de régénérer le réseau et de renforcer le ferroviaire. Nous prouverons notre capacité à proposer des solutions sur-mesure et compétitives à chaque mise en concurrence d'activités ferroviaires de voyageurs en France.

Pendant la crise, le Groupe a démontré plus que jamais son utilité publique et sa contribution à la solidarité nationale. Demain j'ai la conviction que ce caractère d'utilité publique sera une des clés de son attractivité et de sa performance. Nous devons aux Français d'améliorer encore notre performance commerciale, industrielle et sociétale. Cela passera notamment par une reconquête des volumes avec une politique tarifaire plus accessible, plus simple et plus lisible. »

ATTESTATION DES RESPONSABLES DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

LA PLAINE SAINT-DENIS, LE 24 FEVRIER 2021,

Nous attestons, à notre connaissance, que les comptes consolidés annuels au 31 décembre 2020 sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels nous sommes confrontés.

JEAN-PIERRE FARANDOU
LE PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL DU GROUPE SNCF

LAURENT TREVISANI
LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ
STRATÉGIE FINANCES

GROUPE SNCF

01 – RAPPORT DE GESTION DU GROUPE SNCF	PAGE 001
02 – RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	PAGE 108
03 – COMPTES CONSOLIDÉS ANNUELS DU GROUPE SNCF	PAGE 118
04 – RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	PAGE 210

SA SNCF

05 – RAPPORT DE GESTION SA SNCF	PAGE 223
06 – COMPTES ANNUELS SA SNCF	PAGE 235
07 – RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX	PAGE 268

31 DÉCEMBRE 2020

01 –
RAPPORT DE
GESTION
GROUPE SNCF

LE GROUPE SNCF EN 2020	3	3. CONTRÔLE INTERNE	43
1. PROFIL DU GROUPE SNCF	3	4. AUTRES ACTEURS DE LA MAITRISE DES RISQUES	43
2. LES RÉALISATIONS MAJEURES DES ACTIVITÉS EN 2020	13	DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA FINANCIÈRE	47
3. AUTRES FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2020	15	1. INTRODUCTION	47
4. LE GROUPE SNCF EN QUELQUES CHIFFRES	16	2. GOUVERNANCE RSE	51
5. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	17	3. MATÉRIALITÉ DES ENJEUX RSE	58
ACTIVITÉS ET RÉSULTATS FINANCIERS DU GROUPE	18	4. L'EXCELLENCE SUR LES FONDAMENTAUX	62
1. COMMENTAIRES SUR LES RÉSULTATS DU GROUPE	18	5. AGIR POUR UNE MOBILITÉ ÉCOLOGIQUE SOCIALE ET SOLIDAIRE	64
2. RÉSULTATS DES ACTIVITÉS	22	6. CADRE DE REPORTING	94
3. INVESTISSEMENTS ET ENDETTEMENT NET	34	LE CONTRÔLE INTERNE RELATIF À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE	105
4. PRISES DE PARTICIPATION	35	1. DÉFINITION, OBJECTIFS ET PÉRIMÈTRE	105
5. RELATIONS FINANCIÈRES AVEC L'ÉTAT ET LES COLLECTIVITÉS LOCALES	35	2. PROCESSUS DE PILOTAGE DE L'ORGANISATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE	105
6. VOLET SOCIAL	37	3. LA COMMUNICATION DES INFORMATIONS COMPTABLES ET FINANCIÈRES	107
LA GESTION DES RISQUES ET LE CONTRÔLE INTERNE	38		
1. LE MANAGEMENT DES RISQUES DU GROUPE SNCF	38		
2. RISQUES FINANCIERS	41		

LE GROUPE SNCF EN 2020

1. PROFIL DU GROUPE SNCF

1.1 PRÉSENTATION DU MODELE D'AFFAIRES

SNCF DEPUIS 2020 : UN NOUVEAU GROUPE

SNCF a évolué en 2020. Anciennement composé de trois Épic et leurs filiales, le nouveau groupe unifié se compose d'une société mère, à laquelle sont rattachées des sociétés filles, dont Keolis et Geodis.

SNCF est depuis le 1^{er} janvier 2020 un groupe public intégré

– Les 3 Épic deviennent 5 sociétés : SNCF (la société mère), SNCF Réseau, SNCF Gares & Connexions, SAS Fret SNCF et SNCF Voyageurs.

– L'État détient intégralement SNCF, dont le capital est incessible.

SNCF détient toutes les sociétés directement ou indirectement. Les titres de SNCF Réseau et SNCF Voyageurs sont incessibles.

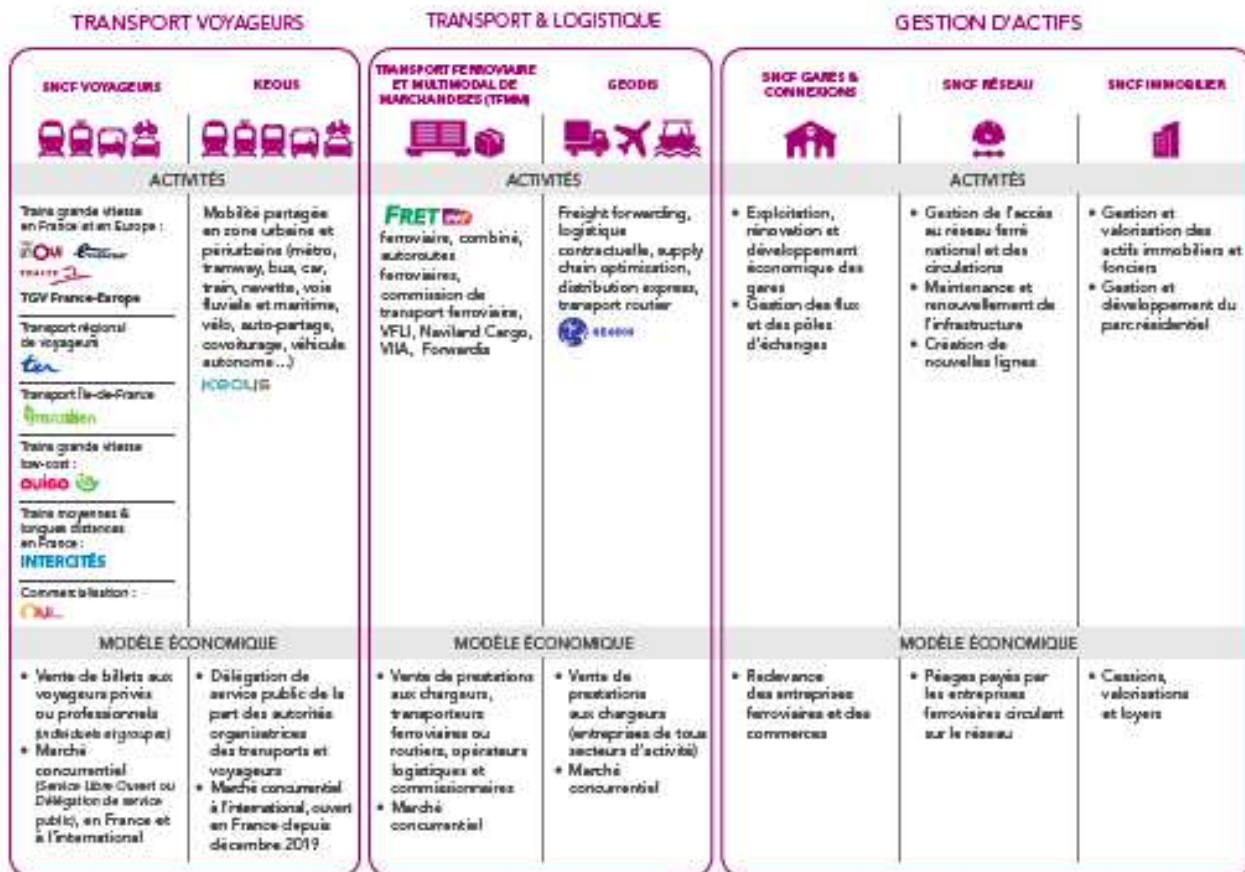
Geodis et Keolis sont rattachées à la société mère SNCF

À compter du 1^{er} janvier 2021, TFMM et SAS Fret SNCF seront regroupés au sein de Rail Logistics Europe.

ATOUPS

Présent sur la quasi-totalité des segments du marché du transport, le Groupe SNCF conjugue expérience et capacité d'innovation. Fort de son cœur de métier ferroviaire, de son savoir-faire, de ses atouts écologiques et de sa capacité de réinvention dans un contexte en pleine mutation, le Groupe SNCF agit dans l'intérêt général, au service des clients et de la vitalité des territoires, dans le cadre du plan de relance décidé en réaction à la crise COVID-19.

UNE ORGANISATION AUTOUR DE 3 GRANDS MÉTIERS



FONCTIONS SUPPORTS



UN GROUPE ACTEUR DES POLITIQUES PUBLIQUES, PORTEUR DE SOLUTIONS DÉCARBONÉES, IMPLIQUÉ DANS UNE RELANCE VERTE, HUMAINE, FAVORABLE AU DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES, DE L'INDUSTRIE NATIONALE ET DES EMPLOIS

Ferroviaire **65%** du CA vs Non ferroviaire **35%**

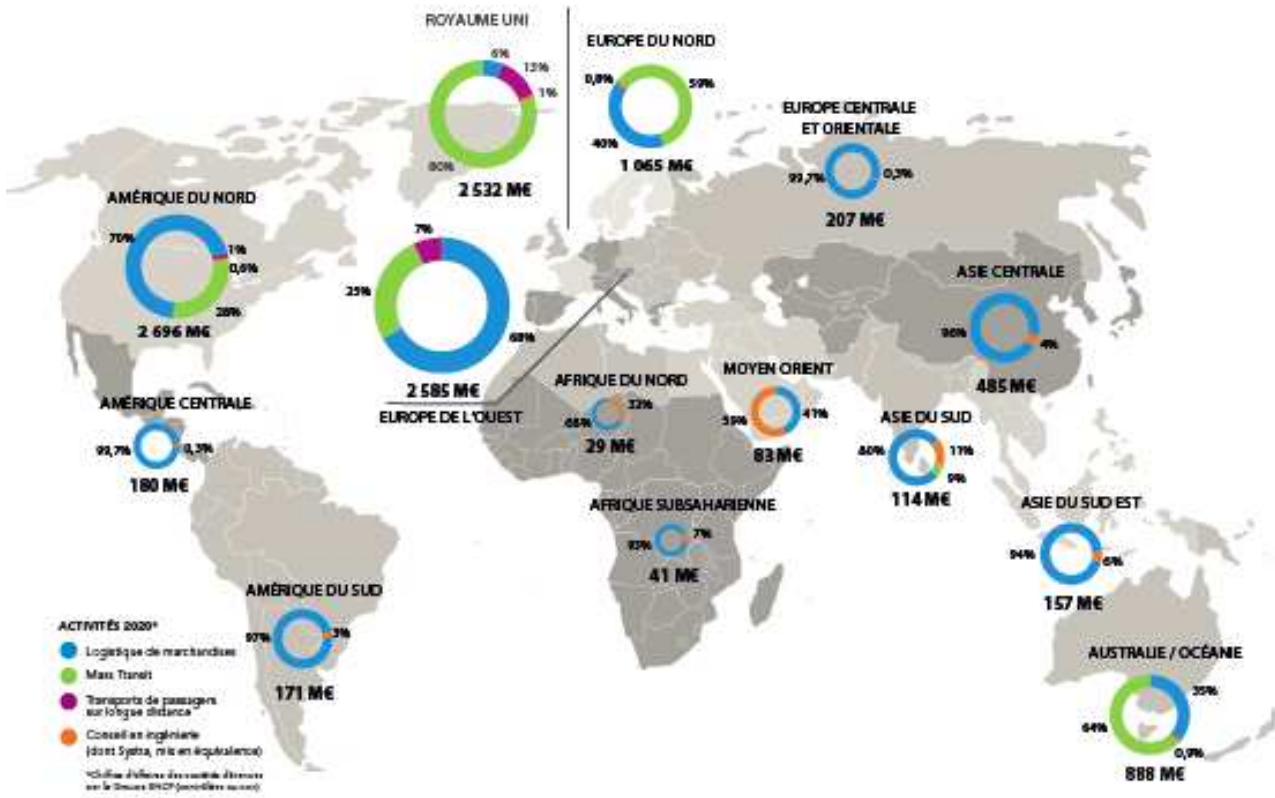
0,6% des émissions de GES des transports pour 10% des voyageurs et des marchandises transportés

30x moins de GES émis par un voyageur en train que seul dans sa voiture

173 600 emplois indirects dans la chaîne des fournisseurs dont **38 000** emplois soutenus dans le BTP/en

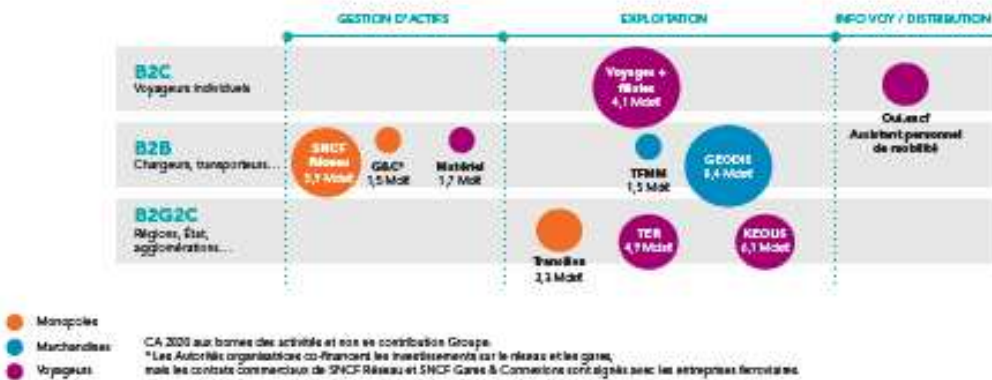
90% des achats du Groupe effectués en France

ZOOM SUR LA PRÉSENCE SNCF DANS LE MONDE :
UNE ACTIVITÉ EN DÉVELOPPEMENT CONSTANT À L'INTERNATIONAL



<p>120 pays</p>	<p>61 000 employés à l'étranger</p>	<p>1/3 du CA à l'international</p>	<p>N°1 MONDIAL du métro automatique & du tramway</p>	<p>N°10 MONDIAL de la logistique</p>	<p>N°3 MONDIAL du réseau ferré régional le plus fréquenté</p>
----------------------------	--	---	---	---	--

UN GROUPE PRÉSENT SUR TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR DE LA MOBILITÉ



MODÈLE D'AFFAIRES

RESSOURCES

FINANCIÈRES & ORGANISATIONNELLES

Un changement de statut au 1^{er} janvier 2020

38,1 Mds€ de dette nette du Groupe après reprise de la dette SNCF Réseau par l'État de **25 Mds€** au 1^{er} janvier 2020

4,7 Mds€ d'aide dans le cadre du plan de relance en faveur du ferroviaire

3^e émetteur de Green Bonds en France et **5^e** en Europe et dans le monde

Capacité de **15 M** de voyageurs quotidiens en France et à l'international

INDUSTRIELLES

30 000 km de lignes dont **2 700** de lignes à grande vitesse

3 000 gares

8,2 M m² de bâtiments (hors gares et quais)

Capacité à faire circuler **15 000** trains de voyageurs par jour

DIGITAL & INNOVATION

350+ start-ups en collaboration avec le Groupe et un fonds de

160 M€ dédiés à des investissements directs et indirects

MISSION

Agir pour la vitalité de tous les territoires, par une mobilité sûre, écologique, et inclusive



CRÉATION DE VALEUR

FINANCIÈRE & ORGANISATIONNELLE

Des organes de gouvernance impliqués et proactifs dans la conduite de l'entreprise

30 Mds€ (-14%) de chiffre d'affaires dont 1/3 à l'international

A1+ : notation V.E

INDUSTRIELLE

86,2% (+1,6pt) de ponctualité

184 événements de sécurité remarquables (-6,3%)

10 Mds€ (+12%) d'investissements, dont **5,6 Mds€** pour moderniser le réseau ferroviaire

170 000 chargeurs en France et dans le monde

-45%, baisse du trafic TGV, en France

-32%, baisse du trafic TER

-45%, baisse du trafic Transilien

85%, niveau d'activité de Fret

DIGITAL & INNOVATION

222 jeux de données en ligne

14 brevets déposés en 2020

CONTRIBUTION DU GROUPE AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES



* Source : étude Utopies 2020 - Données 2019 (impacts indirects + induits), hors filiales.

HUMAINES

271 509 (-1,7%) salariés dont
22,4% à l'international
150 métiers

RELATIONNELLES

11 coordinateurs régionaux pour le Groupe
15 Mds€ (-11,2%) d'achats

ENVIRONNEMENTALES

14,07 TWh (-21%) d'énergie consommée par le Groupe
96% de rails recyclés

STRATÉGIE RSE DU GROUPE

- Développer la part du ferroviaire et des mobilités durables
- Réduire l'empreinte environnementale de nos activités
- Améliorer l'adaptation et la résilience de nos activités au changement climatique
- Agir pour la cohésion sociale et l'économie écologique et solidaire dans les territoires
- Faire de nos salariés les principaux acteurs et bénéficiaires de la transition écologique et sociale
- Développer une éthique irréprochable et une gouvernance ouverte

POUR LES FEMMES & LES HOMMES DU GROUPE

71% des salariés des métiers du ferroviaire ont suivi une formation, en France
10045 (-25%) recrutements en CDI en France
23% de femmes dans l'effectif total des métiers du ferroviaire

POUR L'ÉCOSYSTÈME RELATIONNEL

Plus de **294 000** emplois soutenus en France*
10 TGV sanitaires

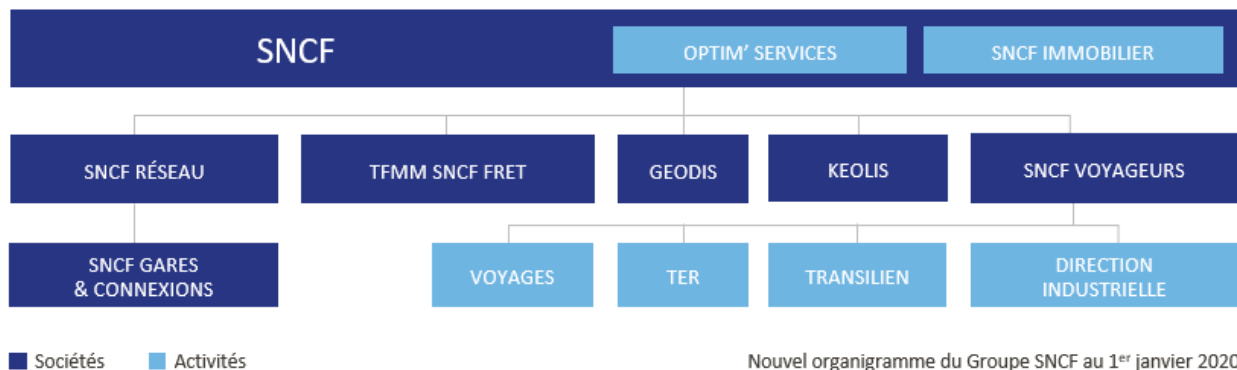
POUR L'ENVIRONNEMENT & LE CLIMAT

2,6 Mt (-24%) de CO₂e
30% de réduction des émissions de CO₂e sur les activités de transport et **50%** de réduction des émissions de CO₂e sur les activités immobilières en 2030 par rapport à 2015
20% de réduction de l'intensité énergétique d'ici 2025 par rapport à 2015

Trajectoire **Zéro déchet non valorisé** à l'horizon 2030 sur les produits au cœur de l'activité ferroviaire

1.2 2020, L'ANNÉE 1 DU NOUVEAU GROUPE

La nouvelle organisation du groupe SNCF au 1^{er} janvier 2020



1.2.1 Une organisation stabilisée en 2020 permettant de concrétiser le groupe intégré

Après des années 2018 et 2019 marquées par la préparation de la réforme ferroviaire, l'année 2020 a été celle de sa mise en œuvre.

1.2.1.1 Un groupe unifié composé de sociétés anonymes

Le 1^{er} janvier 2020, les EPIC ont disparu au profit de 5 sociétés :

- SNCF, société nationale à capitaux publics et entité mère du Groupe assure le pilotage stratégique et financier du Groupe.
- SNCF Voyageurs, détenue par la société mère, rassemble l'ensemble des entreprises ferroviaires du Groupe dédiées au transport de voyageurs en France et à l'international.
- SNCF Réseau, détenue par la société mère, assure l'ingénierie, l'exploitation y compris commerciale et l'entretien du réseau ferré français. Gestionnaire d'infrastructure, SNCF Réseau est le pivot du système ferroviaire français.
- SNCF Gares & Connexions, filiale de SNCF Réseau, gère et exploite les gares de France. Elle permet aux transporteurs de bénéficier de l'accès et de services en gares.
- SNCF Fret, détenue par la société mère, est le principal opérateur national de transport ferroviaire de marchandises.

Le changement d'EPIC en SA emporte un changement de gouvernance : des organes plus présents dans la conduite du groupe, des administrateurs aux origines diverses et complémentaires, un pilotage industriel et financier fondé sur l'intérêt social de l'entreprise.

Ce changement d'EPIC à SA emporte aussi un changement de posture. Si SNCF conserve ce qui fait d'elle une entreprise unique, elle adopte les codes, les bonnes pratiques et les exigences de tout groupe industriel d'envergure nationale et mondiale.

1.2.1.2 Des activités responsabilisées, pilotes de leur développement

SNCF est un ensemble d'activités diverses : aux clients distincts, aux modèles économiques propres et aux enjeux spécifiques. À ce titre, la mise en œuvre

opérationnelle de la stratégie du groupe doit reposer sur les activités elles-mêmes, seules à pouvoir faire évoluer les méthodes d'exploitation.

Cette responsabilisation doit être réalisée en cohérence avec la rationalisation notamment de certaines fonctions (mutualisation de fonctions support, politique SI groupe...) afin de ne pas désoptimiser le groupe.

1.2.1.3 La société mère, garante du pilotage stratégique du groupe

La société mère SNCF est en charge du *leadership stratégique* animant les sociétés filiales et leurs activités. Elle mène à bien la transformation du groupe. Elle est en charge de :

- Piloter le temps long : définition de la stratégie du groupe, cohérence des stratégies des activités, allocation de cash, gestion de portefeuille et définition des partenariats ou alliances, gestion de la dette, pilotage de quelques grandes politiques industrielles ou transverses, pilotage de la recherche et innovation.
- Garantir le temps court et notamment le respect de la trajectoire stratégique définie avec l'actionnaire : mise en place de plan de performance transverse et suivi des macro-indicateurs de l'activité tant financiers que de production et qualité de service.

1.2.1.4 Un modèle économique solidaire

En 2018, la réforme ferroviaire a établi la reprise de 35 milliards d'euros de dette de SNCF Réseau par l'État. La loi de finance pour 2020 a entériné la reprise d'une première tranche de dette à hauteur de 25 milliards d'euros au 1^{er} janvier 2020. La reprise de la seconde tranche interviendra en 2022.

Le désendettement reste une priorité pour libérer des marges de manœuvre et permettre à SNCF Réseau de moderniser les méthodes d'exploitation, de réduire la moyenne d'âge du réseau, de favoriser le report modal depuis l'aérien et la route.

La pérennisation et le renouvellement du modèle économique de SNCF Réseau est un enjeu majeur pour la stabilité du Groupe. Deux mécanismes essentiels de solidarité financière ont ainsi été pérennisés :

- L'intégration fiscale : ce dispositif de droit commun permet à une société mère, dite tête d'intégration fiscale, de percevoir l'impôt sur les sociétés (IS) de ses filiales. L'écart entre l'IS perçu des filiales et l'IS dû à l'État, qui

découle de la consolidation des déficits et bénéfiques entre filiales, alimente les ressources de la société mère.

– Le fonds de concours de l’État : compte tenu de la tension financière exercée sur le modèle économique de SNCF Réseau, un fonds de concours de l’État a été constitué. Ce fonds dote SNCF Réseau d’une subvention d’investissement annuelle (762 millions d’euros en 2020) permettant le financement des opérations de régénération. Ce fonds est alimenté par les ressources propres de la société mère, essentiellement les dividendes auxquels l’État renonce, tout ou partie du produit d’intégration fiscale ainsi que, le cas échéant, sa trésorerie. En 2020, dans le contexte de la crise sanitaire, le fonds de concours a été exceptionnellement doté de 4,05 Mds€ financés par la recapitalisation de SNCF SA par l’État dans le cadre du plan de relance ferroviaire pour sécuriser les investissements sur les prochaines années.

1.2.1.5 Une transition sociale amorcée

Avec l’arrêt du recrutement au statut et la négociation en cours de la nouvelle convention collective branche, l’entreprise réinvente son contrat social.

Le dialogue social est le premier levier de cette transition, fondée sur la confiance réciproque entre les organisations syndicales et l’entreprise. Il doit permettre de définir, dans la branche comme dans l’entreprise, un cadre social adapté à nos enjeux, et qui garantisse la performance sociale du groupe et l’équité entre tous les salariés, qu’ils soient statutaires ou contractuels.

La constitution de la nouvelle SNCF est aussi la réaffirmation du destin commun de l’entreprise et de l’ensemble de ses salariés. L’engagement des salariés pour l’entreprise et de l’entreprise pour ses salariés est le second levier. La volonté de l’entreprise est que chacun y trouve sa place. L’accompagnement de chaque salarié dans l’évolution de son métier ainsi que la bonne conduite des projets doivent être facteurs de confiance en l’avenir et de sécurité pour soi.

1.2.1.6 Une entreprise utile

En tant qu’entreprise publique, SNCF assure une mission d’utilité générale en déployant une mobilité fluide sur l’ensemble des territoires et pour l’ensemble des français. Acteur historique, le Groupe veut garantir à chaque territoire un service public de haute qualité, et continuer à être utile au pays.

En collaborant avec les différentes parties prenantes (État, collectivités territoriales, UE, associations d’usagers, associations environnementales et sociétales, réseaux d’entreprises etc.), le groupe favorise son ancrage dans la mise en œuvre de politiques publiques nationales et locales et se veut le garant d’un service ferroviaire de qualité et accessible à tous.

1.2.2 2020 : une crise sanitaire d’ampleur inégalée

1.2.2.1 L’impact de la crise sur le Groupe

Le confinement et les restrictions de déplacements mis en place à partir de mars 2020 se sont ajoutés aux impacts de la grève de l’hiver 2019-2020 et ont pesé de manière historique sur les activités de SNCF. L’impact du confinement sur le 1er semestre était une perte de près de 4 Mds€ de CA et plus de 3 Mds€ de marge opérationnelle. Avec le second confinement, les pertes ont augmenté pour atteindre -6,8 Mds€ de CA et -5,4 Mds€ de MOP à la fin 2020. Malgré les mesures de corrections prises en cours d’année, le cash-flow est déficitaire de 2,8 Mds€ et la dette dépasse 38 Mds€, là où le budget prévoyait 36 Mds€.

Compte tenu de la diversité des activités du groupe, la crise a touché inégalement chaque métier du groupe : le transport de voyageurs (loisir et professionnel, conventionné ou non) a subi de plein fouet et fait face à l’accélération de nouvelles dynamiques qui vont affecter durablement cette activité (télétravail, diminution des déplacements professionnels...). L’activité Voyages a été la plus impactée. La logistique et le transport de marchandise, bien qu’étroitement dépendantes de la bonne santé de l’économie, s’en sortent mieux, en raison de leur caractère essentiel au fonctionnement des économies nationales et régionales.

1.2.2.2 Une réaction à la hauteur de la gravité de la situation

Face à l’ampleur de la crise, des mesures fortes ont été mises en place pour surmonter les contraintes financières tout en continuant à assurer la mission d’utilité publique du groupe.

Ainsi, SNCF a notamment :

- Participé à l’effort national de lutte contre la pandémie en faisant rouler 10 TGV sanitaires lors de la première vague.

- Contribué à maintenir l’activité économique du pays en maintenant un plan de transport minimal lors des deux confinements malgré des taux de remplissage faibles ou encore par le maintien de l’activité fret.

Pour absorber une partie des pertes, le Groupe a mis en place un vaste plan d’économies permettant d’améliorer la trésorerie disponible de 2,5 Mds€ en 2020 en activant tous les leviers possibles (maîtrise et baisse des charges externes, des investissements, ...). En particulier, la gestion de la trésorerie a été un point de vigilance permanent :

- Sans jamais remettre en cause les délais de paiement des fournisseurs réglés à temps, voir même en avance, pour tenir compte de leurs contraintes.

- Donnant lieu tout au long de l’année 2020 à un dialogue transparent avec les agences de notations et les investisseurs sur la situation et la stratégie du Groupe. SNCF a ainsi pu continuer à financer sa dette et conserver la confiance des marchés financiers, en témoigne la notation financière restée stable.

1.2.2.3 Le ferroviaire, une priorité du plan de relance

Compte tenu de l’ampleur de l’impact de la crise du COVID sur le transport ferroviaire, un soutien financier public s’est avéré nécessaire dans le cadre du plan de relance de l’économie du Gouvernement.

Pour le secteur ferroviaire, cela s’est traduit par :

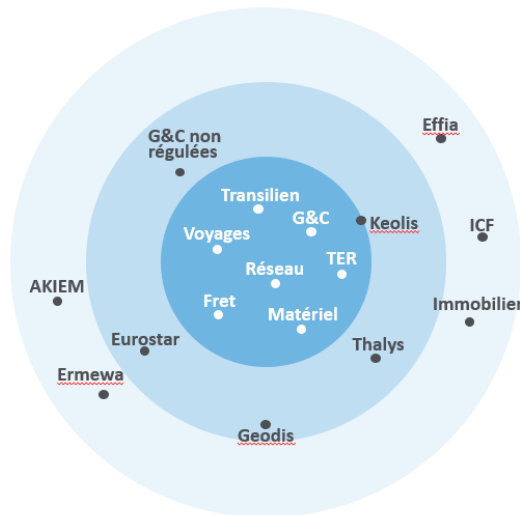
- Un plan de relance de 4,7 milliards d’euros, au bénéfice du réseau ferroviaire, avec deux volets : (i) 4,05 milliards d’euros de recapitalisation afin de maintenir les capacités de développement et d’investissements dans le réseau et (ii) 650 millions d’euros de crédits budgétaires en faveur de la rénovation du réseau de fret ferroviaire, des lignes de dessertes fines du territoire et de la relance de deux lignes de trains de nuit.

- En complément, un plan de relance spécifique au secteur du fret ferroviaire de l’ordre de 170 millions d’euros par an.

1.3 UNE AMBITION : ÊTRE LE CHAMPION MONDIAL DE LA MOBILITÉ DURABLE D'ICI 2030

À moyen et long termes, la crise ne remet pas en cause les bons fondamentaux du marché des mobilités amené à croître. SNCF s'insère dans cette dynamique et a adopté en 2020 son nouveau projet d'entreprise « Tous SNCF », qui fixe une ambition claire : **devenir un champion mondial de la mobilité durable de voyageurs et de marchandises à horizon 2030.**

1.3.1 Une stratégie donnant la priorité au cœur ferroviaire français



Le nouveau positionnement stratégique du groupe donne la priorité au « **cœur ferroviaire français** ».

Ce cœur est constitué de SNCF Réseau, de SNCF G&C, des transporteurs de la SA Voyageurs (TER, Transilien, Voyages, Intercités), de la direction industrielle (Matériel et autres services) et de Fret SNCF.

La focale sur ce cœur se justifie notamment par :

- un réseau ferroviaire français nécessitant des investissements massifs et majeurs,
- des activités devant être armées face à l'ouverture à la concurrence du marché domestique ferroviaire de voyageurs progressive avec de premières procédures de mise en concurrence lancées depuis 2019 et l'ouverture du marché de la longue distance en open access depuis décembre 2020, même si la crise sanitaire a reporté l'arrivée de nouveaux transporteurs,
- le secteur de fret ferroviaire français structurellement en difficulté,
- un haut niveau de service attendu de la part d'une entreprise nationale à capitaux publics.

Cette priorité au cœur ferroviaire français ne signifie pas l'abandon de l'ambition d'un groupe international des mobilités et de la logistique. Le groupe continuera ainsi de s'appuyer sur un 2^{ème} cercle d'activités intégrant :

- Les transporteurs de la SA Voyageurs en Europe, utiles pour préserver nos activités sur le marché domestique et dégager une rentabilité plus forte. Ils sont un axe de développement important.
- Keolis, un des principaux acteurs mondiaux du mass transit est un actif stratégique permettant d'offrir une palette de services multimodaux.

– Les revenus commerciaux des activités non régulées de SNCF Gares & Connexions, qui confortent le cœur ferroviaire.

– Enfin, Geodis est un acteur mondial de référence de la logistique dont l'activité en forte croissance contient un potentiel de valorisation important dans les années à venir.

Enfin viennent dans le troisième cercle les gestionnaires d'actifs ou les actifs immobiliers et fonciers du groupe : utiles au groupe, mais dont les modalités de portage et de valorisation peuvent être revues pour faciliter le développement et la valeur apportée à SNCF.

1.4 QUATRE LIGNES DE FORCE POUR MENER À BIEN NOTRE AMBITION

Pour mener à bien son ambition de devenir un champion mondial de la mobilité durable de voyageurs et de marchandises à horizon 2030, le Groupe investit sur ses quatre lignes de force : l'humain, la transition écologique, les territoires et l'innovation digitale, toutes orientées vers le client.

1.4.1 L'humain

SNCF souhaite remettre l'humain au cœur du fonctionnement et de l'attention de l'entreprise pour faire de SNCF l'un des Groupes les plus attractifs de France. Les transformations ambitieuses (notamment l'ouverture du marché domestique ferroviaire de voyageurs) de l'entreprise exigent qu'elle renforce son dialogue social, qu'elle accompagne ces transformations tout en attirant et en fidélisant les salariés. C'est pourquoi depuis 2020 dans le cadre du programme « Tous SNCF », les projets stratégiques de chaque société comportent systématiquement des plans d'actions pour améliorer la satisfaction et l'engagement des salariés. SNCF ambitionne de devenir le groupe préféré des Français... et de ses salariés.

L'humain se manifeste également par la solidarité au sein du Groupe en matière d'emplois. Entreprise de main d'œuvre, les compétences de chacun sont la principale richesse du groupe. Or, la force du groupe est la capacité à changer de métiers, à changer d'activité, à développer ses propres compétences par le maintien des ponts qui relient chaque société et activité.

Ces éléments traduisent le besoin d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences fine et territorialisée sur l'ensemble du groupe ainsi que du développement de la mobilité professionnelle entre les entités. Ceci doit permettre d'offrir à chacun une place durable et épanouissante au sein de l'entreprise.

1.4.2 La transition écologique

SNCF est volontariste et exemplaire en matière d'environnement, et fait de la transition écologique à la fois :

- un impératif, qui doit irriguer l'entreprise à tous les niveaux ;
- une opportunité car en tant que mode de transport bas carbone, le ferroviaire est une réponse adaptée dans la lutte contre le changement climatique, qui se différencie des autres modes concurrents. Le rôle de SNCF est alors de rendre ses modes vertueux sans cesse plus performants pour les rendre toujours plus attractifs.

SNCF s'est ainsi engagée dans une trajectoire de réduction massive de son empreinte carbone : -30% en 2030 sur ses activités ferroviaires et -50% sur l'immobilier.

Elle œuvre sur l'ensemble des leviers : décarbonation de l'énergie de traction, gestes métiers, politique d'achat.

1.4.3 Les territoires

SNCF veut renforcer son ancrage dans les territoires et devenir un leader de la mobilité durable. Aujourd'hui, les territoires sont des centres de créativité, d'innovation, d'initiatives économiques, industrielles, associatives, sociales. Cette vitalité territoriale est un atout et le groupe y participe grâce à son offre diversifiée de la desserte fine, au mass transit en passant par la grande vitesse. Par sa capacité à mailler le territoire, par la centralité de ses gares et ses solutions de mobilité de proximité, SNCF demeure ainsi un acteur incontournable au service de développement économique, environnemental, social et culturel de tous les territoires.

1.4.4 L'innovation et le digital

L'innovation, et notamment le digital, sont au cœur des services offerts aux clients, de nos processus de production et donc au cœur des métiers de SNCF pour assurer la compétitivité du groupe face aux enjeux de demain. Ainsi, SNCF a pour ambition de devenir l'un des leaders européens du numérique en Europe. Cela se traduit, par exemple par :

- Le positionnement du Groupe sur le MaaS (mobility as a service) pour répondre aux besoins de nos clients d'une offre individualisée, écologique, fluide, intégrée, de bout en bout. Sur la base des technologies existantes, SNCF dispose des atouts pour atteindre cette cible convoitée par nombre d'acteurs.

- Le renforcement de la digitalisation de la gestion des sillons pour une plus grande robustesse et agilité tout en conservant une parfaite neutralité avec le déploiement, en décembre 2020, du SIPH (Système industriel de production horaire) outil d'optimisation de la capacité ferroviaire.

- Une valorisation accrue des données dans tous les domaines, et notamment dans la gestion et maintenance des actifs (immobiliers, matériels roulants, etc.) où cette valorisation permet de développer des modèles prédictifs propres à permettre l'intervention de maintenance avant la panne ou l'urgence.

1.5 UN GROUPE RESPONSABLE

Le contexte dans lequel évolue l'ensemble des États est celui d'une quadruple urgence aux segments interconnectés :

- Une urgence climatique en réponse à laquelle des changements radicaux de comportements sont nécessaires d'ordre individuel autant que collectif de la part des entreprises ;

- Une urgence territoriale : tous les territoires ne connaissent pas le même niveau de développement ni la même inclusion dans la globalisation des échanges. Ceci crée des asymétries de développement, de ressources fiscales et donc de couverture en services publics ;

- Une urgence sociale consécutive à la crise territoriale matérialisée par un accès à l'emploi rendu difficile ainsi que des inégalités de revenus mettant à mal la capacité des ménages à changer leurs modes de vie notamment vers des comportements plus respectueux de l'environnement ;

- Une urgence sanitaire d'ampleur historique qui a provoqué une crise mondiale en 2020 dont les conséquences vont perdurer plusieurs années entraînant

des changements profonds d'ordre économique, social ou encore culturel.

Les engagements de SNCF sont détaillés dans la déclaration de performance extra financière du groupe (cf. partie 5).

1.5.1 Un engagement social réaffirmé

La responsabilité sociale de la nouvelle SNCF est multiple :

- En tant qu'employeur, le groupe emploie plus de 272 000 personnes à travers le monde. Le groupe doit apporter à chacun les moyens de son épanouissement professionnel ainsi qu'un cadre social protecteur et un environnement rassurant. Élément de la promesse employeur, il s'agit également de relever le défi de l'attractivité de la marque employeur pour attirer et fidéliser les compétences rares et essentielles.

- En tant que donneur d'ordre, le groupe est un acteur majeur de la filière ferroviaire et de l'économie nationale et européenne

- En tant qu'apporteur de solutions de mobilités, SNCF est au cœur de la vie de nombreux français et citoyens d'autres pays. Notre performance opérationnelle et commerciale est une condition de leur qualité de vie, de leur capacité à trouver un emploi et à s'y rendre quotidiennement, à accéder à leurs droits. De ce fait, l'amélioration permanente de nos fondamentaux n'est pas qu'un enjeu de compétitivité ; c'est un enjeu de justice sociale et d'équité territoriale.

- En tant qu'entreprise publique, SNCF est au service de la Nation. Elle entend être un groupe utile dans le quotidien de chaque Français.

SNCF adhère depuis 2003 aux 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies relatifs aux droits de l'homme, à la lutte contre la corruption, au droit du travail et à la protection de l'environnement. SNCF publie annuellement ses progrès en la matière.

1.5.2 La lutte contre le changement climatique au cœur de l'engagement

Si le secteur des transports émet 30% des gaz à effet de serre (GES) du pays, le ferroviaire n'y participe qu'à hauteur de 0,6% alors qu'il représente 10% des personnes et des marchandises transportées. Afin d'améliorer encore ce « score » et de favoriser le report modal vers les transports collectifs, le Groupe SNCF est engagé sur un plan ambitieux de réduction des émissions de CO₂e. Ce plan, en réduisant la consommation d'énergie, en augmentant l'efficacité dans son utilisation et en exploitant de nouvelles énergies moins émettrices de CO₂e, s'inscrit totalement dans la Stratégie Nationale Bas Carbone (SNBC) et contribue au plan d'action de l'État dans sa lutte contre le changement climatique.

L'objectif est de réduire respectivement de 30% pour le les activités transport et de 50% pour les activités immobilières de SNCF les émissions de CO₂e d'ici 2030 par rapport à 2015. Ces objectifs sont en cohérence avec la SNBC et les objectifs de l'Accord de Paris.

En 2019, l'initiative Science Based Target (iSBT) a validé des objectifs élaborés selon sa méthode, avec un engagement de réduction des émissions CO₂e de 26% d'ici 2030.

SNCF a participé, au printemps 2020, à une expérimentation pilotée par l'Ademe et le CDP (Carbon Disclosure Project) visant à adapter la méthodologie ACT (Assessing Low Carbon Transition) au secteur des transports. Cette méthode ACT vise à analyser la

cohérence entre les objectifs pris par l'entreprise et les moyens mis en œuvre pour y parvenir. Le Groupe SNCF a obtenu la note de 12A+, meilleure note du panel transport.

SNCF a lancé le projet « Trajectoire neutralité carbone » et développé un outil permettant aux sociétés du groupe de construire de scénariser des trajectoires d'optimisation des consommations d'énergie et de changement des énergies utilisées. Cet outil d'aide à la décision est en phase de déploiement.

1.5.2.1 Les enjeux énergétiques

Les enjeux sont de deux natures :

– Consommer moins d'énergie

La question de la consommation est au cœur des « gestes métiers » et donc des processus. L'éco-stationnement du matériel, l'éco-conduite ou le développement du smart grid ferroviaire sont des leviers importants de réduction des volumes d'énergie consommés. Leur généralisation contribue au verdissement des transports autant qu'à la réduction des coûts de production liés à l'énergie.

– Réduire l'intensité carbone de l'énergie consommée

Les nouvelles motorisations en cours de développement représentent des solutions durables pour remplacer les trains diesel. Ainsi, le train hybride, le train à hydrogène ou les biocarburants contribuent à réduire notre empreinte.

1.5.2.2 Maîtriser les ressources et les impacts environnementaux

– Éco-conception et économie circulaire

SNCF s'engage dans une trajectoire zéro déchet non valorisé à horizon 2030 sur les produits au cœur de l'activité ferroviaire (infrastructure, matériel roulant et déchets en gare et dans les trains).

L'économie circulaire est un axe majeur de la stratégie de développement durable du Groupe SNCF qui développe depuis 2013 une politique visant à limiter la consommation de ressources, réduire les déchets dans l'ensemble de ses processus d'exploitation, et valoriser les produits en fin de vie (ballast, traverses, rails, appareils de voie, caténaire).

SNCF recycle ses trains à plus de 92% en moyenne et 55 000 tonnes de matériaux sont recyclés chaque année en moyenne.

– Le système de management environnemental

SNCF est engagée depuis de nombreuses années dans une démarche environnementale certifiée ISO 14001 pour ses établissements industriels et a mis en place une démarche de Système de Management Environnemental (SME) adapté, dans tous les établissements opérationnels.

– Maîtrise des émissions dans l'air

SNCF met en œuvre un programme de surveillance et de recherche de solutions d'amélioration de la qualité de l'air dans les enceintes ferroviaires souterraines. Plusieurs technologies de réduction des particules ont été testées en 2020 et de nouvelles technologies seront testées d'ici à 2023.

– Préservation de la biodiversité

Avec 30 000 km de lignes et 100 000 hectares d'emprise, SNCF interagit en permanence avec la nature. Elle œuvre pour concilier pratiques industrielles et biodiversité, et s'est ainsi engagée en 2018 dans Act4Nature (premier évènement français qui regroupe 65 entreprises qui s'engagent en faveur de la protection de la biodiversité).

– Poursuite de nos engagements dans le cadre du dispositif Act4Nature et anticiper la fin de l'usage du glyphosate fin 2021.

SNCF met en œuvre depuis 2005 une politique d'actions raisonnées en matière de maîtrise de la végétation, basée notamment sur l'amélioration continue des pratiques de désherbage (trains désherbeurs équipés de GPS professionnels), recours à des solutions alternatives sur des zones très ciblées.

1.5.3 SNCF, un partenaire naturel et engagé pour le développement des territoires

La relation entre le groupe et les territoires est naturelle et historique : toujours les transports ont permis le désenclavement et le développement des territoires, des agglomérations et des centres villes. Celle-ci est favorisée par nos 11 coordinateurs régionaux.

Les territoires connaissent aujourd'hui de grandes mutations : la métropolisation et la globalisation, la désindustrialisation de territoires, le vieillissement de la population, leur volonté de réduire leur empreinte énergétique.

Tous les métiers du groupe sont une part de la réponse : accompagner le développement du mass transit tout en redynamisant les lignes de dessertes fines du territoire, augmenter les capacités des grandes gares tout en maintenant un maximum de gares ouvertes dans des conditions acceptables, accompagner tous les territoires dans le développement de services de mobilité adaptés à leurs enjeux démographiques, environnementaux et financiers.

Ainsi, le groupe initie une nouvelle approche stratégique territoriale avec ses clients autorités organisatrices pour les accompagner dans l'optimisation de l'utilisation de leurs infrastructures et solutions de transports. Dans ces démarches, SNCF mobilise l'ensemble des entités du groupe afin d'apporter des solutions globales de mobilité adaptées aux spécificités de chaque territoire.

SNCF Développement apporte son soutien à l'économie locale affectée par la transformation des implantations industrielles du Groupe. Depuis 2011, 627 entrepreneurs ont été soutenus parmi lesquels 2 013 emplois ont été financés pour un montant total de 10,6 M€.

La Fondation du Groupe SNCF, de son côté, consacre un budget de 5 M€ par an à 3 domaines, l'éducation, la culture et la solidarité. En 2020, SNCF a renforcé son engagement solidaire en soutenant 719 associations (contre 702 en 2019). Ses actions reposent sur 3 leviers : la co-construction avec les entreprises et associations, l'ancrage territorial avec le réseau de correspondants et l'engagement des salariés qui soutient à la fois l'engagement bénévole des salariés du groupe ainsi que le mécénat de compétences (4 000 salariés en 5 ans).

1.5.4 Un Groupe aux responsabilités multiples

La Nouvelle SNCF est un groupe cohérent et solidaire, impliqué dans une démarche de développement durable et conscient de ses responsabilités :

– Responsabilité sociétale face aux urgences qui nous obligent à agir de manière rapide, agile et efficace ;

– Responsabilité environnementale pour répondre aux enjeux de mobilité propre et de décarbonation des transports ;

– Responsabilité économique et financière pour atteindre et assurer l'équilibre durable du système ferroviaire ;

– Responsabilité vis-à-vis des clients qui sont le cœur et l'âme de nos métiers et qui doivent guider au quotidien nos décisions pour une qualité de service sans cesse meilleure et reconnue.

2. LES RÉALISATIONS MAJEURES DES ACTIVITÉS EN 2020

2.1 UN EXERCICE 2020 MARQUÉ PAR UNE CRISE SANS PRÉCÉDENT, MAIS DANS LEQUEL LE GROUPE DÉMONTRE SA RÉSILIENCE

Après un début d'année 2020 marqué par les conflits sociaux liés à la réforme des retraites, la crise sanitaire a donné aux activités du Groupe SNCF le coup d'arrêt le plus fort et le plus durable jamais connu. Les activités de transport de voyageurs, et la Grande Vitesse en particulier, sont en net recul, avec une baisse de fréquentation de -48% pour l'ensemble de la Grande Vitesse ferroviaire (TGV INOUI, OUIGO, Eurostar, Thalys etc.), dont -45% en France. Concernant les activités conventionnées, les fréquentations sont en baisse de -45% pour Transilien, -32% pour TER et -30% pour Keolis (Grands réseaux France) par rapport à 2019.

Ce bouleversement des activités du Groupe pèse sur sa performance financière :

– Le chiffre d'affaires sur l'année accuse un retrait de près de -14% par rapport à 2019 (à périmètre et change constants) pour atteindre 30,0 Mds€. L'impact de la crise sanitaire sur le chiffre d'affaires global atteint -6,8 Mds€ en 2020, dont -4,8 Mds€ pour l'activité Grande Vitesse.

– Le chiffre d'affaires de l'ensemble de la Grande Vitesse ferroviaire est en baisse de 54 %, la mobilité internationale est à l'arrêt et le marché français au ralenti. Celui de SNCF Réseau recule de -9%, impacté par la baisse des redevances d'infrastructures du fait de la réduction de l'offre de transport. Le chiffre d'affaires de SNCF Gares & Connexions est en baisse de -4% avec en particulier les redevances commerciales qui chutent de 31 %.

– La marge opérationnelle-EBITDA s'affiche à 2,0 Mds€ à fin 2020 (soit 6,6% du CA contre 15,9% à fin 2019) et voit sa baisse compensée par les économies générées par le plan de crise. L'impact de la crise sanitaire sur la marge opérationnelle-EBITDA atteint -5,4 Mds€ en 2020.

Néanmoins, le Groupe a démontré la résilience de son modèle, et sa capacité à amortir le choc, grâce à 5 atouts complémentaires :

– Le caractère diversifié de ses activités, qui amortit le choc de la crise et préserve des relais de croissance. Le chiffre d'affaires de Geodis est en croissance de +4,5 % par rapport à 2019, avec notamment un second semestre record porté par les activités e-commerce de logistique contractuelle et le freight forwarding. Le Fret ferroviaire dans son ensemble a maintenu en moyenne plus de 85 % de son plan de transport nominal, son chiffre d'affaires est en baisse de -12%. Les activités conventionnées font aussi preuve d'une certaine résistance, du fait de la volonté des Autorités Organisatrices (Régions ou agglomérations) de maintenir l'offre de services, permettant d'atténuer le choc de la crise. Les baisses de revenus sont maîtrisées chez TER (-4%) et Keolis (-8%).

– Sa politique commerciale volontariste, qui a permis de soutenir la reprise de l'activité Voyageurs à chaque sortie de confinement. Ces redémarrages réussis soulignent la réactivité du Groupe et l'engouement intact des Français pour le train. À titre d'exemple, TGV a connu un rebond estival au sortir du 1er confinement avec un

retour de 80% des passagers, après avoir atteint un « plus bas » aux mois d'avril et mai avec une fréquentation de 10%. De son côté, TER a lancé avec succès au mois de juin l'opération TER de France, sous l'égide de Régions de France, permettant aux Français de voyager à petit prix sur tout le réseau TER pendant l'été.

– Son développement à l'international, marqué par des gains ou des renouvellements de contrats prometteurs. Keolis obtient au Royaume-Uni la prolongation de deux contrats à Londres : le réseau Southeastern et le métro automatique DLR. Keolis remporte également de nouveaux contrats au Danemark (bus électriques autour de Copenhague, bus au biocarburant dans le Nord et renouvellement d'Odense) et en Suède (Stockholm). Aux États-Unis, les contrats des réseaux ferroviaires des banlieues de Boston et de Washington DC sont prolongés. Enfin, le chiffre d'affaires de Geodis à l'international est en progression de plus de +8%, notamment en Asie et sur le continent américain.

– Sa capacité à concrétiser, malgré la crise, des projets essentiels pour la croissance future des activités « mass transit » et ferroviaires. Ainsi, la signature d'un contrat d'exploitation et d'investissements pour la période 2020-2023 avec Île-de-France Mobilités (autorité organisatrice de la mobilité francilienne) marque la reconnaissance des compétences de SNCF en matière de mobilité en zone dense. Transilien est le 3ème réseau ferré régional le plus fréquenté au monde et le 1er hors Asie. Le lancement en juillet de l'offre OUIGO Paris-Lyon de centre à centre constitue également un événement majeur, en amont de l'arrivée de la concurrence sur l'axe.

– Son rôle d'utilité publique à chaque étape de la crise au service de la solidarité nationale. Le Groupe a travaillé avec le gouvernement pour mettre en œuvre sa stratégie sanitaire, en adaptant l'offre de transport aux besoins de déplacement. L'activité de transport de marchandises a assuré les transports alimentaires ou de produits nécessaires au bon fonctionnement du tissu économique stratégique. Geodis a mis en place des opérations pour répondre aux demandes de transports urgents (1 milliard de masques affrétés grâce à un pont aérien et maritime entre la Chine et la France), à un moment où les capacités de fret aérien étaient réduites. Le Groupe s'est également mobilisé pour la mise en place et la circulation de TGV médicalisés pour le transport de malades.

2.2 LE SOUTIEN DE L'ÉTAT ET LA MOBILISATION DE SNCF POUR RÉALISER UN PLAN DE CRISE ET D'ÉCONOMIES PERMETTENT DE RESISTER AU CHOC ET DE RESTAURER LA TRAJECTOIRE FINANCIÈRE DU GROUPE

SNCF bénéficie du soutien et de l'engagement des pouvoirs publics, qui ont fait du ferroviaire un impératif et une condition indispensable de la reprise économique. Le plan de soutien du secteur ferroviaire décidé par l'État de 4,7 Mds€ principalement au bénéfice du réseau ferroviaire, dont 4,05 Mds€ sous forme d'augmentation de capital de SNCF SA, s'ajoute à la reprise de dette de 35 Mds€ (25 Mds€ au 1er janvier 2020 et 10 Mds€ à venir en 2022). Cela démontre l'importance accordée par le Gouvernement au secteur des mobilités durables et place SNCF au cœur de la stratégie bas carbone de la France. Ce montant sera mis à profit pour assurer la régénération et la modernisation du réseau ferroviaire. D'autres objectifs et actions sont attachés à ce soutien, notamment

la relance du fret ferroviaire et la lutte contre les inégalités territoriales.

En complément, SNCF a engagé un ensemble de mesures d'économies additionnelles inédites destinées à limiter l'impact de la crise. Celles-ci incluent la réduction des frais de structure et de fonctionnement, le report ou l'abandon de certains projets et investissements non prioritaires et le pilotage de la trésorerie. Les mesures de réduction ont été guidées par une sanctuarisation des projets liés à la sécurité et à la régénération du réseau ferroviaire. Les projets liés au maintien en conditions opérationnelles des matériels roulants, des installations fixes et des systèmes d'information en particulier ont été préservés.

À fin 2020, la combinaison de ces initiatives contribue à des économies ayant un impact favorable sur la trésorerie disponible du Groupe de 2,5 Mds€.

Dans la continuité de ces mesures, SNCF a lancé fin 2020 le projet d'une éventuelle cession d'Ermewa. La vente de cette filiale spécialisée dans la location de wagons et de conteneurs-citernes est étudiée après avoir été identifiée comme non-stratégique pour le Groupe.

L'ensemble de ces mesures a pour finalité de restaurer la trajectoire financière du Groupe et de lui permettre de confirmer les engagements financiers annoncés dans le cadre de la réforme ferroviaire de 2018 : cash-flow libre à l'équilibre dès 2022, dette nette / EBITDA inférieure ou égale à 6,0x en 2023 et FFO / Dette nette supérieur ou égal à 10% en 2022.

En dépit de ces perturbations, SNCF ne dévie pas de ses priorités en matière d'Emploi, et rappelle qu'aucun licenciement économique n'a été ou n'est envisagé. En 2020, le nombre de postes a baissé de 1 %. Les prévisions 2021 tablent sur une réduction d'emploi inférieure à 2% en ce qui concerne les activités ferroviaires en France. Ces ajustements demeurent très limités. L'engagement en matière de recrutement reste intact. Et SNCF a même progressé dans le domaine de la mixité, en gagnant 10 points dans l'index d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (Pénicaud), passant de 78 à 88/100. Le Groupe SNCF se place parmi les tout premiers recruteurs français avec plus de 10 000 nouveaux collaborateurs en France en 2020 (dont 3 850 dans les métiers du ferroviaire) et près de 8 500 recrutements attendus en 2021 (dont 2 500 à 3 000 dans le ferroviaire), auxquels s'ajoutera l'accueil de 7 000 alternants.

L'engagement sociétal de SNCF a été amplifié en 2020. Ses performances ont été saluées par l'obtention de la note maximale A1+ auprès l'agence de notation extra-financière Vigéo-Eiris qui évalue la performance environnementale, sociale et de gouvernance des entreprises. Le Groupe SNCF est classé à la 5e place des entreprises les plus performantes au niveau mondial, tous secteurs confondus, parmi 4 879 sociétés et en première position du secteur « Tourisme et Transports » sur un panel de 20 entreprises européennes.

2.3 MALGRÉ LA FORTE DÉGRADATION DE SES PERFORMANCES, LE GROUPE CONSERVE DES CAPACITÉS FINANCIÈRES ROBUSTES, QUI LUI PERMETTENT DE GARDER LA CONFIANCE DE SES PARTENAIRES ET DE SE PROJETER DANS L'AVENIR.

Le résultat net part du Groupe s'établit à -3,0 Mds€, après prise en compte des effets liés à la crise sanitaire et à la grève de janvier.

En conséquence, le cash-flow libre est négatif de -2,8 Mds€ en lien direct notamment avec le retrait de la marge opérationnelle-EBITDA de -3,6 Mds€ par rapport à 2019.

La dette nette du Groupe s'établit à -38,1 Mds€ au 31 décembre 2020, soit une réduction de 22,1 Mds€ par rapport à fin décembre 2019 (-60,3 Mds€). Cette variation s'explique par la reprise partielle de la dette de SNCF Réseau par l'État pour 25 Mds€, comme prévu dans le cadre de la réforme ferroviaire, et par le cash-flow-libre négatif de -2,8 Mds€ constaté en 2020.

En dépit de la dégradation de ses performances, le Groupe SNCF conserve sa solidité sur le plan financier grâce au plan de relance et aux nouvelles mesures décidées par l'État qui place le transport ferroviaire au cœur de la stratégie de décarbonation des transports et de développement de mobilités durables, ainsi qu'aux mesures d'économies mises en œuvre par le Groupe. En témoignent les notations inchangées des agences Moody's (Aa3 / Perspective stable), S&P Global (AA / A-1+ / Perspective négative) et Fitch Ratings (A+ / Perspective négative) publiées les 20 octobre, 21 octobre et 4 décembre 2020 respectivement.

Le Groupe peut donc se projeter vers l'avenir en s'appuyant sur des capacités de financement intactes, une trésorerie préservée supérieure de 6,3 Mds€ à mi-février 2021 et une ligne de crédit entièrement disponible de 3,5 Mds€. En 2020, SNCF SA en tant que nouvel émetteur de dette du Groupe SNCF a levé 6,8 Mds€ sur les marchés, démontrant ainsi la confiance des investisseurs vis-à-vis du Groupe SNCF et de ses perspectives de développement.

2.4 DÈS AUJOURD'HUI, SNCF INSCRIT LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE AU CŒUR DE SA STRATÉGIE RSE, DANS LE PROLONGEMENT DE LA STRATÉGIE NATIONALE BAS CARBONE DE LA FRANCE

SNCF agit sur tous les fronts pour réduire l'empreinte environnementale de ses activités, valoriser les ressources de matière dans des démarches d'économie circulaire, diminuer les pressions exercées sur la biodiversité, augmenter la part des énergies renouvelables dans son mix énergétique et réduire sa consommation en démultipliant des pratiques telles que l'éco-conduite et l'éco-stationnement qui devraient permettre 8% et 12 % d'économie sur sa facture énergétique par exemple.

Le Groupe se mobilise pour orienter les programmes de recherche « verts » et intégrer l'enjeu écologique dès la conception de ses installations et matériels. Les choix industriels et d'innovation de l'entreprise reflètent cet engagement.

Avec les constructeurs Alstom et Bombardier, et en partenariat avec les Régions, il a engagé un plan inédit et ambitieux de verdissement de ses trains diesel, qui prévoit le déploiement de TER hybride, à batterie ou à hydrogène. Dès 2021, le 1er TER hybride, dans lequel des batteries lithium-ion permettront de récupérer, stocker et réutiliser l'énergie de freinage, fera ses premiers tours de roues et le bio-carburant à base de colza (B110) sera expérimenté. Le TGV M, dit TGV du futur, a également été repensé. Mis en service en 2024 à l'occasion des Jeux Olympiques, il réduira les consommations d'énergie de 20% et sera recyclable à 97 %.

3. AUTRES FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2020

3.1 CRISE SANITAIRE DE LA COVID 19

L'activité du groupe SNCF a été fortement impactée par les conséquences de la crise sanitaire du Covid 19.

Le métier Voyageurs a été particulièrement touché avec une activité très réduite à compter du 17 mars 2020, qui a repris progressivement depuis les premières mesures de sortie du confinement, dans le respect des mesures sanitaires mises en place par le gouvernement français.

Les conséquences financières sur le chiffre d'affaires et les principaux indicateurs financiers sont présentés par métier et secteur opérationnel dans le chapitre Activités et résultats financiers du groupe.

Ce nouveau contexte économique a été pris en compte pour la réalisation des tests de valeur des actifs. Ces derniers sont présentés dans la note 4.4 des comptes consolidés annuels.

Le groupe a également adapté la gestion de sa trésorerie pendant cette période de manière à pouvoir honorer l'ensemble de ses engagements et échéances financiers. Une note spécifique explicitant les mesures mises en œuvre est présentée dans la note 6 des comptes consolidés annuels.

Enfin, le groupe a élaboré un plan d'actions spécifique destiné à générer des économies complémentaires afin d'atténuer les impacts financiers de la crise. Parallèlement, le groupe a mis en place des mesures de chômage partiel dès la mi-mars (cf note 1.2 des comptes consolidés annuels).

3.2 PROJET DE CESSIION DE LA FILIALE ERMEWA

Le groupe SNCF envisage la cession d'Ermewa Holding SAS et de ses filiales.

Un processus d'appel à candidatures est en cours et il est envisagé que les éventuels candidats puissent faire part de leur intention au cours du deuxième trimestre de l'année 2021.

Le Conseil d'administration du 8 octobre 2020 a approuvé le principe d'une cession potentielle, totale ou partielle, de la société Ermewa Holding SAS et de ses filiales.

Au 31 décembre 2020, conformément aux dispositions de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les actifs et passifs de cette filiale sont reclassés sur les lignes « Actifs détenus en vue d'être cédés » et « Passifs relatifs aux actifs détenus en vue d'être cédés » de l'état de situation financière. Les informations détaillées sont données en note 4.3 des comptes consolidés annuels.

3.3 MOUVEMENT SOCIAL

Le mouvement social, débuté le 5 décembre 2019 en opposition au projet de la réforme des retraites, s'est poursuivi jusqu'en février 2020.

Un manque à gagner a été constaté en plus des mesures commerciales avec des effets défavorables sur le chiffre d'affaires dans les comptes du groupe.

3.4 REPRISE PARTIELLE DE LA DETTE PAR L'ÉTAT

Au 1^{er} janvier 2020, l'Etat a repris 25 Mds€, en valeur nominale de remboursement, de la dette de SNCF

Réseau conformément aux dispositions de la LFI pour 2020.

Le mécanisme de la reprise de la dette est présenté en note 6.2.2.1 des comptes consolidés annuels.

L'impact en résultat financier de cette opération est un produit financier net parfaitement miroir de la charge financière effectivement supportée par SNCF Réseau pour la quote-part de sa dette historique reprise par l'Etat.

3.5 SIGNATURE DU CONTRAT ÎLE-DE-FRANCE MOBILITÉS 2020-2023

Le 09 décembre 2020, SNCF Voyageurs, SNCF Gares & Connexions et l'autorité organisatrice de la mobilité francilienne, Île-de-France Mobilités, ont signé les contrats d'exploitation et d'investissements pour la période 2020-2023, concernant la mise en œuvre des politiques d'offres et de services de transport rendus aux voyageurs franciliens.

Cette contractualisation accorde une place centrale à la qualité de production et de service, intégrant un système de bonus/malus et un dispositif de remboursements des voyageurs en cas de situation inacceptable, ainsi qu'un intéressement aux validations des titres de transports visant à lutter contre la fraude.

Le contrat prévoit également un plan d'investissement très important visant l'amélioration du confort des voyageurs, grâce à la mise en service de nouvelles rames, la mise en œuvre d'un système de billettique modernisé ainsi que la mise aux normes d'accessibilité de 73 gares, l'amélioration de l'intermodalité avec la création de places de stationnement supplémentaires pour les vélos, le remplacement d'escaliers mécaniques et d'ascenseurs, d'écrans d'informations et de systèmes de sonorisation, la refonte de la signalétique dans 380 gares.

Il inclut par ailleurs des dispositions visant à préparer la mise en concurrence progressive sur l'ensemble des lignes du réseau ferroviaire d'Île-de-France, notamment via le transfert de propriété au terme du contrat à Île-de-France Mobilités de l'ensemble des biens nécessaires et utiles à son exécution. Le périmètre des actifs attachés au contrat a donc été élargi en conformité avec l'article 21 de la loi du 27/06/2018 pour un nouveau pacte ferroviaire.

3.6 SIGNATURE DU PERMIS DE CONSTRUIRE DU PROJET DE MODERNISATION DE LA GARE DU NORD

Le 6 juillet 2020, Michel Cadot, préfet de la région d'Île-de-France et préfet de Paris, a délivré le permis de construire valant autorisation de transformation de la gare du Nord.

La Ville de Paris, SNCF, SNCF Gares & Connexions et la SA Gare du Nord 2024 ont signé, le 23 novembre, un protocole d'accord pour la modernisation de la gare du Nord. Au terme d'un dialogue approfondi et constructif, qui va se poursuivre dans les mois et les années qui viennent, les discussions ont pu apporter des réponses précises aux demandes d'améliorations du projet formulées par la Ville de Paris, lors de l'enquête publique préalable à la délivrance du permis de construire du projet de rénovation de la gare du Nord, puis dans la lettre adressée au Préfet de la Région Île-de-France en mai 2020.

L'accord entre la Ville de Paris, SNCF, SNCF Gares & Connexions et la SA Gare du Nord 2024 ouvre la voie à la modernisation de la plus grande gare d'Europe, qui sera plus accueillante pour les voyageurs, plus ouverte aux

Parisiens - notamment aux habitants du 10ème arrondissement - plus écologique et plus sûre.

L'objectif de livraison des travaux de la gare ferroviaire s'inscrit dans la perspective des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024 à Paris.

3.7 PLAN DE RELANCE DU FERROVIAIRE

Le plan de relance de l'État concernant le ferroviaire s'est traduit par une augmentation du capital de SNCF SA de 4,05 Mds€, venue renforcer ses fonds propres (voir 6.5.1).

SNCF SA a ensuite réalisé un versement au fonds de concours de l'État dédié au financement du gestionnaire d'infrastructure SNCF Réseau pour le même montant de 4,05 Mds€, selon le mécanisme mis en place à compter de 2016 et prévu à l'article 2111-24 du Code des transports.

En normes IFRS, ce versement traduit en substance une distribution, faite en 2020 à l'État actionnaire, de réserves à titre de dividendes, l'État y renonçant pour l'affecter au fonds de concours destiné au financement de SNCF Réseau.

Cette somme de 4,05 Mds€ sera reversée par l'État à SNCF Réseau de manière étalée dans le temps à compter de 2021. Les versements annuels seront réalisés en fonction des besoins de financement des opérations de régénération exprimés par SNCF Réseau. Ils seront comptabilisés chez SNCF Réseau en subventions d'investissement au bilan lors de leur réception, soit à compter de 2021.

Au 31 décembre 2020, ce montant est présenté en EHB reçus dans les comptes du groupe SNCF (voir note 9 des comptes consolidés annuels).

4. LE GROUPE SNCF EN QUELQUES CHIFFRES

4.1 PRINCIPAUX INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE FINANCIÈRE

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Chiffre d'affaires	29 975	35 120
EBITDA	1 936	5 658
Résultat net - Part du groupe	-3 030	-801
Résultat net récurrent - Part du groupe (1)	-2 764	-301
Investissements nets (2)	3 667	5 237
Investissements tous financements (3)	8 932	10 013
Cash Flow Libre (4)	-2 838	-2 349
Endettement net / EBITDA	19,7	10,7
Effectifs	271 509	276 350

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Endettement net du groupe SNCF	38 148	60 281
dont endettement net de SNCF Réseau	29 422	51 852

(1) Définition du résultat net récurrent dans le chapitre Activités et résultats financiers du Groupe de ce même rapport.

(2) Les investissements nets sont obtenus par :

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
la somme des lignes de l'état des flux de trésorerie :		
- Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	7 381	8 371
- Subventions d'investissement reçues	-3 319	-3 120
- Nouveaux actifs financiers de concession	1 469	1 494
- Encaissement sur actifs financiers de concession	-1 863	-1 508
Total investissements nets	3 667	5 237

(3) Les investissements tous financements sont obtenus par :

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
la somme des lignes de l'état des flux de trésorerie :		
- Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	7 381	8 371
- Nouveaux actifs financiers de concession	1 469	1 494
diminuée de la variation du BFR d'investissement présentée en note 4.2 des comptes consolidés annuels.	-82	-148
Total investissements tous financements	8 932	10 013

(4) Le Cash Flow Libre est obtenu par :

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
la somme des lignes de l'état des flux de trésorerie :		
- CAF après coût de l'endettement financier net et impôt	856	3 551
- Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	-7 381	-8 371
- Subventions d'investissements reçues	3 319	3 120
- Remboursement des obligations locatives	-962	-918
- Remboursements des créances financières de location IFRS 16	1	1
- Produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	137	350
- Nouveaux actifs financiers de concession	-1 469	-1 494
- Encaissement sur actifs financiers de concession	1 863	1 508
- Incidence de la variation du BFR	983	-170
la variation du BFR IS inclus dans la ligne « Impôts (décaissés) encaissés » de l'état des flux de trésorerie	-202	24
les intérêts courus sur obligations locatives IFRS 16 inclus dans la ligne « Intérêts payés sur obligations locatives » de l'état des flux de trésorerie	-1	18
les dividendes reçus des entités mises en équivalence inclus dans la ligne « Dividendes reçus » de l'état des flux de trésorerie	17	31
Total Cash Flow Libre	-2 838	-2 349

4.2 PRINCIPAUX INDICATEURS CLES DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERS

KPIs	2020	2019
Consommation d'énergie totale (en GWh)	14 069	17 899
Émissions de gaz à effet de serre (kt de CO2e) liées aux consommations d'énergie scope 1 2 3 (hors fluides frigorigènes)	2 556	3 349
Taux de féminisation	23%	23%
Nombre de recrutements en CDI en France	10 044	13 391
Nombre de contrats en alternance	7 109	
% de salariés ayant bénéficié d'une formation au moins, en France	71%	81,7%

5. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Les principaux événements postérieurs à la clôture sont les suivants.

5.1 SOUTIEN FINANCIER D'EUROSTAR

Du fait de la crise Covid-19, les revenus d'Eurostar se sont effondrés en 2020, avec une perte de plus de 75% de son chiffre d'affaires par rapport au réalisé 2019. Malgré les

mesures d'économies réalisées en 2020 par Eurostar et la mise en place d'un financement en juin 2020, le maintien des politiques de restriction de circulations transfrontalières avec l'apparition des nouveaux variants rendent la situation financière d'Eurostar de nouveau complexe en 2021. Devant ces difficultés, Eurostar est en cours de discussion avec des banques et ses actionnaires afin de mettre en place un nouveau financement. Le groupe SNCF en tant qu'actionnaire majoritaire fera le nécessaire pour assurer la continuité d'exploitation d'Eurostar, rappelant son ambition pour le transport ferroviaire à grande vitesse international.

5.2 RACHAT DU TRANSPORTEUR POLONAIS PEKAES PAR LA FILIALE GEODIS

En date du 1er février 2021, Geodis a acquis 100% des titres du Groupe Polonais PEKAES via sa filiale CALBERSON GE. Cette opération consolide les positions de Geodis en Pologne qui est le 3^{ème} marché logistique d'Europe.

5.3 VERSEMENT À SNCF RÉSEAU DE LA PREMIÈRE PARTIE DE L'AIDE D'ÉTAT

Un premier montant de 1,645 Md€ a été versé le 23 février 2021 par l'État à SNCF Réseau au titre du plan de relance du ferroviaire (voir note 2.1.10).

ACTIVITÉS ET RÉSULTATS FINANCIERS DU GROUPE

1. COMMENTAIRES SUR LES RÉSULTATS DU GROUPE

1.1 RÉSULTATS DU GROUPE

En millions d'euros	Année 2020	Année 2019 (*)	Variation 2020 vs 2019	
Chiffre d'affaires	29 975	35 120	-5 145	-14,6%
Péages	-698	-904	206	-22,7%
Achats et charges externes hors péages	-12 030	-12 757	726	-5,7%
Impôts et taxes	-1 296	-1 379	83	-6,0%
Charges de personnel	-14 064	-14 549	485	-3,3%
Autres produits et charges	49	127	-77	-61,0%
EBITDA	1 936	5 658	-3 722	-65,8%
Dotations aux amortissements	-4 012	-3 946	-66	1,7%
Variation nette des provisions	-128	-11	-117	-
Résultat opérationnel courant	-2 204	1 700	-3 904	-229,7%
Résultat de cession d'actifs	134	179	-45	-25,3%
Pertes de valeur	-266	-86	-180	208,9%
Résultat opérationnel	-2 337	1 793	-4 130	-230,3%
Quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence	19	35	-16	-45,9%
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence	-2 318	1 828	-4 146	-226,8%
Coût financier net des avantages du personnel	-8	-4	-4	115,1%
Coût de l'endettement financier net et autres	-1 119	-1 853	734	-39,6%
Résultat financier	-1 127	-1 856	729	-39,3%
Résultat avant impôt	-3 445	-28	-3 416	-
Impôt sur les résultats	-4	-745	741	-99,5%
Résultat net des activités ordinaires	-3 448	-773	-2 675	345,8%
Résultat net d'impôt des activités transférées	-	-	-	n/a
Résultat net de l'exercice	-3 448	-773	-2 675	345,8%
Résultat net - Part du groupe	-3 030	-801	-2 229	278,4%
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	-419	27	-446	-
Résultat net Récurrent - Part du groupe (1)	-2 764	-301	-2 463	816,9%
EBITDA / chiffre d'affaires	6,5%	16,1%		
Résultat opérationnel courant / chiffre d'affaires	-7,4%	4,8%		

(*) À compter du 1^{er} janvier 2020, le groupe SNCF a opté pour la présentation de l'indicateur de performance EBITDA en remplacement de l'indicateur Marge opérationnelle. Les données comparatives présentées ont été retraitées (voir note 1.4 des comptes consolidés annuels).

(1) Le Groupe communique, en interne et en externe, sur un résultat net récurrent part du groupe déterminé à partir du résultat net part du groupe retraité :

- des pertes de valeur ;
- des opérations entraînant un impact en résultat individuellement supérieur à 50 M€ en valeur absolue et généralement inclus dans et/ou répartis entre les lignes « Réévaluation à la juste valeur de la participation antérieurement détenue » et « Résultat de cession actifs » ;
- de la quote-part du Groupe dans ces différents éléments comptabilisés dans les entreprises mises en équivalence et incluse dans la ligne « Quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence » ;
- de la variation de juste valeur des instruments financiers incluse dans la ligne « Coût de l'endettement financier net et autres », lorsqu'elle dépasse 50 M€ en valeur absolue ;

- des opérations particulières portant sur les instruments financiers (restructurations, renégociations ou autres) entraînant des impacts supérieurs à 50 M€ en valeur absolue sur le coût de l'endettement financier net ;
- de la variation d'impôts différés actifs reconnue sur les entités de l'intégration fiscale SNCF dans la ligne « Impôts sur les résultats » ;
- de la part des minoritaires relative à ces différents éléments et incluse dans la ligne « Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) ».

L'indicateur ainsi déterminé vise à mieux refléter le résultat net part du groupe relatif à la performance récurrente du Groupe. Il s'établit comme suit à la clôture :

En millions d'euros	Notes (*)	31/12/2020	31/12/2019
Résultat net - Part du groupe		-3 030	-801
Pertes de valeurs	4.4	266	86
Inclus dans la ligne "EBITDA"	3	-	-45
Inclus dans la ligne "Dotations aux amortissements"	4.2.5	-60	
Inclus dans la ligne "Variation nette des provisions"	4.6	108	-69
Inclus dans la ligne "Résultat de cession actifs"		-	-1
Inclus dans la ligne "Quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence"		7	-
Inclus dans la ligne "Coût de l'endettement financier net et autres" (opérations particulières sur instruments financiers)	6.2	4	92
Inclus dans la ligne "Impôts sur les résultats"	7	-0	436
Inclus dans la ligne "Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)"		-60	-
Résultat net Récurrent - Part du groupe		-2 764	-301

(*) les renvois aux notes se rapportent aux comptes consolidés annuels.

1.2 COMPARABILITÉ DES COMPTES

La comparabilité des résultats 2020 avec ceux de 2019 est affectée par les variations de périmètre et change suivantes :

En millions d'euros	Effets sur l'évolution du chiffre d'affaires	
Voyages SNCF	Variations de périmètre 2019 ⁽¹⁾	
	Cession OUIbus	-27
	Cession Ecolutis (iDVroom)	-1
	Variation des taux de change	-6
Voyageurs autres	Variation de périmètre 2020	
	Cession OuiCar	-1
Keolis	Variations de périmètre 2019 ⁽¹⁾	
	Acquisitions Keolis Santé	1
	Acquisition CarPostal France	58
	Acquisition MyPark	11
	Cession LeCab - activité VTC	-5
	Variation des taux de change	-35
Geodis	Variation de périmètre 2019 ⁽¹⁾	
	Cession Geodis Euromatic	-44
	Variation des taux de change	-152
Transport Ferroviaire et Multimodal de Marchandises (TFMM)	Variation de périmètre 2019 ⁽¹⁾	
	Acquisition Railtraxx/KCR	6
	Variation des taux de change	-1
Marchandises & Logistique autres	Variation de périmètre 2019 ⁽¹⁾	
	Acquisition Raffles Lease	8
	Variation de périmètre 2020	
	Acquisition DEMI	1
	Variation des taux de change	0
Opérations internes		3
Total		-185

(1) Opérations réalisées en 2019 ayant un effet sur l'évolution du chiffre d'affaires 2019 / 2020

1.3 RÉSULTATS DE L'EXERCICE 2020

1.3.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe SNCF s'élève à 29 975 M€ à fin décembre 2020, soit une diminution de 5 145 M€ (-14,6%) par rapport à 2019 qui s'explique par :

- des effets périmètre pour +11 M€ ;
- l'effet de la variation des taux de change pour -196 M€ ;
- une croissance organique pour le Groupe de -4 960 M€ (-14,2%) ; celle des activités est la suivante (données aux bornes des activités) :

Croissance organique 2020 du chiffre d'affaires aux bornes des activités

SNCF Réseau	-617 M€	-9,5%
SNCF Gares & Connexions	-64 M€	-4,1%
Transilien	+55 M€	+1,7%
TER	-194 M€	-3,8%
Voyages SNCF	-4 649 M€	-53,3%
Direction industrielle	-90 M€	-5,2%
Voyageurs autres	-143 M€	-21,6%
Keolis	-529 M€	-8,0%
Geodis	+368 M€	+4,5%
TFMM	-198 M€	-11,9%
Marchandises & Logistique autres	-6 M€	-1,2%
SNCF Immobilier	+111 M€	+20,7%
Corporate	-84 M€	-7,6%

1.3.2 EBITDA

– À 1 936 M€ en 2020, l'EBITDA se dégrade de 3 722 M€, soit de 65,8%, et le ratio EBITDA sur chiffre d'affaires passe de 16,1% à 6,5% entre 2019 et 2020.

– La perte d'EBITDA consécutive à la crise sanitaire a été estimée à 5 448 M€.

En millions d'euros	Année 2020	Année 2019	Variation 2020 vs 2019		Variation à périmètre et change constants	
Chiffre d'affaires (CA)	29 975	35 120	-5 145	-14,6%	-4 960	-14,2%
Charges de personnel	-14 064	-14 549	485	-3,3%	437	-3,0%
Achats et charges externes (hors péages, énergie de traction et carburant) et autres produits et charges	-11 055	-11 431	375	-3,3%	211	-1,8%
Péages	-698	-904	206	-22,7%	202	-22,3%
Energie de traction et carburant	-925	-1 199	273	-22,8%	276	-23,0%
Impôts et taxes	-1 296	-1 379	83	-6,0%	83	-6,0%
EBITDA	1 936	5 658	-3 722	-65,8%	-3 751	-66,3%
Taux EBITDA / CA	6,5%	16,1%				

1.3.3 Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant atteint -2 204 M€, en baisse de 3 904 M€ par rapport à 2019.

Le taux de transformation du chiffre d'affaires en résultat opérationnel courant passe ainsi de 4,8% en 2019 à -7,4% en 2020.

La dégradation de l'EBITDA de 3 722 M€ est amplifiée par la hausse de 66 M€ des dotations aux amortissements et par l'évolution défavorable de la variation nette des provisions : dotation nette de -128 M€ en 2020 contre une dotation nette de -11 M€ en 2019.

1.3.4 Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel se dégrade de 4 130 M€ ; à l'évolution défavorable du résultat opérationnel courant s'ajoutent :

- des pertes de valeur pour un montant de -266 M€ en 2020 contre -86 M€ lors de l'exercice précédent ;
- une baisse de 45 M€ du résultat de cession d'actifs.

1.3.5 Résultat financier

L'amélioration de 729 M€ du résultat financier entre 2019 et 2020 s'explique principalement par la reprise partielle

par l'État de la dette de SNCF Réseau (voir note 2.1 des comptes consolidés).

1.3.6 Impôt sur les résultats

Le montant de la charge d'impôt sur les résultats diminue de 741 M€. L'exercice 2019 avait été affecté par la dépréciation des impôts différés pour un montant de -434 M€. Par ailleurs aucune charge de TREF (taxe sur les résultats des entreprises ferroviaires) n'a été comptabilisée en 2020 (contre une charge de -226 M€ en 2019).

1.3.7 Résultat net part du groupe

Conséquence de l'ensemble de ces évolutions, le résultat net part du groupe est déficitaire de -3 030 M€, contre une perte de -801 M€ en 2019, après constatation d'un résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) de -419 M€.

1.4 ENJEUX ET PERSPECTIVES

Le Groupe accélère sa mutation ainsi que son développement pour répondre à son ambition de devenir le champion mondial de la mobilité durable

Malgré une année 2020 perturbée et alors que 2021 s'annonce également comme un exercice compliqué, l'ambition de SNCF reste intacte : devenir d'ici 2030 un

champion mondial de la mobilité durable des voyageurs et des marchandises, avec un cœur de métier ferroviaire et un pays de référence - la France. Celle-ci implique dès aujourd'hui une réponse à des enjeux de court et moyen termes : régularité TGV et TER à 95% en 2025, réduction des événements de sécurité remarquables et des accidents de travail, information voyageurs transformée, etc. Ces objectifs prioritaires sont couverts par les grands programmes industriels en faveur de l'amélioration de l'Information Voyageurs (FIRST), de la ponctualité (H:00) et de la sécurité (PRISME).

En France, certaines tendances observées en 2020, telles que le développement du télétravail, devraient être amenées à se pérenniser et devront être prises en compte dans la structuration de l'offre de mobilité voyageurs et marchandises. Les lignes de trains de nuit en France et en Europe vont être relancées. Ces changements constituent aussi des opportunités pour le Groupe, à condition d'accélérer la transformation de ses métiers vers le digital, d'ajuster son business model et de poursuivre son développement. Cela passera également par la mise en place d'une reconquête des volumes avec une politique tarifaire plus accessible, plus simple et plus lisible. Un effort dans le domaine commercial est d'ores et déjà initié. Un projet de refonte tarifaire du TGV est en cours d'élaboration pour proposer davantage de lisibilité aux voyageurs, tandis que de nouvelles offres d'abonnement « pro » ou télétravail, plus flexibles, devraient aussi faire leur apparition dans le courant de l'année. Un projet

d'application unique, réunissant OUI.sncf et L'Assistant SNCF, sera également lancé.

Par ailleurs, SNCF répond à chaque mise en concurrence des activités ferroviaires de voyageurs en France, avec une attitude conquérante et met tout en œuvre pour l'emporter. Chaque appel d'offres est l'occasion de faire valoir les atouts du Groupe : l'expertise de ses équipes, sa capacité d'innovation, l'agilité de ses offres.

À l'international, les objectifs de développement sont soutenus et sélectifs pour Keolis, notamment avec le gain de contrats majeurs et pour Geodis, avec les activités du e-commerce et le freight forwarding. En atteste l'acquisition récente de Pekaes par Geodis pour renforcer significativement sa présence en Pologne. Keolis et Geodis, sociétés stratégiques, sont de véritables relais de croissance pour l'avenir et contribuent à la résilience et à la rentabilité du Groupe. L'année 2021 coïncide également avec le lancement d'une offre low price grande vitesse sur le marché domestique espagnol au printemps 2021 sous la marque OUIGO.

Ces enjeux s'appréhendent au regard de la stratégie de développement de SNCF, qui fait la part belle aux exigences de mobilité durable et de transition écologique, en cohérence avec les priorités inscrites au sein du plan de relance du gouvernement. Pour SNCF, le besoin de mobilité des personnes et des marchandises ne peut être dissocié de l'exigence de responsabilité, et cette vision irrigue tous les choix et orientations du Groupe.

2. RÉSULTATS DES ACTIVITÉS

Les contributions au chiffre d'affaires, à l'EBITDA, aux investissements nets et aux investissements tous financements des composantes du Groupe s'établissent comme suit (sauf indication contraire, les données financières par activité figurant dans le tableau ci-dessous et dans ceux des pages suivantes sont présentées en contributif Groupe) :

En millions d'euros	SNCF Réseau	SNCF Gares & Connexions	Transilien	TER	Voyages SNCF	Direction industrielle	Voyageurs Autres	Keolis
a) Chiffre d'affaires externe	2 406	186	2 946	4 533	3 693	60	68	5 982
b) Chiffre d'affaire interne	3 478	1 293	339	325	372	1 576	453	111
a+b Chiffre d'affaires	5 884	1 479	3 285	4 858	4 066	1 636	522	6 093
c) EBITDA externe	851	237	291	344	-1 505	43	4	434
d) EBITDA interne	110	11	33	39	52	29	5	16
c+d EBITDA	961	248	324	383	-1 453	72	9	450
Investissements nets (1)	2 681	23	-185	-80	386	87	31	219
Investissements tous financements (1)	5 101	811	866	519	720	88	53	288

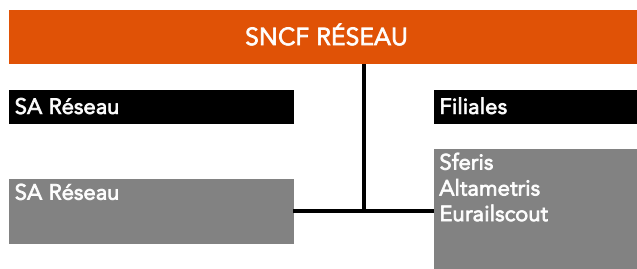
(1) Voir définition en Note 4 - Le groupe SNCF en quelques chiffres.

En millions d'euros	Geodis	TFMM	Logistique Autres	SNCF Immobilier	Corporate	Éliminations inter-secteurs	Total
a) Chiffre d'affaires externe	8 260	1 361	415	56	9		29 975
b) Chiffre d'affaire interne	101	102	74	590	1 005	-9 820	-
a+b Chiffre d'affaires	8 361	1 463	489	645	1 014	-9 820	29 975
c) EBITDA externe	707	17	281	204	29	-	1 936
d) EBITDA interne	10	59	1	2	63	-430	-
c+d EBITDA	718	76	281	206	91	-430	1 936
Investissements nets (1)	143	55	242	5	60		3 667
Investissements tous financements (1)	138	58	241	2	46		8 932

(1) Voir définition en Note 4 - Le groupe SNCF en quelques chiffres.

Sauf indication contraire, les analyses des résultats par activité sont présentées non retraitées des effets périmètre et change ; les commentaires du chiffre d'affaires et de l'EBITDA portent sur des données calculées aux bornes de chaque activité.

2.1 SNCF RÉSEAU



SNCF Réseau commercialise les sillons, gère, assure la maintenance, modernise et développe le réseau national. Ses clients sont les 28 entreprises ferroviaires circulant sur le réseau ferré national et 9 autres entreprises (opérateurs de transport combiné, ports, etc.) qui commandent des sillons qu’elles confient ensuite à l’entreprise ferroviaire de leur choix. Ce secteur intègre les filiales Sferis, Altametriz et Eurailscount.

En millions d’euros	Année 2020	Année 2019	Variation
a) Chiffre d’affaires externe	2 406	2 428	-22
b) Chiffre d’affaires interne	3 478	4 073	-595
a+b Chiffre d’affaires	5 884	6 501	-617
c) EBITDA externe	851	1 771	-920
d) EBITDA interne	110	93	17
c+d EBITDA	961	1 864	-903
EBITDA / Chiffre d’affaires	16,3%	28,7%	
Investissements nets	2 681	2 965	-284
Investissements tous financements	5 101	5 625	-523

Faits marquants

Réforme ferroviaire, dès le 1er janvier 2020 :

- Transformation de l’EPIC SNCF Réseau en Société Anonyme avec un capital social de 500 M€, détenue à 100% par la SA SNCF, et mise en place d’une nouvelle gouvernance.
- Reprise partielle de la dette financière par l’État pour 25 Mds€ au 1^{er} janvier 2020.
- Filialisation de SNCF Gares & Connexions avec une valeur d’apport de 514 M€.
- Augmentation de capital de la SA SNCF Réseau à hauteur de 1 218 M€ en décembre 2020
- Une gouvernance plus intégrée du groupe SNCF, qui préserve l’indépendance de décision de SNCF Réseau.

Une activité 2020 freinée par :

- Les impacts de la grève : 24 jours en janvier 2020.
- La crise sanitaire Covid-19, qui a eu pour conséquences :
 - Une forte baisse des volumes : 111 Mtkm perdus soit 1 085 M€ de perte de redevances d’infrastructure (en intégrant les effets de la grève de janvier 2020, la baisse des volumes atteint 122 Mtkm / -25% et une perte de 1 165 M€ de redevances d’infrastructure).
 - Des investissements en retrait avec un retard de production estimé à 35 jours à la fin du premier confinement, ramené à 24 jours à la fin de l’année.
- Pour endiguer les conséquences de la crise, un plan de crise de 130 M€ a été mis en œuvre, en plus du plan de relance de l’État. Les économies portent principalement

sur les frais généraux et le chômage partiel (+108 M€) et sur les dépenses d’investissement (+22 M€).

Résultats de l’exercice 2020

– Chiffre d’affaires

Le chiffre d’affaires de SNCF Réseau est en baisse de 9,5% soit -617 M€ par rapport à 2019. Les effets du Covid-19 (-1 116 M€) ainsi que l’effet net des grèves de décembre 2019 et janvier 2020 (+114 M€) affectent les redevances d’infrastructures (péages). Hors effets exceptionnels, le chiffre d’affaires est en croissance de 385 M€, porté par la hausse des redevances d’infrastructure du fait de la croissance des volumes des activités de la SA Voyageurs (+93 M€ incluant le développement des offres TER et des dessertes OUIgo), une indexation favorable des prix (+110 M€ avec une indexation de +1,8 % sur les transports de voyageurs et marchandises et de +2,4% sur les trains d’équilibre du territoire et redevances d’accès TER) et un effet périmètre lié à la réforme 2020 (+184 M€).

– EBITDA

L’EBITDA recule de 903 M€ soit -48,5% par rapport à l’exercice précédent. L’impact du Covid-19 (-1 156 M€) est lié à la baisse du chiffre d’affaires, les charges restantes maîtrisées malgré les surcoûts liés à l’application des gestes barrières, avec un niveau d’entretien et d’exploitation sur le réseau maintenu pendant ces périodes de crise. Cet impact est atténué en partie par la réalisation du plan de crise (+108 M€) et l’effet net des grèves de décembre 2019 et janvier 2020 (+106 M€). L’écart résiduel porte sur une indexation favorable des redevances d’infrastructure (+110 M€) ainsi qu’à un effet périmètre lié à la réforme (-86 M€ avec notamment le transfert des quais à SNCF Gares & Connexions).

– Investissements nets

Le volume des investissements nets de l’exercice (2 681 M€) est en recul de 284 M€. Cette évolution est liée d’une part au transfert de projets gares de SNCF Réseau à SNCF Gares & Connexions en 2020, et d’autre part au retard sur les projets, lié à la crise sanitaire, qui ne se résorbe pas totalement malgré la reprise des chantiers à un rythme normal, voire accéléré, au second semestre.

– Investissements tous financements

Le volume des investissements tous financements de l’exercice (5 101 M€) est en recul de 523 M€. Environ 450 M€ de projets ont été transférés par SNCF Réseau à SNCF Gares & Connexions en 2020. Par ailleurs, la réalisation des projets en 2020 a été fortement impactée par la crise Covid-19, même si une partie du retard a pu être rattrapée au second semestre ; en conséquence, les investissements bruts réalisés en 2020 sont significativement moindres qu’en 2019. Le retard concerne principalement les projets de régénération (-120 M€).

Perspectives 2021

Sécurité : toujours au cœur des priorités, avec des actions dans le but de baisser l’accidentologie.

Impacts de la crise Covid-19 :

- Des incertitudes sur le volume de chiffre d’affaires liées au plan de transport.
- Des efforts engagés pour limiter les effets de la crise sur les comptes.

Stratégie :

– L'année 2021 sera la première année de la mise en place du projet d'entreprise « TOUS SNCF Ambition Réseau », axé sur 4 priorités :

- Orientation clients absolue.
- Exigence de qualité de production.
- Impératif de sécurité d'exploitation et du travail.
- Parvenir à l'équilibre financier en 2024.

Discussions/Négociations :

– Signature du contrat de performance avec l'État portant sur la période 2021-2030 prévue au cours du premier semestre 2021.

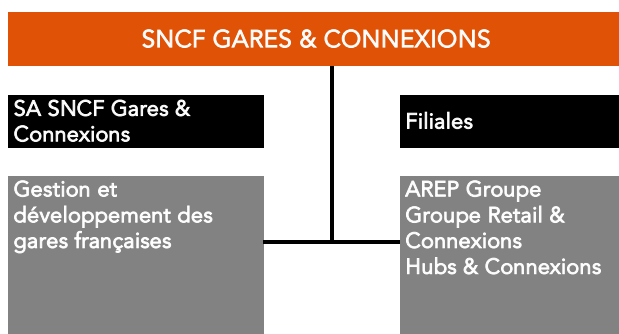
– Saisine de l'Autorité de Régulation des Transport pour la tarification du réseau ferré national 2021-2023.

– Ressources Humaines : ordonnance sur le volet classification et rémunération sécurisant le cadre de référence.

Déploiement :

– Loi LOM - Lignes de Desserte Fine du Territoire : préparation du transfert de certaines lignes aux régions après conventionnement, à la suite de la publication du décret le 29 décembre 2020.

2.2 SNCF GARES & CONNEXIONS



SNCF Gares & Connexions est le spécialiste de la gare, de la conception à l'exploitation en passant par la commercialisation. Il intègre la SA SNCF Gares & Connexions ainsi que ses filiales Arep, Retail & Connexions et Hubs & Connexions.

En millions d'euros	Année 2020	Année 2019	Variation
a) Chiffre d'affaires externe	186	282	-96
b) Chiffre d'affaires interne	1 293	1 261	32
a+b Chiffre d'affaires	1 479	1 543	-64
c) EBITDA externe	237	244	-7
d) EBITDA interne	11	9	2
c+d EBITDA	248	253	-5
EBITDA / Chiffre d'affaires	16,8%	16,4%	
Investissements nets	23	248	-225
Investissements tous financements	811	411	400

Faits marquants

– Constitution au 1^{er} janvier 2020, en application de la loi du 27 juin 2018, de la société anonyme SNCF Gares & Connexions, filiale de SNCF Réseau :

- Transfert des actifs de SNCF Réseau en gare à la nouvelle SA SNCF Gares & Connexions.

- Transfert d'effectifs en provenance des activités voyageurs et de SNCF Réseau.

- Réorganisation de SNCF Gares & Connexions en neuf directions territoriales des gares et un siège.

- Nomination de Marlène Dolveck le 30 janvier 2020 au poste de directrice générale de SNCF Gares & Connexions.

– Fort impact de la crise sanitaire sur l'activité de SNCF Gares & Connexions :

- Fermeture de nombreuses gares et commerces, arrêt de nombreux chantiers pendant la période de confinement du 17 mars au 11 mai.

- Fermeture de nombreux commerces lors du deuxième confinement.

- Impact sur le chiffre d'affaires de SNCF Gares & Connexions des difficultés des commerces en gare à la suite de leur fermeture pendant les périodes de confinement et d'une reprise très lente de leur activité en sortie de confinement. Mise en œuvre de plans d'économies pour limiter les effets de la crise sanitaire.

– Mise en œuvre de plans d'économies pour limiter les effets de la crise sanitaire.

– Délivrance du permis de construire sur le projet Gare du Nord 2024. Signature le 23 novembre d'un protocole d'accord entre la Ville de Paris, SNCF, SNCF Gares & Connexions et la SA Gare du Nord 2024 apportant des réponses précises aux demandes d'améliorations du projet formulées par la Ville de Paris, lors de l'enquête publique préalable à la délivrance du permis de construire du projet de rénovation de la gare du Nord, puis dans la lettre adressée au Préfet de la Région Île-de-France en mai 2020.

– Signature le 9 décembre 2020 d'un contrat d'investissements pour la période 2020-2023 avec Île-de-France Mobilités prévoyant un investissement de 1,7 Md€ pour les gares, dont 442 millions d'euros apportés par SNCF Gares & Connexions, visant notamment une mise aux normes d'accessibilité de 73 gares, l'amélioration de l'intermodalité avec la création de places de stationnement supplémentaires pour les vélos, le remplacement d'escaliers mécaniques, d'ascenseurs, d'écrans d'information voyageurs et de systèmes de sonorisation, ou encore la refonte de la signalétique dans 380 gares.

– Avis favorable de l'Autorité de Régulation des Transports (ART) le 28 février 2020 sur les tarifs des redevances relatives aux prestations régulées 2020 (à l'exception des tarifs des redevances de mise à disposition des portes d'embarquements de quelques périmètres).

– Capitalisation de la créance financière de SA SNCF Réseau sur SA SNCF Gares & Connexions liée aux opérations de transfert des actifs en gares pour un montant de 367 M€ (intérêts courus compris).

Résultats de l'exercice 2020

– Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires 2020 de SNCF Gares & Connexions est en diminution de 64 M€ (-4,1%) par rapport à 2019.

L'impact Covid-19 (-140 M€) porte principalement sur redevances de commerces en gare, compte tenu des fermetures de commerces et de la baisse de l'activité commerciale. L'écart résiduel de +76 M€ s'explique principalement par l'intégration en 2020 des quais dans le

périmètre de SNCF Gares & Connexions (précédemment chez SNCF Réseau).

– EBITDA

L'EBITDA recule de 5 M€ entre 2019 et 2020. Les effets défavorables du Covid-19 (-112 M€) sont compensés par la réalisation du plan de crise (+33 M€) et les impacts de la réforme 2020 (+104 M€ incluant l'intégration en 2020 des quais précédemment chez SNCF Réseau).

– Investissements nets

Le volume des investissements nets de l'exercice (23 M€) est en recul de 225 M€. Les exercices 2019 et 2020 sont peu comparables du fait du transfert de SNCF Réseau à SNCF Gares & Connexions en 2020 d'un volume important de projets ; ainsi les investissements bruts réalisés en 2020 sont supérieurs de 400 M€ à ceux réalisés par SNCF Gares & Connexions en 2019. Une facturation plus tardive de SNCF Réseau vers SNCF Gares & Connexions pour les projets sous-traités à SNCF Réseau génère des dettes fournisseurs (BFR investissements) très favorables à SNCF Gares & Connexions (écart de -327 M€ vs 2019). De ce fait, les investissements bruts décaissés retrouvent un niveau proche de ceux de 2019 (écart de +73 M€). En revanche, SNCF Gares & Connexions a encaissé un niveau élevé de subventions, y compris sur les projets transférés de SNCF Réseau, supérieur de 300 M€ au niveau de 2019.

– Investissements tous financements

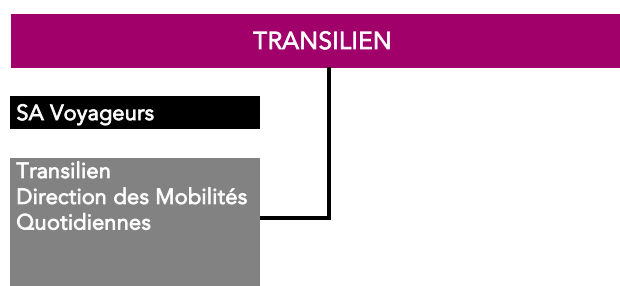
Le volume des investissements tous financements de l'exercice (811 M€) progresse de 400 M€. Cette évolution s'explique par le transfert des projets de SNCF Réseau à SNCF Gares & Connexions en 2020 (pour 450 M€) ; ils sont toutefois en réduction d'environ 50 M€ sur le périmètre historique de SNCF Gares & Connexions du fait de la crise sanitaire et des plans d'économies mis en œuvre.

Perspectives 2021

Un exercice 2021 marqué par :

- Un niveau d'incertitude élevé sur la reprise de l'activité économique, et en particulier de l'activité commerciale en gares.
- Une hypothèse de reprise progressive de l'activité des commerces en gares sur les six premiers mois et 80% d'activité retrouvée sur les six derniers mois.
- Une prestation de base en hausse en lien avec la hausse de la base d'actifs et la baisse des redevances des commerces.
- Un pic d'investissements tous financements à 1 140 M€ contraint à quasiment 100% compte tenu des conventions de financement existantes et de l'accessibilité.
- La matérialisation du montage financier du projet Paris Austerlitz avec la cession de fonciers, le reversement de revenus financiers et le financement de travaux pour environ 90 M€ en cash.
- Une validation par l'ART du document de référence des gares pour 2021 attendue au 1^{er} trimestre 2021.
- Des efforts de productivité pour atténuer les pertes de redevances commerciales.

2.3 TRANSILIEN



Transilien propose des services de transport ferroviaire de proximité en Île-de-France. Ce secteur comprend également la direction des mobilités quotidiennes (les données financières présentées ci-dessous intègrent les données de cette direction).

En millions d'euros	Année 2020	Année 2019	Variation
a) Chiffre d'affaires externe	2 946	2 827	119
b) Chiffre d'affaires interne	339	404	-65
a+b Chiffre d'affaires	3 285	3 231	55
c) EBITDA externe	291	32	259
d) EBITDA interne	33	12	21
c+d EBITDA	324	44	279
EBITDA / Chiffre d'affaires	9,9%	1,4%	
Investissements nets	-185	203	-388
Investissements tous financements	866	1 118	-252

Faits marquants

Une année 2020 marquée par les mouvements sociaux du début de l'année, puis par une crise sanitaire sans précédent.

Un protocole signé en septembre 2020 entre l'État et Île-de-France – Mobilités (IdF-M) portant sur le financement des pertes du système de transport francilien liées à la crise sanitaire.

La finalisation des travaux pour le nouveau contrat 2020-2023 avec Île-de-France – Mobilités :

- passage dans les conseils d'administration de SNCF SA le 29 octobre 2020 et de SNCF Voyageurs le 30 octobre 2020 autorisant SNCF Voyageurs à conclure le contrat avec IdF-M ;
- passage en conseil d'administration d'IdF-M le 9 décembre 2020.

Arrivée de nouveaux matériels avec 28 rames NAT et 12 rames Regio2N.

Résultats de l'exercice 2020

– Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires 2020 de Transilien est en progression 55 M€ soit +1,7% par rapport à 2019. La hausse est liée au rebasage de la rémunération forfaitaire en lien avec le nouveau contrat avec IdF-M (+100 M€), au contre effet des grèves 2019 (+124 M€), à la fin de l'opération Cézembre (+52 M€) et à des régularisations favorables. Ces effets ont été atténués par l'effet grève de 2020 (-52 M€) et l'impact Covid-19 (-171 M€) dont les conséquences ont été amorties grâce au protocole d'accord entre l'État et IdF-M sur le partage de la perte des recettes. Les trafics sont en recul de 45% (effet Covid-19).

– EBITDA

L'EBITDA de Transilien progresse de 279 M€ entre 2019 et 2020. La hausse est notamment liée au contre effet des grèves 2019 (+79 M€), à la fin de l'opération Cézembre (+52 M€), à l'anticipation des actions de productivité, à des reports de charges et à des régularisations favorables.

– Investissements nets

Le volume des investissements nets de l'exercice (-185 M€) est en recul de 388 M€ liés à un ralentissement des projets impactés par la crise sanitaire conduisant à un effet report sur 2021.

– Investissements tous financements

Le volume des investissements tous financements de l'exercice (866 M€) est en recul de 252 M€ liés au financement des investissements désormais subventionnés à 100% à compter de 2020.

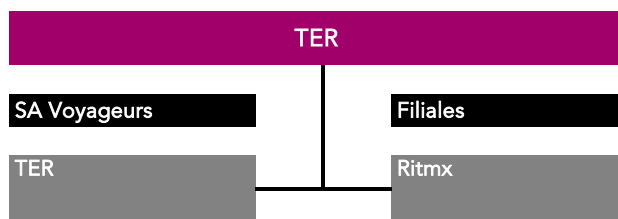
Perspectives 2021

L'exercice 2021 s'inscrit dans le nouveau contrat 2020-2023 avec Île-de-France – Mobilités qui renforce, à la demande d'IdF-M, les engagements de Transilien en termes de qualité de service pour les voyageurs à travers quatre priorités :

- relever de manière significative la qualité de service pour atteindre l'excellence en Île-de-France et être à la hauteur des investissements consentis par l'autorité organisatrice à travers, notamment, du schéma directeur du matériel roulant (720 rames neuves ou renouvelées livrées d'ici 2021, 24 sites de maintenance/garage créés ou adaptés, 25 axes adaptés (quais, voies, signalisation, renforcement électrique) ;
- mettre l'accent sur la sûreté, la propreté, l'accessibilité, l'information voyageurs ;
- créer une incitation financière à la performance grâce à un relèvement des bonus/malus et un déplafonnement des réfections de charges en cas d'offre non produite ;
- instituer un système de remboursement des voyageurs en cas de situation inacceptable.

Le contrat prévoit également que les nouveaux investissements sont désormais subventionnés à 100% par IdF-M. Ils s'élèvent à 6,4 Mds€ sur la période 2020-2023, avec pour 2021 un enjeu élevé sur les acquisitions de matériel roulant neuf, les rénovations de matériel roulant et les ateliers de maintenance.

2.4 TER



TER propose des services de transport régional de voyageurs conventionné, ferroviaire et routier, y compris urbain et périurbain ainsi que les services complémentaires associés via la filiale RITMX.

En millions d'euros	Année 2020	Année 2019	Variation
a) Chiffre d'affaires externe	4 533	4 575	-42
b) Chiffre d'affaires interne	325	476	-152
a+b Chiffre d'affaires	4 858	5 051	-194
c) EBITDA externe	344	326	17
d) EBITDA interne	39	16	22
c+d EBITDA	383	343	40
EBITDA / Chiffre d'affaires	7,9%	6,8%	
Investissements nets	-80	88	-168
Investissements tous financements	519	611	-93

Faits marquants

Une perte importante de recettes liée à la pandémie.

Succès de l'opération TER de France menée avec les régions, offrant deux millions de billets TER à moins de 10 euros et un pass Jeune à 29 euros qui a été acquis par près de 70 000 jeunes pour découvrir la France.

Un plan de transport défini en coordination étroite avec les services des régions tout au long de la crise sanitaire.

Des négociations encore en cours avec les régions sur la prise en charge de l'impact financier de la crise Covid-19.

Résultats de l'exercice 2020

– Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires 2020 de TER est en baisse de 194 M€ soit -3,8% par rapport à 2019. Cette évolution s'explique par les impacts défavorables du Covid-19 (-459 M€), des grèves de janvier 2020 (-64 M€) et de la restitution des indemnités de chômage partiel aux régions (-63 M€). Ces effets ont été en partie compensés par le contre effet des grèves 2019 (+148 M€), le transfert des lignes normandes du périmètre d'Intercités à TER en 2020 et le développement de l'offre. Les produits du trafic sont en recul de 28%.

– EBITDA

L'EBITDA de TER progresse 40 M€ (11,6%) entre 2019 et 2020 avec un effet Covid-19 de -116 M€, un effet des grèves 2020 de -32 M€, et à l'inverse le contre effet des grèves 2019 pour +68 M€, l'impact favorable du plan d'économies pour +72 M€, ainsi qu'une maîtrise forte des charges de production par l'activité.

– Investissements nets

La baisse des investissements nets de TER (-168 M€) est liée à la diminution de 52 M€ des acquisitions de matériel roulant (achat de rames neuves et travaux de rénovation) et à celle de 41 M€ des investissements sur les installations fixes et SI. En revanche, les subventions ont augmenté de 87 M€ et la dette fournisseurs s'est réduite de 14 M€.

– Investissements tous financements

Le volume des investissements tous financements de l'exercice (519 M€) est en recul de 93 M€. Les dépenses de matériel roulant (achat de rames neuves et travaux de rénovation) baissent de 52 M€. Celles en installations fixes et SI diminuent de 41 M€.

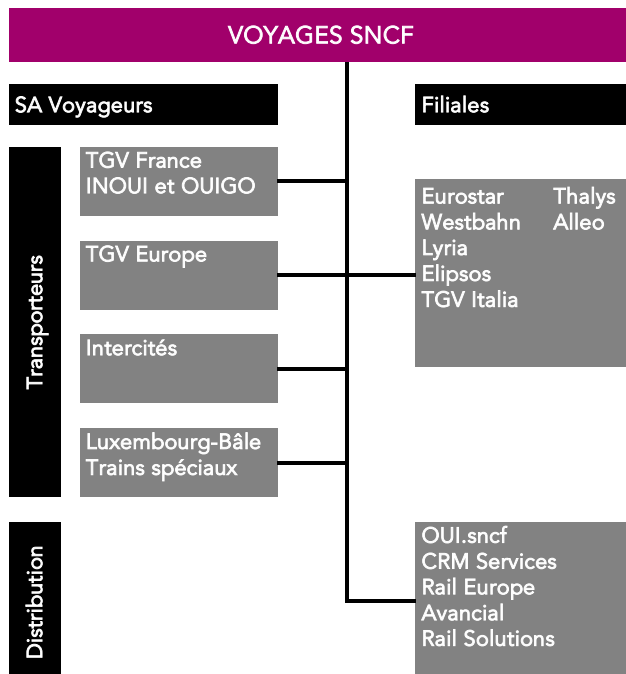
Perspectives 2021

– Continuation du plan de transformation à travers TOUS SNCF TER (PlaneTER, OSCAR, ingénierie de l'offre, finalisation du déploiement des directions de lignes...).

– Un calendrier de travail dense sur les sept lots ouverts à la concurrence dans les régions Sud, Grand-Est et

Hauts-de-France ainsi que la renégociation de conventions pour celles qui ont une clause de revoyure.
 – Les négociations avec les autorités organisatrices sur la prise en charge des conséquences financières de la crise sanitaire se poursuivent également en 2021.

2.5 VOYAGES SNCF



Voyages SNCF propose à ses clients :

- un service de transport porte-à-porte en France et en Europe via la SA Voyageurs (TGV, OUIgo, Intercités) et ses filiales (Eurostar, Thalys, Lyria, OUIgo España...);
- la distribution de produits liés au voyage (dont la filiale OUI.sncf).

En millions d'euros	Année 2020	Année 2019	Variation
a) Chiffre d'affaires externe	3 693	8 230	-4 537
b) Chiffre d'affaires interne	372	519	-146
a+b Chiffre d'affaires	4 066	8 749	-4 683
c) EBITDA externe	-1 505	1 264	-2 769
d) EBITDA interne	52	30	22
c+d EBITDA	-1 453	1 294	-2 747
EBITDA / Chiffre d'affaires	-35,7%	14,8%	
Investissements nets	386	688	-302
Investissements tous financements	720	1 187	-467

Faits marquants

Voyages SNCF hors Intercités

- L'année 2020 aura été fortement marquée par la crise sanitaire pénalisant très fortement les trafics, les recettes commerciales et donc les équilibres financiers de Voyages. L'impact est encore plus marqué pour les filiales internationales (Thalys et Eurostar), particulièrement touchées par les mesures sanitaires visant à freiner la mobilité transfrontalière.
- Dès la fin des mesures de limitation d'occupation des trains (juin), la reconquête commerciale a été engagée grâce à une politique de « générosité » sur les prix, le

maintien de la flexibilité tarifaire pour les clients et d'actions promotionnelles sur les cartes commerciales, ayant permis le retour d'une dynamique des trafics pendant l'été supérieure aux prévisions.

- Le plan de transport a dû être adapté à plusieurs reprises pour tenir compte de la faible demande des clientèles de professionnels et internationales, du reconfinement de novembre et des incertitudes pesant sur la fin de l'année.

Intercités

Pour Intercités, l'année 2020 a été lourdement impactée par le conflit social en début d'année et la pandémie générant un recul des produits du trafic de plus de 50%. Mais 2020 aura aussi été l'année de :

- La finalisation des transferts de lignes d'Intercités vers TER avec la dernière étape constituée des lignes normandes au 1^{er} janvier 2020. Intercités se recentre ainsi sur un périmètre de neuf lignes de moyennes et longues distances (sept de jour et deux de nuit).
- La négociation d'une prise en charge complémentaire avec l'autorité organisatrice et une nouvelle étape de négociation de la convention dans le cadre d'un avenant d'un an pour couvrir l'année 2021.
- Le plan de soutien commercial accompagné de plusieurs plans d'actions spécifiques pour réduire les charges.
- La concrétisation de l'appel d'offre des futures automotrices moyennes et longues distances (AMLD) avec la signature d'une convention de financement avec l'État de près de 800 M€.
- L'appel d'offres sur les deux lignes Intercités Nantes Lyon et Nantes Bordeaux qui a été déclaré sans suite par l'Autorité Organisatrice faute de concurrence.

Résultats de l'exercice 2020

– Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de Voyages SNCF est en recul de 4 683 M€ (-53,5%). Cette évolution s'explique notamment par :

- un effet périmètre défavorable de -28 M€ (détail en point 1.2 Comparabilité des comptes).
- un effet change défavorable de -6 M€.

À périmètre et taux de change constants le chiffre d'affaires de Voyages SNCF recule de -4 649 M€ (-53,3%), conséquence des impacts défavorables du Covid-19 (-4 906 M€), des grèves de janvier 2020 (-143 M€) et d'un contre effet des grèves 2019 (+348 M€). Les produits du trafic sont en recul de 56%.

Voyages (hors filiales et hors Intercités) affiche un chiffre d'affaires en baisse de 3 127 M€ / -49% dont un effet Covid-19 de -3 381 M€, un effet des grèves 2020 de -121 M€ et un contre effet des grèves 2019 de +289 M€. Les trafics sont en diminution de 43% et les produits du trafic de 50%.

Le premier confinement, à partir du 16 mars, a amené à réduire drastiquement le plan de transport jusqu'à 7% du nominal au mois d'avril. En juillet-août, le niveau de l'offre est quasiment revenu au nominal (95%) et l'été a été marqué temporairement par une nette amélioration du taux d'occupation des rames avec le retour partiel de la clientèle Loisirs, alors que la perte de clientèle des Professionnels est restée très significative.

Avec le second confinement du 28 octobre au 15 décembre, le plan de transport a été à nouveau réduit pour atteindre 34% du nominal en novembre.

La baisse annuelle des produits du trafic est également liée au moindre remplissage des trains, à la diminution du panier moyen, et à une part croissante de OUIgo dans le mix produit.

Eurostar a vu son chiffre d'affaires reculer de 873 M€ / -75%, dont un effet Covid-19 de -1 005 M€ atténué par le contre effet du mouvement de « grève du zèle » des douaniers français en 2019 et la création de la nouvelle route Amsterdam-Londres. Les trafics sont en baisse de 78% et les produits du trafic de 75%.

Thalys présente un chiffre d'affaires en baisse de 360 M€ / -66% dont un effet Covid-19 de -371 M€. Les trafics sont en baisse de 68% et les produits du trafic de 71%.

La réduction du chiffre d'affaires des **autres filiales** (-182 M€ / -33%) est essentiellement due à la réduction des commissions de distribution intra-groupe (effet Covid-19).

Intercités affiche une baisse de son chiffre d'affaires de 354 M€ / -46%, dont un effet Covid-19 de -151 M€, un effet des grèves 2020 de -12 M€, un contre effet des grèves 2019 de +33 M€ et un écart complémentaire de -224 M€ lié principalement au transfert des lignes normandes vers TER. Les trafics sont en recul de 60% et les produits du trafic de 67%.

– EBITDA

L'EBITDA recule de 2 747 M€ ; à périmètre et taux de change constants il chute de 2 802 M€ avec un effet Covid-19 de -3 511 M€, un effet des grèves 2020 de -104 M€, un contre effet des grèves 2019 de +224 M€ et un écart complémentaire de +589 M€ porté par la réalisation du plan d'économies (+348 M€).

Voyages (hors filiales et hors Intercités) affiche un recul de son EBITDA de 1 976 M€ avec un effet Covid de -2 403 M€ et un effet des grèves 2020 de -90 M€, atténués notamment par le plan d'économies portant sur des projets SI, les frais généraux, des frais d'études et de communication (+185 M€), par le contre effet des grèves 2019 (+183 M€), par les gains de productivité (+47 M€) et par l'adaptation du plan de transport.

Eurostar voit son EBITDA baisser de 531 M€ avec un impact Covid-19 de -676 M€, atténué par la réalisation du plan d'économies (+87 M€) et par le contre effet du mouvement de « grève du zèle » des douaniers français en 2019 (+39 M€).

Thalys présente un EBITDA en baisse de 195 M€ dont un impact Covid-19 de -243 M€ en partie atténué par l'effet du plan d'économies (+37 M€).

L'EBITDA des **autres filiales** recule de 59 M€. L'impact des moindres commissions de distribution intra-groupe perçues en lien avec l'effet Covid-19 (-100 M€) est atténué par le plan d'économies (+37 M€).

Intercités affiche une baisse de son EBITDA de 34 M€, avec un effet Covid-19 de -88 M€, un effet des grèves 2020 de -6 M€, un contre effet grèves de 2019 de +22 M€, et un écart résiduel de +38 M€ portant notamment sur la renégociation de la convention et le plan d'économies.

– Investissements nets

Le niveau des investissements nets s'élève à 386 M€ en 2020 contre 688 M€ en 2019 du fait de moindres acquisitions de matériel roulant (neuf et rénovations).

– Investissements tous financements

Le niveau des investissements tous financements s'élève à 720 M€ en 2020 contre 1 187 M€ en 2019 du fait de moindres acquisitions de matériel roulant (neuf et rénovations).

Perspectives 2021

Voyages SNCF hors Intercités

– Après un exercice 2020 particulièrement perturbé, Voyages aborde l'année 2021 avec une très faible visibilité sur l'évolution de ses trafics. Le marché du transport des professionnels ne donne pas de signe de rebond à court terme. Les clients loisirs anticipent beaucoup moins leurs déplacements et font preuve d'une très grande volatilité, au gré des mesures sanitaires annoncées par les pouvoirs publics. C'est pourquoi les prévisions se décomposent en deux périodes :

- une dynamique sur les trafics du 1^{er} semestre 2021 similaire à celle observée au dernier trimestre 2020 (clientèle professionnelle à -50% versus 2019, et loisirs à -25%) ;
- un second semestre plus optimiste avec un retour de la clientèle Loisirs au niveau de 2019, tandis que les professionnels se situeraient entre -10% et -15% ;
- pour limiter les impacts de la crise, Voyages propose un plan d'actions volontariste visant à générer 740 M€ d'économies de cash dont des adaptations de plan de transport.

– 2021 sera aussi l'année :

- du projet stratégique sur la lisibilité et l'accessibilité de l'offre (programme EASY TGV), afin de répondre aux nouvelles demandes du marché ;
- de l'arrivée de la concurrence (Trenitalia, Renfe) ;
- du démarrage effectif de OUIgo España, offre low-cost sur le marché domestique espagnol le 15 mai 2021 ;
- de la restructuration de Eurostar et Thalys, dans le cadre de Green Speed.

Intercités

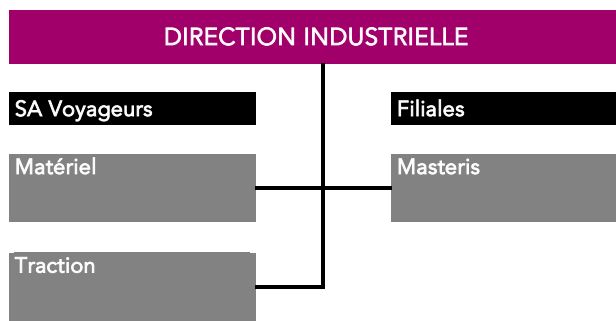
– L'année 2021 est marquée par un contexte économique particulier lié aux incertitudes de la situation sanitaire mondiale.

– Malgré ce contexte, Intercités poursuit sa transformation pour devenir un établissement unique et reprendre la gestion en direct de ses équipes opérationnelles afin de gagner en efficacité et d'être plus réactive.

– Concernant l'offre de nuit, l'État a annoncé sa décision de relancer la desserte de Nice (avril 2021) et Pau-Tarbes (SA 2022).

– Les travaux seront engagés pour la négociation d'une nouvelle convention post 2021.

2.6 DIRECTION INDUSTRIELLE



La Direction industrielle assure la coordination d'ensemble des autres activités et métiers du groupe SNCF. Il regroupe les activités Matériel, Traction, la production ferroviaire et leur filiale Masteris.

En millions d'euros	Année 2020	Année 2019	Variation
a) Chiffre d'affaires externe	60	61	-1
b) Chiffre d'affaires interne	1 576	1 665	-89
a+b Chiffre d'affaires	1 636	1 727	-90
c) EBITDA externe	43	95	-52
d) EBITDA interne	29	22	7
c+d EBITDA	72	117	-45
EBITDA / Chiffre d'affaires	4,4%	6,8%	
Investissements nets	87	97	-9
Investissements tous financements	88	102	-14

Faits marquants

Un contexte de crise sanitaire qui a arrêté une large part de la production de la DIN au printemps 2020 et dont les effets indirects se font toujours sentir en fin d'année.

– Sécurité :

- Des actions visant à diminuer les Événements de Sécurité Remarquable maintenues et qui portent leur fruit (1 ESR Matériel à date).
- Un nombre d'accidents du travail inférieur à l'objectif fixé (taux de fréquence de 8 contre 9 en objectif), rendant un peu plus accessible la cible de 5 en 2026.

– RSE :

- Une bonne performance des travaux de démantèlement, qui malgré la crise, vont être réalisés à 90% (programme de 1 000 caisses, représentant un fort accroissement par rapport aux années passées).
- Déploiement de l'outil d'assistance aux conducteurs (Opticonduite) pour réduire la consommation d'énergie.

– Production :

- Des opérations de sécurisation du stock de pièces fin 2019 et la baisse des trafics due à la crise sanitaire ont notamment permis de réduire les immobilisations pour attente de pièces (moyenne de 28 à date versus 46 en 2018).
- Travaux industriels : le confinement du printemps a stoppé les activités de réparation de pièces et les chaînes de transformation / modernisation des rames. La période post crise sanitaire a permis de constater une bonne reprise d'activité, pour un volume d'environ 80 à 90% d'activité sur la seconde partie de l'année. Cependant, des retards importants sur certaines chaînes

de production (chaîne Wahou pour Transilien ou encore Duplex pour Voyages).

– Contribuer à la réussite de la réforme ferroviaire en réduisant le coût de revient de l'utilisation du matériel :

- Une restructuration en cours des sites de maintenance des locomotives et wagons (Avignon, Dunkerque, Chambéry notamment) pour faire face à un repli du marché (Fret, Ermewa).
- De nouvelles installations industrielles mises en services (Romilly, Vénissieux, Hellemmes) permettant d'optimiser les opérations industrielles.
- Poursuite du programme usine du futur (gestion automatisée des flux de pièces, outillage 4.0).
- Intensification des économies d'achat en ouvrant les consultations à de nouveaux fournisseurs.
- Des programmes d'économies tenus sur les frais généraux pour contribuer à réduire les impacts grèves et Covid-19.

– Ouverture à la concurrence : travail important mené en 2020 avec l'autorité de régulation des transports (ART) dans la production des tarifs 2021 permettant leur mise en conformité avec la réglementation

Résultats de l'exercice 2020

– Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires 2020 de la Direction industrielle est en baisse de 90 M€ soit -5,2% par rapport à 2019 avec un impact Covid-19 de -177 M€, un impact des grèves 2020 de -13 M€, un contre effet des grèves 2019 de +39 M€, et une progression de +61 M€ générée principalement par la revalorisation des tarifs des prestations du Matériel en conformité avec la préconisation de l'ART (effet prix neutre aux bornes du Groupe).

– EBITDA

L'EBITDA de la Direction industrielle diminue 45 M€ entre 2019 et 2020 avec un effet Covid-19 de -88 M€, un impact des grèves 2020 de -6 M€ et un contre effet des grèves 2019 de +19 M€. Le solde de +30 M€ est notamment lié aux économies générées par le plan de crise (+36 M€), à la revalorisation des tarifs des prestations Matériel (en conformité avec la préconisation de l'ART) et à la variation de la dotation nette aux dépréciations de stocks (dotation nette de 4 M€ en 2020 contre une reprise nette de 71 M€ en 2019).

– Investissements nets et investissements tous financements

Les investissements nets tout comme les investissements tous financements ne présentent pas d'évolution significative au cours de la période.

Perspectives 2021

– Sécurité :

- Risque électrique : 100% du plan d'actions appliqué par l'ensemble des établissements.
- Poursuite des actions visant à diminuer les Événements de Sécurité Remarquable.
- Poursuite de la diminution du nombre d'accidents du travail pour atteindre les taux de fréquence des meilleurs standards de l'industrie : taux de fréquence de 8 en 2020 (objectif : passer d'un taux de 11 en 2018 à un taux de 5 en 2026 pour Matériel).

– RSE :

- Poursuite des travaux de démantèlement de matériels : 1 070 caisses en 2021 (stock actuel de plus de 4 200 caisses, 85 km de voies de garage).

– Production :

- Supply-chain : poursuivre la diminution actuelle du nombre d'immobilisations pour attente de pièces (moins de 36 engins immobilisés/jour en 2021 soit -20 % par rapport à l'objectif 2020).

– Contribuer à la réduction du coût de revient de l'utilisation du matériel :

- Poursuite des restructurations des ateliers locomotives et wagons.
- Poursuite du plan de performance : -243 M€ à horizon 2025 (référence 2019) avec un point de passage de -113 M€ à fin 2021.
- Poursuite du programme usine du futur (gestion automatisée des flux de pièces, outillage 4.0).
- Poursuite du déploiement de la maintenance prédictive (CBM).
- Diminution significative du niveau de stock (atteindre 560 M€ fin 2021 vs 647 M€ fin juillet 2020) sous réserve qu'il n'y ait pas de nouvelle crise sanitaire.
- Tenue du plan de crise (ACE, FGA et investissements) dont réduction via des arbitrages stricts des dépenses informatiques (alignée sur la feuille de route du numérique) et réduction des effectifs supports.

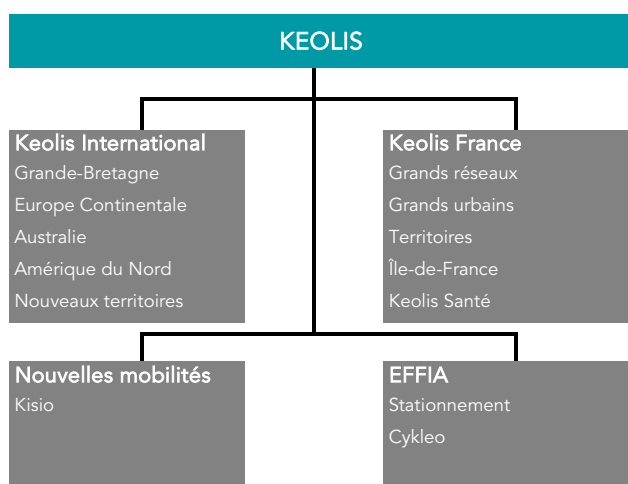
– Enjeux de développement :

- Programme industriel OP'TER (mi vie AGC et TER2N-NG) : poursuite des signatures de conventions avec les régions.
- Supply-chain et réparation de pièces : contribuer avec TER à gagner les appels d'offres.

– Ouverture à la concurrence :

- Mise en conformité des facturations internes et externes avec l'ORM et les décisions de l'ART.
- Actions pour limiter le périmètre actuel régulé (objectif exclure la maintenance industrielle et la maintenance courante wagons).

2.7 KEOLIS



Keolis est un opérateur de transport public de voyageurs et de services de mobilité présent dans 16 pays. Son expertise s'étend à l'ensemble des modes de transport (train, bus, car, métro, tramway, navette maritime ou fluviale, vélo) ainsi qu'à la gestion du stationnement.

En millions d'euros	Année 2020	Année 2019	Variation
a) Chiffre d'affaires externe	5 982	6 475	-493
b) Chiffre d'affaires interne	111	118	-6
a+b Chiffre d'affaires	6 093	6 592	-499
c) EBITDA externe	434	627	-193
d) EBITDA interne	16	15	2
c+d EBITDA	450	641	-191
EBITDA / Chiffre d'affaires	7,4%	9,7%	
Investissements nets	219	287	-68
Investissements tous financements	288	310	-21

Faits marquants

– France

- Renouvellements et gains de nombreux contrats dans les activités urbaines (Dreux, Tarbes-Lourdes, Blois, Châtellerauld notamment) et interurbaines (Hérault, Bas-Rhin, Moselle, Oise, Gard, Pas-de-Calais...), représentant au total un chiffre d'affaire annuel de 170 M€.
- Une année 2020 fortement impactée par l'épidémie de Covid-19, qui a frappé directement tous les métiers liés à la mobilité et ont nécessité une réactivité permanente pour adapter l'offre de transport, en niveau comme en mode opératoire, en lien avec les autorités organisatrices.
- Un résultat qui est fortement détérioré sur l'ensemble des activités, particulièrement pour les activités non conventionnées avec des autorités organisatrices (tourisme, transport occasionnel, services aéroportuaires,...).
- D'importantes négociations contractuelles ont été menées et se poursuivent avec les autorités organisatrices pour atténuer l'impact de cet événement externe imprévisible, notamment sur les recettes de trafic.
- Des plans d'économies très significatifs ont également été réalisés.

– EFFIA

- La crise sanitaire impacte fortement l'activité stationnement, avec une fréquentation horaire quasiment nulle durant le confinement du printemps suivie d'une reprise modérée avant une rechute lors du reconfinement. La baisse de fréquentation des TGV par la clientèle d'affaires se ressent douloureusement sur les recettes des parkings de gare.
- Des mesures d'atténuation ont été recherchées dans des plans d'économie et dans des négociations avec les autorités délégantes pour réduire la part fixe des redevances dues sur trafic.
- L'acquisition de MyPark fin 2019 produit son effet année pleine en 2020.

– International

- Comme en France, la crise Covid-19 a durement impacté les opérations à l'international, notamment sur les contrats exposés au risque recettes. Les accords négociés avec les autorités organisatrices ainsi que la mise en place de plans d'actions et de restructuration ont néanmoins permis de limiter significativement les impacts défavorables.
- Extensions de contrats pour un total de 700 M€ de chiffre d'affaire annuel : contrats ferroviaires de

Washington (Virginia Rail) et de Boston (KCS), contrat de bus en Suède et franchises DRL et LSER au Royaume-Uni.

- Gains de contrats : Adelaïde (ferroviaire) en Australie (85 M€ de chiffre d'affaires annuel), Danemark (A18...), USA (notamment en Virginie et en Californie,...).

– Nouvelles Mobilités

- Premiers tests de pleine autonomie en cours et montée en compétences supervision/gestion de flottes pour opérer sans opérateur à bord.

Résultats de l'exercice 2020

– Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires 2020 de Keolis est en baisse de 499 M€ (-7,6%) par rapport à 2019. Cette évolution s'explique notamment par :

- un effet périmètre favorable pour +65 M€ (détail en point 1.2 Comparabilité des comptes),
- un effet change défavorable de -35 M€.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de Keolis est en baisse de -529 M€ (-8,0%). L'impact Covid-19 est de -523 M€. Le solde de -6 M€ est lié pour -66 M€ au périmètre France du fait principalement des pertes des contrats d'Angers et de Brest en 2019 ; cet effet est compensé partiellement par une amélioration de +49 M€ sur le périmètre international avec la croissance des recettes de Wales & Borders, la bonne performance de KCS aux États-Unis et une activité en hausse à Melbourne en Australie.

– EBITDA

L'EBITDA de Keolis recule de 191 M€. Hors effets périmètre et change, la baisse est de 201 M€ essentiellement due à l'effet Covid-19.

– Investissements nets

Les investissements nets de Keolis sont en baisse (-68 M€) par rapport à 2019. Cette évolution est liée pour -45 M€ à des subventions supplémentaires reçues notamment sur Wales & Borders, et à de moindres investissements principalement sur Keolis International et sur Effia.

– Investissements tous financements

Le montant des investissements tous financements ne présente pas d'évolution significative.

Perspectives 2021

L'année 2021 est marquée par une forte incertitude liée à la situation sanitaire pour toutes les activités du Groupe.

– France

- Des négociations contractuelles qui se poursuivront avec les autorités organisatrices pour chercher notamment à intégrer les impacts récurrents sur les recettes liées à la crise Covid-19.
- Une année de transition marquée par la reprise partielle de l'occasionnel en interurbain et un redressement partiel de la fréquentation sur les Grands Réseaux et Urbains ainsi qu'en Île-de-France.
- 2021 sera par ailleurs une année plus intense en appels d'offres, particulièrement en Île-de-France dans le contexte de l'ouverture à la concurrence des réseaux Optile.
- Keolis Santé pourrait bénéficier d'une revalorisation des barèmes de la Sécurité Sociale pour le transport sanitaire.

– EFFIA

- Une reprise progressive de la fréquentation dans les parkings est attendue en 2021 mais dans le contexte toujours difficile de la crise sanitaire.

- Le rythme de retour de la clientèle d'affaires des TGV sera déterminant sur la performance économique des parcs de gare.

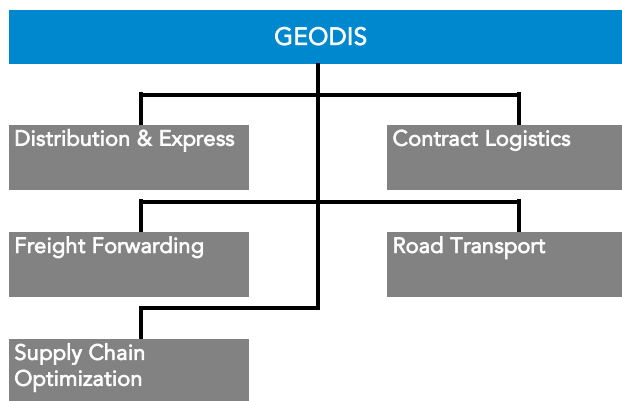
– International

- Un impact Covid-19 encore significatif, qui sera limité grâce à aux négociations qui continuent à être menées avec les autorités organisatrices afin de sécuriser 2021.
- Une année de transition au Pays-de-Galles avec la reprise des opérations du réseau Transport for Wales par le gouvernement (-400 M€ de chiffres d'affaires annuel) soutenu par un partenariat d'assistance technique avec KeolisAmey.
- Des mobilisations de contrats sont également attendues avec le démarrage du contrat d'exploitation-maintenance ferroviaire à Adelaïde en février 2021, des opérations sur le bus au Danemark sur Movia A18 et Odensee en 2021.
- Les États-Unis vont bénéficier des gains de contrats sur le bus fin 2020 (en Virginie et en Californie) ainsi que des renouvellements des contrats ferroviaires de Boston (KCS) et de Washington (Virginia Rail).

– Nouvelles Mobilités

- Retour à une croissance raisonnable soutenu par un plan de productivité significatif (3 M€).
- Kisio Digital : investissement concentré sur la plateforme d'information voyageurs.
- Kisio E&C : poursuite de l'investissement sur les services « data ».

2.8 GEODIS



Geodis est un opérateur européen à vocation mondiale proposant des solutions de pilotage de tout ou partie de la chaîne logistique (Supply Chain Optimization, Freight Forwarding - aérien et maritime, Distribution & Express, Road Transport, Contract Logistics).

En millions d'euros	Année 2020	Année 2019	Variation
a) Chiffre d'affaires externe	8 260	8 072	188
b) Chiffre d'affaires interne	101	117	-16
a+b Chiffre d'affaires	8 361	8 188	173
c) EBITDA externe	707	716	-8
d) EBITDA interne	10	12	-1
c+d EBITDA	718	727	-10
EBITDA / Chiffre d'affaires	8,6%	8,9%	
Investissements nets	143	141	2
Investissements tous financements	138	138	-0

Faits marquants

L'ensemble des lignes de métiers de Geodis ont rapidement mis en place des plans d'actions pour limiter l'impact de la crise (adaptation des opérations, plans d'économies, renforcement des contrôles sur le risque de crédit et le recouvrement des créances) et développer des offres adaptées à la situation exceptionnelle :

– Geodis Freight Forwarding a mis en place des opérations de charters aériens à partir du mois de juin et sur tout le second semestre pour répondre aux demandes de transport des clients dans un contexte de capacité de fret aérien réduite.

– Les activités de Logistique Contractuelle se sont inscrites en forte croissance tout au long de l'année, portées par de forts volumes sur le marché e-commerce notamment aux États-Unis.

– Après avoir été impactées au printemps par la crise du coronavirus, les autres activités se sont fortement redressées au second semestre.

Au total, Geodis parvient à réduire sa dette et réalise un second semestre record, compensant le retrait du premier semestre.

Résultats de l'exercice 2020

– Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires 2020 de Geodis est en hausse de 173 M€ (2,1%) par rapport à 2019. Il a été affecté par :

- un effet périmètre pour -44 M€ (détail en point 1.2 Comparabilité des comptes),
- un effet change pour -152 M€.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires est en hausse de 4,5% (+368 M€). Le chiffre d'affaires reste supérieur à 2019, porté par la bonne dynamique de Contract Logistics (États-Unis, Italie et France au quatrième trimestre) ainsi que du Freight Forwarding qui, en plus de la mise en place d'une offre de charters dédiés, aura su bénéficier d'effets prix favorables sur le fret aérien.

– EBITDA

L'EBITDA recule de 10 M€.

À périmètre et taux de change constants il progresse de 5 M€.

L'effet Covid-19 est neutralisé par l'adaptation des opérations, la forte croissance de la Logistique Contractuelle, l'effet prix favorable sur le Fret aérien et la réalisation des plans d'économie sur l'ensemble des métiers (+87 M€).

– Investissements nets et investissements tous financements

Les investissements nets tout comme les investissements tous financements ne présentent pas d'évolution significative au cours de la période.

Perspectives 2021

Un environnement économique mondial dans le prolongement de fin 2020, avec un rebond du PIB par rapport à 2020, mais restant dans la plupart des pays inférieur à 2019 (sauf en Chine).

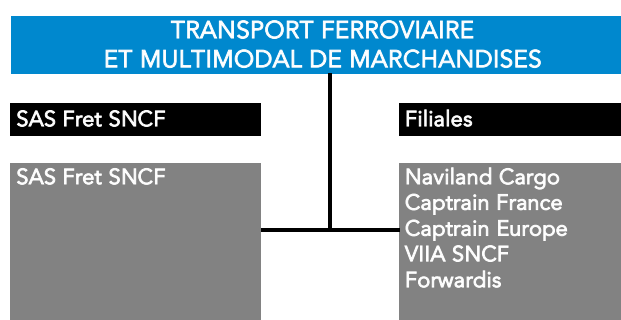
– Hypothèses & enjeux :

- Des hypothèses contrastées selon les métiers : gains de volumes sur certaines activités (Contract Logistics, bénéficiant notamment de la dynamique du e-commerce, Distribution & Express et Fret maritime), mais redressement des volumes plus difficile sur Road Transport et le fret aérien, ce dernier bénéficiant néanmoins d'un niveau de prix élevé.
- Amélioration de l'EBITDA basée sur la croissance du chiffre d'affaires et sur des gains de productivité sur les différentes lignes métiers.

– Objectifs financiers :

- En 2021, Geodis prévoit une croissance du chiffre d'affaires et de l'EBITDA versus 2019, année de référence pré-crise, tout en continuant à réduire son endettement.

2.9 TRANSPORT FERROVIAIRE ET MULTIMODAL DE MARCHANDISES (TFMM)



TFMM regroupe des activités d'entreprises ferroviaires de transport de marchandises, d'opérateurs de transport combiné et de commissionnaires à travers plusieurs entreprises (SAS Fret SNCF, Captrain France, Naviland Cargo, Captrain Europe, Forwardis et VIA SNCF).

En millions d'euros	Année 2020	Année 2019	Variation
a) Chiffre d'affaires externe	1 361	1 531	-170
b) Chiffre d'affaires interne	102	125	-23
a+b Chiffre d'affaires	1 463	1 656	-193
c) EBITDA externe	17	-41	58
d) EBITDA interne	59	65	-6
c+d EBITDA	76	24	52
EBITDA / Chiffre d'affaires	5,2%	1,5%	
Investissements nets	55	52	4
Investissements tous financements	58	52	6

Faits marquants

L'année 2020 restera marquée par un ralentissement notable de l'économie dans les pays européens. En Allemagne et en France, les industries sidérurgique et automobile ont été particulièrement affectées. En France,

les mauvaises récoltes betteravières et céréalières ont accentué la baisse de la demande. TFMM s’est mobilisé pour répondre à l’ensemble des demandes de transport de marchandises qui lui ont été faites en France et en Europe et pour assurer l’approvisionnement de secteurs essentiels.

Les plans de transport, à un niveau de 60% à 70% pendant le premier confinement ont permis de répondre à une demande en réduction significative dans la plupart des pays européens. L’été a vu la demande remonter progressivement pour s’établir à partir de septembre à près de 80% de son nominal pour Fret SNCF et à 100% pour le combiné et les autoroutes ferroviaires.

De façon autonome ou en collaboration avec des filiales selon leur localisation, de nouveaux contrats / flux et appels d’offre ont été remportés qui auront un effet année pleine en 2021.

Enfin, de prime abord très impactées par la crise, les autoroutes ferroviaires ont réussi à massifier l’axe Bettembourg – Le Boulou par la suppression du flux Bettembourg - Barcelone pour atteindre des taux de chargement de 95%, ce qui a permis la réouverture de Calais - Orbassano en coopération avec l’AFA.

Résultats de l'exercice 2020

– Chiffre d’affaires

Le chiffre d’affaires 2020 de TFMM est en baisse de 193 M€ (-11,6%) par rapport à 2019. Il a été affecté par :

- un effet périmètre pour +6 M€ (détail en point 1.2 Comparabilité des comptes),
- un effet change pour -1 M€.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d’affaires est en baisse de 11,9% (-198 M€). L’impact Covid-19 s’élève à -216 M€ et l’impact net des grèves de 2019 et 2020 est de +22 M€.

– EBITDA

L’EBITDA progresse de 52 M€.

L’effet Covid-19 s’élève à -122 M€ et l’impact net des grèves 2019 / 2020 est de +17 M€. L’écart résiduel de +157 M€ s’explique notamment par le plan de performance pour +41 M€, les plans d’économie pour +33 M€, des aides aux péages pour +33 M€ et une rationalisation des coûts de production (dont la sous-traitance pour +41 M€ et la fermeture de lignes déficitaires VIIA).

– Investissements nets et investissements tous financements

Les investissements nets tout comme les investissements tous financements ne présentent pas d’évolution significative au cours de la période.

Perspectives 2021

TFMM projette pour 2021 une nouvelle organisation juridique du périmètre SNCF Rail Logistics autour de quatre métiers : Autoroutes ferroviaires, Combiné, Transport ferroviaire (dont Fret SNCF) et Commissionnaires de transport.

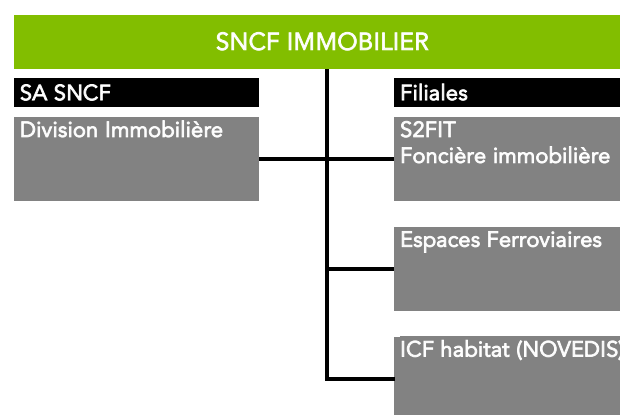
TFMM fera dès lors face à un double défi. Alors que les entités de SNCF Rail Logistics vont jouer la complémentarité (cross-selling) et les partenariats (RCG) pour consolider leur position d’acteurs incontournables en Europe et pour retrouver en 2022-2023 le niveau d’activité et de rentabilité du plan stratégique, Fret SNCF connaîtra une année charnière avec son projet Fret 2025.

D’autant que 2021 doit marquer un tournant pour Fret SNCF avec une démarche commerciale de conquête s’appuyant sur la Gestion Capacitaire dont la saturation sera favorisée par un juste partage de ses gains de performance entre l’amélioration de sa rentabilité et les chargeurs avec (i) la réduction des frais de structure, (ii) les aides reçues et (iii) un saut qualitatif des sillons permis par le plan de relance, (iv) un début d’apaisement du climat social résultat d’une stratégie sociale proactive.

Le plan de relance ferroviaire se concrétisera en 2021 par une réduction de 50% de la redevance de circulation des entreprises de Fret ferroviaires, une aide au wagon isolé et une augmentation de l’aide à la pince.

2021 doit consolider le positionnement durable du Transport Ferroviaire et Multimodal de Marchandises SNCF comme deuxième acteur du secteur en Europe.

2.10 SNCF IMMOBILIER



SNCF Immobilier est mandaté ou prestataire pour le compte des autres métiers du Groupe sur 4 missions essentielles :

- La gestion des parcs d’exploitation (optimisation du parc avec des schémas directeurs immobiliers, construction et rénovation de bâtiments et gestion locative) ;
- La valorisation des biens non utiles aux activités ferroviaires ;
- L’environnement de travail des principaux immeubles tertiaires ;
- La gestion du parc de logement au travers du groupe ICF Habitat, filiale de SA SNCF.

En millions d’euros	Année 2020	Année 2019	Variation
a) Chiffre d’affaires externe	56	43	13
b) Chiffre d’affaires interne	590	492	98
a+b Chiffre d’affaires	645	534	111
c) EBITDA externe	204	203	1
d) EBITDA interne	2	-0	2
c+d EBITDA	206	203	3
EBITDA / Chiffre d’affaires	31,9%	37,9%	
Investissements nets	5	28	-24
Investissements tous financements	2	19	-17

Faits marquants

Stratégie immobilière :

– Déménagements à Saint-Denis Rimbaud des immeubles Equinoxe (18 000 m² pour SNCF Réseau) et Innovia (16 000 m² pour la DSI).

– Inauguration du Technicentre d'Hellemmes (28 000 m²) spécialisé dans les opérations mi-vie TGV et Transmanche.

– Signature d'un bail en l'état futur d'achèvement pour une surface de 30 000 m² à Saint-Denis.

– Première pierre du futur campus de formation SNCF Réseau de Bordeaux-Bègles posée le 22 septembre 2020.

Développement urbain :

– Vente du terrain Gare des Mines SNCF Réseau pour 42,5 M€ à la ville de Paris.

– SNEF : signature en mars de la promesse de vente du lot I à Chapelle International pour 12 M€.

– Signature le 17 décembre d'une promesse de vente entre SNCF Immobilier et l'Établissement public foncier d'Île-de-France (EPPFIF) : la transaction, d'un montant total de 72 M€, porte sur 16 hectares de terrains situés à Pantin le long des voies du RER D, sur le périmètre de l'ancienne gare de marchandises du quartier des Quatre-Chemins.

– Signature du protocole avec la métropole de Nantes pour la cession de 15 ha (CHU de Nantes) avec un engagement de la collectivité d'apporter plus de 100 M€ pour la reconstitution d'installations de SNCF Réseau et Fret à Nantes.

– Signature du protocole de partenariat avec la métropole de Strasbourg : ouverture à la valorisation d'environ 30 ha.

– SNCF Immobilier au nom des SA propriétaires et Europolia, la société publique locale d'aménagement de Toulouse Métropole, ont signé en septembre un protocole foncier relatif à la cession de terrains (4,8 ha) détenus par le Groupe à proximité de la gare de Toulouse Matabiau.

– Valorisation des terrains : réouverture d'un dialogue avec Paris, Lyon, Strasbourg, Bordeaux, Marseille, Rennes.

Logements

– Le projet de réhabilitation de la cité cheminote de Chelles (77) s'est distingué lors de la cérémonie des BIM d'Or le 21 septembre dernier. Cette récompense démontre l'intérêt de la maquette numérique en rénovation.

Résultats de l'exercice 2020

– Chiffre d'affaires

Entre 2019 et 2020 le chiffre d'affaires de SNCF Immobilier est en hausse de 111 M€ soit +20,7%.

– EBITDA

L'EBITDA s'établit à 206 M€ en 2020 contre 203 M€ en 2019 soit +1,5%.

– Investissements nets et investissements tous financements

Les investissements nets tout comme les investissements tous financements ne présentent pas des montants significatifs.

Perspectives 2021

Stratégie immobilière :

– Impact des investissements sur les centres de formation SNCF Réseau (Bordeaux, Lyon et Nanterre) pour environ 65 M€.

– Poursuite du schéma directeur Matériel phase 1 (déploiement d'ici fin 2023) avec la mise en œuvre d'opérations de réhabilitation lourdes ou constructions neuves pour les sites de Tergnier, Bischheim, Quatre-Mares, Saintes et Périgueux (26 M€).

– Programme d'amélioration des conditions de travail pour le compte de SNCF Réseau, plusieurs centaines de projets pour un total de 15 M€.

Développement urbain :

– Travaux de valorisation pour environ 60 M€ dont principalement sur Gare de Lyon - Daumesnil et Toulouse Tri Postal pour 7 M€.

– Cessions d'actifs de SNCF à SNEF pour 39 M€ pour des projets de développement urbains sur les terrains Hebert (Paris Nord Est).

Environnement de travail

– L'exploitation des futurs campus Réseau sera pour SNCF Immobilier le 1^{er} contrat Full FM mis en œuvre.

Logements

– En pleine crise sanitaire, notre filiale ICF Habitat annonce un vaste plan de relance de 4,5 milliards d'euros.

3. INVESTISSEMENTS ET ENDETTEMENT NET

3.1 INVESTISSEMENTS

En millions d'euros	Année 2020	Année 2019	Évolution	
Investissements tous financements	-8 932	-10 013	1 081	-11%
Cessions	137	350	-213	-61%
Investissements nets des cessions	-8 795	-9 663	1 294	-13%

Le niveau des investissements tous financements, en diminution de 1 081 M€ par rapport à 2019, s'établit en 2020 à -8 932 M€. Le volume des investissements de l'exercice a été principalement affecté par la crise sanitaire ainsi que par des retards de livraison de matériels roulants.

Le montant des cessions est en diminution de 213 M€ par rapport à 2019 ; les cessions de l'exercice se composent principalement de biens immobiliers.

3.2 ENDETTEMENT NET DU GROUPE

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019	Évolution
Dette non courante	76 196	68 105	8 091
Créance non courante	-33 490	-6 380	-27 111
Dette nette non courante entrant dans le calcul de l'endettement net	42 706	61 726	-19 020
Dette courante	8 240	9 132	-891
Créance courante	-12 798	-10 576	-2 222
Dette nette courante entrant dans le calcul de l'endettement net	-4 558	-1 444	-3 113
Endettement net	38 148	60 281	-22 133
Endettement net / EBITDA	19,7	10,7	
Gearing (Endettement net / Fonds propres)	3,0	-7,0	

L'endettement net s'élève à 38 148 M€ au 31 décembre 2020, soit un gearing (Endettement net / Fonds propres) de 3,0 (-7,0 au 31 décembre 2019). Le ratio endettement net sur EBITDA (calculé sur 12 mois glissants) passe de 10,7 au 31 décembre 2019 à 19,7 au 31 décembre 2020.

Au cours de l'exercice 2020, l'endettement net a été affecté par les variations suivantes :

Endettement net à l'ouverture	60 281
CAF	-856
Investissements nets	3 667
Cessions	-137
Dividendes reçus des entreprises mises en équivalence	-17
Remboursement des obligations locatives et intérêts associés	962
Opérations sur le périmètre	1
Variation du BFR d'exploitation	-983
Dividendes versés	4 825
Variation de juste valeur, coût amorti, écart de conversion	317
Variation du BFR d'impôt	202
Reprise de la dette SNCF Réseau par l'État	-25 000
Augmentation de capital SNCF SA	-4 050
Projet de cession du groupe Ermewa - application de la norme IFRS 5	-1 073
Autres	9
Endettement net à la clôture	38 148

3.3 SOURCES DE FINANCEMENT ET GESTION DE LA DETTE

La dette non courante augmente de 8 091 M€ et la dette courante diminue de 891 M€.

Ces variations proviennent essentiellement :

- d'une nouvelle subvention financière d'un montant de 6 132 M€ en lien avec la reprise partielle par l'État à hauteur de 25 000 M€ de la dette de SNCF Réseau (voir note 2.1 des comptes consolidés) ;
- de l'augmentation des emprunts obligataires nette des primes d'émission pour 6 277 M€ ;
- de la souscription d'emprunts auprès des établissements de crédit nette des primes d'émission pour 971 M€ ;

- du remboursement d'emprunts obligataires pour 4 129 M€ ;
- du reclassement en passifs relatifs aux actifs détenus en vue d'être cédés de la dette du groupe Ermewa pour 1 116 M€ ;
- du remboursement d'emprunts auprès des établissements de crédit pour 440 M€.

La créance non courante et la créance courante augmentent respectivement de 27 111 M€ et 2 222 M€.

Ces variations proviennent essentiellement :

- d'une nouvelle créance CDP (Caisse de la Dette Publique) d'un montant de 31 132 M€ en lien avec la reprise partielle par l'État à hauteur de 25 000 M€ de la dette de SNCF Réseau (voir note 2.1 des comptes consolidés) ;
- de l'augmentation des dépôts versés pour 860 M€ ;
- du remboursement de la créance CDP pour 2 548 M€.

La dette à long terme du groupe SNCF est notée comme suit par les principales agences de notation :

	Note long terme	Perspective	Date du rapport
Standard & Poor's	AA-	Négative	21-oct.-20
Moody's	Aa3	Stable	20-oct.-20
Fitch Ratings	A+	Négative	22-mai-20

Le 7 juillet 2020, le groupe SNCF a vu l'agence Standard & Poor's Global Ratings modifier la « perspective » de sa notation « AA- » de « Stable » à « Watch Negative », en raison des conséquences de la crise du Covid 19 pour le Groupe.

3.4 EXPOSITION DU GROUPE AUX RISQUES DE MARCHÉ ET MODALITÉS D'UTILISATION DES INSTRUMENTS FINANCIERS

La gestion des risques de marché fait l'objet d'un cadre général, approuvé par le conseil d'administration du Groupe.

Le détail de la stratégie mise en œuvre est décrit en note Capitaux et financements des comptes consolidés annuels.

4. PRISES DE PARTICIPATION

Aucune prise de participation significative n'a été opérée au cours de l'exercice 2020.

5. RELATIONS FINANCIÈRES AVEC L'ÉTAT ET LES COLLECTIVITÉS LOCALES

SNCF reçoit :

- des subventions au titre des investissements sur le réseau,
- des commandes publiques de prestations de services (comme tout concessionnaire de service public ou fournisseur de l'État et des collectivités locales), dans un cadre législatif et réglementaire de monopole,
- des subventions d'exploitation et d'investissement reçues pour l'essentiel dans le cadre des activités de Transilien, TER et Intercités.

5.1 COMMANDES PUBLIQUES DE PRESTATIONS DE SERVICES

Le tableau ci-dessous présente le chiffre d'affaires réalisé par la SA Voyageurs et la SA Réseau avec les Régions, Île-de-France Mobilités et l'État :

En millions d'euros	Année 2020	Année 2019	Variation
Compensations tarifaires régionales	22	27	-5
Prestations de services pour les Autorités Organisatrices (Régions et Île-de-France Mobilités)	6 483	5 201	1 282
Tarifs sociaux	13	9	4
Défense	93	146	-53
Trains d'Équilibre du Territoire (TET)	173	185	-12
Redevance d'accès TER et TET	1 910	1 860	50
Total	8 693	7 428	1 265

5.2 SUBVENTIONS ET CONCOURS PUBLICS REÇUS DE L'ÉTAT ET DES COLLECTIVITÉS PUBLIQUES

Les concours publics apportés au groupe par l'État et les collectivités publiques sont présentés dans le tableau suivant :

En millions d'euros	Année 2020	Année 2019	Variation
Subventions d'exploitation	159	149	10
Encaissement sur actifs financiers de concession	1 863	1 508	356
Subventions d'investissement sur immobilisations corporelles et incorporelles (1)	3 319	3 120	199
Compensation tarifaire liée à l'activité fret	124	81	43
Trains d'Équilibre du Territoire (TET)	173	185	-12
Total	5 640	5 043	596

(1) Voir note 4.2 des comptes consolidés annuels.

Au titre des investissements sur le réseau, SNCF Réseau reçoit des cofinancements de la part de partenaires publics et privés. Les partenaires publics peuvent être différenciés selon qu'il s'agisse de l'Agence de Financement des Infrastructures de France (AFITF) ou des autres collectivités publiques.

SNCF Voyageurs et Keolis perçoivent des subventions d'investissement sous la forme de financement par des tiers, principalement des collectivités territoriales, notamment pour le matériel roulant.

En application de l'interprétation IFRIC 12, les subventions reçues dans le cadre de concessions sont présentées dans l'état de situation financière en diminution des actifs incorporels ou des actifs financiers en fonction du modèle applicable après analyse de chaque contrat de concession. Dans le cas des actifs financiers de concession, les subventions reçues sont considérées comme une modalité de remboursement de ces actifs.

Les subventions d'investissement reçues sont présentées en diminution des immobilisations corporelles et incorporelles au bilan. Au compte de résultat, elles sont constatées en résultat d'exploitation (diminution de la dotation aux amortissements) en fonction de la durée de vie économique estimée des biens correspondants.

La compensation tarifaire liée à l'activité fret est destinée à assurer la couverture du coût marginal des circulations de fret, en complément des redevances versées par les entreprises de fret.

6. VOLET SOCIAL

6.1 EFFECTIFS

	31/12/2020	31/12/2019		Variation vs 31/12/2019	Variation à périmètre constant	
SNCF Réseau	57 603	58 036	-0,7%	-433	-0,7%	-433
SNCF Gares & Connexions	4 937	4 040	+22,2%	897	+22,2%	897
Transilien	14 458	14 766	-2,1%	-308	-2,1%	-308
TER	28 440	28 420	+0,1%	21	+0,1%	21
Voyages SNCF	23 445	25 373	-7,6%	-1 928	-7,6%	-1 928
Direction industrielle	10 972	10 947	+0,2%	25	+0,2%	25
Voyageurs autres	466	62	+657,9%	405	+724,5%	446
Keolis	68 833	70 632	-2,5%	-1 799	-2,5%	-1 799
Geodis	41 038	41 073	-0,1%	-35	-0,1%	-35
TFMM	9 443	10 218	-7,6%	-776	-7,6%	-776
Marchandises & Logistique autres	786	768	+2,4%	18	-0,7%	-6
SNCF Immobilier	1 585	1 034	+53,3%	551	+53,3%	551
Corporate	9 504	10 982	-13,5%	-1 479	-13,5%	-1 479
TOTAL	271 509	276 350	-1,8%	-4 841	-1,7%	-4 824

6.2 PRINCIPAUX ACCORDS SIGNÉS EN 2020

Un accord relatif à l'unité sociale et à l'évolution du dialogue social sur le périmètre des cinq sociétés SNCF a été signé le 29 octobre 2020.

LA GESTION DES RISQUES ET LE CONTRÔLE INTERNE

Pour sécuriser ses décisions et renforcer sa capacité de création de valeur, le Groupe SNCF entend disposer d'une vision claire des risques auxquels il est exposé et mettre en place des dispositifs contribuant à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Le management des risques et le contrôle interne participent de façon complémentaire à prévenir et maîtriser ces incertitudes.

L'organisation générale du management des risques et du contrôle interne du Groupe s'appuie sur un modèle de gouvernance fondé sur trois lignes de maîtrise.

Le management opérationnel des entités constitue la première ligne de maîtrise. Il définit et met en œuvre un dispositif de contrôle sur les processus dont il a la charge.

Les directions fonctionnelles des SA forment la deuxième ligne de maîtrise, en exerçant des missions d'appui et de pilotage. Elles apportent également leur expertise aux directions opérationnelles, entre lesquelles elles favorisent les échanges et le partage de bonnes pratiques. Elles concourent à la structuration et la coordination du dispositif de contrôle.

En 3ème ligne, l'audit interne apporte une évaluation indépendante du niveau de maîtrise des risques et de la robustesse du contrôle interne.

Chacune des SA est placée en responsabilité sur la gestion des risques et le contrôle interne de son périmètre, incluant ses filiales.

La démarche de management des risques est animée et pilotée, au sein du Groupe par la Direction du Management des Risques, entité de la Direction de l'Audit, des Risques, de la Sécurité et de la Sûreté (DAR2S).

Le contrôle interne est animé et piloté, au sein du Groupe, par la Direction du Contrôle Interne, entité de la Direction Financière du Groupe.

La Direction de l'Audit Interne du Groupe, entité de la Direction de l'Audit, des Risques, de la Sécurité et de la Sûreté (DAR2S) assure la 3ème ligne de maîtrise, au travers la réalisation de missions d'audit interne.

1. LE MANAGEMENT DES RISQUES DU GROUPE SNCF

Un risque est défini pour le Groupe SNCF comme « un événement susceptible d'impacter négativement l'atteinte des objectifs d'une entreprise, ses actifs, sa réputation, les

personnes ou l'environnement ». Cette définition inclut aussi bien les risques endogènes qu'exogènes.

Le management des risques consiste, après avoir identifié et évalué les risques, à mener les actions prioritaires pour en améliorer la maîtrise et ramener le risque, ou le maintenir, à un niveau de probabilité de survenance et d'impact acceptable. Il appartient à la gouvernance de l'entreprise d'exprimer son appétence face aux risques, c'est-à-dire le type et le niveau des risques qu'elle est prête à prendre au regard de sa stratégie. Le niveau d'appétence aux risques exprimé, détermine l'allocation des ressources et le rendement attendu.

Le système de management des risques SNCF s'inspire des principaux standards français et internationaux : cadre de référence de la gestion des risques FERMA, norme ISO 31000 et recommandations de l'AMF de 2010.

Le Groupe SNCF se donne comme objectif de faire de l'approche par les risques un élément de la culture du Groupe et de l'ancrer progressivement dans les processus de l'entreprise (plan stratégique, pilotage des projets, ...).

Pour consolider ses risques, l'entreprise s'appuie sur une double approche :

- une vision « top down » par le biais d'entretiens réguliers avec les Présidents des Sociétés Anonymes et membres des Comex
- une vision « bottom up » par le biais de plusieurs niveaux de cartographies dans l'entreprise, qui nourrissent la cartographie Groupe (3 niveaux de cartographies : Groupe-niveau 1, Sociétés Anonymes-niveau 2, Activités-niveau 3)

La méthodologie commune déployée au sein du Groupe s'envisage dans une perspective dynamique, organisée autour de 4 étapes :

- L'identification des risques d'une entité par le biais d'entretiens individuels ou collectifs afin de collecter l'ensemble des risques sur un périmètre et les documenter (scénario(s) maximum crédible(s), causes, conséquences, lien avec le projet stratégique, dispositif de maîtrise existant pour faire face au risque
- L'évaluation des risques selon une méthode classique : évaluation de l'impact, de la probabilité et de la marge d'amélioration sur la maîtrise des risques, afin d'obtenir une vision hiérarchisée des risques les uns par rapport aux autres.
- Le traitement des risques

- désignation pour chaque risque d'un Sponsor, membre du Comex de l'entreprise. Ce dernier peut nommer un pilote opérationnel (n-1 du membre de Comex) pour mener les travaux de mise sous contrôle des risques,
 - décision sur les orientations du plan d'actions pour améliorer la maîtrise des risques (mesures de prévention, de protection, de transfert etc.), suivi de l'avancement des plans d'actions, et remontée éventuelle des alertes au plus haut niveau de l'entreprise.
- La revue des risques qui s'envisage annuellement pour :
- vérifier le déploiement des plans d'actions et s'assurer de leur efficacité,
 - mettre à jour la cartographie au regard de l'évolution du contexte, de l'organisation ou de l'avancée des plans d'actions (réévaluation des risques, suppression de risques, ajout de nouveaux risques).

Le questionnaire collectif autour de ces 4 étapes constitue une réelle opportunité d'alignement managérial pour identifier les priorités à court et moyen terme.

Une entreprise ne peut pas progresser sans prendre de risque, mais elle doit avoir la capacité à prendre des décisions éclairées, arbitrées et en toute connaissance de cause, en diminuant autant que possible la part d'aléa et d'incertitude. C'est le principe d'appétence au risque que s'applique à déployer le Groupe SNCF.

1.1 RISQUES LIES A LA SÉCURITÉ ET À LA SÛRETÉ

1.1.1 SECURITE

1.1.1.1 Description du risque

Le groupe SNCF est reconnu pour son excellence en matière de sécurité des personnes et des circulations. Les attentes de nos clients en la matière sont très élevées. La sécurité est inhérente à toutes les activités du Groupe SNCF et la culture sécurité est profondément ancrée dans tous les métiers. De très importants moyens sont mis en œuvre pour assurer cette sécurité. Néanmoins, il n'est pas possible d'écartier tout à fait le risque d'accident ferroviaire ou d'accident du travail majeur.

Le Groupe respecte et valorise les obligations réglementaires définies par les États où il exerce ses activités. Pour la France, le cadre réglementaire est principalement issu du code des transports, mais aussi de la loi 2006-10 du 5 janvier 2006, qui assure notamment la transposition en droit français des directives européennes. Il comprend également le décret 2006-369 du 28 mars 2006 relatif aux missions et aux statuts de l'EPSF ainsi que le décret 2006-1279 du 19 octobre 2006 relatif à la sécurité des circulations ferroviaires et à l'interopérabilité du système ferroviaire, modifié par les décrets 2010-814 du 13 juillet 2010, 2014-121 du 11 février 2014, 2015-143 du 10 février 2015, 2015-960 du 30 juillet 2015 et 2015-1757 du 24 décembre 2015.

1.1.1.2 Principaux dispositifs de maîtrise

Lancé en 2016, le programme de transformation du management de la sécurité PRISME (Pro-activité – Risques – Interfaces – Simplification – Management – Équipements) a permis de réduire de 50% le nombre d'événements sécurité remarquables sur le périmètre de l'ex-groupe public ferroviaire. Des actions, des méthodes d'analyse, ainsi que la mise en place de mesures de prévention, ont permis d'amorcer un virage essentiel pour

assurer la sécurité des salariés de l'entreprise et des clients. À titre d'exemples, on peut évoquer la sensibilisation à l'importance de la prise en compte des Facteurs organisationnels et humains (FOH) et la formation de 8 000 cadres, les « Règles qui sauvent » déployées dans l'ensemble des établissements, l'analyse par les risques avec la méthode des « nœuds papillons », etc.

En 2020 a démarré la saison 2 de PRISME qui a pour ambition d'ancrer durablement une culture de sécurité participative, proactive et intégrée.

Elle est déclinée autour de six enjeux :

- Accompagner les projets sur l'ensemble de leur cycle de vie (conception, déploiement, ancrage des pratiques, mesure)
- Donner à la Sécurité et Santé au Travail un poids équivalent à la Sécurité de l'Exploitation Ferroviaire en développant des méthodes et des outils communs (qualité et partage des retours d'expérience, analyse des situations à risque, partage de bonnes pratiques...)
- Élargir la prise en compte des Facteurs Organisationnels et Humains au « O » de organisation, pour réduire l'exposition aux risques et fiabiliser l'action humaine.
- Mobiliser le leadership Sécurité : Prisme doit donner aux dirigeants et aux managers des moyens et outils pour mieux appréhender la place de la sécurité dans leurs décisions quotidiennes. Cela passe par le soutien des spécialistes Sécurité, ainsi que par des formations.
- Encourager et accueillir, notamment au travers de la démarche Juste et Équitable, la participation individuelle et collective essentielle à l'amélioration de la sécurité des opérateurs.
- Développer la conscience des risques et leur management à tous les niveaux de l'entreprise.

1.1.2 SURETE

1.1.2.1 Description du risque

Le Groupe SNCF place la sûreté des biens et des personnes au cœur de ses préoccupations. Les installations recevant du public et le réseau ferré sont des lieux ouverts qu'il n'est pas toujours possible de sécuriser dans leur totalité.

En 2020, la menace terroriste ne s'est pas relâchée en France comme à l'international et les modes opératoires potentiels se sont encore diversifiés. Les gares et les trains peuvent constituer à cet égard une cible privilégiée d'attaque.

1.1.2.2 Principaux dispositifs de maîtrise

L'approche de ce risque systémique qui dépend de facteurs exogènes forts est transverse au Groupe. L'entreprise travaille le sujet de la menace terroriste en lien très étroit avec les pouvoirs publics.

Le Groupe est proactif en matière de recherche et de tests de solutions de prévention et met en œuvre des actions pour mieux détecter la menace sur ses emprises (« Agissons sûreté », agents de la Sûreté Générale en civil et armés, coopération avec la Gendarmerie Nationale, équipages cyno détection, vidéo protection, patrouille vidéo, algorithmes de détection etc.).

1.2 RISQUES LIES AUX SYSTEMES D'INFORMATION

1.2.1 Description du risque

Les activités du groupe SNCF se sont digitalisées progressivement au fil des années et l'entreprise est devenue un acteur majeur du numérique. L'accélération de la transformation numérique de l'entreprise apporte indéniablement des leviers de performance et des opportunités mais, en corollaire, introduit une dépendance croissante des métiers et activités du Groupe aux systèmes d'information qui accentue les impacts en cas de dysfonctionnement majeur du système d'information sur la production opérationnelle de l'entreprise.

2020 a vu se multiplier les cyber attaques contre les entreprises. Aucun secteur n'a été épargné (industrie, finances, administration, hôpitaux...) et le risque d'un arrêt des activités du fait d'une cyber-attaque est aujourd'hui avéré.

L'indisponibilité de nos systèmes d'information peut avoir également pour cause un incident de production dû à une défaillance interne, la perte d'un datacenter ou la panne d'un opérateur télécom.

L'entreprise mène des projets ambitieux de développement de nouveaux systèmes d'information (production, distribution, information voyageurs, RH) qui vont apporter des sauts de performance très significatifs. Néanmoins, on ne peut pas écarter le risque d'un manque de maîtrise de ces grands projets impliquant une dérive des coûts et une indisponibilité ou sous-efficience temporaire de certains systèmes d'information.

1.2.2 Principaux dispositifs de maîtrise

Le Groupe SNCF est collectivement investi au plus haut niveau sur le sujet de la cyber sécurité à travers son comité directeur SSI (Sécurité des Systèmes d'Information), régulièrement informé de la situation de ces risques, qui oriente les grands chantiers liés à cette problématique au travers d'un schéma directeur SSI pluriannuel actualisé annuellement. Ce schéma directeur met en avant un pilotage par les risques selon un principe d'amélioration continue, d'anticipation de la menace et des évolutions du métier de la SSI en fonction de la transformation des métiers de SNCF et de respect des lois et réglementations.

Une entité interne spécialiste de la cyber sécurité réalise des tests techniques de façon à s'assurer de la conformité des applications aux législations en vigueur et de l'efficacité des règles opérationnelles de protection des systèmes d'information sur le périmètre du Groupe. Les écarts constatés sont restitués et donnent lieu à des plans d'actions correctives.

Parallèlement et parce que les comportements humains sont au cœur de la protection du SI de l'entreprise, des actions de sensibilisation auprès des utilisateurs mais aussi des chefs de projets, sont menées, afin que les bonnes pratiques de cyber sécurité se diffusent et que la vigilance individuelle s'impose dans les comportements au quotidien.

Des projets de Migrations Techniques Majeures permettent de remédier aux obsolescences prioritaires en migrant une partie des SI dans le cloud et en renouvelant nos datacenters.

En matière de gestion de projet, les comités de validation et de suivi des projets permettent de s'assurer de la

bonne application de la politique d'urbanisme du SI du Groupe.

Des Plans de Reprise d'Activité informatique et des Plans de Continuité d'Activité métiers sont élaborés et testés dans le cadre d'exercices de crise réguliers afin que les managers et les opérationnels puissent acquérir les bons réflexes.

1.3 RISQUES LIES A LA NON CONFORMITE

1.3.1 Description du risque

Le Groupe SNCF a identifié plusieurs types de risques de Non-Conformité pour lesquels une autorité de contrôle française ou étrangère, sanctionne l'absence de dispositifs internes destinés à leur prévention. Il s'agit notamment du risque de corruption et trafic d'influence, et du risque de non-respect du RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données).

1.3.2 Principaux dispositifs de maîtrise

Chacun de ces risques fait l'objet de plans d'actions écrits, pour améliorer leur maîtrise et garantir la traçabilité et l'auditabilité du dispositif de mise en conformité.

Parmi les principaux dispositifs de maîtrise en place pour le risque de corruption et trafic d'influence par exemple on peut citer en 2020 le déploiement de plus de 100 cartographies de risques consolidées et validées sur 3 niveaux, selon une méthode commune à l'ensemble du Groupe SNCF. Ces cartographies permettent de détecter les processus les plus fragiles et de prioriser les actions de médiation à mettre en œuvre. Les piliers de la Loi Sapin 2 font ainsi l'objet d'un travail commun au sein du Groupe SNCF, dans un souci constant d'amélioration continue.

1.4 RISQUES LIES À L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET AUX MARCHÉS

1.4.1 Description du risque

La crise liée à la pandémie mondiale de COVID 19 a fortement impacté toutes nos activités (transport de voyageurs et de marchandises, maintenance et travaux, activité dans les gares). La baisse de fréquentation de nos trains, gares et bus a été massive lors des différentes phases de confinement. Le transport de marchandises par fer et route s'est lui maintenu à un niveau correct pendant cette période (le développement de l'e-commerce lié au confinement et des besoins nouveaux en logistique ont boosté le transport routier).

La mobilité de nos clients voyageurs va certainement continuer à évoluer avec une crise sanitaire dont la prolongation est imprévisible (développement du télétravail, conscience environnementale, peur des transports en commun...). Un risque de perte de chiffre d'affaires durable se matérialise pour les activités voyageurs et un risque de perte de recettes issues des péages pour Réseau. Le risque à long terme serait une attrition du ferroviaire du fait d'une désaffection des clients pour le train et du manque d'investissement sur le Réseau.

Parallèlement, l'arrivée de concurrents sur les activités en open access et sur les activités conventionnées pourrait réduire les parts de marché du Groupe SNCF, le privant d'une partie de son chiffre d'affaires.

Les modèles économiques de nos différentes activités qui sont en grande partie constitués de coûts fixes sont donc challengés.

1.4.2 Principaux dispositifs de maîtrise

Les activités Voyageurs, Fret et Réseau déploient d'ambitieux plans de performance visant à diminuer leurs charges grâce à une meilleure utilisation de leurs actifs, une politique d'investissement plus sélective et la refonte des process selon les principes de l'excellence opérationnelle.

Le Groupe fait preuve d'une politique commerciale très dynamique grâce à la mise en place de nouvelles offres, des programmes de fidélisation, de développement à l'international, de simplification de ses grilles tarifaires.

1.5 RISQUES LIÉS À L'HUMAIN

1.5.1 Description du risque

Au niveau Groupe, la trajectoire d'évolution des emplois et compétences fait l'objet d'une vigilance partagée, face au risque de manque (qualitatif ou quantitatif) de ressources compétentes - notamment sur certains métiers en tension, ou de déséquilibre entre compétences disponibles et besoins de l'entreprise sur les territoires.

La crise sanitaire, et son impact économique, accentue les risques sociaux liés à la conduite des transformations (plans de performance...) et aux évolutions d'effectifs, nécessitant une anticipation et un accompagnement renforcés.

Enfin, dans le cadre des profondes transformations des 5 sociétés SNCF, un risque de décrochage de l'engagement des salariés fait l'objet d'un suivi au niveau des instances dirigeantes.

1.5.2 Principaux dispositifs de maîtrise

Le partage régulier des trajectoires d'emploi et de ressources, en cohérence avec les plans stratégiques des sociétés SNCF, et les démarches renforcées d'accompagnement des transformations (évaluation des impacts sociaux et économiques...) renforcent les actions menées afin de maîtriser les risques identifiés.

L'engagement des salariés est l'un des piliers du projet d'entreprise Tous SNCF, faisant l'objet de plans d'action déclinés au sein des projets d'établissements.

La mobilisation partagée avec les managers dans le cadre du projet d'entreprise et le déploiement opérationnel du programme Solidarité Emploi, contribuant au pilier Humain porté en 4ème "fondamental" du groupe, avec la mise en place d'un pilotage territorial de l'emploi en 2020, renforcent la maîtrise de ces risques.

Les résultats des enquêtes salariés (AMPLI, ALLURE) menées fin 2020 montrent une progression de l'engagement des salariés.

1.6 RISQUES LIÉS À LA RSE

1.6.1 Description du risque

SNCF place sa responsabilité sociale d'entreprise au cœur de sa raison d'être et de sa stratégie. Elle a la conviction que les entreprises ont un rôle déterminant à jouer et une responsabilité à tenir pour contribuer à l'atteinte des objectifs de développement durable de l'ONU. SNCF se doit de respecter des règles en matière environnementale et sociétale de plus en plus contraignantes. Elle prend par ailleurs des engagements volontaires plus ambitieux qu'elle doit également respecter. Malgré l'importance

accordée à la responsabilité sociale d'entreprise, SNCF n'est pas à l'abri d'incidents ayant un impact grave sur l'environnement, ni de pratiques impactant les libertés fondamentales des salariés ou des tiers (clients, fournisseurs, sous-traitants, public, etc.), ces incidents pouvant entraîner des coûts et un impact médiatique négatif.

Par ailleurs, SNCF doit d'ores et déjà faire face aux conséquences du dérèglement climatique sur ses activités. Cela s'exprime par des dommages subis sur les infrastructures (perte de valeur d'actifs, dégradation de voies...), le matériel (pannes, vieillissement accéléré...), et se traduit par une baisse de qualité de service (retard, arrêt temporaire de l'activité). Ces événements ont des impacts financiers et affectent la satisfaction clients. Au-delà des incidences sur les opérations de SNCF, ces événements pourraient avoir des répercussions en cascade sur les territoires, avec des effets socioéconomiques non négligeables.

1.6.2 Principaux dispositifs de maîtrise

SNCF fait de sa stratégie RSE un levier de performance globale, de compétitivité et d'attractivité. Dans ce cadre, des actions d'amélioration de la maîtrise des risques sont lancées.

Pour réduire les risques environnementaux, les rôles et responsabilités sont définis avec un référentiel commun. La veille réglementaire est organisée, la certification ISO 14001 des sites les plus à risques est mise en œuvre ainsi qu'un dispositif d'auto-évaluation de la performance environnementale pour les autres sites. Enfin, un dispositif de formation environnementale existe, adapté aux différents métiers. Par ailleurs, un conseil stratégique énergie, composé des dirigeants des différentes sociétés du groupe, est mis en place en 2020 afin de définir les objectifs et les trajectoires et suivre les résultats des programmes tels que l'éco-conduite, l'éco-stationnement, la décarbonation des matériels roulants...

Face aux risques sociaux, SNCF a mis en place des chartes formalisant les engagements du Groupe, ainsi que les principes d'actions à adopter par chaque collaborateur : charte éthique, charte fournisseurs RSE, charte diversité / mixité. Par ailleurs, un dispositif d'alerte professionnelle permet à tous les collaborateurs employés sur le territoire français de signaler des faits ou des comportements contraires à la loi ou à la réglementation ou de nature à affecter l'activité ou la réputation de l'entreprise.

Pour réduire la vulnérabilité des infrastructures, des gares et du matériel roulant – et augmenter leur capacité de résilience à ces pressions exogènes – l'intégration du risque climatique dans les choix techniques d'aujourd'hui est structurant pour la performance de l'entreprise dans les années à venir, car elle engage l'entreprise pour plusieurs décennies, du fait de la durée de vie des investissements. Des études sont conduites pour mieux comprendre les mécanismes et les effets du dérèglement climatique sur l'exploitation ferroviaire et intégrer cette connaissance aux référentiels et processus de fonctionnement de l'entreprise, ainsi qu'à ses plans d'actions.

2. RISQUES FINANCIERS

Depuis le 1^{er} janvier 2020, la gestion des risques financiers au sein du Groupe SNCF est strictement encadrée par un document approuvé par le Conseil d'administration de SNCF SA intitulé le cadre de gestion des risques financiers. Il définit les modalités de gestion des risques

financiers et précise les instruments autorisés et les limites d'intervention des métiers.

Ce cadre de gestion rappelle le rôle central de la Direction Financement et Trésorerie qui a pour vocation d'assurer le pilotage stratégique et financier du Groupe SNCF. Elle assure le financement de l'ensemble des entités du groupe, ainsi que la gestion des risques financiers.

Le Groupe SNCF est exposé aux risques financiers suivants :

2.1 RISQUES DE TAUX

Afin de limiter son exposition à une augmentation de ses charges financières, le Groupe SNCF fixe, dans le cadre de sa stratégie financière, des principes dont l'objectif est de restreindre son exposition au risque de taux.

Le niveau historiquement bas des taux d'intérêt actuels et la volonté de préserver les équilibres économiques à moyen et long terme, ont conduit le Conseil d'Administration de SNCF SA à opter pour une structure cible de son endettement brut long terme à 90 % à taux fixe minimum. Un intervalle limité de +/- 10 points autour de cette cible reste cependant autorisé.

Pour atteindre cette répartition, le Groupe peut utiliser des produits dérivés optionnels ou d'échange de taux d'intérêt (swaps), dans une optique de couverture.

2.2 RISQUES DE LIQUIDITÉ

La stratégie financière de SNCF SA lui impose de disposer à tout moment des ressources financières suffisantes pour financer l'ensemble du Groupe. En complément de ses ressources propres et des concours publics qui lui sont versés, SNCF SA a assuré l'essentiel de son financement sur les marchés de dette organisés ou de gré à gré.

SNCF SA pour couvrir son besoin de financement en 2020 disposait de plusieurs programmes de financement couvrant des maturités plus ou moins longues :

- Programme EMTN (Euro Medium Term Notes), cadre général des emprunts obligataires de SNCF SA, d'un montant maximum de 12 Md€ ;
- Programme ECP (Euro Commercial Paper), format des émissions à court terme d'un montant maximum de 5 Md€ ;
- Programme NEU CP (Negociable European Commercial Paper) d'un montant maximum de 3 Md€.

De plus, SNCF SA bénéficie d'une ligne de crédit revolving de 3,5 Md€ qui n'a jamais fait l'objet de tirage.

Afin de donner une bonne visibilité aux marchés financiers sur la qualité de sa signature, SNCF SA est notée par trois agences de notation : Moody's, Standard & Poor's et Fitch. En tant qu'émetteur de titres de créances cotés, SNCF SA se doit de respecter certaines obligations réglementaires, à la fois vis-à-vis de l'AMF, son autorité compétente au titre du programme EMTN, mais aussi des règles et dispositions qui lui sont applicables dans d'autres juridictions.

2.3 RISQUES DE CHANGE

Dans le cadre de son activité financière, SNCF SA négocie des financements en devises étrangères qui génèrent un risque de change. SNCF SA n'a pas vocation à demeurer en risque de change ainsi toutes les opérations financières

initiées en devise sont systématiquement couvertes afin de les ramener en euro

2.4 RISQUES DE CONTREPARTIE

Le Groupe SNCF est exposé à un risque de contrepartie dans le cadre du placement de ses disponibilités et de la souscription de produits dérivés auprès de ses partenaires financiers, dans l'hypothèse où le débiteur se refuserait à honorer tout ou partie de son engagement ou serait dans l'impossibilité de le respecter.

Afin d'encadrer et de limiter ce risque, les instruments de placements et les dérivés ne sont mis en place qu'avec des établissements financiers correspondants aux critères de notation de crédit et de niveau de Fonds Propres validés par le Conseil d'administration de SNCF SA. Un montant limite d'engagement par établissement bancaire est décidé en fonction de ces critères.

Afin de couvrir son risque de contrepartie, SNCF SA procède à des appels de marge auprès de ses contreparties financières. Du collatéral (uniquement sous forme de cash) est appelé à hauteur de la valeur de marché des portefeuilles d'instruments financiers avec chaque contrepartie avec laquelle SNCF SA est en risque net.

2.5 RISQUES LIÉS À L'UTILISATION DES MOYENS DE PAIEMENT

Trois types de moyens de paiement sont à la disposition de SNCF SA pour le règlement des charges et des fournisseurs : les virements, les prélèvements et les chèques.

La sécurisation de l'utilisation des moyens de paiement est assurée par la mise en œuvre d'une procédure de vérification. L'émission de paiements est en effet soumise à l'intervention d'au-moins trois/quatre personnes de deux services distincts, à savoir un opérateur de saisie de factures, un « valideur » de factures (service comptable) et deux signataires des ordres de paiements (service de trésorerie) pour les virements, un seul signataire pour les chèques et les autorisations de prélèvements.

La Direction du Financement et de la Trésorerie de SNCF SA contrôle les habilitations des personnes utilisant les moyens de paiement (délégations de signatures auprès des banques).

3. CONTRÔLE INTERNE

3.1 DÉFINITION ET OBJECTIFS

Le **contrôle interne** donne à la gouvernance du Groupe et de façon plus générale à chaque manager, une vision sur la maîtrise des différents processus. Il couvre les processus internes de l'entreprise (organisation, procédures, systèmes d'information, charte éthique, questionnaires d'évaluation, référentiels...) dont la finalité est d'éviter ou de réduire les risques identifiés. Les grands objectifs en sont :

- la conformité aux lois et aux règlements,
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs,
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale,
- la fiabilité de l'information financière.

Comme tout dispositif de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que tout risque soit totalement maîtrisé ou éliminé.

3.2 RÉFÉRENTIEL UTILISÉ

Le référentiel de contrôle interne du Groupe s'appuie sur le cadre de référence de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers), publié en janvier 2007 et actualisé en juillet 2010. Ce cadre identifie notamment cinq composantes :

- une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des composantes adéquates et s'appuyant sur des procédures, des systèmes d'information, des outils et des pratiques appropriés,
- la diffusion en interne d'informations pertinentes et fiables,
- un système visant à recenser et analyser les principaux risques et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques,
- des activités de contrôle proportionnées aux enjeux,
- une surveillance permanente du dispositif

3.3 L'ANIMATION ET LE PILOTAGE

Les différentes SA du Groupe sont placées en responsabilité première sur leur contrôle interne y compris pour les filiales qui leur sont rattachées.

Les ambitions du Groupe en matière de contrôle sont définies au travers du référentiel contrôle interne Groupe.

La comitologie en place est la suivante :

- un Comité Contrôle Interne Groupe, composé du Directeur Stratégie & Finances, du Directeur Financier, du Directeur de l'Audit et du Directeur des Risk qui fixe les grands objectifs en matière de contrôle interne et s'assure de leur bonne réalisation.
 - un Comité Contrôle Interne Activités qui réunit les Directeurs / Responsables du contrôle interne des Activités du Groupe. Il assure à la mise en œuvre des objectifs fixés en Comité Contrôle Interne Groupe, le partage des pratiques au sein du Groupe, la mise en place des projets transverses au Groupe en matière de contrôle interne (formation, évaluation des dispositifs ...).
- Un réseau de correspondants œuvrant au sein des Activités, Métiers et Directions transverses du Groupe SNCF est animé régulièrement.

Un référentiel de points de contrôle commun au Groupe couvre les processus figurant dans le guide d'application du cadre de référence de l'AMF ainsi que les différentes composantes de « l'environnement de contrôle » et certains processus spécifiques.

Un nouvel outil de contrôle interne a été déployé à l'automne 2020 afin de procéder à l'évaluation de 13 processus du Groupe SNCF. Il a été déployé auprès de 250 entités environ. L'exploitation des résultats, en lien avec les référents des processus, donne lieu, au besoin, à la définition de plans d'actions collectifs et individuels ainsi qu'à la mise à disposition de bonnes pratiques.

4. AUTRES ACTEURS DE LA MAITRISE DES RISQUES

4.1 LA DIRECTION DE L'ETHIQUE ET DE LA DÉONTOLOGIE

La démarche éthique du Groupe SNCF s'articule autour de cinq valeurs éthiques socles qui expriment la manière dont le Groupe entend travailler avec ses parties prenantes que sont ses clients, ses fournisseurs, ses salariés et la société civile. Il s'agit des valeurs d'intégrité, de responsabilité, de respect des personnes, de confiance et de courage.

Cette démarche s'appuie sur la charte éthique du Groupe SNCF qui a été approuvée par le Conseil de surveillance de l'EPIC SNCF du 3 novembre 2016. La charte, signée par l'ensemble des membres du Comex a fait l'objet d'une diffusion à partir du mois de janvier 2017, explicite les cinq valeurs éthiques et les onze principes de comportement qui en découlent. Ces principes sont diffusés à tous les collaborateurs, quels que soient leur statut et leurs fonctions, et doivent guider leur comportement professionnel au quotidien en particulier sur la prévention et la lutte contre la corruption, la protection du capital humain du groupe, le respect du droit de la concurrence et la lutte contre la fraude.

La charte éthique du Groupe SNCF s'inscrit en parfaite cohérence avec les différents codes de déontologie ou de bonnes pratiques adoptés par certaines activités, métiers ou entités du Groupe ainsi que les documents élaborés par la Direction de l'Ethique Groupe en matière d'éthique et de prévention d'atteintes à la probité, notamment un code de conduite anticorruption récemment refondu et qui sera annexé aux règlements intérieurs des 5 SA du GPU après consultation des instances représentatives du personnel. La politique cadeaux et invitations du Groupe a également évolué tout comme les process de prévention des conflits d'intérêts.

Le dispositif d'alerte professionnelle, piloté par la Direction de l'Ethique Groupe, permet aux collaborateurs (de tout rang, de tout contrat), aux tiers (prestataires, clients) de s'exprimer en toute confidentialité sur des situations (en violation des lois et règlements) dont ils auraient été les victimes ou les témoins directs. Ce dispositif constitue le complément indispensable de la Charte et du code de conduite anticorruption. Ce dispositif préexistant à la loi Sapin 2 au sein de l'Entreprise, a également évolué à l'aune de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite loi SAPIN 2).

Par ailleurs, le Groupe SNCF pilote le programme de prévention et de lutte contre la corruption tel que repris par la loi précitée.

La Direction de l'Éthique Groupe met également à la disposition des collaborateurs du Groupe des fiches pratiques qui décrivent les situations à risques et donnent des conseils et préconisations sur la meilleure conduite à tenir. Sur les 18 fiches qui nourrissent la collection de fiches, 9 sont directement en lien avec des sujets de probité et de respect des réglementations internes existantes. Elles font régulièrement l'objet d'une mise à jour II en est ainsi de la fiche cadeaux et invitation et de celle sur les conflits d'intérêts.

La Direction de l'Éthique du Groupe SNCF assure :

- la réalisation d'enquêtes éthiques internes à la suite de signalements de dysfonctionnements en particulier dans le cadre d'une alerte professionnelle,
- le conseil en matière d'éthique, de déontologie et de conformité anti-corruption,
- l'identification des anomalies de procédures et des responsabilités puis la formalisation de préconisations permettant d'assurer une meilleure maîtrise de ces risques,
- la sensibilisation des collaborateurs du Groupe à la charte éthique en général
- les formations à la prévention et lutte contre la corruption et trafic d'influence dans les activités du Groupe, en conformité avec la loi sapin II,
- le pilotage du déploiement du programme de prévention et de lutte contre la corruption,
- L'organisation et l'animation de colloques scientifiques dénommés "matinées de l'éthique" permettant aux participants d'échanger avec des chercheurs et praticiens de l'éthique sur des sujets d'actualité.

Une application « MyEtic » est déployée depuis 2018 sur les smartphones professionnels des collaborateurs du Groupe public ferroviaire permettant de développer et mettre en pratique l'éthique au niveau du plus grand nombre de collaborateurs. Il est possible de prendre connaissance des documents éthiques, de prendre contact avec un déontologue et d'y déposer une alerte professionnelle.

Un réseau de référents éthiques du Groupe SNCF, représentatif des différentes activités du Groupe, est animé par la Direction de l'Éthique. Ces référents, formés régulièrement, sont chargés d'animer, relayer, renforcer et au besoin adapter dans leur entité respective, la démarche éthique du Groupe.

Il existe un Comité d'Éthique Groupe, présidé par une personnalité extérieure (Dominique Lamoureux, président du CEA), est composé de directeurs représentant SA SNCF, SA SNCF Voyageurs, SA SNCF Réseau ainsi que des représentants de Geodis et Keolis. Ce comité a pour mission de valider les actions conduites en matière d'éthique et de déontologie et d'adopter les guides éthiques proposés par la Direction de l'Éthique.

La Direction de l'Éthique Groupe a poursuivi le pilotage de la mise en œuvre du programme de conformité anti-corruption imposé par la loi SAPIN 2. Ce programme comporte 8 mesures outre l'engagement des instances dirigeantes qui s'est notamment manifesté, en 2020 par la présentation et la validation par le Comex d'une cartographie consolidée des risques Groupe. Le président directeur général a également enregistré un discours solennel qui est incorporé dans un elearning de

sensibilisation déployé depuis mai 2020 et à destination de l'ensemble des personnels. Cette vidéo est intégrée en introduction dans les formations déployées par la direction de l'éthique.

- le code de conduite anticorruption, intégré dans un référentiel interne applicable au sein du Groupe public ferroviaire. Les manquements aux prescriptions du code de conduite peuvent dès lors donner lieu à des sanctions disciplinaires pouvant conduire au licenciement. Le code de conduite dans sa nouvelle version est actuellement soumis à la consultation des CSE. Il sera intégré aux différents règlements intérieurs des SA en 2021.
- la proposition d'adhésion au dispositif d'alerte professionnelle de la Direction de l'Éthique Groupe SNCF, aux filiales françaises du Groupe (15 filiales ont formalisé leur adhésion au dispositif). Ce dispositif est en cours d'évolution pour 2021.
- sur les procédures comptables, un travail est mené sur les points de contrôle clefs de façon à adapter le contenu des campagnes d'auto évaluation. Une thématique anti-corruption sera un nouveau point d'examen des commissaires aux comptes.
- en ce qui concerne les formations, la DEG a poursuivi celles-ci à un rythme accru : près de 1900 agents ont été formés en 2020 en pédagogie vidéo distancielle et l'Université des achats a spécifiquement formé près de 100 acheteurs.

Plus de 3000 agents ont suivi le elearning de sensibilisation sur la prévention de la corruption sur le second semestre 2020.

En 2020, une formation spécifique (fraude et anti-corruption) est proposée au réseau des contrôleurs internes par la DEG.

La DEG intervient également dans la formation universitaire proposée par l'Université Dauphine dans le cadre du certificat de compliance officer ainsi que le Master 2.

Le Groupe SNCF qui a fait l'objet d'un contrôle de l'AFA, s'est engagé à tout mettre en œuvre pour poursuivre et accélérer la mise en œuvre du programme en suivant les recommandations de l'AFA. Un comité opérationnel anticorruption a d'ailleurs été créé en 2019. Il est composé de représentants des directions et entités participant notamment au comité de la conformité. Il a notamment pour missions de :

- faire un point régulier de l'état d'avancement, de la maturité et de la pertinence des procédures engagées en matière de lutte contre la corruption,
- déterminer celles qui doivent l'être encore, selon quel processus et dans quel délai,
- prévoir et/ou s'assurer des modalités de déploiement de ces procédures et de ce qu'elles sont bien tracées et documentées.

4.2 LA DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE GROUPE

La fonction audit interne est assurée par la Direction de l'Audit Interne Groupe (DAIG).

La Directrice de l'Audit Groupe est nommée par la Direction Générale du Groupe SNCF. Elle est hiérarchiquement rattachée au Directeur Risques, Audit, Sécurité et Sûreté.

La Directrice de l'Audit Groupe dispose d'un accès direct aux Présidents de chacune des SA et SAS, avec lesquels

elle échange régulièrement et chaque fois autant que nécessaire.

Elle entretient par ailleurs un lien fonctionnel avec les Comités d'audit, des comptes et des risques auxquels elle participe.

La DAIG exerce ses missions d'audit en toute indépendance et avec objectivité. Ses activités sont encadrées par la Charte d'audit interne du groupe public unifié, approuvée par la gouvernance du Groupe SNCF.

Tous les auditeurs internes et les éventuels prestataires externes de la DAIG s'engagent à respecter les règles de déontologie du Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles (CRIPP) décliné en France par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI). Des modalités spécifiques sont mises en œuvre pour la réalisation d'audits portant sur le périmètre des facilités essentielles afin de garantir le respect de l'ensemble des dispositions légales et réglementaires attachées à l'exercice de ces fonctions. En déclinaison du Plan de Gestion des Informations Confidentielles (PGIC) établi par SNCF Réseau, la DAIG a signé un accord de confidentialité avec SNCF Réseau.

Pour réaliser ses missions, la DAIG s'appuie sur une méthodologie rigoureuse et éprouvée, conforme aux normes professionnelles en la matière. Certifiée par IFACI Certification depuis juin 2006, la DAIG s'est vu renouveler sa certification professionnelle en 2020.

Les missions d'audit interne s'inscrivent dans le cadre du programme d'audit consolidant les plans d'audit respectifs des SA SNCF, SNCF Voyageurs et SNCF Réseau.

Afin de permettre au Groupe SNCF d'avoir une meilleure assurance de la couverture de ses risques, la DAIG s'appuie sur les cartographies des risques majeurs de SNCF Voyageurs et SNCF Réseau ainsi que du Groupe SNCF pour proposer un plan d'audit annuel pour les SA SNCF (intégrant Fret SNCF), SNCF Voyageurs et SNCF Réseau (y compris SNCF Gares & Connexions).

Un dialogue étroit avec les dirigeants des SA/SAS accompagne la consolidation de ces trois plans d'audit.

Les Présidents et leurs COMEX/CODIR, ainsi que les Comités d'audit, des comptes et des risques valident les plans d'audit relevant de leur périmètre.

L'ensemble du programme consolidé du groupe public unifié (c'est-à-dire les 3 plans d'audit SNCF, SNCF Voyageurs et SNCF Réseau) est présenté au Conseil d'Administration de la SA SNCF afin de lui donner une vision d'ensemble du dispositif de maîtrise des risques du Groupe.

La DAIG a réalisé en 2020 une quarantaine de missions d'audit. Les rapports, assortis de recommandations destinées à réduire les risques associés, ont été restitués aux commanditaires et membres des COMEX/CODIR concernés. Chaque Président est en outre informé des éléments et enseignements majeurs des audits de son périmètre.

La mise en œuvre effective des plans d'actions, établis en déclinaison des recommandations, fait l'objet de suivis réguliers par la DAIG. Les conclusions de ces suivis sont périodiquement présentées par la DAIG aux COMEX/CODIR et Comités d'audit, des comptes et des risques.

Le bilan d'activité de la DAIG est présenté annuellement aux Comités d'audit, des comptes et des risques.

La DAIG (Mission d'Audit Sécurité SI) conduit également des audits relatifs à la Sécurité des Systèmes d'Information (SSI). Elle réalise chaque année un programme d'audits fonctionnels et techniques de façon à éclairer le métier et les équipes SI des risques auxquels ils sont confrontés en cas de compromission de leurs SI. Elle s'assure notamment de la conformité et de l'efficacité des règles opérationnelles de sécurité des SI sur le périmètre du Groupe. Elle a ainsi mené une quinzaine de missions en 2020 sur des périmètres métiers ou des socles technologiques à forts enjeux : applications manipulant des données sensibles, applications essentielles supportant les processus métier critiques du Groupe, évaluation de la maturité d'entités ou de filiales en lien avec les bonnes pratiques SSI (normes ISO 27001/27002), etc...

La DAIG veille par ailleurs à coordonner son action avec les autres fonctions d'assurance du Groupe SNCF : management des risques, contrôle interne, éthique, conformité. Elle entretient des relations régulières avec les Commissaires aux Comptes (CAC) et la Mission de Contrôle Economique et Financier des Transports (MCEFT).

4.3 LA DIRECTION JURIDIQUE ET DE LA CONFORMITÉ

SA SNCF est dotée d'une direction juridique cumulant les fonctions traditionnelles de ce type de direction, avec celle d'une direction de la conformité.

Elle assure par ailleurs le secrétariat des conseils d'administration de SA SNCF et de SNCF Voyageurs SA, ainsi que la couverture des risques des entités du groupe SNCF auprès des compagnies d'assurances. C'est également en son sein que le délégué à la protection des données (DPO) de SA SNCF exerce son activité.

Dans ce cadre, ses missions sont les suivantes :

– Assurer les besoins juridiques propres de la SA SNCF notamment ceux concernant les activités conférées par la loi (notamment l'international, la sûreté, le développement durable, etc...), et ceux concernant les fonctions mutualisées (cf. article 3 des statuts).

– Elaborer, définir et piloter la doctrine et la stratégie juridique du Groupe SNCF, notamment dans le cadre des pré-contentieux et contentieux d'intérêt groupe.

– Assurer, par délégation du Président, la prévention des risques d'infractions aux lois et réglementations relatives notamment aux problématiques suivantes :

- la prévention de la corruption et du trafic d'influence
- la protection des données personnelles,
- le droit de la concurrence,
- les sanctions internationales,
- les contraintes bancaires,

L'organisation conformité du Groupe repose sur une organisation à plusieurs niveaux :

- le Directeur juridique et de la conformité Groupe s'appuie sur le pôle conformité, entité chargée, au sein de sa direction, du déploiement, de la mise en œuvre des modalités de suivi des programmes de conformité, du contrôle et de l'évaluation des dispositifs, du suivi de l'actualisation de la cartographie des risques et des plans d'actions, et de l'animation du réseau de référents conformité au sein des directions de SNCF SA et de ses filiales ;

- les référents conformité : Le réseau de référents conformité « métiers » et filiales permet le déploiement opérationnel des programmes de conformité au sein du Groupe,

– Veiller à la régularité et au bon fonctionnement de la gouvernance de la SA SNCF (secrétariat des conseils d'administration et des comités en dépendant)

– Concevoir et mettre en œuvre la politique d'assurance du groupe public unifié. Cette action est exercée dans une démarche mutualisée améliorant les garanties des principales sociétés (hors Geodis) et de leurs filiales tout en leur faisant bénéficier de conditions tarifaires compétitives.

Les polices d'assurances négociées et suivies par la Direction Juridique du Groupe avec les courtiers et assureurs protègent les actifs du groupe face aux événements aléatoires susceptibles d'impacter ses comptes, par effet d'intensité ou par effet de fréquence. Elles couvrent un large portefeuille de contrats pour tous types de garanties, en particulier les programmes suivants :

- responsabilité civile du groupe
- flotte automobile
- responsabilité civile construction
- dommages aux biens
- risques cyber

La Direction Juridique du Groupe supervise par ailleurs la « captive de réassurance » SNCF RE, filiale de SNCF Participations, avec pour finalité de réassurer pour partie des risques majeurs de dommages et de responsabilité civile du groupe.

– Veiller au respect des règles relatives à la protection des données à caractère personnel (DPO), ainsi qu'informer et

conseiller SA SNCF et ses salariés sur les obligations qui leur incombent en vertu de la réglementation relative à la protection des données personnelles, en contrôler le respect et coopérer avec l'autorité de contrôle (CNIL).

Enfin, le directeur Juridique du Groupe est le médiateur interne du groupe SNCF pour ses relations avec les fournisseurs.

4.4 CONTRÔLES INSTITUTIONNELS

Le Groupe dispose d'un environnement complet de contrôle institutionnel, il est soumis au contrôle :

- de la Cour des Comptes,
- du Commissaire du Gouvernement,
- de la Mission de Contrôle Économique et Financier des Transports (MCEFT),
- de l'Agence des Participations de l'État (APE),
- de l'Autorité de Régulation des Transports (ART),
- de l'Établissement Public de Sécurité Ferroviaire (EPSF),
- du Haut Comité du système de transport ferroviaire national.

L'audit des comptes est assuré par deux commissaires aux comptes nommés par l'Assemblée générale ordinaire, à l'issue d'une procédure d'appel d'offres, après avis du Comité d'Audit, des Comptes et des Risques, et sur proposition du conseil d'administration. Chaque filiale est auditée par au moins un des deux commissaires aux comptes du Groupe SNCF.

Ces différents intervenants ont notamment pour mission de vérifier que le Groupe SNCF respecte les obligations qui s'imposent et particulièrement dans le domaine comptable et financier.

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA FINANCIÈRE

1. INTRODUCTION

1.1 IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE

Le groupe SNCF et ses salariés au rendez-vous des Français et des enjeux sanitaires

Face à une crise sanitaire sans précédent, le Groupe a su adapter ses activités et son organisation du travail conformément aux directives de l'État. Il a pu assurer ses missions d'utilité collective, avec ses partenaires, tout en veillant à la sécurité de ses salariés et de ses clients.

1.1.1 Impact sur l'activité globale

Le Groupe a dû faire preuve d'agilité pour trouver sans cesse la « bonne équation » entre adaptation aux contraintes sanitaires et offre de transport répondant aux besoins essentiels des clients, voyageurs comme chargeurs, dans le souci de l'intérêt général. De mars à décembre 2020, les plans de transport ont été ajustés aux conditions des deux confinements et des différentes étapes de déconfinement instaurées au niveau national. Toute l'activité de l'entreprise a ainsi été adaptée pour garantir à la fois la continuité de service public au quotidien (TER, Transilien, les réseaux exploités par Keolis, Gares & Connexions, SNCF Réseau), le transport de marchandises essentielles (Fret et GEODIS), ainsi que les grands départs aux vacances d'été et d'hiver (TER et TGV) après plusieurs semaines de réduction de trafic. L'adaptation des plans de transport, d'une semaine à l'autre, a permis au Groupe de travailler encore plus étroitement avec ses clients autorités organisatrices et les associations d'usagers ou encore ses clients chargeurs.

1.1.2 Impact sur les salariés, clients, prestataires

– Pour assurer son plan de continuité d'activité, tout en garantissant la sécurité de ses salariés et de ses clients, l'entreprise a mis en place deux « task forces ». La première est une équipe aux compétences sécurité, RH, médicale, logistique et communication, chargée de coordonner la mise en œuvre des mesures gouvernementales. La seconde, experte en sécurité médicale, est le comité scientifique SNCF, composé de quatre médecins hospitalo-universitaires, assurant une consultation hebdomadaire pour la SNCF, et d'un épidémiologiste.

Pour la sécurité sanitaire de ses voyageurs, la SNCF a lancé la charte « En train, tous responsables », présentée dès le 11 mai aux associations d'usagers et aux régions. Objectif : adapter le voyage au déconfinement progressif

et aux nouvelles règles sanitaires avec une offre de transport réajustée aux besoins, des modalités de circulation en gare et d'embarquement revues pour réduire les contacts, le nettoyage renforcé et l'information sur la circulation des trains et leur niveau d'affluence.

Parmi les mesures prises pour les salariés, on compte la protection des agents en service, notamment au contact des clients, le maintien du salaire en cas de mise en activité partielle et le recours massif au télétravail quand le poste de travail le permet. L'entreprise prévoit, en outre, de pérenniser le recours au télétravail, au-delà de la crise sanitaire, sans pour autant le généraliser, en invitant les salariés, dans chaque société du Groupe, à signer un avenant à leur contrat de travail.

Afin d'éviter tout risque d'isolement et répondre aux contraintes de certains salariés (situations familiales spécifiques, exigüité du logement...), l'entreprise a aussi prévu des espaces de coworking qui pourraient préfigurer de nouvelles façons de travailler. Enfin, trois numéros de téléphone gratuits d'écoute ont été mis à disposition des salariés, des managers et aussi des retraités.

Pour les salariés exerçant leur mission en présentiel ou à distance, comme pour les prestataires (nettoyage, sécurité, travaux...), l'organisation du travail est régie par un respect strict de la consigne Covid-19 disponible en ligne. Quant aux fournisseurs, qui pouvaient être mis à mal par la crise, le groupe SNCF a accéléré le règlement de 4000 factures entre avril et juillet.

1.1.3 Zoom sur la logistique au service de la solidarité nationale

Fret SNCF et TFMM

Durant le confinement du printemps 2020, les activités de Fret SNCF et de TFMM se sont adaptées à la crise sanitaire. Pas moins de 60% des trains de marchandises qui circulaient ont transporté des produits vitaux pour la nation.

Ils ont été classés en trois catégories : les trains vitaux Nation acheminant le chlore pour assainir l'eau ou les combustibles pour le chauffage, notamment des hôpitaux, les trains vitaux Pandémie pour nourrir et soigner la population et les trains de continuité industrielle pour faire fonctionner, parfois au ralenti, des usines stratégiques situées sur l'ensemble du territoire national.

Les autoroutes ferroviaires, services sur lesquels sont chargés des semi-remorques ou des conteneurs, ont joué un rôle essentiel dans le transport de ces produits, avec

un total de 2 200 semi-remorques et conteneurs transportés par semaine.

Geodis

La société de logistique et de transport du groupe SNCF a rempli un rôle clé dans la lutte contre la Covid-19 en 2020 avec la mise en place d'un « pont aérien » entre la Chine et la France -et aussi l'Allemagne -, pour l'acheminement de masques et d'équipements médicaux, notamment. Grâce à sa solution de modes de transport combinés partout dans le monde (aérien, route, ferroviaire), GEODIS garantit une flexibilité maximale. L'entreprise a dû s'adapter pour maintenir, en toute sécurité, les 85% des collaborateurs sur le terrain et imaginer de nouveaux circuits, par exemple via des charters spécialement affrétés, au lieu d'utiliser le transport en soute des avions de passagers.

De nombreuses autres missions d'intérêt public ont été réalisées par le Groupe et ses salariés au nom de la solidarité nationale : parvis des grandes gares dédiés aux tests Covid-19, circulation de TGV médicalisés, hébergement par ICF Habitat des femmes en difficulté ou des soignants, etc.

1.2 TENDANCES DE MARCHÉ : UN MONDE EN TRANSITION PORTEUR D'OPPORTUNITÉS

En quelques années, le marché de la mobilité des personnes et des marchandises a profondément évolué. Le ferroviaire représente 10% des parts modales tant pour les voyageurs que pour les marchandises, ce qui offre des opportunités importantes de développement.

Trois éléments clés président au repositionnement des tendances commerciales :

- L'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire domestique : l'ouverture à la concurrence est un défi que le groupe SNCF a déjà relevé sur d'autres marchés ferroviaires (fret, lignes internationales, logistique, transport urbain). Depuis décembre 2019 pour le transport régional et depuis décembre 2020 pour la longue distance, la concurrence modale sur le marché domestique devient progressivement une réalité pour l'ensemble des exploitants ferroviaires du Groupe. Si la crise sanitaire a touché l'ensemble des opérateurs et pourrait modifier le calendrier d'arrivée des concurrents, les activités se mettent en situation de toujours mieux répondre aux enjeux des clients dans un cadre ouvert. Pour ce faire, l'entreprise continue de travailler au développement de sa compétitivité, à l'amélioration de sa qualité de service et notamment de sa ponctualité et à la meilleure lisibilité de ses offres.
- Les nouveaux modes de consommation : alors que « le prix » et « le temps » ont longtemps été les principaux critères de décision des clients, la consommation « responsable » tend à se développer. Les consommateurs et les clients sont plus vigilants à l'impact environnemental (empreinte carbone), social (conditions de travail, parité) et territorial (création d'emplois locaux). Spécialisé dans le ferroviaire, la logistique à grande échelle et le transport collectif, le Groupe apporte des solutions durables : une mobilité essentiellement électrique bénéficiant d'un mix énergétique peu émissif, une mobilité partagée permettant d'optimiser le remplissage du matériel roulant, une mobilité connectée permettant aux clients d'optimiser leurs déplacements et leur empreinte

carbone, une mobilité adaptée permettant à chaque territoire de disposer de solutions de mobilités.

- La crise sanitaire de la COVID-19 a été un accélérateur historique des modifications des comportements, sans que toutes les conclusions ne puissent encore être tirées. Le télétravail, la digitalisation de l'économie, la « relocalisation » de la production et de la consommation, la prise de conscience écologique sont autant de mouvements qui ont connu un fort développement. Concernant les transports, ces changements présentent des opportunités (renoncement à des vols intérieurs, attention portée à l'impact environnemental des déplacements, retour au tourisme local) ainsi que des risques (craintes sanitaires, réduction de la demande de mobilité notamment dans le cadre professionnel). La crise sanitaire modifie profondément les marchés de la mobilité et le positionnement de ses acteurs. Groupe engagé dans l'innovation, la transition écologique, le service aux territoires et aux clients, le respect des droits humains, la SNCF dispose des atouts pour conforter une place de choix dans les nouvelles pratiques de mobilité.

1.3 LE PROJET D'ENTREPRISE PLACE LA RSE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DU GROUPE

Le projet d'entreprise « Tous SNCF » est une démarche lancée en janvier 2020 par le Président-directeur général Jean-Pierre Farandou, pour définir à la fois une stratégie et la méthode de mise en œuvre de cette stratégie au sein des cinq sociétés ferroviaires du Groupe.

Objectif : que chacun et chacune des 150 000 salariés des cinq sociétés connaisse et comprenne la stratégie, et sache comment il ou elle y contribue personnellement.

Il s'agit d'une démarche d'amélioration continue, simple, pragmatique, qui part des agents et du terrain.

– Cette démarche explique le sens et l'unité du nouveau Groupe suite à la réforme et prépare l'entreprise à relever les défis de la prochaine décennie : transition écologique et sociale, concurrence, vitalité de tous les territoires.

Résultats (fin 2020) :

- 3 valeurs du Groupe : ENGAGEMENT, EFFICACITÉ, OUVERTURE
- 4 lignes de force stratégiques : l'HUMAIN, les TERRITOIRES, l'ENVIRONNEMENT, le DIGITAL & l'INNOVATION
- 1 outil méthodologique, la « Maison Tous SNCF », et ses six piliers identifiés via un groupe pilote composé de managers opérationnels : la satisfaction et la relation clients, l'engagement et la satisfaction des salariés, la qualité de production et de service, la performance économique et commerciale, la sécurité et la sûreté, l'engagement social, territorial et environnemental.

Ainsi, la RSE constitue un levier stratégique de compétitivité et de différenciation pour améliorer la performance et répondre aux attentes des parties prenantes, attirer les talents et accroître fierté et engagement des salariés.

À l'issue de cette première année de la démarche « Tous SNCF », 100% des établissements (unités d'affaires) des cinq sociétés avaient co-construit leur projet pour la période 2021-2023.

Concomitamment, le baromètre de mesure de la satisfaction des salariés, réalisé en novembre 2020, indiquait une hausse de 10 points de l'indice de confiance par rapport à novembre 2019.

1.4 STRATÉGIE ET PERSPECTIVES

Pour plus de détails, voir le chapitre 1. Profil du Groupe, partie 1.3 Un groupe champion de la mobilité.

1.5 ENGAGEMENT AUPRÈS DES NATIONS UNIES

Le groupe SNCF s’engage à faire respecter et à intégrer pleinement les 10 principes universels des Nations unies

relatifs au respect des droits humains, aux normes de l’OIT, à l’environnement et à la lutte contre la corruption.

Depuis six ans, le Groupe est au niveau Advanced du Global Compact, le standard le plus élevé de performance en matière de responsabilité sociétale. Les actions mises en œuvre pour l’intégration de ces principes renforcent la contribution de l’entreprise aux 17 Objectifs de développement durable des Nations unies.

NOUS SOUTENONS
LE PACTE MONDIAL



DROITS HUMAINS

Charte et dispositif d’alerte éthique

Bilan annuel de la direction de l’Éthique Groupe publié sur sncf.com

Charte fournisseurs RSE – Anticorruption, adhésion à la Charte des Relations Fournisseur Responsable

Évaluation des fournisseurs du niveau de maturité en matière de respect des droits humains

NORMES DE L’OIT

Signature chaque année d’accords collectifs avec les organisations syndicales représentatives

Observatoire de la Qualité de Vie au Travail composé de représentants de l’entreprise, des organisations syndicales et de l’Agence Nationale pour l’Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)

ENVIRONNEMENT

Engagement de réduction des émissions de CO2e de 30% sur les activités de transport et 50% sur les activités immobilières entre 2015 et 2030

Engagement à atteindre zéro émission nette de CO2e à horizon 2050 en France

Trajectoire zéro déchet non valorisé en 2030 sur les produits au cœur de l’activité ferroviaire

Stratégie économie circulaire 2017-2020

Système de Management de l’Environnement (SME)

Certification ISO 14001 des établissements industriels

LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Charte éthique du Groupe

Code de conduite anticorruption

Charte fournisseurs RSE – Anticorruption

Sur les 17 Objectifs de développement durable des Nations unies, le Groupe SNCF contribue à 14 d’entre eux.

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE




Pour plus de détails, voir le chapitre 6.4 Table de correspondance.

1.6 DATES CLÉS DE NOS ENGAGEMENTS

DATES CLÉS DE NOS ENGAGEMENTS	
1999	Charte des entreprises publiques pour l'environnement
2003	Pacte mondial (Global Compact) de l'ONU
2004	Charte de la diversité avec IMS-Entreprendre pour la cité
2006	1er accord collectif d'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle et de la mixité
2008	Charte du développement durable de l'Union Internationale des Transports Publics (UITP)
2010	Charte de la mobilité durable de l'Union Internationale des Chemins de fer (UIC)
2012	Label Relations Fournisseurs et Achats Responsables (RFAR)
2013	Charte Entreprendre dans les quartiers avec le ministère de la Ville
2015	SNCF est membre fondateur de l'initiative Railsponsible, pour des achats responsables du secteur ferroviaire Engagement dans l'initiative French Business Climate Pledge
2016	Adhésion au Science Based Targets
2017	Charte Démoclès pour la valorisation des déchets du second œuvre
2018	Charte Paris Action Climat Participation à l'initiative Act4nature, avec 15 engagements en faveur de la biodiversité Engagement dans la démarche PAQTE en faveur des Quartiers Prioritaires de la Ville Engagement dans la coalition Rail Freight Forward pour lutter contre le changement climatique
2019	Charte Numérique Responsable INR Validation des objectifs de SNCF par l'initiative Science Based Target (ISBT) Engagement dans l'initiative #StopE

1.7 ÉVALUATIONS EXTRA-FINANCIÈRES DU GROUPE

SNCF	
ECOVDIS	V.E
77/100	74/100
	
Transport par chemin de fer	Voyages et tourisme Europe
Top 1% des entreprises évaluées du secteur	1/20

En 2020, GEODIS, obtient également le niveau OR avec une note globale de 68/100 et fait ainsi partie des 2 % d'entreprises de la catégorie "Transports routiers de marchandises " à atteindre ce niveau.

1.8 LE MODÈLE D'AFFAIRES

Le modèle d'affaires du Groupe est présenté dans le chapitre 1. Profil du Groupe, partie 1.1 Présentation du modèle d'affaires.

2. GOUVERNANCE RSE

2.1 GOUVERNANCE GLOBALE

2.1.1 La direction de l'Engagement sociétal et de la Transition écologique (DESTE)

La gouvernance mise en place en octobre 2020 donne une importance accrue aux sujets de responsabilité sociale, sociétale et environnementale du Groupe, désormais portés au plus haut niveau par la direction générale SNCF.

Rattachée directement au Président-directeur général du Groupe public unifié, la DESTE est ainsi positionnée au sein du COMEX et du Comité de direction Générale de la SA mère. Fusionnée avec la direction du Projet d'entreprise, orientée vers les sociétés et territoires du Groupe, la nouvelle direction a pour mission :

- De définir, déployer et piloter la stratégie d'engagement sociétal et de la transition écologique du Groupe dans le cadre d'une croissance économique durable
- D'appuyer l'ensemble des acteurs dans la mise en œuvre de cette stratégie de transformation du Groupe, en favorisant l'innovation sociétale et environnementale
- De rendre compte des actions auprès de l'ensemble des parties prenantes de la SNCF, au travers notamment de la Déclaration de performance extra-financière du Groupe.

La DESTE réunit :

- La délégation à la Transition écologique ;
- La délégation à la Transition énergétique ;
- La délégation Lien social et territoires ;

- Le département des Affaires générales (reporting, partenariats, formation, réponses aux appels d'offres, veille...);
- La Fondation SNCF ;
- Le réseau SNCF au Féminin ;
- Les filiales SNCF Développement et Trains Expo Evénements SNCF.

Une instance de coordination et de pilotage territorial RSE pour représenter tous les secteurs d'activité du Groupe dans chaque région

Elle anime 11 coordinateurs régionaux en charge de trois axes de coordination et d'ancrage territorial :

- Une stratégie territoriale articulée autour des priorités de chaque région dans une logique de responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise (RSE)
- La satisfaction client
- La solidarité emploi.

Cette instance est pilotée par un Conseiller Territoires auprès du Président-directeur général du Groupe depuis le 1er décembre 2020.

Des échanges de coordination et d'inspiration de bonnes pratiques des politiques RSE au sein du Groupe

Des échanges réguliers avec les responsables RSE des activités (transporteurs, réseau et filiales) et métiers transverses (énergie, achats, RH, direction de l'Éthique notamment) du Groupe, soit une vingtaine d'acteurs, permettent de coordonner les politiques RSE, d'accélérer leur mise en œuvre et de rechercher les meilleures pratiques.

2.1.2 Les réseaux experts

Acteurs de l'engagement sociétal

Des représentants régionaux rattachés aux directions TER, les managers de l'engagement sociétal (MES), sont en charge de l'animation des politiques sociétales en lien avec les parties prenantes dans les territoires : interventions en milieu scolaire (IMS), démarches d'insertion, coordination des travaux d'intérêt général (TIG), contributeurs pour l'animation des PIMMS et relai territorial des actions de la Fondation SNCF. Des échanges hebdomadaires et un séminaire annuel sont réalisés. Cette animation permanente permet la mise en place de groupes de travail pilotés par la direction nationale pour faire écho aux attentes des territoires et des autorités organisatrices. Ce réseau aide également à partager les bonnes pratiques et à échanger des informations sur les actualités des différentes régions.

Acteurs du réseau environnement

Plusieurs réseaux de responsables ou chargés d'environnement sont organisés au sein des sociétés, des activités, des métiers, au niveau national et territorial et au niveau du Groupe. Ils visent à animer au plus près et à grande échelle la communauté importante des collaborateurs en charge de la transition écologique. Ils se réunissent régulièrement autour des engagements et politiques, de référentiels à bâtir et appliquer, de veilles juridique, normative et stratégique, dont ils sont responsables de la bonne prise en compte sur leur périmètre, d'échanges de bonnes pratiques d'actions ou

d'expérimentations, de réglementation, des questions d'organisation ou d'approches transverses. Des journées thématiques de réflexion sont également organisées avec un périmètre élargi d'une centaine d'acteurs.

SYNAPSES, le réseau SNCF des experts scientifiques et techniques au service des ambitions RSE du Groupe

Créé en 2010, le réseau SYNAPSES se focalise sur deux attentes fortes : booster l'innovation et la recherche du Groupe et son rayonnement par des actions collectives et transverses, et pérenniser et développer les expertises clés pour préparer l'avenir du Groupe.

Chacun des 510 experts SYNAPSES est membre d'une communauté transverse d'acteurs de l'ensemble du Groupe qui coordonne et anime l'innovation, l'excellence scientifique et technique dans son domaine, au service des ambitions notamment RSE de l'entreprise. Ainsi, un groupe de travail spécifique au développement durable, composé de 80 experts, traite diverses thématiques telles que le cycle de l'eau, l'écoconception, l'économie circulaire, le bruit, la biodiversité, l'adaptation au changement climatique, la qualité de l'air, les rayonnements électro-magnétiques. Celui sur l'Énergie accélère l'innovation technologique visant à diminuer la consommation d'énergie du Groupe et à sortir du diesel d'ici 2035.

Le réseau innove aussi à l'externe pour servir l'intérêt général. A titre d'exemple, en 2020, un groupe de data scientists et d'experts du réseau Synapses a répondu à un appel à projets de l'Assistance Publique – Hôpitaux de Paris visant à développer des logiciels utiles à la lutte contre l'épidémie de COVID-19.

2.1.3 Le Conseil d'administration du Groupe

Le Conseil d'administration examine régulièrement les questions de RSE lors de ses réunions. Il est soutenu dans ses travaux par le Comité de la stratégie et des investissements, qui est chargé de traiter les questions de RSE.

Indicateur Clé

	2018	2019	2020
Taux de mixité au Conseil d'administration (%)	-	-	50

Chiffre clé

- 96% de participation au Conseil d'administration SA SNCF en 2020

2.1.4 Les conseils stratégiques au sein du comité des présidents ont été créés en 2020.

Un conseil stratégique Énergie-Carbone

Il se réunit deux fois par an pour décider des orientations stratégiques et arbitrer sur les sujets clés qui lui sont remontés. Il est animé par le directeur de l'Engagement sociétal et de la Transition écologique (DESTE) et réunit, notamment, les présidents et directeurs généraux des sept sociétés du Groupe (les cinq sociétés SNCF + Keolis et GEODIS). Le premier conseil s'est tenu le 2 novembre 2020.

Un conseil stratégique Égalité Femmes-Hommes

Il se réunit deux fois par an pour piloter la mise en œuvre des actions en faveur de la mixité et de l'égalité professionnelle.

Il est composé des sept présidents et directrice générale de sociétés du Groupe, de la directrice Performance managériale et leadership et co-animé par le directeur de la DESTE et le directeur général des Ressources humaines du Groupe.

Le premier conseil stratégique Égalité Femmes-Hommes s'est tenu le 15 juillet 2020.

2.2 GOUVERNANCE DE LA CONFORMITÉ ET ÉTHIQUE

2.2.1 Le comité conformité

Un comité de la conformité a été mis en place en juillet 2018. Présidé par le directeur général délégué de la SA SNCF il est composé des directeurs juridiques des sociétés SNCF, SNCF Réseau, SNCF Voyageurs, FRET SNCF, GEODIS et Keolis, du directeur de l'Éthique Groupe, du directeur des Achats Groupe, du directeur des Risques sécurité sûreté, de la directrice de l'Audit Groupe, du directeur de la DESTE, du directeur Douane & Contrôle des exportations Groupe de GEODIS. Ce comité est notamment chargé de s'assurer de l'état d'avancement du programme anticorruption et de coordonner les actions à conduire de façon uniforme et cohérente au sein du groupe SNCF. L'instruction des dossiers inscrits à l'ordre du jour de ce comité est confiée à un « secrétaire de la conformité » agissant en lien avec tous les collaborateurs concernés. Le périmètre d'intervention du comité porte notamment sur :

- La prévention de la corruption
- La protection des données personnelles
- Le droit de la concurrence
- Le devoir de vigilance
- Les embargos et les règles d'export
- Les contraintes bancaires
- Le prêt de main d'œuvre illicite et le marchandage
- Les données à caractère personnel.

Un réseau de responsables et référents conformité a été constitué courant 2020.

Protection des données personnelles

En 2018, le nouveau Règlement général européen sur la protection des données (RGPD) est venu renforcer la protection des données à caractère personnel.

Dans une approche globale de protection des données, l'entreprise a mis en place une politique de confidentialité et de sécurité des données visant à garantir la plus grande protection des données à caractère personnel de ses salariés, clients ou partenaires.

- Un délégué à la protection des données (ou DPO - Data Protection Officer) a été désigné début 2018 dans chaque entité du Groupe pour veiller au respect de l'ensemble des obligations fixées par le règlement.
- Chaque entité du Groupe tient sur son périmètre un registre documenté des traitements de données à caractère personnel.
- Le recours à des sous-traitants de données à caractère personnel fait l'objet d'un accord spécifique portant sur la protection des données.

- Les traitements à risque sont soumis à des études d'impact sur la vie privée des personnes concernées (EIVP ou PIA Privacy Impact Assessment).
- Les demandes d'exercice de droits reçues des personnes concernées font l'objet d'un examen attentif par les DPO et les directions responsables de la mise en œuvre des traitements pour répondre aux personnes concernées selon des conditions et dans les délais fixés par le RGPD.

Des indicateurs communs à toutes les entités du Groupe seront déployés en 2021 pour rendre compte du déploiement du programme de conformité RGPD.

2.2.2 L'Éthique

La direction de l'Éthique Groupe agit sur la promotion de l'éthique, le contrôle de sa mise en œuvre et la gestion des dispositifs d'alerte et de conseil. Elle conduit également des enquêtes internes (sur alerte interne ou externe), examine des dossiers de harcèlement moral et sexuel, de discriminations au travail, de conflits d'intérêts ou de manquements à la probité, dans tous les services du Groupe.

Positionnée au sein de la DRH Groupe, elle est et compétente pour toutes les sociétés du Groupe.

Indicateurs Clés

	2018	2019	2020
Alertes éthiques reçues (nb),	84	80	95
Enquêtes réalisées par la direction de l'Éthique Groupe (nb)			24
Sessions de formation sur le programme de prévention de la corruption (nb)			114

Le comité éthique Groupe

Créé en 2006, le comité Éthique Groupe ne s'est réuni qu'une fois en 2020, du fait du confinement et de sa recomposition significative en cours d'année. Habituellement, il se réunit au moins trois fois par an. Ce nouveau comité, présidé par le président du Cercle éthique des affaires, est composé de représentants des sociétés SNCF, SNCF Voyageurs, SNCF Réseau, ainsi que de GEODIS et Keolis. Ce comité s'assure que les principes contenus dans la charte éthique du groupe SNCF sont respectés par toutes les composantes de l'entreprise. Cette instance a aussi pour mission de valider les actions conduites en matière d'éthique au sein du groupe et de faire adopter les guides d'éthique ou de bonne conduite proposés par la direction de l'Éthique Groupe.

Réseau de référents éthiques

Un réseau de près de 60 référents éthiques du groupe SNCF, représentatif des différentes activités du Groupe, est animé par la direction de l'Éthique Groupe. Ces référents, informés régulièrement, sont chargés d'animer, relayer, renforcer et au besoin adapter dans leur entité respective, la démarche éthique du Groupe.

Transparence

Eu égard à l'actionariat public du groupe SNCF, les cadres dirigeants doivent effectuer une déclaration de

patrimoine et d'intérêts lors de leur nomination, en cas de modifications substantielles dans leur situation en cours de mandat et en fin de mandat.

2.3 DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

2.3.1 Relations institutionnelles

Le groupe SNCF est un groupe public de transport et de logistique parmi les plus importants au monde. A ce titre, il est régulièrement amené à exprimer sa position sur les sujets qui le concernent et sur le cadre au sein duquel il exerce ses métiers. L'entreprise mène ses activités de représentation d'intérêt en conformité avec les législations et réglementations internationales, européennes et nationales.

Il participe ainsi aux réflexions et travaux relatifs aux évolutions réglementaires françaises et européennes notamment dans le secteur du transport de voyageurs et de marchandises, dans le domaine du développement durable ou, plus largement, sur toute réglementation pouvant le concerner, au niveau de l'Union européenne (UE), au niveau national et au niveau des territoires.

Dialoguer avec les territoires

Les territoires constituent une des quatre lignes de force stratégiques du projet d'entreprise " Tous SNCF ". La nouvelle politique des territoires mise en place par le Groupe vise à gagner en lisibilité et en efficacité vis-à-vis de ses interlocuteurs externes. Elle a vocation à faciliter les interactions entre les composantes du Groupe, au bénéfice de ses clients, de ses partenaires institutionnels ou économiques et de ses salariés, dans le respect des responsabilités de chacun, des règles de concurrence et d'indépendance des fonctions essentielles du gestionnaire d'infrastructures.

Dès le 1er juillet 2020, cette volonté s'est concrétisée par la nomination, dans chaque région, d'un « Coordinateur régional Groupe ». Désigné parmi les dirigeants en place dans chaque région, il représente les différentes composantes du Groupe (Voyageurs, Réseau, Gares & Connexions, Fret ou encore Immobilier). Par ailleurs, la SNCF développe des partenariats avec les principales associations d'élus telles que Régions de France, l'ADF, l'AMF, France urbaine, Villes de France, l'APVF. Elle est associée aux événements annuels organisés par ces partenaires.

Partager sa vision au plan national

Dans le cadre des travaux du Parlement français, le groupe SNCF est régulièrement sollicité par l'Assemblée nationale et le Sénat afin de partager sa vision ou son retour d'expérience.

Ces actions d'influence s'exercent dans le respect des dispositions de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite "loi Sapin II"), notamment s'agissant des obligations déclaratives annuelles concernant les actions de représentation d'intérêts auprès de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique (HATVP). Le Groupe a également désigné un représentant de ses intérêts dûment inscrit sur le registre du Sénat. De plus, une charte des affaires publiques a été rédigée et diffusée au sein du Groupe.

Enfin, la SNCF expose sa vision et fait valoir ses intérêts via son adhésion à l'Union des Transports Publics et ferroviaires (UTP), l'organisation professionnelle des entreprises de transport urbain et des entreprises ferroviaires (fret et voyageurs) en France, ainsi qu'à l'UITP (Union Internationale des Transports Publics).

Au cours des premiers mois de 2020, le Groupe avait suivi les travaux du Parlement sur la réforme des retraites. Au cours des mois suivants, la crise a été la principale préoccupation : le Président-directeur général de la SNCF et les présidents des différentes sociétés du Groupe ont été entendus par les commissions du développement durable des deux chambres sur la gestion de la crise et sur ses conséquences financières pour le Groupe. L'état du réseau et l'avenir du fret ferroviaire ont été largement évoqués.

Plusieurs auditions à l'Assemblée nationale et au Sénat se sont tenues, notamment sur le plan de relance, dans le cadre de l'examen du projet de loi de finances et des missions budgétaires concernant les transports. D'autres sujets ont donné lieu à des auditions, dont la sûreté dans les transports ou encore le transport de marchandises.

Collaborer au niveau européen

Pour tous les acteurs du secteur des transports, l'Union européenne (UE) constitue un échelon de décision incontournable. Présent à Bruxelles depuis 1992, le Groupe dispose d'une direction des Affaires européennes (DAE) qui échange régulièrement avec les institutions de l'UE – Parlement, Commission et Conseil – ainsi qu'avec la représentation permanente de la France et les divers autres interlocuteurs sur la scène européenne. Fort de l'expérience internationale du Groupe dans les domaines de l'infrastructure ferroviaire, des transports et de la logistique, le groupe SNCF présente ses positions aux institutions de l'UE et contribue à enrichir les processus décisionnels sur les sujets sur lesquels il dispose d'une expertise.

Le Groupe contribue également à l'animation du débat public européen en organisant des conférences ou événements sur des sujets d'actualité. Il est inscrit au registre de transparence des institutions européennes.

En 2020, le Groupe a fait valoir ses intérêts dans le cadre de la révision du règlement européen sur les droits des passagers ferroviaires et sur le règlement « taxonomie ». Dans le cadre du *Green Deal* européen, l'entreprise a soutenu l'augmentation des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre pour 2030 et de neutralité pour 2050 et a répondu à plusieurs consultations de la Commission, dans le but de favoriser une mobilité durable et le report modal vers le train.

Enfin, le groupe SNCF a fait connaître sa position sur l'ouverture et la réutilisation des données des entreprises publiques ainsi que sur le développement des services d'information et de billetterie multimodale.

Acteur de l'interopérabilité ferroviaire européenne, le groupe SNCF participe également à l'élaboration de la réglementation européenne pilotée par l'Agence Ferroviaire Européenne (ERA) et la Commission. La SNCF est membre du partenariat public-privé Shift2Rail, cofinancé (450 M€) par le programme européen Horizon 2020 dont les activités définissent le ferroviaire du futur par des projets collaboratifs avec, en retour, un financement de 45 % de l'Union européenne. Il se focalise sur plusieurs programmes d'innovation dédiés au matériel roulant, au contrôle commande, à l'infrastructure et au fret

ferroviaire. Il est très actif dans la définition de son successeur Europe's Rail JU (programme Horizon Europe) comme futur membre fondateur qui démarrera en 2021. Grand opérateur européen, le Groupe joue un rôle actif dans l'écosystème européen d'orientation des financements pour la recherche et l'innovation. Notamment dans le Groupe Recherche (RICG) de l'Union internationale des chemins de fer et à l'ERRAC, la plateforme technologique européenne du transport ferroviaire. Fin 2020, il a remis à la Commission son agenda stratégique de recherche et d'innovation, base du programme de travail du futur partenariat précédemment mentionné.

2.3.2 Partenariats

Afin de préparer au mieux la transition écologique de la mobilité, la SNCF participe à la mobilisation autour des enjeux RSE en nouant des partenariats, en réalisant des projets communs et en participant à des groupes de travail. Les associations et réseaux listés ci-dessous sont ceux avec lesquels le Groupe a particulièrement collaboré ces deux dernières années. Un travail a notamment été mené durant l'année 2020 autour du plan de relance ferroviaire, avec les organisations les plus impliquées sur les enjeux climatiques et de mobilité écologique pour les voyageurs et les marchandises.

2.3.2.1 Réseaux d'entreprises

EPE – ENTREPRISES POUR L'ENVIRONNEMENT

Partenaire depuis 1993

- Lieu d'échanges inter-entreprises pour la transition écologique
- Réalisation d'études, publications et événements
- Participation de la SNCF aux commissions thématiques et groupes de travail (changement climatique, biodiversité, etc.)

Réalisations

- [Etude Zen2050](#) pour établir la marche à suivre dans différents secteurs d'activités, afin de parvenir à « zéro émission nette » de gaz à effets de serre à l'horizon 2050, en France et bonnes pratiques sur [L'intégration des enjeux de santé environnementale par les entreprises](#) (2019),
- [Les solutions des entreprises pour la biodiversité, changer d'échelle](#) (2020), [Les partenariats de l'économie circulaire](#) (2020)

ORÉE – ORGANISATION POUR LE RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT EN ENTREPRISE *Partenaire depuis 2013*

- Collaboration sur la biodiversité, l'économie circulaire et l'ancrage territorial
- La SNCF porte la vice-présidence et anime trois clubs métiers (valorisation des mousses et textiles, gestion des déchets en gare/ dans les trains et liés à la déconstruction des bâtiments)
- Coordination par le référent Économie Circulaire SNCF du projet FRIVEP (Filière de Réemploi et de Recyclage Industrielle des Vêtements Professionnels)

Réalisations

- Inauguration de la phase expérimentale du projet FRIVEP par la secrétaire d'État à la transition écologique

et solidaire, B. Poirson et son homologue à l'industrie, A. Pannier-Runacher (2019)

- Livret sur l'éco-conception des vêtements professionnelles à destination des acteurs du secteurs, institutionnels, ADEME, entreprises... (2020)

2.3.2.2 Laboratoires de recherches

THE SHIFT PROJECT *Partenaire depuis 2013*

- Participation de la SNCF à la réalisation d'études, de publications et de conférences, organisées par The Shift Project afin d'éclairer et d'influencer le débat en faveur d'une économie décarbonée en Europe

Réalisations

- Guides [Scénarios énergie-climat : évaluation et mode d'emploi](#) et [Mobiliser l'enseignement supérieur pour le climat](#) (2019)
- Etudes : [Vision globale du Plan de transformation de l'économie française](#) (PTEF); [Décarboner la mobilité en Vallée de la Seine](#); [Le possible déclin de l'approvisionnement en pétrole de l'UE d'ici 2030](#); [Crise\(s\), climat : préparer l'avenir de l'aviation](#) (2020)

2.3.2.3 Associations environnementales et sociétales

FNE – FRANCE NATURE ENVIRONNEMENT • *Partenaire depuis 2008*

- Partage des connaissances sur des thématiques environnementales (mobilité, biodiversité, ressources...)
- Recherche d'approches nouvelles dans les métiers et soutien à leur mise en œuvre
- Accompagnement de la concertation dans les territoires avec les associations locales

Réalisations

- Identification de 100 hectares de foncier pour faire des fermes photovoltaïques, projets de protection de la biodiversité des emprises ferroviaires en régions et formations aux enjeux de la mobilité durable des agents (2019)
- Invitation des associations locales aux ateliers participatifs EGALIM organisés par SNCF Réseau, publication avec Réseau Action Climat : [Transport ferroviaire : sommes-nous sur les rails](#), propositions pour une véritable relance du transport ferroviaire (2020)

FNH – FONDATION NICOLAS HULOT POUR LA NATURE ET L'HOMME • *Partenaire depuis 2011*

- Dialogue de haut niveau entre les dirigeants SNCF et FNH
- Échanges d'expertises sur les enjeux mobilité
- Relai des actions sur les réseaux sociaux (SNCF et FNH)
- Coopération lors d'événements

Réalisations

- Participation de la SNCF à l'élaboration du Baromètre des mobilités du quotidien de FNH (2019)
- Publications : [Ferroviaire : 3 priorités pour relancer un secteur clé de la transition écologique et sociale](#) et avec Réseau Action Climat, [Transport ferroviaire : sommes-nous sur les rails](#), propositions pour une véritable relance du transport ferroviaire (2020)

CLIMATE CHANCE • *Partenaire depuis 2015*

- Participation de la SNCF aux différents sommets organisés par Climate Chance

- Échanges sur des sujets de mobilité durable et de valorisation de solutions « bas-carbone »

Réalisations

- La SNCF participe à la présentation du Bilan annuel de l'Observatoire du climat mondial, sur les actions en faveur du climat des acteurs non étatiques

LPO – LIGUE POUR LA PROTECTION DES OISEAUX • *Partenaire depuis 2015*

- Partage de connaissances pour protéger la biodiversité dans les emprises ferroviaires
- Partage d'expertises pour améliorer les pratiques métiers
- Formations sur les enjeux de la biodiversité

Réalisations

- Protection des nids de cigogne au-dessus des voies en Côte-d'Or et en Aquitaine, formation aux bons gestes face aux serpents pour 80 agents de maintenance des voies dans l'Ain, projet de création d'un terrier artificiel pour le blaireau d'Europe dans un remblai SNCF dans le Grand Est (2019)
- Groupes de travail sur la protection de la biodiversité (avifaune, maîtrise de la végétation.), mise en place de 59 nichoirs à mésanges pour lutter contre les chenilles processionnaires dans le Grand Est et en PACA et de 48 nichoirs à chiroptères en PACA, formation et guide à destination des chantiers de maîtrise de la végétation en Pays de la Loire (2020)

RECORD • *Partenaire depuis 2013*

- Projets de recherche dans le domaine de l'environnement en coopération tripartite (industries, organismes publics et chercheurs).
- La SNCF propose chaque année de nouveaux projets, et participe à différents d'entre eux.

Réalisations

- Étude Exposition aux particules atmosphériques : lien entre caractérisation physico-chimique et impact sur la santé ; freins et leviers du déploiement de l'éco-conception dans les entreprises, maturité des filières et gisements en matériaux biosourcés (2019)
- Workshop sur la mesure de la diversité microbiologique dans l'air et sur les surfaces (2020)

MÉTÉO ET CLIMAT • *Partenaire depuis 2015*

- Interventions lors d'événements annuels (colloques, plénières...)
- Co-fondateur de l'association « Train du climat » avec la SNCF : un TER aménagé qui accueille une exposition dédiée au climat et invite le public à mieux comprendre les enjeux, les solutions possibles et les manières d'agir
- Soutien et participation annuelle au Forum International Météo et climat (FIM)

Réalisations

- Présentation du Train du climat et conférence de Jean Jouzel, à Saint-Denis, à l'occasion de la semaine Vive le train ! (2019)
- FIM : Colloque Changement climatique : anticiper pour s'adapter et soutien par la SNCF du Prix de l'éducation pour le climat (2020)

INSTITUT TÉLÉMAQUE • Partenaire depuis 2011

- Engagement des collaborateurs SNCF comme tuteurs de jeunes collégiens et lycéens issus de milieux modestes. Depuis 2011, l'Institut Télémaque a accompagné plus de 1 000 filleuls
- Partage d'expérience et témoignage auprès des jeunes lors des rencontres organisées par l'institut
- Participation et partage d'expertise lors des groupes de travail, d'ateliers organisés par l'institut avec l'ensemble des partenaires autour des enjeux des années à venir

Réalisations

- Organisation de stands en entreprise pour recruter des tuteurs et accueil et accompagnement des jeunes dans leur stage de 3e à la SNCF (2019).

CAPITAL FILLES • Partenaire depuis 2017

- Accompagnement de jeunes lycéennes par des collaboratrices volontaires « marraines » SNCF (conseil, expertise dans leur choix de parcours, candidature pour une école ou une alternance)
- Découverte du monde professionnel

Réalisations

Entre 50 et 70 marraines SNCF en binôme avec une jeune fille chaque année, et 6 déléguées SNCF pour la promotion de la démarche.

2.3.2.4 Réseaux multi-acteurs

COMITE 21 • Partenaire depuis 1995

- Analyse des transitions en lien avec un très large réseau d'acteurs pour éclairer les décisions
- Aide à la mise en place des Objectifs du développement durable (ODD) jusqu' au niveau local

Réalisations

- Partenaire du colloque Les entreprises disposent-elles des instruments suffisants pour répondre aux injonctions sociétales ? dans le cadre du vote de la loi PACTE
 - Benchmark des meilleures pratiques de dialogue avec les parties prenantes
- Participation de la SNCF à différents groupes de travail (adaptation aux changements climatiques...)

ORSE – OBSERVATOIRE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES • Partenaire depuis 2010

- Outils, études et groupes de travail sur des thèmes émergents pour accompagner la stratégie RSE des entreprises

Réalisations

- Guide Tout savoir sur l'égalité professionnelle femmes/hommes, étude Les normes masculines en entreprise, publication Osons le social bonds ! (2019)
- Tribunal pour les générations futures : Faut-il tuer la RSE ? ; benchmark Bonnes pratiques diversité en entreprise ; Guide avec le C3D Loi Pacte & Raison d'être (2020)

2.3.2.5 Monde académique

Le groupe SNCF s'appuie sur les partenariats académiques pour travailler sur l'expertise scientifique et les compétences futures potentiellement nécessaires aux évolutions technologiques qui impacteront les différents métiers de l'entreprise. A ce titre, le Groupe pilote sa

politique et sa stratégie de formation doctorale via les Conventions Industrielles de Formation par la Recherche (CIFRE) avec l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT) (opérateur du dispositif pour le compte du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI)). La formation doctorale accompagne les encadrants et encadrantes du groupe SNCF, permet de communiquer efficacement sur ses travaux scientifiques, renforce ou crée des liens avec ses partenaires académiques (laboratoires, universités et écoles).

Sur l'exercice 2020, 70 thèses étaient en cours, dont 20 au sein de la SNCF, 25 au sein de SNCF Réseau, 12 au sein de SNCF Voyageurs, trois au sein de SNCF Gares & Connexions et 10 au sein des Filiales (AREP, Keolis), avec le démarrage de 15 conventions CIFRE. Les spécialités sont très diverses et couvrent autant les sciences de l'ingénieur (mécanique, génie électrique, hydrologie, géotechnique, statistiques, recherche opérationnelle, informatique, automatique) que les sciences humaines et sociales (géographie, sociologie, économie, gestion, droit).

Sur l'exercice 2020, 10 doctorants et doctorantes ont soutenu leur thèse (tous types de contrats confondus : convention CIFRE, contrats doctoraux).

2.3.3 Être à l'écoute des clients

Le Groupe tisse et entretient des relations étroites avec ses clients, comme en témoigne la large consultation en ligne organisée durant l'été 2017 afin de construire son projet d'entreprise. Au total, plus de 58 000 contributions émanant de ses collaborateurs et des voyageurs ont été enregistrées. La SNCF a par ailleurs signé un protocole d'accord avec 10 associations nationales de consommateurs – œuvrant dans le transport, le logement, la représentation syndicale... – qu'elle rencontre régulièrement pour évoquer les projets en cours et à venir.

Par ailleurs, la SNCF soutient le Forum Vies Mobiles, un laboratoire de recherche sur la mobilité qui étudie l'impact des déplacements sur les façons de vivre des Français et la transition vers des modes de vie plus désirés et soutenables.

Une relation client enrichie

Si la SNCF s'appuie de plus en plus sur ses personnels en gare ou à bord des trains pour assurer une relation client de qualité, elle s'emploie aussi à fluidifier et améliorer constamment l'expérience des utilisateurs. Ainsi le Groupe avec Transilien, TER, Voyages et Keolis multiplie les dispositifs et les canaux pour favoriser réactivité et dialogue avec les voyageurs : sites web, Assistant SNCF, fils Twitter, Facebook, WhatsApp et iMessage, Chatbots, Centres de Relation Clients (CRC) à distance...

A titre d'exemple, le service client Transilien a traité environ 25 000 sollicitations client par mois via ses différents canaux de contacts (téléphone, formulaire de contact sur Transilien.com, interphone, Bornes d'Appel d'Urgence et d'Information (BAUI), fil twitter @TransilienSav, email et courrier) en 2020.

Afin d'accompagner au mieux les observations et attentes des clients, OUI. SnCF a lancé en janvier 2019 un bot conversationnel pour remplacer le formulaire de réclamation du site sncf.com et faire face plus facilement à

des événements en temps réel. En matière de litiges, les clients bénéficient d'un dispositif de médiation, indépendant du Groupe, accessible à partir du site sncf.com

Focus sur la Médiation

Le dispositif de médiation permet depuis 1994 aux voyageurs de demander un deuxième avis sur leurs réclamations directement auprès du Médiateur. Ce service constitue un mode de règlement simple et gratuit des litiges entre les transporteurs (SNCF, Eurostar, Thalys) et leurs clients.

La Médiatrice, personnalité indépendante et extérieure à l'entreprise, peut être saisie via www.mediateur.sncf.com ou par courrier à l'adresse suivante : Médiatrice SNCF Voyageurs, TSA 37701, 59973 TOURCOING CEDEX.

Le nombre de saisines de la Médiation SNCF Voyageurs est en constante augmentation, malgré la crise sanitaire, avec près de 17 000 saisines en 2020 soit une moyenne de plus de 1 400 dossiers par mois contre 650 en 2017. Chaque année, les constats effectués à l'occasion de l'instruction des dossiers de réclamation dont est saisie la Médiatrice lui permettent de formuler des recommandations aux transporteurs sur les problèmes récurrents rencontrés. Ainsi nombre d'améliorations sont apportées aux dysfonctionnements ponctuels observés. Elle rend des avis en droit et en équité.

Exemples de recommandations suivies d'effets

Pour OUI.sncf des problèmes récurrents ont été observés en 2019 (pas de prise en compte d'une carte abonnement périmée) où le client risquait d'être verbalisé ou surtaxé au contrôle. Après recommandation, la mise en place depuis octobre 2020 du contrôle tarifaire des droits au moment de l'achat permet désormais d'éviter un achat à un tarif auquel le client ne peut prétendre.

Pour OUIGO, les clients évoquent souvent la difficulté de trouver le quai de départ des trains à Paris-Gare-de-Lyon et à Paris-Montparnasse. Après recommandation, la signalétique a été améliorée et les accès aux quais des deux gares dorénavant indiqués sur les billets.

Certains billets TER n'affichent pas assez clairement qu'ils sont valables toute la journée. La Médiatrice a donc recommandé une meilleure lisibilité. Depuis 2020, sur les derniers e-billets figure la mention : « valable sur tous les TER de la journée ».

Enfin, suite à des réclamations sur les pièces d'identité pouvant être produites avec le billet, les conditions générales de vente TGV Max ont intégré le permis de conduire en tant que pièce d'identité justificative.

2.4 LES VALEURS DU GROUPE

Principes de comportement

La charte éthique du groupe SNCF, adoptée par le conseil de surveillance et le Comex en novembre 2016, formalise cinq valeurs éthiques (intégrité, responsabilité, respect des personnes, confiance, courage) et onze principes de comportement devant être respectés par les collaborateurs. En cas de doute, la charte explicite les trois réflexes à adopter : discernement, demande de conseil et alerte professionnelle. Plus de détails ici :

<https://www.sncf.com/fr/engagements/nos-valeurs/demarche-ethique/valeurs-et-principes>

Faire de chaque salarié un acteur responsable

La démarche éthique promeut les bons comportements à adopter par les salariés. La direction de l'Éthique Groupe veille à leur application, afin de faire de chacun un acteur responsable et efficace, respectueux des autres et de l'entreprise. L'alerte professionnelle permet à tous les collaborateurs employés sur le territoire français de signaler des faits ou des comportements contraires à la loi ou à la réglementation ou de nature à affecter l'activité ou la réputation de l'entreprise.

Pour la première fois, des questions éthiques concernant la connaissance de la charte éthique Groupe et du dispositif d'alerte ont été posées dans baromètre de satisfaction des collaborateurs, fin 2020. Les résultats sont satisfaisants avec les réponses suivantes :

La connaissance et la sensibilisation à la charte éthique Groupe et/ou au code de conduite anticorruption : 75 %

La connaissance du dispositif d'alerte ou de conseil en matière d'éthique : 59 %

En 2020, la direction de l'Éthique Groupe a lancé plusieurs communications via l'application mobile interne « MyEtic ». Outre ses actions pour prévenir et traiter les situations de harcèlement sexuel, elle a aussi poursuivi ses travaux initiés en 2019 sur l'éthique de l'intelligence artificielle pour mieux en cerner les enjeux : évaluation éthique de cas d'usage en s'appuyant sur les travaux de la Commission européenne, réponse à des appels à projets français et européens concernant l'IA en appui d'acteurs intragroupe...

Elle a aussi actualisé trois fiches pratiques sur la nouvelle politique cadeaux et invitations, sur les personnes « trans » et sur les conflits d'intérêts et intensifié la mise en œuvre du programme anticorruption prévu par la loi Sapin II, avec le déploiement d'une nouvelle formation et d'un nouvel e-learning « Agir contre la corruption ».

Zoom sur la mise en œuvre du programme anticorruption

La loi du 9 décembre 2016 sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique, dite aussi loi Sapin II, impose aux grandes entreprises de mettre en œuvre un programme (contenant huit mesures) destiné à prévenir, lutter et détecter en France et à l'étranger, les faits de corruption ou de trafic d'influence. Un comité de la conformité, conjugué à un comité opérationnel anti-corruption, a donc été mis en place pour s'assurer de la mise en œuvre et du suivi des actions nécessaires.

Dans ce cadre, le nouveau statut du groupe public unifié, intervenu au 1er janvier 2020, a été pris en compte pour l'ensemble du programme et la refondation d'une nouvelle cartographie des risques Groupe. En outre, un nouveau code de conduite, qui figurera en annexe aux règlements intérieurs des sociétés du GPU, est en cours de présentation. Il a été aussi remis aux instances représentatives du personnel pour consultation.

Parmi les réalisations en 2020 :

La conception de cartographies spécifiques pour l'ensemble des entités du nouveau groupe public unifié et d'une cartographie Groupe validée en juillet 2020 par le Comex

L'adoption par le Comex d'une politique relative aux cadeaux & invitations

La refonte de la formation en distanciel - avec vidéo - des personnels les plus exposés au risque de corruption, qui a été suivie par près de 2 000 agents au cours de 117 sessions en 2020

La mise ligne d'un e-learning de sensibilisation, à disposition de tous les collaborateurs depuis mai 2020, qui a réuni plus de 3 000 utilisateurs sur 6 mois.

3. MATÉRIALITÉ DES ENJEUX RSE

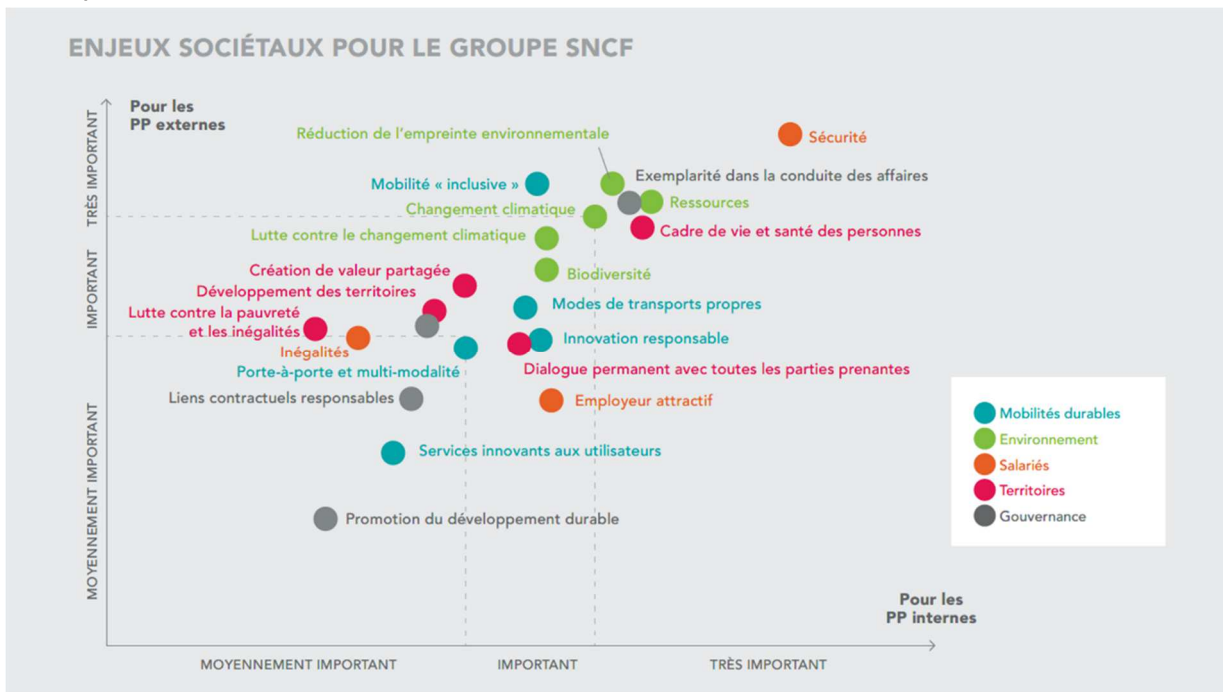
3.1 ANALYSE DE MATÉRIALITÉ

La SNCF a donné une nouvelle dynamique à ses démarches de dialogue avec ses parties prenantes en réalisant en 2017 une enquête auprès de ses parties prenantes internes et externes sur leurs attentes à l'égard du Groupe. Cette analyse de matérialité a contribué à re-définir la stratégie d'engagement sociétal du Groupe. L'ensemble des salariés du Groupe et près de 25 000

externes (collectivités, partenaires, fournisseurs, clients) ont été questionnés. Près de 9 000 personnes ont exprimé leur opinion sur l'importance des différents enjeux RSE pour le Groupe et sur sa performance dans ces différents domaines. Un tiers des répondants a déclaré son intérêt à poursuivre le dialogue sur les enjeux RSE du Groupe.

Le questionnaire a été établi en se basant sur les principaux enjeux et référentiels RSE (ISO 26 000, Global Compact, Objectifs du Développement Durable de l'ONU, GRI). Il intégrait les résultats d'une enquête quantitative (interviews face à face) et d'ateliers de travail ayant réuni plusieurs dizaines de collaborateurs d'horizons divers, et un groupe de représentants d'utilisateurs.

Nos enjeux



3.2 LES RISQUES EXTRA-FINANCIERS

Le groupe SNCF a évalué ses risques extra-financiers environnementaux, sociaux, en matière de droits humains et de lutte anti-corruption, les plus significatifs en conformité avec le décret d'application 2017-1180 du 19 juillet 2017. L'analyse a été réalisée selon les étapes suivantes :

Ce travail d'identification et d'évaluation des risques extra-financiers significatifs a été réalisé sur la base du

référentiel des risques Groupe et l'étude de matérialité Groupe réalisée en 2017.

Les risques extra-financiers ont été identifiés de manière collective, avec des spécialistes du développement durable et des risk managers (représentants des métiers), au sein du Groupe (activités et filiales). Ce travail a été réalisé en collaboration avec la direction Audit et Risques, qui anime et pilote la politique de management des risques au sein du Groupe.

3.3 TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RISQUES EXTRA-FINANCIERS

Principaux risques extra-financiers

Principaux risques	Engagements et Objectifs	Références	KPIs	2020	Périmètre (*)
Sécurité d'exploitation et Sûreté des personnes et des biens	La sécurité des clients, des personnels et des sous-traitants fait partie de l'identité de SNCF; c'est sa priorité absolue Veiller à la tranquillité et sécurité des personnes et des biens par une politique de sûreté ciblée	4.1 Sécurité	Evènements de sécurité remarquables (ESR) (nb)	184	cinq sociétés
		5.1.6 Protéger les personnes	Atteintes physiques envers les clients et agents SNCF et vols simples contre les clients (nb)	9 257	cinq sociétés
			Actes de malveillance contre les biens et le patrimoine financier (nb)	17 793	cinq sociétés
			Actes d'incivilités et infractions à la législation (nb)	267 234	cinq sociétés
Système d'informations	Veiller au respect des règles relatives à la protection des données à caractère personnel	2.2.1 Le comité de conformité			
Accès de l'offre et réponse aux attentes clients	Faciliter la mobilité de tous les citoyens en améliorant l'accessibilité des structures ou services et en orientant les publics les plus fragiles Objectif: 730 gares accessibles en 2025	5.1.5 Favoriser l'accès à la mobilité en autonomie	Taux d'avancement de la mise en accessibilité des gares (%)	45,30%	cinq sociétés
	Proposer des modes de transport pluriels, toujours plus responsables et adaptés aux attentes de voyageurs en quête de fluidité et d'innovation Objectif: 70 000 emplacements vélos supplémentaires entre 2020 et 2025	5.1.2 Réinventer la mobilité	Gares avec un stationnement sécurisé pour les vélos (nb)	399	cinq sociétés
	Développer des offres de mobilité personnalisées et inclusives	5.1.4 Proposer une offre de transport accessible à tous	Taux de satisfaction client Baromètre image SNCF (%)	70%	cinq sociétés
Risques liés à l'énergie	Objectif: Améliorer la performance énergétique de la traction des trains et du parc immobilier	5.2.1 Matériels roulants : moins consommer et changer d'énergies	Consommation d'énergie totale (GWh)	14 069	GPU
			Consommation d'énergie pour la traction ferroviaire (GWh)	8 444	cinq sociétés Keolis Autres
			Consommation de carburants des véhicules routiers des flottes commerciales (GWh)	3 099	GEODIS Keolis Autres
			Consommation d'énergie des véhicules routiers de service (en GWh)	222	cinq sociétés GEODIS Autres
			Consommation d'énergie des bâtiments (en GWh)	2 304	cinq sociétés GEODIS Keolis Autres

Principaux risques	Engagements et Objectifs	Références	KPIs	2020	Périmètre (*)
Changement climatique	Sensibiliser nos clients à des solutions de mobilité toujours plus respectueuses de la planète grâce à des outils pour faciliter le choix des transports multimodaux bas carbone Proposer aux chargeurs des solutions multimodales peu carbonées pour contribuer à doubler la part du rail dans le fret en Europe (de 15 à 30%) et en France (de 9 à 18%) entre 2020 et 2030	5.1.2 Réinventer la mobilité des voyageurs 5.1.3 Rééquilibrer la part du rail dans le fret 5.1.7 Faciliter et encourager la mobilité bas-carbone pour contribuer à l'atteinte de l'objectif français de neutralité en 2050	Émissions de gaz à effet de serre (kt de CO2e) liées aux consommations d'énergie (hors fluides frigorigènes) (Scope 1&2&3)	2 556	GPU
	Tenir une trajectoire de réduction des émissions de carbone pour le train, les bâtiments et toutes nos activités, en consommant moins et en utilisant d'autres énergies Objectif: - 30% GES de traction et -50% GES pour le parc immobilier entre 2015 et 2030	5.2.1 Matériels roulants : moins consommer et changer d'énergies 5.2.2 Devenir un acteur engagé dans la performance énergétique des bâtiments 5.3 Améliorer l'adaptation de nos activités face au changement climatique	Émissions de CO2e issues de l'énergie de traction ferroviaire par voyageur.km (Scope 1&2&3) (gCO2e/ voy-km)	8,21	cinq sociétés
	Mieux anticiper et intégrer les évolutions et les aléas climatiques dans la planification et la gestion des services et les décisions d'investissements pour assurer la continuité du service				
Normes et réglementation en matière d'environnement	Déployer des SME dans les sociétés du Groupe pour améliorer la performance environnementale de SNCF	5.2.7 Optimiser le management de l'environnement	Etablissements industriels ferroviaires certifiés ISO 14001 (%)	90%	cinq sociétés
	Lutter contre l'épuisement des ressources et contre les impacts de la production de matière et de déchets sur les ressources naturelles, la biodiversité et le climat Viser une trajectoire Zéro déchet non valorisé à horizon 2030 sur les produits au cœur de l'activité ferroviaire	5.2.4 Ancrer l'économie circulaire dans le Groupe avec une trajectoire zéro déchet non valorisé à horizon 2030 sur les produits au cœur de l'activité ferroviaire	Quantité totale de déchets dangereux produits (tonne)	69,3	cinq sociétés GEODIS Keolis Autres
	Poursuivre nos engagements dans le cadre du dispositif Act4Nature				
Achats fournisseurs	Anticiper l'interdiction des produits phytosanitaires à base de glyphosate fin 2021	5.2.6 Préserver les ressources naturelles et la biodiversité	Part des installations ferroviaires (RFN, Sites) couvertes par des actions de réduction ou de suppression d'usage des produits phytosanitaires (Hors biocontrôle) (%)	15,40%	cinq sociétés
	Accompagner l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi ou en situation de handicap par l'intégration de clauses sociales dans les marchés		Achats solidaires (M€)	36,50	cinq sociétés Keolis
	Augmenter le poids des critères RSE dans le choix de nos sous-traitants et améliorer notre performance d'acheteur responsable	5.4.3 Développer une stratégie d'achats toujours plus responsable	Part du montant d'achats contractualisé sur l'année N et couvert par une notation des offres RSE à 20% de la note globale (%)	5,50%	cinq sociétés
	Renforcement des critères RSE tout au long du process achats pour promouvoir la performance sociale et environnementale		Performance RSE des fournisseurs (note sur 100)	56,5	cinq sociétés GEODIS
Corruption et manque au devoir de probité			Alertes éthiques reçues (nb)	95	cinq sociétés
	Promouvoir les comportements éthiques et contrôler la mise en œuvre de la charte éthique	2.2.2 L'Éthique 2.4. Les valeurs du Groupe	Enquêtes réalisées par la direction Éthique Groupe (nb)	24	cinq sociétés
			Sessions de formation sur le programme de prévention de la corruption (nb)	114	cinq sociétés

Principaux risques	Engagements et Objectifs	Références	KPIs	2020	Périmètre (*)
Santé sécurité au travail	Evaluer, prévenir et mieux maîtriser tous les risques liés à la sécurité à la santé et à la qualité de vie au travail des salariés SNCF Objectif: 0 Mort - Réduction des TF de 10% par an	4.1 Sécurité 5.5.3 Garantir santé et sécurité dans le Groupe	Taux de gravité des accidents du travail (Pour 1000 heures travaillées)	0,95	cinq sociétés
			Taux de fréquence des accidents du travail (Pour 1 000 000 heures travaillées)	11,80	cinq sociétés
Cohésion sociale/dialogue social	Entretenir un dialogue social de qualité	5.5.2 Favoriser les conditions d'un dialogue social nourri 5.5.5 Soutenir l'engagement des salariés	Journées perdues par agent lors de mouvements sociaux (nb)	1,35	cinq sociétés
			Objectif : Equilibre souhaitable de la composition du CA et de ses comités	2.1.3 Le conseil d'administration	Taux de mixité au Conseil d'administration (%)
	Développer un vivre et travailler ensemble de qualité en favorisant une culture de l'inclusion	5.5.4 Mieux vivre ensemble	Effectif féminin (%)	23%	cinq sociétés
Attractivité marque employeur	Renforcer l'attractivité des métiers pour attirer les talents et proposer une offre de formation et des mobilités attractives pour demeurer un employeur de référence et de préférence Objectif: Recruter 7000 alternants en 2021	4.2 Humain 5.5.1 Attirer et fidéliser les talents 5.5.4 Mieux vivre ensemble	Recrutements en CDI en France (nb)	10 045	GPU
			Licenciements (nb)	557	cinq sociétés
			Contrats en alternance (nb)	7 109	GPU
Gestion des compétences	Permettre aux salariés de s'adapter aux évolutions des métiers, des techniques et des organisations, par des mobilités professionnelles facilitées à l'échelle du Groupe, par des parcours professionnels construits et des formations adaptées.	4.2 Humain 5.5.1 Attirer et fidéliser les talents 5.5. Faire de nos salariés les principaux acteurs et bénéficiaires de la transition écologique et sociale	Heures de formation (en milliers)	3 743	cinq sociétés
			Part des salariés ayant bénéficié d'une formation au moins en France (%)	71%	cinq sociétés

(*) Le périmètre des indicateurs de la DPEF correspond :

- soit aux 5 sociétés : SA SNCF, SA Réseau, SA Gares & Connexions, SA Voyageurs et SAS FRET
- soit au groupe public unifié (GPU), à savoir : SA SNCF, SA Réseau, SA Gares & Connexions, SA Voyageurs, Keolis, GEODIS, Transport ferroviaire et multimodal de marchandises

3.4 STRATÉGIE FISCALE DU GROUPE SNCF

Les médias, l'opinion publique ainsi que les organisations non gouvernementales accordent une attention croissante aux problématiques d'évasion fiscale internationale par les grands groupes multinationaux. En outre, dans un contexte où les finances publiques subissent une pression grandissante, les gouvernements sont particulièrement attentifs à l'érosion de la base fiscale résultant de l'attribution artificielle de bénéfices imposables au sein de juridictions fiscales différentes de celles où l'activité économique effective a lieu.

En 2015, dans le cadre de son projet BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) visant à lutter contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices, l'OCDE a publié un ensemble de recommandations permettant une action internationale coordonnée afin de réformer le système de taxation internationale existant et d'en supprimer les faiblesses.

En tant que groupe multinational exerçant ses activités à l'échelle mondiale, SNCF reconnaît le rôle clé que les impôts jouent dans la construction du budget des pays au sein desquels elle développe ses activités. L'ensemble des entités du Groupe soutiennent l'initiative BEPS et est convaincu que les efforts en matière de transparence fiscale contribueront à limiter la concurrence fiscale

déloyale et profiteront ainsi au développement de nos activités.

Le Groupe SNCF applique les lignes directrices suivantes :

Les filiales du Groupe SNCF agissent comme des contribuables responsables au niveau mondial, dans le respect des législations fiscales et des règlements applicables ;

SNCF incite les pratiques commerciales éthiques et transparentes ;

SNCF promeut un dialogue ouvert et fondé sur la confiance entre les décideurs en matière de politique fiscale et les entreprises ;

SNCF dispose d'une équipe fiscale étroitement liée aux différents acteurs intervenant dans le cadre fiscal international, avec pour objectif principal de se conformer à ce cadre ;

SNCF s'engage à communiquer des informations claires et transparentes aux différentes administrations fiscales afin de permettre à ces dernières d'appréhender au mieux la stratégie fiscale du Groupe.

3.4.1 Nos engagements

La politique fiscale de la SNCF s'articule autour de quatre engagements principaux :

3.4.1.1 Conformité — S'acquitter du juste montant d'impôt dans le respect des délais légaux

Nous nous engageons à nous conformer à la législation et à la réglementation fiscale des pays dans lesquels les entités du groupe SNCF exerce une activité. Il s'agit donc de s'acquitter du juste montant d'impôt, dans les délais légaux et auprès de la juridiction fiscale du pays dans lequel cet impôt est dû. Cela implique également de déclarer tous les faits et circonstances pertinents, et de solliciter les exonérations et incitations fiscales existantes.

Par ailleurs, SNCF dépose chaque année une « déclaration pays par pays » (Country by Country Report, ou CbCR), conformément aux recommandations internationales et à la législation fiscale française.

3.4.1.2 Responsabilité dans le pilotage de notre politique fiscale

Dans le cadre du développement de nos activités commerciales, nous tenons compte — parmi d'autres facteurs — de la réglementation fiscale des pays au sein desquels nous intervenons, avec comme objectif de maximiser de façon durable la création de valeur pour nos partenaires ou nos collaborateurs.

Toute implantation dans un État est dotée d'une substance économique et commerciale et prend en compte les incidences potentielles sur notre réputation et notre intégrité éthique. Nous ne mettons pas en place de schémas artificiels à visée exclusivement fiscale.

Chaque entité au sein du Groupe SNCF adopte une démarche responsable et prudente ; aucun dispositif dont le but principal ou exclusif serait fiscal n'est mis en oeuvre.

En matière des transactions transfrontalières, SNCF applique les principes de l'OCDE et s'assure que les règles en matière de prix de transfert définies au sein du Groupe respectent le « principe de pleine concurrence ».

Ces transactions transfrontalières font l'objet d'une documentation au sein du Groupe et sont intégralement déclarées auprès des administrations lorsque cela est exigé par la réglementation fiscale du pays.

La direction fiscale du Groupe a la responsabilité de :

- Définir la politique de prix de transfert pour l'ensemble des activités du Groupe, en veillant que les sociétés du groupe SNCF appliquent cette politique ;

- S'assurer de la bonne application des dispositions prévues par les conventions fiscales conclues par les pays dans lesquels opère le Groupe SNCF.

3.4.1.3 Gestion efficace du risque fiscal

Eu égard à l'étendue de nos activités et des obligations fiscales qui incombent au Groupe, des incertitudes liées à l'interprétation de dispositions fiscales locales ou internationales peuvent parfois apparaître. En outre, des conflits de compétences juridictionnelles peuvent conduire à des désaccords quant au pays susceptible d'appréhender le bénéfice imposable.

SNCF entend à la fois identifier, évaluer et contrôler tout risque fiscal afin de veiller à sécuriser l'ensemble de ses opérations. En cas d'incertitude ou de complexité dont le degré peut présenter un risque fiscal, l'avis d'un conseil externe est sollicité, notamment en matière de fiscalité internationale.

Le Groupe SNCF emploie des collaborateurs qualifiés dans tous les domaines financiers ; ces collaborateurs ont la responsabilité de la gestion de la fiscalité liée à la fois aux retenues à la source et aux déclarations d'impôts.

La Direction fiscale du Groupe SNCF assure le respect des obligations pour l'ensemble des impôts et taxes, tels que notamment en matière de NA, d'impôt sur les sociétés, et d'impôt sur les salaires.

3.4.1.4 Relation de travail constructive avec les administrations fiscales

La SNCF entretient une relation de travail professionnelle, coopérative et respectueuse avec l'ensemble des autorités fiscales des juridictions dans lesquelles le Groupe opère.

Aucune position fiscale susceptible de créer un risque pour notre réputation ou de compromettre notre image auprès des autorités fiscales n'est prise par le Groupe. Nous répondons toujours et en toute transparence à chaque demande de renseignements des autorités fiscales.

Toutefois, après avoir d'abord cherché à résoudre les questions litigieuses par une discussion équitable et transparente, nous sommes prêts à engager des procédures judiciaires lorsqu'un désaccord avec une décision ou un jugement d'une autorité fiscale subsiste.

4. L'EXCELLENCE SUR LES FONDAMENTAUX

4.1 SÉCURITÉ

SNCF Sécurité : le programme PRISME

La sécurité des clients, des personnels et des sous-traitants fait partie de l'identité de la SNCF ; c'est sa priorité absolue. En 2015, la SNCF lançait le programme PRISME pour transformer le management de la sécurité et renforcer la culture de la sécurité au sein des différentes entités du groupe. Juste & équitable, règles qui sauvent, management par les risques, audits et veille rénovés, transformation managériale, prise en compte des facteurs organisationnels et humains... Les chantiers engagés depuis quatre ans ont contribué à faire connaître les plus hauts standards de la sécurité dans les comportements pour assurer la sécurité des salariés de l'entreprise et des clients. PRISME a permis de réduire de 50% le nombre d'événements de sécurité.

Pour poursuivre ce programme de transformation sur la période 2020-2026 la SNCF entend ancrer durablement une culture sécurité participative, proactive et intégrée. Pour ce faire, l'entreprise a fait appel à l'intelligence collective. Elle a ainsi lancé une démarche participative visant à partager l'ensemble des bonnes pratiques du terrain, faciliter l'expression des besoins et favoriser l'émergence de propositions. Elle continue par ailleurs à s'appuyer sur un comité international d'experts missionné pour la conseiller et l'éclairer dans son management de la sécurité. Enfin, dans le cadre du projet d'entreprise, la sécurité et la sûreté constituent les fondations de la « Maison Tous SNCF », méthodologie commune à toutes les entités du groupe SNCF pour la construction de leur projet d'entité.

Indicateur Clé

	2018	2019	2020
Événements de sécurité remarquables (ESR) (nb)	209	164	184

On compte davantage d'événements en 2020 par rapport à 2019, année exceptionnelle, mais la tendance reste bonne par rapport à 2018. La démarche Juste et Équitable permet de libérer la parole et de faire

remonter spontanément plus d'événements. La situation sanitaire a considérablement modifié les activités, avec des organisations fréquemment adaptées et des agents plus souvent exposés au risque d'erreurs. Un accompagnement est en place pour leur venir en appui, sous l'angle notamment des facteurs organisationnels et humains.

Keolis

Pour Keolis, l'objectif ultime reste celui du « Zéro Accident responsable » pour les voyageurs, les salariés et les tiers au travers de systèmes de management robustes et applicables et de démarches de développement de la culture sécurité déclinés dans chaque filiale en fonction de leur contexte réglementaire et des spécificités des services de mobilité opérés. La maison mère apporte le support nécessaire localement et s'assure de l'amélioration continue, développe l'échange des bonnes pratiques, et organise le retour d'expérience.

Ce soutien s'organise en se basant sur un socle commun de management basé sur un standard, des procédures, des instructions, des formations et des outils partagés. Parmi les actions 2020 pour la prévention des accidents, le référentiel de management a été refondu avec la participation et la collaboration de représentants des métiers et de la ligne hiérarchique de différents pays. Il est aligné avec les normes de système de management comme l'ISO 45 001 sur la santé au travail, l'ISO 39 001 sur la sécurité du trafic routier et les recommandations de l'Agence Européenne Ferroviaire (ERA) pour les modes guidés. Il permettra aux filiales de disposer d'un cadre Groupe harmonisé avec les standards internationaux et les meilleures pratiques pour les transports publics et services à la mobilité.

4.2 HUMAIN

SNCF Humain

Les enjeux d'évolution de l'emploi et des compétences sur les territoires sont plus que jamais cruciaux. Le programme Solidarité Emploi, lancé en janvier 2020, traduit la volonté de replacer l'humain et la solidarité au cœur des priorités et de l'action de l'entreprise. SNCF Humain devient le quatrième fondamental aux côtés de SNCF Sécurité, SNCF Robustesse et SNCF Information.

Le programme Solidarité Emploi vise à installer un pilotage coordonné de la mobilité professionnelle au cœur des territoires.

Ce 4e fondamental doit permettre à chaque agent de se construire un parcours au sein du Groupe. Le programme a pour objectif de :

- Réaffirmer la solidarité inter-sociétés comme une priorité et l'inscrire dans les faits et les processus
- Développer des mobilités entre les activités des sociétés
- Donner aux salariés une plus grande visibilité sur les emplois de demain et sur ceux disponibles aujourd'hui dans chaque bassin d'emploi
- Responsabiliser les managers sur le parcours professionnel de leurs salariés, avec l'appui des acteurs RH.

Pour favoriser la mobilité à l'échelle du Groupe, dans les territoires, le programme Solidarité Emploi a conduit à la mise en place d'une nouvelle gouvernance de l'emploi, effective fin 2020. Cette nouvelle gouvernance réunit les

acteurs territoriaux (coordinateurs régionaux Groupe, DRH, directeurs d'établissements...) avec un seul objectif : répondre au mieux aux besoins de mobilité professionnelle des salariés pour couvrir avec des ressources internes les emplois du groupe SNCF.

À partir de janvier 2021, les Agences Territoriales de Mobilité, remplaçant les Espaces Initiatives Mobilité (EIM), sont dotées de responsabilités élargies. Elles vont très concrètement accompagner, favoriser et faciliter la mobilité professionnelle des salariés sur chaque territoire.

Enfin, chaque année, les salariés des cinq sociétés – SNCF, SNCF Réseau, SNCF Gares & Connexions, SNCF Voyageurs et Fret SNCF – sont invités, à travers les baromètres de satisfaction et d'engagement (ALLURE et AMPLI), à exprimer leur ressenti et à donner leur avis sur la qualité de vie au travail, l'écoute, la relation managériale et leur confiance en l'avenir. Les salariés sont nombreux (autour de 60%) à participer à ces enquêtes annuelles. Le partage des résultats par chaque manager avec son équipe permet d'identifier des actions pour accroître la satisfaction des salariés au travail et contribue également au volet humain du projet d'entreprise.

Baromètres de satisfaction des collaborateurs 2020

- Taux de participation à l'enquête AMPLI 2020 (périmètre SNCF, SNCF Voyageurs, SNCF Gares & Connexions, Fret SNCF) : 61,5 % (vs 55% en 2019)
- Taux de participation à l'enquête ALLURE 2020 (périmètre SNCF Réseau) : 56 % (idem 2019)

4.3 PONCTUALITÉ

SNCF Robustesse : le programme H00

Le programme H00 a été lancé en 2017 avec pour objectifs d'améliorer la ponctualité des trains au départ, à la seconde, et d'assurer un meilleur service pour le client. Trois ans plus tard, le programme fait partie des fondamentaux du Groupe.

Malgré une année 2020 marquée par la pandémie de Covid-19 et la grève de janvier, le programme H00 est en progrès de 1,6 point par rapport à 2019, avec 86,2% des trains à l'heure au départ. Depuis le début du programme, ce sont 12% de trains en plus qui partent à l'heure. Cela représente 357 000 trains.

Pour 2021, les efforts se concentrent sur les 12 standards du programme. L'objectif à fin 2021 est d'atteindre une maturité sur chacun d'eux à minima de 3 sur 4. C'est aussi de faire partir plus de 88% de trains à l'heure avec un objectif de 90% de ponctualité fin 2022.

4.4 INFORMATION

SNCF Information : le programme FIRST

Après trois ans d'existence, le programme Information First a permis de réaliser un saut de performance en matière de management et de qualité de la production de l'Information Voyageur.

En 2020, le programme a su montrer son efficacité au lendemain des différents confinements. Grâce à la mobilisation de tous les acteurs, l'entreprise a pu ainsi proposer aux clients de retour dans les trains une offre compréhensible sur tous les canaux, cohérente (SI distribution et transporteur), anticipée (sur plusieurs jours) et garantie de bout en bout.

Parmi les avancées en 2020 :

- La géo localisation depuis juin 2020 des trains par les tablettes SIRIUS des conducteurs et le déploiement d'un nouvel outil de déclaration d'incidents en novembre 2020 permettent aux centres opérationnels d'être plus réactifs
- La scénarisation de la gestion de crise (700 scénarios écrits) améliore la prise en charge des situations perturbées et doit devenir un incontournable (objectif de 80% de scénarios à utiliser en 2021)
- L'évolution des indicateurs de qualité de l'information voyageur produite (et non pas seulement perçue) avec des modes de calcul plus proches de la vision client
- La rationalisation des SI de l'information voyageur pour diviser par 3 le temps de diffusion de l'information voyageur et gagner en coût d'exploitation.

En 2021, le Groupe entend renforcer le programme (150 M€ investis sur 3 ans) en faisant fortement progresser la réactivité de l'information voyageur et en ancrant l'engagement des managers, des agents et la culture client dans des organisations consolidées par la standardisation des processus.

2021 verra aussi l'aboutissement de projets visibles pour les clients comme la fusion de l'appli SNCF avec OUI.sncf ou le déploiement d'outils (EASY) pour informer en temps réel les agents au contact des voyageurs.

Faire face aux enjeux (technologiques, post-COVID-19, législatifs, sociétaux ...) et faire groupe pour saisir l'opportunité de l'ouverture à la concurrence permettront aussi au programme de préparer l'avenir pour atteindre un niveau d'excellence en matière de satisfaction des voyageurs en situation perturbée.

5. AGIR POUR UNE MOBILITÉ ÉCOLOGIQUE SOCIALE ET SOLIDAIRE

5.1 DÉVELOPPER LA PART DU FERROVIAIRE ET DES MOBILITÉS DURABLES

5.1.1 Fournir un réseau durable aux territoires

5.1.1.1 Contexte

D'avantage qu'un moyen de transport, le train de fret ou de voyageurs constitue un véritable levier d'aménagement et de dynamisation des territoires. Au sortir de la crise sanitaire, la SNCF souhaite renforcer sa stratégie partenariale avec chaque région et se placer au service de la relance économique de chaque territoire. Cela passe notamment par la rénovation accrue du réseau des lignes de desserte fine du territoire.

5.1.1.2 Nos engagements

S'engager aux côtés des collectivités en préservant les lignes de desserte fine.

5.1.1.3 Politiques et actions

Variées dans leurs fonctionnalités (liaisons périurbaines, inter-villes, dessertes de territoire de faible densité...) et leurs usages (types de trains, nombre de circulations...), les lignes de desserte fine du territoire font depuis quelques années l'objet d'un effort d'investissements croissant, tant du point de vue de la rénovation du matériel roulant que de la rénovation des infrastructures.

En 2019 et 2020, SNCF Réseau a engagé 400 M€/an d'investissement de régénération sur ces lignes, soit le double de la moyenne annuelle des quatre années précédentes. Cette dynamique va se poursuivre avec la

mise en œuvre du plan d'action de l'État avec les régions, dans le prolongement du rapport du Préfet Philizot. Il se décline par des protocoles État / région pour chaque territoire, fixant les règles de financement propres aux lignes.

Pour contribuer à l'effort financier, le volet ferroviaire du Plan de relance alloue 620 M€ aux lignes de desserte fine du territoire, dont 300 M€ de subventions directes de l'État (autorisation d'engagement – AE) aux projets, et le reste sous forme de dotation à SNCF Réseau (250 M€ en provenance de l'État et 70 M€ sur les cessions à venir du Groupe). Il vient se conjuguer avec les engagements de nombreuses régions et sera contractualisé dans les Contrats de plan État/région (CPER).

En parallèle, l'entreprise développe une approche partenariale afin de construire avec l'État, les régions, les collectivités locales et les opérateurs, une réponse adaptée et innovante pour chaque ligne.

Ainsi, SNCF Réseau se mobilise pour accompagner les régions souhaitant bénéficier de la possibilité du transfert des missions de gestionnaire d'infrastructure introduit par l'article 172 de la Loi d'Orientation des Mobilités (LOM). La publication du décret d'application fin 2020 (décret n°2020-1820) définit le cadre pour opérer ces transferts et ouvrir la possibilité à de nouveaux modes de gestion, sous la responsabilité intégrale des autorités organisatrices de transport ferroviaire.

Un guide pour repenser les lignes de desserte fine

Dès septembre 2018, SNCF Réseau a publié un guide méthodologique proposant une démarche pour assurer un avenir aux « petites lignes » en esquissant des solutions visant à réduire les coûts des régénérations. Ce guide, actualisé annuellement, repose à la fois sur une méthode pour mieux définir les caractéristiques de régénération des lignes (besoins de mobilités à satisfaire, juste dimensionnement...) et sur une série de solutions techniques optimisées, par thématique. Il en ressort un panel d'opérations qui vont du recours au "train usiné" pour la régénération de la ligne Libourne – Bergerac en 2019 à des solutions spécifiques prévoyant le réemploi de rails et la diminution du nombre de traverses, comme pour la ligne Avranches – Dol.

Ce guide complète le travail de transparence engagé par SNCF Réseau avec l'État et les régions à travers la publication d'un état des lieux annuel des lignes.

En chiffres : les lignes de desserte fine du territoire :

- 78 % de lignes à voie unique
- 85 % non électrifiées
- 37 ans d'âge moyen

5.1.2 Réinventer la mobilité des voyageurs

5.1.2.1 Contexte

La concurrence entre les différents modes de transport et l'intensification des échanges modifient les contours de la mobilité pour les voyageurs avec une demande croissante de mobilité écologique et fluide.

5.1.2.2 Nos engagements

- Proposer des modes de transport pluriels, toujours plus responsables et adaptés aux attentes de nos clients (TGV air, renouveau du train de nuit, grande vitesse en Europe...)

- Décarboner la mobilité en développant l’usage des modes actifs comme le vélo en intermodalité avec le train.

5.1.2.3 Politiques et actions

La SNCF déploie des offres nouvelles adaptées aux besoins de chaque client et territoire afin de toujours mieux répondre aux enjeux économiques, climatiques, de

Indicateur clé

	2018	2019	2020
Gares avec un stationnement sécurisé pour les vélos (nb)			399

santé publique et de qualité de vie.

Conscient que le développement des transports doux est un enjeu majeur pour la transition écologique, notamment pour les trajets du quotidien, la SNCF s’attache, avec les autorités organisatrices, à développer les mobilités actives comme le vélo en intermodalité avec le train, le tram, le bus. Le Groupe se positionne ainsi comme un acteur engagé et volontaire dans l’objectif fixé par la Loi d’Orientation des Mobilités (LOM), adoptée en décembre 2019, de tripler la part modale du vélo d’ici 2024.

Faire plus de place au vélo en gare

SNCF Gares & Connexions a ainsi déployé de manière expérimentale dans 224 gares le programme Espace multimodal augmenté (EMA) visant à développer les mobilités décarbonées, dont le vélo, à travers une gamme de services d’intermodalité (abris de vélo sécurisé, station d’auto-réparation, trottinettes en libre-service, totem d’information concernant les points d’intérêts...). Gares & Connexions a de même inscrit dans son plan stratégique 2020- 2025, la création de 70 000 stationnements vélos autour des gares d’ici à 2025. On recense aujourd’hui 20 254 places sécurisées sur 399 gares équipées.

Encore plus de vélos à bord des TGV

Dans tous les TGV, les vélos démontés et placés dans une housse peuvent être aujourd’hui emportés comme bagages. Concernant les vélos non démontés, la capacité sera de plus en plus évolutive, Voyages a proposé en 2020 sur ses TGV INOUI 6% de places vélos supplémentaires par rapport à 2019, au prix de 10 €. L’activité prévoit d’augmenter cette capacité à la faveur du renouvellement et de la modernisation de sa flotte. En 2021, le parcours de vente web sera optimisé et la commercialisation des places vélos sera étendue à l’application mobile OUI.sncf.

L’objectif est aussi de renforcer la clarté et la lisibilité de l’offre (de la recherche à la réservation), de garantir un transport de vélo de porte à porte (dans le cadre de l’offre bagages à domicile) et de faciliter le démontage des vélos en gare (création de "points atelier" en gare avec housse et outils).

L’offre vélo élargie de TER

TER accompagne les régions dans leur stratégie de développement du vélo du quotidien comme du cyclotourisme.

A titre d’exemple, sur La « Véloodyssée » en Région Nouvelle-Aquitaine (lignes Bordeaux/Arcachon, Hendaye/Bordeaux, Bordeaux/La Rochelle), chaque train peut accueillir entre 17 et 25 vélos, dans une configuration adaptée (système de housse de protection sur les sièges pour permettre cet emport lourd).

La Région Pays de la Loire, propose, quant à elle, des rames "Jumbo vélo" avec des zones modulables, permettant de passer à l’été de 9 à 50 vélos.

Par ailleurs, un partenariat avec France Vélo Tourisme permet d’assurer un service de location à proximité des gares. Et un accord avec une enseigne de sport française donne la possibilité à tous les nouveaux abonnés TER annuels de tester gratuitement, pendant 29 jours, un vélo pliant ou une trottinette.

En outre, l’entreprise expérimente depuis l’automne 2020 un projet de « coupon » vélo pour réserver sa place en cas d’affluence.

La Mass Transit Academy : développer l’expertise de la zone dense avec les voyageurs au cœur du système

La Mass Transit Academy a été créée en juin 2016 par trois activités SNCF : Réseau Île-de-France, Transilien et Keolis, qui partagent une vision commune du Mass Transit (transports en commun en zone dense) pour contribuer au développement de la performance opérationnelle en Île-de-France. Notamment dans la gestion des flux de voyageurs, la réalisation de travaux sur un réseau ancien et complexe, tout en continuant à l’exploiter avec un impact limité pour les clients.

La Mass Transit Academy propose les services suivants :

- Un centre de formation inter-métiers qui permet aussi bien de mieux comprendre l’exploitation en zone dense que le comportement des clients (psychologie sociale et nudge).
- Un centre d’expertises avec la capitalisation et la diffusion des connaissances et des bonnes pratiques, la réalisation de benchmarks, de learning expeditions, l’excellence opérationnelle, une Nudge Unit qui pilote des expérimentations/ dispositifs pour améliorer l’expérience client et la performance du système.
- Un Lab’ qui accompagne l’innovation en rupture et l’innovation Système.

Depuis la création de la Mass Transit Academy, 2160 personnes ont été formées, plus de 1350 managers sensibilisés à l’excellence opérationnelle et plus de 10 000 agents connectés au programme de sensibilisation (micro et mobile-learning) « Mon Parcours Mass Transit ».

Un partenariat renforcé avec Air-France pour favoriser le train en France

Depuis 25 ans, Air France et la SNCF offrent à leurs clients un service permettant de combiner dans une même réservation des trajets en train et en avion. Baptisé « Train + Air » (anciennement TGV Air) et utilisé chaque année par plus de 160 000 clients, il connecte actuellement 14 gares aux hubs d’Air France de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly. Depuis décembre 2020, Train + Air est aussi proposé entre la gare de Bordeaux Saint-Jean et l’aéroport de Paris-Orly. Les clients voyagent en train de Bordeaux à Massy TGV, avant d’être transférés à Paris-Orly par un service de taxi. Cinq départs quotidiens sont assurés au départ de Bordeaux Saint-Jean et quatre au départ de Massy TGV, à des horaires adaptés pour permettre des correspondances rapides.

Cet engagement entre les deux entreprises intervient dans un contexte où le gouvernement souhaite interdire les liaisons aériennes domestiques dont les trajets sont inférieurs à 2h30 en train, pour encourager des modes moins carbonés, tout en facilitant l’intermodalité des voyageurs.

Un renforcement des trains de nuit en France et en Europe

La SNCF est très favorable au développement des trains de nuit, qui correspond à la stratégie de développement et de desserte des territoires partagée avec l'État, qui a souhaité consacrer 100 millions d'euros aux trains de nuit dans le cadre du plan de relance. Une rénovation des rames des deux lignes existantes est ainsi en cours pour moderniser ces trains. Deux nouvelles lignes, Paris-Nice et Paris-Tarbes, vont également être remises en service d'ici 2022.

En décembre 2020, la SNCF, les chemins de fer autrichiens ÖBB, suisses CFF et allemands DB ont aussi annoncé, en marge du Conseil des ministres des Transports de l'Union européenne, leur volonté de construire une nouvelle offre européenne pour des trains de nuit transfrontaliers. En priorité sur quatre nouvelles lignes « Night jet » reliant 13 grandes villes européennes :

- Décembre 2021 : Vienne-Munich-Paris et Zurich-Cologne-Amsterdam
- Décembre 2023 : Vienne/Berlin-Bruxelles/Paris
- Décembre 2024 : Zurich-Barcelone

Le projet Green Speed pour l'Europe de la Grande vitesse

Initié en 2019, ce projet propose une alternative éco-responsable attractive à la route et à l'aérien en Europe. Cette alliance entre Eurostar, l'opérateur ferroviaire transmanche, et Thalys, l'opérateur franco-belge, permettra d'ici 2030 à près de 30 millions de passagers chaque année d'emprunter des trains à grande vitesse, proposant des parcours internationaux simplifiés, des tarifs attractifs, un service de qualité et privilégiant les énergies renouvelables.

5.1.3 Rééquilibrer la part du rail dans le fret

5.1.3.1 Contexte

Face à l'augmentation constante des flux de marchandises, le développement du fret ferroviaire peut répondre à la fois aux enjeux écologiques des territoires et aux besoins des acteurs économiques. À condition notamment de combiner le rail à plusieurs autres modes de transport. C'est le credo de l'alliance européenne "Rail Freight Forward" et de sa déclinaison française « 4F » dont fait partie la SNCF.

5.1.3.2 Nos engagements

Proposer aux chargeurs des solutions multimodales peu carbonées pour contribuer à doubler la part modale du fret ferroviaire en Europe et en France entre 2020 et 2030.

5.1.3.3 Politiques et actions

Pour des entreprises et des territoires de plus en plus soucieux de l'environnement, le fret ferroviaire est une solution à impact positif, performante et bas-carbone. Avec 90 % des marchandises (en tonnes.km) acheminées en France par des locomotives électriques, Fret SNCF émet 14 fois moins de CO₂e que le transport routier. Le rail consomme en outre six fois moins d'énergie que la route.

En 2019, SNCF Réseau a décidé de consacrer 20 millions d'euros par an, pendant cinq ans, à la rénovation de voies de service les plus utilisées par des trains de fret, mais également pour le remisage de trains de voyageurs. Fin 2020, 35 sites ont bénéficié de travaux pour la remise en état des infrastructures et voies de service.

L'atout de Fret SNCF, est d'offrir différents formats de transport pour couvrir tous les besoins des chargeurs, partout en France et à l'international. Du simple wagon isolé au train entier, en passant par le transport combiné ou ferroutage qui permet d'acheminer des conteneurs ou des semi-remorques sur des wagons pour éviter l'engorgement des grands axes routiers et de réduire ainsi leur impact carbone.

Fret SNCF dessert aussi les ports et propose des solutions intermodales avec pré et/ou post acheminement routier via un réseau de sites logistiques embranchés sur tout le territoire.

Autre chantier innovant pour donner plus de souplesse au fret ferroviaire : le Train Fret Autonome, testé en conditions réelles en octobre 2020.

La nouvelle alliance 4F pour doubler la part du fer en 2030

Les sociétés de transport ferroviaire de marchandises du groupe SNCF (Fret SNCF, VFLI, Naviland Cargo, VIIA, Forwardis) sont membres de 4 F (Fret Ferroviaire Français du Futur), une alliance d'exploitants français créée à l'été 2020 sur le modèle européen de "Rail Freight Forward". Avec un même credo : faire du rail le levier d'une économie forte conciliant production et climat. Cette coalition a proposé à l'État un projet de soutien au fret ferroviaire qui s'appuie sur les complémentarités entre les différents modes rail-route-fleuve-mer. Objectif : doubler la part de marché du fret ferroviaire d'ici 2030 (18% pour la France et 30% au niveau européen).

Résultat : en décembre 2020, l'État a annoncé à l'ensemble du secteur, une enveloppe globale de 170 M€ pour l'octroi de subventions au wagon isolé, la diminution de moitié des péages ferroviaires. Ou encore des aides au démarrage de trois nouvelles autoroutes de fret ferroviaire d'ici 2022 (Sète-Calais, Cherbourg-Hendaye et Barcelone-Perpignan-Rungis-Dunkerque/Anvers) qui permettent de charger des semi-remorques, conteneurs et caisses mobiles sur un train (ferroutage) et viennent s'ajouter aux huit actuellement en service.

D'autres mesures sur la période 2021-2024 contribueront à la création/rénovation de terminaux de transport combiné rail-route, la rénovation/sauvegarde de lignes capillaires ou encore des travaux sur des ouvrages d'art. Par ailleurs, 210 M€ seront accordés au gestionnaire d'infrastructures SNCF Réseau pour compenser des surcoûts de reprogrammation de travaux de maintenance destinés à favoriser le trafic fret.

Des investissements générateurs d'économies. Doubler la part du rail en France en passant de 9 à 18 % permet une économie sur les coûts externes du transport terrestre de marchandises de 25 milliards d'euros entre 2020 et 2040 et une réduction de près de 8 millions de tonnes de CO₂e émis d'ici 2030.

Autoroutes ferroviaires VIIA

- 8 autoroutes ferroviaires : Bettembourg - Le Boulou ; Bettembourg – Perpignan ; Bettembourg – Barcelone ; Bettembourg – Calais ; Orbassano – Calais ; Calais – Mâcon ; Le Boulou – Mâcon ; Aiton – Orbassano.
- En 2020, 89 300 t de CO₂e évitées grâce aux autoroutes ferroviaires, soit 2% de plus par rapport à 2019.

Conquérir de nouveaux clients grâce à la gestion capacitaire

En 2019, Fret SNCF a déployé la gestion capacitaire. Objectif : proposer des trains cadencés sur des axes prédéfinis afin d'offrir aux clients davantage de possibilités d'y intégrer leurs marchandises. Les trains deviennent ainsi des réserves de capacité permettant aux chargeurs de réserver des emplacements correspondant exactement à leurs besoins.

Résultat en 2020 : 60 % des trains de Fret SNCF ont transité par ces axes de gestion capacitaire. Et avec le lancement de nouveaux axes en 2021, cette part s'élèvera à 70%.

Ces trains permettent aux chargeurs de gagner en flexibilité – format des lots, variations de commandes et pics d'activité... –, en réactivité et en fiabilité. Une nouvelle offre commerciale sera lancée en 2021 pour accompagner ce déploiement. Grâce à l'optimisation du remplissage des trains, la gestion capacitaire permet en outre aux clients de réduire le bilan énergétique des tonnes transportées.

La nouvelle plateforme rail-route de GEODIS pour favoriser le ferroviaire

Entièrement dédié au transport multimodal, le nouveau hub logistique de Dourges (62), opérationnel depuis novembre 2020, renforce l'axe ferroviaire Nord-Sud opéré par GEODIS. D'une superficie de 35 000 m² dont un entrepôt sécurisé de 10 000 m² longeant les voies ferrées, la nouvelle plateforme rail-route est dotée de 21 quais côté camions et permet de charger simultanément 16 wagons, soit un demi-train. Les deux trains quotidiens (un dans chaque sens) à destination du hub d'Avignon, pour des clients notamment du secteur de la grande distribution, représentent l'équivalent de 100 camions complets sur la route, pour une réduction jusqu'à 75% des émissions de gaz à effet de serre.

5.1.4 Proposer une offre de transport accessible à tous

5.1.4.1 Contexte

Rendre le train plus accessible à toutes les catégories de voyageurs devient un enjeu vital à l'heure de l'ouverture à la concurrence et du low cost. Mais aussi de la crise sanitaire qui a restreint fortement les déplacements en France et en Europe et remet durablement en cause les habitudes de déplacements, notamment professionnels. La SNCF y répond en proposant une offre diversifiée, adaptée, à des tarifs accessibles.

5.1.4.2 Nos engagements

Développer des offres de mobilité à des tarifs accessibles et personnalisés.

5.1.4.3 Politiques et actions

Pour répondre aux besoins de chacun de ses clients et rendre la mobilité plus inclusive, la SNCF a mis en place en mai 2019 de nouvelles cartes de réduction, plus simples et plus avantageuses, pour les trains TGV et INTERCITÉS. En 2019, 113,5 millions de clients ont voyagé à grande vitesse en France et en Europe avec la SNCF.

L'année 2020 fut une année à part avec des mois de grèves jusqu'en février, suivis en mars d'une crise sanitaire sans précédent qui a restreint très fortement les déplacements en France et en Europe. La SNCF y a fait face, en adaptant l'offre à la demande et aux restrictions

de déplacement du Gouvernement. L'entreprise a continué à proposer toujours plus de prix bas pour permettre au plus grand nombre de voyager : 1,5 millions de billets TGV INOUI, OUIGO et INTERCITÉS à moins de 50 € ont par exemple été mis en vente pour les fêtes de fin d'année, soit 1 billet sur 3 et +15% par rapport à Noël 2019.

La SNCF a également permis les échanges sans frais de tous les billets TGV INOUI, OUIGO et INTERCITÉS tout au long de la crise.

Par ailleurs, Voyages a lancé depuis 2019 une démarche de simplification du système de tarification TGV : il s'agit de rendre les offres plus simples, plus accessibles en réduisant notamment la perception de cherté mais aussi plus attractives pour reconquérir les clients et en attirer de nouveaux. Ce chantier est d'autant plus important dans un contexte de crise et sera accentué dès 2021 grâce à un travail de co-construction avec toutes les parties prenantes (collaborateurs internes, experts économiques, associations d'usagers...).

Depuis septembre 2020, TER s'engage avec son programme PlaneTER, aux côtés des régions. Objectif : inciter les clients à laisser leur voiture au garage et leur faire préférer le train avec des gammes tarifaires attractives, des nouveaux moyens pour faciliter l'achat de billets. Et aussi des approches type « Optim'TER » permettant aux régions de reconcevoir l'offre sur la base de besoins de mobilité exprimés avec des solutions plus adaptées aux lignes de desserte fines des territoires (dessertes, fréquence, services, connexions, etc.).

La grande vitesse à prix abordable

Après avoir déjà fait voyager 17 millions de voyageurs en 2019, l'offre TGV à petits prix OUIGO élargit sa couverture et propose de nouvelles destinations en France. Depuis juin 2020, le cœur de Lyon est ainsi desservi avec trois allers-retours quotidiens depuis trois gares franciliennes (Paris-Marne-La-Vallée-Chessy, Paris Gare de Lyon et Paris Aéroport Roissy CDG 2) et à partir de 16 € pour les adultes et 8 € pour les enfants.

OUIGO proposera en 2021 de nouvelles destinations vers les Alpes à partir de 10 € pour les adultes et au tarif fixe de 5 € pour les enfants. Pendant la saison hivernale, des trains OUIGO circuleront donc entre l'Aéroport Roissy-Charles-de-Gaulle, Marne-la-Vallée et Bourg-Saint-Maurice.

Et pour offrir une mobilité durable aussi en Europe, la SNCF lance une offre OUIGO en Espagne à partir du 10 mai 2021, si la situation sanitaire le permet. OUIGO, adapté au marché espagnol, proposera cinq allers-retours quotidiens entre Madrid et Barcelone, en desservant également Saragosse et Tarragone à bas prix : une offre à partir de 9 € avec gratuité pour les enfants jusqu'à 3 ans et un tarif de 5 € pour ceux de 4 à 13 ans.

Des boutiques mobiles TER pour aller à la rencontre des clients

TER expérimente de nouveaux moyens pour faciliter l'achat de billets et donner l'idée du train, non seulement là où il n'y a pas de guichets ni d'automates mais aussi auprès des 25% de Français qui n'ont pas de smartphone. La SNCF multiplie ainsi les points de vente par téléphone avec les centres de relation clients situés en régions qui peuvent vendre des billets et les envoyer par courrier

depuis 2019. Elle expérimente également le visio-guichet à Pont-L'Évêque, Challans et Cholet.

Les points de vente physiques sont aussi déployés via les boutiques mobiles, des véhicules qui circulent dans quatre régions (Pays-de-la-Loire, Bretagne, Nouvelle-Aquitaine et Grand-Est) et stationnent dans les lieux de vie comme les marchés. De plus, des magasins comme les épiceries multi-services, marchands de journaux ou offices de tourisme vendent les billets TER dans le cadre d'un contrat commercial à l'aide d'une application (Mobileo).

Opération petits prix TER pour favoriser le retour au train à l'été

Pour relancer le tourisme en train, après la période de confinement, où les Français étaient tentés de choisir la voiture, Ter a lancé une opération estivale spécial petits prix avec toutes les régions de France. La campagne invitait à visiter la France en TER était intitulée « 2 millions de billets à moins de 10 € ». Elle a été relayée par tous les canaux de communication classiques (médias, affichage...) et digitaux (OUI.sncf, sites TER, réseaux sociaux...). Le dispositif avait prévu une carte interactive valorisant plus de 2000 sites régionaux accessibles en TER.

Bilan : 2,4 millions de billets vendus. En outre, 68 000 Pass jeunes mensuels « TER de France » à 29 € ont été vendus dans la période estivale. Ce sont 2/3 des jeunes qui n'auraient pas voyagé sans cette offre.

Indicateur clé

	2018	2019	2020
Taux de satisfaction client (Baromètre image SNCF) (%)	68,00	73,00	70,00

En chiffres : le taux de satisfaction client (en situation normale et perturbée) en 2020 :

- 84% pour TGV INOUI (vs 82% en 2019) et 84% pour OUIGO.

5.1.5 Favoriser l'accès à la mobilité en autonomie

5.1.5.1 Contexte

La loi du 11 février 2005 sur les droits fondamentaux des personnes en situation de handicap inscrit de fait l'accessibilité dans la stratégie du Groupe. Les besoins de mobilité en autonomie sont en croissance avec le vieillissement de la population.

5.1.5.2 Nos engagements

Couvrir 730 points d'arrêt nationaux et régionaux en France sur la période 2016-2025 dans le cadre des engagements pris dans les Agendas d'Accessibilité Programmée (Ad'AP), lancés par l'État en 2014. Le Schéma Directeur National d'Accessibilité – Agenda d'Accessibilité Programmée (SDNA-Ad'AP) validé par arrêté du ministre des Transports, paru au Journal Officiel le 18 septembre 2016.

Développer l'accessibilité numérique des médias SNCF notamment pour les clients malvoyants et malentendants.

5.1.5.3 Politique et actions

Depuis plus de 15 ans, le Groupe multiplie les actions pour permettre à tout le monde, y compris aux personnes en situation de handicap et à mobilité réduite, de voyager dans des conditions optimales d'accessibilité et de confort. Et depuis 2014, le dispositif Ad'AP prévoit des interventions à plusieurs niveaux. Le Groupe déploie ainsi

des travaux d'adaptation pour rendre les quais et les bâtiments accessibles (cheminement, signalétiques, guichets ou espaces d'information et de vente...). À noter que l'État a décidé de consacrer 120M€ dans le cadre du plan de relance ferroviaire afin de soutenir la mise en accessibilité des gares. En complément, des services d'assistance sont à disposition afin d'aider les voyageurs dans la montée et la descente du train. Les agents en contact avec les clients dans les gares et dans les trains, dont le personnel de sûreté ferroviaire, sont donc formés aux besoins spécifiques des personnes en situation de handicap et à mobilité réduite y compris les agents de la SUGE.

Par ailleurs, des progrès sont réalisés pour rendre les applications et sites internet utilisables par tous. Ainsi, dans l'Assistant personnel SNCF, une fonctionnalité « annonces à bord » permet désormais aux déficients auditifs de communiquer avec le chef de bord.

Des services ferroviaires toujours plus accessibles

Le bilan intermédiaire du SDNA-Ad'AP de 2015-2025, disponible sur le site SNCF www.accessibilite.sncf.com, montre que, sur la période 2015-2018, 90% des engagements pris en matière d'accessibilité ont été tenus.

- 51 gares sur 160 en accessibilité totale, depuis les bâtiments voyageurs jusqu'aux quais
- 109 points d'arrêts restants d'ici 2025, un objectif atteignable
- 31% de l'objectif réalisé en 4 ans
- 129 bâtiments voyageurs terminés
- 60 quais mis aux normes
- 93 millions d'euros investis, soit 92% de l'objectif.

La SNCF est entrée dans la période 2 de la réalisation du SDNA-Ad'AP, qui s'étend du 1er janvier 2019 au 31 décembre 2021. Un bilan de cette période 2 sera donc réalisé mi-2022.

Indicateur clé

	2018	2019	2020
Taux d'avancement de la mise en accessibilité des gares (%)		39,50	45,30

Nouveau protocole entre la SNCF et les associations de PMR

Le Conseil consultatif pour l'accessibilité (CCPA) du 8 octobre dernier a donné lieu à la signature d'un nouveau protocole de concertation. C'est le troisième protocole en 15 ans signé entre la SNCF et des associations représentatives du monde du handicap. Avec ce texte, en vigueur jusqu'en 2024, les associations de PMR avec lesquelles la direction de l'Accessibilité SNCF avait l'habitude de co-construire l'accessibilité du transport public, deviendront également les interlocuteurs privilégiés des nouveaux transporteurs qui candidatent pour exploiter des lignes de train sur le réseau français.

Le Conseil consultatif a été aussi l'occasion pour l'entreprise d'annoncer la réalisation d'un schéma pluriannuel d'accessibilité numérique 2020-2022 qui améliorera la navigabilité des sites et applications du groupe SNCF. Pour respecter cet engagement, e.SNCF a recruté cinq personnes en reconversion qui seront

formées aux audits d'accessibilité numérique pour appuyer toutes les directions SI et les responsables SI des différents métiers dans la mise en accessibilité de leur parc applicatif.

SNCF poursuit son engagement vers plus d'accessibilité numérique

OUI.sncf, Ouigo.com, sncf.com, transilien.com, En Gare, alerte 3117 ou encore les applications mobiles... Entre les sites destinés au grand public et ceux permettant aux agents d'assurer leurs missions, le groupe SNCF gère plus de 200 sites internet et applications mobiles.

L'accessibilité numérique étant l'affaire de tous, e.SNCF se devait d'engager le maximum de collaborateurs de la filière numérique pour inscrire l'accessibilité au cœur des pratiques et tendre vers un monde digital plus inclusif. Cette ambition a permis de formaliser un schéma directeur d'accessibilité numérique pour les années 2020-2022.

Parmi les règles fixées dans ce nouveau schéma :

- La nomination de référents pour l'accessibilité numérique dans chaque direction digitale des différentes sociétés anonymes.
- Le financement d'une formation pour apprendre le métier d'auditeur en accessibilité à cinq premiers salariés en reconversion. Ils seront ensuite au service des différentes entités du Groupe pour évaluer les actifs logiciels et proposer des actions correctives.
- La mise à disposition par l'école numérique de e.SNCF de modules de formation, destinés à sensibiliser tous les salariés et à faire monter en compétences les acteurs du numérique sur les sujets techniques.

Ces modules ont été déployés dans le cadre de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées en novembre 2020.

Keolis forme ses collaborateurs au handicap

Pour Keolis, engagé depuis 2018 dans une politique accessibilité Groupe, sensibiliser ses collaborateurs aux enjeux de l'accessibilité, partager les bonnes pratiques dans toute la chaîne de valeur et, plus globalement, changer le regard porté sur les handicaps et fragilités est un enjeu central et concurrentiel. L'institut interne de formation de Keolis propose six formations autour de l'accueil, l'accompagnement et le savoir-être commercial envers les clients-voyageurs en situation de handicap.

À l'occasion d'une journée internationale dédiée à la langue des signes, des outils Groupe ont été créés afin de sensibiliser les collaborateurs, comme une web conférence sur les fragilités auditives en français et en anglais, une vidéo de sensibilisation des agents terrain et un livret de signes de politesse et spécial transport ainsi que quelques conseils pour pouvoir communiquer avec une personne sourde et/ou malentendante, même si on ne maîtrise pas la Langue des Signes Française (LSF).

Les filiales ont poursuivi leurs actions, comme sur le réseau de Keolis Quimper, qui a organisé des formations sur les handicaps invisibles (myopathies, maladies de Parkinson ou d'Alzheimer, arthrose, polyarthrite, accident vasculaire cérébral, maladie psychique, etc.) à destination des conducteurs et agents en contact clientèle. Les objectifs : approche de la notion de « mobilité réduite » et de ses conséquences dans le transport, et acquisition des attitudes dans l'accueil des personnes en situation de handicap afin d'améliorer la

qualité de service attendue vis-à-vis de ce public. Plusieurs mises en situation ont été proposées sur la base du parcours client : simulateur de vieillesse et de handicap, mise à disposition de lunettes de simulation de six différentes formes de malvoyance, simulation de troubles de l'audition, manipulation de fauteuils roulants électriques et manuels, parcours...

5.1.6 Protéger les personnes

5.1.6.1 Contexte

À l'heure où la vigilance attentat s'impose à tous et le contexte de crise sanitaire nécessite un strict respect des mesures gouvernementales, les enjeux de sûreté des transports en commun ont été accrus et ont nécessité une implication forte des personnels contribuant aux missions de prévention, de contrôle et de sûreté sur les réseaux.

5.1.6.2 Nos engagements

Veiller à la tranquillité et sécurité des voyageurs par une politique de sûreté ciblée.

5.1.6.3 Politique et actions

La SNCF doit assurer la sécurité de ses voyageurs et des marchandises qui lui sont confiées par les chargeurs. Elle conduit pour cela une politique globale de sûreté intégrée, associant les moyens internes, un partenariat avec les forces de sécurité intérieures (police, gendarmerie, douanes) et les parquets, et le recours à des sociétés privées de sécurité pour les missions de gardiennage, dans une optique de co-production de sûreté. Les moyens humains sont au cœur du dispositif, ainsi la SNCF s'attache à déployer des outils technologiques et des organisations adaptées pour améliorer leur efficacité et protéger au mieux les personnes et les biens.

La SNCF dispose d'un service interne de sécurité de 2 800 personnes, la Surveillance générale, réparties sur l'ensemble du territoire national, susceptibles d'intervenir pour l'ensemble des acteurs du système ferroviaire, conformément à la législation.

La lutte active contre les incivilités s'accompagne aussi d'actions de prévention auprès des jeunes.

La médiation sociale en prévention des incivilités

Même si elles peuvent apparaître bénignes, les incivilités (utilisation d'appareils sonores, retenue des portes, cigarettes dans les gares ou dans les trains, dégradations diverses) nuisent à la sérénité des déplacements et constituent parfois un frein à l'utilisation des transports en commun. Le désagrément provoqué est d'autant plus fort qu'il se produit dans un milieu confiné.

En prévention, Transilien déploie en Île-de-France des médiateurs sociaux pour aller au contact des voyageurs et apaiser les tensions au quotidien. Par le dialogue, ils peuvent faire adopter des comportements plus compatibles avec les usages de la vie en société. Dans le cas contraire, les agents de la sûreté ferroviaire interviennent pour verbaliser les contrevenants, auteurs d'infractions.

En 2020, beaucoup d'incivilités étaient liées au non-respect des règles sanitaires et ont conduit les équipes de sûreté à verbaliser les personnes circulant sans masque de protection ou sans attestation sur le réseau ferroviaire quand les rappels à la règle se sont révélés infructueux. Cette mobilisation a contribué à l'absence de « clusters » de contamination à la Covid-19 dans les transports.

Modernisation des outils de la sûreté ferroviaire et davantage de moyens cynotechniques

Les quelque 2 800 agents du service de sûreté SNCF (la Surveillance générale) ont commencé à être dotés en 2020 de nouvelles radios en réseau privé, et de nouveaux smartphones à grande autonomie. Ces outils facilitent les communications avec le poste de commandement, lui-même en relation avec les forces de l'ordre.

Les équipes opérationnelles sont également progressivement équipées de caméras dites « piétons » qui permettent d'enregistrer les images et le son lors d'une intervention. Ces caméras, mises en œuvre dans le strict respect du cadre légal, se révèlent très utiles pour éviter la montée des tensions lors de l'exercice des missions et consolider le traitement judiciaire en apportant des éléments de preuve.

La diffusion de ces nouveaux outils (radios 4G, smartphones de nouvelle génération, caméras-piétons) sera achevée en 2021.

Par ailleurs, la SNCF poursuit son effort en moyens cynotechniques. Les équipes internes sont désormais au nombre de 36 et interviennent pour 1/4 des objets délaissés dans les gares et trains. L'intervention des équipes cynotechniques de détection d'explosifs permet de « qualifier » un objet délaissé et de limiter les perturbations de la circulation des trains que nécessitent les interventions des forces de l'ordre. Près de 100 000 minutes « perdues », pendant lesquelles les trains n'auraient pu circuler, ont ainsi été évitées en 2020.

Une attention particulière aux violences faites aux femmes

Les études menées ces dernières années révèlent que 87% des femmes empruntant les transports en commun déclarent avoir été victimes de harcèlement sexiste (1) que 6 femmes sur 10 craignent une agression ou un vol dans les transports franciliens contre 3 hommes sur 10 (2), et que de nombreuses femmes ont déjà changé leurs habitudes de transport (stratégie d'évitement).

La direction de la Sûreté SNCF a complété sa typologie (attouchements, exhibitions, propos ou comportements à connotation sexuelle, viol, voyeurisme) dans la base de données des faits recensés pour mesurer plus précisément le phénomène. Les agents de la Surveillance générale suivent une formation conçue en collaboration avec la MIPROF (Mission interministérielle de la protection des femmes). Ils travaillent étroitement avec les forces de l'ordre pour rendre plus serein le parcours de dépôt de plainte (accompagnement).

Le plan sûreté de Keolis pour restaurer la tranquillité

L'année 2020 a été marquée par le bouleversement de la crise sanitaire. Dans ce contexte, l'action de Keolis a porté sur trois axes essentiels et complémentaires :

- La prévention et la lutte contre les nuisances et la délinquance dans les espaces et à bord pour accroître la sécurité des salariés et des voyageurs.
- Ce besoin s'est trouvé renforcé au sortir du premier confinement, dès la reprise des contrôles de billets et en

raison de l'obligation du port de masque. Des tensions ont été observées entre voyageurs et à l'égard des personnels.

- Le contrôle du respect des nouvelles règles sanitaires en vigueur. Cette nouvelle mission des contrôleurs-vérificateurs contribue à restaurer le sentiment de sécurité dans les transports en commun.
- Le renforcement des partenariats opérationnels avec les autorités de police nationales et locales pour la sécurisation des transports en commun d'une part et le respect des restrictions et obligations sanitaires d'autre part. Mais aussi des partenariats avec des associations investies dans la médiation des conflits, dans la lutte contre les addictions ou dans l'accompagnement dans l'insertion des personnes en situation de précarité.
- Par ailleurs en 2020, Keolis a préparé les filiales de réseaux français au déploiement des caméras-piétons dans le cadre de la Loi d'Orientation des Mobilités (LOM). Et a piloté l'accompagnement des réseaux d'agglomérations de plus de 100 000 habitants dans le déploiement de la base nationale ISIS de recensement des incidents de sûreté.

Les interventions en milieu scolaire

Depuis plus de 20 ans, la SNCF mène des actions de sensibilisation dans les écoles, collèges et lycées pour prévenir des risques (risque électrique, traversée des voies...) et inciter aux bons comportements (réduire incivilités et actes de malveillance...) à bord des trains, en gare et dans tous les espaces ferroviaires.

Près de 200 000 jeunes sont sensibilisés chaque année par quelque 500 agents volontaires de la SNCF, tous métiers confondus, formés spécifiquement sur la connaissance des publics (différentes tranches d'âge) et les messages de prévention à faire passer selon leur le niveau de scolarité.

La SNCF intervient dans les établissements à proximité des emprises ferroviaires ou lorsque des comportements à risques ou incivils ont été signalés. Les enseignants ou chefs d'établissement scolaire peuvent également solliciter l'intervention d'un agent SNCF en répondant aux campagnes d'information menées à leur attention ou en envoyant leur demande à ims@sncf.fr

Après plusieurs années de démarches spontanées auprès des publics scolaires, un partenariat entre la SNCF et le ministère de l'Éducation nationale a été officiellement signé en 2006 et renouvelé en 2016 pour pérenniser ce dispositif intitulé « Voyageur et Citoyen ».

La Covid-19 et les trains du quotidien

Des coupons d'accès au TER pour respecter la distanciation physique

Afin de respecter les mesures de distanciation à bord des TER, dans le cadre du déconfinement, et garantir aux voyageurs un voyage serein, des règles particulières d'accès ont été mises en place le 11 mai 2020 dans plusieurs régions (Bourgogne-Franche-Comté, Centre-Val de Loire, Hauts-de-France, Normandie, Occitanie). Pour emprunter certains trains très fréquentés, les voyageurs

1 Enquête sur le harcèlement sexiste et les violences sexuelles faites aux femmes dans les transports publics, Fédération nationale des associations d'usagers des transports – Fnaut – 2016. Dans cette étude, la FNAUT définit le harcèlement sexiste : « Le harcèlement sexiste recouvre les violences sexuelles, les faits susceptibles d'être incriminés pénalement en tant que harcèlement sexuel, ainsi que des comportements qui s'en situent

à la marge (regards insistants, commentaires, sifflements) ou qui sont isolés (le délit de harcèlement sexuel n'étant constitué, pour certains faits, qu'en cas de comportement répété). »

2 Enquête Victimation et sentiment d'insécurité en Ile de France, Institut d'aménagement et d'urbanisme (IAU) – 2016

devaient être munis d'un coupon d'accès en complément de leur titre de transport valide (billet ou abonnement).

L'objectif de cette mesure étant de réguler la fréquentation à bord mais aussi en gare afin d'éviter les attroupements, le coupon était disponible uniquement en ligne. Et gratuitement sur le site TER, l'Assistant SNCF ou l'appli OUI.sncf dans les trois jours précédant le voyage. La liste de ces 614 trains à accès limité était consultable sur le site TER de chaque région. Les clients en difficulté pouvaient obtenir de l'aide à distance auprès du Centre de Relation Client TER.

Une stratégie de réassurance sanitaire sur les lignes Transilien

Depuis mai 2020, Transilien a fortement communiqué sur les nombreuses mesures prises pour la protection des voyageurs (adaptation des équipements de vente, informations sur le respect de la distanciation et des gestes barrières ou encore renforcement du nettoyage et de la désinfection en gare et à bord).

Par ailleurs, une stratégie de réassurance a été engagée dès l'été via la campagne #C'estPasLoinEnTrain. Celle-ci promeut le tourisme francilien afin d'inciter les voyageurs à reprendre confiance dans les transports du quotidien et d'accompagner à l'automne 2020 la reprise progressive de l'activité économique sur le territoire.

Enfin, sur le réseau Transilien, la crise sanitaire a confirmé un diagnostic partagé avec la région Île-de-France : celui de l'engorgement de certaines lignes. À travers son expertise en Mass Transit, Transilien a fait valoir l'intérêt du lissage des heures de pointes et des jours de télétravail sur l'ensemble de la semaine. Plusieurs chartes d'engagements ont été signées en ce sens avec les entreprises et partenaires institutionnels de zones d'emploi majeures comme Plaine Commune ou la Défense.

Indicateurs clés

	2018	2019	Déc 2019 à Nov 2020
Atteintes physiques envers les clients et agents SNCF et vols simples contre les clients (nb)	10 365	12 064	9 257
Actes de malveillance contre les biens et le patrimoine financier (nb)	21 747	21 265	17 793
Actes d'incivilités et infractions à la législation (nb)	160 441	207 980	267 234

Le nombre d'atteintes aux clients et agents enregistre une baisse en 2020 qui est inférieure à celle des réductions du nombre de voyageurs, notamment dans les trains de la vie quotidienne, depuis le début du 1er confinement fin mars 2020. Cette évolution traduit une adaptation du comportement de certains individus à la situation induite par le confinement (actions plus directes pour les vols notamment). Les actes contre les biens, et notamment contre les infrastructures, ont connu une baisse significative. La très forte croissance des incivilités et infractions est totalement imputable à l'infraction de non-port du masque apparue cette année.

5.1.7 Faciliter et encourager la mobilité bas-carbone pour contribuer à l'atteinte de l'objectif français de neutralité en 2050

5.1.7.1 Contexte

Avec 10% des voyageurs et marchandises transportés pour seulement 0,6 % des émissions de CO2e sur les 30% que représente le secteur des transports, le ferroviaire est l'un des modes de transports les plus respectueux de l'environnement. Face à l'urgence climatique, le Groupe entend favoriser notamment l'usage du train pour réduire l'empreinte carbone du secteur des transports avec des outils d'information.

5.1.7.2 Nos engagements

Sensibiliser nos clients à des solutions de mobilité toujours plus respectueuses de la planète grâce à des outils pour faciliter le choix des transports multimodaux bas-carbone.

5.1.7.3 Politiques et actions

Lorsqu'un voyageur prend le train, il émet 30 fois moins de gaz à effet de serre qu'en voiture, et 80 fois moins qu'en avion (trajet de 500Km- source ADEME). Il en est de même lorsqu'une entreprise achemine ses marchandises en train plutôt que par la route (9 fois moins – source CER). La SNCF veut capitaliser sur ces caractéristiques bas-carbone pour renforcer sa contribution à l'atteinte de l'objectif de neutralité carbone à 2050 de la France. A fortiori dans une perspective d'augmentation possible de la mobilité des voyageurs et des marchandises de 20% d'ici à 2050. Le lancement en 2019 de l'Assistant SNCF en est une bonne illustration.

Cet assistant personnel des mobilités facilite en effet les déplacements multimodaux et donne une meilleure visibilité des trajets bas-carbone. La plateforme digitale, ouverte à tous les opérateurs de transport externes, vise trois objectifs : réduire la crise environnementale, diminuer les congestions de trafic automobile autour des agglomérations et proposer des solutions de transport dans les territoires peu densément peuplés. Régulièrement améliorée pour s'enrichir de nouvelles offres au service de mobilités durables, partagées et collectives, elle est utilisée par 15 millions de voyageurs. Pour simplifier encore plus les mobilités de ses clients, la SNCF a annoncé pour fin 2021 la création d'une application unique, fusionnant OUI.sncf et l'Assistant SNCF.

Les étiquettes carbone TER

Conçues sous la forme du système de notation universel de A à F comme pour l'électroménager, elles affichent sur chacune des 680 lignes régionales les résultats des émissions de CO2e produites pour un voyageur par kilomètre et des comparatifs avec d'autres modes de transport.

L'occasion pour les clients de mieux prendre conscience de l'impact positif du train dans leurs déplacements, et pour les équipes SNCF de mesurer le progrès de toutes leurs actions en faveur du zéro émission.

Le calculateur d'émissions de GEODIS

GEODIS, la société de transport et logistique du Groupe, a mis en ligne son calculateur pour évaluer l'impact environnemental du transport de marchandises. En accès libre sur le site de GEODIS, depuis l'automne 2020, le calculateur mesure les émissions de polluants et de gaz à

effet de serre produits par un flux en comparant différents modes de transports (transport aérien, ferroviaire, routier, maritime, fluvial...). Pour chaque expédition de marchandises, il donne une vue d'ensemble des différentes options possibles. Ce qui permet aux clients de choisir le transport le plus respectueux de l'environnement. Les calculs tiennent compte de la masse des marchandises transportées, de leur origine, de la destination ainsi que du mode de transport et l'outil établit une évaluation chiffrée.

La mise à disposition de cet indicateur, développé avec l'organisme spécialisé EcoTransIT World (méthodologie certifiée par le Global Logistics Emissions Council), est dans la droite ligne de la stratégie RSE de GEODIS, qui inclut un objectif de réduction de CO2e de 30% d'ici 2030.

Cet objectif passe notamment par l'optimisation de ses plans de transport, l'intégration d'énergies plus propres (gaz naturel et électrique) dans sa flotte de véhicules et le développement de l'utilisation du rail pour les transports multimodaux.

Indicateurs clés

	2018	2019	2020
TOTAL Émissions de gaz à effet de serre liés aux consommations d'énergie Scope 1,2 &3 (CO2e en milliers de tonnes)	3 179	3 349	2 556
dont traction ferroviaire (trains, métro, tramway)(thermique et électrique - en milliers de tonnes)	1 270	1 483	1 193
dont transports routiers commerciaux (en milliers de tonnes)	1 277	1 210	858
dont véhicules de service (en milliers de tonnes)	70	82	71
dont bâtiments (en milliers de tonnes)	562	574	434
TOTAL Émissions de GES liés aux consommations d'énergie sur Scope 1 &2 uniquement (CO2e en milliers de tonnes)	2 959	3 135	2 393

Sur l'ensemble du périmètre du Groupe SNCF, les émissions de GES sur le périmètre des consommations d'énergie ont baissé de 24% en raison de l'impact de la crise sanitaire. La baisse plus importante que sur les consommations peut s'expliquer par un impact de baisse plus fort sur les véhicules routiers thermiques fossiles plus émetteurs en émissions GES. Sur le périmètre traction ferroviaire français, les émissions de GES baissent de 20%, à 566 kt CO2e, soit l'application mécanique de l'impact COVID. Sur le périmètre consommations d'énergie traction ferroviaire SNCF Voyageurs, l'indicateur rapporté au voyageur.km, passe de 6,1 g CO2e/voy.km à 8,2 g CO2e/voy.km (+34% vs 2019). En raison de l'ampleur de la crise sanitaire, la baisse de fréquentation a été plus forte que la baisse de l'offre. Pour l'activité de fret, sur le périmètre traction ferroviaire, l'indicateur rapporté à la t.km baisse de 6%, passant de 5,5 g CO2e/t.km à 5,2 g CO2e/t.km. L'activité fret a été beaucoup moins impactée par la crise que l'activité voyageurs.

5.2 RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES ACTIVITÉS

5.2.1 Matériels roulants : moins consommer et changer d'énergies

5.2.1.1 Contexte

Le Groupe a une très bonne performance carbone et énergie, du fait du nombre de voyageurs et marchandises transportés par train, et de l'utilisation majoritaire d'énergie électrique peu carbonée. Cependant, l'entreprise est une industrie énergivore (1er consommateur industriel de France). Cela représente une dépense annuelle de l'ordre de 1,3 milliard d'euros (925 millions d'euros en 2020). Elle doit réduire ses consommations et poursuivre la transformation de sa flotte pour sortir progressivement des énergies fossiles. Des évolutions à mener dans un contexte de renchérissement du prix de l'énergie et de nouvelles obligations de mise en conformité de ses installations et matériels, avec des incidences opérationnelles et financières.

5.2.1.2 Nos engagements

Tenir une trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre en cohérence avec la Stratégie Nationale Bas Carbone de la France (SNBC) à hauteur de -30% pour l'ensemble de nos activités, de transport, entre 2015 et 2030 sur le territoire national.

Pour cela, améliorer la performance énergétique de la traction des trains de 20% entre 2015 et 2025, et augmenter la part d'énergies renouvelables dans le mix énergétique du Groupe.

En 2019, l'initiative Science Based Target (iSBT) a validé l'engagement de réduction des émissions CO2e de 26% d'ici 2030 des cinq sociétés, compatible avec l'Accord de Paris.

5.2.1.3 Politique et actions

La SNCF vise ainsi une réduction de ses propres émissions de CO2e, en identifiant dans toutes ses activités les leviers (économies d'énergie, performance énergétique, nouvelles énergies) pour les consolider dans une trajectoire commune.

Après la validation par iSBT, SNCF a lancé le projet « trajectoire neutralité carbone » et développé un outil permettant aux sociétés qui constituent le Groupe de construire des scénarios de baisse de leurs consommations d'énergie et de leurs émissions de GES. Cet outil est en phase de déploiement.

SNCF a participé, au printemps 2020, à une expérimentation pilotée par l'Ademe et le CDP visant à adapter la méthodologie ACT au secteur des transports. Cette méthode ACT vise à analyser la cohérence entre les objectifs pris par l'entreprise (validés plus via iSBT) et les moyens mis en œuvre pour y parvenir. SNCF a obtenu la note de 12A+, meilleure note du panel transport.

Concernant le verdissement des trains, de nombreux travaux sont entrés en 2020 en phase de finalisation ou d'accélération (trains hybride, à batterie, hydrogène, au biocarburant...). La SNCF développe de nouvelles pistes, à travers une approche systémique très transverse avec les acteurs institutionnels (régions, métropoles...) pour définir la meilleure offre de mobilité durable et les technologies les plus adaptées.

Par ailleurs, la signature en 2019 d'un Power Purchase Agreement pour l'achat direct d'électricité d'origine solaire produite en France (capacité de près de 150 mégawatts-crête), contribue à mieux maîtriser les

risques financiers liés au fonctionnement du marché de l'énergie et au verdissement des énergies utilisées. En s'engageant à acheter l'énergie produite par ces centrales photovoltaïques pendant 25 ans, la SNCF contribue aux ambitions nationales de la transition énergétique sur son axe de développement des énergies renouvelables, participant ainsi à l'atténuation du changement climatique, tout en réduisant le risque financier lié à la volatilité des marchés de l'énergie.

Des programmes anti-gaspi pour les trains

La conduite souple avec des phases d'accélération et décélération progressives est connue en voiture. Le même principe est appliqué à la conduite des TGV : optimiser le freinage et la sollicitation des moteurs avant l'arrêt en gare, tout en respectant les horaires. Cette opération est facilitée par un algorithme intégré dans la tablette du conducteur qui lui indique en temps réel la vitesse à adopter. Les premiers retours confirment les simulations qui estimaient le potentiel d'économie d'énergie entre 8% et 12%.

Déployée en 2020 pour les TGV, la formation des conducteurs à l'écoconduite avec l'outil « Opti-conduite » sera ensuite généralisée à tous les trains.

D'autres gestes anti-gaspi sont appliqués comme l'éco-stationnement. Pour le TGV, il permet de temporiser la fermeture des portes afin de limiter les déperditions d'énergie (il sera pratiqué en 2021). Pour les trains du quotidien, il réduit le temps de maintien sous-alimentation électrique des rames, sans nuire à la régularité ni à la capacité d'entretien ou de nettoyage des trains à l'atelier.

Un simulateur carbone pour les projets ferroviaires

Depuis février 2020, un outil de bilan carbone pour les projets, Tuvalu, est utilisé en amont des gros chantiers de renouvellement des infrastructures. L'objectif est de permettre aux équipes de mesurer le bilan carbone de leur projet de travaux et d'en réduire l'impact, en évaluant le poids carbone de leurs choix de conception. A terme, l'utilisation de Tuvalu doit permettre à l'entreprise d'améliorer sa connaissance du profil carbone de ses différentes familles de travaux et de réduire l'empreinte carbone de ses chantiers.

Le verdissement des trains

Pour sortir du diesel à l'horizon 2035, la SNCF poursuit sa collaboration avec les constructeurs pour développer des matériels toujours moins polluants.

Les trains hybrides bi-modes déployés d'ici 2022.

Équipés de batteries Li-ion qui réutilisent l'énergie de freinage du train.

Résultat : une réduction de 20% de la consommation d'énergie et d'émissions polluantes ainsi qu'une diminution des coûts au km.

Une première rame circulera en essai en 2021 et en service commercial dès l'année suivante dans les Régions Occitanie, Grand-Est, Nouvelle-Aquitaine et Centre-Val de Loire.

Les trains à batteries rechargeables d'ici à 2023. La transformation d'anciens trains bi-mode électrique-diesel

en bi-mode batterie-caténaire leur permettra de récupérer, eux aussi, de l'énergie de freinage, d'économiser celle des caténaires et surtout de rouler à l'électrique sur tous types de voies grâce à une autonomie de 80 km.

Plusieurs Régions (Sud, Occitanie, Nouvelle-Aquitaine, Hauts-de-France) ont signé un protocole d'intention pour une expérimentation en 2022 de trains à batteries rechargeables.

Les trains à hydrogène en 2025. Avec un hydrogène produit à base d'énergie renouvelable, c'est la solution pour une motorisation zéro émission (CO₂e, polluants, particules fines) puisque cette innovation n'émet que de la vapeur d'eau.

Les premières circulations expérimentales sont envisagées pour 2023 dans plusieurs Régions (Occitanie, Bourgogne-Franche-Comté, Auvergne Rhône-Alpes et Grand-Est) et la mise en service d'une première série de 14 rames en 2025.

Le TGV M d'ici à 2024. Les nouvelles rames permettront une réduction de la consommation d'énergie de 20% notamment grâce au renvoi d'énergie vers la caténaire lors du freinage et à la forme aérodynamique du train. L'autre grand plus : un bilan carbone amélioré de 32% par rapport aux rames actuelles.

Des RER électriques en projet. Le Smartilien est un projet de RER Transilien hybride électrique qui, grâce à un système de récupération d'énergie au freinage, permettrait un gain d'énergie de 30%. En outre, il n'émettrait quasiment plus de particules fines et améliorerait la qualité de l'air dans les gares souterraines. En cours de modélisation sur la ligne C, il pourrait être développé d'ici 2024.

Le recours aux biocarburants, notamment à base de colza. Les essais réalisés en 2019 montrent des résultats prometteurs avec des réductions significatives des émissions de gaz à effet de serre (- 60 %) et une diminution des particules fines. Autre avantage : il ne nécessite pas d'adaptation sur le matériel actuel (rames Regiolis) et pourrait être expérimenté dès 2021.

C'est une solution rapide et transitoire pour réduire les émissions polluantes en attendant le déploiement de technologies comme l'hydrogène.

Les engagements bas-carbone de GEODIS

GEODIS, leader mondial du transport et de la logistique, s'est engagé à réduire de 30 % ses émissions de CO₂e d'ici 2030. Dans cette perspective, GEODIS a déployé un programme axé notamment sur la baisse de ses consommations de carburant (sensibilisation des conducteurs et chasse aux kilomètres à vide), sur le développement de motorisations et énergies alternatives (biocarburant type B100, biogaz...), sur des partenariats avec ses principaux sous-traitants et le développement de solutions "bas-carbone" pour ses clients (déploiement de véhicules à faibles émissions et d'infrastructures énergétiques).

En s'associant en 2019 au programme « Engagements Volontaires pour l'Environnement – Transport et Logistique » (EVE) initié par l'ADEME, GEODIS ROAD

Transport engage ses équipes, mais aussi tous les acteurs de sa chaîne de transport de marchandises – du client au partenaire de transport - dans une même démarche de réduction de l'impact environnemental de ses activités et vise une amélioration de 6% de sa performance environnementale. En outre, en rejoignant en 2020 l'ECTA (European CleanTrucking Alliance) aux côtés de 20 autres entreprises, GEODIS veut contribuer à faire bouger les lignes en faveur de la décarbonation du transport routier dans l'Union européenne.

Keolis : expert technique des réseaux de bus électriques

Le groupe Keolis exploite plusieurs réseaux véhicules à énergies alternatives au diesel ou à l'essence, dont des bus électriques en France et à l'international et propose son expertise technique en la matière aux autorités organisatrices pour répondre à leurs besoins de transition énergétique et carbone des villes et territoires.

Ainsi en 2020, deux importants réseaux sont entrés en exploitation :

- Le 1er décembre, la filiale norvégienne de Keolis a débuté l'exploitation du réseau de bus 100% décarboné de Bergen. La flotte du réseau comprend 102 bus électriques, 10 trolleybus et 26 bus fonctionnant à l'huile végétale hydrotraitee (HVO).
- Le 13 décembre, la filiale néerlandaise de Keolis a lancé l'exploitation des 246 bus électriques dans les provinces de Gelderland and Overijssel.

Ces lancements s'ajoutent aux déploiements de ces dernières années (Reno/Foothill/Greensboro (Etats-Unis), Amiens et Pau (France) et préparent ceux à venir (Copenhague au Danemark, Göteborg en Suède).

Keolis accompagne ainsi les autorités organisatrices dans l'optimisation globale de leur service de mobilité aux voyageurs. Depuis la conception jusqu'à l'asset management (gestion d'actifs) en passant par la mise en service, l'exploitation et la maintenance. Son offre intègre aussi les questions de robustesse d'exploitation, de déploiement des infrastructures nécessaires, de la qualité du service aux usagers et bien évidemment de l'économie globale du système.

La grande vitesse internationale bas-carbone

En octobre 2020, Eurostar a lancé son premier service direct entre les Pays-Bas et Londres avec un train à grande vitesse émettant 86 % de carbone en moins par passager que le trajet aérien équivalent. Eurostar renforce ainsi la position du train à grande vitesse comme le choix le plus écologique pour les voyages européens de courte distance. La partie britannique de tous les trajets est désormais alimentée par des énergies renouvelables.

Indicateurs clés

	2018	2019	2020
Consommation d'énergie total en (GWh)	17 119	17 899	14 069
Consommation d'énergie pour la traction ferroviaire (en GWh)	9 756	10 558	8 444
Consommation de carburants des véhicules routiers des flottes commerciales (en GWh)	4 440	4 297	3 099
			222
Consommation d'énergie des véhicules routiers de service (en GWh)	219	256	
Consommation d'énergie des bâtiments (en GWh)	2 704	2 789	2 304

Sur l'ensemble du périmètre du Groupe SNCF, les consommations d'énergie baissent de 21% entre 2019 et 2020, ce qui s'explique dans l'ensemble par l'impact de la crise sanitaire inédite, les effets de périmètre sont non significatifs. Pour le périmètre traction ferroviaire français, les consommations représentent 6 292 GWh et ont baissé de 21% par rapport à l'année passée, la crise ayant occasionné une baisse de l'offre.

5.2.2 Bâtiments : moins consommer et changer d'énergies

5.2.2.1 Contexte

Avec 25 000 bâtiments (hors gares et infrastructures) dont 8,2 millions de m² de locaux d'activité tertiaire, industrielle et ferroviaire (Hors gares et quais) et 95 000 logements dont 90 000 logements sociaux, la SNCF gère un patrimoine considérable.

Le Groupe, via SNCF Immobilier, relève le défi de réduire la consommation d'énergie d'un parc immobilier diversifié (bâtiments tertiaires, ateliers de maintenance, logements, etc.), souvent ancien. La contribution à la transition énergétique est un axe majeur de la politique immobilière de l'entreprise. Elle passe par la maîtrise des consommations sur le bâti existant, le développement des énergies renouvelables et de bâtiments, logements et quartiers bas-carbone.

5.2.2.2 Nos engagements

Tenir une trajectoire, en cohérence avec la SNBC, de réduction des émissions de CO2e de 50% pour le parc immobilier en 2030, sur le territoire national, par rapport à l'année de référence 2015.

Pour cela, améliorer la performance énergétique du parc immobilier de 20% entre 2015 et 2025 et développer les énergies renouvelables notamment pour l'autoconsommation.

5.2.2.3 Politique et actions

La stratégie de réduction des émissions de CO2e s'appuie sur le projet « trajectoire neutralité carbone » avec un outil permettant de construire des scénarios de baisse des consommations d'énergie et des émissions de GES. Cet outil est en phase de déploiement.

Des gisements d'économie sont identifiés sur les sites les plus énergivores pour réduire la facture énergétique. Le Groupe s'emploie ainsi depuis plusieurs années à supprimer les chaudières au fioul dans les bâtiments existants, à éradiquer les "passoires thermiques" dans le parc de logements, à intégrer des engagements de performance énergétique dans les contrats de maintenance et à utiliser davantage d'énergies

renouvelables, en les développant notamment sur son patrimoine foncier.

Quant aux bâtiments neufs ou rénovés, l'entreprise adopte systématiquement une démarche d'éco-conception et de mutualisation des énergies.

En effet, SNCF Immobilier et ses filiales ICF Habitat, Espaces ferroviaires et S2FIT, œuvrent à la transition écologique en concevant des quartiers et des logements durables ainsi que des usines performantes.

Plusieurs opérations en témoignent : la requalification de l'emprise ferroviaire Les Messageries (Paris 12e), qui va laisser la place à un nouveau quartier bas-carbone, la réalisation du technicentre de Rennes, dont la consommation d'énergie a diminué de 40% dès la première année, ou encore la construction de deux nouveaux technicentres : ceux de Romilly-sur-Seine (Aube) et de Vénissieux (Rhône), certifiés Haute Qualité Environnementale.

Quant aux gares, SNCF Gares & Connexions s'engage dans un plan ambitieux de réduction de ses consommations énergétiques et de développement des énergies renouvelables, notamment via la solarisation de ses actifs immobiliers. SNCF Gares & Connexions vise ainsi l'autoconsommation de son énergie d'ici à 2050.

Objectif basse consommation dans le parc industriel et ferroviaire

Dispersés sur plus de 2 000 sites, les quelque 25 000 bâtiments (hors gares) ont une moyenne d'âge de 74 ans. Energivores, ils représentent un montant annuel d'environ 1 milliard d'euros de charges.

Réduire leur consommation passe entre autres par la mutation des chaudières fioul vers une énergie alternative (gaz, pompes à chaleur, bois), à l'exemple du technicentre du Landy à Saint-Denis (93), alimenté en 2018 par un système de chauffage biomasse économe en énergie.

L'amélioration de la performance énergétique du parc immobilier passe également par des rénovations en profondeur, comme le prévoit le programme de modernisation des sites de maintenance du matériel roulant, « Usines du futur 4.0 », entamé ces dernières années.

Ainsi le technicentre d'Hellemmes (Nord), a été certifié en 2020 Bâtiment à énergie positive (BEPOS) et labellisé E+C-. Outre une isolation thermique performante, il intègre une centrale photovoltaïque de 6 000 m² en toiture visant l'autoconsommation énergétique et la production d'eau chaude sanitaire.

Les nouveaux technicentres de Romilly-sur-Seine (Aube) et Vénissieux (Rhône) ont quant à eux été conçus en vue de la certification Haute Qualité Environnementale (HQE) obtenue respectivement en 2019 et 2020. Isolation thermique, panneaux photovoltaïques (pour Romilly), climatisation des locaux tertiaires et industriels, isolation acoustique entre autres, leur permettent d'atteindre le niveau HQE Excellent en éco-construction et en éco-gestion. Le programme continue avec la livraison, d'ici 2023, des nouveaux sites de Tergnier (Aisne) et de Bischheim (Bas-Rhin).

Des rénovations énergétiques dans le parc logement

Si les constructions neuves présentent un haut niveau de performance énergétique, ce n'est pas toujours le cas du parc social ancien. Ce dernier nécessite des investissements importants pour améliorer son empreinte

écologique et assurer un niveau de charges abordable pour les locataires.

Acteur majeur des mutations urbaines logé au sein de SNCF Immobilier, ICF Habitat s'attache à réaliser des rénovations exemplaires. Chaque année, l'entreprise dépense plus de 50 millions d'euros en maintenance du patrimoine pour assurer son entretien ainsi que le confort et la sécurité de ses locataires ; s'y ajoute un effort annuel moyen de 70 millions d'euros d'investissements en réhabilitations et composants, conduisant, en outre, et pour une majorité d'entre eux, à une diminution des consommations d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre. On en trouve une illustration concrète dans la réhabilitation des 298 logements sociaux de la résidence Gergovie datant des années 60 (Paris 14e), inaugurée en 2019.

L'isolation extérieure et les nouveaux équipements de chauffage et de production d'eau chaude ont permis de concilier performance économique, sociale et environnementale. Des énergies renouvelables ont été introduites à hauteur de 50%, les consommations d'énergie et les émissions de CO₂e ont été divisées par deux. Les nouveaux équipements, installés progressivement, ont d'ores et déjà permis une baisse de 11% des charges de chauffage pour les locataires.

Un nouveau quartier bas-carbone d'ici 2030

Outre la gestion et l'optimisation immobilière de ses actifs industriels et tertiaires, le Groupe SNCF redonne vie à des bâtiments et transforme des emprises foncières qui ne sont plus utiles à son activité d'exploitation. Ainsi, l'ancien site ferroviaire désaffecté « Les Messageries » (Paris 12e), transformé d'ici 2030 en éco-quartier de 90 000 m², sera économe en ressources avec : 50 % d'énergies renouvelables produites, et bas-carbone avec l'objectif de - 30 % d'émission de CO₂e. En outre, des panneaux solaires photovoltaïques seront installés sur 40% des toitures des bâtiments pour alimenter en électricité logements et activités commerciales.

Pour répondre par des solutions concrètes aux enjeux du développement urbain responsable, Espaces Ferroviaires, filiale d'aménagement urbain et de promotion immobilière du Groupe, s'engage dans des démarches de certifications environnementales (HQE, BREEAM, E+C-, Biodivercity) avec CERTIVEA, des démarches partenariales avec le CSTB pour piloter l'impact carbone des opérations, avec l'ADEME dans le cadre de l'AMI Quartier Energie Positive et Faible Impact Carbone et des Etudes Impact Santé.

Le patrimoine immobilier SNCF pour développer l'énergie solaire

Au cours des prochaines années, le Groupe va recourir de plus en plus aux énergies renouvelables, en particulier au photovoltaïque, dans une perspective d'autoconsommation et de commercialisation et d'énergie. Avec son emprise foncière considérable au sol et en toiture, la SNCF dispose d'un atout décisif afin de nouer des partenariats fructueux avec les industriels et les collectivités territoriales pour développer le maximum de sites de production d'énergie solaire.

Pour ce faire, l'entreprise, via SNCF Immobilier, a pris depuis 2018 avec l'État trois engagements en faveur de l'énergie solaire :

- Recenser et caractériser les espaces d'une surface minimum de 2 ha pour développer des projets photovoltaïques. Cette phase est achevée.
- Favoriser le déploiement des projets solaires sur les terrains éligibles. En 2020 : deux projets emblématiques de centrales solaires (Danzé 12,6 ha et Les Muriers 12 ha) et 11 sites potentiels pour l'implantation de centrales photovoltaïques ont été identifiés couvrant un total de 120 ha.
- Développer des projets en autoconsommation sur les bâtiments SNCF et de mise en place progressive de panneaux photovoltaïques sur les toitures des principaux bâtiments existants (16 ha potentiels). Plusieurs bâtiments en sont déjà équipés, comme le technicentre d'Hellemmes (Nord) avec sa centrale photovoltaïque de 6 000 m² en toiture.

SNCF Immobilier participe également à l'identification et la détermination des conditions contractuelles de mise à disposition des fonciers sur les Régions Grand-Est, Bourgogne Franche Comté, Auvergne Rhône-Alpes et Occitanie pour accueillir les futures stations de production et de distribution d'hydrogène nécessaires à la mise en exploitation des premiers trains à hydrogène.

Dans les gares, SNCF Gares & Connexions prévoit d'ici 2025 l'installation de 300 000 m² de panneaux photovoltaïques dans l'objectif de produire au moins autant d'énergie que celle consommée à l'horizon 2050.

Le programme « Green Bond » SNCF au service de la transition écologique : la preuve par les chiffres

Clés d'une circulation fluide des voyageurs et des marchandises, l'entretien et le renouvellement des voies sont indispensables à la bonne performance des lignes. Néanmoins, ils demandent un investissement conséquent et récurrent.

Pour ce faire, chaque année, la SNCF investit dans de nombreux projets de maintenance, de modernisation et d'efficacité énergétique du système ferroviaire (renouvellement de voies, renouvellement d'installations fixes de traction électrique, renouvellement de la signalisation, etc.). La plupart de ces renouvellements sont effectués sur le réseau dit « structurant », c'est-à-dire le réseau où il y a le plus de circulations, électrifié à 100 %.

Afin de diversifier ses sources de financement, la SNCF émet des titres « Green Bond ». En effet, l'investissement dans la modernisation du système ferroviaire, facteur clé d'une économie bas-carbone, est éligible au financement par obligations vertes.

Le marché des Green Bonds est un marché en plein essor et bénéficie de surcroît d'une perception positive à l'échelle du Groupe, de la communauté des investisseurs et de la société civile. À l'échelle mondiale, le groupe SNCF est le premier émetteur de « Green Bonds » du marché du ferroviaire et l'un des plus innovants (première émission mondiale d'un Green Bond sur 100 ans).

L'approche « Green Bonds » du Groupe est conçue sur la base d'une méthodologie robuste et validée par les meilleurs standards du marché ("Green Bond Principles", "Climate Bond Initiative").

Cette méthodologie est organisée en deux temps :

Calcul de l'empreinte carbone : calcul du coût carbone lié aux projets de rénovation engagés par le Groupe (émissions directes et indirectes) ;

Calcul des émissions évitées : calcul des émissions évitées liées à l'utilisation optimale du réseau ferroviaire (rendue possible par les projets engagés).

De 2016 à 2019, l'impact de l'ensemble des émissions « Green Bonds » correspond à un total de 25,9 millions de T CO₂eq économisés, soit l'empreinte carbone de 53 500 français sur 40 ans.

Pour aller plus loin, le Groupe a décidé, en 2021, d'élargir son programme à de nouveaux actifs éligibles, au premier rang desquels les investissements d'achat et de rénovation (OPMV) de la flotte grande vitesse de Voyages.

Aujourd'hui, la SNCF est le premier groupe de mobilités au monde à développer un programme couvrant à la fois l'infrastructure et le matériel roulant.

5.2.3 Limiter les nuisances liées à la circulation des trains

5.2.3.1 Contexte

Pour contribuer à la transition écologique, au développement des territoires et à une mobilité responsable, la SNCF conduit depuis de nombreuses années une politique de limitation des impacts environnementaux de ses infrastructures, de ses matériels, de ses bâtiments et de valorisation de ses atouts.

L'entreprise entend ainsi être à la hauteur des enjeux environnementaux du siècle et participer à la tenue des engagements de l'État pour préserver la planète. Le développement du report modal vers le train en dépend.

5.2.3.2 Nos engagements

Assurer les conditions du report modal sur le fer en minimisant les impacts environnementaux de la circulation ferroviaire.

5.2.3.3 Politique et actions

La préservation de la qualité de l'air et l'atténuation de la gêne sonore pour les clients, les collaborateurs et les riverains constituent un volet déterminant de la politique de limitation des nuisances dues aux circulations ferroviaires.

Car si le train répond à de nombreux besoins de mobilité tout en émettant moins de gaz à effet de serre, de particules, d'oxydes d'azote, et en consommant moins d'espace et d'énergie que d'autres modes de transport, des marges de progrès existent. Contribuer à l'amélioration de la qualité de l'air, notamment dans les transports en commun, est un des axes de la politique environnementale de la SNCF. Alors même que la thématique de la qualité de l'air dans les espaces souterrains reste complexe, la SNCF fait partie des rares acteurs ferroviaires actifs, dans le monde, sur le sujet et ses travaux font l'objet de publications internationales.

Par ailleurs, la gêne sonore pour les riverains habitant à proximité des voies ferrées est une réelle préoccupation. Cette exposition impacte la santé et la qualité de vie, provoquant gêne, troubles du sommeil, hypertension artérielle. Elle doit faire l'objet de mesures de prévention aussi bien que d'aménagements.

Améliorer la qualité de l'air d'ici à 2035

Une trajectoire de réduction des émissions de particules à l'horizon 2035 est en cours de définition. L'objectif est de parvenir à une réduction maximale des émissions de particules et d'en atténuer, en gare souterraine, les émissions restantes grâce à des systèmes techniques

(filtration, ventilation, captation, train aspirateur, système de fixation des poussières...).

Les années 2020 à 2023 seront consacrées à l'amélioration des connaissances, à des tests de solutions suivis de mesure de performance en collaboration avec des organismes internationaux pour préparer le passage à une phase industrielle. Plusieurs pistes sont explorées sur les matériels roulants, notamment au niveau des mécanismes de freinage, le freinage mécanique contribuant à l'émission de particules fines.

Une rame de RER C équipée d'un dispositif d'aspiration de particules fines, mis au point avec Tallano Technologie, vient d'être mise en circulation pour des essais de performance et d'endurance en conditions réelles fin 2020. Plusieurs technologies de filtration de l'air sont ou ont été testées en gare d'Avenue Foch (RER C) ou à Sevran Beaudottes (RER B) : technologie proposée par Air Liquide, consistant à capturer les particules en suspension dans l'air par un procédé d'ionisation positive, technologie de lavage de l'air par une solution d'eau salée par Starklab, et filtration plus classique avec Mann & Hummel (test en cours). Plusieurs de ces tests ont été réalisés avec le soutien de la Région Île-de-France.

Par ailleurs, un projet de RER Transilien hybride électrique, qui n'émettrait quasiment plus de particules fines au niveau du freinage et contribuerait à l'amélioration de la qualité de l'air dans les gares souterraines, est en cours de modélisation sur la ligne C. Il pourrait être développé d'ici 2024.

Outre les actions menées depuis des années pour améliorer la qualité de l'air dans les enceintes ferroviaires souterraines, l'entreprise développe également des alternatives aux tractions thermiques pour le transport de voyageurs.

Réduire le bruit du fret ferroviaire d'ici à 2024

La maîtrise des nuisances sonores générées par le trafic et les travaux ferroviaires est une condition nécessaire pour conserver de bonnes relations avec les riverains et les collectivités et aussi développer le report modal vers le train pour le transport des voyageurs et des marchandises. L'entreprise déploie ainsi une politique de prévention et de réduction de la pollution sonore qui nécessite des actions combinées sur le matériel roulant, l'infrastructure et l'exploitation.

Afin de respecter la STI bruit (Spécification Technique d'Interopérabilité) votée le 31 janvier 2019, l'entreprise a publié en 2020 la carte de ses itinéraires fret silencieux et lancé un programme de rééquipement de ses matériels roulants (wagons fret) en semelles de freins avec un matériau composite à la place des semelles en fonte. L'entreprise sera ainsi en conformité face à l'interdiction fin 2024 de rouler avec des wagons bruyants sur les itinéraires dits silencieux définis au niveau européen.

Des semelles de freins en matériau composite sur la flotte de wagons Ermewa

La maîtrise des impacts environnementaux pour le transport ferroviaire de marchandises, particulièrement la lutte contre le bruit, est un enjeu majeur pour Ermewa. En 2016, la société de location de wagons de fret du Groupe a lancé la modernisation de l'ensemble de sa flotte et équipe progressivement ses wagons de semelles de frein composite, en remplacement des semelles fonte. Ce

programme bénéficie de cofinancements, de l'Union européenne.

Avec 70% des wagons déjà équipés de semelles de frein en matériau composite, la totalité de la flotte devrait être silencieuse à l'horizon décembre 2024.

En chiffres : les wagons équipés de semelles de frein en matériau composite à fin 2020

- Ermewa : 70%
- Infrarail (flotte de wagons de transport de matériaux de chantier) : 48,2%

5.2.4 Ancrer l'économie circulaire dans le Groupe avec une trajectoire zéro déchet non valorisé à horizon 2030 sur les produits au cœur de l'activité ferroviaire

5.2.4.1 Contexte

La SNCF, une industrie consommatrice de matériaux (rail, matériel roulant, gares...) fait de l'économie circulaire un axe majeur de sa stratégie de développement durable pour lutter contre l'épuisement des ressources et les impacts de la production de matière et de déchets sur les ressources naturelles, la biodiversité et le climat.

5.2.4.2 Nos engagements

Viser une trajectoire zéro déchet non valorisé à horizon 2030 sur les produits au cœur de l'activité ferroviaire (infrastructure, matériel roulant et déchets en gare et dans les trains).

5.2.4.3 Politique et actions

La SNCF développe depuis 2013 une stratégie visant à limiter la consommation des ressources, réduire les déchets dans l'ensemble de ses processus d'exploitation et valoriser les produits en fin de vie. La politique déployée concerne aussi bien les activités industrielles du Groupe (infrastructure, matériel roulant), le secteur immobilier (bâtiments) que les activités tertiaires transverses. Ses quatre principaux objectifs :

- Promouvoir l'éco-conception en intégrant le coût du cycle de vie
- Adapter les processus industriels pour optimiser la durée de vie des constituants et exploiter de façon optimale les gisements de matière
- Développer les partenariats avec les éco organismes et filières industrielles de valorisation existantes ou émergentes
- Créer de la valeur pour l'entreprise et les territoires.

Les actions prioritaires sont les suivantes :

- Améliorer la collecte et le tri des déchets
- Augmenter et industrialiser le réemploi des produits
- Industrialiser et optimiser la valorisation des produits non réemployables
- Accroître la valorisation en vente externe du capital matière non valorisé en interne
- Quantifier et augmenter l'économie carbone liée à la politique d'économie circulaire

Le réseau ferré : un levier considérable de réduction des déchets

Les opérations de maintenance et de modernisation des lignes ferroviaires génèrent des quantités importantes de produits de dépose (rails, ballast, traverses en bois et en béton...) qui constituent un véritable capital matière dont

les enjeux de réemploi et de recyclage sont considérables. En évitant les phases d'extraction, fortes consommatrices d'énergie et d'eau, le recyclage/réemploi permet d'économiser des ressources minérales ou végétales tout en diminuant l'empreinte environnementale. Elle permet aussi de lutter contre la raréfaction des métaux comme l'acier de haute qualité qui sert à la fabrication des rails ainsi que celle du cuivre pour les caténaires.

En 2020 :

- 229 580 tonnes de ballast ont été réemployées avec une économie estimée 2,1 M€
- 345 064 tonnes ont été valorisées en sous couche routière
- 96 % des rails retirés ont été recyclés en aciérie
- 4 % ont été réemployés sur les voies ferrées
- 51 784 tonnes de traverses en bois ont été valorisées
- 25 M€ de gains financiers ont été obtenus par la vente des matériaux en fin de vie.

En 2020, trois projets phares ont été lancés :

La carrière artificielle de Miramas : pour créer une offre de service de granulats recyclés pour le ferroviaire, en Régions PACA et Occitanie.

La recyclerie expérimentale de Beaune pour les matériaux structurants de la voie : pour réceptionner les produits, les trier, les contrôler et les reconditionner afin de les réemployer sur les chantiers et les opérations de maintenance.

L'homologation des premiers « rails verts » GREENSTEL fabriqués par LIBERTY Rail Hayange (90% d'émission de CO₂e en moins qu'un rail classique, selon le fabricant).

L'économie circulaire pour le matériel roulant

La maintenance des matériels roulants permet d'entretenir le matériel en toute sécurité. C'est d'autant plus important que certains matériels ne sont plus fabriqués. Le matériel roulant sert en moyenne une quarantaine d'années pendant lesquelles il est entretenu ou rénové totalement lors d'interventions appelées « opérations de mi-vie ». Pour traiter de manière industrielle les matériels radiés (voitures Corail ou INTERCITÉS, automoteurs Transilien, autorails TER, rames TGV, anciennes locomotives diesel ou électriques ...), la SNCF accélère le développement d'une filière nationale dans les sept sites existants en France.

D'ici à 2021, 15 centres seront en service avec pour objectif de traiter plus de 1 000 caisses par an jusqu'en 2030, ce qui permettra à la SNCF de créer 430 emplois pérennes. Elle recycle ses trains à plus de 92% et 55 000 tonnes de matériaux sont recyclés chaque année en moyenne.

La gestion des déchets en gares et dans les trains

Pour la SNCF, la gestion des déchets à bord et en gare constitue un élément emblématique de sa crédibilité environnementale. Après avoir mené des expérimentations dans plusieurs gares, les différentes entités de l'entreprise se sont mobilisées pour agir collectivement afin de maximiser la réduction des déchets à la source, optimiser les possibilités de tri et du système de collecte, piloter le processus de bout en bout et maîtriser durablement les coûts.

La SNCF industrialise le recyclage de ses vêtements professionnels

Les vêtements professionnels doivent subir un traitement spécial quand ils ne sont plus utilisés. Ils représentent une fonction, et pour des raisons de sécurité, ils ne peuvent être collectés dans les bacs de la filière textile grand public avec les vêtements dits domestiques.

Pour assurer à ces tenues professionnelles une fin de vie plus respectueuse de l'environnement que l'incinération ou l'enfouissement, la SNCF a été à l'initiative en 2014 d'une nouvelle filière de collecte et de traitements dédiée, FRIVEP (Filière de Recyclage/Réemploi Industrielle des Vêtements Professionnels). Ce projet a été mené avec l'association Orée (Organisation pour le respect de l'environnement dans l'entreprise), 6 entreprises partenaires et l'ADEME.

Résultat : après 18 mois d'expérimentation, 25 tonnes de tenues professionnelles, dont 5 tonnes côté SNCF, ont été soumises à des tests de recyclage et de transformation par les industriels. Plusieurs usages possibles ont déjà été répertoriés comme l'intégration dans des feutres isolants, le fil recyclé, les chiffons d'essuyage industriel, le rembourrage...

Le projet Frivep a donné lieu à l'inauguration d'un premier centre expérimental en janvier 2019. Il sera prolongé par une phase préindustrielle nommée FIREX (Filière Industrielle de Recyclage des textiles) qui devrait se mettre en place en 2021 sous réserve de l'évolution de la crise sanitaire.

« La grande collecte » pour la réduction des déchets numériques

La SNCF a lancé en novembre 2019 « La grande collecte » incitant ses collaborateurs à restituer tous les ordinateurs SNCF anciens ou inutilisés aux quelque 300 ambassadeurs de l'opération, pour leur offrir une seconde vie, ou réutiliser certaines pièces. Résultat : Près de 25 000 ordinateurs collectés à fin 2020, dont 73% de postes réemployés et 16% de réutilisation de pièces. Seuls 11% des ordinateurs terminent en déchets au recyclage.

Au-delà de son impact environnemental, « La grande collecte » s'inscrit aussi dans une démarche responsable et solidaire. En effet, les anciens équipements SNCF sont vendus à Olinn, une PME employant plus de 80% de personnes en situation de handicap, qui se charge de leur reconditionnement avant leur remise sur le marché.

Chaque ordinateur collecté donne lieu à un don versé par Olinn à destination d'Emmaüs Connect, une association de lutte contre la fracture numérique. Par ailleurs, l'argent perçu par la SNCF dans le cadre de la revente de son matériel à Olinn lui permet de financer des associations dans les territoires ainsi que des formations au digital pour ses agents les plus éloignés du numérique.

C'est aussi à travers Olinn que 18 000 anciens smartphones des agents de la relation client ont été récupérés, dont 75% sont réemployés et 25% voient leurs pièces réutilisées ou recyclées (projet Mobil'IZ/SNCF Voyageurs).

GEODIS optimise la valeur des équipements électroniques

GEODIS a un savoir-faire reconnu dans la « logistique inversée » ou le prolongement de la durée de vie des équipements électroniques, grâce à des solutions de

réutilisation, de réparation, de recyclage et de remarketing.

Plus de 500 000 produits électroniques (ordinateurs, smartphones, serveurs...) sont testés et reconditionnés par GEODIS chaque année. Une fois remis à neuf, l'équipement est ensuite redéployé auprès des clients qui leur en ont confié le traitement ou vendu notamment sur une plate-forme de commerce électronique créée par GEODIS.

Le matériel qui ne peut pas être réparé est démantelé. Une base de données avec le processus de démantèlement et de valorisation de plus de 200 produits électroniques est constamment mise à jour avec les derniers prix des matériaux de base afin de déterminer l'équilibre le plus optimal entre les coûts de main-d'œuvre et la récupération des produits. Les matériaux type cuivre, aluminium, or, argent et platine sont ensuite récupérés. Le reste est incinéré. Moins de 1% va à la décharge.

Indicateur clé

	2018	2019	2020
Quantité totale de déchets dangereux produits (en kt)	77	84,5	69,3

5.2.5 Systématiser l'éco-conception

5.2.5.1 Contexte

Résolument engagée dans l'éco-conception, la SNCF intègre cette démarche dans la gestion du réseau, du matériel roulant et des bâtiments pour réduire au maximum leurs impacts environnementaux, tout au long de leur cycle de vie : extraction des matières premières, production, distribution, utilisation et fin de vie. L'éco-conception permet une optimisation de l'emploi des ressources (réduction d'énergie et de matières premières), ainsi qu'une réduction des pollutions et des nuisances.

5.2.5.2 Nos engagements

Améliorer notre performance environnementale sur tout le cycle de vie de nos activités et projets dès la conception.

5.2.5.3 Politique et actions

Chantier prioritaire de SNCF Réseau, l'éco-conception porte sur les produits, les services et les projets ferroviaires. Cette démarche d'amélioration de la performance environnementale permet notamment :

- Une économie des ressources et matériaux non renouvelables
- Une amélioration de l'efficacité énergétique
- Une limitation des nuisances sur l'environnement
- Une réduction de la vulnérabilité du réseau aux aléas climatiques
- Une réduction des espaces consommés et impactés.
- L'éco-conception s'étend désormais à la prise en compte des risques climatiques et des nécessaires adaptations des infrastructures et des matériels roulants.

L'éco-conception chez SNCF Réseau

Fin 2020, plus de 100 projets (contre 50 en 2018 et 75 en 2019) étaient engagés partout en France dans une démarche d'éco-conception à différents niveaux : accessibilité aux gares, projets « Haute Performance », renouvellement d'infrastructures, etc. L'objectif est de suivre les performances de ces projets et d'en accroître le nombre tous les ans. En Île-de-France, un outil d'aide à

l'écoconception a été développé pour accompagner les équipes et ancrer la performance environnementale dans le déroulement des études, avant la réalisation de chantiers. Certains documents de validation des différentes phases des projets (comités des engagements) et guides méthodologiques intègrent, d'ores et déjà, un paragraphe écoconception.

De plus, en 2020, une vingtaine de renouvellements de marchés pour des produits ferroviaires (dont les fils de contact caténaire et les câbles de signalisation) ont été réalisés en intégrant des clauses de performances environnementales. L'objectif : des produits plus performants pour de meilleurs projets. Un espace de partage autour de l'écoconception est en ligne dans l'entreprise depuis 2018 et rassemble aujourd'hui des benchmarks, des résultats d'analyses de cycle de vie et de nombreuses bonnes pratiques.

En 2021, un catalogue structuré sera mis en place pour aider les concepteurs à trouver des inspirations dans tous les métiers.

L'éco-conception au cœur de la modernisation de la ligne fret Narbonne-Bize

Économique et écologique, le réemploi des matériaux favorise la réouverture ou la rénovation de lignes secondaires. Ainsi les matériaux (rails, ballast, traverses) utilisés pour renouveler, à l'été 2020, la ligne capillaire fret Narbonne-Bize, qui dessert l'usine Orano, sont issus d'anciens chantiers effectués sur la région de Montpellier. Sur les 5 km de voie modernisés, 4000 tonnes de ballast et 2000 mètres de rail ont été récupérées. Résultat : avec 2 millions d'euros d'investissement, financé par la Région Occitanie, le Grand Narbonne, Orano et SNCF Réseau, c'est 2000 camions desservant l'usine Orano en moins sur les routes chaque année.

Recherche de matériaux biosourcés pour le train

La fabrication des sièges, tablettes et autres composants présents dans les trains peut s'avérer polluante du fait de l'emploi de matériaux produits à base de pétrole, difficilement recyclables. Pour trouver des alternatives plus écologiques, une équipe d'experts de la Recherche SNCF a évalué en 2019, la pertinence de l'utilisation de matériaux issus du vivant, tels que le bois, les résines ou fibres végétales, dans le domaine ferroviaire.

En 2020, le projet s'est orienté vers les pièces techniques de train. Suite à un appel à compétences national, les experts de la Recherche SNCF en collaboration avec SNCF Voyageurs ont sélectionné la filière française lin et chanvre, ainsi que quatre PME des Régions Normandie, Hauts-de-France, Grand Est et Auvergne-Rhône-Alpes. Une demande de labellisation est en cours auprès de l'ADEME pour le développement, la fabrication et la certification ferroviaire de pièces prototypes.

AREP modèle d'éco-conception pour les gares et les bâtiments

AREP, la filiale architecture du Groupe, n'a pas attendu la nouvelle réglementation énergétique (RE 2020), applicable depuis janvier 2021, pour en appliquer les critères. Depuis 2019, tous les projets neufs pour SNCF Gares & Connexion, notamment, observent ce cadre réglementaire qui permet de mesurer et optimiser le bilan carbone des opérations, de restreindre les consommations d'énergie et de prévoir systématiquement

de la production d'énergie renouvelable (solaire photovoltaïque, géothermie...). Ainsi que l'illustrent les crèches modulaires dans les gares de grande couronne en Île-de-France (15 crèches réalisées ou en cours de réalisation), le projet de gare de Saint-Denis Centre RER D, où le bâtiment voyageurs a été étudié en simulant les conditions climatiques de 2050. Ou encore, pour SNCF Immobilier, le technicentre d'Hellemmes (Nord) livré en 2020, certifié bâtiment à énergie positive (BEPOS) et E+C.

Zoom sur la gare modèle Nîmes-Pont-du-Gard

Autre réalisation concrétisant toutes les composantes de la démarche initiée par AREP et SNCF Gares & Connexions depuis 2019 : la nouvelle gare Nîmes Pont-du-Gard, dont l'éco-conception du bâtiment réduit d'emblée ses besoins énergétiques. Construite avec des matériaux sobres, elle est naturellement ventilée et rafraîchie. L'intense végétalisation des abords participe aussi évidemment au confort climatique des voyageurs tout en favorisant et en respectant la biodiversité. C'est une gare zéro carbone et un modèle d'autoconsommation : son parking équipé d'ombrières solaires fournit en énergie 10 fois la consommation annuelle de la gare. Elle dépasse tous les standards environnementaux des précédentes et est censée ouvrir la voie à un nouveau modèle éco-durable.

5.2.6 Préserver les ressources naturelles et la biodiversité

5.2.6.1 Contexte

Immense trame irriguant l'ensemble du pays, le réseau ferroviaire SNCF interagit constamment avec la nature. Consciente de son rôle, la SNCF œuvre à favoriser la biodiversité en synergie avec les territoires.

5.2.6.2 Nos engagements

Poursuivre nos engagements dans le cadre du dispositif Act4Nature et anticiper l'interdiction de l'usage du glyphosate fin 2021.

5.2.6.3 Politique et actions

Si, par son activité, la SNCF impacte la biodiversité, elle possède également des emprises qui lui permettent de l'abriter et la préserver. Enjeu majeur inscrit dans la politique RSE de SNCF Réseau, la biodiversité constitue un axe important de la politique d'engagement sociétal du Groupe. Après avoir rejoint l'initiative Act4Nature en 2018, la SNCF a publié en 2020 un premier bilan sur son site internet ainsi qu'un document d'orientation, « démarche biodiversité », commun à toutes les entités du Groupe et renforce son application du principe ERC : Éviter, Réduire, Compenser, avec le déploiement d'un outil de suivi des mesures compensatoires.

Afin d'inscrire sa démarche au sein d'un engagement collectif, le Groupe adhère à de nombreux partenariats avec des entreprises travaillant sur les sujets liés à l'environnement – notamment les associations Orée, EPE ou le CILB – et finance des projets de recherche, tels que le programme Infrastructure de transport terrestre écosystème et paysages (ITTECOP).

Des réalisations concrètes pour protéger et favoriser la biodiversité

La SNCF a pris 15 engagements dans le cadre de la démarche Act4nature, lancée en 2018 par Entreprises pour l'Environnement (EpE). Dans ce cadre, des projets

nombreux et variés sont conduits comme par exemple l'évolution des corridors d'infrastructure en corridors écologiques là où cela est possible, la restauration des continuités écologiques des cours d'eau impactés par des ouvrages hydrauliques, ou la réduction des heurts avec la faune sauvage en expérimentant différents dispositifs...

À l'occasion de chantiers de régénération ou de développement du réseau, l'entreprise s'emploie à perturber le moins possible les milieux naturels.

Selon les cas, elle prévoit divers aménagements qui vont : de la reconstitution de la zone humide de Brétigny en Île-de-France, lors du remplacement des caténaires sur la ligne C, jusqu'à la reconstruction de nichoirs à chauve-souris, après le chantier de la LGV Est. La modernisation de lignes telles que Clisson-Cholet prévoyait l'installation de clôtures durant le chantier pour protéger des espèces animales et végétales rares (libellules, orchidées sauvages).

Dans le cadre de l'entretien des abords des voies, les 30 000 collaborateurs de SNCF Réseau sont en prise directe avec la biodiversité. Afin de les sensibiliser à la biodiversité et de les former aux bonnes pratiques dans le respect des impératifs de sécurité, SNCF Réseau, en collaboration avec la Ligue de protection des oiseaux (LPO), a développé le serious game « bio operator ».

Ce type d'actions et bien d'autres, comme la lutte contre les espèces exotiques envahissantes, une politique d'achat responsable du bois pour les traverses ou le développement de la recherche en biodiversité ferroviaire, figurent aussi dans un plan d'action biodiversité 2019-2025.

Focus sur l'entretien des voies et de leurs abords et la loi Egalim

La limitation de l'utilisation des produits phytosanitaires est une priorité pour le Groupe. Pour cela, différents aménagements et méthodes sont testés, tels la pose de nattes anti-végétation sous les pistes, l'usage de produits de biocontrôle alternatifs ou encore l'ensemencement choisi.

Un mélange d'espèces végétales compatibles avec les contraintes de sécurité ferroviaire et du personnel est en effet expérimenté depuis 2019 sur des voies de service en Bourgogne (Franche-Comté), au triage de Villeneuve St-Georges (Val-de-Marne) et prochainement sur six autres sites dont un sur la LGV Atlantique. Si les résultats sont concluants, un tiers des voies de service sur le territoire pourrait bénéficier de cette expérimentation.

À plus long terme, des alternatives sans herbicide comme des technologies nouvelles de type ondes et impulsions électriques sont à l'étude.

Dans le cadre de la loi Egalim (agriculture et alimentation), une démarche de concertation a été engagée en 2020 sur la charte d'engagements de SNCF Réseau relative à la protection des personnes utilisant des produits phytosanitaires. 12 500 parties prenantes représentant les riverains de plus de 8 000 communes traversées par le réseau ferroviaire ont été invitées à participer.

Indicateur clé

	2018	2019	2020
Part des installations ferroviaires (RFN, Sites) couvertes par des actions de réduction ou de suppression d'usage des produits phytosanitaires (Hors biocontrôle) (%)	4,3	5,9	15,4

5.2.7 Optimiser le management de l'environnement

5.2.7.1 Contexte

La constitution de la nouvelle SNCF en janvier 2020 en cinq sociétés nécessite la mise en place d'une nouvelle démarche fédératrice autour des questions écologiques, ainsi qu'un cadre permettant d'avoir une vision plus globale des risques environnementaux pour mieux en réduire la portée. C'est le Système de Management de l'Environnement (SME).

5.2.7.2 Nos engagements

Déployer le SME dans toutes les sociétés du Groupe pour améliorer la performance environnementale de la SNCF.

5.2.7.3 Politique et actions

Avec la création de la nouvelle SNCF au 1er janvier 2020, les rôles entre les cinq nouvelles sociétés ont été bien délimités en matière de management de l'environnement avec une maison mère SNCF qui endosse des responsabilités stratégiques, des pouvoirs de direction et de contrôle renforcés, un pilotage portant sur l'ensemble des sociétés du Groupe. Les sociétés et les activités du Groupe, quant à elles, sont en pleine responsabilité sur la conduite de leurs opérations, au plus près des clients et des collaborateurs.

Un référentiel présente les orientations générales du Groupe en matière d'environnement ainsi que les enjeux associés. Le texte précise aussi les missions communes à l'ensemble des cinq sociétés SNCF et les responsabilités respectives en matière de management environnemental.

Toute l'organisation de la démarche managériale est ainsi remodelée autour de la direction de l'Engagement sociétal et de la Transition écologique (DESTE) qui définit pour le compte du groupe SNCF la stratégie en matière d'environnement, pilote et contrôle la mise en œuvre de cette stratégie et en rend compte publiquement. Elle propose et anime l'ensemble des politiques Groupe sur les différentes thématiques environnementales, en co-construction avec l'ensemble des sociétés du Groupe. Elle organise aussi leur gouvernance et met en place les outils nécessaires au suivi et au pilotage de ces politiques (référentiels, systèmes d'information, animation et coordination...).

Les systèmes de management en place

Mettre en place des Systèmes de Management de l'Environnement (SME) au sein du Groupe, et en assurer la pérennisation et l'optimisation, est un des objectifs de la nouvelle SNCF. En effet, pour être efficaces, les actions environnementales doivent être menées dans la durée, dans le cadre d'une démarche structurée d'amélioration continue et intégrée au fonctionnement des établissements (unités d'affaires).

Les SME peuvent être de type ISO 14001, HQE Exploitation, BREEAM, Systèmes de Management Intégré

(SMI) ou des SME dits « adaptés » pour les activités présentant un impact environnemental moindre.

En 2020, toutes les activités composant l'entreprise disposent d'un SME et 90% des établissements industriels (technicentres, établissements industriels voies) sont certifiés ISO 14001.

Un pilotage SME simplifié grâce un outil d'évaluation environnemental

Le processus d'amélioration continue du Système de Management de l'Environnement (SME) repose sur :

Le plan de mise en conformité (PMC), basé sur l'évaluation réglementaire des sites par rapport aux textes environnementaux

Le plan d'amélioration continue environnement (PACE), basé sur l'analyse environnementale.

Cette analyse a pour objectif d'identifier, d'analyser et de hiérarchiser les principales sources d'atteintes à l'environnement des activités (eau, air, sol, bruit, biodiversité, énergie, déchets...), en tenant compte de la sensibilité des sites. Par exemple : sites en zone inondable ou à proximité d'un site Seveso... Le but est d'apporter des actions de prévention pour diminuer la probabilité d'occurrence des risques ou pour réduire la gravité des conséquences.

Pour simplifier ce travail, un outil digital a été développé. Chaque risque est caractérisé par un couple « aspect/impact ». Par exemple, la « distribution de bouteilles d'eau en gare » (processus), vis-à-vis du domaine « déchets », se traduit par un aspect « production de déchets non dangereux » et par un impact « pollution liée à la gestion des déchets ».

Ce couple est évalué sur plusieurs critères (fréquence, gravité, intensité, sensibilité et maîtrise) pour aboutir à une note calculée par une formule. La note est ensuite comparée à un « seuil de significativité » défini par chacune des sociétés sur son périmètre, ce qui constitue un élément de priorisation pour les actions à venir.

Cette solution digitalisée, en cours de déploiement dans toutes les activités des cinq sociétés, constitue un vrai progrès par rapport aux anciens fichiers Excel locaux. L'outil permettra également à l'entreprise d'avoir une vision plus globale des risques environnementaux, à l'échelle d'un territoire, d'une activité, d'une société et ainsi d'alimenter, pour la partie environnement, la cartographie des risques RSE.

Une sensibilisation à l'environnement pour les managers production

La direction de l'Engagement sociétal et de la Transition écologique a conçu pour les managers de tous les établissements (unités d'affaires) de l'entreprise une formation sur les enjeux de l'environnement. Cette sensibilisation, qui se veut pratique et didactique, doit pouvoir les aider à identifier dans leur activité les enjeux de la transition écologique pour la SNCF et les actions à mettre en œuvre pour y contribuer. Notamment en s'inspirant de réalisations concrètes menées au sein du groupe.

Indicateur clé

	2018	2019	2020
Part d'établissements et sites à caractère industriel certifiés ISO 14001	98	97	90

Du fait de réorganisations internes, les établissements SNCF créés en 2020 (TechniFret, TechniNat et technicentre Grand Est) n'ont pas encore leurs certifications ISO 14001 au 31 décembre 2020. Ces établissements ont pour projet l'obtention de l'ISO 14001 en 2021. La certification du technicentre Hauts-de-France a été suspendue suite à un audit et devrait être de nouveau validée début 2021.

5.3 AMÉLIORER L'ADAPTATION ET LA RÉSILIENCE DES ACTIVITÉS FACE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

5.3.1.1 Contexte

Dégradations de voies, panne et vieillissement accéléré des trains... Le groupe SNCF subit déjà les conséquences du dérèglement climatique sur ses équipements. Ce qui entraîne une baisse de qualité de service et des impacts financiers. En réponse à ces risques majeurs, le Groupe s'est engagé à mettre en place une stratégie d'adaptation et de résilience de ses activités ferroviaires.

5.3.1.2 Nos engagements

Mieux anticiper et intégrer les évolutions et les aléas climatiques dans la planification et la gestion des services et les décisions d'investissements pour assurer la continuité du service et réduire les coûts d'investissement sur le long terme.

5.3.1.3 Politique et actions

La survenance de catastrophes naturelles ou de conditions météorologiques extrêmes, qu'elles résultent ou non du changement climatique, auront un impact négatif croissant sur les opérations, les circulations, le confort des voyageurs et la performance financière de la SNCF, si des mesures d'anticipation ne sont pas conduites dès aujourd'hui. De tels événements pourraient en effet se traduire par des dégâts physiques sur les actifs matériels conduisant temporairement à la fermeture de l'infrastructure de transport sur les zones affectées, la diminution des revenus de l'entreprise, l'interruption de la chaîne d'approvisionnement etc. Et ces événements pourraient avoir des répercussions en cascade sur les territoires, avec des effets socioéconomiques non négligeables.

Sachant que les événements climatiques gagnent en intensité, en fréquence, en impact, en périmètre et en gravité, le groupe SNCF a conduit plusieurs actions au sein de ses activités :

L'intégration du risque climatique dans les choix techniques pour réduire la vulnérabilité des infrastructures, des gares et du matériel roulant et augmenter leur résilience et capacité d'adaptation.

Des études poussées pour mieux cerner les causes climatiques et adapter les activités

En 2015, la SNCF a lancé, en partenariat avec l'ADEME, l'Institut de l'économie pour le Climat (I4CE) et l'Université de Versailles Saint-Quentin une thèse sur l'adaptation du système ferroviaire français aux conséquences du changement climatique. Ce projet dont les travaux ont été restitués en 2019, a analysé la manière dont ces

connaissances sont appropriées au sein de la SNCF et la façon dont l'analyse économique pourrait être plus efficacement exploitée pour les traduire en éléments opérationnels de prise de décision d'adaptation.

En 2016, des études sur les relations entre la météo et les incidents sur le réseau SNCF a permis de qualifier la nature des impacts et d'identifier les indicateurs à suivre sur le périmètre de Transilien pour réduire les incidents météo-sensibles.

Aujourd'hui, la résilience et l'adaptation au changement climatique constituent un axe majeur de la stratégie RSE du groupe SNCF pour la décennie 2020-2030. Cela permettra de mieux anticiper et gérer l'impact du changement climatique sur l'évolution de la demande de transport, sur les infrastructures et sur les matériels roulants.

Atténuer les risques financiers liés au changement climatique

La préoccupation croissante concernant les émissions de gaz à effet de serre et le dérèglement climatique, à l'origine notamment de la COP21, pourrait amener de nouvelles réglementations (zones à faible émission en particulier, fiscalité carbone). Ces dernières seront susceptibles de conduire le Groupe à réduire, modifier et/ou initier des opérations, le soumettre à de nouvelles obligations de mise en conformité de ses installations et/ou matériels, avec des incidences opérationnelles et financières.

Les actions de SNCF Réseau pour adapter les infrastructures

L'adaptation et la résilience de l'infrastructure, ses composants et son exploitation sont les nouveaux grands défis de SNCF Réseau pour faire face aux événements climatiques extrêmes et permettre la continuité du service et la régularité des circulations ferroviaires en réponse aux attentes des clients et des Autorités Organisatrices de la Mobilité.

Une somme d'actions

Les différents départements techniques de SNCF Réseau ont déjà commencé à travailler sur le sujet du changement climatique (notamment dans les domaines de la voie, des ouvrages en terre et hydrauliques et des IFTE (Installations Fixes de Traction Électrique).

Afin de réduire la vulnérabilité de l'infrastructure face aux inondations, SNCF Réseau réalise chaque année depuis 2016 des Analyses de Vulnérabilité Détaillée (AVD) de l'infrastructure ainsi que le recensement des installations techniques critiques du réseau afin, notamment, de cartographier les établissements et installations à risques situés en dehors des Territoires à Risques Inondations (TRI). En 2019, les Plans de Continuité de l'Activité (PCA) améliorés sur l'ensemble du territoire national ont été rédigés.

Concernant le risque incendie, SNCF Réseau a défini une politique générale pour l'ensemble des actifs SNCF Réseau et une politique spécifique de sécurisation incendie des installations techniques du réseau (postes d'aiguillage, etc.).

Depuis 2017, plusieurs études conduites par des chercheurs et cabinets d'experts ont abouti à une nouvelle dynamique d'adaptation au changement climatique. L'objectif est d'analyser les fragilités intrinsèques des actifs face aux aléas climatiques et de définir les grandes

lignes d'une feuille de route en matière d'adaptation, ainsi que la gouvernance et le management de ce sujet.

Depuis 2020, dans le cadre des études sur la Haute Performance Paris-Normandie, une étude de la vulnérabilité de l'axe Seine au changement climatique est en cours.

SNCF Réseau met également en place des solutions de terrain pour réduire la vulnérabilité des infrastructures :

Le projet TOUTATIS (TOurnées Terrain sur AlerTes Intempéries) : pour éviter toute dégradation due aux conditions climatiques, des surveillances spécifiques sont effectuées lors des interventions sur les voies. Le projet est en cours de déploiement.

Les tournées chaleur : pour anticiper les périodes de fortes températures, les voies ferrées sont étroitement surveillées pour détecter le moindre problème de pose ou de maintenance, et le corriger.

Les tournées intempéries : pour éviter toute dégradation due à une intempérie, les agents de maintenance surveillent étroitement certains ouvrages pour détecter le moindre problème.

5.4 AGIR POUR LA COHÉSION SOCIALE ET L'ÉCONOMIE ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE DANS LES TERRITOIRES

5.4.1 Favoriser la cohésion des territoires

5.4.1.1 Contexte

La SNCF se mobilise aux côtés des collectivités pour les accompagner dans leur transformation, en leur offrant des solutions complètes qui intègrent les questions d'emploi, d'environnement, d'inclusion, et des gares plus ouvertes. C'est d'autant plus vrai durant des périodes de crise sanitaire, économique ou climatique.

5.4.1.2 Nos engagements

Revitaliser les petites et moyennes gares et conforter notre rôle de transporteur citoyen au service de la solidarité nationale.

5.4.1.3 Politique et actions

Cœur du développement urbain et des territoires, les gares - petites, moyennes ou grandes -, réunissent la ville et ses périphéries et doivent devenir ou redevenir le centre vital des villes d'aujourd'hui et de demain. Elles peuvent favoriser le développement économique et répondre à l'attente d'une société plus ouverte et inclusive. Les régions en ont conscience. C'est pourquoi la SNCF travaille en partenariat étroit avec elles pour en faire des carrefours de l'intermodalité et des lieux de service redynamisant les territoires.

Par ailleurs, avec la création d'un « TER solidaire » en 48h pour les sinistrés de la Vallée de la Roya, le transport de produits vitaux et de malades pendant la crise sanitaire, la SNCF a démontré en 2020 son engagement et son efficacité pour rallier rapidement les territoires et son rôle d'utilité publique.

Solidarité après la tempête Alex : 48h pour faire rouler un « TER cargo »

Pour acheminer les vivres et le matériel nécessaire aux villages de l'arrière-pays niçois coupés du monde après le passage de la tempête, la SNCF a transformé un TER en train de marchandises, en 48 heures.

Ce sont les équipes de TER Sud-Provence-Alpes-Côte d'Azur qui ont eu l'idée de faire rouler ce train solidaire de Nice à Breil-sur-Roya dans les Alpes Maritimes.

Pour créer les espaces nécessaires au stockage des marchandises, un tiers des sièges (60 sur 170), les porte-bagages et les parois vitrés intérieurs ont été déposés et restockés en sécurité dans des espaces réservés du train, sa masse à vide ne pouvant être modifiée pour des raisons de sécurité. Il a fallu aussi poser un plancher de protection pour ne pas endommager la rame.

Le TER ainsi adapté a pu embarquer l'équivalent de 25 palettes, ce qui représente environ 10 à 12 tonnes de marchandises.

TGV sanitaire

Le 24 mars 2020, face à l'ampleur de l'épidémie de Covid-19, la direction générale de la Santé sollicite la SNCF pour transporter au plus vite des patients en réanimation afin de soulager les hôpitaux du Grand Est et de l'Île-de-France.

Les équipes ont eu 48h pour se mettre en ordre de bataille. Un exploit inédit pour une mission qui n'avait jamais eu d'équivalent : entre le 26 mars et le 10 avril, dix TGV médicalisés ont ainsi transporté 202 patients vers d'autres régions. Outre cette solidarité territoriale, l'entreprise a décidé de rendre ses TGV accessibles gratuitement aux personnels médicaux durant le premier confinement.

Un tramway pour désenclaver Montfermeil et Clichy-sous-Bois

En Seine-Saint-Denis, les villes de Clichy-sous-Bois et Montfermeil bénéficient d'un ambitieux plan de renouvellement urbain. Pour bâtir un vaste bassin de vie alliant mixité sociale et attractivité économique, il devenait indispensable d'améliorer la desserte en transports en commun de ces deux communes, situées sur un territoire très enclavé.

La SNCF, l'État et la Région Île-de-France ont ainsi conçu un projet d'un montant de 270 millions d'euros pour faciliter la mobilité sur le plateau de Clichy-sous-Bois et de Montfermeil : la nouvelle branche du tramway T4, qui comprend la construction de huit nouvelles stations desservant quatre communes.

Résultats : le nouveau tronçon, inauguré en décembre 2019 et mis en service jusqu'au terminus Hôpital de Montfermeil en septembre 2020, permet aux 37 000 voyageurs attendus chaque jour en cible de se déplacer plus facilement, de gagner en temps et en confort. Il offre aux utilisateurs des trams confortables et fiables permettant une meilleure connexion avec les bassins d'emplois, les pôles universitaires et culturels. L'ensemble des aménagements urbains réalisés pour l'arrivée du tram confère en outre un nouveau visage aux quartiers traversés.

Redonner vie aux petites gares

Le partenariat du Groupe avec les régions dans le cadre du programme « 1001 gares » est un autre axe fort de la stratégie territoriale déployée par l'entreprise sur toute la France.

Cette initiative a été lancée par SNCF Gares & Connexions en juin 2019 pour revitaliser les espaces vacants dans les gares accueillant moins de 100 000

voyageurs par an. Une enveloppe globale de 20 M€ est consacrée à cet investissement pour mettre aux normes les locaux.

Objectif : faire appel aux porteurs d'initiatives locales pour réinvestir les petites gares par des activités innovantes, utiles (espaces de coworking, cafés-vélos, services, commerces...). Le dispositif séduit les collectivités car il favorise l'emploi et la revitalisation de leurs communes, via les gares.

Sur l'année 2020, malgré le contexte de crise sanitaire, ce sont près de 50 projets labellisés "1001 gares" qui ont vu le jour sur le territoire national, et une centaine d'autres projets sont actuellement en cours d'instruction, d'étude ou de montage.

A fin janvier 2021, la plateforme "1001 gares" accueille 560 gares, pour une surface globale proposée de près de 90 000 m².

5.4.2 Apporter un soutien actif à la création d'emploi et à la revitalisation des territoires

5.4.2.1 Contexte

Le Groupe tire parti de sa présence dans tout le pays pour accompagner les projets porteurs de croissance et créateurs d'emplois. Son action auprès des territoires prend une nouvelle dimension dans le contexte social généré par la crise sanitaire en 2020.

5.4.2.2 Nos engagements

Contribuer directement à la dynamique de l'emploi et à la revitalisation des territoires par des financements et de l'accompagnement à la création d'entreprise.

5.4.2.3 Politique et actions

Accompagnement de projets créateurs d'emplois, soutien au commerce local, formation pour assurer la montée en compétences, notamment sur les métiers numériques en tension... L'action de SNCF Développement se concrétise par une grande variété de projets qui fait la richesse de son engagement au côté des acteurs économiques et territoriaux.

Cette filiale de développement et de soutien à l'entrepreneuriat du Groupe réunit l'ensemble des expertises nécessaires à la redynamisation des territoires. La structure propose depuis 2011 une offre de services complète pour accompagner les parties prenantes locales et nationales dans l'adaptation des bassins d'emploi touchés par les mutations économiques et la transformation durable de leurs activités. Ce rôle est devenu plus important encore dans le contexte de crise sanitaire et sociale de 2020.

Son ambition : recréer de la valeur au cœur des territoires par le financement et l'accompagnement à la création d'entreprises, ainsi que par la construction sur-mesure de parcours de développement de compétences.

Enfin, en élaborant des diagnostics territoriaux stratégiques, l'entreprise contribue à l'identification des enjeux de chaque région pour mieux y inscrire le groupe SNCF.

Agir pour l'inclusion sociale au plus près du terrain

Dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville, les difficultés sociales et les inégalités économiques représentent un frein pour l'accès à l'emploi. Dans le même temps, de nombreux métiers subissent une profonde transformation sous l'effet de la transformation par le numérique.

Pour répondre à ces problématiques, SNCF Développement a créé à Saint-Denis en 2019 l'École des Nouvelles Compétences. Objectif : favoriser l'insertion des habitants issus des quartiers prioritaires en les formant aux métiers du web, avec, à la clé, un contrat à durée indéterminée. L'initiative a été menée avec l'organisme de formation Wild Code School, le territoire de Plaine Commune, ainsi que l'employeur e.Voyageurs (filiale digitale de SNCF Voyageurs).

Résultats : en juillet 2019, dix candidats issus des quartiers prioritaires de la ville ont été sélectionnés pour intégrer l'École des Nouvelles Compétences. Le 10 février 2020, au terme de six mois de formation certifiante de développeur web, huit apprenants, dont quatre femmes, ont été recrutés dans le Groupe au poste de cadre « Ingénieur d'études et de développement » en CDI.

Plus de 150 emplois et un Ferrocampus® à Saintes

Suite à l'évolution des activités industrielles du technicentre de Saintes (17), qui a laissé certaines emprises inexploitées, le groupe SNCF, en tant qu'entreprise responsable, s'est engagé depuis 2018 dans une démarche de soutien à l'attractivité économique et à l'emploi sur le bassin de vie de Saintes. La filiale du Groupe a ainsi mis en place un fonds de redynamisation d'1,5 million d'euros pour financer la création de plus de 100 emplois et a ouvert un établissement de formation au numérique.

Résultats : depuis 2018, l'École des Nouvelles Compétences créée à Saintes par SNCF Développement accompagne les femmes et les hommes dans la mutation de leur emploi, en lien avec la transformation numérique des entreprises. Au total, le financement de 152 emplois a été programmé sur un objectif de 100 créations d'emploi. Et 100 parcours de formation ont été délivrés à Saintes. Les objectifs fixés avec le territoire ayant été dépassés, SNCF Développement va céder la place à un centre de formation en Charente-Maritime qui poursuivra la dynamique lancée en adéquation avec les besoins des entreprises locales.

Par ailleurs, la bonne perception du groupe SNCF par les élus du territoire, héritée en partie de la mission de revitalisation de SNCF Développement dans la région, a facilité la naissance du projet Ferrocampus®. Conçu pour et avec les acteurs clés de la filière ferroviaire française, Ferrocampus® a vocation à devenir un centre d'excellence en Europe dédié à la mobilité ferroviaire durable, connectée, autonome et décarbonée. Un objectif réaffirmé dans une lettre d'intention signée en octobre 2020 entre le Président de Région et le Président-directeur général de la SNCF.

En chiffres : l'engagement de SNCF Développement :

- 10,6 M€ engagés depuis 2011
- 2 013 emplois soutenus depuis 2011
- 627 entrepreneurs soutenus depuis 2011
- 110 parcours de formation au numérique dispensés depuis 2018
- 67% de retour à l'emploi ou de poursuite d'études après les formations longues

5.4.3 Développer une stratégie d'achats toujours plus responsables

5.4.3.1 Contexte

Participer aux ambitions que s'est fixées la SNCF en matière de GES, d'économie circulaire ou encore d'ancrage territorial est une priorité pour les achats. Cela passe notamment par le renforcement des critères RSE tout au long du processus achats.

5.4.3.2 Nos engagements

Augmenter le poids des critères RSE dans le choix de nos sous-traitants et améliorer notre performance d'acheteur responsable en évaluant toujours plus finement les risques.

5.4.3.3 Politique et actions

La SNCF a l'opportunité de créer davantage de valeur en faisant de ses fournisseurs des partenaires engagés et contributeurs à sa performance RSE.

Trois grandes priorités guident son action :

- Identifier et maîtriser les risques RSE-Achats en priorisant les familles d'achats à fort enjeu
- Intégrer à chaque étape du processus achats des exigences RSE en lien avec les objectifs RSE du Groupe et prendre en considération l'analyse du coût du cycle de vie des produits achetés dans la performance économique des offres.
- Contribuer au développement socioéconomique des territoires en participant à la création et au maintien de l'emploi local grâce à nos achats (auprès des PME notamment), en renforçant les achats auprès de l'économie sociale et solidaire.

Signataire en avril 2010 de la Charte « Relations Fournisseurs Responsables », et labélisée « Relations Fournisseurs et Achats Responsables » depuis 2012, la SNCF privilégie dans ses relations fournisseurs, le dialogue, la coopération et, si besoin, la médiation avec un dispositif opérationnel depuis 2010. Le processus de saisine du médiateur des fournisseurs est expliqué sur le site internet sncf.com.

La responsabilité au cœur des processus d'achats

La SNCF a réalisé en 2020 avec le support d'un prestataire spécialisé une cartographie de ses risques RSE et achats sur l'ensemble de ses familles d'achats (123) et du périmètre achats couvert, soit environ 12 milliards d'euros (chiffres 2019). Cette cartographie permet d'identifier et de prioriser les familles d'achats sur lesquelles des actions spécifiques de maîtrise des risques sont mises en œuvre dans une démarche d'amélioration continue.

Afin de faire de la performance RSE un véritable critère de différenciation, la part de la RSE dans la notation des offres peut désormais représenter jusqu'à 20% de la note globale pour les achats à fort enjeu RSE.

Pour 2020, 5,5% du montant des achats contractualisés sur l'année intègre une notation RSE des offres à 20%.

En complément, la SNCF, en partenariat avec un prestataire externe spécialisé dans l'évaluation de la performance RSE des entreprises, a mis en place une plateforme sur laquelle suivre ses fournisseurs évalués par ce tiers indépendant. À ce jour, environ un millier de ses fournisseurs sont évalués ou en cours d'évaluation.

- Note moyenne sur 100 des fournisseurs SNCF évalués : 56,4 contre 42,9 pour l'ensemble des fournisseurs (60 000) évalués par ce tiers indépendant.

- 74% des fournisseurs ont une note supérieure à 50/ 100

Par ailleurs, la SNCF développe les achats inclusifs en renforçant le recours aux entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), favorise les groupements d'entreprises, la co-traitance ou encore la mise en œuvre de clauses sociales d'insertion. Malgré la crise sanitaire, la SNCF réalise ainsi en 2020 :

- 15,5 M€ auprès du secteur protégé et adapté
- 21 M€ auprès des entreprises d'insertion
- 1,4 million d'heures d'insertion contractualisées en 2020

Acteur du développement économique et social des territoires (étude Utopies 2020 -Données 2019 (impacts indirects + induits), hors filiales)

Présent partout en France, le Groupe est un acteur majeur du développement des territoires. Pour mener à bien son rôle et contribuer à créer de l'emploi, le Groupe mène une politique d'achats engagée et responsable. Son activité ferroviaire a représenté près de 12 milliards d'euros d'achats auprès de fournisseurs français en 2019.

Fournisseurs

23 000 fournisseurs dont 16 400 PME-TPE

Emplois

294 400 emplois soutenus par la SNCF en France dont :

- 173 600 emplois indirects dans la chaîne des fournisseurs
- 120 800 emplois induits par la consommation des ménages et les dépenses publiques

1,1 % des emplois en France

Valeur ajoutée

15,8 milliards d'euros de création de valeur ajoutée, soit 1 % du PIB national

Indicateurs clés

	2018	2019	2020
Montant des achats solidaires (M€)	57	84	36,5
Part du montant d'achats contractualisé sur l'année N et couvert par une notation des offres RSE à 20% de la note globale (%)			5,50
Performance RSE des fournisseurs (note sur 100)	56	56,9	56,5

En 2020, le montant des achats solidaires est en baisse car le périmètre a évolué : les heures d'insertion ne sont plus valorisées en euros comme les années précédentes.

Une cartographie des risques en cours de renouvellement chez Keolis

En 2020, Keolis a redéfini sa politique achats, dont la responsabilité sociétale fait partie intégrante. La mise en œuvre de cette politique s'appuie notamment sur le renforcement des critères RSE tout au long du processus achats pour promouvoir la performance sociale et environnementale.

Parmi les actions menées, Keolis a confié à un prestataire externe la réalisation de sa cartographie des risques liés à la responsabilité sociétale, spécifique achats (environnement, sécurité, éthique, achats durables...). Cela fait suite à la parution en 2018 des textes de loi sur le devoir de vigilance et la lutte contre la corruption (loi dite Sapin II). Cette nouvelle cartographie a été réalisée sur un périmètre français représentant 1 milliard d'euros de dépenses et 15 000 fournisseurs actifs.

Les résultats de cette première cartographie ont permis d'identifier les familles d'achats à risques élevés, sur lesquelles des actions de prévention et d'atténuation ont été apportées.

Parmi toutes ses mesures prises pour une meilleure maîtrise du risque fournisseur, Keolis met à disposition des équipes achats, notamment dans le cadre de la réglementation sur le travail dissimulé, une solution en ligne permettant de répondre à l'obligation de vigilance.

En 2020, le groupe Keolis a lancé la révision de sa matrice des risques RSE achats afin que l'ensemble des achats du Groupe soient pris en compte, en France et à l'international.

5.4.4 Multiplier les actions solidaires de la Fondation SNCF

5.4.4.1 Contexte

Depuis 1995, la Fondation SNCF favorise les initiatives solidaires et citoyennes en faveur de personnes fragilisées ou en difficulté, au service du mieux vivre ensemble. La crise sanitaire de 2020 a révélé l'ampleur de son action et le rôle crucial du monde associatif en interaction avec les salariés.

5.4.4.2 Nos engagements

Poursuivre les actions de lutte contre l'exclusion par de nouveaux partenariats et des aides aux associations les plus en difficulté.

5.4.4.3 Politique et actions

En 2016, la Fondation SNCF est devenue une fondation Groupe, dotée d'un budget de 5 millions d'euros par an pour le quinquennat 2016-2020. Rassemblant SNCF, SNCF Voyageurs, SNCF Réseau, Fret SNCF et Keolis, elle soutient les initiatives qui favorisent la maîtrise des savoirs de base (lecture, écriture, calcul) et l'accès au numérique. Levier d'ouverture au monde, elle s'engage également pour l'accès à la culture et la pratique d'une discipline artistique. Enfin, elle soutient des actions de solidarité en faveur de l'égalité, la mixité et la pratique de la citoyenneté.

Ses trois leviers d'action reposent sur l'ancrage régional, la co-construction inter-associations et inter-entreprises, ainsi que l'engagement des collaborateurs. Le dispositif mécénat de compétences, notamment, permet à des salariés, avec l'aide des ressources humaines, de donner de leur temps de travail à des associations solidaires.

L'année 2020 a été marquée par un grand élan de solidarité du groupe SNCF et de ses salariés, auquel la Fondation SNCF a naturellement pris part. Malgré les difficultés liées à la crise sanitaire, la Fondation SNCF a soutenu au total 719 associations en 2020 (contre 702 en 2019).

Ce soutien s'inscrit dans le droit fil de son engagement sociétal en faveur des populations les plus fragiles.

Les actions solidaires liées à la crise sanitaire : coup de pouce au monde associatif

Pour répondre aux difficultés spécifiques révélées par cette crise et à l'urgence de la situation, la Fondation SNCF a créé un « Fonds de solidarité Covid-19 » et orienté son soutien financier dans trois domaines : la recherche médicale et l'aide aux soignants, l'aide aux personnes les plus vulnérables, la protection des femmes victimes de violence. Cinq associations nationales ont ainsi pu être aidées :

- La Fondation de l'AP-HP pour contribuer à la recherche et aux conditions professionnelles physiques et morales du personnel soignant
- L'Institut Pasteur pour soutenir sa recherche liée au Coronavirus C19
- La Fondation Abbé Pierre et la Fondation des Femmes pour l'écoute et le logement des personnes sans domicile ou en danger
- France Bénévolat pour des maisons de retraites moins isolées et plus inclusives.

À l'échelle régionale, la Fondation SNCF a identifié 27 associations parmi celles qui étaient le plus en difficulté pour les aider financièrement.

L'engagement des salariés en visioconférence

À la demande des salariés et des associations, la Fondation SNCF a proposé des missions à distance, dans le cadre du mécénat de compétences, pour permettre aux salariés SNCF de continuer à s'engager, notamment dans du soutien scolaire et numérique. Ils ont ainsi aidé des jeunes à s'organiser dans leur travail et à entretenir leur motivation pendant la période du confinement ou encore soutenu des femmes dans leur projet entrepreneurial.

Un programme pour accompagner 1000 réfugiés d'ici 2021

La Fondation SNCF s'engage auprès des personnes vulnérables, à travers un programme d'aide aux réfugiés qui a représenté en 2020 :

- 700 jeunes mineurs isolés accompagnés dans 13 établissements de l'association « Apprentis d'Auteuil » sur six régions
- 150 missions solidaires réalisées par des réfugiés partout en France avec France Bénévolat
- Plus de 100 salariés SNCF accompagnant des réfugiés dans leur recherche d'emploi ou le maniement du français, dans le cadre du mécénat de compétences, avec Singa, France Terre d'Asile et KODIKO.

En outre, la Fondation SNCF a participé au Train de la solidarité #Aveclesréfugiés, en partenariat avec Generali, le Haut-Commissariat des réfugiés des Nations unies et la délégation interministérielle à l'accueil et à l'intégration des réfugiés, dans 4 villes étapes : Paris, Bordeaux, Clermont-Ferrand et Genève. Au total, 500 élèves ont visité le train animé par 71 réfugiés devenus guides de l'exposition pour l'occasion.

Enfin, la Fondation a créé avec le consortium Generali et la Plaine Commune un incubateur pour accompagner 50 entrepreneurs réfugiés par an.

Une Alliance pour fédérer autour du mécénat de compétences

Le mécénat de compétences répond à de nombreux enjeux : pallier la baisse des subventions publiques allouées aux associations, conférer davantage de sens au parcours professionnel des salariés, incarner concrètement la politique de responsabilité sociétale de l'entreprise.

Convaincu des vertus du mécénat de compétences, tant pour les entreprises que pour les salariés, le groupe SNCF, via sa Fondation, a impulsé une démarche partagée en créant l'Alliance pour le mécénat de compétences avec une vingtaine d'entreprises. L'Alliance est ouverte à toute entreprise souhaitant adhérer à ses ambitions. Sa force réside dans la diversité et la richesse de ses adhérents.

Résultats : les membres s'engagent à promouvoir les sept principes du Manifeste du Mécénat de compétences : développer un programme de mécénat de compétences, offrir une variété de missions, valoriser l'acte d'engagement des collaborateurs, évaluer les résultats, soutenir des travaux de recherche, partager les expériences et les bonnes pratiques et encourager d'autres entreprises à rejoindre l'Alliance

5.4.5 Renforcer l'engagement sociétal

5.4.5.1 Contexte

Acteur historique de l'insertion en faveur des publics éloignés de l'emploi, la SNCF affirme cette volonté d'accompagnement au plus près des territoires et agit pour une mobilité plus inclusive.

5.4.5.2 Nos engagements

Accompagner les mesures de justice éducative, d'inclusion et d'insertion professionnelle.

5.4.5.3 Politique et actions

Groupe public responsable avec un ancrage fort dans les territoires, la SNCF participe à la lutte contre l'exclusion et la précarité ainsi qu'à l'insertion de personnes éloignées de l'emploi à travers de nombreuses actions en collaboration avec les acteurs de l'Insertion par l'Activité Économique (IAE) et de l'action sociale.

Que ce soit par les achats durables à travers les clauses d'insertion, le soutien au secteur protégé adapté ou les chantiers d'insertion, ce sont chaque année des parcours de vie qui sont accompagnés par de nombreuses entités SNCF.

En tant qu'acteur de toutes les mobilités, le groupe SNCF affirme sa volonté d'agir pour une mobilité plus inclusive et d'apporter des solutions pour les personnes qui en sont aujourd'hui exclues.

De plus, grâce à son partenariat avec le ministère de la Justice et l'Agence nationale du Travail d'Intérêt Général, la SNCF accompagne les peines de justice alternatives à l'incarcération avec une approche d'insertion professionnelle. L'accord national, renouvelé en 2020, vise notamment à favoriser le développement du travail d'intérêt général (TIG), avec le passage de 280 à 400 heures de TIG. Les missions réalisées dans ce cadre constituent une première expérience professionnelle pour 70% des personnes qui en bénéficient.

Enfin pour agir en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes, touchés de plein fouet par les conséquences économiques et sociales de la crise sanitaire, la SNCF

s'est engagée aux côtés de l'État dans le dispositif « French impact » et « Un jeune, une solution ».

Un hackathon sur l'insertion professionnelle des jeunes

En novembre 2020, dans le cadre du plan « 1 jeune - 1 solution » lancé par le Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, la SNCF a participé au Grand Hackathon en ligne organisé par « Le French Impact » et « Big Bloom », des programmes d'accompagnement de projets d'innovation sociale, avec cinq autres entreprises partenaires. Aux côtés de 144 participants issus du monde public, associatif et des entreprises, des salariés du groupe SNCF ont mis leur intelligence collective durant 48 heures non-stop au profit d'une des six thématiques. Par exemple, l'insertion par le sport, la lutte contre la fracture numérique ou la formation à l'environnement.

Trois des six projets lauréats comportaient des salariés SNCF :

« Relève tes talents » : un jeu de carte évolutif qui permet aux jeunes d'identifier leurs compétences et de les valoriser dans le CV, la lettre de motivation ou en entretien professionnel.

« Kode for Good » : un défi professionnel et solidaire de 15 jours au cours duquel les étudiants devront réaliser une solution numérique répondant à un enjeu sociétal.

« Club Rebond » : une équipe d'entreprises s'engage à donner leur chance à des jeunes issus de milieux défavorisés, en facilitant leur accès à l'emploi en un temps donné.

Des PIMMS pour créer du lien social et de la proximité

Alors que près de 20 millions de personnes en France rencontrent des difficultés d'accès aux services essentiels – administration, services d'emploi, formation, santé, mobilité... – SNCF est partenaire de 51 Points d'Information Médiation Multi-Services (PIMMS).

Engagé aux côtés des PIMMS depuis leur création en 1998, le Groupe est partenaire de cette dynamique territoriale pour répondre aux attentes des citoyens en facilitant leur accès à des services administratifs et au numérique. Ces lieux d'accueil implantés en gares ou dans des centres urbains sont accessibles gratuitement à tous les habitants des territoires ; particulièrement aux personnes éloignées des services publics ou démunies face au numérique.

En 2020, 381 149 personnes ont été accompagnées dans les PIMMS partenaires de la SNCF et de Keolis.

Par ailleurs, les PIMMS portent aussi un enjeu humain d'inclusion puisque les médiateurs des PIMMS sont également en parcours d'insertion. Les PIMMS accueillent, en février 2020, 340 personnes en contrat aidé parmi lesquelles 65% ont retrouvé un emploi ou suivi une formation qualifiante.

Au cours de la crise sanitaire en 2020, les médiateurs ont maintenu leurs services pour orienter et guider un public fragilisé par le contexte de pandémie. Ils ont proposé des missions de médiation sociale et de sensibilisation aux outils digitaux.

Eurostar propose des cours de français aux élèves anglais

En 2020, Eurostar a tenu à soutenir la population autant que possible pendant la crise sanitaire, en encourageant notamment ses salariés, en congés ou en chômage

temporaire, à exercer des missions de bénévolat. Ainsi plusieurs membres du personnel francophone se sont portés volontaires pour aider les élèves des écoles londoniennes à suivre des cours de français en ligne. Une centaine de jeunes au total en ont bénéficié.

5.5 FAIRE DES SALARIÉS LES PRINCIPAUX ACTEURS ET BÉNÉFICIAIRES DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOCIALE

5.5.1 Attirer et fidéliser les talents

5.5.1.1 Contexte

Dans un contexte marqué par les évolutions technologiques, la crise sanitaire et ses impacts économiques et sociaux, et la fin du recrutement au statut depuis janvier 2020, la SNCF s'emploie à renforcer l'attractivité de ses métiers et de ses parcours de formation pour faire, face au risque de manquer de collaborateurs compétents, notamment sur certains métiers en tension. Le volume de recrutements reste élevé en 2020, en dépit de la crise sanitaire.

5.5.1.2 Nos engagements

Donner envie de rejoindre la SNCF et d'y rester avec une offre de formation et des mobilités attractives pour demeurer un employeur de référence et de préférence.

5.5.1.3 Politique et actions

La SNCF est l'un des grands recruteurs de France dans le secteur de l'industrie avec 3 846 nouveaux collaborateurs en 2020 au sein des cinq sociétés. Le Groupe recrute principalement en Île-de-France et sur les métiers techniques. Les sociétés SNCF Voyageurs et SNCF Réseau représentent chacune 44% des recrutements. 62% des nouveaux arrivants ont été embauchés sur des postes d'agents d'exécution, 16% sur des postes d'agents de maîtrise et 22% sur des postes de cadres.

Dans le contexte des confinements en 2020, la SNCF a adapté son processus de recrutement en réalisant des tests de sélection et des entretiens à distance. Les recruteurs ont aussi participé à des Forums virtuels.

Les réseaux sociaux – Facebook, Twitter, LinkedIn – sont toujours un outil de communication et de marketing important et le site emploi.sncf.com simplifie les procédures pour les candidats (chatbot, matching des CV avec les offres...). L'outil de recrutement Digitalent permet aux agences de recrutement de suivre notamment les commandes de recrutement exprimées par les acteurs RH des entités du Groupe, de sélectionner les candidats ou encore d'adresser des profils aux managers.

Un parcours professionnel formateur

Le développement des compétences, le renforcement de l'employabilité et l'accompagnement de la mobilité professionnelle sont des objectifs prioritaires de la politique des ressources humaines de la SNCF, et des facteurs différenciants pour les candidats.

Levier de développement de nouvelles compétences, la mobilité professionnelle est également l'opportunité pour le Groupe de développer sa compétitivité en s'appuyant sur des collaborateurs de plus en plus compétents et polyvalents. En 2020, 1862 salariés ont ainsi réalisé une mobilité entre les cinq sociétés SNCF et 1982 ont été mis à disposition auprès de filiales et autres organismes. Pour faciliter les mobilités, la SNCF s'appuie notamment sur la formation, le réseau des Espaces Initiative Mobilités,

transformés en Agences Territoriales de Mobilité en janvier 2021, et une bourse de l'emploi.

Des classes virtuelles pendant la crise sanitaire

La crise sanitaire n'a pas empêché l'entreprise de poursuivre les actions en faveur du développement des compétences des salariés.

En 2020, plus de 117 000 heures de formation ont été dispensées via la plateforme en ligne Mon Académie, point d'entrée unique du catalogue des formations distancielles du Groupe. La période a permis une progression d'accès à la plateforme et de suivis de parcours de plus de 14% par rapport à l'année 2019.

Les parcours mixtes qui alternent formats distanciel et présentiel trouvent dorénavant toute leur place dans les dispositifs pédagogiques mis en place au sein du Groupe. Ainsi, beaucoup de formations « transverses » concernant les ressources humaines, la finance, les achats, la communication, les formations managériales ont été adaptées afin qu'elles puissent être suivies à distance, notamment en classes virtuelles.

Challenge cooptation pour recruter en quantité et en qualité

En novembre 2019, la SNCF a lancé un challenge cooptation pour inciter tous les salariés à recommander des personnes de leur entourage sur des profils recherchés par l'entreprise et ainsi augmenter le nombre et la qualité des candidatures.

Dans le contexte de la crise sanitaire Covid-19, l'entreprise compte sur l'engagement de ses salariés pour l'aider à recruter sur les métiers dont elle a besoin : la conduite, la préparation des trains, la circulation, l'ingénierie, la maintenance de l'infrastructure des gares et des trains. Une gratification exceptionnelle pouvant aller jusqu'à 600 € bruts leur est versée en cas de recrutement effectif de la personne proposée.

L'enjeu est d'autant plus important que les profils proposés par les salariés sont beaucoup plus en adéquation avec les prérequis recherchés que les candidatures spontanées, ce qui représente un gain de temps majeur. Ainsi, grâce aux CV déposés sur une plateforme dédiée, plus de 200 personnes ont déjà été recrutées en CDI sur des postes d'ingénieur, électricien et aiguilleur du rail.

Un site interactif sur les métiers Transilien

Avec plusieurs centaines de postes en Île-de-France à pourvoir chaque année (conducteurs, relation clients, maintenance...), Transilien innove pour mieux faire connaître ses métiers et les rendre attractifs.

« Quai des Métiers Transilien », un site de micro-learning lancé en 2019, permet de découvrir les missions de ses salariés, l'environnement de travail et de décrire les compétences et qualités requises. Sont également présentées les formations et évolutions proposées en interne.

Grâce à cette formation en ligne, les candidats ont une autre vision de ce qui fait le quotidien des agents, le tout expliqué dans un contexte de mass-transit, c'est-à-dire de volumes de déplacements importants en zone dense. Quiz, anecdotes, infos pratiques... Les personnes qui obtiennent plus de 80% de réussite au test final sont

contactées par l'équipe de recrutement SNCF pour étudier leur projet professionnel.

Indicateurs clés	2018	2019	2020
Nombre de recrutements en CDI en France	11 571	13 391	10 045
Nombre de contrats en alternance			7 109
Part des salariés ayant bénéficié d'une formation au moins, en France (%)		81,70	71,00
Nombre total d'heures de formation (en milliers)	5 891	5 180	3 643

5.5.2 Favoriser les conditions d'un dialogue social nourri

5.5.2.1 Contexte

L'année 2020 a vu s'achever le conflit contre le projet gouvernemental de réforme des retraites et a été marquée par les mesures assurant santé et sécurité au travail, face à la Covid-19. Il a également été conclu un accord essentiel pour l'unité sociale de la nouvelle SNCF.

5.5.2.2 Nos engagements

Maintenir le dialogue social malgré les crises, voire autour des crises, pour assurer des services adaptés aux salariés des différentes sociétés de la nouvelle SNCF.

5.5.2.3 Politique et actions

Si janvier et février 2020 ont vu se poursuivre et s'achever la longue grève, entamée le 5 décembre 2019, contre la mise en place d'un régime universel de retraite par points, les partenaires sociaux ont dû aussitôt renouer le lien pour faire face à la crise sanitaire au début du printemps. L'enjeu était de continuer d'assurer les circulations essentielles pour le pays, tout en préservant la santé des salariés. De nombreux sujets prévus à l'agenda social 2020 ont dû être reportés à l'agenda 2021 : la mobilité professionnelle, la mixité et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Cependant, à l'automne, employeur et syndicats ont pu négocier et signer un accord collectif unanime sur l'unité sociale de la nouvelle SNCF et l'organisation du dialogue social dans les cinq sociétés qui la composent désormais. L'année s'est clôturée, en décembre, par l'élection des représentants des salariés dans les conseils d'administration des sociétés du Groupe.

Un accord sur le dialogue social : matrice d'un dialogue social renoué

Signé à l'unanimité des organisations syndicales représentatives de la SNCF (CGT, UNSA, SUD-Rail, CFDT), l'accord du 29 octobre 2020 permet d'adapter et de structurer la négociation collective et plus largement, le dialogue social, conformément aux nouvelles organisations mises en place au 1er janvier 2020, en vertu de la réforme ferroviaire votée en 2018.

Le texte réaffirme l'unité sociale de la nouvelle SNCF, transversalement à ses cinq sociétés, matérialisée particulièrement par un corpus de règles sociales communes comprenant le statut cheminot, les accords collectifs et les référentiels RH en cours.

L'accord prévoit d'articuler trois types possibles d'accord : les accords de groupe, qui s'appliquent directement à

tous les salariés, les accords-cadres, qui fixent les grands principes valables pour tous et permet des déclinaisons négociées spécifiquement dans les sociétés, enfin les accords société, ouvrant la possibilité de conduire, au sein de l'une ou l'autres des sociétés, un accord applicable à son périmètre exclusif, et de ce fait adapté à ses spécificités.

Il ouvre également de nouveaux espaces de dialogue : un dialogue sur l'emploi à l'échelle des territoires, un dialogue national sur les grands métiers de l'entreprise, auxquels s'ajoute le dialogue sur la sécurité ferroviaire à l'échelle du Groupe, grâce à la création d'un comité spécifique.

L'élection des représentants des salariés dans les CA

La SNCF fait partie des grandes entreprises publiques où les salariés sont représentés, au Conseil d'administration, par des collègues qu'ils élisent directement. Les conseils d'administration sont les organes de gouvernance d'entreprise, chargés de déterminer les grandes orientations stratégiques et de les mettre en œuvre. Ils sont composés pour un tiers de représentants élus des salariés, dont le mandat est de quatre ans, et pour les deux tiers de membres désignés par l'actionnaire, en l'occurrence l'État.

L'intégralité du scrutin s'est déroulée sous format électronique, permettant aux 185 500 électeurs et électrices de la SNCF et de certaines de ses filiales de s'exprimer s'ils ou elles le souhaitaient.

En termes de sièges, le résultat témoigne d'une grande stabilité, puisque leur répartition selon les organisations syndicales reste inchangée : la CGT, à l'issue du scrutin, détient toujours 5 sièges, tout comme l'UNSA, tandis que SUD-Rail conserve ses 3 sièges et que la CFDT reste sans siège. En termes de pourcentages, la CGT gagne deux points, l'UNSA et SUD-Rail restent stables, et la CFDT perd 1,5 point.

Indicateur clé	2018	2019	2020
Journées perdues par agent suite à mouvement social		2,84	1,35

5.5.3 Garantir santé et sécurité dans le Groupe

5.5.3.1 Contexte

La SNCF place l'humain au cœur de son projet et de ses ambitions de développement. La santé, la sécurité et la qualité de vie au travail font l'objet d'une politique globale pilotée au plus haut niveau. C'est aussi pourquoi depuis le début de la crise sanitaire, le Groupe a redoublé de vigilance et d'attention envers ses salariés.

5.5.3.2 Nos engagements

Evaluer, prévenir et mieux maîtriser tous les risques liés à la sécurité, à la santé et à la qualité de vie au travail des salariés SNCF.

5.5.3.3 Politique et actions

Afin de renforcer la culture de la sécurité et d'atteindre son objectif prioritaire – 0 mort, 0 accident grave au travail – la SNCF a lancé le programme PRISME dans l'ensemble de ses entités en 2015. Ce programme de transformation du management de la sécurité intégrée se traduit par des résultats concrets : le nombre d'événements de sécurité remarquables (ESR) a été réduit de 50 % et le nombre d'accidents du travail, après avoir été réduit de 10 % sur

les quatre premières années du programme, a fortement diminué en 2020, affichant une baisse de 37%.

Le programme de transformation managériale SST s'inscrit dans le programme de transformation de la culture sécurité et, en lien avec les programmes H00 (ponctualité) et FIRST (information voyageur), contribue à l'intégration des standards sécurité dans les pratiques managériales, comme le management visuel, le contact sécurité, ou la tournée terrain.

En 2020, les actions contribuant à la baisse de l'accidentologie au travail se sont concentrées sur les risques liés aux déplacements, première cause d'accidents (EPI, modélisation des risques de chute de plain-pied et par dénivellation, sur les atteintes aux personnes (dotation des agents de sûreté SNCF en caméras piétons), sur le risque routier (refonte des formations et projet de véhicules connectés). Quant aux risques liés à la coactivité, 2 100 utilisateurs ont pu être formés à l'outil d'aide à la réalisation des plans de prévention, "DIGIPREV", généralisé cette année.

Santé et sécurité dans le contexte de Covid-19

La crise sanitaire a très fortement impacté les activités du Groupe et a nécessité une forte mobilisation des équipes en charge de la prévention des risques professionnels. Elles sont intervenues en soutien des managers pour les aider à construire un cadre de travail intégrant les mesures barrières dans toutes les activités, afin de limiter le risque. L'organisation du travail a été repensée (gestes métiers adaptés, réduction du niveau de service voyageurs, télétravail...) et les agents ont disposé de l'ensemble des produits et matériels de protection utiles, dans le respect des décisions gouvernementales et protocoles sanitaires (masques, gel hydroalcoolique, produits virucides, etc.).

Cette crise sanitaire et économique a aussi conduit l'entreprise à se recentrer sur les actions à très forte valeur ajoutée. Ainsi, le déploiement du programme de transformation managériale s'est poursuivi avec des formations en distanciel. En s'appuyant sur les standards de l'excellence opérationnelle, la sécurité et la santé au travail (SST) a pu être implantée dans les routines quotidiennes. En témoigne le nombre d'observations réalisées à fin 2020 qui s'élève à plus de 20 000.

Enfin, pour limiter les risques d'isolement durant la période de confinement, l'entreprise a mis à la disposition de tous ses salariés un numéro gratuit avec des professionnels de l'écoute.

Comprendre la réalité du télétravail

Le Groupe prend toutes sortes de dispositions pour favoriser la qualité de vie au travail de ses collaborateurs et prévenir les risques psycho-sociaux comme les baromètres d'engagement et de satisfaction, l'évaluation systématique dans les collectifs de travail, l'adaptation aux évolutions des métiers et des techniques, ou l'anticipation des enjeux et des impacts humains dans l'accompagnement des transformations...

L'accord sur le télétravail signé en juillet 2017 offre plusieurs formules qui s'adaptent aux besoins des salariés et des équipes. La crise sanitaire ayant accéléré et systématisé la mise en place du télétravail pour les postes qui le permettaient un retour d'expérience est en cours et servira à réviser l'accord collectif actuel. Environ un quart des salariés des cinq sociétés pratiquent le télétravail actuellement.

Parmi les bénéfices perçus par les salariés interrogés et concernés entre mars et juin 2020 : une meilleure autonomie, efficacité, qualité de vie, concentration et une économie de transport. Vis-à-vis de l'équipe : des temps collectifs efficaces, des réunions plus courtes. Et vis-à-vis de leur manager : un management par les objectifs et les résultats avec une confiance accrue. D'ailleurs, le baromètre annuel de satisfaction et d'engagement des salariés conforte cette tendance. Une appréciation positive qui ne doit pas faire oublier que la crise sanitaire a créé un choix « facile » entre travailler chez soi ou prendre un risque pour soi et sa famille. Des études plus globales internes et externes montrent que la satisfaction baisse quand les jours de télétravail augmentent : 89% des salariés sont satisfaits avec 1 ou 2 jours par semaine, 82% si cela passe à 3 jours et plus. En outre, les jeunes y sont moins favorables que les seniors. Et les managers disent ressentir plus de pression.

Des enquêtes sont programmées dans certaines sociétés et activités pour comprendre les évolutions.

Des numéros verts pour écouter les salariés pendant la crise sanitaire

Pour assurer la sécurité sanitaire de ses salariés, l'entreprise a créé deux task forces dont une cellule experte en sécurité médicale composée de médecins. Outre des consignes de santé et des guides pratiques ou e-learning pour mieux télé-travailler diffusés régulièrement à tous les collaborateurs, la SNCF a déployé une campagne d'information sur l'adaptation des gestes métiers pour respecter les mesures barrière et la distanciation physique, notamment via des tutoriels.

En outre, pendant les périodes de confinement ont été activés trois numéros verts, en complément du pôle de soutien psychologique de l'entreprise, joignable toute l'année. Un premier numéro a été mis en place pour écouter, soutenir et maintenir le lien avec tous les salariés, de 8h à 18h du lundi au vendredi. Au bout du fil, une équipe de professionnels (psychologues, travailleurs sociaux, infirmières, médecins...) pour aider les personnes souffrant notamment de sentiment d'isolement.

Le deuxième numéro, joignable aux mêmes horaires, a été prévu pour répondre à toutes les questions de managers d'ordre médical, concernant la Covid-19 et ses conséquences sur le travail. Un troisième était destiné aux retraités SNCF.

Accidents du travail : tous responsables, tous engagés

L'amélioration de la sécurité et de la santé des salariés reste un axe de progrès permanent des conditions de travail. L'enjeu est de réduire à la fois la gravité et la fréquence des accidents du travail. Alors qu'en France, les accidents de la route représentent la première cause de mortalité dans le contexte professionnel, la SNCF est particulièrement exposée. L'entreprise enregistre une centaine d'accidents de la route avec arrêt de travail chaque année. Un millier de collaborateurs sont par ailleurs victimes d'un accident lié aux déplacements de plain-pied et dénivellation (chute aux abords des voies, dans les escaliers...). C'est la première cause représentant un tiers des accidents du travail, ce qui génère plus de 75 000 jours d'arrêt de travail par an.

Pour sensibiliser ses salariés au risque routier, l'entreprise a conçu quatre modules de formations spécifiques et indépendants les uns des autres :

- Prise en compte du risque routier en e-learning
- Prévention des risques routier en présentiel avec outil digital
- Conduite de véhicule utilitaire léger en présentiel et à bord d'un véhicule
- Remplir un constat

De plus, pour promouvoir l'écoconduite et une conduite plus sûre, l'entreprise travaille sur un projet de véhicules avec boîtiers connectés (qui analysent le trajet) : 224 véhicules de service en étaient équipés à fin 2020.

Enfin, pour identifier les barrières qui permettraient d'éviter les accidents de plain-pied et par dénivellation, une modélisation des risques de chute a été conduite. Résultat : la méthode d'analyse des risques simplifiée dite "du nœud papillon" sur ce type d'accident est à disposition de tous les professionnels concernés.

Indicateurs clés

	2018	2019	2020
Taux de gravité des accidents du travail (Pour 1000 heures travaillées)	0,93	0,99	0,95
Taux de fréquence des accidents du travail (Pour 1 000 000 heures travaillées)	17,58	18,05	11,80

L'impact de période d'inactivité (mouvement social, chômage partiel) impacte favorablement le taux de fréquence qui, corrigé, s'établirait autour de 13,1, en baisse de 30% environ. Cette correction ne traduit pas parfaitement la baisse d'exposition aux risques et les résultats 2020 doivent être appréciés en prenant en compte la période impactée par la crise sanitaire.

5.5.4 Mieux vivre ensemble

5.5.4.1 Contexte

Pour concrétiser sa raison d'être, la SNCF compte sur ce qui fait sa force : la diversité de ses salariés. Depuis plusieurs années, le Groupe œuvre à un vivre et travailler ensemble de qualité en développant une culture de l'inclusion.

5.5.4.2 Nos engagements :

Recruter des salariés à l'image de nos clients et favoriser la mise en place d'un environnement de travail inclusif offrant des conditions égales de réussite.

5.5.4.3 Politique et actions

Engagé en faveur de l'inclusion et de la lutte contre toutes les discriminations, le Groupe s'attache à faire du mieux vivre ensemble un facteur de réussite et de performance. Il agit à plusieurs niveaux :

L'égalité des chances, notamment en menant des actions au cœur des quartiers prioritaires de la ville, où les difficultés sociales sont des freins à l'emploi.

La mixité et l'égalité professionnelle, avec, en particulier, le renouvellement du troisième accord (2019-2021) sur l'égalité entre les femmes et les hommes.

L'intégration des personnes en situation de handicap : la SNCF compte 6588 salariés en situation de handicap déclaré.

La prévention des discriminations et la construction d'un bien vivre ensemble en sensibilisant managers et collaborateurs notamment grâce au serious game "ProDIVERSITÉ" ou à l'occasion de conférences. Ainsi, les Rendez-Vous Inclusion & Diversités ont réuni depuis trois ans plus de 22 000 participants et participantes.

En outre, chaque année, 3000 managers et acteurs RH sont formés à la non-discrimination.

Au second semestre 2020, les sessions de formation aux enjeux de la diversité ont été digitalisées afin de répondre aux consignes sanitaires.

L'engagement SNCF contre les violences conjugales et leur impact en entreprise

Dans le contexte du confinement qui exacerbe les violences conjugales, la SNCF a largement relayé en interne un premier support d'information du réseau OneInThreeWomen, dont le groupe est partenaire³, avec des contacts pour aider les victimes.

Ensuite l'entreprise a participé à la campagne de sensibilisation grand public que le réseau a faite en soutien à la Fédération Nationale Solidarité Femmes (FNSF) et l'a diffusée auprès de tous ses salariés.

Intitulée « les violences ne sont pas privées de sortie », la campagne met l'accent sur le numéro d'appel national le 3919 géré par la FNSF. Elle relaie aussi l'appel aux dons pour faire face à l'augmentation des demandes d'hébergement et d'accompagnement des victimes, pendant et au-delà du confinement.

Pour compléter l'action du réseau, des services internes au Groupe (action sociale, psychologues, médecins, agence Logement SNCF) sont légitimes à intervenir dans la sphère privée du salarié pour le soutenir et l'orienter vers des solutions d'hébergement en cas d'urgence.

L'égalité des chances chez Keolis

En 2020, Keolis a lancé une campagne de recrutement nationale et locale : « Le monde change, pas nos engagements », axée sur 4 métiers : conducteur(trice), mécanicien(ne), chef(fe) d'atelier et responsable d'exploitation qui sont accessibles à tous les profils (jeunes ou seniors, avec ou sans diplôme, en reconversion ou non). Relayées par plusieurs partenaires dont Pôle Emploi, l'Association Française des Transports, l'École de la seconde chance, la campagne a incité plus de 8 000 femmes et hommes de tous âges issus de divers secteurs à postuler.

Keolis a également tenu un stand de recrutement sur le salon virtuel Hello Handicap pour la 2e année consécutive. Une trentaine de filiales ont publié des offres d'emploi et mené des entretiens. Au total, près de 500 candidatures ont été reçues, avec un taux de transformation moyen de 11,5%.

Par ailleurs, l'opérateur de transports poursuit sa politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en travaillant avec l'ensemble de ses filiales sur la généralisation de la certification Gender Equality European and International Standard (GEEIS). Keolis intensifie ses formations pour lutter contre les discriminations (égalité, diversité, inclusion, harcèlement, biais cognitifs...) dans ses filiales auprès des managers de proximité.

³ Le réseau OneInThreeWomen, co-fondé par FACE et la Fondation Kering en 2018, est composé des entreprises SNCF, L'Oréal, Korian, Carrefour, BNP Paribas et Oui Care.

Une progression de l'index de l'égalité salariale Femmes Hommes dans les sociétés SNCF en 2020

A compter de cette année, chacune des sociétés SNCF publie le score obtenu sur l'index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Les scores des cinq sociétés SNCF (Voyageurs, Réseau, Gares & Connexions, Fret et SA SNCF) pour l'année 2020 se situent entre 89 et 94 points.

L'index d'égalité salariale progresse de façon significative sur 2020 par rapport au score de 78 points obtenu en 2018 et 2019 sur le périmètre du Groupe Public Ferroviaire (correspondant aux cinq sociétés SNCF créées au 1er janvier 2020).

Cette progression s'appuie principalement sur les mesures volontaristes prises par l'entreprise en 2020 pour garantir aux salariées en congé maternité au moment des exercices de révision salariale une progression salariale au moins égale à celle des autres salariés.

Label « Diversity Leader 2021 » pour la SNCF

Le 18 novembre, le journal le Financial Times a décerné le titre de « Diversity Leader 2021 » à la SNCF. Cette distinction annuelle, lancée en 2019, reconnaît l'engagement des entreprises européennes qui, au travers de leurs actions, favorisent la diversité et l'inclusion auprès de leurs salariés.

Le label « Diversity Leaders » a été décerné suite à une enquête indépendante menée (par Statista) auprès d'un échantillon de plus de 100 000 salariés. Étaient éligibles à l'enquête les entreprises de tous les secteurs industriels employant au moins 250 personnes en Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Irlande, Italie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Royaume-Uni, Suède et Suisse.

Entreprise de référence pour le DUODAY 2020

Pour la deuxième année consécutive, la SNCF a participé au DuoDay, organisé, le 19 novembre 2020, dans le cadre de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH). Une nouvelle occasion pour l'entreprise de sensibiliser ses salariés au sujet du handicap au travail. Le principe : le temps d'une journée, des salariés volontaires accueillent des personnes en situation de handicap afin de leur faire découvrir leur métier et leur permettre d'élargir leurs perspectives professionnelles.

Contrôleurs, conducteurs, agents commerciaux en gare, responsables d'étude de signalisation ferroviaire, agents de circulation, responsables d'information voyageurs, ou managers de maintenance du matériel, mais aussi président et membres du comité de direction générale... Au total, 201 offres de duos ont été proposées par les salariés et près de 100 duos formés, ce qui place la SNCF dans le top 3 des entreprises participantes. Une réussite dans le contexte sanitaire actuel lié à la Covid-19. Ainsi, certaines rencontres ont eu lieu à distance et d'autres ont pu se tenir en présentiel, dans le respect des gestes barrières.

Indicateur clé

	2018	2019	2020
Pourcentage de l'effectif féminin	23	23	23

5.5.5 Soutenir l'engagement des salariés

5.5.5.1 Contexte

À travers plusieurs dispositifs, la SNCF encourage ses collaborateurs à innover pour améliorer des process d'entreprise ou à mettre leurs expertises au service d'un projet solidaire. Un engagement qui bénéficie également à l'épanouissement de chaque volontaire.

5.5.5.2 Nos engagements

Encourager et valoriser l'engagement des salariés SNCF via le mécénat de compétences et l'innovation participative.

5.5.5.3 Politique et actions

La SNCF dispose de plusieurs dispositifs pour que ses salariés puissent donner leur temps, leurs compétences et leurs idées.

La démarche d'Innovation Participative vise à stimuler la diffusion d'idées, en incitant les salariés à proposer des solutions innovantes, au bénéfice de tous.

Le mécénat de compétences permet à des salariés volontaires de réaliser une mission de courte durée au sein d'une association partenaire pendant leur temps de travail. Durant la crise sanitaire, plusieurs salariés ont pu réaliser notamment des missions de soutien scolaire, à distance.

Le mécénat a un objectif managérial, en reconnaissant les salariés engagés au bénéfice de la société et en favorisant leur épanouissement. L'objectif est aussi partenarial, en renforçant l'ancrage territorial du Groupe auprès des acteurs locaux. L'entreprise souhaite amplifier et envisager de l'étendre à des missions de longue durée.

Les collaborateurs peuvent également soumettre la candidature d'une association qui agit en faveur des personnes fragiles ou défavorisées aux Coups de cœur solidaires de la Fondation SNCF. Les associations sélectionnées peuvent obtenir jusqu'à 2 000€. En 2020, 339 projets ont été retenus en France, un bon résultat compte tenu de la période traversée.

Le réseau SNCF au Féminin, quant à lui, permet à ses membres de partager leur expérience à travers des programmes de mentoring afin de faire progresser la mixité et faire du changement un moteur de la performance du Groupe.

Une mobilisation exceptionnelle face au COVID-19

Face à l'épidémie de COVID-19, la SNCF, entreprise publique partenaire de la Défense nationale, a souhaité s'inscrire pleinement dans l'opération « Résilience » annoncée par le chef de l'État. À cet effet, l'ensemble des agents qui le souhaitaient et avaient un statut de réserviste opérationnel ont pu se mettre au service de leur entité militaire d'attache. Le Groupe a également assoupli les règles de mise à disposition de ses collaborateurs auprès d'organismes publics pour permettre à ceux qui le souhaitent de s'investir auprès des plus vulnérables.

L'innovation participative pour miser sur les propositions des salariés

Pilotée par les ressources humaines du Groupe, cette démarche, qui permet aux salariés de faire des propositions d'amélioration dans leur métier et leur environnement de travail, rencontre un intérêt très vif au sein des équipes : chaque année plus de 11 000 propositions émanent de près de 9 000 collaborateurs. Une sur deux est mise en œuvre avec succès.

En 2019, la SNCF a reçu pour cette démarche le Trophée Or décerné par Innov'Acteurs (réseau d'entreprises) dans la catégorie « Innovation d'excellence opérationnelle ».

Ces idées permettent des améliorations concrètes et variées, comme par exemple un nouvel outil d'amélioration du processus de maintenance ou de nouvelles façons de travailler ensemble. Cette démarche, d'un point de vue managérial, apporte de la reconnaissance aux salariés qui proposent des solutions innovantes.

En 2020, malgré le contexte de crise sanitaire, près de 8 700 idées ont été proposées par 7 000 collaborateurs.

Un site d'engagement citoyen pour favoriser le mécénat de compétences

La Fondation du Groupe a lancé un nouveau site « Engagement citoyen SNCF ». Conviviale et interactive, cette plateforme facilite l'accès aux missions proposées dans le cadre du mécénat de compétences et constitue une vitrine pour les 87 associations partenaires. Les missions proposées permettent aux collaborateurs d'apporter leur expertise dans une spécialité, de s'engager en solo, ou en séminaire d'équipe, pour une grande cause comme la collecte des Banques alimentaires ou d'accompagner une personne en difficulté dans ses études ou son parcours professionnel.

Selon leurs disponibilités, les salariés peuvent consacrer entre une demi-journée et 10 jours par an à leur engagement. À fin 2020, 4 577 salariés étaient engagés dans ce dispositif, sur 3 jours par an, en moyenne.

Les ressources humaines travaillent à un programme de mécénat de compétences de longue durée qui offrirait à des salariés une expérience utile et enrichissante dans leur parcours professionnel et personnel.

Engagement collectif pour la mixité avec SNCF au Féminin

Réfléchir et agir pour la mixité, l'égalité des chances entre les femmes et les hommes, lutter encore et toujours contre les stéréotypes de genre et le sexisme dans l'entreprise et au-delà... Tels sont les engagements de la SNCF, notamment via son réseau SNCF au Féminin. Créé en 2012, c'est le premier réseau d'entreprise en France dédié à la mixité. Il est fort de 9 300 membres, dont 18% d'hommes.

Actif partout en France, ce réseau propose tout au long de l'année des programmes, ateliers et conférences pour sensibiliser aux enjeux de mixité. Par exemple le programme de mentorat, la formation en e-learning pour résister au sexisme ordinaire et les ateliers organisés par les ambassades régionales : « Comment lutter contre le burn out au féminin », « Jamais sans eux : l'égalité c'est aussi l'affaire des hommes », « En finir avec le complexe d'imposture »...

Membre notamment de l'Observatoire de la mixité, de l'Alliance pour la mixité en entreprise, du Cercle inter'elles ou de 2Gap, le groupe SNCF facilite le partage de bonnes pratiques entre entreprises pour favoriser la mixité dans tous les métiers et à tous les niveaux hiérarchiques.

Sur l'année 2020, 80 binômes de mentorat ont été formés et 99% des participants recommandent le programme. Plus de 4 700 personnes ont suivi la formation e-learning sur le sexisme ordinaire. Ainsi 99,5% des utilisateurs ont trouvé le parcours intéressant et 94% se sentent prêts à

faire face au sexisme ordinaire et/ou aider un ou une collègue victime de sexisme.

5.5.6 Mettre le digital à portée de tous

5.5.6.1 Contexte

Qu'il s'agisse de recrutement, de management ou d'accompagnement des salariés, les ressources humaines passent à l'heure digitale pour gagner en efficacité et attractivité. La crise sanitaire a accéléré la transformation digitale et l'inclusion numérique.

5.5.6.2 Nos engagements

Digitaliser les services RH qui apportent une vraie valeur ajoutée aux salariés et accompagner la transformation digitale de l'entreprise avec un plan d'insertion numérique.

5.5.6.3 Politique et actions

Sur un marché de l'emploi de plus en plus concurrentiel, la SNCF investit massivement dans la digitalisation pour améliorer l'identification des meilleurs candidats et les processus de recrutement. En témoigne notamment la mise en ligne du site Digitalent, en 2019.

En interne, les outils digitaux RH permettent aussi aux managers et acteurs RH de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, en accédant à près de 40 outils numériques en un seul clic. Mais aussi de mesurer la satisfaction des collaborateurs, de rendre plus accessible l'offre de logements, ou de formation à travers la plateforme Mon Académie, point d'entrée unique du catalogue des formations du Groupe.

Alors que tout le monde, aujourd'hui, doit être capable de manier les outils digitaux et objets connectés, la SNCF a lancé une école numérique en 2017 pour porter la transformation du Groupe et a ouvert en 2019 une plateforme de sensibilisation au digital, en ligne ou en présentiel, avec un assistant conversationnel pour guider les salariés vers les formations adéquates.

Le développement massif du télétravail, durant la crise sanitaire, a accéléré la transformation digitale de l'entreprise et a mis en évidence le risque de précarité ou d'exclusion numérique d'un certain nombre de collaborateurs. C'est pourquoi un plan d'insertion numérique a été lancé dès le début du premier confinement.

Un plan d'insertion numérique durant la crise sanitaire

L'inclusion numérique (ou e-inclusion) est le processus qui vise à rendre le numérique accessible à chaque personne et à lui transmettre les compétences numériques qui seront un levier de son inclusion, sociale et économique.

Elle a pour objectifs de permettre la continuité d'activité et de garder le lien social pour lutter contre le sentiment d'isolement.

Le plan d'action mis en place au début de la crise sanitaire par la direction des Ressources humaines Groupe et e.SNCF a permis :

De faire un état de la situation : 25% des collaborateurs concernés par le télétravail ne disposaient pas d'un outil mobile d'entreprise adapté à la réalisation de leurs tâches quotidiennes.

De donner la possibilité d'utiliser son équipement numérique personnel pour se connecter, en particulier à sa messagerie : 55% des collaborateurs non dotés de matériel mobile ont pu recourir à cette solution.

De fournir temporairement des PC pour les collaborateurs identifiés prioritaires.

D'accompagner les utilisateurs dans la prise en main de l'outil, de les assister via les communautés dédiées, le partage de bonnes pratiques, des FAQ et guides, et leur permettre d'approfondir leurs connaissances (formations en ligne, passeport numérique...).

Une application et des ateliers d'usage pour mieux sensibiliser au digital

En seulement 9 mois, le taux d'utilisation de l'outil collaboratif Teams est passé de 6% à 50%. Cette évolution fait suite au télétravail massif mis en place dans le cadre de la crise sanitaire.

L'école numérique s'est alors adaptée aux besoins des utilisateurs en proposant une offre de formation à tous niveaux (débutant, intermédiaire et spécialiste), sur les outils collaboratifs.

La mise en place de webinaires puis d'ateliers collaboratifs en septembre 2020 est venue s'ajouter pour que les collaborateurs puissent se familiariser aux outils collaboratifs de Office 365 (chat, réunion, partages de dossiers...) à partir de cas d'usage personnalisés. 254 apprenants ont été formés au cours de 42 sessions entre septembre et décembre.

Enfin, pour mettre toutes les formations à portée de main, l'école numérique de e.SNCF a mis à disposition des salariés en décembre 2020 une nouvelle application mobile "école numérique", avec accès direct sur smartphone au catalogue des formations.

La digitalisation de l'offre RH

L'Université RH mène depuis 2016 une digitalisation de son offre de formation. Cette démarche a été accrue avec la pandémie et la généralisation du travail à distance.

Dès mars 2020, les formations présentielles sur une vingtaine de thématiques (repos des personnels sédentaires, gestion des CDD et de l'intérim, notations, l'essentiel sur le harcèlement, la discrimination et la laïcité...) ont été converties en ateliers digitaux et classes virtuelles, animés par des formateurs internes. Elles ont réuni jusqu'à décembre 2020, 947 acteurs RH issus de l'ensemble des sociétés et obtenu un score de satisfaction de 89%.

La transformation d'une formation en présentiel vers le distanciel est plus qu'un simple aménagement. Les bonnes pratiques à respecter ont été inventoriées pour dispenser un enseignement à distance de qualité. Afin de capitaliser sur cette expérience, l'Université RH a proposé, en lien avec les autres Universités métiers du Groupe, une méthode en trois étapes : concevoir la formation à distance, préparer l'animation avec des experts de chaque discipline, réaliser la formation.

Par ailleurs, pour se professionnaliser, les acteurs RH ont la possibilité de définir un parcours de formation en fonction de leurs besoins. Ce parcours s'appuie sur un quiz qui leur permet de s'auto-évaluer et sur une offre de 210 modules de formation accessibles librement sur le volet RH de Mon Académie, la plate-forme de formation en ligne de tous les apprenants.

Aujourd'hui, la part du digital représente 89% de l'offre de formation RH, sous la forme soit de classes virtuelles/ateliers digitaux, animés par un formateur, soit de modules en ligne sur Mon Académie RH.

6. CADRE DE REPORTING

Conformément à la Directive européenne sur la diffusion de l'information extra-financière du 22 octobre 2014, la déclaration de performance extra-financière du Groupe public unifié repose sur l'obligation de reporting prévue par les articles L. 225-102-1 et R. 225-104 à R. 225-105 du code de commerce français. Elle s'inspire des normes et standards internationaux, en particulier :

Les principes de transparence de la Global Reporting Initiative (GRI), que la SNCF utilise comme cadre de reporting.

La norme ISO 26000 relative à la Responsabilité Sociétale des Organisations.

6.1 PÉRIMÈTRE DE REPORTING

Définitivement adoptée par le Sénat le 14 juin 2018, la réforme ferroviaire est entrée en vigueur le 1er janvier 2020. Cette réforme vise à consolider l'ensemble des activités du groupe SNCF en une seule entité intégrée.

Le périmètre des indicateurs de la DPEF correspond :

– soit aux 5 sociétés (SA SNCF, SA Réseau, SA Gares & Connexions, SA Voyageurs et SAS FRET)

– soit au groupe public unifié (GPU), à savoir :

SA SNCF, SA Réseau, SA Gares & Connexions, SA Voyageurs et Fret SNCF SAS, Keolis, GEODIS, Transport ferroviaire marchandises (FRET SNCF (SAS), TFMM...)

Les filiales sont celles en intégration globale au sens de la consolidation financière pour le Groupe SNCF.

Ce reporting intègre la part internationale des activités, sauf mention contraire pour des indicateurs spécifiés.

Pour chaque indicateur le périmètre couvert est précisé, comme suit : GPU pour le Groupe Public Unifié ; K pour Keolis ; G pour GEODIS ; A pour les autres filiales intégrées Eurostar, Thalys, VFLI, Naviland Cargo, Ermewa Group, Captrain, VITA, ICF Habitat.

6.2 MÉTHODOLOGIE DE REPORTING

6.2.1 Le modèle d'affaires

Le modèle d'affaires reflète la vision stratégique du groupe SNCF. Il met en lumière la façon dont le Groupe crée de la valeur et la préserve à long terme grâce à son offre de services. Sa formalisation est le résultat d'un travail commun entre la direction de la Stratégie, la direction Financière et la direction de l'Engagement sociétal et de la Transition écologique (DESTE).

6.2.2 Élaboration du reporting

Les informations qualitatives et quantitatives ont été collectées auprès des cinq sociétés, Keolis, GEODIS ainsi que des filiales suivantes : Eurostar, Thalys, VFLI, Naviland Cargo, Ermewa Group, Captrain, VITA, ICF Habitat.

Les informations qualitatives font l'objet d'une collecte et d'une consolidation par la DESTE auprès d'un réseau de correspondants en charge de la RSE dans les sociétés du Groupe. Les données quantitatives sont saisies dans l'outil de consolidation financière Business Financial Consolidation (BFC) par les sociétés du Groupe. La consolidation des données est effectuée par la DESTE.

Les indicateurs suivants ont été collectés pour la DPEF 2020 :

Taux de mixité au Conseil d'administration de la SA SNCF
 Nombre d'enquêtes réalisées par la direction de l'Éthique Groupe

Nombre de sessions de formation sur le programme de prévention de la corruption

Nombre de gares avec un stationnement sécurisé pour les vélos

Part du montant d'achats contractualisé sur l'année N couvert par une notation des offres RSE à 20% de la note globale

Journées perdues par agent, suite à mouvement social

Nombre de contrats en alternance

À partir de 2020, le reporting des émissions GES du Groupe liées aux consommations énergétiques intègre dans son calcul l'amont et le transport de l'énergie comptabilisé en scope 3. Cet ajustement est nécessaire à l'avenir pour intégrer la part de plus en plus importante d'émissions indirectes en scope 3 liées aux nouveaux usages énergétiques (hydrogène, biocarburants...). Le scope 3 lié à l'amont de l'énergie concerne surtout des énergies thermiques comme le gazole ou le fioul, dont la part amont/transport représente 20% du facteur d'émission. Cette année, le Groupe s'inscrit dans une démarche d'homogénéisation des méthodes en appliquant un périmètre scope 1, 2 et 3 (amont/transport énergie) pour l'ensemble des activités. Au-delà des consommations d'énergie, les évolutions relatives aux émissions de GES peuvent être expliquées par des changements de fluides énergétiques.

6.2.3 Vérification externe

En 2020, la DESTE a confié à l'un de ses commissaires aux comptes des travaux de vérification pour attester de la conformité de la Déclaration de Performance Extra Financière (DPEF) aux dispositions prévues dans l'article R.225-105, ainsi que la sincérité des informations prévues par l'article R.225-105-1 signalant, le cas échéant, les informations omises et non assorties des explications prévues au troisième alinéa de l'article R.225-105.

Le compte rendu des Commissaires aux comptes sur la DPEF a été intégré dans le rapport de gestion du Groupe.

En 2021, le cabinet de commissaires aux comptes PwC a vérifié en assurance modérée les différents indicateurs clés de performance présentés après analyse des risques dans la DPEF.

6.3 DÉFINITIONS DES INDICATEURS

Les fondamentaux

Évènement de sécurité remarquables (ESR) (nb) : Un évènement de sécurité remarquable est un évènement de non-respect des règles de sécurité qui met en risque l'intégrité physique des personnes transportées ou présentes aux abords des installations ferroviaires (y compris les personnels, salariés de prestataires et sous-traitants).

Alertes éthiques reçues (nb) : Nombre d'alertes professionnelles, correspondant à la définition et au périmètre de la loi Sapin II, reçues dans le dispositif d'alerte éthique SNCF et traitées par la direction Éthique Groupe.

Enquêtes réalisées par la direction Éthique Groupe (nb) : Nombre d'enquêtes éthiques internes, issues du

dispositif d'alerte professionnelle ou d'autres signalements, initiées et réalisées par la direction Éthique Groupe.

Sessions de formation sur le programme de prévention de la corruption (nb) : Nombre de sessions de formation, présentielles ou distancielles des personnels les plus exposés au risque de corruption, dans le cadre du programme de prévention de la corruption et du trafic d'influence défini par la loi Sapin II, réalisées par la direction Éthique Groupe.

Développer la part du ferroviaire et des mobilités durables

Taux d'avancement de l'accessibilité des gares (%) : La mise en accessibilité des gares couvre tout le périmètre de la chaîne de déplacement incluant l'accès au point d'arrêt. Le point d'arrêt comprenant le bâtiment voyageurs, l'accès aux quais et les quais, l'information aux voyageurs et les services associés. Le Schéma Directeur National d'Accessibilité – Agenda d'Accessibilité Programmée (SDNA-Ad'AP) validé par arrêté du ministre des Transports, paru au Journal Officiel le 18 septembre 2016, couvre 730 points d'arrêt nationaux et régionaux en France sur la période 2016-2025.

Gares avec un stationnement sécurisé pour les vélos (nb) : Un service de stationnement de vélos offrant des abris en libre-service et des consignes collectives sécurisées.

Taux de satisfaction client (%) : Pourcentage de personnes ayant répondu très satisfait et plutôt satisfait à la question « De manière générale, diriez-vous que vous êtes satisfait de la SNCF, si vous pensez à vos expériences récentes avec la SNCF et à l'ensemble du service (information, achat du billet, trajet, de votre point de départ à votre point d'arrivée) ? ». La satisfaction client est mesurée par le Baromètre Image SNCF. Un échantillon représentatif (méthode des quotas) de 1 000 Français par mois de 18 ans et plus est interrogé en ligne en continu via un access panel. Parmi ces 1 000 Français, sont identifiés ceux qui déclarent s'être déplacés en train (tous transporteurs, TGV INOUI et/ ou OUIGO et/ou Transilien...) dans les 12 derniers mois.

Atteintes physiques envers les clients et agents SNCF et vols simples contre les clients (nb) : Les atteintes physiques comprennent : atteintes sexuelles (y compris les « propos ou comportements à connotation sexuelle) coups et blessures volontaires, rébellions, vols commis sous la menace / vols commis avec violence, vols sans violence commis au préjudice de la clientèle.

Actes de malveillance contre les biens et le patrimoine financier (nb) : Ensemble des actes de malveillance sur les biens SNCF (Vols Escroquerie - Vols avec effraction - Vols Simple).

Actes d'incivilités et infractions à la législation (nb) : Infractions (à la loi EVIN contre le tabagisme, pieds sur banquettes, crachats), insultes et outrages, menaces, présences (intrusions et entraves à la circulation) et activités illicites (trafic et usage de stupéfiants, mendicité, vente à la sauvette).

Réduire l'empreinte environnementale des activités du Groupe

Consommation d'énergie totale (GWh) : Somme des consommations d'énergie pour la traction ferroviaire, carburants des véhicules routiers des flottes commerciales

et de services et consommation totale d'énergie des sites. Données partiellement estimées dans le cadre de la DPEF.

Facteurs de conversion utilisés sur demande à engagementsocietal-transitionecologique@sncf.fr

Consommation d'énergie pour la traction ferroviaire (GWh) : Quantité d'énergie consommée par la traction ferroviaire exprimée en Gigawatt-heure.

Consommation de carburants des véhicules routiers des flottes commerciales (GWh) : Quantité d'énergie consommée par les véhicules routiers commerciaux (bus, camions, véhicules utilitaires légers...), des flottes commerciales détenues en propre ou exploitées, exprimée en Gigawatt-heure

Consommation d'énergie des flottes de service (GWh) : Quantité d'énergie consommée par les véhicules de service, exprimée en Gigawatt-heure.

Consommations d'énergie des bâtiments en gigawatt-heure (GWh) : Quantité d'énergie consommée par les sites, exprimée en Gigawatt-heure.

Émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations d'énergie (hors fluides frigorigènes) scope 1 2 3 (kt de CO₂e) : Calcul des émissions gaz à effet de serre, exprimées en milliers de Tonnes équivalent CO₂ à partir des postes constituant l'indicateur "consommation d'énergie totale". Usage des facteurs de la base Carbone ADEME pour le périmètre France. Le Scope 3 ici correspond à la phase amont/transport des facteurs d'émissions énergie. Détail sur demande à engagementsocietal-transitionecologique@sncf.fr

Émissions de CO₂e par voyageur.km et tonnes.km scope 1 2 3 : L'indicateur permet de suivre les émissions de CO₂e des activités de transport ferroviaire de SNCF Voyageurs et Fret rapportées au voyageur.km et tonnes.km, sur le périmètre des consommations d'énergie de la traction ferroviaire, conformément à la méthodologie établie pour l'information relative aux émissions de gaz à effet de serre des prestations de transport dans le cadre de l'art. L1431-3 du Code des transports. Note méthodologique sur demande à engagementsocietal-transitionecologique@sncf.fr

Établissements industriels certifiés ISO 14001 (%) : La certification ISO 14 001 concerne exclusivement les établissements et sites à caractère industriel : technicentre, établissement de maintenance et de traction, établissement industriel voie. Le suivi est réalisé par établissement, chacun pouvant regrouper plusieurs sites. Les autres types d'établissements ou sites peuvent être intégrés à des systèmes de management dits « adaptés » propres aux 5 sociétés En 2020, 39 établissements industriels. En 2019, 38 établissements industriels. En 2018, 40 établissements industriels.

Quantité totale de déchets dangereux produits (kt) : Pour les 5 sociétés, sont suivis les déchets industriels à risque valorisés ou détruits via le dispositif « contrats-cadres de prestations », mis en place par les 5 sociétés au plan national.

Part des installations ferroviaires (RFN, Sites) couvertes par des actions de réduction ou de suppression d'usage des produits phytosanitaires (Hors biocontrôle) (%) : Part des hectares de voies, pistes et autres espaces ferroviaires sur laquelle le recours aux

herbicides de synthèse est soit réduit, soit supprimé sur le nombre d'hectares traités au global.

Améliorer l'impact sociétal du Groupe dans les territoires

Montant des achats solidaires (millions d'euros) : Il s'agit des achats réalisés auprès des acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire et plus spécifiquement : les entreprises du secteur du travail Protégé et Adapté (STPA) qui favorise l'insertion de personnes en situation de handicap -les Structure d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) qui permettent à l'ensemble des personnes éloignées de l'emploi depuis plus de 24 mois de bénéficier de parcours d'insertion pour leur permettre de renouer avec le marché de l'emploi.

Part du montant d'achats contractualisé sur l'année N et couvert par une notation des offres RSE à 20% de la note globale : Part du montant d'achats de l'année N contractualisé intégrant une notation RSE des offres à 20% / montant total des achats contractualisés de l'année N.

Performance RSE des fournisseurs (note sur 100) : Moyenne des notes attribuées aux fournisseurs SNCF évalués par EcoVadis sur une échelle de 0 à 100. Les fournisseurs sont ciblés sur la base d'une analyse des risques sociaux et environnementaux et de leur importance stratégique pour le Groupe

Faire des salariés les principaux acteurs et bénéficiaires de la transition écologique et sociale

Taux de gravité des accidents du travail (Pour 1 000 heures travaillées) : Nombre de journées perdues par incapacité temporaire pour 1 000 heures travaillées (Nombre de journées perdues par incapacité temporaire durant la période/ heures travaillées de la période)*1 000. Les heures travaillées sont calculées en multipliant 1607 h par l'effectif disponible moyen.

Taux de fréquence des accidents du travail (Pour 1 000 000 heures travaillées) : Nombre d'accidents avec arrêt de travail supérieur à un jour hors trajet, survenus au cours de la période par million d'heures de travail. (Nombre d'accidents du travail avec arrêt hors trajet/heures travaillées) *1 000 000. Les heures travaillées sont calculées en multipliant 1607 h par l'effectif disponible moyen.

Part de l'effectif féminin (%) : Rapport entre le nombre de femmes présentes à l'effectif total et l'effectif total salarié. Méthode de calcul : % de l'effectif féminin / Effectif total au 31 décembre.

Taux de mixité au Conseil d'administration (%) : Part des femmes au conseil d'administration du groupe public unifié SNCF.

Journées perdues par agent lors de mouvements sociaux (nb) : Résultat du rapport entre le nombre de jours de grève comptabilisé sur une période et l'effectif à disposition sur cette même période.

Recrutements en CDI en France (nb) : Nombre d'embauches en contrat à durée indéterminée dans l'entreprise sur l'année civile. Un salarié embauché est compté pour une unité, quel que soit le temps passé dans l'entreprise.

Contrats en alternance (nb) : Effectif en contrat d'apprentissage, de professionnalisation CDD et CDI et CIFRE au dernier jour de la période considérée sur le périmètre France.

Licenciement (nb) : Correspond aux ruptures de fin de contrats de travail à l'initiative de l'employeur : licenciements, radiations des cadres, révocations, ruptures de contrats pendant la période d'essai à l'initiative de l'employeur et les congédiements pour motif disciplinaire pour les salariés au statut à l'essai.

Total des heures de formation (nb en milliers) : Nombre d'heures de présence des stagiaires aux formations auxquelles le temps de trajet est ajouté. A partir de 2020, les formations suivies en e-learning sont intégrées en partie.

Salariés ayant bénéficié d'une formation au moins en France (%) : Nombre de salariés ayant participé au moins à une formation au cours de l'année considérée. En revanche, un salarié ayant suivi plus d'un stage n'est comptabilisé qu'une seule fois. Méthode de calcul : Nb de salariés ayant suivi au moins une formation/Effectif disponible salarié au 31 décembre. L'effectif disponible (ED) correspond au nombre d'agents, en équivalent temps plein. Le calcul de l'ED tient compte du prorata du temps d'utilisation.

6.4 TABLE DE CORRESPONDANCE

II. A. 1. Informations sociales				
R225-105	Politique et actions du Groupe SNCF	ODD	Global Compact	ISO 26 000
II. A. 1. a. Emploi			#6	6.4.3
Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	1.1 Présentation du Modèle d'affaires			
Embauches et licenciements	5.5.1 Attirer et fidéliser les talents 5.5.6 Mettre le digital à portée de tous	8.5		
Rémunérations et évolution	4.2 Humain 5.5.1 Attirer et fidéliser les talents	8.5		
II. A. 1. b. Organisation du travail			#6	6.4.4
Organisation du temps de travail	5.5.5 Soutenir l'engagement des salariés 5.5.6 Mettre le digital RH à portée de tous	8.2		
II. A. 1. c. Santé et sécurité			#6	6.4.6
Conditions de santé et de sécurité au travail	4.1 Sécurité 5.5.3 Garantir santé et sécurité dans le Groupe	8.8		
Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	5.5.3 Garantir santé et sécurité dans le Groupe	3.6		
II. A. 1. d. Relations sociales			#3	6.4.5
Organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	5.5.2 Favoriser les conditions d'un dialogue social nourri	16.7		
Bilan des accords collectifs, notamment en matière de SST	5.5.2 Favoriser les conditions d'un dialogue social nourri	16.6		
II. A. 1. e. Formation			#6	6.4.7
Politiques mises en œuvre en matière de formation, notamment en matière de protection de l'environnement	5.2.7 Optimiser le management de l'environnement 5.5.1 Attirer et fidéliser les talents 5.5.6 Mettre le digital RH à portée de tous	4.4		
Nombre total d'heures de formation	5.5.1 Attirer et fidéliser les talents	4.4		
II. A. 1. f. Égalité de traitement			#1-2-6	6.3.7
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	5.5.4 Mieux vivre ensemble 5.5.5 Soutenir l'engagement des salariés	5.1		
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	5.5.4 Mieux vivre ensemble	10.2		
Politique de lutte contre les discriminations	5.5.4 Mieux vivre ensemble	5.2 10.3		

II. A. 2. Informations environnementales				
R225-105	Politique et actions du Groupe SNCF	ODD	Global Compact	ISO 26000
II. A. 2. a. Politique générale en matière environnementale			#7-8-9	6.5
Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	5.2.7 Optimiser le management de l'environnement	9.4		
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	5.1.2 Réinventer la mobilité des voyageurs 5.1.3 Rééquilibrer la part du rail dans le fret 5.1.7 Faciliter et encourager la mobilité bas-carbone pour contribuer à l'atteinte de l'objectif français de neutralité en 2050 5.2.1 Matériels roulants : moins consommer et changer d'énergies 5.2.3 Limiter les nuisances liées à la circulation des trains	9.4 11.6		
II. A. 2. b. Pollution			#7-8-9	6.5.3
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	5.1.2 Réinventer la mobilité des voyageurs 5.1.3 Rééquilibrer la part du rail dans le fret 5.1.7 Faciliter et encourager la mobilité bas-carbone pour contribuer à l'atteinte de l'objectif français de neutralité en 2050 5.2.1 Matériels roulants : moins consommer et changer d'énergies 5.2.3 Limiter les nuisances liées à la circulation des trains	9.4 11.6		
Prise en compte de toute forme de pollution spécifique à une activité, notamment les nuisances sonores et lumineuses	5.2.3 Limiter les nuisances liées à la circulation des trains	11.6		
II. A. 2. c. Economie circulaire				
II. A. 2. c. i. Prévention et gestion des déchets			#7-8-9	6.5.3
Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	5.2.4 Ancrer l'économie circulaire dans le Groupe avec une trajectoire zéro déchet non valorisé à horizon 2030 sur les produits au cœur de l'activité ferroviaire	12.5		
II. A. 2. c. ii. Utilisation durable des ressources			#7-8-9	6.5.4
Consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	5.2.5 Systématiser l'éco-conception	11.3 12.2		
Consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	5.2.2 Bâtiments : moins consommer et changer d'énergies	7.2 11.1 11.3 12.2		
II. A. 2. d. Changement climatique			#7-8-9	6.5.5
Postes significatifs d'émissions de GES générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	5.2.1 Matériels roulants : moins consommer et changer d'énergies 5.2.2 Bâtiments : moins consommer et changer d'énergies	13.3		
Mesures prises pour l'adaptation aux conséquences du changement climatique	5.3 Améliorer l'adaptation et la résilience de nos activités face au changement climatique	13.1		
Objectifs de réduction fixés volontairement à moyen et long terme pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et les moyens mis en œuvre à cet effet	5.2.1 Matériels roulants : moins consommer et changer d'énergies 5.2.2 Bâtiments : moins consommer et changer d'énergies	13.3		
II. A. 2. e. Protection de la biodiversité			#7-8-9	6.5.6
Mesures prises pour préserver ou restaurer la biodiversité	5.2.6 Préserver les ressources naturelles et la biodiversité	6.3 12.4 15.9		

II. A. 3. Informations sociétales				
R225-105	Politique et actions du Groupe SNCF	ODD	Global Compact	ISO 26000
II. A. 3. a. Engagements sociétaux en faveur du développement durable				
Impact de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement local	5.4.2 Apporter un soutien actif à la création d'emploi et à la revitalisation des territoires	9.1	#1-8	6.6.4
Impact de l'activité de la société sur les populations riveraines ou locales	5.1.1 Fournir un réseau durable aux territoires 5.1.4 Proposer une offre de transport accessible à tous 5.1.5 Favoriser l'accès à la mobilité en autonomie 5.4.1 Favoriser la cohésion des territoires	9.1 11.a		
Relations entretenues avec les parties prenantes de la société et les modalités du dialogue avec celles-ci	2.3 Dialogue avec les parties prenantes 4.4 Information 5.4.5 Renforcer l'engagement sociétal du Groupe	17.17		
Actions de partenariat ou de mécénat	2.3 Dialogue avec les parties prenantes 5.4.4 Multiplier les actions solidaires de la Fondation SNCF	17.17		
II. A. 3. b. Sous traitance et fournisseurs				
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	5.4.3 Développer une stratégie d'achats toujours plus responsable	8.3	# 1-2-8	6.6.6
Prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	5.4.3 Développer une stratégie d'achats toujours plus responsable	8.3		
II. A. 3. c. Loyauté des pratiques				
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	4.3 Ponctualité 5.1.6 Protéger les personnes 5.4.1 Favoriser la cohésion des territoires	11.2	#1 -2	6.6.5
II. B. 1. Informations relatives à la lutte contre la corruption				
R225-105	Politique et actions du Groupe SNCF	ODD	Global Compact	ISO 26 000
Actions engagées pour prévenir la corruption	2.4. Les valeurs du Groupe	16.5	#10	6.6.3
II. B. 2. Informations relatives aux actions en faveur des droits de l'homme				
R225-105	Politique et actions du Groupe SNCF	ODD	Global Compact	ISO 26 000
II. B. 2. a. Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT				
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	1.5 Engagement auprès des Nations unies	16.6 16.7	#3	6.3.6 6.3.10
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	1.5 Engagement auprès des Nations unies	5.5 10.2	#6	
Élimination du travail forcé ou obligatoire	1.5 Engagement auprès des Nations unies	8.7	#4	
Abolition effective du travail des enfants	1.5 Engagement auprès des Nations unies	8.7	#5	

Compte tenu de l'activité du Groupe SNCF, la lutte contre le gaspillage alimentaire, la lutte contre la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal et la promotion d'une alimentation responsable, équitable et durable ne sont pas des sujets extrafinanciers matériels.

6.5 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Société Nationale SNCF

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion du groupe

Exercice clos le 31 décembre 2020

À l'Assemblée générale de la Société Nationale SNCF

En notre qualité de commissaire aux comptes de la Société Nationale SNCF (ci-après « l'entité ») désigné organisme tiers indépendant et accrédité par le Cofrac (accréditation Cofrac Inspection n°3-1060 dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration au chapitre 6 « Cadre de reporting ».

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- La conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- La sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- Le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables,
- La conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale,
- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2ème alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- Nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- Nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- Nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants et dont la liste est donnée en annexe :
 - o Des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - o Des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices, à savoir la Société Nationale SNCF, SNCF Voyageurs SA, SNCF Réseau SA, SNCF Gares & Connexions, Fret SNCF SAS, Eurostar International Ltd, THI Factory – Thalys International, Geodis (entité consolidant les indicateurs) et Keolis (entité consolidant les indicateurs), et couvrent entre 79 % et 100 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes et dont la liste est donnée en annexe ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 7 personnes et se sont déroulés entre mi-novembre 2020 et février 2021 sur une durée totale d'intervention de 14 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une douzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment la Direction de l'engagement sociétal et de la transition écologique, la Direction des Ressources humaines, la Direction de la Sécurité, de la Sûreté et des risques, la Direction de l'éthique Groupe, la Direction des achats, la Direction de la Communication, la Direction de l'environnement et du développement durable de SNCF Réseau et le Département de l'expérience client de SNCF Gares & Connexions.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées de manière sincère conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 26 février 2021

L'un des Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

François Guillon

Associé

Sylvain Lambert

Associé du Département Développement
Durable

Annexe : Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes

Indicateurs clefs de performance :

- Nombre d'évènements de sécurité remarquables (ESR) ;
- Taux d'avancement de la mise en accessibilité des gares ;
- Taux de satisfaction du Baromètre Image ;
- Consommation d'énergie totale (en GWh) ;
- Consommation d'énergie pour la traction ferroviaire (GWh) ;
- Consommation de carburants des véhicules routiers des flottes commerciales (kWh) ;
- Émissions de gaz à effet de serre (kt de CO_{2e}) liées aux consommations d'énergie (hors fluides frigorigènes) (Scope 1 & 2 & 3) ;
- Émissions de CO_{2e} par voyageur.km (Scope 1 & 2 & 3) (gCO_{2e}/voy-km) ;
- Établissements industriels ferroviaires certifiés ISO 14001 (%) ;
- Quantité totale de déchets dangereux produits (tonne) ;
- Part des installations ferroviaires (RFN, Sites) couvertes par des actions de réduction ou de suppression d'usage des produits phytosanitaires (Hors biocontrôle) (%) ;
- Montant des achats solidaires ;
- Performance RSE des fournisseurs (note EcoVadis) ;
- Nombre d'alertes éthique reçues et nombre d'enquêtes réalisées par la Direction Éthique Groupe ;
- Nombre de sessions de formation sur le programme de prévention Groupe ;
- Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt hors trajets et taux de gravité ;
- Nombre de jours perdus par agent ;
- Nombre de recrutements en CDI en France et nombre de licenciements ;
- Pourcentage de salariés ayant bénéficié d'une formation au moins et nombre total d'heures de formation ;
- Taux de femmes au sein des instances de gouvernance.

Informations quantitatives :

- Actes d'incivilités et infractions à la législation ;
- Nombre d'actes de malveillance contre les biens et le patrimoine financier ;
- Atteintes physiques envers les clients et agents SNCF et vols simples contre les clients ;
- Nombre de gares avec un stationnement sécurisé pour les vélos ;
- Nombre d'emplois soutenus par la SNCF en France ;
- Réseau de référents éthiques ;
- Taux de connaissance et de sensibilisation à la charte éthique Groupe et/ou code de conduite anti-corruption ;
- Nombre de gares dans lesquelles le programme EMA a été déployé ;
- Nombre de billets mis en vente à moins de 50€ pour les fêtes de fin d'année ;
- Taux de participation à l'enquête AMPLI 2020 ;
- Nombre de contrats en alternance ;
- Nombre de salariés ayant réalisé une mobilité ;
- Nombre de salariés engagés dans le dispositif de mécénat de compétences ;
- Nombre de véhicules équipés de boîtiers connectés ;
- Nombre d'ordinateurs collectés et part de postes réemployés ou dont les pièces ont été réutilisées ;

- Investissements en faveur de la réhabilitation de logements.

Informations qualitatives :

- Cartographie des risques RSE et achats ;
- Initiative MyEtic ;
- E-learning « Agir contre la corruption » ;
- Programme Plane TER ;
- Déploiement de caméras-piétons dans le cadre de la loi LOM ;
- Études d'impact sur la vie privée des personnes concernées (EIVP ou *PIA Privacy Impact Assessment*) ;
- Sessions de formation digitalisées relatifs aux enjeux de Diversité ;
- Numéro gratuit pour lutter contre l'isolement ;
- Pilotage SME simplifié grâce un outil d'évaluation environnemental ;
- Carrière artificielle de Miramas ;
- Recyclerie expérimentale de Beaune ;
- Homologation des premiers « rails verts » GREENSTEL ;
- Publication d'un bilan relatif à l'initiative Act4Nature ;
- Formation à l'écoconduite « Opti-conduite ».

LE CONTRÔLE INTERNE RELATIF À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

1. DÉFINITION, OBJECTIFS ET PÉRIMÈTRE

Le contrôle interne comptable et financier couvre les processus qui alimentent les données comptables : production de l'information financière, arrêté des comptes et actions de communication.

Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière comprend SNCF SA et l'ensemble des filiales dans les comptes consolidés.

Les procédures de contrôle sont adaptées à la taille et aux activités des différentes entités.

2. PROCESSUS DE PILOTAGE DE L'ORGANISATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

2.1 PRODUCTION ET ANIMATION COMPTABLE DE LA SNCF SA ET DE SES FILIALES DIRECTEMENT CONTRÔLÉES

La production de l'information financière et comptable de la SNCF SA et de ses filiales directement contrôlées est pilotée par la Direction Finances de SNCF SA. Elle coordonne l'arrêté des comptes en s'appuyant sur les services de la Direction Finances de SNCF SA et sur les services comptables et financiers des filiales.

La Direction Finances de SNCF SA pilote le processus d'établissement des liasses mensuelles produites par les acteurs comptables, à partir d'un outil de reporting, et valide la cohérence d'ensemble avant l'import des liasses dans l'outil de consolidation des comptes.

Au sein de SNCF SA, les entités opérationnelles produisent un compte de résultat, des éléments bilanciaux, un tableau de variation de la dette nette et les analyses correspondantes. Ces éléments sont discutés lors des revues de gestion mensuelles (sauf sur les résultats de janvier et de juillet) avec la Direction Finances de SNCF

SA. Les filiales produisent un compte de résultat, un bilan, un tableau de variation de la dette nette et les analyses correspondantes. Ces éléments sont revus régulièrement avec la Direction Finances de SNCF SA pour les principales filiales directes.

La qualité de production de l'information financière et comptable s'appuie sur des outils et des compétences en amélioration constante, au sein des équipes de la Direction Finances de SNCF SA et des équipes comptables et financières des filiales.

La Direction Finances de SNCF SA est responsable de la production finale des comptes sociaux de la SNCF SA. Les Directions Financières des filiales sont responsables de la production de leurs comptes sociaux. La Direction Finances de SNCF SA est garante de la conformité des comptes aux normes comptables en vigueur et à ce titre, elle peut demander que des corrections soient portées aux comptes produits par les entités opérationnelles et filiales.

Les entités comptables de SNCF SA ainsi que ses filiales sont dotées des compétences nécessaires à :

- la tenue de la comptabilité, pour les missions qui ne sont pas mutualisées au sein de centres de services partagés comptables,
- la révision formalisée de leurs comptes, la production de leurs états financiers individuels (le cas échéant) et du reporting financier à destination de la Direction Finances de SNCF SA.

Sur le périmètre des 5 sociétés nationales, la qualité des comptes semestriels et annuels est confortée par la mise en œuvre des pré-clôtures au 31 mai et au 30 novembre, au cours desquelles l'ensemble des points comptables particuliers sont débattus avec les entités opérationnelles puis validés.

Les Commissaires aux Comptes informent les Directions financières des activités et entités du Groupe SNCF des

travaux d'audit et de revue de contrôle interne qu'ils ont effectués et partagent avec elles les recommandations émises et les points d'audit. Sur SNCF SA une synthèse des recommandations sur le contrôle interne est établie à destination de la Direction Finances et présentée au Comité d'Audit, des Comptes et des Risques (CACR).

En outre, SNCF SA dispose d'un système d'engagements formalisé de la part des directeurs et responsables financiers des entités opérationnelles sur la fidélité et la sincérité de l'information financière qu'ils produisent sur leurs comptes annuels respectifs.

2.2 PRODUCTION ET ANIMATION DES COMPTES ANNUELS DU GROUPE SNCF

La production de l'information financière et comptable du Groupe SNCF est assurée par la Direction Finances de SNCF SA. A ce titre, elle coordonne l'arrêté des comptes du Groupe SNCF en s'appuyant sur les Directions Financières des filiales du groupe et notamment de SNCF Réseau et de SNCF Voyageurs.

Des comptes consolidés sont établis pour 2020 pour le Groupe SNCF. Ils font l'objet d'états financiers, audités et publiés.

SNCF Voyageurs et SNCF Réseau assurent l'animation comptable et financière des filiales et entités comptables de leur périmètre.

La Direction Finances de SNCF SA est responsable de la production finale des comptes consolidés du Groupe SNCF et est garante de leur conformité aux normes comptables en vigueur.

La Direction Finances de SNCF SA réalise la consolidation du Groupe SNCF en normes IFRS dans le progiciel de consolidation et s'appuie sur une procédure de réconciliation déployée via un portail internet pour garantir la maîtrise des opérations intragroupes.

Par ailleurs, conformément à la loi n° loi 2018-515 portant un nouveau pacte ferroviaire, des comptes séparés sont établis et publiés. Ces comptes séparés comprennent un bilan et un compte de résultat permettant de distinguer les activités de gestion des installations de service, les activités de transporteurs de voyageurs et en leur sein les activités de transport de voyageurs faisant l'objet d'un contrat de service public et les activités de transport de voyageurs librement organisées, les autres activités, les éliminations des flux internes entre ces activités séparées et un total correspondant aux comptes de la SA SNCF Voyageurs.

Dans sa décision n°2019 -003 du 31 janvier 2019 publiée le 7 février 2019, l'ART approuve les règles de séparation comptable de SNCF Voyageurs.

2.3 LA DIRECTION DE LA PRODUCTION COMPTABLE OPTIM'SERVICES (CSP) DE SNCF

La direction de la production comptable, rattachée à Optim'Services, assure la production comptable des processus transverses aux 5 sociétés nationales SNCF. Ces processus sont ceux de la comptabilité fournisseurs, de la comptabilité de la paie et de la protection sociale, de la comptabilité clients et de la comptabilité notes de frais.

Pour réaliser ses missions, Optim'services s'appuie sur 4 Centres de Services Partagés dédiés par processus :

- Le CSP Comptabilité Fournisseurs assure le traitement des factures fournisseurs de SNCF Voyageurs, SNCF SA, SNCF Gares & connexions et Fret SNCF ainsi que pour partie celles de SNCF Réseau.

- Le CSP Notes de Frais traite et comptabilise les dépenses et frais engagés par les collaborateurs des 5 sociétés nationales SNCF dans le cadre de leur activité professionnelle.

Ces deux CSP mettent en œuvre une démarche de maîtrise des opérations, déclinée jusqu'aux acteurs locaux et procèdent eux-mêmes à certains contrôles centralisés.

- Le CSP Comptabilité Clients assure une partie de la facturation réalisée par les 5 sociétés nationales SNCF (notamment facturations inter-5 sociétés nationales, mises à disposition de personnel,...), ainsi que la comptabilisation et le recouvrement afférents.

- Le CSP Comptabilité de la Paie et Protection Sociale, a en charge la comptabilité des rémunérations, charges sociales et passifs liés au personnel, quelle que soit la nature du contrat de travail pour l'ensemble des 5 sociétés nationales SNCF.

A ce titre, il réalise des travaux de contrôle et de justification des données comptables. En lien avec la Direction de la Paie, il fait évoluer les dispositifs de contrôle ainsi que les procédures pour répondre efficacement aux évolutions de périmètre, de schémas comptables ou de systèmes d'information.

2.4 NORMES ET PLAN DE COMPTES

Le groupe SNCF publie ses comptes consolidés selon les normes IFRS.

Il a décliné ces normes dans un corps de règles et méthodes comptables (le « manuel des normes »). Ce manuel s'applique de façon obligatoire à toutes les entités du groupe et fait l'objet d'un enrichissement constant. Les règles et méthodes sont mises à jour régulièrement, tenant compte de l'évolution des normes et interprétations comptables IFRS. Pour cela, la direction des Normes Comptables, au sein de la Direction Finances de SNCF SA, effectue de façon permanente un travail de veille règlementaire ainsi qu'un travail d'animation de ses correspondants normes.

Le manuel des normes est ensuite décliné en procédures opérationnelles par chacune des branches.

Compte tenu de la complexité de la norme IFRS 16 sur les contrats de location, une cellule projet dédiée a été maintenue afin de répondre aux difficultés opérationnelles de mise en œuvre de cette norme récente.

La direction des normes comptables groupe tient également à jour un glossaire du plan de comptes utilisé dans l'outil de consolidation des comptes du groupe ainsi qu'un glossaire des différentes natures d'engagements hors bilan.

2.5 OUTILS DE PILOTAGE

Le Groupe SNCF s'appuie sur un cycle de gestion dont l'objectif est de fixer et de suivre le niveau d'ambition économique et financière du Groupe SNCF. Chaque périmètre décline ensuite chacun pour leur partie les objectifs retenus en pilotant leurs propres entités (métiers, activités, établissements, filiales ...).

Pour le Groupe SNCF, la Direction Générale, appuyée par la Direction du Contrôle de Gestion au sein de la Direction Finances de SNCF SA, pilote le processus à travers les différents éléments du cycle de gestion.

Celui-ci comporte des étapes communes à l'ensemble du Groupe SNCF :

- Le plan stratégique et financier a pour objectif de fixer et de suivre le niveau d'ambition économique et

financière du Groupe SNCF à 10 ans au regard de l'évolution de son environnement économique, concurrentiel, juridique. La trajectoire correspond à la consolidation des activités qui la composent, chacune déclinant ses propres objectifs retenus et pilotant ses propres sous-entités. Le plan stratégique vise à déterminer et piloter les objectifs de rentabilité, les investissements du groupe, la trajectoire d'endettement, les stratégies de croissance (interne et externe). Il est piloté par la Direction de la Stratégie, appuyée par la Direction Finances de SNCF SA et se déploie en deux temps : une première phase de cadrage de l'ambition et d'arbitrages stratégiques ; une phase de déclinaison de cette ambition à un niveau plus exhaustif permettant de sécuriser la réalisation de la trajectoire globale. Le plan stratégique avait été présenté au Conseil d'administration de SNCF SA le 29 Avril 2020 (avant COVID). Depuis, la trajectoire est actualisée régulièrement et est utilisée comme outil de discussion avec le Conseil d'Administration. Les orientations stratégiques ont été approuvées par le CA du 8 octobre 2020.

– le budget N+1, avec la référence d'un estimé N : les budgets de l'année N+1 sont examinés au cours des mois de novembre / décembre. Ils fixent le niveau d'ambition pour l'année suivante et sont approuvés aux Conseils des différentes sociétés du groupe avant le 31/12/N.

– une prévision annuelle à l'automne qui permet d'actualiser les données du budget de l'année en cours et sert de socle au budget de l'année suivante.

Des suivis de gestion mensuels viennent compléter les dispositifs ci-dessus :

– des revues de gestion mensuelles (sauf sur les résultats de janvier et de juillet) sont animées par la Direction Finances de SNCF SA sur la base d'une lettre de gestion établie par chaque activité (analyses comptables et financières, indicateurs de production et indicateurs opérationnels de performance). Ces revues de gestion permettent de suivre de façon continue et homogène l'évolution des performances des différents périmètres de responsabilité et de s'assurer de leur adéquation avec les objectifs qui leur ont été fixés dans les budgets.

– chaque mois, un document de synthèse sur les résultats du Groupe est rédigé par la Direction du Contrôle de Gestion à destination de la Direction Générale.

– Pour le comex du Groupe SNCF, un tableau de bord mensuel est produit et rassemble des éléments de pilotage et d'analyse.

3. LA COMMUNICATION DES INFORMATIONS COMPTABLES ET FINANCIÈRES

La Direction Finances du Groupe SNCF assure au sein de SNCF SA le suivi et la bonne coordination en matière de communication financière de l'ensemble du Groupe SNCF (SNCF SA et l'ensemble de ses filiales) ainsi qu'une veille sur les obligations en matière d'information financière et de conformité normative.

Le respect des exigences s'appuie notamment sur les instructions de clôture transmises par la Direction

Finances de SNCF SA aux filiales et activités précisant les dates clés du processus, les exigences de fond et de forme relatives aux états financiers et rapports de gestion.

SNCF SA, maison mère/holding du Groupe est le seul émetteur financier à intervenir sur les marchés pour l'ensemble du Groupe. Dans ce contexte, la communication corporate, économique et financière est portée par le Groupe SNCF, en bonne coordination avec l'ensemble des entités qui le composent dans le strict respect de la réglementation applicable et à une stricte politique d'information financière (Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, Code de commerce et Code monétaire et financier).

En conséquence chaque semestre et chaque année le Groupe SNCF publie ses comptes consolidés. Une nouvelle charte de la communication économique et financière du Groupe SNCF, compte tenu de la création du nouveau Groupe SNCF au 1er janvier 2020, doit être adoptée par le Groupe.

Les informations financières communiquées au public par le Groupe SNCF sont mises à disposition sur le site Internet, <https://www.sncf.com/fr/groupe/finance>.

Les commissaires aux comptes garantissent la fiabilité et la sincérité des états financiers du Groupe SNCF et s'assurent que les documents spécifiques publiés à l'occasion des résultats y sont conformes (rapport de gestion, communiqué et présentation à la presse notamment).

L'Autorité des Marchés Financiers (AMF) veille également à ce que dans le cadre de la communication financière, le Groupe SNCF respecte ses obligations en tant qu'émetteur sur les marchés financiers.

Les obligations en termes de communication financière au 1er janvier 2020

– La dette obligataire de l'ex EPIC SNCF Mobilités est désormais détenue par SNCF SA.

– Les financements obligataires du Groupe seront assurés par SNCF SA, émetteur unique du Groupe sur les marchés financiers.

– L'encours de dette de SNCF Réseau au 30 juin 2020 reste inscrit au bilan de SNCF Réseau SA, sans transfert vers SNCF SA.

En conséquence, SNCF SA en tant qu'émetteur unique et SNCF Réseau SA, tant qu'elle disposera d'obligations négociées sur des marchés réglementés, sont soumises aux obligations :

– de la Directive Transparence (directive n° 2004/109/CE du 15 décembre 2004) concernant la divulgation des informations périodiques et continues : cf. publication des rapports financiers annuels et semestriels

– du Règlement MAR (règlement n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché) concernant les informations permanentes et la publication d'informations privilégiées : cf. communiqué en cas d'information privilégiée.

– Aucune autre entité au sein du Groupe SNCF n'est soumise à ces obligations de communication financière particulières.

31 décembre 2020

02 –
RAPPORT
SUR LE
GOUVERNEMENT
D'ENTREPRISE

1. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	110
1.1 LA COMPOSITION DU CONSEIL	110
1.2 LES MISSIONS ET POUVOIRS DU CONSEIL	113
1.3 LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL	113
1.4 LES COMITÉS SPÉCIALISÉS	115
1.5 LES COMITÉS DES ENGAGEMENTS	116
2. LE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	116
3. CONVENTIONS CONCLUES ENTRE UN DIRIGEANT OU UN ACTIONNAIRE SIGNIFICATIF ET UNE ENTITÉ CONTROLÉE	116
4. RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX	117

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La gouvernance de la société nationale SNCF à partir du 1^{er} janvier 2020 :

La loi pour un nouveau pacte ferroviaire du 27 juin 2018 a entériné la création au 1^{er} janvier 2020 d'un groupe public unifié dans le domaine du transport ferroviaire et de la mobilité.

En application du décret n°2019-1585 du 30 décembre 2019, la société nationale à capitaux public SNCF dirige, anime et pilote le groupe public unifié qu'elle contrôle et dont elle définit l'organisation.

1. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

1.1 LA COMPOSITION DU CONSEIL

La société nationale SNCF SA est administrée par un conseil d'administration de douze (12) membres, composé comme suit :

- 7 membres nommés par l'assemblée générale des actionnaires, dont deux au moins répondent à des critères d'indépendance,
- 1 représentant de l'État désigné en application de l'article 4 de l'ordonnance du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique,
- 4 représentants des salariés nommés en application de l'article 7 de l'ordonnance du 20 août 2014 précitée.

Noms et titres	Fonctions
M. Jean-Pierre Farandou [Président]	<i>Autres fonctions au sein de SNCF</i> Président Directeur général de SNCF Président du conseil d'administration <i>Fonctions en dehors de SNCF</i> Néant
M. Frédéric Saint-Geours [Vice-Président du Conseil d'administration]	<i>Autres fonctions au sein de SNCF</i> Néant <i>Fonctions en dehors de SNCF</i> Néant <i>Autres Mandats :</i> - Administrateur de Casino-Guichard-Perrachon (SA) depuis 2006. Président du comité d'audit, membre du comité de gouvernance et RSE. - Administrateur de BPIFRANCE Investissement et BPIFRANCE Participations depuis 2013. Président du comité d'investissement.
M. Didier Casas [Président du CACR]	<i>Autres fonctions au sein de SNCF</i> Néant <i>Fonctions en dehors de SNCF</i> - Secrétaire Général – Groupe TF1 - Administrateur de TELE MONTE CARLO – TMC (société anonyme monégasque)

<p>Mme. Hélène Dantoine Membre représentant l'Etat <u>jusqu'en septembre 2020</u></p>	<p><i>Autres fonctions au sein de SNCF</i> Néant</p> <p><i>Fonctions en dehors de SNCF</i> - Directrice générale adjointe – Agence des participations de l'Etat Mandats d'administrateur : - Administratrice Orange SA - Administratrice Safran SA - Administratrice Chemins d'Avenir</p>
<p>Mme Isabelle BUI Membre représentant l'Etat <u>à compter du 7 octobre.2020</u></p>	<p><i>Autres fonctions au sein de SNCF</i> Néant</p> <p><i>Fonctions en dehors de SNCF</i> - Administratrice ADP SA, société cotée - Administratrice Engie SA, société cotée - Directrice des participations transports, Agence des participations de l'Etat</p>
<p>Mme. Céline Lazorthes</p>	<p><i>Autres fonctions au sein de SNCF</i> Néant</p> <p><i>Fonctions en dehors de SNCF</i> - Présidente du CS Leetchi (jusqu'à Novembre 2020). - Administratrice Iliad (Depuis Aout 2020). - Présidente SAS Celavi - Mandataire Verdura SCI - Mandataire Le Lieurey SCI - Membre du Conseil stratégique Florac - Membre du conseil d'administration de l'association Generation Libre - Co-présidente de l'association SISTA</p>
<p>M. André Martinez [Président du CSI]</p>	<p><i>Autres fonctions au sein de SNCF</i> Néant</p> <p><i>Fonctions en dehors de SNCF</i> - Administrateur de la société Kaufman&Broad - Actionnaire minoritaire de Ville pour Tous-Hab.x - Actionnaire minoritaire de ParisJus-Wild &The Moon - Sièges au comité stratégique de GoSense SAS - Fondateur et actionnaire unique de Financière des Cent Chênes - Actionnaire minoritaire de OLIMARG et VIMARG (SCI)</p>
<p>Mme. Agnès Touraine [Présidente du CNRG]</p>	<p><i>Autres fonctions au sein de SNCF</i> Néant</p> <p><i>Fonctions en dehors de SNCF</i> - Présidente Act III Consultants, société non cotée - Administratrice de Rexel SA-France- société cotée - Membre du Conseil de surveillance de Tarkett SA- France- société cotée - Administratrice de Proximus BV –Belgique- société cotée - Administratrice du Groupe Bruxelles Lambert –Belgique- société cotée - Membre du Conseil de surveillance de 21 Partners-France – non cotée - Administratrice de French American Fondation - Administratrice de Fondation René TOURAINE - Administratrice de Fondation IDATE</p>

Mme. Amélie Verdier	<i>Autres fonctions au sein de SNCF</i> Néant <i>Fonctions en dehors de SNCF</i> - Directrice du Budget – Ministère du Budget - Mandats d'Administrateur : Sociétés : - AFP (Agence France Presse) - FRANCE TV - BPI France (censeur) EPIC (Etablissement Public Industriel et commercial) - AFPA (Etablissement public chargé de la formation professionnelle des adultes) - OPERA NATIONAL DE PARIS - PHILHARMONIE DE PARIS (Etablissement public de la Cité de la musique) - SOLIDEO (Société de livraison des ouvrages olympiques) EPA (Etablissement Public Administratif) : - ANTAI (Agence nationale de traitement automatisé des infractions) - ANTS (Agence nationale des titres sécurités) - CADES (Comité de surveillance de la Caisse d'amortissement de la dette sociale)
Mme. Christelle Jeannet (représentante des salariés)	<i>Autres fonctions au sein de SNCF</i> Administratrice salariée <i>Fonctions en dehors de SNCF</i> Néant
M. Bruno Lacroix (représentant des salariés)	<i>Autres fonctions au sein de SNCF</i> Cadre - Equipement <i>Fonctions en dehors de SNCF</i> Néant
Mme. Maryse Thaëron (représentante des salariés) Jusqu'en décembre 2020	<i>Autres fonctions au sein de SNCF</i> Cheffe de bord – Monitrice principale <i>Fonctions en dehors de SNCF</i> Néant
M. Julien Troccaz (représentant des salariés) Jusqu'en décembre 2020	<i>Autres fonctions au sein de SNCF</i> Agent d'escalier <i>Fonctions en dehors de SNCF</i> Néant
M. Fabien VILLEDIEU (représentant des salariés) depuis décembre 2020	<i>Autres fonctions au sein de SNCF</i> Agent de conduite <i>Fonctions en dehors de SNCF</i> Néant
Mme Séverine RIZZI (représentante des salariés) depuis décembre 2020	<i>Autres fonctions au sein de SNCF</i> Personnel administratif <i>Fonctions en dehors de SNCF</i> Néant

Le conseil d'administration doit s'interroger sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein, notamment en termes de diversité (représentation des femmes et des hommes, nationalités, expériences internationales, expertises). La liste des membres du conseil et des comités associés, jointe au présent rapport, atteste du respect de cet équilibre dans la désignation des administrateurs.

La durée du mandat des membres du conseil d'administration est de quatre (4) ans. Leur mandat est renouvelable.

Siègent également aux séances du conseil avec voix consultative le secrétaire du comité social et économique ou de l'organe qui en tient lieu en application de l'article L. 2312-74 du code du travail ; le secrétaire du comité central du groupe public ferroviaire, l'agent chargé de l'exercice du contrôle économique et financier de l'Etat en

application de l'article L. 2101-7 du code des transports ; et le commissaire du Gouvernement.

De plus, assistent de plein droit au conseil le secrétaire du conseil d'administration, son adjoint(e) et, éventuellement, ses collaborateurs.

Les commissaires aux comptes assistent également aux séances du conseil d'administration au cours desquelles sont examinés les comptes annuels.

Le président du conseil d'administration, peut, s'il l'estime nécessaire, et en fonction de l'ordre du jour, inviter des membres de l'entreprise ou des personnalités extérieures à l'entreprise à assister aux réunions du conseil d'administration sans voix délibérative.

1.2 LES MISSIONS ET POUVOIRS DU CONSEIL

Au titre de ses pouvoirs généraux visés à l'[article L. 225-35 du code de commerce](#), le conseil d'administration :

- détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ;
- peut se saisir, sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent ;
- procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ;
- autorise les cautions, avals et garanties à donner au bénéficiaire de tiers dans les conditions prévues les dispositions légales et réglementaires.

Le président ou le directeur général est tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Conformément à l'[article L. 2102-9 du code des transports](#), dans le respect de l'article L. 2101-1 du même code, le conseil d'administration de la Société approuve les orientations stratégiques, économiques, financières, de ressources humaines, industrielles et de valorisation et de gestion des actifs du groupe public unifié. Il exerce le contrôle permanent de la gestion de la société nationale SNCF.

En application du code de commerce, le conseil d'administration tient d'autres attributions précises :

- il convoque les assemblées générales ;
- il arrête, à la clôture de chaque exercice, les comptes sociaux annuels, établit le rapport de gestion dans les conditions de l'article L 232-1 du code de commerce et convoque l'assemblée générale chargée d'approuver ces derniers ;
- il établit et présente à l'assemblée générale un rapport sur le gouvernement d'entreprise joint au rapport de gestion ; le cas échéant, le rapport sur le gouvernement d'entreprise peut être présenté au sein d'une section spécifique du rapport de gestion ;
- il établit les documents de gestion prévisionnelle et les rapports correspondants ;
- il autorise les conventions réglementées, à savoir les conventions signées entre la société et l'un de ses dirigeants, administrateurs ou actionnaires disposant de plus de 10% des droits de vote ;
- il procède à la cooptation d'administrateurs ;
- il décide du cumul ou de la dissociation des fonctions de président et de directeur général ; si le choix du cumul des fonctions de président et de directeur général est retenu, le conseil d'administration peut désigner, parmi les administrateurs indépendants, un administrateur référent dont le rôle consiste à contribuer à l'animation et à la coordination des travaux du conseil, notamment en veillant au respect des règles de gouvernance et en s'assurant de la qualité des relations et des échanges entre le président du conseil, les administrateurs, et l'actionnaire ;

- il fixe la rémunération des dirigeants conformément aux dispositions des statuts¹ (articles L.225-47 et L 225-53) ;
- il nomme les membres des comités ;
- il effectue la répartition de la rémunération des administrateurs ;
- il décide du déplacement du siège social sur le territoire français, sous réserve de ratification de cette décision par la prochaine assemblée générale ordinaire ;
- sur délégation de l'assemblée générale extraordinaire, le conseil d'administration met en conformité les statuts avec les dispositions législatives et réglementaires, sous réserve de ratification des modifications par la prochaine assemblée générale extraordinaire ;
- il procède à une délibération annuelle obligatoire sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale entre tous les salariés et entre les femmes et les hommes.

De manière générale et à l'exclusion de la gestion courante, toutes décisions susceptibles d'affecter significativement la stratégie de la Société, de modifier sa structure financière ou son périmètre d'activité sont soumises à autorisation préalable du conseil d'administration après étude préalable, le cas échéant, du comité compétent.

Le conseil d'administration examine également les questions soumises à son information à l'initiative du président.

Il débat également des questions qu'un administrateur souhaite voir débattues au conseil d'administration dans le cadre des sujets divers, avec l'accord du président. Dans ce cas, l'administrateur en fait connaître la nature au président, en début de séance, qui décide de l'inscrire ou non à l'ordre du jour de la séance, ou à la séance suivante.

1.3 LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

Le conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur convocation du président du conseil d'administration ou en cas d'empêchement de ce dernier par son vice-président. Par dérogation à l'article 12 de l'ordonnance du 20 août 2014 précitée, il se réunit également sur convocation de la moitié au moins de ses membres sur un ordre du jour et dans un lieu déterminé dans la convocation. Le directeur général peut demander au président de le convoquer sur un ordre du jour déterminé.

Les membres du conseil d'administration sont convoqués via une plateforme électronique sécurisée ou tout autre moyen approprié au minimum dix (10) jours avant la réunion du conseil. Toutefois, en cas d'urgence, les convocations peuvent être faites vingt-quatre heures à l'avance, sous les mêmes formes.

Au cours des 13 séances (dont 6 ordinaires et 7 extraordinaires) qui se sont tenues en 2020, ont été notamment examinés les dossiers suivants :

- les comptes annuels du groupe
- les comptes semestriels 2020 du groupe SNCF et de SNCF SA et de ses filiales,
- le budget 2021 du groupe SNCF et de SNCF SA

- la revue de la cartographie des risques majeurs pour le groupe SNCF
- la mise en œuvre et le suivi des mesures déployées dans le cadre de la crise sanitaire
- le suivi des impacts de la crise sanitaire sur les comptes de l'entreprise et la trésorerie
- la revue stratégique du groupe et de ses filiales/Business Units
- la revue stratégique du groupe à l'international et notamment certains dossiers spécifiques de développement
- la revue de 22 dossiers d'engagement
- l'augmentation de capital et réduction consécutive.

Lors de chaque séance ordinaire, le conseil d'administration est tenu informé par son Président des principaux événements concernant la vie du Groupe SNCF. Un point sur la sécurité est systématiquement présenté par le Directeur Général de la sécurité.

En matière de délégation concernant l'augmentation de capital :

L'assemblée générale extraordinaire en date du 1^{er} décembre 2020 a décidé de donner « tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation au président directeur général et/ou au directeur délégué, à l'effet de mener à bonne fin les opérations relatives à

l'augmentation de capital de la Société, et notamment (i) constater la décision de souscription par l'État et recueillir les souscriptions, (ii) constater la libération de l'intégralité du prix de souscription, (iii) constater la réalisation définitive de l'augmentation de capital et la modification corrélative des statuts de la Société et procéder aux formalités d'enregistrement, de publicité et de dépôt liées à la réalisation définitive de l'augmentation de capital (iv), et plus généralement, accomplir tous actes, opérations, et formalités nécessaires à la réalisation définitive de l'augmentation de capital et à sa publicité ».

Le conseil d'administration lors de sa séance extraordinaire en date du 15 décembre 2020 a constaté la souscription de l'augmentation de capital par l'État et la libération de l'intégralité de la souscription permettant la réalisation définitive de l'augmentation de capital et la modification des statuts attenante.

À noter que l'assemblée générale extraordinaire en date du 1^{er} décembre, a également donné pouvoirs au conseil d'administration avec faculté de subdélégation au Président et/ou au directeur délégué, pour procéder dans les mêmes conditions, à la réduction de capital consécutive à l'augmentation, ainsi qu'aux formalités associées. En conséquence, le conseil d'administration lors de sa séance en date du 15 décembre 2020, a donné tous pouvoirs au Directeur général délégué, pour constater la réalisation de la réduction de capital et la modification corrélatives des statuts de la Société et procéder aux formalités nécessaires.

Tableau des présences

Participation des administrateurs au Conseil d'administration au titre de l'année 2020 – taux de présence de 96%

	Didier CASAS	Céline LAZORTHES	André MARTINEZ	Frédéric SAINT-GEOURS	Agnès TOURAINE	Amélie VERDIER	Hélène DANTOINE	Isabelle BUI	Christelle JEANNET	Bruno LACROIX	Maryse THAERON	Julien TROCCAZ	Séverine RIZZI	Fabien VILLEDIEU	TOTAL administrateurs
1. Présence - CA du 16/01	OUI	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	OUI		OUI	OUI	OUI	NON			
2. Présence - CA du 28/02	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI		OUI	OUI	OUI	OUI			
3. Présence - CA du 17/03	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI		OUI	OUI	OUI	NON			
4. Présence - CA du 08/04	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI		OUI	OUI	OUI	OUI			
5. Présence - CA du 29/04	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI		OUI	OUI	OUI	OUI			
6. Présence - CA du 26/05	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI		OUI	OUI	OUI	OUI			
7. Présence - CA du 24/06	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI		OUI	OUI	OUI	OUI			
8. Présence - CA du 30/07	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	NON	OUI		OUI	OUI	OUI	NON			
9. Présence - CA du 08/10	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI		OUI	OUI	OUI	OUI	OUI			
10. Présence - CA du 29/10	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI		OUI	OUI	OUI	OUI	OUI			
11. Présence - CA du 24/11	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI		OUI	OUI	OUI	OUI	OUI			
12. Présence - CA du 15/12	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI		OUI	OUI	OUI			OUI	OUI	
13. Présence - CA du 17/12	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI		NON	OUI	OUI			OUI	OUI	
% assiduité	100%	100%	100%	100%	92%	92%	100%	80%	100%	100%	100%	73%	100%	100%	96%

1.4 LES COMITÉS SPÉCIALISÉS

Le conseil d'administration a décidé, lors de sa première séance du 16 janvier 2020, la création de trois comités spécialisés composés de membres choisis en son sein et chargés de l'appuyer dans ses travaux :

- Un comité d'audit, des comptes et des risques.
- Un comité de la stratégie et des investissements.
- Un comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Ainsi, le conseil d'administration est doté de trois comités, chargés de préparer les décisions soumises au conseil et de compléter son information :

Le comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance (CNRG) :

- En matière de nominations, le comité propose au conseil d'administration les nominations et successions des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux. Il supervise le processus de sélection des candidats potentiels. La liste précise des nominations concernées au sein du Groupe est établie par le comité. Le président directeur général informe et recueille l'avis du comité pour la nomination des principaux dirigeants du Groupe.

- En matière de rémunérations, le comité examine et donne son avis sur les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature des mandataires sociaux. Il formule des recommandations sur l'enveloppe et les modalités de répartition de la rémunération à allouer aux administrateurs.

- En matière de gouvernance, il suit les questions relatives au gouvernement d'entreprise et veille à la mise en œuvre au sein des organes sociaux de la Société des principes et règles de bonne gouvernance pertinents issus notamment du Code AFEP-MEDEF. Il pilote le processus annuel d'évaluation du conseil d'administration. Il formule des propositions sur l'indépendance des membres du conseil au vu des critères du Code AFEP MEDEF.

Il a tenu 5 séances au cours de l'année 2020, qui ont été l'occasion d'examiner notamment :

- le fonctionnement du conseil d'administration
- l'approbation du règlement intérieur initial du conseil d'administration et son adaptation
- la fixation des limites annuelles des pouvoirs du Président en matière de cautions, avals et garanties
- la rémunération des administrateurs
- la rémunération du Président Directeur Général de SNCF
- la rémunération et la part variable du Directeur Général Délégué de SNCF
- la garantie d'indépendance des administrateurs et la composition des comités
- le plan de succession des dirigeants.

Le comité de la stratégie et des investissements (CSI) : donne son avis sur les orientations stratégiques de la Société et suit leur application.

Il se prononce notamment, le cas échéant sur :

- Le plan stratégique, y compris les projets d'évolution du groupe ;
 - Les accords stratégiques, alliances et partenariats ;
 - La politique recherche et développement ;
 - Les opérations de croissance interne ou externe, principaux engagements, principaux contrats commerciaux dans les conditions notamment de montant définies à l'Article 8 du présent règlement intérieur.
- Ce comité peut être sollicité par le président du conseil d'administration pour donner son avis sur :
- Les choix stratégiques en matière d'évolutions technologiques, voire plus largement en matière d'innovation ;
 - Les questions de création et de modernisation d'équipements industriels et de travaux.

Le comité de la stratégie et des investissements a tenu 15 séances (dont 7 ordinaires et 8 extraordinaires) en 2020. Ces séances ont permis d'examiner 34 dossiers, dont 12 dossiers stratégiques et 22 dossiers d'engagement.

Le comité a notamment été amené à examiner les dossiers suivants :

- la revue stratégique de SNCF SA
- l'actualisation du plan stratégique groupe / trajectoire
- la revue stratégique des filiales
- le budget 2021

Le comité d'audit, des comptes et des risques (CACR) est chargé, notamment, d'examiner les comptes annuels et semestriels, le budget, la cartographie des risques, le programme annuel de travail de l'audit interne, le rapport sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques, ainsi que le programme de conformité. La mission du Comité d'Audit, des Comptes et des Risques n'est pas séparable de celle du conseil d'administration qui a l'obligation légale d'arrêter les comptes sociaux annuels et d'établir les comptes consolidés annuels.

Le comité d'audit, des comptes et des risques, lorsqu'il suit le processus d'élaboration de l'information financière, s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables, en particulier pour traiter les opérations significatives. Lors de l'examen des comptes, le comité d'audit, des comptes et des risques se penche sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts.

Dans le cadre du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et, le cas échéant, de l'audit interne concernant les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable financière et extra-financière, le comité d'audit, des comptes et des risques entend les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques et donne son avis sur l'organisation de leurs services. Il est informé du programme d'audit interne et est destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports. Il suit également la réalisation de la mission des Commissaires aux comptes et s'assure de leur indépendance.

Il a tenu 8 séances (dont 6 ordinaires et 2 extraordinaires) en 2020 et a examiné 34 dossiers. Ces séances ont été consacrées notamment :

- aux comptes consolidés du Groupe SNCF et aux comptes sociaux arrêtés de l'exercice 2019,
- à l'arrêté des comptes semestriels groupe
- à la dotation en fonds de concours de l'Etat
- au plan d'action d'audit 2020 des commissaires aux comptes
- à l'impact de la crise covid – suivi du plan d'actions
- au plan de relance de l'Etat – recapitalisation du groupe SNCF
- au budget 2021

1.5 LES COMITÉS DES ENGAGEMENTS

Le dispositif de contrôle des engagements a pour objet de préserver l'intérêt social du groupe SNCF et de lui permettre d'exercer son rôle de leader stratégique sur ses filiales.

Il s'exerce au moyen de trois comités dédiés :

- le comité des engagements groupe (pour les engagements impactant le Groupe),
- le comité des engagements corporate (pour les engagements de la société nationale SNCF SA)
- le comité des engagements immobiliers (pour les engagements spécifiquement immobiliers).

Chacun de ces comités se réunit tous les quinze jours en règle générale, et en tout état de cause autant que de besoin.

Ils sont constitués de représentants des directions juridique, financière et stratégie, de l'entité porteuse de l'engagement, d'experts conviés en tant que de besoin, du responsable et du secrétaire du comité.

Le Directeur Général délégué de la SA SNCF (ou son représentant, en matière immobilière) préside les séances et décide de la suite à donner au projet d'engagement après avoir invité les autres participants à faire part de leur avis.

2. LE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément à l'article L. 2102-8 du code des transports, le président du conseil d'administration de la Société est désigné parmi les membres proposés par l'Etat nommés en application de l'article 6 de l'ordonnance du 20 août 2014 précitée.

En application de l'article 11-2 des Statuts, le conseil d'administration désigne également un vice-président qui a qualité, en cas d'empêchement du président, pour convoquer le conseil d'administration et d'assurer la présidence des séances du conseil.

Le président du conseil d'administration organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leurs fonctions.

En cas de partage des voix, la personne qui préside le conseil d'administration a voix prépondérante.

3. CONVENTIONS CONCLUES ENTRE UN DIRIGEANT OU UN ACTIONNAIRE SIGNIFICATIF ET UNE ENTITÉ CONTROLÉE

Aucune convention intervenue durant l'exercice 2020 n'a été de nature non courante ou non conclue à des conditions normales.

4. RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

En matière de rémunération des mandataires sociaux, SNCF SA relève de l'article 3 du décret n°53-707 du 9 août 1953 relatif au contrôle de l'État sur les entreprises publiques nationales, modifié par le décret n°2012-915 du 26 juillet 2012. Ce décret prévoit les modalités de fixation et de publication de la rémunération des mandataires sociaux :

- leur rémunération est plafonnée à un plafond brut ;
- les éléments de rémunération et les avantages de toute nature liés à l'activité ainsi que les éléments de rémunération, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de leur cessation d'activité ou de leur changement de fonction ou postérieurement, sont contrôlés ;
- les décisions ou approbations des ministres compétents en la matière sont rendues publiques.

La rémunération des mandataires sociaux indiquée dans le tableau ci-dessous correspond à la rémunération brute imposable.

Au 31 décembre 2020 :

En milliers d'euros	Montants versés					Montants dus				
	Rémunération fixe	Rémunération variable annuelle	Rémunération variable différée / pluri-annuelle	Rémunération exceptionnelle	Avantages en nature	Sous Total	Indemnité de départ	Indemnité de non-concurrence	Régime de retraite supplémentaire	Total général
Farandou Jean-Pierre										
Président du CA SA SNCF										
Engagements										
Versés	450				11	461				461
Trévisani Laurent										
Directeur Général Délégué Stratégie Finances SA SNCF										
Engagements										
Versés	250				8	258				258
Total rémunérations	700	0			19	719				719

Pour mémoire, au 31 décembre 2019, les rémunérations des mandataires sociaux de l'ex EPIC SNCF :

En milliers d'euros	Montants versés					Montants dus				
	Rémunération fixe	Rémunération variable annuelle	Rémunération variable différée / pluri-annuelle	Rémunération exceptionnelle	Avantages en nature	Sous Total	Indemnité de départ	Indemnité de non-concurrence	Régime de retraite supplémentaire	Total général
Farandou Jean-Pierre										
Président du CA SNCF Mobilités										
Engagements										
Versés	75					75				75
Pépy Guillaume										
Président du CA SNCF Mobilités										
Dus										
Versés	375				1	376				376
Jeantet Patrick										
Président du CA SNCF Réseau										
Engagements										
Versés	330	106			16	452				452
Total rémunérations	780	106			17	903				903

31 décembre 2020

03 –

COMPTES

CONSOLIDÉS

ANNUELS

GROUPE SNCF

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ	120	5. AVANTAGES DU PERSONNEL	162
ÉTAT DU RÉSULTAT NET ET DES GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES	121	5.1 DESCRIPTION DES AVANTAGES DU PERSONNEL	162
ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE	122	5.2 EVOLUTION DE LA SITUATION NETTE DES RÉGIMES	163
TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS	123	5.3 CHARGES DES RÉGIMES D'AVANTAGES DU PERSONNEL	168
ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	124	5.4 HYPOTHÈSES ET ÉCARTS ACTUARIELS	170
NOTES AUX COMPTES CONSOLIDÉS ANNUELS	126	5.5 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS	173
1. RÉFÉRENTIEL COMPTABLE	126	6. CAPITAUX ET FINANCEMENTS	174
1.1 APPLICATION DES IFRS	126	6.1 GESTION DE LA TRÉSORERIE EN SITUATION DE CRISE	174
1.2 JUGEMENTS ET ESTIMATIONS COMPTABLES	128	6.2 ENDETTEMENT FINANCIER NET (EFN)	175
1.3 PRINCIPES DE CONSOLIDATION	128	6.3 GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ ET COUVERTURE	184
1.4 MODIFICATIONS APPORTÉES À L'EXERCICE ET AUX EXERCICES COMPARATIFS	129	6.4 COUVERTURE ET INSTRUMENTS DÉRIVÉS	190
2. FAITS MARQUANTS	129	6.5 CAPITAUX PROPRES	197
2.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2020	129	7. IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	198
2.2 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	131	7.1 ANALYSE DE L'IMPÔT EN RÉSULTAT	198
3. PERFORMANCE DE L'EXERCICE	131	7.2 PREUVE D'IMPÔT	199
3.1 INFORMATION PAR SECTEUR	132	7.3 SOURCES D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	200
3.2 CHIFFRE D'AFFAIRES	135	8. RELATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	200
3.3 TRANSACTIONS AVEC LES AUTORITÉS ORGANISATRICES DE TRANSPORT	136	8.1 TRANSACTIONS MENÉS AVEC L'ÉTAT ET LES COLLECTIVITÉS	200
3.4 AUTRES ÉLÉMENTS	137	8.2 TRANSACTIONS AVEC LES ENTREPRISES SOCIALES POUR L'HABITAT (ESH) DU GROUPE ICF	201
4. ACTIFS ET PASSIFS DES OPÉRATIONS	138	8.3 TRANSACTIONS AVEC LES DIRIGEANTS	201
4.1 ÉCARTS D'ACQUISITION	138	9. ENGAGEMENTS HORS BILAN	201
4.2 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	139	9.1 ENGAGEMENTS REÇUS ET DONNÉS	201
4.3 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE ET VARIATION DE PÉRIMÈTRE	146	9.2 TRANSFERT D'ACTIFS FINANCIERS	204
4.4 TESTS DE VALEUR DES ACTIFS IMMOBILISÉS	150	9.3 PASSIFS ÉVENTUELS	204
4.5 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	157	10. PÉRIMÈTRE	204
4.6 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	160	10.1 NOMBRE DE SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES	204
		10.2 ANALYSE DU CONTRÔLE DE CERTAINES ENTITÉS	205
		10.3 PRINCIPALES ENTITÉS DU PÉRIMÈTRE	205

COMPTES CONSOLIDÉS ANNUELS GROUPE SNCF

COMPTÉ DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

en millions d'euros	Notes	31/12/2020	31/12/2019(*)
Chiffre d'affaires	3	29 975	35 120
Achats et charges externes	3	-12 729	-13 660
Charges de personnel	3	-14 064	-14 549
Impôts et taxes	3	-1 296	-1 379
Autres produits et charges opérationnels	3	49	127
EBITDA		1 936	5 658
Dotations aux amortissements	4.2.5	-4 012	-3 946
Variation nette des provisions	4.6	-128	-11
Résultat opérationnel courant		-2 204	1 700
Résultat de cession d'actifs	4.2.6	134	179
Pertes de valeur	4.4	-266	-86
Résultat opérationnel		-2 337	1 793
Quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence	4.3	19	35
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence		-2 318	1 828
Coût financier net des avantages du personnel	5.3	-8	-4
Coût de l'endettement financier net et autres	6.2	-1 119	-1 853
Résultat financier		-1 127	-1 856
Résultat des activités ordinaires avant impôt		-3 445	-28
Impôt sur les résultats	7	-4	-745
Résultat net des activités ordinaires		-3 448	-773
Résultat net d'impôt des activités abandonnées		-	-
Résultat net de l'exercice		-3 448	-773
Résultat net - Part du groupe		-3 030	-801
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)		-419	27

(*) À compter du 1^{er} janvier 2020, le groupe SNCF a opté pour la présentation de l'indicateur de performance EBITDA en remplacement de l'indicateur Marge opérationnelle. Les données comparatives présentées ont été retraitées (voir note 1.4 des comptes consolidés annuels).

Les notes 1 à 10 font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

ÉTAT DU RÉSULTAT NET ET DES GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES

<i>en millions d'euros</i>	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Résultat net de l'exercice		-3 448	-773
Variation des écarts de conversion		-144	93
Impôts sur variation des écarts de conversion		2	-3
		<i>-141</i>	<i>90</i>
Variation de juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	6.4	-245	-431
Impôts sur variation de juste valeur des couvertures de flux de trésorerie		4	-1
		<i>-241</i>	<i>-432</i>
Variation de juste valeur des coûts de couverture	6.4	-49	84
Impôts sur variation de juste valeur des coûts de couverture		0	0
		<i>-49</i>	<i>84</i>
Quote-part dans les autres éléments du résultat global recyclables des entreprises mises en équivalence	4.3	-5	11
Total des éléments qui seront reclassés (ou recyclables) ultérieurement en résultat net		-437	-248
Écarts actuariels sur régimes d'avantages du personnel à prestations définies	5	-28	-193
Impôt sur écarts actuariels des régimes à prestations définies		4	-12
		<i>-25</i>	<i>-205</i>
Variation de valeur des instruments de capitaux propres à la juste valeur par capitaux propres		-4	0
Quote-part dans les autres éléments du résultat global non recyclables des entreprises mises en équivalence	4.3	-3	3
Total des éléments qui ne seront pas reclassés (ou non recyclables) ultérieurement en résultat net		-32	-202
Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres		-468	-450
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres de l'exercice		-3 917	-1 223
<i>Dont part du Groupe (ou des propriétaires de la société mère)</i>		<i>-3 455</i>	<i>-1 278</i>
<i>Dont part des intérêts minoritaires (ou des participations ne donnant pas le contrôle)</i>		<i>-462</i>	<i>55</i>

Les notes 1 à 10 font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

ACTIF CONSOLIDÉ

en millions d'euros	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Écarts d'acquisition	4.1	2 127	2 513
Immobilisations incorporelles	4.2	2 148	2 368
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	4.2.3	3 836	3 948
Immobilisations corporelles	4.2	52 217	51 674
Actifs financiers non courants	6	35 732	7 562
Titres mis en équivalence	4.3.1	1 014	1 026
Impôts différés actifs	7	4 615	4 473
Actifs non courants		101 690	73 565
Stocks et en-cours	4.5.1	1 288	1 361
Créances d'exploitation	4.5.2	9 924	10 496
Actifs d'exploitation		11 212	11 857
Actifs financiers courants	6	4 996	2 876
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6.2.2.5	7 939	7 754
Actifs courants		24 147	22 488
Actifs détenus en vue d'être cédés	4.3.2	2 113	-
Total de l'actif		127 949	96 052

PASSIF CONSOLIDÉ

en millions d'euros	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Capital	6.5	1 000	13 736
Réserves consolidées		14 721	-21 681
Résultat Groupe		-3 030	-801
Capitaux propres - Part du Groupe		12 691	-8 746
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	6.5	4	118
Capitaux Propres totaux		12 696	-8 628
Engagements envers le personnel non courants	5	2 814	2 767
Provisions non courantes	4.6	1 412	1 260
Passifs liés à des immobilisations de concession hors champ IFRIC 12	4.2.5	2 409	2 549
Passifs financiers non courants	6	77 150	69 994
Obligations locatives non courantes	6	3 127	3 137
Impôts différés passifs	7	112	157
Passifs non courants		87 023	79 864
Engagements envers le personnel courants	5	163	179
Provisions courantes	4.6	150	164
Dettes d'exploitation	4.5	17 343	14 429
Passifs d'exploitation		17 656	14 771
Passifs financiers courants	6	8 242	9 132
Obligations locatives courantes	6	888	913
Passifs courants		26 786	24 816
Passifs relatifs aux actifs détenus en vue d'être cédés	4.3.2	1 444	-
Total du passif et des capitaux propres		127 949	96 052

Les notes 1 à 10 font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

<i>en millions d'euros</i>	Capital	Réserves liées au capital	Écarts actuariels sur régimes d'avantages du personnel à prestations définies	Instruments de capitaux à la juste valeur par capitaux propres	Réserves de conversion groupe	Couverture de flux de trésorerie	Coûts de couverture	Résultats accumulés et autres réserves	Capitaux propres - Part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	Capitaux Propres totaux
Capitaux propres publiés au 01/01/2019	13 736	-0	-387	-66	-246	-1 013	-135	-18 519	-6 629	139	-6 491
Résultat net de la période	-	-	-	-	-	-	-	-801	-801	27	-773
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	-	-	-203	0	66	-434	84	10	-478	28	-450
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	-	-	-203	0	66	-434	84	-791	-1 278	55	-1 223
Dividendes versés	-	-	-	-	-	0	-	-537	-537	-	-537
Dividendes des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-58	-58
Opérations sur le capital	-	-	-	-	-	-	-	-0	-0	9	9
Variations de périmètre, des minoritaires et des engagements de rachat de minoritaires (*)	-	-	-0	-	-0	0	-	-271	-272	-24	-295
Autres variations	-	-	-16	-	-1	-18	4	1	-30	-2	-33
Capitaux propres publiés au 31/12/2019	13 736	-0	-607	-66	-181	-1 465	-47	-20 117	-8 746	118	-8 628
Résultat net de la période	-	-	-	-	-	-	-	-3 030	-3 030	-419	-3 448
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	-	-	-2	-3	-123	-244	-49	-4	-425	-43	-469
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	-	-	-2	-3	-123	-244	-49	-3 034	-3 455	-462	-3 917
Dividendes versés (***)	-	-	-	-	-	-	-	-4 812	-4 812	-	-4 812
Dividendes des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-35	-35
Opérations sur le capital(***)	-	4 050	-	-	-	-	-	0	4 050	32	4 082
Variations de périmètre, des minoritaires et des engagements de rachat de minoritaires (*)	-	-0	-2	-	-0	2	-	673	672	352	1 024
Autres variations (**)	-12 736	29	-0	-	-	82	-	37 606	24 982	-1	24 982
Capitaux propres publiés au 31/12/2020	1 000	4 079	-612	-68	-303	-1 626	-96	10 316	12 691	4	12 696

(*) Dont variation des engagements de rachat des minoritaires d'Eurostar et THI Factory (voir note 6.2.2.4).

(**) Dont constitution du capital social de la SA SNCF après sa transformation en société anonyme au 1er janvier 2020 pour 1Md € et transfert du capital au 31/12/2019 de -12 736M€ vers les réserves consolidés (voir note 2.1.2) et reprise par l'État de la dette de SNCF Réseau pour 25 Mds € au 1er janvier 2020 (voir note 2.1.3).

(***) Une augmentation de capital d'un montant de 4,05 Mds€ a été réalisée par l'État en décembre 2020 et reversée au fonds de concours de l'État sous forme de distribution de dividendes (voir note 2.1.10).

Les notes 1 à 10 font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

<i>en millions d'euros</i>	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Résultat net de l'exercice	CR ⁽¹⁾	-3 448	-773
Éliminations :			
de la quote-part de résultat dans les entreprises associées	CR ⁽¹⁾	-19	-35
de la charge (produit) d'impôt différé		-44	423
des amortissements, pertes de valeur et provisions		4 488	4 024
des profits / pertes de réévaluation (juste valeur)		28	104
des résultats de cession et des pertes et profits de dilution		-148	-193
CAF après coût de l'endettement financier net et impôt		856	3 551
Éliminations :			
de la charge (produit) d'impôt courant	7	48	322
du coût de l'endettement financier net		1 077	1 736
des produits de dividendes		-2	-4
CAF avant coût de l'endettement financier net et impôt		1 979	5 604
Incidence de la variation du BFR	4.5	983	-170
Impôts (décaissés) encaissés		-250	-298
Dividendes reçus		18	36
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	6	2 731	5 172
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise		-8	-295
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée		-35	15
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	4.2	-7 381	-8 371
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		137	350
Nouveaux actifs financiers de concession net des passifs de concession		-1 469	-1 494
Encaissement sur actifs financiers de concession net des passifs de concession	3.3	1 863	1 508
Encaissement des créances financières de location		1	1
Acquisition d'actifs financiers		-4	-81
Cession d'actifs financiers		8	-8
Variation des prêts et avances consentis		-99	-49
Variation des actifs de trésorerie		-863	-98
Subventions d'investissement reçues		3 319	3 120
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	6	-4 531	-5 403

(1) Compte de résultat consolidé

<i>en millions d'euros</i>	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Flux de trésorerie issus des opérations sur capitaux propres*		4 080	-1
Émission d'emprunts		7 464	7 780
Remboursements d'emprunts nets des créances CDP (3)		-2 452	-3 039
Encaissements sur créances PPP		277	275
Décaissements sur dettes PPP		-283	-282
Intérêts financiers nets versés		-1 349	-1 648
Remboursements des obligations locatives		-962	-918
Intérêts payés sur obligations locatives		-147	-127
Dividendes payés aux actionnaires du groupe*	Varcap ⁽²⁾	-4 812	-537
Dividendes payés aux minoritaires	Varcap ⁽²⁾	-13	-59
Variation des dettes de trésorerie		307	-1 682
Flux de trésorerie liés aux activités de financement		2 110	-238
Incidence de la variation des taux de change		-35	16
Incidence des changements de principes comptables		-28	-4
Incidence des variations de juste valeur		-2	2
Variation de trésorerie		246	-455
Trésorerie d'ouverture	6	7 273	7 728
Trésorerie de clôture	6	7 519	7 273

(2) Tableau de variation des capitaux propres consolidés.

(3) Dont encaissements de 2 231 M€ sur la créance CDP (0 M€ en 2019).

* Voir note 2.1.10

Les notes 1 à 10 font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

NOTES AUX COMPTES CONSOLIDÉS ANNUELS

Les notes 1 à 10 font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

Sauf indication contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros. Le groupe ayant choisi de ne pas gérer les arrondis, des écarts minimes peuvent apparaître de ce fait.

1. RÉFÉRENTIEL COMPTABLE

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du groupe SNCF sont établis conformément au référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards).

SNCF établissait déjà selon le référentiel IFRS, en application de l'article L2102-10 du Code des transports, modifié par la Loi n°2014-872 du 4 août 2014 portant réforme ferroviaire entrée en vigueur le 1er janvier 2015, les comptes consolidés de l'ensemble formé par le groupe public ferroviaire (GPF) et les filiales des établissements du groupe.

L'entrée en vigueur au 1er janvier 2020 de la Loi n°2018-515 du 27 juin 2018 pour un nouveau pacte ferroviaire complétée par l'Ordonnance n°2019-552 du 3 juin 2019 n'a donc pas modifié la présentation des comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2020.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du groupe SNCF du 24 février 2021.

Les termes « le groupe SNCF », le « Groupe » et « SNCF » désignent l'ensemble constitué par la société mère SNCF, les sociétés SNCF Réseau, SNCF Voyageurs, FRET SNCF, et les filiales consolidées par intégration globale, ainsi que les entités mises en équivalence. La « société SNCF » désigne la société mère uniquement.

1.1 APPLICATION DES IFRS

Les états financiers consolidés du groupe SNCF, arrêtés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020, sont établis conformément aux normes comptables internationales édictées par l'IASB (International Accounting Standards Board) et adoptées par l'Union Européenne à cette date. Le référentiel IFRS, tel qu'adopté dans l'Union européenne, peut être consulté sur le site internet de la Commission Européenne (http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm).

La base de préparation des comptes consolidés 2020 décrite dans les notes ci-après résulte en conséquence :

- des normes et interprétations applicables de manière obligatoire aux exercices ouverts avant le ou à compter du 1er janvier 2020 ; ces textes sont détaillés dans un encart grisé dans chaque note annexe ;
- des options retenues et exemptions utilisées telles que prévues par les normes pour l'établissement des comptes de l'exercice 2020. Ces options et exemptions sont décrites dans les notes annexes concernées.

1.1.1 Normes et interprétations applicables aux comptes consolidés annuels ouverts à compter du 1er janvier 2020

Les amendements aux normes et interprétations ainsi que les nouvelles normes publiées et applicables à compter du 1er janvier 2020 qui concernent plus particulièrement les comptes consolidés annuels du Groupe sont les suivants :

Norme ou interprétation	Description résumée	Impacts
Amendement IFRS 3 « Définition d'une entreprise »	Publication par l'IASB : 22 octobre 2018 Homologation par l'UE : règlement (UE) 2020/551 du 21 avril 2020, publié au journal officiel le 22 avril 2020. Ces amendements visent à aider les parties prenantes à faire la différence entre une entreprise et un groupe d'actifs lorsqu'elles appliquent la norme IFRS 3. La définition modifiée souligne que la finalité (les « outputs ») d'une entreprise est de fournir des biens et des services aux clients, alors que la définition précédente mettait l'accent sur les rendements sous la forme de dividendes, de coûts inférieurs ou d'autres avantages économiques pour les investisseurs et autres tiers.	Le groupe SNCF applique cet amendement à compter du 1 ^{er} janvier 2020. Aucun impact significatif n'a été relevé au 31 décembre 2020
Amendement IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 « comptabilisation et évaluation dans le cadre de la réforme des taux d'intérêt de référence »	Publication par l'IASB : 26 septembre 2019 Homologation par l'UE : règlement (UE) 2020/34 du 15 janvier 2020, publié au journal officiel le 16 janvier 2020. Ces amendements, conçus pour permettre aux entités de fournir des informations financières utiles pendant la période d'incertitude liée à la réforme de l'IBOR, modifient certaines dispositions en matière de comptabilité de couverture avec pour objectif de ne pas déqualifier les relations de couverture telles que documentées conformément à IFRS 9, en dépit des incertitudes soulevées par la réforme en cours. De plus, ces amendements obligent les entités à fournir aux investisseurs des informations supplémentaires sur leurs relations de couverture qui sont directement affectées par ces incertitudes.	Aucune déqualification de couverture n'est intervenue en relation avec la réforme des indices IBOR.
Amendements des normes IAS 1 « Présentation des états financiers » et IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs »	Publication par l'IASB : 1 ^{er} janvier 2020 avec anticipation possible au 1 ^{er} janvier 2019 Homologation par l'UE : 1 ^{er} janvier 2020 Ces amendements précisent la définition du terme « significatif » repris dans les normes IAS 1 et IAS 8.	Le groupe SNCF applique cet amendement à compter du 1 ^{er} janvier 2020. Aucun impact significatif n'a été relevé au 31 décembre 2020
Amendement à IFRS 16 relatif aux allègements de loyers liés à la crise sanitaire de la CoViD 19	Publication par l'IASB : 28 mai 2020 Homologation par l'UE : 9 octobre 2020 Cet amendement à la norme IFRS 16 Contrats de location offre aux locataires la faculté de s'exempter d'évaluer si un allègement de loyer consenti dans le contexte de la crise sanitaire est une modification de contrat. Cette exemption pratique conduit le locataire à comptabiliser les allègements de loyers liés à la COVID-19 comme s'il ne s'agissait pas de modifications de contrat, et à reconnaître l'impact de l'allègement de loyers dans le résultat de la période.	Le groupe SNCF applique cet amendement. Aucun impact significatif n'a été relevé au 31 décembre 2020

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation de normes et interprétations d'applications obligatoires à compter d'un

exercice postérieur au 31 décembre 2020 qu'elles soient ou non adoptées par la Commission Européenne.

1.2 JUGEMENTS ET ESTIMATIONS COMPTABLES

Pour établir les comptes du Groupe, la direction doit procéder à des estimations dans la mesure où de nombreux éléments inclus dans les comptes consolidés ne peuvent être précisément évalués. Les estimations comptables concourant à la préparation des états financiers au 31 décembre 2020 ont été réalisées dans le contexte actuel de difficulté certaine à appréhender les perspectives d'activité (voir note 2.1.1). La direction est amenée à réviser ces estimations en cas de changement des circonstances sur lesquelles elles étaient fondées ou à la suite de nouvelles informations ou d'un surcroît d'expérience. En conséquence, les estimations retenues au 31 décembre 2020 pourraient être sensiblement modifiées et les résultats réels ultérieurs pourraient différer sensiblement de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

Ces estimations et hypothèses concernent notamment :

– La détermination des écarts d'acquisition

A l'occasion des regroupements d'entreprises, la direction procède à des estimations de juste valeur des actifs acquis et des passifs repris et réévalue à la juste valeur les participations antérieurement détenues pour les prises de contrôle par étapes. La différence entre le prix d'acquisition augmenté de la valeur des participations antérieurement détenues et la valeur d'entrée des actifs et passifs est constitutive d'un écart d'acquisition.

– La dépréciation des actifs non financiers

Dans le cadre de la détermination de la valeur recouvrable des actifs pour les tests de dépréciation (IAS 36) conformément au principe décrit dans la note 4.4., les calculs de valeur d'utilité reposent, notamment, sur une estimation des flux de trésorerie futurs attendus de l'actif ou de l'unité génératrice de trésorerie (UGT), du taux d'actualisation adéquat à retenir pour calculer la valeur actuelle de ces flux de trésorerie futurs et du taux de croissance retenu. Les calculs de valeur de marché reposent sur une appréciation du prix de transaction qui pourrait résulter de la vente des actifs soumis au test, étant donné l'état d'usure de ces actifs.

– Les éléments relatifs aux avantages liés au personnel

Considérant que ces avantages sont réglés de nombreuses années après que les membres du personnel ont rendu les services correspondants, la comptabilisation des obligations au titre des régimes à prestations définies et des autres passifs long terme est déterminée à partir d'évaluations actuarielles basées sur des hypothèses financières et démographiques incluant taux d'actualisation, taux d'inflation, taux d'augmentation des salaires et table de mortalité. En raison du caractère long terme des plans, l'évolution de ces hypothèses peut générer des pertes ou gains actuariels et ainsi entraîner une variation significative des engagements comptabilisés.

– La reconnaissance des impôts différés actifs

Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés lorsqu'il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels les économies d'impôt non utilisées pourront être imputées. La capacité du Groupe à recouvrer ces actifs d'impôt est appréciée au travers d'une analyse basée notamment sur son plan d'affaires et sur les aléas liés aux conjonctures économiques et aux incertitudes des marchés sur lesquels le Groupe intervient. Un nouveau contrat de performance entre l'État et SNCF

Réseau devrait être signé en 2021. S'il s'avérait que les résultats fiscaux futurs du Groupe étaient sensiblement différents de ceux retenus pour déterminer le montant des impôts différés actifs, le Groupe reverrait à la baisse ou à la hausse le montant des actifs d'impôt différé.

– Les provisions pour risques liés à l'environnement

Le Groupe comptabilise une provision pour risques environnementaux dès lors qu'il existe une obligation légale ou implicite envers un tiers qui se traduira par une sortie de ressources et pouvant être estimée de façon fiable.

Les montants comptabilisés au titre de la dépollution des sites reposent sur la meilleure estimation possible des diagnostics réalisés au moment de l'arrêté des comptes et sur la prise en considération de ces valorisations pour les risques connus et pour lesquels les diagnostics sont en cours (voir note 4.6).

Les montants comptabilisés au titre du démantèlement du matériel roulant amianté correspondent aux prix estimés du démantèlement au terme de la vie du matériel. Ils sont déterminés à partir des prix facturés par les « ferrailleurs-désamianteurs » et de prix cibles des derniers appels d'offre. Une évolution de ces prix se répercuterait dans les montants comptabilisés.

– Les instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des hypothèses pour évaluer la juste valeur de ses instruments financiers dérivés. Les principes de comptabilisation et d'évaluation sont décrits en note 6.4.

– Les contrats de location

Les principales sources d'incertitude concernent la prise en compte des périodes optionnelles pour l'évaluation des durées de locations. Le Groupe fonde ses estimations sur l'importance des actifs sous-jacents dans la conduite des opérations ainsi que sur un ensemble d'autres hypothèses jugées raisonnables au regard des faits et circonstances.

1.3 PRINCIPES DE CONSOLIDATION

1.3.1 Entités contrôlées, sous contrôle conjoint ou influence notable

Les sociétés contrôlées par le Groupe directement ou indirectement sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale. Le contrôle est défini et apprécié, conformément à IFRS 10, sur la base de trois critères : le pouvoir, l'exposition aux rendements variables et le lien entre le pouvoir et ces rendements.

Toutes les transactions significatives entre les sociétés contrôlées sont éliminées.

La totalité du résultat des filiales est répartie entre le Groupe et les participations ne donnant pas le contrôle en fonction de leur pourcentage d'intérêt même si cela conduit à comptabiliser des participations ne donnant pas le contrôle pour des valeurs négatives.

Sont comptabilisés pour leur quote-part d'actifs et de passifs et d'éléments de résultat, après élimination des opérations réciproques, les partenariats qualifiés d'opérations conjointes (« joint operations ») au sens de la norme IFRS 11.

Sont comptabilisés suivant la méthode de la mise en équivalence :

– Les investissements dans des partenariats qualifiés de co-entreprises (« joint ventures ») au sens de la norme

IFRS 11, c'est-à-dire ceux qui donnent uniquement un droit sur l'actif net d'une entité.

– Les entités dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur les politiques financières et opérationnelles sans en avoir le contrôle (entreprises associées) selon la norme IAS 28. L'influence notable est présumée lorsque la participation du Groupe est supérieure ou égale à 20%.

Les résultats des sociétés acquises, ou cédées, au cours de l'exercice sont comptabilisés dans le compte de résultat consolidé du Groupe à compter de la date de prise de contrôle et jusqu'à la date de transfert de ce contrôle en cas de cession.

Les comptes des sociétés du périmètre de consolidation sont retraités pour les mettre en conformité avec les principes comptables du Groupe et arrêtés au 31 décembre 2020. Tous les résultats internes entre les sociétés consolidées sont éliminés, totalement pour ceux réalisés entre sociétés contrôlées et à hauteur du pourcentage de détention pour ceux réalisés avec des sociétés mises en équivalence.

Une liste des principales filiales, coentreprises, opérations conjointes et entités associées ainsi que les éléments d'appréciation du contrôle dans certaines entités sont présentés en note 10.

1.3.2 Conversion des états financiers des filiales étrangères

Les comptes des filiales étrangères dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro sont convertis en euros selon la méthode du cours de clôture :

- les comptes de bilan sont convertis sur la base des taux de change en vigueur à la clôture de l'exercice,
- les comptes de résultat sont convertis sur la base des taux de change moyens de l'exercice,
- les écarts de conversion résultant de la variation entre les taux de clôture de l'exercice précédent et ceux de l'exercice en cours sur les éléments de bilan, ainsi que ceux provenant de la différence entre les taux de change moyens et les taux de change à la clôture sur les éléments de résultat, sont portés dans le poste « Écarts de conversion » inclus en autres éléments du résultat global dans les capitaux propres consolidés.

De même, les écarts de change résultant de la conversion de créances ou dettes faisant partie de l'investissement net dans une filiale à l'étranger sont enregistrés dans le poste « Écarts de conversion » dans les capitaux propres. Ils sont comptabilisés en résultat lors de la sortie de l'investissement net.

1.4 MODIFICATIONS APPORTÉES À L'EXERCICE ET AUX EXERCICES COMPARATIFS

À compter du 1^{er} janvier 2020, le groupe SNCF a opté pour la présentation de l'indicateur de performance EBITDA en remplacement de l'indicateur Marge opérationnelle dans le compte de résultat consolidé.

La définition retenue par le groupe SNCF pour son EBITDA correspond à celle de la MOP antérieurement présentée à l'exclusion des effets de variation de provisions liées aux avantages au personnel qui ne dépendent pas de l'activité et qui n'ont pas d'effets directs sur la trésorerie, et après intégration des variations de provisions sur actifs circulants qui sont eux directement liés à l'activité. Pour rappel, les provisions pour avantages au personnel concernent principalement les indemnités de départ en retraite, les rentes AT/MP, l'action sociale, le

régime de prévoyance, ainsi que les dispositifs liés aux cessations progressives d'activité, aux comptes épargne temps, les gratifications liées aux médailles du travail.

L'effet du changement de l'indicateur de performance dans le compte de résultat au 31 décembre 2019 est une amélioration des lignes Charges de personnel pour 25 M€ et Autres produits et charges opérationnels pour 42 M€ versus une dégradation de 67 M€ sur la ligne Variation nette des provisions.

Les réconciliations entre les données comparatives publiées et retraitées sont présentées ci-après :

en millions d'euros	31/12/2020 publié	31/12/2019 retraité	31/12/2019 publié	Reclassement
Chiffre d'affaires	29 975	35 120	35 120	
Achats et charges externes	-12 729	-13 660	-13 660	
Charges de personnel	-14 064	-14 549	-14 574	-25
Impôts et taxes	-1 296	-1 379	-1 379	
Autres produits et charges opérationnels	49	127	85	-42
Marge opérationnelle (MOP)			5 591	
EBITDA	1 936	5 658		
Dotations aux amortissements	-4 012	-3 946	-3 946	
Variation nette des provisions	-128	-11	55	67
Résultat opérationnel courant	-2 204	1 700	1 700	0

2. FAITS MARQUANTS

2.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2020

2.1.1 Crise sanitaire de la COVID 19

L'activité du groupe SNCF a été fortement impactée par les conséquences de la crise sanitaire du Covid 19.

Le métier Voyageurs a été particulièrement touché avec une activité très réduite à compter du 17 mars 2020, qui a repris progressivement depuis les premières mesures de sortie du confinement, dans le respect des mesures sanitaires mises en place par le gouvernement français.

Ce nouveau contexte économique a été pris en compte pour la réalisation des tests de valeur des actifs. Ces derniers sont présentés dans la note 4.4 des comptes consolidés annuels.

Le groupe a également adapté la gestion de sa trésorerie pendant cette période de manière à pouvoir honorer l'ensemble de ses engagements et échéances financiers. Une note spécifique explicitant les mesures mises en œuvre est présentée dans la note 6 des comptes consolidés annuels.

Enfin, le groupe a élaboré un plan d'actions spécifique destiné à générer des économies complémentaires afin d'atténuer les impacts financiers de la crise. Parallèlement, le groupe a mis en place des mesures de chômage partiel dès la mi-mars (cf note 1.2 des comptes consolidés annuels).

2.1.2 Mise en œuvre de la réforme du ferroviaire

La réforme ferroviaire issue de la Loi n°2018-515 du 27 juin 2018 pour un nouveau pacte ferroviaire et complétée par l'Ordonnance n°2019-552 du 3 juin 2019 est entrée en vigueur au 01/01/2020.

Les modifications dans l'organisation du groupe, dans sa gouvernance et dans ses missions, telles que présentées dans le rapport financier du groupe au 31/12/2019, sont dorénavant opérationnelles.

L'ensemble des écritures d'apport et de transferts aux nouvelles entités juridiques du groupe ont bien été comptabilisées (voir note 6.5). Elles sont sans impact sur les comptes consolidés du groupe, la mise en œuvre juridique de la réforme s'analysant en IFRS comme une réorganisation légale d'entreprises sous contrôle commun.

La nouvelle organisation du groupe a conduit ce dernier à adapter la présentation de son information sectorielle dorénavant organisée en 11 activités (voir note 3.1 des comptes consolidés annuels).

2.1.3 Reprise partielle de la dette par l'État

Au 1^{er} janvier 2020, l'État a repris 25 Mds€, en valeur nominale de remboursement, de la dette de SNCF Réseau conformément aux dispositions de la LFI pour 2020.

Le mécanisme de la reprise a été réalisé selon les modalités suivantes :

- SNCF Réseau et CDP (Caisse de la Dette Publique) ont mis en place, au même instant de raison, des prêts croisés pour un montant et des caractéristiques identiques ; ces prêts reflètent parfaitement les caractéristiques (maturité, profil de remboursement, taux d'intérêt moyen, etc ...) de la dette brute de SNCF Réseau, en ce compris les instruments de couverture,

- L'État s'est substitué à SNCF Réseau pour le remboursement de sa dette envers la CDP et a abandonné sa créance, SNCF Réseau conservant donc uniquement sa créance sur la CDP

Cette opération s'est traduite comptablement :

- Par la comptabilisation en valeur de marché de la créance et de la dette miroir intégrant une survaleur de 6,1 Mds€, à l'actif et au passif, par rapport à la valeur nominale de reprise de 25 Mds€

- Concomitamment par la comptabilisation de l'abandon de sa créance par l'État par (i) incorporation aux réserves du montant correspondant à la valeur nominale de la dette reprise, soit 25 Mds€ et (ii) par la matérialisation au passif du bilan d'une subvention de nature financière correspondant au différentiel entre le taux d'intérêt moyen du stock de dette de Réseau et le taux de marché en vigueur.

À compter du 1^{er} janvier 2020, la créance sur la CDP suit les règles de comptabilisation des actifs financiers comptabilisés au coût amorti. Parallèlement, la subvention financière est reprise en résultat de manière actuarielle au même rythme que le recyclage en résultat de la survaleur attachée à la créance via le calcul du coût amorti.

En conséquence, l'impact en résultat financier de cette opération est un produit financier net parfaitement miroir de la charge financière effectivement supportée par SNCF Réseau pour la quote-part de sa dette historique reprise par l'État.

Par ailleurs, conformément aux annonces faites par le Premier Ministre le 25 mai 2018, l'Etat s'est engagé à

reprandre 10 Mds€ supplémentaires de la dette de SNCF Réseau au 01/01/2022.

Le mécanisme de la reprise de la dette est présenté en note 6.2.2.1.

2.1.4 Projet de cession de la filiale Ermewa

Le groupe SNCF envisage la cession d'Ermewa Holding SAS et de ses filiales.

Un processus d'appel à candidatures est en cours et il est envisagé que les éventuels candidats puissent faire part de leur intention au cours du deuxième trimestre de l'année 2021.

Le Conseil d'administration du 8 octobre 2020 a approuvé le principe d'une cession potentielle, totale ou partielle, de la société Ermewa Holding SAS et de ses filiales.

Au 31 décembre 2020, conformément aux dispositions de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les actifs et passifs de cette filiale sont reclassés sur les lignes « Actifs détenus en vue d'être cédés » et « Passifs relatifs aux actifs détenus en vue d'être cédés » de l'état de situation financière. Les informations détaillées sont données en note 4.3 des comptes consolidés annuels.

2.1.5 Mouvement social

Le mouvement social, débuté le 5 décembre 2019 en opposition au projet de la réforme des retraites, s'est poursuivi jusqu'en février 2020.

Un manque à gagner a été constaté en plus des mesures commerciales avec des effets défavorables sur le chiffre d'affaires dans les comptes du groupe.

2.1.6 Perte de valeur

Indices identifiés sur la période et tests réalisés

Les Activités et entités du groupe ont vérifié l'existence potentielle d'indices de variation de valeur des actifs des UGT et des goodwill (Geodis, Keolis, Eurostar, principalement), notamment en lien avec les éventuels impacts de la crise sanitaire Covid 19.

Pour les entités pour lesquelles des indices ont été identifiés, des tests de valeur ont été réalisés.

Parallèlement, l'ensemble des taux d'actualisation (WACC) des activités concernées ont été mis à jour pour tenir compte de l'évolution des paramètres de marché.

L'impact de la crise sur les taux à retenir a également été apprécié au regard des impacts de la crise pris en compte dans les flux futurs actualisés.

De manière à appréhender au mieux ces derniers effets et les incertitudes afférentes, certaines activités ont utilisé plusieurs scénarios prenant en compte différentes hypothèses concernant les délais et niveaux de reprise de l'activité dans le temps.

À l'issue de ces travaux et analyses, certaines activités ont réalisé de nouveaux tests. Ces derniers n'ont toutefois pas conduit à modifier les valeurs des actifs concernés. Une présentation détaillée des analyses et tests réalisés est faite au paragraphe 4.3 des comptes consolidés annuels.

2.1.7 Signature du contrat Île-de-France Mobilités 2020-2023

Le 09 décembre 2020, SNCF Voyageurs, SNCF Gares & Connexions et l'autorité organisatrice de la mobilité francilienne, Île-de-France Mobilités, ont signé les contrats d'exploitation et d'investissements pour la période 2020-2023, concernant la mise en œuvre des politiques d'offres et de services de transport rendus aux voyageurs franciliens.

Cette contractualisation accorde une place centrale à la qualité de production et de service, intégrant un système de bonus/malus et un dispositif de remboursements des voyageurs en cas de situation inacceptable, ainsi qu'un intéressement aux validations des titres de transports visant à lutter contre la fraude.

Le contrat prévoit également un plan d'investissement très important visant l'amélioration du confort des voyageurs, grâce à la mise en service de nouvelles rames, la mise en œuvre d'un système de billettique modernisé ainsi que la mise aux normes d'accessibilité de 73 gares, l'amélioration de l'intermodalité avec la création de places de stationnement supplémentaires pour les vélos, le remplacement d'escaliers mécaniques et d'ascenseurs, d'écrans d'informations et de systèmes de sonorisation, la refonte de la signalétique dans 380 gares.

Il inclut par ailleurs des dispositions visant à préparer la mise en concurrence progressive sur l'ensemble des lignes du réseau ferroviaire d'Ile-de-France, notamment via le transfert de propriété au terme du contrat à Ile-de-France Mobilités de l'ensemble des biens nécessaires et utiles à son exécution. Le périmètre des actifs attachés au contrat a donc été élargi en conformité avec l'article 21 de la loi du 27/06/2018 pour un nouveau pacte ferroviaire.

2.1.8 Signature du permis de construire du projet de modernisation de la gare du Nord

Le 6 juillet 2020, Michel Cadot, préfet de la région d'Ile-de-France et préfet de Paris, a délivré le permis de construire valant autorisation de transformation de la gare du Nord.

La Ville de Paris, SNCF, SNCF Gares & Connexions et la SA Gare du Nord 2024 ont signé, le 23 novembre, un protocole d'accord pour la modernisation de la gare du Nord. Au terme d'un dialogue approfondi et constructif, qui va se poursuivre dans les mois et les années qui viennent, les discussions ont pu apporter des réponses précises aux demandes d'améliorations du projet formulées par la Ville de Paris, lors de l'enquête publique préalable à la délivrance du permis de construire du projet de rénovation de la gare du Nord, puis dans la lettre adressée au Préfet de la Région Ile-de-France en mai 2020.

L'accord entre la Ville de Paris, SNCF, SNCF Gares & Connexions et la SA Gare du Nord 2024 ouvre la voie à la modernisation de la plus grande gare d'Europe, qui sera plus accueillante pour les voyageurs, plus ouverte aux Parisiens - notamment aux habitants du 10ème arrondissement - plus écologique et plus sûre.

L'objectif de livraison des travaux de la gare ferroviaire s'inscrit dans la perspective des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024 à Paris.

2.1.9 Notation sur les marchés financiers

Le 7 juillet dernier, le groupe SNCF a vu l'agence Standard & Poor's Global Ratings modifier la « perspective » de sa notation « AA- » de « Stable » à « Watch Negative », en raison des conséquences de la crise du Covid 19 pour le Groupe.

2.1.10 Plan de relance du ferroviaire

Le plan de relance de l'État concernant le ferroviaire s'est traduit par une augmentation du capital de SNCF SA de 4,05 Mds€, venue renforcer ses fonds propres (voir 6.5.1). SNCF SA a ensuite réalisé un versement au fonds de concours de l'État dédié au financement du gestionnaire d'infrastructure SNCF Réseau pour le même montant de

4,05 Mds€, selon le mécanisme mis en place à compter de 2016 et prévu à l'article 2111-24 du Code des transports.

En normes IFRS, ce versement traduit en substance une distribution, faite en 2020 à l'État actionnaire, de réserves à titre de dividendes, l'État y renonçant pour l'affecter au fonds de concours destiné au financement de SNCF Réseau.

Cette somme de 4,05 Mds€ sera reversée par l'État à SNCF Réseau de manière étalée dans le temps à compter de 2021. Les versements annuels seront réalisés en fonction des besoins de financement des opérations de régénération exprimés par SNCF Réseau. Ils seront comptabilisés chez SNCF Réseau en subventions d'investissement au bilan lors de leur réception, soit à compter de 2021.

Au 31 décembre 2020, ce montant est présenté en EHB reçus dans les comptes du groupe SNCF (voir note 9 des comptes consolidés annuels).

2.2 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Les principaux événements postérieurs à la clôture sont les suivants.

2.2.1 Soutien financier d'Eurostar

Du fait de la crise Covid-19, les revenus d'Eurostar se sont effondrés en 2020, avec une perte de plus de 75% de son chiffre d'affaires par rapport au réalisé 2019. Malgré les mesures d'économies réalisées en 2020 par Eurostar et la mise en place d'un financement en juin 2020, le maintien des politiques de restriction de circulations transfrontalières avec l'apparition des nouveaux variants rendent la situation financière d'Eurostar de nouveau complexe en 2021. Devant ces difficultés, Eurostar est en cours de discussion avec des banques et ses actionnaires afin de mettre en place un nouveau financement. Le groupe SNCF en tant qu'actionnaire majoritaire fera le nécessaire pour assurer la continuité d'exploitation d'Eurostar, rappelant son ambition pour le transport ferroviaire à grande vitesse international.

2.2.2 Rachat du transporteur polonais Pekaes par la filiale Geodis

En date du 1er février 2021, Geodis a acquis 100% des titres du Groupe Polonais PEKAES via sa filiale CALBERSON GE. Cette opération consolide les positions de Geodis en Pologne qui est le 3^{ème} marché logistique d'Europe.

2.2.3 Versement à SNCF Réseau de la première partie de l'aide d'État

Un premier montant de 1,645 Md€ a été versé le 23 février 2021 par l'État à SNCF Réseau au titre du plan de relance du ferroviaire (voir note 2.1.10).

3. PERFORMANCE DE L'EXERCICE

A compter du 1er Janvier 2020, le groupe SNCF a opté pour la présentation de l'EBITDA en remplacement de l'agrégat Marge Opérationnelle (MOP) dans son compte de résultat consolidé.

La définition retenue par le groupe SNCF pour son EBITDA correspond à celle de la MOP antérieurement présentée :

- à l'exclusion des effets de variations de provisions liées aux avantages au personnel (indemnités de retraites, gratifications liées à la médaille du travail, avantages postérieurs à l'emploi, dispositifs liés aux cessations progressives d'activité, à l'action sociale et au régime de prévoyance) qui ne dépendent pas de l'activité et qui n'ont pas d'effets directs sur la trésorerie,
- et après intégration des provisions sur actifs circulants qui

sont directement liés à l'activité.

Ainsi l'EBITDA est constitué :

- du chiffre d'affaires et des produits annexes diminués des charges directement rattachables à l'activité. Ces dernières comprennent principalement les achats, la sous-traitance, les autres prestations externes, les frais du personnel, les impôts et taxes, les cessions d'actifs liées à l'activité (immobilisations corporelles rentrant dans le cycle opérationnel, cédés dans le cadre d'opérations de renouvellement des outils de production, matériels de transport principalement) et divers autres éléments, - augmenté des variations de provisions sur actifs circulants directement rattachées à l'activité.

Les principes de comptabilisation du chiffre d'affaires sont décrits en note 3.2.

L'EBITDA se distingue du résultat opérationnel courant qui intègre la plupart des éléments n'ayant pas d'incidence en trésorerie (amortissements, provisions...), et divers autres éléments non rattachables directement à un autre poste du compte de résultat. Ainsi, les dotations aux provisions liées aux avantages au personnel (hors coûts financiers), les dotations aux provisions pour risques et charges tout comme les reprises de provision utilisées ou non sont constatées en-dessous de l'EBITDA sur la ligne « Variation nette des provisions ». L'EBITDA est ainsi affecté lorsque la charge ou la perte ayant fait l'objet de la provision se réalise effectivement.

3.1 INFORMATION PAR SECTEUR

3.1.1 Détermination des secteurs présentés

La mise en œuvre de la réforme ferroviaire au 1^{er} janvier 2020 a conduit à revoir la structure des secteurs opérationnels au sein du groupe SNCF avec les modifications suivantes :

- Les activités Transilien et TER constituant précédemment un seul secteur, sont dorénavant, présentés séparément ;
- Intercités est dorénavant regroupé dans le secteur Voyages SNCF ;
- Ermewa est présenté dans le métier Logistique, sur la ligne Autres ;
- La création des deux secteurs Direction industrielle et Corporate.

L'activité du groupe SNCF est ainsi dorénavant organisée autour de cinq métiers et onze secteurs :

- **Métier Gestionnaire d'Infrastructure** composé de deux secteurs :

- SNCF Réseau dont les missions sont de commercialiser, gérer, maintenir, moderniser et développer le réseau national. Ses clients sont les 28 entreprises ferroviaires circulant sur le réseau ferré national et 9 autres entreprises (opérateurs de transport combiné, ports, etc.), qui commandent des sillons qu'elles confient ensuite à l'entreprise ferroviaire de leur choix. Ce secteur intègre les filiales suivantes de SNCF Réseau : Sféris et Altamétris
- SNCF Gares & Connexions : dédié à l'exploitation et au développement des 3030 gares en assurant l'accueil non discriminatoire de tous les opérateurs. Il intègre la SA Gares & Connexions ainsi que ses filiales Arep groupe et Retail & Connexions.

- **Métier Voyageurs** composé de quatre secteurs

- Transilien : activités de transport conventionnées ferroviaire de proximité en Île-de-France.

- TER : activités de transport régional de voyageurs conventionnées, ferroviaire et routier, y compris urbain et périurbain ainsi que les services complémentaires associés (Ritmx).

- Voyages SNCF : activités de transport de voyageurs porte-à-porte en France et en Europe via la SA Voyageurs (TGV, OUIgo, Intercités) et ses filiales (Eurostar, Thalys, Lyria, Rieselfera...) et de distribution de produits liés au voyage (dont la filiale Oui.sncf).

- Direction industrielle regroupe les activités Matériel, Traction, la production ferroviaire et la filiale Masteris. Elle coordonne l'animation des métiers associés.

- **Keolis** : en charge du transport public urbain de voyageurs (mass transit) dans seize pays à travers le monde. Son expertise s'étend à l'ensemble des modes de transport (train, bus, car, métro, tramway, navette maritime, vélo) ainsi qu'à la gestion des nœuds d'interconnexion (gares, aéroports) et du stationnement.

- **Métier Marchandises & Logistique** composé de deux secteurs :

- Geodis : opérateur européen à vocation mondiale proposant des solutions de pilotage de tout ou partie de la chaîne logistique (Supply Chain Optimization, Freight Forwarding - aérien et maritime, Logistique Contractuelle, Distribution & Express, Road Transport, Contract Logistics US).

- Transport Ferroviaire et Multimodal de Marchandises (TFMM) : activités d'entreprises ferroviaires de transport de marchandises, d'opérateurs de transport combiné et de commissionnaires à travers plusieurs entreprises (Fret SNCF SAS, Captrain France (ex VFLI), Captrain Europe (ex Captrain), Naviland Cargo, Forwardis et VITA SNCF).

- **SNCF Immobilier** agit comme mandataire ou prestataire pour le compte des autres SA sur quatre missions essentielles : la gestion des parcs d'exploitation (optimisation du parc avec des schémas directeurs immobiliers, construction et rénovation de bâtiments et gestion locative), la valorisation des biens non utiles aux activités ferroviaires, la gestion de l'environnement de travail des principaux immeubles tertiaires et du parc de logement au travers du groupe ICF Habitat, filiale de SA SNCF.

Ces secteurs s'appuient sur des fonctions communes support (Corporate) et d'autres activités prestataires du groupe SNCF (activités CSP, activités de holding de SNCF Participations, SUGE) et certaines filiales opérationnelles qui constituent le secteur « Autres ».

3.1.2 Indicateurs présentés

Les principaux indicateurs présentés pour chaque secteur sont les suivants :

- **Le chiffre d'affaires externe**, excluant les transactions avec les autres secteurs du groupe.

- **Le chiffre d'affaires interne** constitué des transactions entre les secteurs.

- **L'EBITDA**

- **Les investissements nets** constitués des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles brutes (y compris la production immobilisée et les coûts de financement) décaissées, nettes des subventions d'investissements reçues, des nouveaux actifs financiers de concessions nets des encaissements, et donc après impact de la variation du BFR d'investissement.

- **Les investissements bruts tous financements** constitués des acquisitions d'immobilisations corporelles et

incorporelles brutes comptabilisées (y compris la production immobilisée et les coûts de financement), ainsi que des nouveaux actifs financiers de concessions bruts

– **L'endettement financier net (EFN)** est constitué de la somme des passifs financiers courants et non courants diminuée des actifs financiers courants et non courants, lorsque ceux-ci sont issus de transactions portant, en substance, exclusivement sur des échanges de flux de trésorerie : émission ou réception de trésorerie contre un remboursement ou une rémunération attendus en trésorerie.

Les méthodes comptables appliquées pour l'élaboration des données financières de chaque secteur sont celles retenues pour l'établissement des comptes consolidés. Le chiffre d'affaires interne est éliminé sur une ligne « Inter secteurs » afin de permettre une réconciliation avec les comptes consolidés du groupe.

Les données comparatives au 31 décembre 2019 sont retraitées en lien avec le nouveau découpage sectoriel.

3.1.3 Information par secteur

31/12/2020

En millions d'euros	Chiffre d'affaires externe	Chiffre d'affaires interne	Chiffre d'affaires	EBITDA externe	Investissements nets	Investissements tous financements	Endettement financier net
SNCF Réseau	2 406	3 478	5 884	851	-2 681	-5 101	29 422
SNCF Gares & Connexions	186	1 293	1 479	237	-23	-811	786
Éliminations intra-métier		-620	-620				
Gestionnaire d'Infrastructure	2 592	4 151	6 744	1 088	-2 703	-5 913	30 208
Transilien	2 946	339	3 285	291	185	-866	-56
TER	4 533	325	4 858	344	80	-519	-1 232
Voyages SNCF	3 693	372	4 066	-1 505	-386	-720	4 926
Direction industrielle	60	1 576	1 636	43	-87	-88	872
Autres	68	453	522	4	-31	-53	-1 251
Éliminations intra-métier		-2 301	-2 301				
Voyageurs	11 300	765	12 065	-824	-239	-2 247	3 259
Keolis	5 982	111	6 093	434	-219	-288	1 034
Geodis	8 260	101	8 361	707	-143	-138	669
TFMM	1 361	102	1 463	17	-55	-58	18
Autres	415	74	489	281	-242	-241	-14
Éliminations intra-métier		-92	-92				
Marchandises & Logistique	10 036	185	10 222	1 005	-441	-436	673
SNCF Immobilier	56	590	645	204	-5	-2	-286
Corporate	9	1 005	1 014	29	-60	-46	3 260
Éliminations inter-secteurs		-9 820	-9 820				
Total	29 975	-	29 975	1 936	-3 667	-8 932	38 148

31/12/2019 (*)

En millions d'euros	Chiffre d'affaires externe	Chiffre d'affaires interne	Chiffre d'affaires	EBITDA externe	Investissements nets	Investissements tous financements	Endettement financier net
SNCF Réseau	2 428	4 073	6 501	1 771	-2 965	-5 625	51 852
SNCF Gares & Connexions	282	1 261	1 543	244	-248	-411	748
Éliminations intra-métier		-320	-320				
Gestionnaire d'Infrastructure	2 710	5 014	7 724	2 015	-3 213	-6 035	52 600
Transilien	2 827	404	3 231	32	-203	-1 118	746
TER	4 575	476	5 051	326	-88	-611	-887
Voyages SNCF	8 230	519	8 749	1 264	-688	-1 187	2 923
Direction industrielle	61	1 665	1 727	95	-97	-102	923
Autres	167	499	666	35	-74	-72	-1 862
Éliminations intra-métier		-2 618	-2 618				
Voyageurs	15 860	946	16 805	1 752	-1 149	-3 090	1 844
Keolis	6 475	118	6 592	627	-287	-310	1 121
Geodis	8 072	117	8 188	716	-141	-138	726
TFMM	1 531	125	1 656	-41	-52	-52	5 408
Autres	404	82	486	266	-270	-284	883
Éliminations intra-métier		-104	-104				
Marchandises & Logistique	10 007	220	10 227	941	-463	-457	7 017
SNCF Immobilier	43	492	534	203	-28	-19	-236
Corporate	27	1 072	1 098	120	-96	-100	-2 064
Éliminations inter-secteurs		-10 903	-10 903				
Total	35 120	-	35 120	5 658	-5 237	-10 013	60 281

(*) Les données comparatives au 31 décembre 2019 sont retraitées en lien avec le nouveau découpage sectoriel.

Conformément à la norme IFRS 8 (§33), les informations relatives aux zones géographiques ne sont pas fournies en raison de leur indisponibilité et du coût excessif de leur élaboration.

3.2 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires du groupe SNCF est tiré des contrats conclus avec les clients en application de la norme IFRS 15. Il correspond à l'ensemble des rémunérations (prix de transaction) perçues au titre des opérations commerciales exercées dans le cadre de ses activités opérationnelles principales, ordinaires et récurrentes. Ainsi, le groupe SNCF tire ses produits de ses métiers :

- Voyageurs (Voyages SNCF, TER, Transilien, Direction Industrielle),
- Gestionnaire d'Infrastructure (SNCF Réseau, SNCF Gares & Connexions),
- Keolis,
- Marchandises et Logistique (Geodis, TFMM – SAS Fret),
- SNCF Immobilier.

Le prix de transaction est composé principalement de :

- la rémunération fixe contractuelle convenue avec le client,
- les contreparties variables correspondant à un droit conditionné à la réalisation d'évènements futurs récurrents et pour lesquels une estimation fiable est possible sur la base de méthodes prédictives. Il s'agit essentiellement des rabais et remises accordés aux clients, aux pénalités et dédommagements supportées suite à un manquement aux spécifications contractuelles et aux bonus ou malus sur atteinte d'objectifs contractuels,
- les contreparties payables aux clients correspondant aux montants payés ou payables au client, qui sont déduites du prix de la transaction lorsqu'elles ne correspondent pas à des prestations distinctes reçues du client.

Pour l'essentiel, les garanties octroyées aux clients concernent celles accordées dans le cadre des transports de voyageurs et de marchandises. Elles peuvent servir à fournir l'assurance que les prestations vendues sont conformes aux spécifications contractuelles (garantie assistance, garantie pour avaries...). Dans ce cas, les coûts sont provisionnés selon les dispositions d'IAS 37.

Lorsqu'elles correspondent à une pénalité supportée en cas de non atteinte d'un certain niveau de performance, elles sont comptabilisées en déduction du chiffre d'affaires en tant que contreparties variables du prix de transaction (garantie ponctualité, bons de voyage émis en cas de situations perturbées...). Enfin, lorsqu'elles correspondent à un service complémentaire fourni au client, elles sont comptabilisées en chiffre d'affaires en tant qu'obligation

de performance distincte.

Le Groupe reconnaît le chiffre d'affaires dans ses comptes consolidés dès lors que le transfert du contrôle de la prestation au client intervient :

- Dans le cadre des conventions pluriannuelles avec les Autorités Organisatrices de Transport, le Groupe exploite un service de transport. L'obligation de prestation consiste à maintenir un accès continu des usagers au service public de transport de voyageurs. Le prix de transaction est déterminé sur une base annuelle, en fonction du devis de coûts d'exploitation et de critères d'atteinte de certains objectifs de performance définis contractuellement. Compte-tenu du lien direct entre les paramètres de détermination de la rémunération et le niveau de performance attendu dans l'exécution de la prestation sur la même période, les rémunérations reçues annuellement sont allouées directement aux prestations annuelles auxquelles elles se rattachent. Le transfert du contrôle est ainsi qualifié de continu et le chiffre d'affaires est reconnu linéairement sur l'exercice sur la base du devis accepté.
- En ce qui concerne les autres activités de transport de voyageurs, le transfert du contrôle intervient au moment où la prestation de voyage est effectuée. Le paiement du prix de la transaction est instantanément exigible au moment où le client reçoit la prestation,
 - Les redevances d'utilisation du réseau ferroviaire par les entreprises ferroviaires sont comptabilisées en chiffre d'affaires au moment des circulations effectives, le transfert du contrôle de la prestation intervenant à cette date,
 - En ce qui concerne les activités de transport de marchandises et de logistique, le transfert du contrôle de la prestation s'opère en continu sur une courte durée, permettant de reconnaître le chiffre d'affaires, compte tenu de la très courte durée, à un instant donné (départ ou arrivée de la marchandise),
 - Les prestations dont le contrôle est transféré en continu sur une longue durée correspondent principalement aux activités immobilières d'aménagement et de promotion et à certaines activités de gestion des gares.

Le groupe SNCF tire ses produits des activités ordinaires de prestations de services rendues à un instant donné ou en continu sur une certaine période, auprès de clients particuliers, publics ou privés, dans les principales lignes de services suivantes :

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019	Variation	Secteurs
Produits des activités ordinaires liés au transport de voyageurs au titre des activités Voyages	3 174	7 144	-3 970	Voyages SNCF
Produits des activités liés au transport de marchandises	7 010	7 043	-34	Métier Marchandises & Logistique
Autres prestations annexes de transport	2 604	2 615	-11	Voyages SNCF, Métier Marchandises & Logistique
Rémunérations perçues des Autorités organisatrices de transport au titre des activités conventionnées	13 199	13 914	-715	Transilien, TER, Keolis
Redevances liées à la gestion du réseau ferroviaire	2 251	2 205	46	SNCF Réseau
Revenus tirés de la gestion des gares	186	286	-99	SNCF Gares & Connexions
Revenus locatifs immobiliers (hors loyers tirés des gares)	97	126	-29	Métier Marchandises & Logistique, Voyages SNCF, Corporate
Revenus locatifs de matériel de transport	361	352	9	Métier Marchandises & Logistique, Transilien, TER, Keolis
Prestations d'entretien et de maintenance	229	254	-25	Tous secteurs
Autre chiffre d'affaires	865	1 182	-317	Tous secteurs
Chiffre d'affaires par principales lignes de services	29 975	35 120	-5 145	
Clients du secteur public (collectivités publiques)	15 387	16 216	-829	
Clients particuliers	3 317	7 440	-4 123	
Clients entreprises du secteur privé	11 272	11 464	-193	
Chiffre d'affaires par type de clients	29 975	35 120	-5 145	
Transfert immédiat ou n'excédant pas un jour	5 815	10 116	-4 301	
Transfert en continu sur une période n'excédant pas un an (logistique, transport de marchandises et rémunérations provenant des AO)	23 545	24 391	-846	
Transfert en continu sur une période excédant un an (activités immobilières, certaines activités de gestion de gares...)	615	613	2	
Chiffre d'affaire par rythme de reconnaissance	29 975	35 120	-5 145	

3.3 TRANSACTIONS AVEC LES AUTORITÉS ORGANISATRICES DE TRANSPORT

Dans le cadre de ses activités de transport, le Groupe est amené à assurer des prestations de service public pour le compte d'Autorités Organisatrices de Transports (AOT ou AO) : l'État ou les différentes collectivités territoriales. Lesdites prestations font l'objet de conventions d'exploitation d'une durée de 3 à 10 ans. Les services conventionnés de transport ferroviaire sont essentiellement opérés par Keolis et SNCF Voyageurs (Transilien, TER et Intercités). Lorsque les actifs utilisés pour la réalisation du service public sont contrôlés par l'AOT, ils sont inclus dans le champ d'application de l'interprétation IFRIC 12. Le contrôle est présumé quand les deux conditions suivantes sont remplies :

- l'AOT contrôle ou régule le service public, c'est-à-dire qu'elle contrôle ou régule les services qui doivent être rendus grâce au matériel objet de la concession et détermine à qui et à quel prix ce service doit être rendu ; et

- l'AOT contrôle l'infrastructure, c'est-à-dire a le droit de reprendre le matériel en fin de contrat.

En application de l'interprétation IFRIC 12, les infrastructures développées par le délégataire du service public dans le cadre de la convention d'exploitation ne sont pas inscrites au bilan en tant qu'immobilisation

corporelle mais en tant qu'actif incorporel (« modèle de l'actif incorporel ») et/ou actif financier (« modèle de l'actif financier ») selon le degré d'engagement de rémunération consenti par l'AO :

- le « modèle de l'actif incorporel » s'applique lorsque le Groupe, en tant que concessionnaire, reçoit un droit à facturer les usagers du service public et qu'il est payé en substance par l'usager ce qui lui fait supporter un risque de demande ;

- le « modèle de l'actif financier » s'applique quand le Groupe obtient un droit inconditionnel à recevoir de la trésorerie ou un autre actif financier, soit directement de la part de l'AO soit indirectement par l'intermédiaire des garanties données par l'AO sur le montant des encaissements de la part des usagers du service public. La rémunération est indépendante de la fréquentation des usagers. Les subventions d'investissement sont assimilées, dans ce cas, à une modalité de remboursement de l'actif financier opérationnel. Le Groupe a choisi de catégoriser ces actifs financiers parmi les prêts et créances selon IFRS 9 et de les comptabiliser au coût amorti.

IFRIC 12 s'applique de façon rétrospective aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2010 pour les investissements réalisés après la conclusion des dites conventions. Les investissements antérieurs restent comptabilisés en immobilisations corporelles. En application de la norme IFRS 15 « Produits des activités

ordinaires tirés de contrats avec les clients », le groupe SNCF présente les recettes passagers issues des activités conventionnées comme du chiffre d'affaires en provenance des autorités organisatrices de transport et non des clients particuliers.

Dans le cas de certains contrats où le Groupe n'intervient dans le processus de distribution que comme un agent de l'AO, la prestation de distribution est constatée à hauteur des coûts du service majorés de la marge attribuable à ce service.

Les transactions avec les autorités organisatrices de transport ont les effets suivants sur les états financiers consolidés du Groupe :

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019	Variation
Prestations avec les AO	11 803	11 093	710
Recettes liées à la vente des billets aux usagers	1 155	2 601	-1 447
Prestations avec l'État en tant qu'AO des Trains d'Équilibre du Territoire	169	179	-10
Produits d'intérêt sur actifs financiers de concession	73	41	32
Effets sur le chiffre d'affaires (*)	13 199	13 914	-715
Nouveaux actifs financiers de concession	-1 469	-1 494	24
Encaissements sur actifs financiers de concession	1 863	1 508	356
Subventions d'investissement sur immobilisations corporelles et incorporelles (1)	3 319	3 120	199
Effets sur les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	3 714	3 134	579
(*)dont chiffre d'affaires Keolis	5 386	5 930	-544
dont chiffre d'affaires SNCF Voyageurs	7 813	7 984	-171
<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019	Variation
Actifs incorporels de concession	109	112	-2
Actifs financiers de concession non courants	2 016	966	1 050
Effets sur les actifs non courants	2 125	1 078	1 047

(1) dont 2470 M€ en 2020 (2601 M€ en 2019) au titre des subventions pour l'infrastructure ferroviaire de SNCF Réseau.

Les nouvelles subventions d'investissement concernent essentiellement le réseau et les gares à hauteur de 2 914 M€, puis les activités conventionnées de transport de voyageurs à hauteur de 350 M€.

La baisse des recettes liées à la vente des billets aux voyageurs s'explique à hauteur de 605 M€ par l'entrée en vigueur au 1/1/2020 du nouveau contrat avec IDF Mobilités qui prévoit que les ventes de billets sont désormais réalisées par l'AO, Transilien intervenant comme « agent » au sens d'IFRS 15 et percevant une rémunération au titre de sa prestation de distribution comptabilisée en chiffre d'affaires (voir 2.1.8)

La baisse globale du chiffre s'explique essentiellement par la crise sanitaire bien que les mécanismes conventionnels largement fondés sur les coûts d'exploitation ont permis de limiter cette baisse.

Les nouveaux actifs financiers de concession présentés dans le tableau ci-dessus représentent les investissements en biens de retour réalisés dans le cadre des activités conventionnées de transport de voyageurs (Transilien 876 M€, TER 315 M€ et Intercités 235 M€). Les subventions

relatives à ces investissements sont présentées au niveau de la ligne « encaissements sur actifs financiers de concession », elles viennent minorer l'actif financier de concession au bilan.

L'augmentation des actifs financiers de concession s'explique à hauteur de 993 M€ par l'entrée en vigueur du nouveau contrat avec IDF Mobilité qui prévoit la reprise des biens par l'AO en fin de concession.

3.4 AUTRES ÉLÉMENTS

3.4.1 Achats et charges externes

Les achats, sous-traitance et autres charges externes se décomposent comme suit :

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019	Variation
Sous-traitance	-6 069	-6 076	7
Péages Eurotunnel et autres	-698	-904	206
Autres achats et charges externes	-5 454	-6 047	593
Énergies de traction	-507	-634	127
Achats et charges externes	-12 729	-13 660	932

Les comptes consolidés du Groupe sont audités par les commissaires aux comptes EY et PWC. Le détail de leurs honoraires au titre des travaux réalisés pour la société mère et ses filiales françaises, inclus dans la ligne « Achats et charges externes », est le suivant. Les Services Autres que la Certification des Comptes (SACC) comprennent principalement des attestations de concordance, des audits contractuels et des procédures convenues.

L'information n'est pas requise par les IFRS, mais donnée en application du règlement n°2016-09 du 2 décembre 2016 de l'Autorité des Normes Comptables (ANC) instance française de régulation comptable

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020		31/12/2019	
	E&Y	PWC	E&Y	PWC
Certification des comptes	-6	-5	-6	-5
Société mère	0	0	0	0
Filiales françaises	-5	-5	-6	-5
Services autres que la certification (SACC)	-1	-1	-1	0
Société mère	0	-1	0	0
Filiales françaises	-1	0	-1	0
Total	-6	-6	-7	-5

3.4.2 Charges de personnel et effectifs

Les charges de personnels comprennent principalement les salaires, les cotisations sociales, la participation des salariés et les dépenses au titre des autres avantages du personnel à l'exclusion des variations de provisions liées aux avantages du personnel.

Dans le cadre de la crise sanitaire de la COVID19, le recours au dispositif d'activité partielle a été facilité par les dernières mesures de soutien du Gouvernement visant à maintenir les emplois. Par l'ordonnance n°2020-346 du 27 mars 2020, le dispositif d'activité partielle a notamment été étendu aux « [...] salariés de droit privé des entreprises inscrites au répertoire national des entreprises contrôlées majoritairement par l'Etat mentionnées au 3° de l'article L.5424-1 du code du travail [...] », rendant ainsi éligible l'ensemble des sociétés du Groupe SNCF au dispositif. Ainsi les sociétés du groupe SNCF ont pu recourir à ce dispositif dès la mi-mars. Le Groupe a comptabilisé les allocations de chômage nette (hors part financée par l'UNEDIC du fait du régime d'auto-assurance chômage), qui vient minorer le coût attendu des avantages du

personnel à court terme, en diminution des charges de personnel.

En vertu de la Loi 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, l'emploi et la démocratie sociale, le Droit Individuel à la Formation (DIF) a été remplacé le 1er janvier 2015 par le Compte Personnel de Formation (CPF). Le Compte Personnel de Formation est rattaché à la personne et non pas au contrat de travail, et le suit tout au long de sa vie professionnelle. Le CPF est mobilisé par le salarié, avec ou sans l'accord de son employeur selon que la formation éligible au sens des articles L. 6323-6, L. 6323-16 et L. 6323-21, a lieu ou non sur le temps de travail.

Le DIF permettait aux salariés de suivre des actions de formation continue, en cumulant un droit de 20 heures de formation par an, jusqu'à un plafond de 120 heures. Lors de la transition vers le CPF en 2015, les heures acquises au titre du DIF pouvaient être conservées, mais devaient être utilisées avant le 31 décembre 2020. L'ordonnance du 21 août 2019 a annulé cette date butoir, toutefois, le salarié doit transférer ses heures de DIF sur son CPF avant le 30 juin 2021 et convertir ainsi les heures de DIF en euros pour pouvoir bénéficier du solde de son DIF.

Le traitement comptable du CPF reste identique à celui du DIF : les sommes versées aux organismes de formation constituent une charge de la période et ne donnent lieu à aucun provisionnement. Le cas échéant, considérant que dans la majorité des cas, la formation de ses salariés bénéficiera à son activité future, la sortie de ressources relative à son obligation de financement ne serait pas sans contrepartie pour l'entreprise.

Au 31 décembre 2020, les charges de personnel et effectifs sont les suivants :

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019(*)	Variation
Salaires	-13 505	-13 947	442
Participation des salariés	-29	-45	16
Personnel détaché et intérimaire	-531	-557	27
Charges de personnel	-14 064	-14 549	485

(*) À compter du 1^{er} janvier 2020, le groupe SNCF a opté pour la présentation de l'indicateur de performance EBITDA en remplacement de l'indicateur Marge opérationnelle. Les données comparatives présentées ont été retraitées (voir note 1.4 des comptes consolidés annuels).

La ventilation des effectifs moyens par catégorie socioprofessionnelle est la suivante. Les effectifs incluent ceux des sociétés en intégration globale et la quote-part dans ceux des opérations conjointes. Le calcul correspond à une moyenne arithmétique des effectifs à la fin de chaque trimestre de l'année civile, en application du règlement 2016.09 du 2 décembre 2016.

Effectif moyen	31/12/2020	31/12/2019
Cadres	59 052	57 565
Maîtrises	59 334	61 204
Exécutions	153 123	157 582
Total	271 509	276 350

3.4.3 Impôts et taxes

Les impôts et taxes pris en compte dans l'EBITDA comprennent principalement l'imposition forfaitaire sur les entreprises de réseau (IFER), la Contribution Économique Territoriale (CET) et la Contribution de Solidarité Territoriale (CST).

La CET comprend deux composantes : la Contribution Foncière des Entreprises (CFE), assise sur les seules valeurs

locatives des biens passibles d'une taxe foncière, et la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE), assise sur la valeur ajoutée des entreprises.

La CST est assise sur le montant total, déduction faite des contributions versées par l'État en compensation des tarifs sociaux et conventionnés, du chiffre d'affaires encaissé au cours du dernier exercice clos à la date d'exigibilité de la taxe relatif aux prestations de transport ferroviaire de voyageurs non conventionnées, et des prestations commerciales.

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019	Variation
IFER	-284	-276	-8
Taxes Foncières	-135	-138	2
Contribution Économique Territoriale	-310	-344	34
Contribution de Solidarité Territoriale	-16	-16	0
Taxe sur les salaires	-126	-182	56
Autres impôts et taxes	-425	-424	0
<i>dont Autres taxes assises sur les rémunérations</i>	<i>-364</i>	<i>-336</i>	<i>-28</i>
Impôts et taxes	-1 296	-1 379	83

A compter du 1er janvier 2018, les contributions d'exploitation versées par les Autorités Organisatrices (Régions hors Île de France Mobilités) à SNCF Voyageurs, dans le cadre de son activité de transport régionales, sont incorporées dans la base de calcul de la taxe sur les salaires.

Par ailleurs, la loi n°2018-771 dite « Avenir Professionnel » du 5 septembre 2018, entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2019, réforme les modalités de versements de la taxe d'apprentissage.

3.4.4 Autres produits et charges opérationnels

Au 31 décembre 2020 le poste autres produits et charges opérationnels s'élève à 49 M€ (127 M€ au 31 décembre 2019). Cette baisse s'explique principalement par le reclassement en EBITDA des variations de dotations et reprises sur dépréciations des créances clients, des stocks et des autres créances (voir également note 1.4.1).

4. ACTIFS ET PASSIFS DES OPÉRATIONS

4.1 ÉCARTS D'ACQUISITION

En application de la méthode de l'acquisition, les actifs et passifs identifiables de la société acquise qui satisfont aux critères de reconnaissance en IFRS, sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition, à l'exception des actifs destinés à être cédés qui sont comptabilisés à leur juste valeur diminuée des coûts de vente liés, des impôts différés qui sont comptabilisés suivant IAS 12 « Impôts sur le résultat » et des avantages du personnel, comptabilisés suivant IAS 19.

Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont exclus du coût de l'acquisition et directement comptabilisés en charge.

En cas de prise de contrôle par étapes, la quote-part d'intérêts antérieurement détenue est réévaluée à la juste valeur par la contrepartie du résultat opérationnel.

Les compléments de prix sont comptabilisés à la juste valeur à la date de prise de contrôle en contrepartie de l'écart d'acquisition si et seulement s'ils interviennent durant le délai d'affectation et sont liés à de nouvelles informations sur la situation existante à la date de contrôle.

Sinon, ils sont comptabilisés en résultat ou en autres éléments du résultat global suivant les dispositions d'IFRS 9 en la matière.

Seuls les passifs identifiables remplissant les critères de reconnaissance d'un passif ou d'un passif éventuel chez la société acquise sont comptabilisés à la date d'acquisition dans le cadre de l'allocation du coût du regroupement d'entreprises. Ainsi, un passif de restructuration de l'entreprise acquise n'est comptabilisé dans le cadre de l'affectation du coût du regroupement, que si, à la date d'acquisition, l'entreprise acquise a une obligation actuelle d'effectuer cette restructuration.

Les ajustements des justes valeurs des actifs et passifs acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises comptabilisés initialement sur la base de valeurs provisoires (du fait de travaux d'évaluation externe en cours ou d'analyses complémentaires restant à mener), sont comptabilisés comme des ajustements rétrospectifs de l'écart d'acquisition s'ils surviennent dans les 12 mois suivant la date d'acquisition et s'ils sont liés à des informations complémentaires obtenues sur des situations existantes à la date d'acquisition. Au-delà de ce délai, ces ajustements sont comptabilisés directement en résultat sauf s'ils correspondent à des corrections d'erreur.

Le groupe a opté pour la méthode dite du "goodwill partiel" et ne comptabilise au bilan que l'écart d'acquisition qui lui est attribuable sans tenir compte de la part attribuable aux intérêts minoritaires.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de perte de valeur dès l'apparition d'indices de perte de valeur et au minimum une fois par an, selon les modalités décrites en note 4.4. Les écarts d'acquisition négatifs sont immédiatement comptabilisés en résultat opérationnel.

En cas de perte de contrôle d'une filiale, la plus ou moins-value de cession tient compte de la valeur nette comptable de l'écart d'acquisition affecté à l'activité cédée.

Les rachats et cessions de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) sans changement du niveau de contrôle sont imputés sur les capitaux propres.

L'évolution des écarts d'acquisition au cours de l'exercice s'explique de la manière suivante :

<i>en millions d'euros</i>	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Au 1er janvier 2019	2 731	-402	2 330
Acquisitions	174	0	174
Pertes de valeur	0	-1	-1
Cessions	-14	2	-12
Conversion	34	-1	32
Autres variations	-10	0	-10
Au 31 décembre 2019	2 914	-402	2 513
Au 1er janvier 2020	2 914	-402	2 513
Acquisitions	0	0	0
Pertes de valeur	0	-4	-4
Cessions	-20	10	-11
Conversion	-76	1	-75
Autres variations	-302	7	-295
Au 31 décembre 2020	2 516	-389	2 127

Les cessions 2020 intègrent principalement la cession de Ouicar pour -11M€. Le poste « autres variations » comprend principalement la réallocation du goodwill d'Effia (en droits contractuels pour -131 M€ et en impôts différés passifs pour 32 M€) et le reclassement des écarts d'acquisition d'Ermewa en actifs détenus en vue de la vente pour -197 M€ (cf. note 4.3.2).

Les acquisitions 2019 concernent essentiellement STEMI (82 M€), Parking Cathédrale SA (63 M€) et Parking de l'Esplanade SA (12 M€) acquises par Keolis, ainsi que Railtraxx (12 M€) par TFMM. Les cessions portent sur Euromatic. La ligne « Autres variations » est impactée par l'affectation du goodwill en immobilisations incorporelles (concessions, brevets et droits) sur Keolis Santé.

A la clôture de l'exercice, les principaux écarts d'acquisition enregistrés par le groupe sont les suivants :

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019	Variation
Keolis	627	729	-102
SNCF Voyageurs(*)	396	418	-22
Marchandises & Logistique	1 104	1 354	-251
<i>dont UGT Geodis</i>	<i>1 072</i>	<i>1 125</i>	<i>-53</i>
<i>dont UGT Gestionnaires d'actifs</i>	<i>0</i>	<i>197</i>	<i>-197</i>
<i>dont Autres entreprises ferroviaires</i>	<i>32</i>	<i>32</i>	<i>0</i>
Corporate SNCF(**)	0	11	-11
Total	2 127	2 513	-385

(*) dont Eurostar pour 353 M€ (373 M€ en 2019)

(**) dont Ouicar pour 11 M€ en 2019 transféré de Corporate vers SNCF Voyageurs au 1er janvier 2020, puis cédé en octobre 2020.

4.2 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

4.2.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement des marques acquises lors de regroupement d'entreprise, des logiciels acquis ou créés, ainsi que des procédés industriels. Les immobilisations incorporelles acquises à titre onéreux sont comptabilisées à leur coût d'acquisition initial ou, le cas échéant, à la juste

valeur à la date de prise de contrôle si ces immobilisations sont acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises. Les immobilisations incorporelles développées en interne sont inscrites à l'actif pour leur coût de production dès lors qu'ils remplissent les critères définis dans la norme IAS 38. Les montants inscrits au bilan sont diminués du cumul d'amortissements et des pertes de

valeur. Lorsqu'elles ont une durée de vie définie, les immobilisations incorporelles sont amorties sur leur durée d'utilité selon les durées présentées en note 4.2.1. Celles

dont la durée de vie est indéfinie, un test périodique de dépréciation est réalisé comme décrit en note 4.4.

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020			31/12/2019		
	Brut	Amortissement et dépréciation	Net	Brut	Amortissement et dépréciation	Net
Concessions, brevets, logiciels	2 585	-1 956	629	2 703	-1 997	706
Actifs incorporels de concession (note 3.3)	177	-68	109	160	-48	112
Autres immobilisations incorporelles	2 131	-1 146	985	2 200	-1 132	1 068
Immobilisations incorporelles en cours	444	-20	425	490	-7	483
TOTAL	5 338	-3 190	2 148	5 552	-3 184	2 368

Les autres immobilisations incorporelles comprennent principalement les marques acquises lors de regroupements d'entreprises pour 375 M€ (415 M€ en 2019), la clientèle pour 143 M€ (273 M€ en 2019) et les droits contractuels pour 330 M€ (244 M€ en 2019).

L'évolution du poste s'explique de la manière suivante :

<i>en millions d'euros</i>	Concessions, brevets, logiciels	Actifs incorporels de concession	Autres immobilisations incorporelles	Immobilisations incorporelles en cours	Total
Valeur nette comptable au 01/01/2019	581	76	1 128	419	2 205
Acquisitions	46	0	25	391	462
Cessions	-5	0	-2	-1	-8
Dotations aux amortissements	-265	-17	-120	0	-403
Pertes de valeur	0	0	-4	-6	-10
Variations de périmètre	-1	0	18	0	17
Ecarts de conversion	1	0	25	1	26
Autres variations	350	53	-2	-321	79
Valeur nette comptable au 31/12/2019	706	112	1 068	483	2 368
Acquisitions	46	0	-1	268	312
Cessions	-8	0	0	-1	-8
Dotations aux amortissements	-262	-20	-114	0	-396
Pertes de valeur	0	0	-32	-13	-45
Variations de périmètre	1	0	8	0	9
Ecarts de conversion	-1	0	-31	-1	-33
Autres variations	148	18	88	-311	-59
Valeur nette comptable au 31/12/2020	629	109	985	425	2 148

Les acquisitions sont détaillées dans la note 4.2.4. Les « autres variations » comprennent principalement l'affectation du goodwill Effia en droits contractuels pour 131 M€ et le reclassement des immobilisations incorporelles d'Ermewa en actifs destinés à la vente pour -99 M€, conformément à la norme IFRS 5 (cf note 4.3.2).

4.2.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles du Groupe sont composées de biens remis en jouissance par l'État et de biens propres.

Les immobilisations corporelles acquises en pleine propriété figurent à l'actif du bilan consolidé à leur coût d'acquisition. Les immobilisations produites en interne sont comptabilisées à leur coût de production. Les immobilisations acquises via un regroupement d'entreprises sont enregistrées à leur juste valeur lors de l'entrée dans le périmètre.

Le coût de production des immobilisations produites comprend le coût des matières et de la main-d'œuvre utilisés pour la production des immobilisations, y compris les pièces de rechange acquises à l'origine. Les frais financiers sont capitalisés suivant IAS 23. Les immobilisations corporelles ne font pas l'objet de réévaluation périodique.

Les dépenses d'entretien et de réparation sont comptabilisées comme suit :

- pour le matériel roulant :

- les charges d'entretien courant supportées au cours de la vie du matériel (remise en état des pièces de rechange défectueuses, ainsi que remplacement des pièces inutilisables ou manquantes) constituent des charges d'exploitation ;

- les dépenses relatives aux programmes pluriannuels de grandes révisions sont immobilisées sous la forme d'un composant révision, qui est ensuite amorti ;

- les dépenses de révision effectuées au terme de la durée de vie initiale du composant, ainsi que celles intervenues lors d'opérations de rénovation ou de transformation, sont portées en immobilisations dès lors qu'elles en prolongent la durée de vie ;

- pour les installations fixes :

- les charges d'entretien courant et de réparation (visites techniques, contrats de maintenance...) constituent des charges d'exploitation ;

- les dépenses relatives aux programmes pluriannuels de gros entretien des constructions sont immobilisées en procédant au renouvellement partiel ou total de chaque composant concerné.

Les obligations de démantèlement du matériel roulant amianté sont comptabilisées en contrepartie d'une augmentation de la valeur du matériel à l'actif du bilan (voir note 4.6).

Immeubles de placement

Les immeubles de placement sont les biens immobiliers détenus par le groupe en vue d'en retirer des loyers ou de valoriser le capital.

Les immeubles de placement sont évalués au coût

d'acquisition et amortis linéairement, sur leurs durées d'utilité respectives.

Dans le cadre de la première application des normes IFRS, leur valeur au bilan a été établie en retenant l'estimation la plus appropriée fondée sur la valeur totale des terrains et constructions. Ce montant est depuis amorti et diminué de la valeur des cessions.

Infrastructures ferroviaires

La production comptabilisée sur un projet est immobilisée à l'actif du bilan à partir de la phase « avant-projet », les études préliminaires restant comptabilisées en charges.

Le coût de production des opérations réalisées en maîtrise d'ouvrage directe est constitué des études, travaux, acquisitions et indemnités foncières et des frais directs de fonctionnement.

Le coût de production des travaux réalisés dans le cadre de partenariats public-privé (PPP) ou d'accords de concession est comptabilisé à l'avancement physique des travaux sur la base du pourcentage d'avancement communiqué par les partenaires ou concessionnaires. Il est constitué de la somme des redevances facturées par les partenaires ou concessionnaires augmentée de la valeur actualisée des redevances restant à payer, à laquelle est appliqué le pourcentage d'avancement.

SNCF Réseau comptabilise une dépréciation relative au risque de non aboutissement des projets dits « dormants ». Pour ces projets, une dépréciation forfaitaire progressive est comptabilisée dès lors qu'aucun coût n'a été imputé sur ces projets depuis plus d'un an. Par ailleurs, lorsque qu'un fait générateur remet en cause l'aboutissement d'un projet, alors une dépréciation exceptionnelle à hauteur de 100% des dépenses engagées est comptabilisée. Que ce soit pour la dépréciation forfaitaire ou la dépréciation exceptionnelle, les dépréciations sont calculées nettes de subventions méritées afférentes aux projets concernés. Lorsque l'abandon d'un projet en cours est avéré, alors l'ensemble des dépenses encourues et subventions méritées relatives au projet sont reconnues en résultat. La dépréciation éventuellement comptabilisée est alors reprise.

Subventions d'investissement

Le Groupe perçoit des subventions d'investissement de tiers (État, collectivités territoriale, Régions...) pour financer la production de certaines immobilisations. Elles sont présentées en diminution des actifs auxquels elles se rapportent.

Les modalités d'amortissement et de reprise de subvention sont précisées en note 4.2.5.

Les immobilisations corporelles se ventilent comme suit par catégories :

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020			31/12/2019		
	Brut	Amortissement et dépréciation	Net	Brut	Amortissement et dépréciation	Net
Immeubles de placement	302	-24	278	312	-24	288
Terrains et constructions	25 368	-11 472	13 895	24 537	-10 957	13 581
Voies, terrassements, ouvrages d'art et passages à niveaux	56 921	-24 023	32 898	55 702	-23 043	32 659
Instal. technique, électrique, télécom. et de signalisation, matériel, outillage, et autres immobilisations (ITMO et autres)	29 679	-14 873	14 806	29 497	-14 071	15 426
Matériel de transport(*)	31 642	-21 293	10 349	34 758	-22 462	12 296
Immobilisations corporelles en cours	16 841	-21	16 820	14 877	-21	14 857
TOTAL HORS SUBVENTIONS	160 753	-71 706	89 047	159 684	-70 578	89 107
Subventions d'investissement	47 109	-10 279	36 830	50 471	-13 038	37 433
TOTAL	113 644	-61 427	52 217	109 213	-57 539	51 674

(*) dont matériel de transport en cours pour 987 M€ (965 M€ en 2019).

L'évolution du poste, après subventions d'investissement, s'explique de la manière suivante :

<i>en millions d'euros</i>	Immeubles de placement	Terrains et constructions	Voies, terrassements, ouvrages d'art et passages à niveaux	Instal. technique, électrique, télécom. et de signalisation, matériel, outillage, et autres immobilisations (ITMO et autres)	Matériel de transport (*)	Immobilisations corporelles en cours	Subventions d'investissement	Total net de subvention
Valeur nette comptable au 31/12/2018	298	13 203	31 222	15 545	12 265	12 678	-34 809	50 401
Acquisitions	0	34	0	176	1 220	6 627	-3 133	4 924
Cessions	-9	-47	0	-7	-40	-1	2	-101
Dotations nettes aux amortissements	-1	-599	-1 075	-1 092	-1 280	0	1 302	-2 744
Pertes de valeur	0	-43	0	-7	-18	14	0	-55
Variation de périmètre	0	36	0	6	199	-6	26	261
Ecarts de conversion	0	3	0	4	52	0	1	60
Autres variations	0	995	2 512	801	-101	-4 456	-823	-1 072
Valeur nette comptable au 31/12/2019	288	13 581	32 659	15 426	12 296	14 857	-37 433	51 674
Acquisitions	0	6	0	194	784	6 166	-3 594	3 556
Cessions	-9	-3	0	-6	3	-1	0	-15
Dotations nettes aux amortissements	-1	-628	-1 104	-1 177	-1 212	0	1 462	-2 660
Pertes de valeur	0	-75	0	-78	-23	0	0	-176
Variation de périmètre	0	516	-534	7	-1	1	0	-10
Ecarts de conversion	0	-3	0	-11	-56	-1	1	-70
Autres variations	0	501	1 877	452	-1 443	-4 202	2 733	-82
Valeur nette comptable au 31/12/2020	278	13 895	32 898	14 806	10 349	16 820	-36 830	52 217

(*) y compris matériel de transport en cours

Les acquisitions de l'exercice d'un montant de 7 150 M€ sont détaillées en note 4.2.4. Les dotations aux amortissements de la période et les impacts en compte de résultat des pertes de valeur sont indiquées en notes 4.2.5 et 4.4.

Les autres variations de l'exercice correspondent essentiellement à la mise en service des immobilisations achevées précédemment comptabilisées en immobilisations en cours, au reclassement des immobilisations corporelles d'Ermewa pour -1 580 M€ (essentiellement du matériel de transport) en actifs détenus en vue de la vente (cf. note 4.3.2), et au reclassement des immobilisations de Transilien en actifs financiers de concession pour -993 M€ (cf. note 3.3).

Le détail des subventions d'investissements reconnues sur l'exercice d'un montant de 3 594 M€ est indiqué en note 4.2.4.

4.2.3 Contrats de location

Selon la norme IFRS 16, l'existence d'une location dans un contrat repose principalement sur le contrôle exercé par le preneur sur le droit d'utiliser un actif identifié pendant une durée déterminée. Les contrats éligibles sont alors présentés au bilan par l'inscription :

- d'un actif qui correspond au droit d'utilisation de l'actif loué pendant la durée du contrat ;
- d'une dette correspondant à la valeur actualisée des paiements restant dus au bailleur.

Les engagements hors bilan de location portent, d'une part, sur les contrats de location signés mais pour lesquels les biens loués n'ont pas encore été mis à disposition, et d'autre part sur les contrats de locations de faible valeur ou de courte durée.

Évaluation du droit d'utilisation des actifs

À la date de prise d'effet d'un contrat de location, le droit d'utilisation est évalué à son coût et comprend :

- le montant initial de l'obligation locative auquel sont ajoutés, s'il y a lieu, les paiements d'avance faits au bailleur, nets le cas échéant, des avantages incitatifs reçus de celui-ci ;
- les coûts directs initiaux encourus par le preneur pour la conclusion du contrat ;
- les coûts estimés de remise en état et de démantèlement du bien loué selon les termes du contrat.

Le droit d'utilisation est amorti sur la durée de location ou sur la durée d'utilité de l'actif sous-jacent lorsque le contrat prévoit une option d'achat que le preneur a la certitude raisonnable d'exercer.

Évaluation de l'obligation locative (voir note 6 Capitaux et financements)

À la prise d'effet du contrat, l'obligation locative est comptabilisée pour un montant égal à la valeur actualisée des loyers sur la durée du contrat.

Les montants pris en compte dans l'évaluation des obligations locatives sont :

- les loyers fixes (y compris les loyers fixes en substance, c'est-à-dire que même s'ils contiennent une variabilité dans la forme, ils sont en substance inévitables) ;
- les loyers variables basés sur un taux ou un index en utilisant le taux ou l'index à la date de prise d'effet du contrat ;
- les paiements à effectuer par le preneur en vertu d'une garantie de valeur résiduelle ;
- les pénalités à verser en cas d'exercice d'une option de résiliation ou de non renouvellement du contrat, si la durée du contrat a été déterminée en faisant l'hypothèse que le preneur l'exercerait.

Certains événements peuvent conduire à une ré-estimation des valeurs inscrites au bilan. Il s'agit notamment des situations suivantes :

- révision de la durée de location, du loyer ou du périmètre des actifs loués ;
- modification liée à l'évaluation du caractère raisonnablement certain (ou non) de l'exercice d'une option ;
- ré-estimation relative aux garanties de valeur résiduelle ;
- révision des taux ou index sur lesquels sont basés les loyers.

En règle générale, le taux implicite du contrat étant difficilement déterminable, c'est le taux d'endettement marginal du preneur qui est utilisé pour le calcul de l'actualisation de la dette locative. Ce taux correspond au taux d'intérêt qu'obtiendrait le preneur, au commencement du contrat de location, pour emprunter sur une durée, avec une garantie et dans un environnement économique similaires, les fonds nécessaires à l'acquisition d'un actif de valeur similaire au droit d'utilisation.

Ce taux marginal d'endettement est obtenu par l'addition du taux des obligations d'État et du spread de crédit. Le taux des obligations d'État est un taux in fine, spécifique à la localisation, la devise et la durée de location. Le cas échéant, une prime additive peut être retenue pour refléter la qualité de l'actif sous-jacent.

La durée de location correspond à la durée contractuelle négociée. Les hypothèses de renouvellement ou de résiliation ne sont prises en compte que si un contexte particulier permet au Groupe d'être raisonnablement certain :

- d'exercer une option de renouvellement, par exemple, lorsque l'actif loué est considéré comme "stratégique" ou encore lorsqu'il a fait l'objet d'investissements "significatifs" alors que la durée résiduelle de location est significativement faible.
- d'exercer une option de résiliation prévue contractuellement.

Dans une interprétation du 26/11/2019, l'IFRIC a posé le principe de la prise en compte d'une durée de location "économique" évaluée au-delà de la durée contractuelle. Cette interprétation n'a pas amené le groupe à réviser la durée de ses contrats de location.

Achats en substance

Certaines opérations sont considérées comme des achats en substance d'actifs corporels. Il s'agit de montages financiers qui présentent les caractéristiques suivantes :

- le loueur dispose d'une réserve de propriété légale servant de garantie de remboursement et de paiement des intérêts ;
- le Groupe a acquis initialement les matériels ou a pris une part prépondérante dans le processus d'acquisition auprès des constructeurs ;
- la levée d'option est obligatoire au terme du contrat de location au regard des conditions contractuelles.

Ces montages financiers étant des achats en substance d'actifs et non des locations, la dette correspondante est considérée comme une dette financière, au sens de la norme IFRS 9 et l'actif comme une immobilisation corporelle, conformément à la norme IAS 16.

Mesures de simplification retenues

En application des mesures de simplification prévues par la norme, le groupe ne capitalise pas les contrats de location de courte durée (durée de 12 mois ou moins) et les contrats de location de biens de faible valeur (en référence à un seuil indicatif de 5 000 €).

Les droits d'utilisation se ventilent comme suit par catégories :

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020			31/12/2019		
	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Brut	Amortissements et dépréciations	Net
Terrains et constructions	3 315	-1 137	2 178	2 969	-717	2 252
Matériel de transport	2 433	-909	1 524	2 226	-667	1 559
Autres	231	-98	133	219	-81	138
TOTAL	5 979	-2 143	3 836	5 413	-1 465	3 948

Les contrats de location de « Terrains et constructions », correspondent principalement aux contrats de location de bâtiments (entrepôts, boutiques, bureaux...), les contrats de location de « Matériels de transport » comprennent les contrats liés au matériel de transport ferroviaire et routier

(Bus, rames de train, locomotives, voitures...). Les contrats de location de biens « Autres » correspondent essentiellement aux matériels techniques utilisés dans le cycle d'exploitation et présentant un enjeu financier jugé significatif.

L'évolution du poste, s'explique de la manière suivante :

<i>en millions d'euros</i>	Terrains et constructions	Matériel de transport	Autres	Total
Valeur nette comptable au 01/01/2019	2 436	1 605	127	4 169
Mise en place de nouveaux contrats de location	366	338	66	769
Effet des fins et résiliations anticipées des contrats de location	-17	-1	0	-18
Dotations aux amortissements	-495	-419	-51	-966
Pertes de valeur	0	0	0	0
Variations de périmètre	-12	30	-5	12
Autres variations (modifications de contrats, réévaluations d'hypothèses...)	-26	6	1	-19
Valeur nette comptable au 31/12/2019	2 252	1 559	138	3 948
Mise en place de nouveaux contrats de location	534	415	65	1 015
Effet des fins et résiliations anticipées des contrats de location	-78	-8	-7	-93
Dotations aux amortissements	-530	-424	-55	-1 009
Pertes de valeur	-23	0	0	-23
Variations de périmètre	12	-22	-1	-11
Autres variations (modifications de contrats, réévaluations d'hypothèses...)	12	4	-7	9
Valeur nette comptable au 31/12/2020	2 178	1 524	133	3 836

Le détail des dotations aux amortissements comptabilisées en résultat est donné en notes 4.2.5

Le Groupe n'a pas capitalisé les paiements locatifs suivants :

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
Loyers court terme	-105	-165
Loyers sur biens de faible valeur	-40	-48
Loyers variables	-3	-7
Loyers non éligibles	-147	-220

4.2.4 Investissements

Les flux d'investissement liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles se décomposent comme suit :

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
Immobilisations incorporelles	-312	-462
Immobilisations corporelles	-7 150	-8 057
Total acquisitions	-7 462	-8 519
Variation BFR d'investissement	82	148
Flux d'investissement corporels et incorporels	-7 381	-8 371

Les investissements au titre des biens corporels et incorporels de l'exercice sont essentiellement constitués par :

– les logiciels produits en interne qu'ils soient déjà mis en service ou toujours en cours de développement, dont 129 M€ pour SNCF Voyageurs, et 85 M€ pour SNCF Réseau et sa filiale Gares et Connexions.

– des dépenses d'investissements chez SNCF Réseau au titre des infrastructures ferroviaires pour un montant de 4 851 M€, concernant principalement des investissements liés aux travaux de régénération du réseau (renouvellements de voies, déploiement de la fibre optique, signalisation et Commande Centralisé du Réseau), à la mise en conformité du réseau et aux projets de développement (EOLE, CDG Express, projets régionaux de développement),

– des investissements effectués chez Gares et Connexions à hauteur de 806 M€ notamment liés aux travaux de modernisation des Gares, aux travaux de mise en accessibilité des Gares, aux projets régionaux de développement financés par le contrat Plan-État-Région (CPER) et au projet EOLE,

– l'acquisition et la rénovation de matériel ferroviaire et routier pour un total de 784 M€ (dont acquisition de nouvelles automotrices Transilien (NAT), rames Océanes, TGV du futur, TGV UFC, rames Eurostar, wagons,

transconteneurs, conteneurs, rénovations de TGV et automotrices électriques),

– les aménagements et agencements effectués dans les bâtiments de SNCF Voyageurs pour un total de 196 M€, (principalement des travaux relatifs à la Tangentielle Ouest, à la modernisation et adaptation de technicentres et ateliers, notamment pour la maintenance des rames Régiolis ou Régio2N).

Le montant des subventions d'investissements comptabilisées sur la période liée aux immobilisations corporelles s'élève à 3 594 M€ dont 247 M€ pour le matériel ferroviaire et 3 347 M€ pour les installations fixes et projets d'infrastructure ferroviaires (de développement et de régénération). La différence avec le montant des subventions reçues (3 319 M€) correspond principalement à la variation de BFR des créances de subventions d'investissements sur la période, notamment chez SNCF Réseau, qui reconnaît en subvention d'investissement la subvention dite « méritée ».

Les investissements de l'exercice comparatif sont essentiellement constitués par :

– les logiciels produits en interne qu'ils soient déjà mis en service ou toujours en cours de développement, dont 74 M€ pour SA Réseau,

– des investissements réalisés chez SNCF Réseau, dont :

- 4 928 M€ de production directe ;
- 90 M€ d'opérations de gros entretien ;
- 153 M€ d'acquisitions directes;

– l'acquisition et les aménagements et agencements effectués dans les gares et les bâtiments pour un total de 988 M€ (dont construction d'un nouvel outil industriel dans le technicentre d'Hellemmes, réaménagement et modernisation du bâtiment voyageurs de la gare de Paris Montparnasse, travaux relatifs à la Tangentielle Ouest, extension ou adaptation des ateliers de maintenance pour l'accueil des rames Régiolis ou Régio2N, projet Tramtrain ligne Massy / Evry et ligne Clichy / Montfermeil),

– l'acquisition et la rénovation de matériel ferroviaire et routier pour un total de 1 215 M€ (dont acquisition de nouvelles automotrices Transilien (NAT), rames Océanes, TGV du futur, TGC UFC, rames Eurostar, wagons, transconteneurs, conteneurs, rénovations de TGV et automotrices électriques).

Le montant des subventions ayant financé l'acquisition des immobilisations s'élève à 3 133 M€ dont 123 M€ pour le matériel ferroviaire et 3 010 M€ pour les installations fixes.

4.2.5 Dotations aux amortissements

Amortissement des immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles :

- Sont amorties lorsque leur durée de vie est définie selon la méthode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilité laquelle reste généralement inférieure à 5 ans.
- Sont amorties sur la durée de la convention pour les actifs incorporels de concession.
- Ne sont pas amorties lorsque leur durée de vie est indéfinie et font l'objet d'un test de perte de valeur au moins une fois par an, selon les modalités décrites en note 4.4.

Amortissement des immobilisations corporelle

Les immobilisations corporelles sont amorties en fonction de leur rythme d'utilisation, c'est-à-dire principalement suivant le mode linéaire. Les durées retenues sont les suivantes :

- Installations fixes :			
	Constructions complexes (gares, bâtiments administratifs, ...)	Constructions simples (ateliers, entrepôts, ...)	
Gros œuvre	50 ans	30 ans	
Clos et couvert	25 ans	30 ans	
Second œuvre	25 ans	30 ans	
Aménagements	10 à 15 ans	10 à 15 ans	
Lots techniques	15 ans	15 ans	
- Matériel roulant :			
	TGV et Automoteurs	Locomotives Voitures électriques voyageurs et diesel	
Structure	30 ans	30 ans	30 ans
Aménagement intérieur	15 ans	15 ans	Non applicable
Révision	15 ans	10 à 15 ans	15 ans
- Autres immobilisations corporelles :			
Aménagements des terrains	20 à 30 ans		
Matériel et outillage	5 à 20 ans		
Terrassements	10 ans		
Voies	20 à 100 ans		
Installations d'énergie électrique	10 à 75 ans		
Signalisation	15 à 50 ans		
Télécommunications	5 à 30 ans		
Passage à niveaux	15 ans		
Ouvrages d'art	30 à 70 ans		
Agencements, installations générales	10 à 15 ans		
Véhicules automobiles	5 ans		
Wagons	30 ans ± 20%		
Navires	20 ans		
Matériel informatique	Dégressif sur 4 ans		
Autres immobilisations corporelles	3 à 7 ans		

Amortissement des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location

Les droits d'utilisation sont amortis sur la durée de location ou sur la durée d'utilité de l'actif sous-jacent lorsque le contrat prévoit une option d'achat que le preneur a la certitude raisonnable d'exercer.

Reprises des subventions d'investissement

Les subventions d'investissement sont enregistrées en résultat opérationnel (diminution de la dotation aux amortissements) en fonction de la durée d'utilité estimée des biens correspondants auxquels elles sont attachées. Pour les terrains non amortissables, la reprise en résultat se fait en fonction de la durée moyenne d'amortissement des actifs attachés à ces terrains.

Passifs liés à des immobilisations de concession hors champ d'IFRIC 12

Le groupe constate, dans certains cas, des passifs pour le même montant que des investissements réalisés dans le cadre de contrats de concessions qui sont hors champ d'application de l'interprétation IFRIC 12. Ces passifs sont repris chaque année en fonction des dotations aux amortissements constatées sur les immobilisations auxquelles ils sont liés et sur la même ligne du compte de résultat. Ils incluent principalement un passif appelé « droit d'utilisation du concessionnaire ».

Les dotations aux amortissements se détaillent de la façon suivante :

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019	Variation
Dotations aux amortissements - Immobilisations incorporelles	-393	-395	1
Dotations aux amortissements - Immobilisations corporelles	-4 121	-4 050	-71
Dotations aux amortissements - Droits d'utilisation	-1 010	-966	-44
Subventions reprises en résultat	1 463	1 305	158
Reprise des passifs liés à des immobilisations de concession hors IFRIC 12	50	159	-109
Dotations aux amortissements	-4 012	-3 946	-66

Le poste « subventions reprises en résultat » comprend la reprise en intégralité des subventions d'investissement au contrat Wales and Borders suite à la signature prochaine de l'exit deal et de la sortie du contrat prévue en février 2021, pour un montant de 60 M€.

4.2.6 Résultat de cession d'actifs

Les cessions immobilières et cessions d'actifs non directement liées à l'activité font partie des opérations isolées en dessous du résultat opérationnel courant du fait de leur caractère inhabituel, tant par leur occurrence que par leur montant. Cette présentation est motivée par le souci de fournir l'image la plus fidèle possible de la performance récurrente du Groupe.

Le résultat de cession correspond à la différence entre le prix de vente (net des frais directement attribuables à l'opération) et la valeur nette comptable de l'immobilisation.

Dans le cadre des contrats de location :

Le résultat de cession représente l'effet des résiliations et des transferts de contrats de location. Il est calculé comme la différence entre la valeur nette comptable des droits d'utilisation et le montant des obligations locatives à la date de fin de contrat.

Le Groupe qualifie d'opérations de cession-bail, les opérations qui donnent lieu à une vente au sens de la norme IFRS 15. En particulier, une opération sera considérée comme une vente s'il y a transfert du contrôle de l'actif à l'acheteur (par exemple le contrat conclu ne prévoit pas d'option de rachat du bien à l'issue de la période de location).

— Opération considérée comme une vente selon la norme IFRS 15

Si la cession du bien par le vendeur-preneur constitue une vente au sens de la norme IFRS 15, le vendeur-preneur doit : (i) décomptabiliser l'actif sous-jacent, (ii)

comptabiliser un droit d'utilisation correspondant à la quote-part conservée de la valeur nette comptable de l'actif cédé.

— Opération non considérée comme une vente selon la norme IFRS 15

Si la cession du bien par le vendeur-preneur ne constitue pas une vente au sens de la norme IFRS 15, le vendeur-preneur conserve à son actif le bien transféré et comptabilise à son passif une dette financière correspondant au prix de cession (reçu de l'acquéreur-bailleur).

Les cessions d'actifs ont eu les impacts suivants en résultat :

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019	Variation
Cession d'actifs incorporels	-8	-9	1
Cession d'actifs corporels	134	180	-46
Cession des droits d'utilisation	10	1	9
Cession d'actifs financiers	-1	8	-9
Résultat de cession d'actifs	134	179	-45

Au 31 décembre 2020, les résultats de cession d'actifs corporels sont principalement liés aux cessions de différents ensembles et biens immobiliers de SNCF Réseau pour 83 M€, notamment suite à la cession de la Gare des Mines située dans le 18^{ème} arrondissement de Paris, de Fret SNCF pour 15 M€, de SNCF Voyageurs pour 11 M€ et de la SA SNCF pour 10 M€.

Au 31 décembre 2019, les résultats de cession d'actifs corporels sont principalement liés aux cessions de différents ensembles et biens immobiliers réalisées par l'EPIC Mobilités pour 84 M€, par l'EPIC SNCF Réseau pour 69 M€ et par ICF-Novedis pour 19 M€.

4.3 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE ET VARIATION DE PÉRIMÈTRE

4.3.1 Titres mis en équivalence

Le Groupe détient plusieurs participations dans des co-entreprises et entreprises associées, comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (MEQ). Les principes de comptabilisation sont décrits en note 1.3.1.

La variation du poste au cours de l'exercice s'explique par les éléments ci-dessous :

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
Au 1er janvier	1 026	970
Part du groupe dans le résultat net	19	35
Dépréciations	0	0
<i>Quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence</i>	<i>19</i>	<i>35</i>
Variation de périmètre	-1	39
Reclassement des actifs détenus en vue de la vente	-5	0
Quote-part dans les autres éléments du résultat global	-2	-2
Distribution	-16	-31
Écart de conversion	-6	15
Au 31 décembre	1 014	1 026
<i>Dont : Co-entreprises significatives</i>	<i>222</i>	<i>209</i>
<i>Entreprises associées significatives</i>	<i>620</i>	<i>625</i>
<i>Autres entreprises mises en équivalence</i>	<i>172</i>	<i>191</i>

En 2020, le reclassement en actifs détenus en vue de la vente correspond au reclassement des titres de Chemfreight (Rail Cargo Logistics).

En 2019, la ligne variation de périmètre porte principalement sur l'augmentation de capital de Systra pour 35 M€.

4.3.1.1 Co-entreprises significatives

Les deux principales co-entreprises du groupe SNCF sont GoVia et Akiem.

Govia est une co-entreprise formée entre Keolis, détenant 35% des parts, et le groupe britannique Go-Ahead. Cette

co-entreprise, et ses filiales (comprenant 7 sociétés), opère dans le transport de proximité de voyageurs en Grande-Bretagne.

Akiem est détenue à 50% par le groupe SNCF depuis le 30 juin 2016. Le groupe AKIEM, composé de 9 sociétés, réalise des prestations de location et de maintenance de locomotives et locotracteurs aux sociétés du groupe SNCF, ainsi qu'aux autres opérateurs ferroviaires européens.

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020		31/12/2019	
ETAT DE SITUATION FINANCIERE	Govia	Akiem	Govia	Akiem
Trésorerie et équivalents de trésorerie	506	72	683	65
Autres actifs courants	491	148	280	81
Total Actifs courants	997	220	962	146
Actifs non courants	403	1 553	694	1 093
Passifs financiers courants (hors dettes fournisseurs, autres créiteurs et provisions)	389	2	429	2
Autres passifs courants	758	142	882	80
Total Passifs courants	1 147	144	1 311	82
Passifs financiers non courants (hors dettes fournisseurs, autres créiteurs et provisions)	0	1 321	0	856
Autres passifs non courants	138	19	256	21
Total Passifs non courants	138	1 340	256	877
Actif net	114	290	90	280
<i>Réconciliation des données financières avec la valeur des titres MEQ :</i>				
Part du groupe dans l'actif net	40	145	31	140
Goodwill	0	37	0	37
Autres	0	0	0	0
Valeur nette comptable des titres MEQ	40	182	31	177

Dans le cadre des activités de Govia en Angleterre, des contraintes contractuelles imposent aux sociétés opérationnelles de conserver un certain niveau de disponibilités afin de maintenir l'offre de service public en cas de défaillance de l'exploitant en respectant le « Liquidity Maintenance Ratio ». Le montant imposé correspond à un certain nombre de semaines de coûts directs relatifs à l'activité et ce jusqu'à la fin de la franchise. Cette contrainte conduit à qualifier cette trésorerie détenue au niveau des sociétés opérationnelles

comme des disponibilités ne pouvant pas être transférées au groupe Go Ahead, actionnaire majoritaire de Govia. Ces disponibilités sont estimées à environ 483 M€ au 31 décembre 2020 (environ 577 M€ au 31 décembre 2019). Keolis Amey Operations, détenu majoritairement par Keolis, a la même contrainte dans le cadre de ses activités au Pays de Galle ce qui conduit à qualifier sa trésorerie, d'un montant de 40 M€ au 31 décembre 2020, comme des disponibilités ne pouvant pas être transférées à ses actionnaires.

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020		31/12/2019	
	Govia	Akiem	Govia	Akiem
COMPTE DE RÉSULTAT				
Chiffre d'affaires	3 234	180	3 253	149
Résultat opérationnel	54	34	88	28
<i>Dont Dotations aux amortissements</i>	<i>-502</i>	<i>-91</i>	<i>-202</i>	<i>-65</i>
Résultat financier	-11	-29	-5	-33
<i>Dont Charges d'intérêts sur dette</i>	<i>-2</i>	<i>0</i>	<i>-2</i>	<i>0</i>
<i>Dont Revenus des actifs financiers</i>	<i>2</i>	<i>0</i>	<i>5</i>	<i>0</i>
Impôt sur les résultats	-6	5	-15	2
Résultat net des activités ordinaires	37	10	69	-3
Résultat net d'impôt des activités abandonnées	0	0	0	0
Résultat net de l'exercice	37	10	69	-3
Part du groupe dans le résultat net	13	5	24	-1

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020		31/12/2019	
	Govia	Akiem	Govia	Akiem
AUTRES INFORMATIONS				
Résultat net de l'exercice	37	10	69	-3
Autres éléments de l'état du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres (nets d'impôts)	-9	0	8	-3
Résultat global total	28	10	76	-6
Dividendes versés au groupe	2	0	22	0

4.3.1.2 Entreprises associées significatives

EUROFIMA est une société transnationale basée à Bâle en Suisse, détenue à 22,6% par le groupe SNCF, dont le but est de financer l'équipement en matériel ferroviaire et de soutenir le développement du transport ferroviaire en Europe.

Vesta est une société foncière détenue à 20% sous influence notable par le groupe SNCF depuis le 31 décembre 2018. Elle gère et exploite un portefeuille immobilier constitué d'environ 4000 logements.

Systra est un regroupement d'une trentaine de sociétés environ (pourcentage d'intérêt compris entre 17 % et 43 %) présent mondialement. Elle opère dans le conseil et l'ingénierie dans le domaine du ferroviaire et des mobilités urbaines.

Les éléments financiers résumés sur les entreprises associées significatives sont présentés ci-après à 100 % et après neutralisations de résultats internes éventuels.

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020			31/12/2019		
	Eurofima	Vesta	Systra	Eurofima	Vesta	Systra
ETAT DE SITUATION FINANCIERE						
Actifs courants	5 508	22	528	5 722	25	465
Actifs non courants	11 501	1 278	246	10 392	1 267	273
Passifs courants	2 292	12	478	2 056	14	403
Passifs non courants	13 169	559	151	12 530	533	176
Actif net	1 548	730	144	1 528	746	160
<i>Reconciliation des données financières avec la valeur des titres MEQ :</i>						
	0	0	0	0	0	0
Part du groupe dans l'actif net	350	146	62	345	149	69
Goodwill	0	12	49	0	12	49
Autres	0	0	0	0	0	0
Valeur nette comptable des titres MEQ	350	158	111	345	162	118

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020			31/12/2019		
	Eurofima	Vesta	Systra	Eurofima	Vesta	Systra
COMPTE DE RESULTAT						
Chiffre d'affaires	0	46	651	0	46	631
Résultat opérationnel	-9	12	22	-9	12	13
Résultat net des activités ordinaires	25	2	1	20	-4	-1
Résultat net d'impôt des activités abandonnées	0	0	0	0	0	0
Résultat net de l'exercice	25	2	1	20	-4	-1
Part du groupe dans le résultat net	6	0	0	4	-1	0

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020			31/12/2019		
AUTRES INFORMATIONS	Eurofima	Vesta	Systra	Eurofima	Vesta	Systra
Résultat net de l'exercice	25	2	1	20	-4	-1
Autres éléments de l'état du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres (nets d'impôts)	5	0	-16	56	0	-3
Résultat global total	30	2	-15	76	-4	-4
Dividendes versés au groupe	2	4	0	2	2	0

Les immobilisations financées par l'intermédiaire d'EUROFIMA sont activées dans les comptes du Groupe pour 95 M€ en valeur brute (204 M€ au 31 décembre 2019). La valeur de l'emprunt lié à ces financements est de 118 M€ au 31 décembre 2020 contre 217 M€ au 31 décembre 2019. Au 31 décembre 2020, le capital social d'EUROFIMA n'a pas été entièrement appelé. La quote-part de SNCF restant à appeler s'élève au 31 décembre 2020 à 435 M€ (433 M€ au 31 décembre 2019).

A cette même date, la part des prêts octroyés par EUROFIMA à des membres ressortissants de pays dont la dette souveraine est classée « non-investment grade » (i.e. dont la notation décernée par les agences de notation est inférieure à BBB-/Baa3) est de 161 M€ (173 M€ 31 décembre 2019). Ces prêts figurent parmi les actifs non courants dans l'état de situation financière de la société. Par ailleurs, les actionnaires d'EUROFIMA sont solidairement responsables des engagements pris au titre des contrats de financement octroyés par EUROFIMA à ces derniers, chacun au prorata de sa participation et au montant maximum de cette participation. Cette garantie ne peut être appelée qu'après avoir constaté le défaut de

paiement d'un emprunteur et de l'État associé, émetteur de la garantie et où la réserve de garantie d'EUROFIMA (683 M€) n'est pas suffisante pour couvrir la perte résultant d'un défaut de paiement. Pour SNCF SA, le montant maximal de cet engagement s'élève à 544 M€ au 31 décembre 2020 (541 M€ au 31 décembre 2019). L'État garantit l'ensemble des obligations de SNCF SA envers EUROFIMA (la part du capital social restant à libérer, la bonne exécution des contrats de financement octroyés par EUROFIMA à SNCF SA et la garantie donnée par SNCF SA au titre des contrats de financements).

4.3.1.3 Autres entreprises mises en équivalence

Le Groupe détient également des intérêts dans d'autres co-entreprises et entreprises associées qui, considérées individuellement, ne sont pas significatives.

Les contributions agrégées de ces entreprises au résultat du Groupe sont les suivantes :

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020		31/12/2019	
En part du Groupe	Co-entreprises non significatives	Entreprises associées non significatives	Co-entreprises non significatives	Entreprises associées non significatives
Résultat net des activités ordinaires	-4	-2	2	6
Résultat net d'impôt des activités abandonnées	0	0	0	0
Résultat net de l'exercice	-4	-2	2	6
Autres éléments de l'état du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres (nets d'impôts)	0	-1	0	3
Résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	-5	-3	2	9
Valeur nette comptable des titres MEQ	80	92	96	95

4.3.1.4 Transactions avec les sociétés mises en équivalence

Les transactions avec les entreprises associées hors EUROFIMA ne sont pas significatives.

Les tableaux ci-après présentent les principales opérations réalisées avec les co-entreprises et les soldes au bilan du groupe envers ces sociétés. Ces opérations sont conclues à des conditions normales.

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
Chiffre d'affaires	41	48
Achats et charges externes	-47	-42
Autres produits et charges	7	7
EBITDA avec les co-entreprises	1	13

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
Actifs financiers courants	9	16
Actifs financiers non courants	99	52
Passifs financiers courants	0	0
Passifs financiers non courants	0	0

4.3.2 Actifs et passifs destinés à être cédés

Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » :

- Les actifs non courants détenus en vue d'être cédés sont ceux pour lesquels la valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Ils sont présentés sur une ligne distincte du bilan pour une valeur correspondant au plus faible de la valeur nette comptable ou de la juste valeur nette des coûts de sortie. Un actif non courant n'est considéré comme détenu en vue de la vente qu'à partir du moment où un certain nombre de critères listés dans la norme sont remplis : actif disponible en l'état pour une vente immédiate, vente engagée, décidée, planifiée et hautement probable dans les douze mois. Dans le cas d'un groupe d'actifs détenu en vue d'être cédé, les dettes éventuellement attachées à ce groupe sont également présentées de manière distincte sur une ligne du passif.

- Une « activité abandonnée », suivant les termes utilisés par la norme IFRS 5, est une composante dont le Groupe s'est séparée ou qu'il a transférée à un tiers ou qui est classée comme détenue en vue de la vente, et qui correspond à une activité ou une zone géographique significative et distincte pour le Groupe ou qui fait partie d'un plan coordonné de cession d'une activité ou zone géographique significative et distincte. En plus du reclassement des actifs et passifs sur une ligne distincte du bilan, les impacts sur le résultat de l'exercice de l'ensemble des activités abandonnées y compris les éventuelles moins-values attendues sont présentées sur une ligne spécifique du compte de résultat, en dehors des activités ordinaires. Les impacts sur les flux de trésorerie des activités abandonnées sont présentés en notes annexes.

Au 31 décembre 2020, les actifs et passifs de Ermewa ont été classés comme étant détenus en vue de la vente (voir note 2.1.4).

Le groupe Ermewa a été considéré comme un groupe d'actifs détenus en vue d'être cédés au 31 décembre 2020, conformément aux dispositions de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ».

Les comptes au 31 décembre 2020 n'intègrent aucun profit ou perte au titre de la future cession d'Ermewa.

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
Actifs détenus en vue d'être cédés	2 113	0
Passifs relatifs aux actifs détenus en vue d'être cédés	1 444	0
Impact net au bilan	668	0

Les principales catégories d'actifs et de passifs concernées reclassées conformément à IFRS 5 au 31 décembre 2020 sont les suivantes :

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020
Écarts d'acquisition	197
Immobilisations incorporelles	99
Droits d'utilisation	21
Immobilisations corporelles	1 580
Titres mis en équivalence	5
Impôts différés actifs	0
Stocks et en-cours	16
Créances d'exploitation	153
Actifs financiers	5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	37
Actifs détenus en vue d'être cédés	2 113

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020
Engagements envers le personnel	12
Provisions	6
Obligations locatives	21
Impôts différés passifs	178
Passifs financiers	1 114
Dettes d'exploitation	113
Passifs relatifs aux actifs détenus en vue d'être cédés	1 445

4.4 TESTS DE VALEUR DES ACTIFS IMMOBILISÉS

Le Groupe apprécie à chaque arrêté comptable, s'il existe un indice montrant qu'un actif a pu perdre notablement de la valeur. Lorsqu'il existe un indice de perte de valeur, un test de dépréciation est effectué.

Les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée font l'objet d'un test de dépréciation chaque année, ainsi qu'à chaque fois que des indicateurs montrent qu'une perte de valeur a pu être encourue. Les pertes de valeur enregistrées sur des écarts d'acquisition sont irréversibles.

Pour réaliser le test de dépréciation, chaque écart d'acquisition est alloué au niveau de chaque Unité Génératrice de Trésorerie (« UGT ») ou groupe d'UGT susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises, que d'autres actifs ou passifs de l'entreprise acquise soient ou non affectés à ces unités ou groupes d'UGT. L'UGT (ou groupe d'UGT) en question reflète le niveau le plus fin auquel l'écart d'acquisition est suivi pour les besoins de gestion interne. Une UGT représente une ou des entités juridiques ou est définie en fonction de la destination des actifs utilisés.

Les actifs incorporels à durée de vie définie et les actifs corporels, font l'objet d'un test de dépréciation lorsque des événements ou des circonstances intervenus au cours de la période (obsolescence, dégradation physique, changements importants dans le mode d'utilisation, performances inférieures aux prévisions, chute des revenus et autres indicateurs externes...), indiquent qu'une perte de valeur a pu être subie et que leur valeur recouvrable pourrait être inférieure à leur valeur nette comptable.

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif ou de l'écart d'acquisition avec sa valeur recouvrable laquelle est la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des coûts de sortie et la valeur d'utilité. La valeur recouvrable d'un actif est calculée de manière individuelle, sauf si cet actif ne génère pas d'entrées de trésorerie indépendantes de celles des autres actifs ou groupe d'actifs. Dans ce cas, qui est celui de la plupart des actifs corporels et incorporels de SNCF et des écarts d'acquisition, le Groupe calcule la valeur recouvrable du groupe d'actifs (UGT) à laquelle appartient l'actif testé. Si la valeur nette comptable, nette de subvention, est supérieure à la valeur recouvrable, alors une dépréciation est comptabilisée pour la différence.

La valeur d'utilité correspond à la valeur des avantages économiques futurs attendus de leur utilisation et de leur sortie. Elle est appréciée notamment par référence à des flux de trésorerie futurs actualisés déterminés dans le cadre des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévisionnelles retenues par la Direction de SNCF :

- les flux de trésorerie sont issus des plans d'affaires établis sur des durées de 5 à 11 ans et validés par les organes de direction ;
- au-delà de cet horizon, les flux sont extrapolés par application d'un taux de croissance à long terme proche de l'inflation long terme attendue par le Groupe, dans la limite de la durée contractuelle le cas échéant ou à l'infini dans le cas contraire;
- l'actualisation des flux est effectuée en utilisant des taux appropriés à la nature des activités.

Le taux de marge opérationnelle correspond au ratio EBITDA/chiffre d'affaires.

Pour ce qui concerne les immeubles de placement le groupe SNCF détermine une juste valeur nette des frais de vente des terrains comprenant le foncier nu ou bâti à partir de :

- leur situation dans une zone géographique.
- d'une valeur de marché au m², prenant en compte l'usage global du terrain après cession.

Les impacts au compte de résultat sont les suivants :

en millions d'euros	31/12/2020 (*)	31/12/2019	Variation
Immobilisations corporelles et incorporelles	-234	-85	-149
Écarts d'acquisition	-4	-1	-3
Autres	-28	1	-28
Pertes de valeur	-266	-86	-180

(*) dont principalement sur des actifs immobiliers chez Keolis pour 118M€ et SA SNCF Voyageurs pour 96M€.

4.4.1 Éléments de contexte

Un nouveau plan stratégique a été réalisé en mai 2020, il n'est pas encore validé du fait des incertitudes liées à la crise sanitaire, mais il devrait l'être au cours du premier semestre 2021.

Au cours de l'exercice 2020, la crise sanitaire COVID 19 s'est traduite par une chute des prévisions et de l'activité conduisant à revoir la trajectoire financière des principaux métiers du Groupe en tenant compte notamment des effets suivants :

- Une baisse d'activité impactant défavorablement le chiffre d'affaires par rapport à la trajectoire prévisionnelle ;
- Des dépenses de sécurité et de mise en conformité des installations (en opex et en capex) utilisées par les clients et le personnel ;
- Une hausse du montant des créances échues non réglées ;

Les éléments précités ont conduit à la mise en œuvre d'un test de valeur des actifs de la plupart des UGT du Groupe conformément à la norme IAS 36 qui prescrit la mise en œuvre d'un test de valeur :

- Au moins une fois par an pour les écarts d'acquisition (goodwill) et les actifs incorporels à durée de vie indéterminée ;
- Dès l'existence d'un indice montrant qu'un actif ait pu perdre de la valeur, pour les autres valeurs d'actifs immobilisés.

Les estimations et hypothèses utilisées dans le cadre de ces tests sont établies dans un contexte d'incertitudes et de difficultés d'appréciation en lien avec la durée de la crise, ses incidences, les enjeux liés à la concurrence et à la demande des principaux clients.

Les valeurs présentées dans les tableaux ci-dessous pour les actifs testés sont nettes des pertes ou reprises constatées sur des exercices antérieurs et hors prises et pertes de contrôle de l'exercice.

4.4.2 UGT présentant des écarts d'acquisition importants par rapport au total des écarts d'acquisition

Les UGT avec écart d'acquisition significatif sont les suivantes.

4.4.2.1 UGT Geodis

Sur le total des écarts d'acquisition net des dépréciations, 1 072 M€ (1 125 M€ au 31 décembre 2019) sont affectés à l'unité génératrice de trésorerie Geodis qui regroupe les activités de logistique et de transport de marchandises du métier Marchandises et Logistique. Un test est réalisé au moins une fois par an sur cette UGT.

Les principales hypothèses retenues pour la détermination de la valeur recouvrable sont les suivantes :

	2020	2019
Secteur	Marchandises & Logistique	SNCF Logistics
UGT	Geodis	Geodis
Actif testé	1 516 M€	1 555 M€
Base retenue pour la valeur recouvrable	Valeur d'utilité	Valeur d'utilité
	Plan 5 ans	Plan 5 ans
	+ année normative actualisée à l'infini	+ année normative actualisée à l'infini
Taux d'actualisation (mini - maxi)	7,3% - 8,3%	6,8% - 7,8%
Taux de croissance long terme	1,60%	1,90%

Au 31 décembre 2020, le test réalisé permet de justifier la valeur comptable de l'actif de l'UGT. Les tests de sensibilité réalisés sur le taux d'actualisation (± 50 bp), le

taux de croissance long terme (± 10 bp) ainsi que le taux de marge opérationnelle (± 50 bp) sont de nature à conforter l'analyse réalisée.

4.4.2.2 UGT Keolis

Sur le total des écarts d'acquisition, 627 M€ (729 M€ au 31 décembre 2019) sont affectés à l'unité génératrice de trésorerie Keolis qui regroupe tous les métiers entrant dans des solutions de transport multimodal de voyageurs du secteur Keolis. Par ailleurs, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie affectées à cette UGT s'élèvent à 83 M€ (83 M€ au 31 décembre 2019) et consistent pour l'essentiel en des marques et des agréments. Un test est réalisé au moins une fois par an sur cette UGT.

Les principales hypothèses retenues pour la détermination de la valeur recouvrable sont les suivantes :

	2020	2019
Secteur	Keolis	Keolis
UGT	Keolis	Keolis
Actif testé	1 582 M€	1 813 M€
Base retenue pour la valeur recouvrable	Valeur d'utilité	Valeur d'utilité
	Plan 5 ans	Plan 5 ans
	+ année normative actualisée à l'infini	+ année normative actualisée à l'infini
Source retenue		
Taux d'actualisation (mini - maxi)	5,9% - 6,8%	5,5% - 6,5%
Taux de croissance long terme	1,60%	1,90%

Aucune dépréciation n'a été constatée au 31 décembre. Les tests de sensibilité réalisés sur le taux d'actualisation (± 50 bp) et le taux de croissance long terme (± 50 bp) montrent une variation de ± 377 M€ sur la valeur recouvrable. La même méthode appliquée en 2019 aurait conduit à une variation ± 294 M€ sur la valeur recouvrable. Le test de sensibilité réalisé sur le taux de marge opérationnelle (± 50 bp) montre une variation de ± 464 M€ sur la valeur recouvrable (± 454 M€ en 2019 à méthode équivalente).

4.4.2.3 UGT Gestionnaires d'actifs

Sur 2020, les écarts d'acquisition sont reclassés en actifs destinés à être cédés (197 M€ au 31 décembre 2019).

Le test réalisé, sur la base d'une valeur d'utilité, aboutit à une valeur recouvrable supérieure à la valeur nette comptable.

Les principales hypothèses retenues pour la détermination de la valeur recouvrable sont les suivantes :

	2020	2019
Secteur	Marchandises & Logistique	SNCF Logistiques
UGT	Gestionnaires d'actifs	Gestionnaires d'actifs
Actif testé	1 866 M€	1 812 M€
Base retenue pour la valeur recouvrable	Valeur d'utilité	Valeur d'utilité
	Plan 5 ans	Plan 5 ans
	+ année normative actualisée à l'infini	+ année normative actualisée à l'infini
Source retenue		
Taux d'actualisation (mini - maxi)	3,6% - 4,1%	3,9% - 4,5%
Taux de croissance long terme	2,00%	2,00%

Aucune dépréciation n'a été constatée, la valeur recouvrable étant supérieure à la valeur de l'actif testé. Les tests de sensibilité effectués sur le taux d'actualisation (± 50 bp), le taux de croissance long terme (± 50 bp) ainsi que le taux de marge opérationnelle (± 50 bp) sont de nature à conforter l'analyse réalisée.

4.4.2.4 UGT Eurostar

Sur le total des écarts d'acquisition, 353 M€ (373 M€ au 31 décembre 2019) sont affectés à l'unité génératrice de trésorerie Eurostar qui regroupe tous les métiers de transport de voyageurs transmanche du secteur Voyages SNCF. Par ailleurs, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie affectées à cette UGT s'élèvent à 259 M€ (273 M€ au 31 décembre 2019) et consistent pour l'essentiel en des marques. Un test est réalisé au moins une fois par an sur cette UGT.

Les principales hypothèses retenues pour la détermination de la valeur recouvrable sont les suivantes :

	2020	2019
Secteur	Voyageurs	Voyages SNCF
UGT	Eurostar	Eurostar
Actif testé	1 724 M€	2 031 M€
Base retenue pour la valeur recouvrable	Valeur d'utilité	Valeur d'utilité
	Plan 15 ans	Plan 10 ans
	+ année normative actualisée à l'infini	+ année normative actualisée à l'infini
Source retenue		
Taux d'actualisation (mini - maxi)	7,2% - 8,3%	6,2% - 7,1%
Taux de croissance long terme	1,60%	1,90%

Les prévisions de flux de trésorerie de l'activité utilisées pour apprécier la valeur recouvrable des actifs, ont été approuvées par le Conseil d'Administration du 16 décembre 2020 reposent sur des hypothèses structurantes telles que :

- La continuité d'exploitation d'Eurostar ;
- L'évolution des produits du trafic intégrant une reprise progressive de l'activité après le ralentissement lié à la crise du Covid-19 à partir de mi-mai ;
- Le montant des charges (personnel, achats, ...) qui font l'objet pour certaines d'entre elles de plans de performance ;
- La trajectoire de péages ;
- L'arrivée de la concurrence ferroviaire, dont le positionnement a été décalé de plusieurs années dans le cadre du test de 2020 compte tenu du contexte actuel (crise, évolutions réglementaires, etc...) ;
- Le niveau d'investissement pour le renouvellement de la flotte tenant compte des plans de performance liés à l'optimisation d'utilisation des rames et à l'arrivée de nouveaux matériels et de l'arrivée de la concurrence.

La valeur terminale est calculée en extrapolant le taux cible de marge opérationnelle sur le chiffre d'affaires tel qu'il ressort de la nouvelle trajectoire établie en décembre 2020 et tient compte de l'hypothèse retenue quant au positionnement de l'arrivée de la concurrence ferroviaire.

Ces estimations et ces hypothèses sont effectuées dans un contexte de difficulté d'appréciation des incidences de la crise du Covid-19 et de la reprise de l'activité ainsi que celles des enjeux liés à la concurrence multimodale (aérien notamment low cost), à l'arrivée d'une concurrence ferroviaire, au Brexit (sortie du Royaume-Uni de l'Union Européenne), un accord de commerce et de coopération ayant été signé par la Présidente de la Commission européenne, le Président du Conseil européen et le Premier ministre britannique le 30 décembre 2020 et approuvé par le Parlement britannique. Depuis du 1er janvier 2021, cet accord détermine les règles applicables aux relations entre le Royaume-Uni et l'Union européenne dans un certain nombre de domaines.

Aucune dépréciation n'a été constatée, la valeur recouvrable étant très légèrement supérieure à la valeur de l'actif testé.

Par ailleurs, les tests de sensibilité donnent les résultats suivants :

- Une reprise progressive à partir de l'automne 2021 entraînerait une variation de -83M€ de la valeur recouvrable ;
- Une variation de ± 100 bp du taux de marge opérationnelle sur l'année normative aurait un effet de ± 66 M€ sur la valeur recouvrable (± 130 M€ en 2019) ;
- Une variation de ± 10 M€ des investissements en année normative aurait un effet de ± 50 M€ sur la valeur recouvrable (± 132 M€ en 2019) ;
- Un décalage de 1 an de la date d'entrée de la concurrence sur le marché entraînerait une variation d'environ ± 172 M€ de la valeur recouvrable (± 151 M€ en 2019) ;
- Une variation du taux d'actualisation de ± 25 bp entraînerait une variation de ± 65 M€ de la valeur recouvrable (± 122 M€ en 2019) ;
- Une variation de ± 10 bp du taux de croissance sur l'année normative aurait un effet de ± 10 M€ sur la valeur recouvrable (± 32 M€ en 2019 pour ± 10 bp).

A l'inverse, cette baisse de la marge opérationnelle aurait un effet favorable sur le passif financier relatif à la promesse d'achat consentie par SNCF Voyageurs.

Le passif financier relatif aux promesses d'achat de leurs participations dans Eurostar du consortium CDPQ/Hermès et SNCF irrévocablement consenties par SNCF est évalué sur ces mêmes bases.

4.4.3 UGT présentant des indices de perte ou de reprise de valeur en 2020 et/ou en 2019

4.4.3.1 UGT TGV France et Europe (à l'exclusion d'Eurostar, Thalys et Ouigo España)

Au cours du 2nd semestre 2020, de nouveaux éléments d'évolution conduisent l'activité TGV à revoir sa trajectoire financière, notamment :

- Le repli de l'activité suite aux conséquences de la crise sanitaire liée au Covid-19 et des mesures de confinement décidées par les autorités publiques au cours de l'automne 2020 ;

Les événements cités ci-avant conduisent à une révision à la baisse de la trajectoire financière de l'activité TGV et constituent un indice de perte de valeur.

En conséquence, l'activité TGV a procédé à un test de valeur sur les actifs de l'UGT TGV au 31 décembre.

Les flux de trésorerie utilisés pour déterminer la valeur recouvrable des actifs de cette UGT sont issus du Plan Stratégique Voyages 2020, préparé dans le cadre du plan stratégique du Groupe présenté en conseil d'administration en Octobre 2020, et ajustés pour tenir compte de la révision du budget 2021 et des impacts estimés de la pandémie Covid-19 qui se poursuit.

Les principales hypothèses sont les suivantes :

- Une année dégradée, en particulier au cours du 1er semestre 2021 avec l'hypothèse d'un confinement « allégé » (comparable à celui de novembre 2020) de 6 semaines ;
- Une baisse de la fréquentation de la clientèle « pro » notamment liée à des changements de comportements et aux plans d'économies mis en place par les entreprises.
- Un scénario de reprise progressive de l'activité, avec un niveau d'activité 2019 retrouvé à partir de 2023/2024 tiré par une politique de petits prix ;
- Un plan de productivité sur les capex et opex tenant compte des conséquences de la crise sanitaire ;
- Une date d'arrivée de la concurrence ferroviaire dès mi-juin 2021 ;
- Les hypothèses envisagées correspondent à des trajectoires corroborées par des scénarios macroéconomiques. Ils ont été réalisés afin d'avoir des fourchettes de valorisation suffisamment larges pour conclure sur le risque de dépréciation.

En effet, compte tenu des incertitudes concernant les projections futures, plusieurs scénarios ont été élaborés envisageant des rythmes de reprise d'activité différenciés. Un scénario principal tel que décrit ci-dessus, et deux scénarios alternatifs anticipant ou différant le rythme de retour de la clientèle "pro". Les scénarios ont été pondérés et le résultat du test n'a pas conduit l'activité TGV à enregistrer de perte de valeur dans les comptes annuels.

Les autres éléments méthodologiques pour déterminer la valeur recouvrable au 31 décembre 2020 sont rappelés ci-après :

2020	
Secteur	Voyageurs
UGT	TGV France et Europe (à l'exclusion d' Eurostar, Thalys et Ouigo España)
Actif testé	5 641 M€
Base retenue pour la valeur recouvrable	Valeur d'utilité
Source retenue	Plan 10 ans + année normative actualisée à l'infini
Taux d'actualisation (mini – maxi)	6,7% - 7,7 %
Taux de croissance long terme	1,60%

La valeur d'utilité est proche de la valeur nette comptable des actifs.

Les analyses de sensibilité réalisées dans le cadre du test ressortent de la façon suivante :

- Une variation de +/- 50 pb du taux d'actualisation représente une variation de +/- 0.7 Md€ de valeur recouvrable ;
- Une variation de +/- 10 pb du taux de croissance long terme représente une variation de +/- 0.1 Md€ de valeur recouvrable ;
- Une variation de +/- 50 pb de marge opérationnelle représente une variation de +/- 0.3 Md€ de valeur recouvrable.
- Une variation d'un an du rythme de retour de la clientèle « Pro » représente une variation de +/- 0.4 Md€ de la valeur recouvrable.

4.4.3.2 UGT Gares & Connexions

La crise sanitaire actuelle (Covid 19) constitue un indice de perte de valeur pour l'entreprise et a conduit la Direction à réaliser un test de valeur. Cependant la trajectoire financière amendée permet de confirmer les valeurs nettes comptables des actifs de SNCF Gares & Connexions à fin décembre 2020.

Le test de valeur est réalisé au 31 décembre 2020 à partir des flux de trésorerie du nouveau plan d'affaires réajusté dans le cadre du nouveau plan stratégique du Groupe SNCF, qui intègrent notamment :

- Les effets périmètre liés à la réforme ferroviaire (Cf. périmètre apporté par SNCF Réseau).
- Les effets de la crise Covid sur la réprévision 2020 et sur le plan d'affaires (surcoûts d'investissements et diminution à court et moyen-terme des recettes de concessions en lien avec la diminution de fréquentation des commerces en gare).
- Certains efforts de productivité portant sur la trajectoire d'Opex et de Capex, pour contenir les impacts financiers liés à la grève de fin 2019 et à la crise Covid.

Cette trajectoire financière amendée permet de confirmer les valeurs nettes comptables des actifs de l'UGT Gares & Connexions à fin décembre 2020.

Les hypothèses de détermination de la valeur d'utilité sont reprises ci-après :

2020	
Secteur	SNCF Gares & Connexions
UGT	Gares & Connexions
Actif testé	2 909 M€
Base retenue pour la valeur recouvrable	Valeur d'utilité
Source retenue	Plan 10 ans + année normative actualisée à l'infini
Taux d'actualisation (mini – maxi)	4,4% - 5,2 %
Taux de croissance long terme	1,60%

La valeur d'utilité est proche de la valeur nette comptable des actifs.

4.4.3.3 UGT Intercités et UGT Direction Affrètement Voyageurs (DAV)

La convention d'exploitation signée le 27 février 2017 et couvrant la période 2016-2020 arrive à son terme au 31 décembre 2020.

Pour l'année 2021 et au-delà, les négociations pour la mise en place d'une nouvelle convention d'exploitation n'ont pas encore abouti ; à ce stade, une prolongation d'un an serait à l'étude.

En conséquence, le test de valeur des actifs se fonde à ce stade sur la convention 2016-2020 et sa trajectoire financière annexée, qui, en cas d'arrêt de la convention :

- prévoit un principe de garantie et d'indemnisation par l'État des investissements sur le matériel roulant réalisés à compter de 2011;
- ne prévoit pas de clause de garantie et d'indemnisation de la valeur des investissements en matériel roulant antérieurs à 2011;
- ne prévoit pas d'indemnisation au titre du composant amiante;
- ne prévoit pas d'indemnisation au titre de la VNC des autres actifs (cf. installation fixes).

- La convention prévoit le financement des flux annuels d'amortissements des installations fixes par le biais de la contribution d'exploitation,
- Les articles de la convention ne prévoient pas d'indemnisation au titre de la Valeur Nette Comptable des Installations Fixes portées par Intercités. Ce principe de non-indemnisation est légitimé par le fait que les investissements peuvent bénéficier à d'autres Autorités Organisatrices ou Entreprises Ferroviaires.

Au 31 décembre 2020, la dégradation d'activité induite par la crise sanitaire COVID 19, le manque de visibilité sur la trajectoire post 2020 conduisent à conserver une dépréciation équivalente à la VNC des actifs non couverts par la convention à la clôture.

A la clôture de décembre 2020, Intercités a également comptabilisé dans ses comptes une perte de valeur de 40,5 M€, montant reflétant la valeur estimée des Actifs des Installations Fixes portés par la division ISM à fin 2021. Ces Actifs portés par la division ISM n'avaient jusqu'alors pas fait l'objet d'une écriture de dépréciation.

A fin 2020, l'intégralité des Actifs IF (hors Actifs IF typés IFRS16) se trouve dépréciée. De même, au niveau des Actifs MR, tous les actifs MR hors MR codifiés IFRIC12

(garantis par la convention) se trouvent être dépréciés à 100%.

Compte tenu de la fin de la convention d'exploitation au 31/12/2020 et de l'absence d'une trajectoire financière disponible pour l'exercice 2021, aucun test de perte de valeur sur la valeur des actifs nets n'a été réalisé en 2020.

2020	
Secteur	Intercités
UGT	Intercités
Actif testé	Pas d'actif testé
Base retenue pour la valeur recouvrable	Valeur d'utilité
Source retenue	Convention 2016-2020
Taux d'actualisation (mini - maxi)	5,2% - 6,0%
Taux de croissance long terme	Non applicable

4.4.3.4 UGT Infrastructure

Le test de valeur sur les actifs de l'UGT Infrastructure, réalisé dans le cadre de la clôture au 31 décembre 2015, avait conduit à les déprécier de 9,6 Md€ sur la base d'une trajectoire financière approuvée par le Conseil d'administration de SNCF Réseau du 9 mars 2015, qui considérait alors que la trajectoire financière ainsi élaborée représentait la meilleure estimation des perspectives d'activité pour les 15 ans à venir.

L'adoption le 14 juin 2018 de la loi d'habilitation pour un nouveau pacte ferroviaire, de même que diverses déclarations du gouvernement, concernant notamment une évolution des modalités d'indexation des péages de SNCF Réseau, avaient constitué de nouveaux indices de variation de valeur. En conséquence un nouveau test avait été réalisé dans le cadre de l'arrêté des comptes semestriels 2018, sur la base des informations issues du cadre de référence de la trajectoire économique et financière du Groupe Public Ferroviaire et de sa déclinaison pour SNCF Réseau, présentée pour information au Conseil d'administration du 25 juillet 2018. Ce test avait conduit à la comptabilisation d'une dépréciation complémentaire de 3,4 Md€.

En 2019, les évolutions réglementaires suivantes constituaient des indices de variation de valeur :

- La publication en septembre 2019 des modalités de mise en œuvre de la loi Didier promulguée le 7 juillet 2014, relative au partage des responsabilités et des charges financières concernant l'entretien des ouvrages d'art ;
- L'interdiction programmée de l'utilisation du glyphosate annoncée par le gouvernement, illustrée par la loi Egalim du 30 octobre 2018, concernant le domaine de l'agriculture, et la mise en place en 2019 d'une mission parlementaire en charge de la stratégie de la sortie totale du glyphosate. La mise en œuvre de cette évolution réglementaire a été confirmée par le Président de SNCF pour mettre fin à l'utilisation du glyphosate en 2021.

Le périmètre du test de l'UGT Infrastructure a été adapté aux opérations de transferts d'actifs réalisées au 1er janvier 2020 dans le cadre de la réforme ferroviaire. Le test de valeur de l'UGT Infrastructure a été réalisé hors actifs gares transférés au 1er janvier 2020 représentant une valeur nette comptable de 0,9 Md€ (à la date de transfert). Les tests de valeur réalisés avaient permis de confirmer au 31 décembre 2019 les valeurs nettes comptables des actifs

de l'UGT Infrastructure d'une part, des actifs gares transférés d'autre part, compte tenu des dépréciations précédemment comptabilisées. Il avait été toutefois précisé que la valeur recouvrable dépendait notamment de la mise en œuvre par l'Etat de l'ensemble des moyens et engagements nécessaires pour la soutenir ainsi que de la capacité de l'entreprise à atteindre ses plans de productivité.

En 2020, les impacts de la crise sanitaire COVID 19 (cf. paragraphe 2.3) sur les comptes de la S.A. SNCF Réseau (baisse des péages, niveau des ressources du fonds de concours de l'Etat provenant de la société nationale SNCF, décalages et surcoûts travaux...) ont été identifiés comme des indices de variation de valeur.

Un test de valeur a donc été réalisé au 31 décembre 2020 à partir des flux de trésorerie de la trajectoire financière du nouveau plan stratégique du Groupe SNCF. Ce plan stratégique a été présenté au Conseil d'administration de la SA SNCF le 8 octobre 2020. Il reprend et actualise les éléments déjà présentés en Conseil d'administration de la SA SNCF le 24 juin 2020. Il intègre les conséquences, d'un point de vue stratégique, des annonces de l'Etat formulées en septembre 2020 sur le soutien à la SNCF et au secteur ferroviaire plus largement. La trajectoire financière retenue pour le test intègre également les effets de la situation économique et sanitaire évalués au 31 décembre 2020 par la Direction de SNCF Réseau.

Cette trajectoire financière représente la meilleure évaluation partant des hypothèses connues à date. Elle pourra évoluer dans les mois à venir en fonction des discussions qui se poursuivent avec l'Etat au titre de l'actualisation du contrat de performance de SNCF Réseau.

Les grandes orientations de cette trajectoire financière sont les suivantes :

- Prise en compte d'un scénario macro-économique de reprise progressive de l'activité à partir de 2021, suite au fort ralentissement du chiffre d'affaires observé en 2020 ;
- Ouverture progressive à la concurrence des trafics voyageurs ;
- Alignement des volumes et des tarifs des redevances d'infrastructure sur le plan stratégique du groupe SNCF ;
- Maintien d'un niveau d'investissements nécessaires à la restauration de la consistance du réseau conforme au pacte ferroviaire ;
- Révision de la trajectoire de subventions de régénération perçues via le fonds de concours de l'Etat, en intégrant les subventions provenant du plan de relance de l'Etat pour 4,05 milliards d'euros à partir de 2021 (cf. paragraphe 2.4) ;
- Equilibre des cash-flows en 2024 et niveau d'endettement égal à six fois la marge opérationnelle en 2026, conformément aux engagements du pacte ferroviaire.

Les hypothèses clés du test concernent le niveau des péages, le niveau de productivité, le niveau des investissements, ainsi que les concours publics.

- Concernant le niveau des péages :

L'augmentation des péages TGV et fret a été limitée à l'indice IPC en remplacement de l'indexation prévue dans le dernier contrat de performance et parallèlement l'indexation des tarifs de péages conventionnés, soit les redevances d'accès TER et TET, a été dans un premier

temps maintenue conformément au contrat de performance en cours et à la réglementation applicable.

L'ART a rendu le 06 février 2020 un avis défavorable concernant l'indexation de la tarification des activités conventionnées (TER et Transilien) au titre de l'horaire de service 2021-2023, tarification publiée le 13 décembre 2019. SNCF Réseau a publié un nouveau projet de tarification des sillons le 5 juin 2020, qui a fait l'objet d'un avis défavorable le 30 juillet 2020. Pour 2021, il est prévu l'application de la tarification selon la loi, sur la base de la dernière tarification validée indexée de l'inflation, cette nouvelle tarification a été publiée le 10 septembre 2020.

Suite à l'avis du Conseil d'État rendu le 27 novembre 2020 sur le recours exercé par SNCF Réseau sur l'indexation de la tarification 2020 des activités conventionnées (hors TET), un nouvel avis de l'ART a été rendu le 28 janvier 2021 avec une évolution tarifaire 2020 plafonnée à +1,8% contre 2,4% demandé. Cet avis est conforme aux principes de facturation et de comptabilisation retenus dans les comptes 2020.

Le projet de tarification 2022-2023 a été publié le 11 décembre 2020 sur lequel l'ART a rendu un avis favorable le 9 février 2021. A compter de 2024, l'indexation des tarifs de péages conventionnés a été maintenue au niveau qui figurait dans le dernier contrat de performance à hauteur de 3,6% par an.

Par ailleurs, le mécanisme de compensation par l'Etat de l'activité fret, dont le montant est révisé annuellement pour prendre en compte l'évolution de l'indexation et le passage au nouveau modèle du coût directement imputable (CDI) à compter de la tarification 2019, est présumé maintenu.

Enfin, les prévisions de trafic à 10 ans concernant les activités voyageurs et fret ont été faites dans le cadre du Groupe SNCF assurant leur réciprocité avec les entités concernées.

– Concernant le niveau de productivité :

Un effort de productivité conforme aux engagements pris à l'occasion du pacte ferroviaire, de 1,6 Md€ courants entre 2017 et 2026.

Cette productivité contribue à atteindre un taux de rentabilité normatif de 48 % (Ebitda / CA) en 2030 et tel que pris en compte dans le calcul de la valeur terminale.

– Concernant le niveau des investissements :

Des investissements de régénération additionnels par rapport au test réalisé fin 2019 de l'ordre de 2 Md€ sur la période testée ont été pris en compte. Ces investissements permettent de confirmer la qualité d'un réseau régénéré à l'horizon 2030.

Une montée progressive des financements par des tiers des dépenses de sécurité et d'accessibilité hors IDF devrait par ailleurs permettre leur financement à 100% à partir de 2024.

– Concernant les concours publics :

Les subventions d'investissement issues de l'affectation par l'Etat de tout ou partie des dividendes perçus de la société nationale SNCF sur le résultat de ses filiales et complétés le cas échéant par la rétrocession d'une quote-part de produit de l'intégration fiscale du Groupe Public Unifié (GPU) ont été revues à la baisse par rapport au test réalisé fin 2019 pour un montant de l'ordre de 1,5 Md€. La chronique des montants de ces subventions d'investissement de régénération est basée sur la trajectoire économique et financière du Groupe SNCF et sur sa capacité distributive. Le montant normatif de ces

subventions d'investissement est évalué à 0,99 Md€ à partir de 2030.

Les subventions d'investissement consécutives à la mise en œuvre du plan de relance du ferroviaire, qui seront versées par le fonds de concours de l'Etat, portent sur un montant de 4,05 Md€. Ces subventions seront affectées au financement des investissements de régénération du réseau.

Les mesures relatives au nouveau régime de retraite et plus largement au nouveau cadre social issu des accords de branche pour l'activité ferroviaire sont toujours en cours de négociation à la date d'arrêt des comptes et en conséquence, n'ont pu être modélisées.

Les autres éléments méthodologiques retenus dans le calcul de la valeur recouvrable au 31 décembre 2020 sont rappelés ci-après :

– La méthodologie retenue est identique à celle appliquée lors du précédent test de valeur réalisé en 2019 ;

– Les flux prévisionnels actualisés sont calculés sur les années de la nouvelle trajectoire économique 2021-2030, mis à jour des nouveaux éléments d'information disponibles, prolongés jusqu'en 2030, qui demeure l'année normative, le réseau étant alors considéré comme stabilisé à un niveau de performance ou de régénération permettant d'optimiser le montant de la maintenance ;

– S'agissant de la concession SEA, les flux prévisionnels retenus tiennent compte de la reprise de l'exploitation de la ligne à l'issue de la phase d'exploitation par le concessionnaire, soit à compter de 2061 ;

– La valeur terminale, qui représente 84% de la valeur recouvrable, est calculée en projetant à l'infini avec un taux de croissance à long terme de 1,6% les valeurs de l'année normative 2030 ;

– Les flux de trésorerie projetés sont après IS, l'IS retenu étant un IS théorique aux taux connus aux différentes dates et appliqué au résultat opérationnel courant prévisionnel ;

– Les flux de trésorerie futurs ont été actualisés à un taux de 5,6 % (vs. 5,15% au 31 décembre 2019).

Les estimations et hypothèses utilisées dans le cadre de ce test sont établies dans un contexte d'incertitudes liées à la durée de la crise et de difficulté d'appréciation des incidences des enjeux liés à la concurrence, à l'évolution des plans de transports et du marché. La réalité ainsi que certaines hypothèses futures pourraient diverger de manière sensible des estimations retenues au 31 décembre 2020.

La valeur nette comptable des actifs de l'UGT Infrastructure s'élève au 31/12/2020 à 32,9 Md€ contre 31,6 Mds € au 31/12/2019. Ces actifs recouvrent les lignes en service ainsi que les travaux de régénération en cours. La valeur recouvrable issue du test réalisé au 31 décembre 2020 est proche de cette valeur nette comptable.

Les autres immobilisations en cours (2,1 Md€ au 31 décembre 2020 contre 1,9 Md€ au 31 décembre 2019) concernent des investissements de capacité en cours de développement dont la valeur est analysée distinctement dans le cadre d'une revue spécifique.

Les analyses de sensibilité réalisées dans le cadre du test ressortent de la façon suivante :

	2020	2019
Secteur	SNCF Réseau	SNCF Réseau
UGT	Infrastructure	Infrastructure
Actif testé	32,9 Mds€	31,6 Mds€
Base retenue pour la valeur recouvrable	Valeur d'utilité	Valeur d'utilité
Source retenue	Contrat de performance prolongé jusqu'en 2030 + année normative actualisée à l'infini	Contrat de performance prolongé jusqu'en 2030+ année normative actualisée à l'infini
Taux d'actualisation (mini - maxi)	5,0% - 5,9 %	5,05 % - 5,15 %
Taux de croissance long terme	1,60%	1,70%

– Une variation de +/- 10 points de base du taux d'actualisation représente une variation de -/+1 Md€ de valeur recouvrable.

– Une variation de +/- 10 points de base du taux de croissance à l'infini entraîne une variation de + 0,7 Md€.

– Une variation de +/- 100 M€ de dépenses nettes de régénération annuelles représente une variation de +/- 1,9 Mds € de la valeur recouvrable. Cette valeur est fournie à titre indicatif car, au-delà d'un certain seuil, l'impact de l'évolution des dépenses de renouvellement sur la valeur recouvrable des actifs n'est pas linéaire et ces impacts peuvent être significatifs sur le coût de la maintenance, le trafic et donc les péages.

– Une variation de +/- 100 M€ par an des péages ou des concours de l'Etat représente une variation de +/- 1,7 Md€ de la valeur recouvrable.

4.5 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Variation des stocks et encours	-30	94
Variation des créances d'exploitation (hors cessions de titres et BFR d'investissement)	-476	331
Variation des dettes d'exploitation (hors BFR d'investissement et passifs liés aux immobilisations hors IFRIC 12)	478	256
Incidence de la variation du BFR dans l'état des flux de trésorerie consolidés	983	-170

La baisse des créances d'exploitation s'explique principalement par la titrisation du CICE sur l'exercice 2020 (cf. note 9.2.2 sur les EHB). La hausse des dettes d'exploitation est essentiellement due aux dettes fiscales avec notamment la mise en place de TVA collectée sur le nouveau contrat Transilien.

4.5.1 Stocks et en-cours

Les stocks sont évalués au coût de revient ou à leur valeur nette de réalisation si celle-ci est inférieure. Le coût de revient correspond au coût d'acquisition ou au coût de production. Ce dernier incorpore les charges directes et indirectes de production.

Les stocks sont valorisés selon la méthode du coût unitaire moyen pondéré.

Les stocks font l'objet d'une dépréciation en fonction de leur rotation, nature, ancienneté et durée de vie.

Au 31 décembre 2020, les stocks se décomposent comme suit :

En millions d'Euros	31/12/2020			31/12/2019		Variation
	Brut	Dépréciation	Net	Net		
Matières premières	1 109	-150	959	979	-20	
Produits finis	307	0	307	340	-33	
Encours de production	50	-28	22	42	-20	
Stocks et en-cours	1 465	-177	1 288	1 361	-73	

Les variations des dépréciations de stocks s'analysent comme suit :

En millions d'Euros	31/12/2019	Dotations	Reprises	Reclassements	Variations de périmètre	31/12/2020
Matières premières et fournitures - dépréciation	-143	-62	54	1	0	-150
Produits finis - dépréciation	0	0	0	0	0	0
Encours de production - dépréciation	-10	-22	5	0	0	-28
Dépréciations de stocks	-153	-84	58	1	0	-177

4.5.2 Créances d'exploitation

Lors de leur émission, les créances sont comptabilisées à leur valeur nominale, à l'exception des créances dont l'échéance est supérieure à un an, qui sont actualisées si l'effet de l'actualisation est significatif.

Les créances d'exploitation sont soumises au modèle de dépréciation pour pertes attendues au sens de la norme IFRS 9, évaluées par le Groupe selon l'approche simplifiée, qui consiste à estimer ces pertes sur la durée de vie des créances concernées. L'estimation se base sur le rapport entre les pertes sur créances irrécouvrables et le chiffre

d'affaires comptabilisé sur un horizon de cinq ans, reflétant un cycle d'exploitation normal des activités du Groupe.

Par ailleurs, une dépréciation est constituée lorsqu'un risque de non recouvrement apparaît (importants retards de paiement, litiges, contentieux, procédures collectives...). Cette dépréciation est fondée sur une appréciation individuelle ou statistique de ce risque de non recouvrement déterminée sur la base de données historiques.

Les créances d'exploitation se décomposent comme suit :

en millions d'euros	31/12/2020			31/12/2019	
	Brut	Dépréciation	Net	Net	Variation
Clients et comptes rattachés	3 766	-186	3 580	3 667	-86
Créances sur l'État et les collectivités	2 470	0	2 470	2 484	-14
Autres créances d'exploitation	3 788	-17	3 771	4 283	-512
Créances de BFR d'investissement et cession de titres	97	0	97	60	36
Dérivés actifs sur matières premières et change sur opérations commerciales	6	0	6	1	5
Montant net des créances d'exploitation	10 126	-203	9 924	10 496	-572

Les dépréciations des créances clients et des autres créances d'exploitation ont varié comme suit sur 2020 et 2019 :

En millions d'euros	31/12/2019	Dotations	Reprises	Reclassements	Variations de périmètre	Change et autres	31/12/2020
Clients et comptes rattachés - dépréciation	-167	-93	66	5	1	2	-186
Autres créances d'exploitation - dépréciation	-26	-3	12	0	0	0	-17
Total	-194	-96	78	5	1	2	-203

En millions d'euros	31/12/2018	Dotations	Reprises	Reclassements	Variations de périmètre	Change et autres	31/12/2019
Clients et comptes rattachés - dépréciation	-143	-82	59	-1	0	0	-167
Autres créances d'exploitation - dépréciation	-22	-6	2	0	0	0	-26
Total	-165	-88	61	-1	0	0	-194

Par son activité, le Groupe est peu exposé au risque de crédit. Les ventes de billets se font au comptant avec les voyageurs. Le Groupe a par ailleurs un nombre important de relations avec des clients du domaine public (collectivités territoriales, RATP, Île de France Mobilités (ex STIF), Armée...). Dans l'activité SNCF Logistics, la dépendance aux clients est réduite par le nombre de ces derniers. Par ailleurs, dans l'exercice de ses activités de transporteur et/ou de commissionnaire, le Groupe dispose d'un droit de rétention sur les marchandises qui lui sont confiées, ce qui réduit les risques encourus pour non-paiement des prestations. Enfin, en fonction de

l'appréciation du risque de crédit du client, des modalités de paiement avant transport peuvent être convenues pour limiter le risque de non-paiement.

Bien que les créances puissent être échues avec ces clients, le Groupe considère qu'elles n'ont pas de raison d'être dépréciées en l'absence d'autres éléments mettant en évidence un risque de non recouvrement. Les créances sont dépréciées lorsque le Groupe est en contentieux avec un client ou lorsque la capacité à recouvrer le montant de la créance est altérée.

Les créances clients échues non dépréciées se détaillent de la façon suivante (en valeur brute) :

31/12/2020 En millions d'euros	Non échus	Dépréciés	Echus non dépréciés				Total
			< 3 mois	De 4 à 6 mois	De 7 à 12 mois	> 12 mois	
Clients et comptes rattachés	2 572	425	365	82	180	142	3 766
Total	2 572	425	365	82	180	142	3 766

31/12/2019 En millions d'euros	Non échus	Dépréciés	Echus non dépréciés				Total
			< 3 mois	De 4 à 6 mois	De 7 à 12 mois	> 12 mois	
Clients et comptes rattachés	2 708	544	166	125	58	233	3 834
Total	2 708	544	166	125	58	233	3 834

4.5.3 Dettes d'exploitation et autres comptes créditeurs

Les dettes d'exploitation incluent les paiements à effectuer à des tiers au titre des activités opérationnelles (dettes fournisseurs, sociales, sur impôts et taxes...) et sur acquisition d'actifs.

Lors de leur émission, les dettes sont comptabilisées à leur valeur nominale, à l'exception des dettes dont l'échéance est supérieure à un an, qui sont actualisées si l'effet de l'actualisation est significatif.

Les dettes d'exploitation se répartissent comme suit :

en millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019	Variation
Fournisseurs et comptes rattachés	7 110	6 770	340
<i>dont dettes sur acquisitions d'immobilisations</i>	<i>1 353</i>	<i>987</i>	<i>367</i>
Avances et acomptes reçus sur commande	983	520	462
<i>dont avances reçues sur cessions d'immobilisations</i>	<i>653</i>	<i>295</i>	<i>358</i>
Dettes sociales	2 414	2 499	-85
Dettes sur l'État et les collectivités	1 977	1 707	270
Autres dettes d'exploitation	2 896	744	2 152
Produits constatés d'avance	1 953	2 186	-233
Dérivés passifs sur matières premières et change sur opérations commerciales	10	2	8
Total des dettes d'exploitation	17 343	14 429	2 913

Pour les passifs liés aux immobilisations de concession hors champ IFRIC 12 voir note 4.2.4.

La hausse des autres dettes d'exploitation de 2 152M€ est principalement liée aux subventions appelées d'avance de l'infrastructure.

4.5.4 Actifs et passifs sur contrats clients

Les actifs sur contrats représentent un droit conditionnel à recevoir une rémunération au titre de biens ou services déjà transférés au client. Ils sont reclassés en créances clients dès lors que le droit à paiement devient inconditionnel, c'est-à-dire qu'il n'est plus soumis à d'autres conditions que le passage du temps. Ils sont comptabilisés parmi les créances d'exploitation.

Les passifs sur contrats correspondent au cash reçu du client, ou au droit à paiement déjà acquis, au titre de prestations de services non encore exécutées et non encore reconnues en chiffre d'affaires. Ils sont comptabilisés parmi les dettes d'exploitation.

Les principaux actifs sur contrats identifiés au niveau du Groupe concernent :

- Les factures à établir liées aux contrats conclus avec les clients, et qui représentent la différence entre le chiffre d'affaires facturé et le chiffre d'affaires à reconnaître selon l'avancement des coûts ou la prestation réalisée ;

- Les autres actifs sur contrats, correspondant pour l'essentiel à des contreparties variables au profit du Groupe, mises en jeu dans le cadre de contrats clients.

Pour ce qui concerne les passifs sur contrats, ils comprennent :

- Les avances et acomptes reçus au titre des commandes faites par les clients ;

- Les programmes de fidélité clients, valorisés et comptabilisés à la juste valeur du coût du point non consommé, et comptabilisés parmi les produits constatés d'avance contre une diminution du chiffre d'affaires. Ces passifs sur contrat sont repris par résultat en chiffre d'affaires au fur et à mesure que ces points sont utilisés par les clients ;

- Les produits constatés d'avance relatifs aux titres de transport émis dont le prix est encaissé au cours de la période mais qui sont utilisés pour une prestation de transport attendue sur les périodes ultérieures ;

- Les produits constatés d'avance liés aux contrats clients reconnus en chiffre d'affaires en continu, selon la méthode

de l'avancement, ainsi que tout autre produit constaté d'avance au titre d'un contrat conclu avec les clients;

– Les autres passifs sur contrat, comprenant les bons de voyage émis en compensation d'une situation perturbée, et toute autre contrepartie variable au profit des clients.

La réconciliation des soldes des actifs et passifs sur contrats au titre de la période se présente ainsi :

En millions d'euros	31/12/2019	Augmentation	Diminution	Variation de périmètre	Change et autres	31/12/2020
Factures à établir	644	1 044	-795	0	-8	886
Autres actifs sur contrats clients	20	8	-12	0	0	16
Actifs sur contrats	665	1 052	-807	0	-8	902
Avances et acomptes reçus sur contrats clients	224	200	-84	0	-4	336
Produits constatés d'avance au titre des contrats clients	1 641	761	-935	0	9	1 477
Autres passifs sur contrats clients	545	343	-416	0	0	472
Passifs sur contrats	2 410	1 305	-1 435	0	5	2 285

La réconciliation des soldes des actifs et passifs sur contrats au titre de la période comparative se présente ainsi :

En millions d'euros	31/12/2018	Augmentation	Diminution	Variation de périmètre	Change et autres	31/12/2019
Factures à établir	437	956	-748	-3	2	644
Autres actifs sur contrats clients	18	5	-2	0	0	20
Actifs sur contrats	455	961	-750	-3	2	665
Avances et acomptes reçus sur contrats clients	187	146	-109	0	0	224
Produits constatés d'avance au titre des contrats clients	1 968	1 482	-1 850	-3	44	1 641
Autres passifs sur contrats clients	423	286	-162	-2	0	545
Passifs sur contrats	2 579	1 913	-2 121	-5	45	2 410

4.6 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Des provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice, il existe une obligation du Groupe à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé dont le règlement devrait se traduire par une sortie de ressources sans contrepartie pour le Groupe.

Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire ou contractuel. Elle peut également découler de pratiques du Groupe ou d'engagements externes ayant créé une attente légitime des tiers concernés sur le fait que le Groupe assumera certaines responsabilités.

L'estimation du montant figurant en provisions correspond à la sortie de ressources qu'il est probable que le Groupe doit supporter pour éteindre son obligation. Si aucune évaluation fiable de ce montant ne peut être réalisée, aucune provision n'est comptabilisée. Une information en annexe est alors fournie.

Les provisions sont actualisées lorsque l'effet de la valeur temps de l'argent est jugé significatif. Le taux d'actualisation utilisé est déterminé par référence à un taux de marché à la date de clôture fondé sur les obligations d'entreprises de première catégorie et de maturité comparable à l'échéance estimée de la provision. La référence retenue est Bloomberg AA pour la zone Euro.

Les passifs éventuels correspondent à des obligations potentielles résultant d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle du Groupe ou des obligations probables pour lesquelles la sortie de ressources ne l'est pas. A l'exception de ceux éventuellement reconnus dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés. Quand il en existe, ils font l'objet d'une information dans la note sur les engagements hors bilan.

Les provisions pour risques et charges ont évolué comme suit :

<i>en millions d'euros</i>	01/01/2020	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice (utilisées)	Reprises de l'exercice (non utilisées)	Autres variations	31/12/2020	dont courant	dont non courant
Litiges et risques contractuels	230	219	-48	-48	-4	348	65	283
Risques fiscaux, sociaux et douaniers	151	69	-39	-43	-1	136	35	101
Risques environnementaux	781	90	-40	-49	14	796	0	795
Coûts de restructuration	10	45	-5	-3	0	47	6	40
Autres	252	86	-51	-42	-8	236	44	192
Total provisions	1 423	508	-184	-185	-1	1 562	150	1 412

4.6.1 Provisions pour risques environnementaux

Ces provisions couvrent les charges liées à la protection de l'environnement, à la remise en état des sites et au démantèlement du matériel. Les principales provisions concernent les risques suivants :

- Risque au titre de la responsabilité juridique du Groupe relative à l'amiante et au désamiantage :

Une obligation de désamiantage du matériel roulant démantelé pèse sur le groupe, ainsi que dans certains cas une obligation de désamiantage des bâtiments. Au titre du matériel contenant de l'amiante, cette obligation est actuelle dès la détection de l'amiante. Toute révision à la hausse de la provision pour démantèlement est comptabilisée en contrepartie d'une augmentation de la valeur du matériel à l'actif du bilan pour les matériels non totalement amortis et en résultat pour les matériels arrivés à la fin de leur durée d'utilité. Une perte de valeur est constatée lorsque la nouvelle valeur comptable de l'actif dépasse sa valeur recouvrable. Le coût de démantèlement est amorti sur la durée restante d'utilisation du bien. En cas de diminution de la sortie probable de ressources estimée, la provision est reprise en contrepartie de l'actif correspondant et en résultat pour la partie excédant la valeur nette comptable de cet actif. La provision s'éteint progressivement en résultat au fur et à mesure de la réalisation des travaux de démantèlement.

- Charge de dépollution et destruction des traverses créosotées :

Une obligation de destruction des traverses créosotées du réseau dans des installations classées résulte d'un engagement pris par SNCF Réseau. L'obligation à ce titre a été reconnue intégralement au passif et actualisée en fonction de la programmation des déposes des traverses en bois.

Les risques environnementaux provisionnés concernent principalement les éléments suivants à la clôture :

- coûts liés à l'amiante: 635 M€ (622 M€ en 2019).

- coûts de traitement des traverses créosotées : 97 M€ (92 M€ en 2019).

- coûts de dépollution des sites: 52 M€ (54 M€ en 2019),

L'augmentation de la provision relative aux coûts liés à l'amiante s'explique à hauteur de 12 M€ par la réévaluation des coûts de démantèlement du matériel roulant amianté. Elle correspond à hauteur de 17 M€ comptabilisés en « Autres variations » à une augmentation du composant démantèlement du matériel ferroviaire immobilisé et à hauteur de 5 M€ à une reprise en résultat

opérationnel courant constatée en « Variation nette des provisions ». Cette augmentation de la provision s'explique essentiellement par l'augmentation du coût de traitement prévisionnel.

Les provisions relatives au désamiantage du matériel roulant et à la dépose des traverses créosotées sont actualisées. L'effet temps a généré une charge financière de 11 M€ sur l'exercice 2020.

4.6.2 Provisions pour litiges et risques contractuels

La provision pour litiges et risques contractuels comprend notamment les risques liés à des contentieux juridiques et à des dénouements de contrats, ainsi que les risques contractuels.

4.6.2.1 Litiges

Le Groupe est impliqué dans plusieurs procédures juridiques et contentieuses non résolues dans le cadre de ses activités courantes.

Ces litiges sont provisionnés en fonction d'une estimation du risque encouru et de sa probabilité de réalisation. Les reprises non utilisées proviennent principalement de l'extinction des risques liés à des litiges existants ou de l'ajustement de leur évaluation.

Litiges résolus

La provision constituée depuis 2016 en conséquence d'un litige né d'une réclamation tarifaire de la Région PACA a été reprise en totalité à la suite de la signature d'un protocole d'accord avec la Région PACA en Assemblée Plénière le 18 décembre 2020.

Litiges en cours

- Préjudice d'anxiété amiante

Des agents ou ex-agents de SNCF Mobilités ont engagé des procédures contentieuses afin de faire reconnaître un préjudice d'anxiété pour exposition à l'amiante. Il s'agit, pour ces agents, d'obtenir réparation du préjudice résultant de leur situation d'inquiétude permanente face au risque de développer à tout moment une maladie professionnelle liée à l'amiante.

La provision comptabilisée à ce titre dans les comptes consolidés annuels au 31 décembre 2019 a fait l'objet d'une dotation complémentaire de 2 M€ au 31 décembre 2020.

- Litige prud'homal - ITIREMIA

Des salariés d'ITIREMIA ont saisi le Conseil de prud'hommes de Bobigny aux fins d'obtenir la

condamnation solidaire de SNCF Mobilités, SNCF Participations et ITIREMIA au paiement de dommages intérêts pour prêt de main d'œuvre illicite, la requalification de leur contrat de travail en "contrat de travail SNCF" et un "reliquat de salaire relatif au statut collectif des salariés de SNCF". Le jugement reste en attente.

– Accident Eckwersheim LGV

Le 14 novembre 2015, le déraillement d'une rame d'essai d'un TGV a fait 11 victimes et 42 blessés, à Eckwersheim en Alsace, sur la future ligne nouvelle Est Européenne.

Une provision au titre de la franchise « responsabilité civile » est constatée dans les comptes depuis l'accident.

– Déraillement à Culoz

Le 24 juillet 2006, un train travaux, composé de plusieurs éléments, pour partie appartenant à SNCF et à la société ETF, a déraillé au niveau du pont du Rhône entre CULOZ et VIONS. Un partage des rôles et responsabilités dans l'agrément du train travaux doit être établi entre SNCF, le constructeur et concepteur du train et le propriétaire. Il est envisageable de retenir une part de responsabilité pour la SNCF. La procédure est toujours en cours.

– Tunnel des Montets

Le 20 février 2012, SNCF Réseau (ex RFF) a confié au groupement SPIE Batignolles TPCI, SOTRABAS, CEGELEC CENTRE EST, SPIE Batignolles ENERGIE FONTELEC et BG INGENIEURS CONSEILS un marché de conception réalisation pour la rénovation du Tunnel des Montets.

Lors de l'exécution de ce marché, le concepteur a émis des réclamations liées au décompte de travaux suite aux travaux engagés dans le cadre de la rénovation du tunnel.

Malgré des échanges en vue de solder par un protocole le dit marché, le groupement a engagé un contentieux et déposé le 23 octobre 2015, une requête introductive d'instance pour arrêter le solde du marché. La procédure est toujours en cours.

Nouveaux litiges

– LGV Bretagne Pays-de-Loire

Des recours contentieux ont été exercés contre SNCF Réseau au titre de dommages, nuisances sonores, vibrations, perte de valeur vénale des biens consécutifs à la construction de la ligne à grande vitesse Bretagne Pays-de-Loire. Une provision a été comptabilisée en 2020 à ce titre.

Le reste des provisions concerne des litiges et risques contractuels de montant individuellement non significatif.

4.6.2.2 Provisions pour contrats déficitaires

Des provisions sont constituées au titre de contrats pluriannuels lorsque ceux-ci deviennent déficitaires, c'est-à-dire lorsque les coûts inévitables pour satisfaire aux obligations contractuelles sont supérieurs aux avantages économiques attendus de ces contrats. Les provisions sont évaluées sur la base des coûts inévitables, qui reflètent le coût net de sortie du contrat, c'est-à-dire le plus faible du coût d'exécution du contrat ou de toute indemnisation ou pénalité découlant du défaut d'exécution.

La provision pour perte sur contrats a fait l'objet d'une dotation complémentaire de 123 M€ au 31 décembre 2020. Cette augmentation est principalement due à la réestimation par Keolis de ses pertes sur certains contrats en Allemagne et aux Pays-Bas,

en lien avec la crise sanitaire et des difficultés opérationnelles et contractuelles persistantes

4.6.3 Provisions pour risques fiscaux, sociaux et douaniers

Les provisions pour risques fiscaux sont constituées des risques fiscaux portant sur les impôts et taxes, les positions fiscales incertaines liées aux impôts sur le résultat sont, quant à elles, comptabilisées en dettes d'exploitation selon la norme IAS12 Impôts sur le résultat.

Les provisions pour risques sociaux sont essentiellement liées au contrôle URSSAF des anciens EPIC SNCF, SNCF Mobilités et SNCF Réseau, portant sur les exercices 2016, 2017 et 2018 et provisionné dans les comptes au 31 décembre 2019. Cette provision a été ajustée au 31 décembre 2020.

4.6.4 Provisions pour coûts de restructuration

Le coût des actions de restructuration est intégralement provisionné dans l'exercice lorsque le principe de ces mesures a été décidé et annoncé avec suffisamment de détail avant la clôture des comptes pour être de nature à créer une attente fondée chez les tiers concernés que celles-ci seront bien mises en œuvre.

Une provision a été comptabilisée en 2020 en lien avec l'arrêt de l'activité Keolis Mobility Airport en Ile-de-France.

4.6.5 Autres provisions

Les autres provisions sont pour l'essentiel relatives à des risques liés à l'exécution des contrats, à des provisions pour renouvellement des immobilisations concédées ou d'autres risques opérationnels.

5. AVANTAGES DU PERSONNEL

5.1 DESCRIPTION DES AVANTAGES DU PERSONNEL

5.1.1 Conventions collectives et accords de branche

Les principales conventions collectives appliquées au sein du Groupe sont :

- la convention collective des transports publics urbains (CCN_3099) au sein des filiales Keolis ;
- la convention collective des transports routiers (CCN_3085).

Les négociations relatives à la création de la Convention Collective Nationale (CCN_3217) de la branche ferroviaire ont débuté en décembre 2013. Imposées par la Loi du 4 août 2014 portant réforme ferroviaire, ces négociations portent sur les thématiques obligatoires d'une convention collective de branche en droit français.

Ainsi, cinq accords de branche, concernant chacun un futur volet de la CCN, ont été d'ores et déjà négociés et conclus :

- l'accord du 23 avril 2015 relatif au champ d'application de la CCN ;
- l'accord du 17 décembre 2015 portant désignation de l'OPCA de la branche ferroviaire ;
- l'accord du 31 mai 2016 relatif aux dispositions générales de la CCN ;
- l'accord du 31 mai 2016 relatif au contrat de travail et à l'organisation du travail dans la branche ferroviaire ;
- l'accord du 6 juin 2017 relatif à la formation professionnelle dans la branche ferroviaire.

L'ensemble de ces accords ont été étendus par arrêté ministériel, et sont donc pleinement applicables à l'ensemble des entreprises de la branche. Sont ainsi

concernées toutes les entreprises dont l'activité principale est visée par le champ d'application de la CCN.

Par exception, il est à noter que le volet "organisation du travail" de la CCN, prévu par l'accord du 31 mai 2016, est applicable depuis le 1er janvier 2017 non-seulement aux entreprises de la branche, mais également aux salariés des entreprises titulaires d'un certificat ou d'un agrément de sécurité affectés aux activités ferroviaires, quelle que soit l'activité principale de leurs entreprises.

Les volets restant à traiter de la CCN sont les suivants :

- les classifications et rémunérations ;
- les garanties collectives des salariés de la branche (prévoyance) ;
- le droit syndical.

5.1.2 Régimes de retraite et assimilés

Le Groupe, via ses filiales, participe à des régimes de retraite en accord avec les lois et pratiques de chaque pays dans lequel il est implanté et en dehors des régimes de droits communs régis par la Loi. Ces avantages consistent en des indemnités de fin de carrière ou indemnités de départ en retraite (France), des régimes de retraite à prestations définies (Royaume-Uni, Italie (TFR), Allemagne, Pays-Bas, Suède, Norvège, Australie et Canada) et de frais de santé des retraités (Canada).

En France, les indemnités de départ à la retraite versées au salarié lors de son départ sont déterminées selon la convention collective nationale ou l'accord d'entreprise en vigueur dans l'entreprise.

Ces régimes peuvent faire l'objet d'un financement partiel.

En Italie, les salariés bénéficient du *Trattamento di Fine Rapporto di lavoro subordinato* (TFR). Cette indemnité de cessation d'emploi due par l'employeur sans considération du motif de rupture du contrat, prend la forme d'un versement unique représentant environ 1/14ème de la rémunération annuelle par année d'ancienneté. Ce régime est comptabilisé comme un avantage postérieur à l'emploi puisque les indemnités sont octroyées aux salariés au titre des services rendus pendant la période d'activité.

5.1.3 Prévoyance

Le régime de prévoyance concerne le régime complémentaire des cadres supérieurs relevant du statut du régime spécial SNCF.

5.1.4 Action sociale

Diverses actions sont mises en œuvre au titre de l'action sociale des sociétés SNCF, SNCF Voyageurs, SNCF Réseau, Gares et Connexions et FRET SNCF : accès aux infrastructures, consultation d'assistantes sociales... Ces actions profitent à l'ensemble des agents actifs (avantages à court terme) et aux agents retraités relevant du régime spécial statutaire (avantages postérieurs à l'emploi). Une provision à due concurrence au titre de l'avantage octroyé aux retraités est donc constituée.

5.1.5 Rentes Accidents du travail

Le service des rentes Accidents du Travail (AT) est auto-assuré pour le personnel actif et retraité des sociétés SNCF, SNCF Voyageurs, SNCF Réseau, Gares et Connexions et FRET SNCF, indépendamment du régime général en vigueur.

Les rentes viagères sont intégralement provisionnées dès qu'elles sont accordées aux agents accidentés sans condition d'ancienneté. Elles constituent des avantages à long terme pour les actifs en période d'activité et des

avantages postérieurs à l'emploi pour la période de retraite des agents.

5.1.6 Cessation Progressive d'Activité

La Cessation Progressive d'Activité (CPA) vise à aménager le temps de travail des salariés en fin de carrière. Elle fixe ainsi une formule de temps de travail permettant de ménager une période de transition entre l'activité professionnelle et le départ en retraite. L'accord en vigueur depuis juillet 2008 offre la possibilité d'une cessation dégressive ou complète pour le personnel des sociétés SNCF, SNCF Voyageurs, SNCF Réseau, Gares et Connexions et FRET SNCF. L'octroi des avantages combine des critères d'ancienneté, de pénibilité et de catégorie de personnel. L'accord est traité dans les comptes consolidés comme un avantage à long terme. Le calcul repose notamment sur une hypothèse relative à la proportion attendue des agents qui bénéficieront du dispositif.

5.1.7 Médailles du travail et autres avantages

Ce poste regroupe les autres avantages à long terme accordés au personnel, notamment les gratifications au titre des médailles du travail (France) ainsi que les indemnités de cessation d'emploi relevant du dispositif de départs volontaires des sociétés SNCF, SNCF Voyageurs, SNCF Réseau, Gares et Connexions et FRET SNCF.

5.1.8 Facilités de circulation

Le personnel actifs et retraités et leurs ayant-droits des sociétés SNCF, SNCF Voyageurs, SNCF Réseau, Gares et Connexions et FRET SNCF, bénéficie de facilités de circulation (FC), lui permettant de voyager dans certains cas à des conditions tarifaires différentes du prix de marché. Le groupe estime que ce dispositif n'a pas d'impact dimensionnant sur ses moyens de production.

Concernant le personnel actif (sur sa période d'activité), ces facilités étant octroyées en contrepartie des services rendus par les bénéficiaires sur la période, celles-ci répondent à la définition d'un avantage à court terme.

Concernant le personnel actif pour la période post-emploi, les retraités et leurs ayant-droits, le groupe estime que le coût moyen marginal du dispositif est inférieur au prix moyen acquitté au moment de la réservation. Aucun passif n'est donc comptabilisé au titre de cet avantage postérieur à l'emploi.

5.2 EVOLUTION DE LA SITUATION NETTE DES RÉGIMES

5.2.1 Décomposition du passif (actif) net

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Valeur actualisée des obligations	3 370	3 338
Juste valeur des actifs du régime	-394	-391
Situation nette des régimes	2 976	2 946
Effet du plafonnement de l'actif	0	0
Passif (actif) net à la date de clôture	2 976	2 946
<i>Dont Passifs nets comptabilisés</i>	<i>2 976</i>	<i>2 946</i>
<i>Dont Actifs nets comptabilisés</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

Les principaux régimes d'avantages du personnel du Groupe donnent lieu à la comptabilisation des passifs suivants :

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Retraite et autres avantages assimilés	516	450
Prévoyance CS	69	68
Action Sociale	350	341
Rentes Accidents du travail	1 155	1 224
Passif au titre des avantages postérieurs à l'emploi	2 090	2 083
Rentes Accidents du travail	48	51
Médailles du travail et autres avantages assimilés	208	217
Cessation progressive d'activité (CPA)	356	364
Compte épargne temps (CET)	274	231
Passif au titre des autres avantages à long terme	886	863
Passif total	2 976	2 946
- dont non courant	2 814	2 767
- dont courant	163	179

5.2.2 Variation du passif (actif) net

Les éléments expliquant la variation du passif net sur la période sont ci-après détaillés :

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Total passif (actif) net à l'ouverture	2 946	2 706
Coût des services rendus	221	263
Coût des services passés	-11	1
Effet des liquidations du régime	-5	0
Intérêt financier net	19	42
Écarts actuariels générés sur la période	19	152
Prestations payées par l'entreprise aux salariés	-185	-219
Contribution de l'employeur au fonds	-9	-12
Effet des variations de périmètre	-9	6
Effet de change	-10	6
Autres	1	3
Total passif (actif) net à la clôture	2 976	2 946

Une perte actuarielle nette de 19 M€ est constatée sur 2020. Elle résulte de la baisse des taux d'actualisation observée sur l'ensemble des zones monétaires, de l'ajustement des hypothèses démographiques et financières (taux de cotisations, taux de rotation du personnel, taux d'adhésion au dispositif de cessation progressive d'activité) et des écarts liés à l'expérience.

Le montant négatif reconnu en « Réserves non recyclables » au titre des avantages postérieurs à l'emploi est de -28 M€, tandis que le montant enregistré en résultat financier au titre des autres avantages à long terme est un produit net de 9 M€.

Sur 2019, la perte actuarielle nette de 152 M€ s'explique essentiellement par la hausse des taux d'actualisation observée sur l'ensemble des zones monétaires : le montant négatif reconnu en « Réserves non recyclables » au titre des avantages postérieurs à l'emploi est de -193 M€, tandis que le montant enregistré en résultat financier au titre des autres avantages à long terme est un produit net de 41 M€.

Les effets de variations de périmètre comprennent le reclassement des provisions sur les avantages du personnel d'Ermewa en actifs destinés à la vente pour -11 M€, conformément à la norme IFRS 5 (cf note 4.3.2).

Les effets de change concernent principalement les régimes de retraite des filiales anglaises et résultent de la baisse de la parité livre sterling / Euro observée depuis le Brexit.

Les variations de la valeur actualisée des obligations, de la juste valeur des actifs de régime et du passif (actif) net au titre de l'exercice 2020, sont les suivantes :

31/12/2020 En millions d'euros	Retraites et assimilés	Prévoyance	Action sociale	Rentes AT	Cessation progressive d'activité et Compte épargne temps	Médailles du travail et autres avantages	TOTAL
Valeur actualisée de l'obligation à l'ouverture	841	68	341	1 276	595	217	3 338
Coût des services rendus	41	2	7	37	72	63	221
Cotisation des salariés	0						0
Coût des services passés générés au titre d'une modification de régime	0	0	-11	0	0	0	-11
Coût des services passés générés au titre d'une réduction de régime	0	0	0	0	0	0	0
Effet des liquidations	-6	0	0	0	0	0	-6
Coût financier	13	0	2	7	3	1	26
Ecart actuariels générés sur la période	86	1	21	-59	-5	-2	41
Prestations payées par l'entreprise aux salariés	-18	-2	-10	-58	-34	-63	-185
Prestations payées par le fond	-11						-11
Effet des variations de périmètre	-5	0	0	0	0	-6	-12
Effet de change	-30					-1	-31
Autres	0	0	0	0	0	0	0
Valeur actualisée de l'obligation à la clôture	910	69	350	1 203	630	208	3 370
<i>Dont valeur actualisée des obligations non financées</i>	<i>280</i>	<i>69</i>	<i>350</i>	<i>1 203</i>	<i>630</i>	<i>208</i>	<i>2 740</i>
<i>Dont valeur actualisée des obligations intégralement ou partiellement financées</i>	<i>630</i>						<i>630</i>

31/12/2020 En millions d'euros	Retraites et assimilés
Juste valeur des actifs du régime à l'ouverture	391
Rendement implicite des actifs de régime	8
Écart actuariels générés sur la période	22
Effet des réductions et liquidations	0
Contribution de l'employeur au fonds	9
Cotisation des salariés au fonds	0
Prestations payées par le fonds	-11
Effet des variations de périmètre	-3
Effet de change	-21
Autres	-1
Juste valeur des actifs du régime à la clôture	394
Effet du plafonnement de l'actif à l'ouverture	0
Variation de l'effet du plafonnement de l'actif	0
Intérêt financier sur l'effet du plafonnement de l'actif	0
Effet du plafonnement de l'actif à la clôture	0

31/12/2020 En millions d'euros	Retraites et assimilés	Prévoyance	Action sociale	Rentes AT	Cessation progressive d'activité et Compte épargne temps	Médailles du travail et autres avantages	TOTAL
(+) Valeur actualisée de l'obligation à la clôture	910	69	350	1 203	630	208	3 370
(-) Juste valeur des actifs du régime à la clôture	-394	0	0	0	0	0	-394
(-) Effet du plafonnement de l'actif à la clôture	0	0	0	0	0	0	0
Total Passif (actif) net à la clôture	516	69	350	1 203	630	208	2 976
Actif disponible après effet du plafonnement	0						0
Total Passif à la clôture	516	69	350	1 203	630	208	2 976

Les variations de la valeur actualisée des obligations, de la juste valeur des actifs de régime et du passif (actif) net au titre de l'exercice 2019, sont les suivantes :

31/12/2019 En millions d'euros	Retraites et assimilés	Prévoyance	Action sociale	Rentes AT	Cessation progressive d'activité et Compte épargne temps	Médailles du travail et autres avantages	TOTAL
Valeur actualisée de l'obligation à l'ouverture	779	58	297	1 117	600	196	3 047
Coût des services rendus	37	1	5	38	69	113	263
Cotisation des salariés	0						0
Coût des services passés générés au titre d'une modification de régime	2	0	0	0	0	0	3
Coût des services passés générés au titre d'une réduction de régime	-2	0	0	0	0	0	-2
Effet des liquidations	-16	0	0	0	0	0	-16
Coût financier	18	1	5	17	9	1	51
Ecarts actuariels générés sur la période	17	10	42	164	-47	3	190
Prestations payées par l'entreprise aux salariés	-17	-2	-8	-60	-36	-96	-219
Prestations payées par le fond	-10	0	0	0	0	0	-10
Effet des variations de périmètre	6	0	0	0	0	-1	5
Effet de change	23					0	23
Autres	1	0	0	0	0	0	2
Valeur actualisée de l'obligation à la clôture	841	68	341	1 276	595	217	3 338
<i>Dont valeur actualisée des obligations non financées</i>	<i>270</i>	<i>68</i>	<i>341</i>	<i>1 276</i>	<i>595</i>	<i>217</i>	<i>2 766</i>
<i>Dont valeur actualisée des obligations intégralement ou partiellement financées</i>	<i>571</i>						<i>571</i>
31/12/2019 En millions d'euros	Retraites et assimilés						
Juste valeur des actifs du régime à l'ouverture	341						
Rendement implicite des actifs de régime	10						
Ecarts actuariels générés sur la période	37						
Effet des réductions et liquidations	-16						
Contribution de l'employeur au fonds	12						
Cotisation des salariés au fonds	0						
Prestations payées par le fonds	-10						
Effet des variations de périmètre	-1						
Effet de change	18						
Autres	-1						
Juste valeur des actifs du régime à la clôture	391						
Effet du plafonnement de l'actif à l'ouverture	1						
Variation de l'effet du plafonnement de l'actif	-1						
Intérêt financier sur l'effet du plafonnement de l'actif	0						
Effet du plafonnement de l'actif à la clôture	0						

31/12/2019 En millions d'euros	Retraites et assimilés	Prévoyance	Action sociale	Rentes AT	Cessation progressive d'activité et Compte épargne temps	Médailles du travail et autres avantages	TOTAL
(+) Valeur actualisée de l'obligation à la clôture	841	68	341	1 276	595	217	3 338
(-) Juste valeur des actifs du régime à la clôture	-391	0	0	0	0	0	-391
(+) Effet du plafonnement de l'actif à la clôture	0	0	0	0	0	0	0
Total Passif (actif) net à la clôture	450	68	341	1 276	595	217	2 946
Actif disponible après effet du plafonnement	0						0
Total Passif à la clôture	450	68	341	1 276	595	217	2 947

5.2.3 Décomposition des actifs de régime

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Obligations	79	81
Actions	293	289
Biens immobiliers	1	1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2	2
Autres	18	18
Juste valeur totale des actifs du régime	394	391
<i>Dont marché actif</i>	<i>397</i>	<i>391</i>
<i>dont zone Euro</i>	<i>11</i>	<i>14</i>

Les actifs concernent principalement les régimes de pension des filiales anglaises du Groupe.

5.2.4 Droits à remboursement

En Allemagne principalement, certains régimes des filiales de SNCF Logistics disposent de droits à remboursement (13 M€ au 31 décembre 2020, et 13 M€ au 31 décembre 2019). Ils sont comptabilisés, à leur juste valeur, comme un actif distinct au bilan. Les écarts actuariels générés sur la période au titre de ces droits à remboursement sont comptabilisés immédiatement en réserves non

recyclables, selon les mêmes modalités que les écarts actuariels constatés sur les actifs de régime.

5.2.5 Analyse des contributions à verser au fonds de pension sur N+1

Dans le cadre des régimes partiellement ou totalement couverts par des actifs de régime (principalement dans les pays anglo-saxons), les cotisations qu'il est prévu de verser au cours de l'exercice N+1, par les entreprises et/ou les bénéficiaires sont déclinées ci-après :

31/12/2020 En millions d'euros	Retraites et assimilés
Contributions de l'employeur au fonds	8
Contributions des salariés au fonds	5
Total Contributions à verser	13

31/12/2019 En millions d'euros	Retraites et assimilés
Contributions de l'employeur au fonds	8
Contributions des salariés au fonds	5
Total Contributions à verser	14

5.3 CHARGES DES RÉGIMES D'AVANTAGES DU PERSONNEL

Pour les régimes de base et autres régimes à cotisations définies, le Groupe comptabilise en charges les cotisations à payer lorsqu'elles sont dues et aucune provision n'est comptabilisée, le Groupe n'étant pas engagé au-delà des cotisations versées.

Est principalement concerné, depuis la création de la Caisse autonome de Prévoyance et de Retraite du Personnel de SNCF en 2007, le régime spécial de retraite du personnel au statut des sociétés du Groupe.

Pour les régimes à prestations définies, lorsque les prestations sont assurées par un tiers (contrats d'assurance, organismes de prévoyance non liés au Groupe) et que le Groupe n'a pas d'obligation, juridique ou implicite, de combler les pertes éventuelles relatives aux services rendus au cours de la période et des périodes antérieures, aucune obligation n'est comptabilisée et les primes d'assurance et/ou de prévoyance payées sont comptabilisées comme des versements à un régime à cotisations définies, l'obligation de servir les prestations aux salariés relevant de

la seule responsabilité de l'organisme tiers.

Dans les autres cas, les engagements font l'objet d'évaluations actuarielles et de provisions inscrites au bilan au fur et à mesure de l'accumulation des droits à prestation par les salariés. La dette actuarielle (ou valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies) est alors déterminée selon la méthode actuarielle dite des unités de crédits projetés qui stipule que chaque période de service donne lieu à constatation d'une unité de droit à prestation et évalue séparément chacune de ces unités pour obtenir l'obligation finale.

Ces calculs intègrent des hypothèses de taux d'actualisation, de mortalité, de rotation du personnel et de projection des salaires futurs.

En cas de régimes partiellement ou totalement financés par des actifs de régime, le passif (actif) net est comptabilisé à hauteur de la différence négative ou positive entre la valeur actualisée de l'obligation et la juste valeur des actifs du régime.

5.3.1 Charge nette au titre des régimes à prestations définies

La charge enregistrée en résultat au titre des exercices 2020 et 2019 est détaillée ci-après

31/12/2020	Retraites et assimilés	Prévoyance	Action sociale	Rentes AT	Cessation progressive d'activité et Compte épargne temps	Médailles du travail et autres avantages	TOTAL
En millions d'euros							
Coût des services rendus	41	2	7	37	72	63	221
Coût des services passés générés sur l'exercice	0	0	-11	0	0	0	-11
<i>Dont effet des modifications de régime</i>	0	0	-11	0	0	0	-11
<i>Dont effet des réductions de régime</i>	0	0	0	0	0	0	0
Effet des liquidations sur l'obligation	-6	0	0	0	0	0	-6
Effet des liquidations sur les actifs de régime	0						0
Autres	0	0	0	0	0	0	0
Résultat opérationnel courant	35	2	-4	37	72	63	204
Intérêt financier net du régime	5	0	2	7	3	1	19
<i>Dont coût financier</i>	13	0	2	7	3	1	26
<i>Dont rendement implicite des actifs du régime</i>	-8						-8
<i>Dont intérêt financier sur le plafonnement de l'actif</i>	0						0
Ecart actuariel généré sur l'exercice au titre des avantages à long terme	0			-3	-5	-2	-10
Autres	1	0	0	0	0	0	1
Résultat financier	6	0	2	5	-2	-2	9
Total Charge comptabilisée	41	2	-2	41	70	61	213

31/12/2019	Retraites et assimilés	Prévoyance	Action sociale	Rentes AT	Cessation progressive d'activité et Compte épargne temps	Médailles du travail et autres avantages	TOTAL
En millions d'euros							
Coût des services rendus	37	1	5	38	69	113	263
Coût des services passés générés sur l'exercice	0	0	0	0	0	0	1
<i>Dont effet des modifications de régime</i>	2	0	0	0	0	0	3
<i>Dont effet des réductions de régime</i>	-2	0	0	0	0	0	-2
Effet des liquidations sur l'obligation	-16	0	0	0	0	0	-16
Effet des liquidations sur les actifs de régime	16						16
Autres	0	0	0	0	0	0	0
Résultat opérationnel courant	38	1	5	38	69	114	264
Intérêt financier net du régime	8	1	5	17	9	1	41
<i>Dont coût financier</i>	18	1	5	17	9	1	51
<i>Dont rendement implicite des actifs du régime</i>	-10						-10
<i>Dont intérêt financier sur le plafonnement de l'actif</i>	0						0
Écarts actuariels générés sur l'exercice au titre des avantages à long terme	0			3	-47	3	-41
Autres	1	0	0	0	0	0	1
Résultat financier	10	1	5	21	-38	4	2
Total Charge comptabilisée	48	2	10	58	31	118	266

5.3.2 Charge nette au titre des régimes à cotisations définies

La charge comptabilisée au titre des régimes à cotisations définies est comprise dans les charges de personnel et s'élève à 1,5 milliards d'euros sur 2020 (1,7 milliards d'euros en 2019). Elle concerne pour l'essentiel le régime spécial de retraite du personnel au statut des sociétés SNCF, SNCF Voyageurs, SNCF Réseau, Gares et Connexions, FRET SNCF, depuis la création de la Caisse autonome de Prévoyance et de Retraite du Personnel de SNCF en 2007.

5.3.3 Écarts de réévaluation comptabilisés en réserves non recyclables

Les écarts actuariels générés sur la période au titre des avantages postérieurs à l'emploi sont comptabilisés

immédiatement en contrepartie des réserves non recyclables (capitaux propres).

En cas de dé-comptabilisation partielle ou totale du passif, ils ne seront jamais repris en résultat sur les exercices ultérieurs. Ils pourront éventuellement être transférés dans une autre composante des capitaux propres (Autres réserves notamment).

Les écarts actuariels générés au titre des autres avantages à long terme (rentes AT des actifs sur leur période d'activité, médailles du travail, CET et CPA) restent comptabilisés immédiatement dans le résultat financier de la période.

31/12/2020 En millions d'euros	Retraites et assimilés	Prévoyance	Action sociale	Rentes AT post- emploi	TOTAL
<i>(pertes) et gains</i>					
Écarts de réévaluation à l'ouverture	-158	-22	8	-508	-680
Écarts actuariels générés sur l'exercice au titre des obligations	-86	-1	-21	56	-51
Écarts actuariels générés sur l'exercice au titre des actifs de régime	22				22
Écarts actuariels générés sur l'exercice au titre des droits à remboursement	0				0
Variation nette de l'effet du plafonnement de l'actif	0				0
Effet de change	7				7
Autres	-5	0	5	0	0
Écarts de réévaluation à la clôture	-221	-23	-8	-451	-703

31/12/2019 En millions d'euros	Retraites et assimilés	Prévoyance	Action sociale	Rentes AT post- emploi	TOTAL
<i>(pertes) et gains</i>					
Écarts de réévaluation à l'ouverture	-168	-12	50	-347	-477
Écarts actuariels générés sur l'exercice au titre des obligations	-17	-10	-42	-160	-231
Écarts actuariels générés sur l'exercice au titre des actifs de régime	37				37
Écarts actuariels générés sur l'exercice au titre des droits à remboursement	0				0
Variation nette de l'effet du plafonnement de l'actif	1				1
Effet de change	-5				-5
Autres	-5	0	0	0	-5
Écarts de réévaluation à la clôture	-158	-22	8	-508	-680

5.4 HYPOTHÈSES ET ÉCARTS ACTUARIELS

5.4.1 Principales hypothèses actuarielles retenues

Les provisions pour engagements de personnel sont calculées sur une base actuarielle, en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Les paramètres utilisés pour la modélisation des principaux avantages du personnel sont les suivants :

Taux d'actualisation

Le taux d'actualisation appliqué pour actualiser les obligations au titre des principaux avantages postérieurs à l'emploi a été déterminé par référence à un taux de marché à la date de clôture fondé sur les obligations d'entreprises de première catégorie et de maturité comparable à celle des engagements. La référence retenue pour déterminer le taux d'actualisation est Bloomberg AA pour la zone Euro. Les deux derniers taux indiqués correspondent aux régimes des filiales appliquant la convention des transports routiers (Geodis) et celle des transports de marchandises. Le taux de la Suède concerne les régimes des filiales du métier SNCF Logistics, ceux de la Grande Bretagne Eurostar, filiale du métier Voyages SNCF.

Table de mortalité

Depuis le second semestre 2013, les engagements Action sociale et Prévoyance CS relevant des périmètres des sociétés SNCF, SNCF Voyageurs, SNCF Réseau, SNCF

Gares et Connexions et FRET SNCF sont évalués sur la base d'une table de mortalité prospective par sexe spécifique à la population cheminote (base régime spécial de retraite) construite par la Caisse de Prévoyance Retraite (CPRP) et validée par un actuinaire certificateur.

Une table intégrant un coefficient de dégradation a été extrapolée pour les régimes des Rentes AT/MP. Sur la base de la table certifiée CPRP, les tables de mortalité des autres régimes ont également été modifiées.

Ces changements de tables de mortalité répondent, entre autres, à la précision apportée par la norme révisée selon laquelle la mortalité doit refléter celle des bénéficiaires du régime pendant et après la période d'activité.

Taux d'adhésion au régime CPA

Le montant de l'engagement au titre de l'accord de cessation progressive d'activité est calculé sur la base d'une hypothèse d'adhésion. Dans le cadre de la réforme ferroviaire et des transferts au 1^{er} juillet 2015, la répartition de l'engagement entre les 5 SA a été déterminée sur la base de taux différenciés. Désormais, le taux d'adhésion des bénéficiaires ressort en 2020 à 22,14% pour SNCF Voyageurs, 20,98% pour FRET SNCF, 8,96% pour SA SNCF, 14,55% pour SNCF Gares et Connexions et 25,46% pour SNCF Réseau.

5.4.1.1 Hypothèses retenues pour les principaux régimes du Groupe

Les engagements au titre des régimes des 5 SA représentant plus de 82% du total Groupe, les hypothèses actuarielles utilisées pour leurs évaluations sont détaillées ci-après.

Les données comparatives sont celles des ex EPIC SNCF, SNCF Mobilités et SNCF Réseau.

	31/12/2020	31/12/2019
Taux d'actualisation	0,43%	0,60%
Taux d'inflation	1,60%	1,90%
Taux de revalorisation des prestations		
<i>Prévoyance</i>	2,40%	2,40%
<i>Action sociale</i>	1,60%	1,90%
<i>Rentes Accidents du travail</i>	1,60%	1,90%
<i>Cessation progressive d'activité</i>	2,37%	2,37%
<i>IDR et médailles du travail</i>	2,37%	2,37%
Table de mortalité		
<i>Prévoyance et action sociale</i>	CPRH / CPRF	CPRH / CPRF
<i>Rente AT actifs et retraités</i>	CPR AT	CPR AT
<i>Rente AT veuves</i>	CPRF	CPRF
<i>Cessation progressive d'activité</i>	CPR80%H /20%F	CPR80%H /20%F
<i>IDR et médailles du travail</i>	CPR80%H /20%F	CPR80%H /20%F
Taux d'adhésion au régime CPA - SNCF Voyageurs	22,14%	21,67%
Taux d'adhésion au régime CPA - FRET SNCF	20,98%	21,67%
Taux d'adhésion au régime CPA - SA SNCF	8,96%	8,96%
Taux d'adhésion au régime CPA - SNCF Gares et connexions	14,55%	21,67%
Taux d'adhésion au régime CPA - SNCF Réseau	25,46%	25,46%

5.4.1.2 Hypothèses retenues pour les autres régimes par zone géographique

Concernant les régimes accordés par les filiales du Groupe, les hypothèses utilisées pour les principales zones monétaires sont les suivantes en fonction de la durée des régimes :

	31/12/2020						31/12/2019			
	Zone Euro			Grande Bretagne	Suède	Zone Euro			Grande Bretagne	Suède
	Geodis Logistics Deutschland GmbH	SNCF Logistics	Keolis	Eurostar	Geodis Wilson Holding AB	Geodis Logistics Deutschland GmbH	SNCF Logistics	Keolis	Eurostar	Geodis Wilson Holding AB
Taux d'actualisation	0,46%	0,31%	0,21%	1,60%	1,20%	0,67%	0,50%	0,38%	2,10%	1,40%
Taux d'augmentation des salaires	2,00%	2,75%	4,13%	2,70%	2,50%	2,00%	2,74%	4,31%	2,70%	2,70%
Taux d'inflation	1,60%	1,60%	1,60%	2,90%	1,50%	1,90%	1,90%	1,90%	2,90%	1,70%

5.4.2 Analyse par nature des écarts actuariels

La comptabilisation des écarts actuariels diffère selon la qualification du régime :

- pour les régimes à prestations définies au titre des avantages postérieurs à l'emploi, les écarts actuariels sont constatés en autres éléments du résultat global parmi les réserves non recyclables. Ils ne sont jamais recyclés en résultat mais peuvent être reclassés en réserves non

distribuées en cas de sortie du périmètre de l'entité concernée ;

- pour les autres régimes d'avantages à long terme à prestations définies (médailles du travail, chômage, maintien de salaire, cessation progressive d'activité), les écarts actuariels sont reconnus immédiatement en résultat financier.

5.4.2.1 Variation et décomposition des écarts actuariels

31/12/2020 En millions d'euros	Retraites et assimilés	Prévoyance	Action sociale	Rentes AT post- emploi	TOTAL Post- emploi	Rentes AT long- terme	Cessation progressive d'activité et Compte épargne temps	Médailles du travail et autres avantages	TOTAL Long- terme (*)
Gains (pertes) actuariels à l'ouverture	-159	-22	8	-508	-680				
Ajustements liés à l'expérience relatifs au passif	9	1	-6	33	37	2	19	4	26
Impact lié aux changements d'hypothèses démographiques relatifs au passif	0	0	0	0	0	0	0	0	-1
Impact lié aux changements d'hypothèses financières relatifs au passif	-95	-2	-15	24	-88	1	-14	-2	-15
Écarts actuariels générés sur l'exercice au titre de l'obligation	-86	-1	-21	56	-51	3	5	2	10
Ajustements liés à l'expérience relatifs aux actifs	22				22				
Impact lié aux changements d'hypothèses financières relatifs aux actifs	0				0				
Écarts actuariels générés sur l'exercice au titre des actifs de régime	22				22				
Effet de change	7				7				
Autres	-5	0	5	0	0				
Gains (pertes) actuariels à la clôture	-221	-23	-8	-451	-703				
<i>Total ajustements liés à l'expérience</i>	31	1	-6	33	59	2	19	4	26
<i>Total impacts liés aux changements d'hypothèses actuarielles</i>	-95	-2	-15	24	-88	1	-14	-2	-16

(*) Sur les autres avantages à long terme, il n'y a pas de suivi de stock des écarts actuariels, ces derniers ayant toujours été comptabilisés immédiatement dans le résultat financier de la période.

31/12/2019 En millions d'euros	Retraites et assimilés	Prévoyance	Action sociale	Rentes AT post- emploi	TOTAL Post- emploi	Rentes AT long- terme	Cessation progressive d'activité et Compte épargne temps	Médailles du travail et autres avantages	TOTAL Long- terme (*)
Gains (pertes) actuariels à l'ouverture	-168	-12	50	-347	-477				
Ajustements liés à l'expérience relatifs au passif	88	-1	8	21	117	-8	26	7	25
Impact lié aux changements d'hypothèses démographiques relatifs au passif	6	0	0	0	6	0	85	0	85
Impact lié aux changements d'hypothèses financières relatifs au passif	-112	-9	-51	-181	-353	5	-65	-8	-68
Écarts actuariels générés sur l'exercice au titre de l'obligation	-17	-10	-42	-160	-231	-3	47	-3	41
Ajustements liés à l'expérience relatifs aux actifs	37				37				0
Impact lié aux changements d'hypothèses financières relatifs aux actifs	0				0				0
Écarts actuariels générés sur l'exercice au titre des actifs de régime	37				37				0
Effet de change	-5				-5				0
Autres	-5	0	0	0	-5				0
Gains (pertes) actuariels à la clôture	-159	-22	8	-508	-680				0
<i>Total ajustements liés à l'expérience</i>	125	-1	8	21	154	-8	26	7	25
<i>Total impacts liés aux changements d'hypothèses actuarielles</i>	-106	-9	-51	-181	-347	5	20	-8	17

(*) Sur les autres avantages à long terme, il n'y a pas de suivi de stock des écarts actuariels, ces derniers ayant toujours été comptabilisés immédiatement dans le résultat financier de la période.

5.4.2.2 Analyse de sensibilité de l'engagement aux principales hypothèses actuarielles

Les montants présentés ci-après correspondent à la variation à la baisse (gain actuariel) ou à la hausse (perte actuarielle) des engagements tels que comptabilisés au 31 décembre 2020.

31/12/2020 En millions d'euros Gains (-) / Pertes (+)	Retraites et assimilés	Prévoyance	Action sociale	Rentes AT	Cessation progressive d'activité et Compte épargne temps
Sensibilité au taux d'actualisation					
Variation de + 0,25pt	-49	-3	-16	-46	-20
Variation de - 0,25pt	49	3	17	49	21
Sensibilité au taux d'inflation					
Variation de + 0,25pt		3	17	48	
Variation de - 0,25pt		-3	-16	-45	
Sensibilité au taux d'adhésion au dispositif CPA					
Variation de + 1pt					16
Variation de - 1pt					-16

31/12/2019 En millions d'euros Gains (-) / Pertes (+)	Retraites et assimilés	Prévoyance	Action sociale	Rentes AT	Cessation progressive d'activité et Compte épargne temps
Sensibilité au taux d'actualisation					
Variation de + 0,25pt	-42	-3	-14	-50	-18
Variation de - 0,25pt	39	3	15	53	19
Sensibilité au taux d'inflation					
Variation de + 0,25pt		3	15	53	
Variation de - 0,25pt		-3	-14	-49	
Sensibilité au taux d'adhésion au dispositif CPA					
Variation de + 1pt					16
Variation de - 1pt					-16

5.5 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Les principaux dirigeants du Groupe sont constitués des membres du comité de direction Groupe. Leur rémunération brute imposable cumulée indiquée ci-dessous correspond à des avantages court terme.

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Avantages à court terme	4,0	8,1
Avantages à long terme	0,0	0,0
Avantages postérieurs à l'emploi	0,1	0,0
Indemnités de fin de contrat	0,4	0,0
Total	4,5	8,1

6. CAPITAUX ET FINANCEMENTS

6.1 GESTION DE LA TRÉSORERIE EN SITUATION DE CRISE

Le Groupe SNCF, à l'instar de toutes les entreprises des secteurs du transport et du tourisme, a été très fortement impacté par les conséquences de la crise sanitaire liée à la Covid-19 et par les mesures de confinement décidées par les autorités publiques des différents pays dans lesquels il est présent, notamment en France.

En mettant tout d'abord l'activité économique à l'arrêt puis en permettant un redémarrage au ralenti, les mesures prises pour lutter contre la propagation du coronavirus ont eu un impact très important tant sur la trésorerie des entreprises que sur les marchés financiers. Les entreprises ont vu apparaître un accroissement significatif de leur besoin de trésorerie alors que parallèlement les marchés financiers connaissaient une très forte tension, avec quelques jours de fermeture.

6.1.1 Financement et gestion de la trésorerie

Face à cette crise de liquidité et potentiellement de crédit chez certaines filiales et partenaires, le groupe SNCF a mis en œuvre un certain nombre de mesures.

Adaptation des outils de prévision et de trésorerie

Afin d'estimer au plus juste l'impact de la crise sanitaire, la Direction Financements et Trésorerie a élaboré et intégré plusieurs scénarii dans ses outils de prévision de trésorerie. Les hypothèses retenues ont intégré les pertes potentielles liées à l'atonie de l'activité économique, ainsi que la forte volatilité sur les marchés financiers se répercutant notamment sur les appels de marge hebdomadaires (collatéraux).

La Direction Financements et Trésorerie a également mis en place un nouveau suivi quotidien détaillé de l'évolution de sa trésorerie.

Ce suivi de la trésorerie quotidienne (cash + placements) et une gestion proactive permettent de s'assurer, à tout moment, un montant de trésorerie immédiatement disponible (au jour le jour) de 1 Md€ minimum.

Un tableau de bord Liquidité a également été mis en place pour assurer le suivi du risque de liquidité. Il est diffusé sur une base journalière à la direction générale.

Réorganisation des circuits de trésorerie.

La Direction Financements et Trésorerie a réorganisé les circuits et le suivi de la trésorerie en mettant en place plusieurs actions :

- Accélération de la remontée de cash des filiales dans le cadre de diverses actions dont l'automatisation de la remontée de cash au sein de certaines filiales, l'intégration dans le cash pool de filiales cash positives, etc... ;
- Optimisation du BFR des filiales tant du point de vue opérationnel que financier avec des opérations de monétisation / titrisation de créances, par exemple : la titrisation d'une créance CICE détenue par SNCF mère tête d'intégration fiscale a ainsi permis une amélioration de la trésorerie de 306 M€. La totalité des risques et avantages attachés à cette créance ont été transférés à l'établissement bancaire contrepartie de l'opération de titrisation ;
- Suivi détaillé de la situation de trésorerie des filiales non cash poolées et accompagnement des filiales afin de pallier leur risque de crédit.

Elargissement des sources de financement

Pour rappel, le Groupe dispose des programmes de financement suivants :

- programme Euro Commercial Paper (ECP) d'un montant maximum de 5 Mds€ ;
- programme de Titres négociables à court terme (NEU CP) d'un montant maximum de 3 Mds€
- programme Euro Medium Term Note (EMTN) d'un montant maximum de 12 Mds€.

Il dispose également d'une facilité de crédit renouvelable (Revolving Credit Facility – RCF) d'un montant de 3,5 Mds€, entièrement disponible, contractée auprès des 20 banques partenaires du Groupe.

Le conseil d'administration a validé la proposition qui lui a été faite par la Direction Financements et Trésorerie de porter à 7 Mds€ le plafond annuel du programme de financement long terme qui avait été initialement fixé à 4,1 Mds€ pour 2020, pour faire face aux conséquences de la crise sanitaire.

En 2020, un montant total de financement de 6,8 Mds€ a été constaté, représentant 96,7% du programme d'émission 2020 sur une maturité moyenne de 16,9 ans. Ce montant est composé de 14 émissions à long terme pour 6,5 Mds€ et d'une titrisation de créance CICE pour 306 M€. Le montant disponible de trésorerie s'établit à 6,4 Mds€.

6.1.2 Revue des couvertures de flux de trésorerie futurs et des covenants des contrats d'emprunts bancaires

Pour se prémunir des risques de variations des cours de produits pétroliers ou autres matières achetées pour sa production, le Groupe a usage de recourir à l'utilisation d'instruments financiers dérivés fermes ou optionnels.

Le contexte incertain de la crise sanitaire Covid-19 pouvant potentiellement remettre en cause le caractère hautement probable des transactions, une analyse des transactions futures couvertes a été menée afin de vérifier si elles restaient hautement probables.

Cette analyse n'a pas mis en évidence de remise en cause des relations de couverture concernées.

Le risque concernant les flux futurs relatifs aux emprunts couverts en CFH a été jugé très faible, le financement du groupe étant principalement assuré par sa maison mère SNCF SA qui se refinance sur les marchés internationaux de capitaux sous la forme majoritairement d'émissions obligataires publiques ou privées. L'analyse menée auprès des entités se finançant partiellement par dette bancaire n'a pas identifié de renégociation de flux contractuels pouvant entraîner une déqualification des relations de couverture.

Parallèlement, le groupe s'est assuré que les impacts de la crise Covid-19 n'ont pas conduit à remettre en cause certains engagements ou covenants pouvant être présents dans des contrats d'emprunts bancaires. L'analyse menée a permis d'écarter le risque de non-respect des covenants au 31 décembre 2020.

6.1.3 Gestion du risque de crédit

Le groupe SNCF est exposé au risque de crédit en raison de la relation qu'il entretient d'une part avec les banques et autres établissements de crédit, et d'autre part avec ses clients.

Le risque de crédit vis-à-vis des établissements de crédit découle des dépôts et instruments financiers dérivés qui sont détenus auprès de ces sociétés. Aucune augmentation du niveau de risque n'a été constatée.

Toutefois, la Direction Financements et Trésorerie a choisi, afin de limiter le risque potentiel et en complément des procédures de contrôle interne en place, de modifier les contrats cadre régissant les conventions de collatéralisation avec les contreparties de manière à procéder à des appels de marge hebdomadaires et non plus mensuels.

En application de la norme IFRS 9, les pertes attendues sur les créances sont à apprécier notamment à travers la prise en compte d'informations prospectives, y compris lorsqu'elles sont d'ordre macroéconomique. Le groupe a ainsi revu l'impact des éventuels retards de paiement liés à la crise Covid-19 et aucun risque de crédit complémentaire n'a été identifié. En effet, à la date d'arrêté des comptes au 31 décembre 2020, aucune défaillance majeure n'a été constatée.

6.2 ENDETTEMENT FINANCIER NET (EFN)

L'EFN est constitué de la somme des passifs financiers courants et non courants diminuée des actifs financiers courants et non courants, lorsque ceux-ci sont issus de transactions portant, en substance, exclusivement sur des échanges de flux de trésorerie : émission ou réception de trésorerie contre un remboursement ou une rémunération attendu en trésorerie.

L'EFN exclut les éléments suivants :

- Les actifs et passifs de retraite qui relèvent de la norme IAS 19 et sont présentés en note 5.
- Les actifs et passifs financiers de concessions, car ils rémunèrent une prestation de transport ou le droit

d'utiliser une infrastructure dans le cadre d'un accord de concession.

- Les créances financières de location et les obligations locatives qui rémunèrent le droit d'utilisation accordé sur un actif sous-jacent dans le cadre d'un contrat de location.
- Les engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle, car ce sont des transactions sur les capitaux propres, qui ne consistent pas en un contrat d'échange de trésorerie. De façon cohérente avec l'exclusion des capitaux propres de l'EFN, les passifs financiers qui résultent de ces transactions sont également exclus de l'endettement financier net.
- Les placements dans les instruments de capitaux propres, correspondant aux participations non consolidées.
- Les actifs et passifs financiers issus des contrats de type partenariats publics privés sous réserve qu'ils reflètent en substance une relation de prêteur – emprunteur.

6.2.1 Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net contient :

- les intérêts payés sur la dette financière du Groupe ;
 - les produits de la créance sur la CDP (voir note 6.2.2.1) ;
 - et les intérêts perçus sur la trésorerie disponible.
- Ces éléments sont présentés après opérations de couverture et y compris variation de valeur des instruments dérivés ne répondant pas aux conditions pour être qualifiés de couverture en IFRS. Le résultat de juste valeur et couverture enregistre les résultats sur instruments financiers à la juste valeur par le résultat, la part inefficace des couvertures et la variation de juste valeur des dettes en option juste valeur.

Le coût de l'endettement financier net est constitué de la façon suivante :

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019	Variation
Résultat de juste valeur et couverture	-21	-142	121
Gains et pertes sur instruments dérivés	-532	40	-572
Gains et pertes sur éléments couverts en juste valeur	465	-273	738
Gains et pertes sur instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat	13	-4	17
Gains et pertes sur instruments de dette à l'actif à la juste valeur par résultat	0	1	-1
Gains et pertes sur passifs financiers à la juste valeur par résultat	8	3	5
Autres gains et pertes de juste valeur	25	91	-65
Coût de l'endettement financier net	-902	-1 538	636
<i>Dont produits et charges d'intérêts sur actifs financiers au coût amorti</i>	<i>829</i>	<i>86</i>	<i>743</i>
<i>Dont produits et charges d'intérêts sur passifs financiers au coût amorti</i>	<i>-1 757</i>	<i>-1 705</i>	<i>-51</i>
<i>Dont produits et charges d'intérêts sur instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres</i>	<i>-1</i>	<i>0</i>	<i>-1</i>
Autres charges et produits financiers	-196	-173	-23
<i>Dont charges d'intérêts sur les obligations locatives</i>	<i>-146</i>	<i>-145</i>	<i>-1</i>
Coût de l'endettement financier net et autres	-1 119	-1 853	734

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019	Variation
Charges financières	-2 943	-2 301	-643
Produits financiers	1 824	448	1 376
Coût de l'endettement financier net et autres	-1 119	-1 853	734

La baisse du coût de l'endettement financier net provient principalement du produit financier sur la créance CDP, produit miroir de la charge financière supportée par SNCF Réseau pour la quote-part de sa dette historique reprise par l'État

6.2.2 Calcul de l'endettement financier net

Les tableaux qui suivent présentent les catégories et classes des actifs et passifs financiers ainsi que les modalités de leur évaluation à la juste valeur.

Les éléments exclus de l'EFN n'apparaissent ni dans la colonne « EFN » ni dans le sous-total « Endettement financier net du groupe ».

La classification et l'évaluation des actifs financiers requièrent de procéder à l'analyse des flux de trésorerie générés par ces actifs, et du modèle de gestion qui leur est

appliqué.

L'analyse des flux de trésorerie consiste à définir si l'actif financier génère uniquement des flux de remboursement du principal et des versements d'intérêts associés. Ces actifs sont dits SPPI (Seulement Paiement du Principal et de ses Intérêts).

L'analyse du modèle de gestion a pour effet de déterminer si l'actif financier est détenu par le Groupe afin de :

- Collecter les flux contractuels générés par l'actif financier ;
- Collecter les flux contractuels générés par l'actif financier et suite à sa vente ;

- Tout autre objectif de détention, notamment pour des raisons de transaction et d'optimisation à court terme. Cette double analyse est de nature à déterminer la méthode d'évaluation applicable à chaque actif financier :

- Evaluation au coût amorti ;
- Evaluation à la juste valeur par la contrepartie des autres éléments du résultat global ;
- Evaluation à la juste valeur par la contrepartie du compte de résultat.

Par ailleurs, les instruments de dette à l'actif (prêts, créances, obligations et autres titres) évalués au coût amorti sont soumis au modèle de dépréciation pour pertes attendues. Ces dépréciations, représentatives du risque de crédit de la contrepartie, sont comptabilisées par la contrepartie du compte de résultat dès l'octroi des prêts et créances ou acquisition des titres, sans qu'une indication objective de dépréciation ne soit identifiée. Elles sont estimées à hauteur des pertes de crédit que le Groupe s'attend à subir sur un horizon d'un an, sur la base des données historiques ou de la notation financière de la contrepartie. En cas de dégradation significative du risque de crédit, elles sont réévaluées de manière à représenter la perte attendue sur la durée de vie de l'actif financier. Le Groupe ne comptabilise pas de dépréciation pour pertes attendues sur les actifs financiers suivants :

- Les actifs détenus vis-à-vis d'une contrepartie publique présentant un risque de crédit négligeable ;
- Les actifs détenus vis-à-vis d'une entité entrant dans le périmètre de consolidation du Groupe ;
- Les actifs dont la perte attendue estimée n'est pas significative.

En cas d'indication objective d'une dépréciation, matérialisée par une baisse significative ou durable de la valeur de l'actif, une dépréciation est comptabilisée par le résultat, représentant la perte de valeur avérée. Une

indication objective résulte de la connaissance par le Groupe de difficultés financières du débiteur (défaut de paiement, liquidation...).

Les actifs ou passifs financiers dont l'échéance est inférieure à 12 mois à la date de clôture sont classés en courants. La juste valeur des instruments dérivés actifs ou passifs est classée en courant ou non courant selon l'échéance finale de l'instrument dérivé.

Les lignes de prêts, d'emprunts et de juste valeur sur les instruments dérivés comprennent les intérêts courus non échus.

Les achats « normalisés » sont enregistrés à leur date de règlement.

Le niveau de la hiérarchie utilisé pour calculer la juste valeur des instruments financiers, qu'ils soient comptabilisés à la juste valeur ou au coût amorti, est indiqué par catégorie, trois différents niveaux étant prévus par la norme IFRS 13 :

- Niveau 1 : juste valeur évaluée à partir de cours cotés par référence au cours de bourse à la date de clôture pour les instruments financiers cotés.

- Niveau 2 : juste valeur évaluée à partir de données observables directement ou indirectement sur le marché mais qui ne sont pas des cours cotés. Il est utilisé pour les instruments financiers non cotés pour lesquels il existe des instruments cotés similaires en nature et maturité et par référence au cours de bourse de ces instruments.

- Niveau 3 : juste valeur déterminée à partir de techniques de valorisation non basées sur des données observables de marché. Il est utilisé pour les autres instruments non cotés. La juste valeur est déterminée en utilisant des techniques d'évaluation telles que l'actif net réévalué, les flux de trésorerie actualisés ou les modèles d'évaluation retenus pour les options.

31/12/2020				Instruments financiers				Total	Juste valeur				
Rubrique au bilan et classes d'instruments				A la juste valeur par capitaux propres	Au coût amorti	A la juste valeur par résultat	Dérivés qualifiés de couverture	Valeur nette comptable au bilan de la classe	Juste valeur de la classe	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
En millions d'euros	Note	Non courant	Courant	EFN									
Créances des partenariats publics privés (PPP)	6.2.2.1	2 108	268	2 376	-	2 376	-	2 376	2 376	-	2 376	-	
Créance sur la Caisse de la dette publique	6.2.2.1	28 411	1 665	30 076	-	30 076	-	30 076	34 973	-	34 973	-	
Cash collatéral actif		-	2 482	2 482	-	2 482	-	2 482	2 482	1 761	721	-	
Autres prêts et créances	6.2.2.1	1 156	65	1 221	-	1 220	0	1 221	1 225	0	1 222	2	
Actifs financiers de concession	3.3	2 016	136	-	-	2 152	-	2 152	2 270	-	2 270	-	
Créances financières de location		9	0	-	-	9	-	9	-	-	-	-	
Titres de dettes	6.2.2.3	162	-	162	-	-	162	162	162	-	82	81	
Sous-total instruments de dette		33 862	4 617	36 318	-	38 316	163	38 479	43 488	1 761	41 644	83	
Actifs de retraite	5	13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Placements dans des instruments de capitaux propres	6.2.2.2	203	0	-	174	-	29	203	203	15	1	187	
Instruments de transaction	6.2.2.3	-	9	9	-	-	9	9	9	9	-	-	
Juste valeur positive des dérivés de couverture	6.3	1 105	242	1 347	-	-	1 347	1 347	1 347	-	1 347	-	
Juste valeur positive des dérivés de transaction	6.3	547	129	676	-	-	676	676	676	-	676	-	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6.2.2.5	-	7 939	7 939	-	-	7 939	7 939	7 940	6 404	1 535	0	
Total des actifs financiers courants et non courants		35 732	12 935	46 288	174	38 316	8 816	1 347	48 653	53 663	8 189	45 203	271
Emprunts obligataires		61 562	4 326	65 887	-	65 749	139	65 887	79 241	-	79 241	-	
Emprunts auprès des établissements de crédit		2 947	248	3 195	-	3 195	-	3 195	3 291	0	3 291	-	
Dettes de financement des immobilisations		123	-0	123	-	123	-	123	123	-	123	-	
Sous-total emprunts	6.2.2.4	64 633	4 573	69 206	-	69 067	139	69 206	82 655	0	82 655	-	
<i>dont :</i>													
- ne faisant pas l'objet d'une couverture		49 612	2 518	52 130	-	52 130	-	52 130	65 298	0	65 298	-	
- faisant l'objet d'une comptabilité de flux de trésorerie		11 973	848	12 821	-	12 821	-	12 821	13 043	-	13 043	-	
- faisant l'objet d'une comptabilité de couverture de juste valeur		2 974	1 142	4 116	-	4 116	-	4 116	4 175	-	4 175	-	
- évalués selon l'option "juste valeur" (*)		73	66	139	-	-	139	139	139	-0	139	0	
Juste valeur négative des dérivés de couverture	6.3	3 421	366	3 787	-	-	3 787	3 787	3 787	-	3 787	-	
Juste valeur négative des dérivés de transaction	6.3	502	110	612	-	-	612	612	612	-	612	-	
Emprunts et dettes financières		68 556	5 049	73 605	-	69 067	750	73 605	87 054	0	87 054	-	
Dettes de trésorerie et trésorerie passive	6.2.2.5	-	2 913	2 913	-	2 913	-	2 913	2 912	420	2 492	-	
Dettes sur engagements de rachat des participations ne donnant pas le contrôle	6.2.2.4	812	-	-	812	-	-	812	812	-	-	812	
Obligations locatives		3 127	888	-	-	4 016	-	4 016	-	-	-	-	
Dettes des partenariats publics privés (PPP)	6.2.2.1	2 160	279	2 439	-	2 439	-	2 439	2 439	-	2 439	-	
Subvention financière		5 480	-	5 480	-	5 480	-	5 480	5 480	-	5 480	-	
Passifs financiers de concession		141	1	-	-	143	-	143	143	-	143	-	
Total des passifs financiers courants et non courants (**)		80 277	9 130	84 437	812	84 057	750	3 787	89 407	98 840	420	97 608	812
Endettement financier net du groupe (***)		42 706	-4 558	38 148	-	43 744	-8 036	2 441	38 148	46 695	-7 754	54 533	-84

Le Groupe ne désigne pas d'actifs financiers à la juste valeur par résultat

(*) La valeur nominale des dettes enregistrées à la juste valeur sur option est de 122 M€. Ces dettes ont été désignées à la juste valeur lors de la comptabilisation initiale.

(**) Y compris les obligations locatives présentées sur une ligne dédiée de l'état de situation financière consolidée.

(***) L'État a repris 25 Mds€, en valeur nominale de remboursement, de la dette de SNCF Réseau (voir note 2.1.3).

31/12/2019					Instruments financiers				Total	Juste valeur			
Rubrique au bilan et classes d'instruments					A la juste valeur par capitaux propres	Au coût amorti	A la juste valeur par résultat	Dérivés qualifiés de couverture	Valeur nette comptable au bilan de la classe	Juste valeur de la classe	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
En millions d'euros	Note	Non courant	Courant	EFN									
Créances des partenariats publics privés (PPP)	6.2.2.1	2 250	268	2 518	-	2 518	-	-	2 518	2 518	-	2 518	-
Créance sur la Caisse de la dette publique	6.2.2.1	965	542	1 507	-	1 507	-	-	1 507	1 756	-	1 756	-
Cash collatéral actif		-	1 623	1 623	-	1 623	-	-	1 623	1 623	1 142	480	-
Autres prêts et créances	6.2.2.1	1 029	84	1 112	-	1 112	0	-	1 112	1 123	1	1 121	2
Actifs financiers de concession	3.3	966	53	-	-	1 019	-	-	1 019	1 038	-	1 038	-
Créances financières de location		9	1	-	-	11	-	-	11	-	-	-	-
Titres de dettes	6.2.2.3	161	-	161	-	-	161	-	161	161	-	77	84
Sous-total prêts et créances		5 380	2 571	6 921	-	7 789	161	-	7 950	8 219	1 143	6 989	87
Actifs de retraite	5	13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Placements dans des instruments de capitaux propres	6.2.2.2	194	0	-	173	-	20	-	194	194	4	22	168
Instruments de transaction	6.2.2.3	-	6	6	-	-	6	-	6	6	6	-	-
Juste valeur positive des dérivés de couverture	6.3	1 349	148	1 498	-	-	-	1 498	1 498	1 498	-	1 498	-
Juste valeur positive des dérivés de transaction	6.3	626	152	778	-	-	778	-	778	778	-	778	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6.2.2.5	-	7 754	7 754	-	-	7 754	-	7 754	7 754	6 749	1 005	0
Total des actifs financiers courants et non courants		7 562	10 630	16 956	173	7 789	8 719	1 498	18 179	18 448	7 902	10 291	255
Emprunts obligataires		58 826	5 633	64 459	-	64 312	147	-	64 459	75 673	-	75 673	-
Emprunts auprès des établissements de crédit		3 461	250	3 711	-	3 711	-	-	3 711	3 771	0	3 771	-
Dettes de financement des immobilisations		117	105	223	-	223	-	-	223	223	-	223	-
Sous-total emprunts	6.2.2.4	62 404	5 989	68 393	-	68 246	147	-	68 393	79 667	0	79 667	-
<i>dont :</i>													
- ne faisant pas l'objet d'une couverture		46 787	4 181	50 968	-	50 968	-	-	50 968	61 913	0	61 912	-
- faisant l'objet d'une comptabilité de flux de trésorerie		11 337	1 771	13 108	-	13 108	-	-	13 108	13 370	-	13 370	-
- faisant l'objet d'une comptabilité de couverture de juste valeur		4 136	34	4 170	-	4 170	-	-	4 170	4 236	-	4 236	-
- évalués selon l'option "juste valeur" (*)		145	2	147	-	-	147	-	147	147	0	147	-
Juste valeur négative des dérivés de couverture	6.3	2 860	66	2 925	-	-	-	2 925	2 925	2 925	-	2 925	-
Juste valeur négative des dérivés de transaction	6.3	539	125	663	-	-	663	-	663	663	-	663	-
Emprunts et dettes financières		65 803	6 180	71 982	-	68 246	810	2 925	71 982	83 256	0	83 256	-
Dettes de trésorerie et trésorerie passive	6.2.2.5	-	2 673	2 673	-	2 673	-	-	2 673	2 673	481	2 192	-
Dettes sur engagements de rachat des participations ne donnant pas le contrôle	6.2.2.4	1 839	-	-	1 839	-	-	-	1 839	1 839	-	-	1 839
Obligations locatives		3 137	913	-	-	4 050	-	-	4 050	-	-	-	-
Dettes des partenariats publics privés (PPP)	6.2.2.1	2 353	279	2 582	-	2 631	-	-	2 631	2 631	-	2 631	-
Total des passifs financiers courants et non courants (**)		73 131	10 045	77 237	1 839	77 601	810	2 925	83 176	90 399	481	88 079	1 839
Endettement financier net du groupe		61 726	-1 444	60 281	-	66 732	-7 888	1 428	60 271	71 294	-7 417	78 797	-87

Le Groupe ne désigne pas d'actifs financiers à la juste valeur par résultat.

(*) La valeur nominale des dettes enregistrées à la juste valeur sur option est de 124 M€. Ces dettes ont été désignées à la juste valeur lors de leur comptabilisation initiale.

(**) Y compris les obligations locatives présentées sur une ligne dédiée de l'état de situation financière consolidée.

6.2.2.1 Actifs financiers au coût amorti

Les prêts, créances et titres de dette sont comptabilisés à leur coût amorti au bilan dès lors qu'ils ne génèrent que des flux de trésorerie représentatifs du remboursement du capital et de ses intérêts (SPPI), et qu'ils sont détenus dans le seul objectif de collecter ces mêmes flux de trésorerie.

Créances et dettes de partenariat public privé (PPP)

Dans le cadre de son activité infrastructure, le groupe est entré dans des contrats de partenariat public privé (PPP) via SNCF Réseau pour les projets relatifs :

- À la ligne à grande vitesse (LGV) Bretagne-Pays-de-Loire (BPL) avec le constructeur Eiffage.

- À la LGV pour le Contournement Nîmes Montpellier (CNM) avec le constructeur Oc'Via.

- Au Global System for Mobile communication for Railways (GSM-R) avec le constructeur Synerail.

Une partie des projets est pré financée par les constructeurs, lesquels projets sont subventionnés par l'État et les collectivités territoriales. Au fur et à mesure de l'avancement des travaux, le Groupe a constaté en conséquence :

- Le montant des subventions à appeler auprès de l'État et des collectivités territoriales sur la ligne « Créances des partenariats publics privés » au sein de ses actifs financiers courants et non courants, dont 1 072 M€ pour BPL, 1 045 M€ pour CNM et 260 M€ pour GSM-R (respectivement 1 114 M€, 1 083 M€ et 320 M€ au 31 décembre 2019).

- Les montants dus aux constructeurs sur la ligne « Dettes des partenariats publics privés » au sein de ses passifs financiers courants et non courants.

Concernant BPL et CNM, SNCF Réseau reçoit les subventions et rembourse les dettes financières associées (mêmes montants que les subventions) depuis 2017, année d'achèvement des projets. Concernant GSM-R, le montant de la subvention reçue est inférieur à la dette financière associée car le projet n'est pas subventionné à 100%. Les échéanciers de paiement sont les mêmes pour les créances et les dettes et pour l'ensemble des projets concernés.

Les informations relatives aux investissements réalisés et subventions d'investissement constatées sont données en notes 4.2.2.

Des réclamations ont été reçues par SNCF Réseau au titre des exercices 2015 à 2018 pour les PPP CNM et BPL. Ces réclamations sont, en grande partie, contestées par l'entreprise et seule la partie acceptée a fait l'objet d'une comptabilisation.

Créance sur la caisse de la dette publique

Créance portée par SNCF SA (issue de SNCF Mobilités)

Conformément au contrat de plan signé en 1990 entre l'État français et SNCF SA (anciennement SNCF Mobilités), il avait été créé au 1^{er} janvier 1991, un service annexe d'amortissement de la dette (SAAD), dont la vocation était d'isoler une part de la dette de SNCF Mobilités.

Lors de la construction du bilan d'ouverture IFRS au 1^{er} janvier 2006 de SNCF Mobilités, la dette provenant du SAAD a été intégrée au bilan de l'EPIC Mobilités. Parallèlement, la confirmation de l'engagement de l'État à contribuer à l'amortissement et à la charge de la dette de ce Service Annexe a conduit à reconnaître une créance au titre des versements attendus de l'État.

Dans le courant du mois de décembre 2007, afin d'apporter une solution pérenne et définitive au devenir des engagements de l'État et du financement des dettes du SAAD, une série d'opérations a été réalisée aboutissant à substituer la créance envers l'État par une créance envers la Caisse de la dette publique (CDP) dont les modalités sont le reflet des engagements vis-à-vis des tiers qui sont cantonnés dans le SAAD.

À l'issue de ces opérations, SNCF Mobilités :

- restait endettée vis-à-vis des détenteurs de titres avec les contreparties bancaires des instruments financiers à terme (contrats d'échange de devises et de taux d'intérêt) qu'elle a nouées ;

- détenait une créance sur la CDP reflétant exactement le montant ainsi que les caractéristiques de la dette qui était portée par le SAAD et portant aussi les dérivés associés.

Les modalités de comptabilisation de la créance sont restées inchangées par rapport à celles qui avaient été retenues lors de la constatation d'une créance au titre des versements attendus de l'État au bilan d'ouverture IFRS au 1^{er} janvier 2006, à savoir :

- la créance est enregistrée, à la date des transferts, à la juste valeur des dettes transférées ; elle est ensuite comptabilisée au coût amorti ;

- les instruments dérivés attachés à la créance sont enregistrés à la juste valeur, les variations de valeur étant enregistrées en résultat.

Les valeurs nettes comptables s'entendent hors instruments dérivés.

Créance portée par SNCF Réseau

Suite à la Réforme issue du nouveau pacte ferroviaire entrée en vigueur au 01/01/2020, la loi de finance initiale (LFI) 2020 a posé le principe d'une reprise de la dette de SNCF Réseau par l'État à hauteur de 25 Mds€ à effet au 1^{er} janvier 2020. L'État a annoncé en parallèle que cette reprise serait suivie d'une reprise complémentaire de 10 Mds€ à effet au 1^{er} janvier 2022.

Au 1^{er} Janvier, cette opération de reprise de dette s'est réalisée en deux temps :

- mise en place de dette et créance miroir d'un montant de 25 Mds€ de nominal entre SNCF Réseau et la CDP prenant effet au 01/01/2020 ;

- substitution de l'État au bénéfice de SNCF Réseau en tant que débiteur vis-à-vis de la CDP, puis l'abandon par l'État de sa créance sur SNCF Réseau, également au 01/01/2020.

Cette opération s'est traduite comptablement :

- Par la comptabilisation en valeur de marché de la créance et de la dette miroir intégrant une survaleur de 6,1 Mds€, à l'actif et au passif, par rapport à la valeur nominale de reprise de 25 Mds€

- Concomitamment par la comptabilisation de l'abandon de sa créance par l'État par (i) incorporation aux réserves du montant correspondant à la valeur nominale de la dette reprise, soit 25 Mds€ et (ii) par la matérialisation au passif du bilan d'une subvention de nature financière correspondant au différentiel entre le taux d'intérêt moyen du stock de dette de Réseau et le taux de marché en vigueur.

À compter du 01/01/2020, la créance sur la CDP suit les règles de comptabilisation des actifs financiers comptabilisés au coût amorti. Parallèlement, la subvention financière est reprise en résultat de manière actuarielle au

même rythme que le recyclage en résultat de la survaleur attachée à la créance via le calcul du coût amorti.

En conséquence, l'impact en résultat financier de cette opération est un produit financier net parfaitement miroir de la charge financière effectivement supportée par SNCF Réseau pour la quote-part de sa dette historique reprise par l'État.

Les remboursements de la créance CDP par l'État viendront compenser les remboursements de sa dette par SNCF Réseau.

Autres prêts et créances

Les autres prêts et créances incluent les créances rattachées à des participations, les prêts « aides à la construction », les autres prêts et les dépôts de garantie (hors « cash collatéral actifs ») ainsi que le portage « EOLE ». Pour l'essentiel, ces instruments financiers sont évalués initialement à la juste valeur puis au coût amorti calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif (TIE). Lorsqu'ils sont non SPPI, ces actifs sont évalués à leur juste valeur (voir note 6.2.2.3).

Ces instruments sont présentés en actifs non courants, excepté ceux dont l'échéance est inférieure à 12 mois à la date de la clôture, qui sont classés en actifs courants.

6.2.2.2 Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres

Les instruments de dette à l'actif (autres prêts et créances, titres de dette), dès lors qu'ils ne génèrent que des flux de trésorerie représentatifs du remboursement du capital et de ses intérêts (SPPI), et qu'ils sont détenus dans le double objectif de collecter ces mêmes flux de trésorerie et le produit de leur cession ultérieure, sont comptabilisés à leur juste valeur par la contrepartie des capitaux propres recyclables.

Les instruments de capitaux propres (actions et participations non consolidées) peuvent être évalués à la juste valeur par capitaux propres non recyclables sur choix irrévocable du Groupe. Ce choix est effectué titre par titre.

Les placements dans des instruments de capitaux propres comprennent les titres de participation du Groupe dans le capital de sociétés non consolidées pour 174 M€ (173 M€ au 31 décembre 2019), que le Groupe détient sans en rechercher un profit à court terme (notamment les ESH décrites en note 10.2), et qui ne sont pas destinés à être cédés.

Ces titres de participation sont évalués à la juste valeur à chaque clôture, et les variations de juste valeur sont portées directement dans les capitaux propres, dans un compte spécifique en autres éléments du résultat global. La juste valeur est déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque société. Elle est ainsi évaluée suivant le niveau 1 lorsque des cours cotés sont disponibles, suivant le niveau 2 lorsque les prix de transactions similaires sont observables sur le marché, et, à défaut, suivant le niveau 3, notamment sur la base des perspectives de rentabilité ou de la quote-part des capitaux propres lorsqu'elle donne une bonne indication de la valeur de marché de la participation. En cas de cession, les montants constatés en capitaux propres ne sont pas repris en résultat. La plus ou moins-value réalisée est ainsi maintenue dans les capitaux propres.

Ces instruments ne font l'objet d'aucune dépréciation pour perte de valeur.

6.2.2.3 Actifs à la juste valeur par le résultat

Les actifs financiers qui ne génèrent pas que des flux de remboursement du principal et de ses intérêts (non SPPI), ainsi que ceux détenus pour en tirer un profit à court terme (actifs de transaction), sont comptabilisés à la juste valeur par la contrepartie du compte de résultat.

Les actifs dits non SPPI comprennent les obligations remboursables en actions, les parts détenues par le Groupe dans les fonds de capital investissement, ainsi que les actions et titres de participation pour lesquels le Groupe n'a pas fait le choix d'une évaluation à la juste valeur par la contrepartie des capitaux propres (Voir note 6.2.2.2).

Les actifs de transaction comprennent des actifs que le Groupe a l'intention de revendre dans un terme proche afin de réaliser une plus-value, et des actifs volontairement classés dans cette catégorie quand les critères requis sont réunis.

En particulier, la trésorerie du groupe SNCF fait l'objet d'une gestion globale, définie dans un cadre général de gestion des risques de marché approuvé par son Conseil d'Administration, combinant des placements en titres de créances négociables et en OPCVM monétaires. Sa performance est mesurée, à l'instar de celle des OPCVM, en référence à l'EONIA (Euro Overnight Index Average). Les OPCVM étant enregistrés sur la base d'une valeur liquidative qui tient compte de la juste valeur du portefeuille, et afin d'obtenir une cohérence d'ensemble, les placements dont l'échéance à la date d'origine est supérieure à trois mois sont enregistrés volontairement dans cette catégorie.

6.2.2.4 Passifs financiers courants et non courants

Les passifs financiers sont évalués selon l'une des modalités suivantes :

- A la juste valeur par la contrepartie du compte de résultat pour les passifs émis à des fins de transaction et ceux que le Groupe choisit d'évaluer à la juste valeur sur option lorsque les critères requis sont réunis;
- Au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif (TIE) pour les autres passifs financiers.

Au 31 décembre 2020, le Groupe ne détient pas d'instruments de dette évalués à la juste valeur par capitaux propres.

Les passifs financiers incluent les dépôts de garantie reçus afférents aux instruments dérivés. L'encours de ces dépôts (cash collatéral passif) est inclus dans l'agrégat « Dettes de trésorerie passive ».

Les emprunts et autres passifs financiers sont évalués initialement à la juste valeur minorée des frais de transaction puis au coût amorti, calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif.

Certains emprunts font l'objet d'une comptabilité de couverture de juste valeur ou d'une couverture de flux de trésorerie. En outre, certains emprunts, qui comportent des dérivés incorporés détachables qui font l'objet d'une couverture sont comptabilisés à leur juste valeur (option « fair value »). Cette option est utilisée lorsque les dettes en cause comportent un dérivé incorporé modifiant de manière significative les flux de trésorerie qui seraient autrement exigés par le contrat ou lorsque le Groupe est dans l'incapacité d'évaluer séparément le dérivé incorporé. La variation de cette juste valeur est enregistrée en résultat financier, hormis la composante du risque de crédit propre qui est à comptabiliser directement dans les capitaux propres. Cette option ne concernant que des dettes de SNCF SA, le Groupe

considère qu'il n'existe pas de variation de valeur attribuable au risque de crédit propre.

La juste valeur des passifs financiers est déterminée en utilisant des techniques d'évaluation telles que les modèles d'évaluation retenus pour les options ou en utilisant la méthode des flux de trésorerie actualisés. Les modèles prennent en considération des hypothèses basées sur les données de marché constatées à la clôture.

Les normes IFRS 10 « États financiers consolidés » et IAS 32 « Instruments financiers : présentation » conduisent le Groupe, en l'état actuel des textes, à enregistrer les engagements d'achat de participations ne donnant pas le contrôle fermes ou conditionnels parmi les passifs financiers avec pour contrepartie une réduction des participations ne donnant pas le contrôle. Lorsque la valeur de l'engagement excède le montant des participations ne donnant pas le contrôle, le solde est comptabilisé en diminution des capitaux propres du Groupe. A chaque clôture, la juste valeur des engagements d'achats de participations ne donnant pas le contrôle est revue. Elle est évaluée suivant le niveau 1 lorsque des cours cotés sont disponibles, suivant le niveau 2 lorsque l'engagement provient d'une transaction récente, et, à défaut, suivant le niveau 3. Le passif financier correspondant est ajusté en contrepartie des capitaux propres

6.2.2.5 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont constitués des liquidités immédiatement disponibles (disponibilités) et des placements à très court terme, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie, dont l'échéance à la date d'origine est inférieure ou égale à trois mois et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur. En particulier, les placements en SICAV et Fonds Communs de Placement monétaires dont la sensibilité est marginale sont classés dans cette catégorie. Il s'agit notamment de SICAV et Fonds Communs de Placement de la catégorie monétaire euros selon l'AMF ou qui ont une sensibilité inférieure à 0,25 point de base.

Pour ces titres, la juste valeur retenue est la valeur liquidative des OPCVM. Elle relève du niveau 1 de la hiérarchie des justes valeurs définie au paragraphe 72 d'IFRS 13. En revanche, compte tenu de leur durée résiduelle à la clôture, les autres placements, notamment les titres de créance négociables, sont comptabilisés à leur valeur nominale, le Groupe considérant qu'elle constitue une approximation raisonnable de leur valeur de marché.

Les concours bancaires courants classés parmi les passifs financiers courants font partie de la trésorerie et des équivalents de trésorerie pour l'élaboration de l'état des flux de trésorerie.

en millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019	Variation
SICAV monétaires assimilées à de la trésorerie et titres de créances négociables inférieurs à trois mois(*)	4 545	4 499	45
Disponibilités	3 394	3 254	140
Trésorerie et équivalents de trésorerie dans l'état de situation financière	7 939	7 754	185
Intérêts courus à payer	-1	-1	0
Concours bancaires courants	-418	-480	61
Trésorerie et équivalents de trésorerie dans l'état de flux de trésorerie	7 519	7 273	246

(*) Y compris dépôts et billets de trésorerie

Pour les placements constitutifs de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, le Groupe considère que pour les titres de créances négociables, la valeur nominale constitue une approximation raisonnable de leur valeur de marché. Le risque de variation de valeur est non significatif pour ces instruments. Les SICAV monétaires assimilées à de la trésorerie sont évaluées à la juste valeur et se montent à 2 999 M€ au 31 décembre 2020 (3 173 M€ au 31 décembre 2019).

Afin de se financer et de gérer sa trésorerie, SNCF a recours à des instruments de financement et de placement à court terme tant domestiques qu'internationaux sous la forme de « Billets de Trésorerie » et de « Commercial Paper », lui permettant ainsi un accès diversifié à des ressources financières liquides. Les titres de créances négociables en devise sont couverts par des swaps cambistes.

Les flux de trésorerie provenant de l'activité dégagent une entrée nette de trésorerie de 2 731 M€ en 2020 (5 172 M€ en 2019). Ils proviennent principalement de la capacité d'autofinancement pour 856 M€ (3 551 M€ en 2019).

Les flux de trésorerie liés aux investissements sont négatifs de 4 531 M€ en 2020 (négatifs de 5 403 M€ en 2019).

– Les décaissements proviennent principalement :

- des investissements corporels et incorporels pour 7 381 M€ en 2020 (8 371 M€ en 2019) ; ils sont détaillés en note 4.2 ;
- des nouveaux actifs financiers de concession pour 1 469 M€ en 2020 (1 494 M€ en 2019) ;
- une variation des actifs de trésorerie pour 863 M€ en 2020 (98 M€ en 2019) ;
- des incidences des variations de périmètre pour 44 M€ en 2020 (281 M€ en 2019).

– Ils sont compensés par :

- des incidences des variations de périmètre pour 0 M€ en 2020 (0 M€ en 2019) ;
- des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 137 M€ en 2020 contre 350 M€ en 2019 ;
- des subventions d'investissement reçues pour 3 319 M€ en 2020 contre 3 120 M€ en 2019 ;
- des encaissements sur les actifs financiers de concession pour 1 863 M€ en 2020 contre 1 508 M€ en 2019.

Les flux liés au financement du Groupe sont positifs de 2 110 M€ en 2020 (ils étaient négatifs de 238 M€ en 2019). Ils proviennent principalement :

- du paiement des intérêts financiers nets pour 1 349 M€ (1 648 M€ en 2019) ;
- une augmentation des dettes de trésorerie pour 307 M€ (contre des remboursements de 1 682 M€ en 2019) ;
- de remboursements d'emprunts nets des encaissements sur créances CDP pour 2 452 M€ (3 039 M€ en 2019). Les encaissements sur la créance CDP s'élèvent à 2 227 M€ (0 M€ en 2019) ;
- de nouveaux emprunts, nets des frais et primes d'émission, pour 7 364 M€ (7 780 M€ en 2019).

6.2.2.6 Rapprochement avec les flux de trésorerie des activités de financement

Le tableau ci-après fait le lien entre les variations des postes de dette nette au bilan et les flux de trésorerie liés aux activités de financement :

En millions d'euros	31/12/19	Flux de trésorerie liés aux activités de financement							Variations non monétaires					31/12/20
	Total	Émissions d'emprunts	Remboursements d'emprunts	Encaissements / (décaissements) sur créances et dettes PPP	Intérêts financiers nets versés	Remboursement des obligations locatives	Intérêts versés sur obligations locatives	Variation des dettes de trésorerie	Variation de juste valeur	Variation des taux de change	Variation de périmètre	Variation non monétaire des locations	Autres	Total
Passifs (A)	82 697	7 464	-4 677	-283	-117	-962	-2	307	-1 239	-126	-209	1 015	4 979	88 847
Emprunts obligataires	64 459	6 375	-4 129	0	-107	0	0	0	-711	0	0	0	0	65 887
Emprunts auprès des établissements de crédit	3 711	1 089	-438	0	3	0	0	0	-18	-59	6	0	-1 099	3 195
Dettes de financement des immobilisations	223	0	-111	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	123
Dettes de trésorerie (hors trésorerie passive)	2 192	0	0	0	0	0	0	307	-8	0	-1	0	3	2 493
Obligations locatives	4 050	0	0	0	0	-962	-2	0	166	-63	-213	1 015	25	4 015
Dettes sur engagement de rachat des participations ne donnant pas le contrôle	1 840	0	0	0	0	0	0	0	-1 027	0	0	0	0	812
Dettes des partenaires publics privés (PPP)	2 631	0	0	-283	0	0	0	0	140	0	0	0	-50	2 439
Juste valeur négative des dérivés de couverture et de transaction	3 589	0	0	0	-13	0	0	0	870	-3	0	0	-44	4 399
Subvention financière	0	0	0	0	0	0	0	0	-652	0	0	0	6 132	5 480
Actifs (B)	6 337	0	-2 225	-277	301	0	0	0	-723	-1	15	0	31 088	34 514
Créance sur la Caisse de la dette publique	1 507	0	-2 227	0	331	0	0	0	-667	0	0	0	31 132	30 076
Créances des partenaires publics privés (PPP)	2 518	0	0	-277	0	0	0	0	135	0	0	0	0	2 376
Autres prêts et créances - ICNE	3	0	0	0	-13	0	0	0	0	0	15	0	0	5
Dépôts et cautionnements	34	0	2	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	-1	34
Juste valeur positive des dérivés de couverture et de transaction	2 276	0	0	0	-18	0	0	0	-192	0	0	0	-43	2 023
Produits et charges financiers (C)		0	0	0	-932	0	-146	0	0	0	0	0	0	
Charges		0	0	0	-2 005	0	-146	0	0	0	0	0	0	
Produits		0	0	0	1 074	0	0	0	0	0	0	0	0	
Flux de financement dans l'EFT (A - B + C)	76 359	7 464	-2 452	-6	-1 349	-962	-148	307	-516	-125	-223	1 015	-26 109	54 332

En millions d'euros	31/12/18	Flux de trésorerie liés aux activités de financement							Variations non monétaires					31/12/19
	Total	Émissions d'emprunts	Remboursements d'emprunts	Encaissements / (décaissements) sur créances et dettes PPP	Intérêts financiers nets versés	Remboursement des obligations locatives	Intérêts versés sur obligations locatives	Variation des dettes de trésorerie	Variation de juste valeur	Variation des taux de change	Variation de périmètre	Variation non monétaire des locations	Autres	Total
Passifs (A)	75 183	7 781	-3 047	-282	117	-918	18	-1 682	673	64	132	769	3 890	82 697
Emprunts obligataires	60 239	5 953	-1 895	0	-32	0	0	0	184	0	0	0	11	64 459
Emprunts auprès des établissements de crédit	2 830	1 806	-1 081	0	-1	0	0	0	-46	34	177	0	-8	3 711
Dettes de financement des immobilisations	493	22	-71	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-222	223
Dettes de trésorerie (hors trésorerie passive)	3 912	0	0	0	0	0	0	-1 682	-40	0	0	0	2	2 192
Obligations locatives	0	0	0	0	0	-918	18	0	-3	26	-45	769	4 202	4 050
Dettes sur engagement de rachat des participations ne donnant pas le contrôle	1 558	0	0	0	0	0	0	0	283	0	0	0	0	1 840
Dettes des partenaires publics privés (PPP)	2 717	0	0	-282	0	0	0	0	147	0	0	0	50	2 631
Juste valeur négative des dérivés de couverture et de transaction	3 433	0	0	0	150	0	0	0	148	3	0	0	-145	3 589
Actifs (B)	6 586	0	-8	-275	175	0	0	0	13	0	0	0	-155	6 337
Créance sur la Caisse de la dette publique	1 520	0	0	0	0	0	0	0	-14	0	0	0	0	1 507
Créances des partenaires publics privés (PPP)	2 650	0	0	-275	0	0	0	0	143	0	0	0	0	2 518
Autres prêts et créances - ICNE	5	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Dépôts et cautionnements	43	0	-8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	34
Juste valeur positive des dérivés de couverture et de transaction	2 369	0	0	0	176	0	0	0	-116	0	0	0	-154	2 276
Produits et charges financiers (C)	0	0	0	0	-1 591	0	-145	0	0	0	0	0	0	0
Charges	0	0	0	0	-1 926	0	-145	0	0	0	0	0	0	0
Produits	0	0	0	0	336	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flux de financement dans l'EFT (A - B + C)	68 596	7 781	-3 039	-8	-1 649	-918	-127	-1 682	660	64	132	769	4 044	76 359

6.2.2.7 Dette qualifiée en dette d'État

Dans un communiqué de presse publié le 6 septembre 2018, l'INSEE a indiqué qu'elle avait décidé, en accord avec Eurostat, de reclasser SNCF Réseau en administration publique (APU), au sens maastrichtien, à compter de l'année 2016, en considérant désormais que cet opérateur est un organisme divers d'administration centrale (ODAC).

De ce fait, le déficit d'exploitation de SNCF Réseau a été intégré à celui de l'État français et l'intégralité de sa dette est, depuis 2016, intégrée au calcul de la dette publique. Cette requalification n'entraîne pas de modification des comptes de SNCF Réseau. La gestion opérationnelle de la dette demeure assurée par SNCF Réseau, sans changement par rapport aux pratiques actuelles.

En application de l'article 2111-17-1 de la loi ferroviaire, SNCF Réseau publie chaque année le montant de la dette reclassée dans la dette des administrations publiques ainsi que les perspectives d'évolution associées

6.3 GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ ET COUVERTURE

La gestion des risques financiers au sein du Groupe est strictement encadrée par un document approuvé par le Conseil d'administration de SNCF SA intitulé le cadre de gestion des risques financiers.

Ce cadre de gestion rappelle le rôle central, au sein du groupe, de SNCF SA qui a pour vocation d'en assurer le pilotage stratégique et financier. Émetteur unique sur les marchés financiers, SNCF SA a la charge d'assurer le financement de l'ensemble du groupe. Les filiales peuvent être financées à court terme par le biais d'avances en compte-courant ou à long terme par des prêts octroyés par SNCF SA. Un système de cash pooling des comptes bancaires a également été mis en place avec 22 filiales du groupe.

Le cadre de gestion approuvé par le conseil d'administration définit les modalités de gestion des risques financiers et précise les instruments autorisés et les limites d'intervention.

SNCF SA veille au respect quotidien du cadre de gestion des risques financiers par l'élaboration de reportings journaliers.

6.3.1 Gestion des risques de taux d'intérêt

L'optimisation du coût de l'endettement net à long terme est gérée, dans sa composante taux, au travers de la répartition entre le taux fixe et le taux variable. Le niveau historiquement bas des taux d'intérêt actuels et la volonté de préserver les équilibres économiques à moyen et long terme, ont conduit le Conseil d'Administration de SNCF SA à opter pour une structure cible de son endettement brut long terme à 90 % à taux fixe minimum. Un intervalle limité de +/- 10 points autour de cette cible reste cependant autorisé.

Pour pouvoir gérer la répartition de sa dette par type de taux, le Groupe utilise des instruments fermes et optionnels d'échange de taux d'intérêts dans les limites définies par le cadre général susvisé.

La part à taux fixe de l'endettement financier long terme brut déduction faite des créances CDP des deux plus gros contributeurs du Groupe (SNCF SA et SNCF Réseau) au 31 décembre 2020 est de 89,20 % comparée à 89,20 % au 31 décembre 2019. Le respect de cette répartition est contrôlé quotidiennement.

Sur ce même périmètre, le coût de l'endettement net du groupe s'établit à 2,49 % pour l'exercice 2020 contre 2,86 % pour l'exercice 2019.

Dans le cadre de la gestion de son risque de taux, SNCF SA est également autorisée à réaliser des opérations de pré-couverture d'émissions futures.

Analyse de sensibilité

La sensibilité du résultat au risque de variation des taux d'intérêt est liée :

- à l'endettement net à taux variable après prise en compte des couvertures de juste valeur ;
- aux dettes en juste valeur sur option ;
- aux instruments dérivés non qualifiés de couverture au sens de la norme IFRS 9.

La sensibilité des réserves recyclables (capitaux propres) au risque de variation des taux d'intérêts est liée aux dérivés qualifiés en couverture de flux de trésorerie.

L'analyse de sensibilité a été déterminée sur la base d'une translation à la hausse et à la baisse de la courbe des taux d'intérêts de 50 points de base (bp) à la clôture, et se décompose de la manière suivante :

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020				31/12/2019			
	+50 bp		- 50 bp		+50 bp		- 50 bp	
	Résultat	Réserves recyclables	Résultat	Réserves recyclables	Résultat	Réserves recyclables	Résultat	Réserves recyclables
Instruments financiers à taux variable (après prise en compte des couvertures de juste valeur)	10	1	-11	-1	2	0	-3	0
Dettes en juste valeur sur option	2	0	-3	0	3	0	-3	0
Dérivés non qualifiés de couverture	7	0	-10	0	8	0	-9	0
Dérivés qualifiés en couverture de flux de trésorerie	58	828	-68	-921	25	775	-29	-862
Total	78	829	-92	-922	39	775	-44	-862

La ventilation par taux des emprunts et dettes financières, avant et après prise en compte des instruments financiers dérivés (de couverture et de transaction), se présente comme suit :

<i>en millions d'euros</i>	Structure initiale de la dette		Structure après couverture IFRS	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Taux fixe	60 896	60 073	60 273	60 220
Taux variable	4 541	4 566	6 785	6 056
Taux d'inflation	3 769	3 754	2 148	2 117
Total des emprunts	69 206	68 393	69 206	68 393

6.3.2 Gestion des risques de change

Les opérations libellées en monnaies étrangères sont converties par la filiale dans sa monnaie fonctionnelle au cours du jour de la transaction.

Les éléments monétaires du bilan sont réévalués au cours de clôture de chaque arrêté comptable. Les écarts de change correspondants sont enregistrés au compte de résultat ou comme une composante distincte des capitaux propres s'ils sont relatifs à des opérations de couverture qualifiées en IFRS d'investissements nets ou de flux de trésorerie.

Les activités commerciales du Groupe ne génèrent pas de risque de change significatif.

La ventilation par devises des emprunts et dettes financières, avant et après prise en compte des instruments financiers dérivés (de couverture et de transaction), se présente comme suit :

<i>en millions d'euros</i>	Structure initiale de la dette		Structure après couverture de change	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Euro	57 109	55 964	68 432	67 865
Franc suisse	1 934	1 655	0	0
Dollar américain	2 927	3 355	101	65
Dollar canadien	217	226	0	0
Livre sterling	5 736	5 785	581	362
Yen	605	711	0	0
Dollar australien	120	116	62	59
Dollar hong-kong	236	256	0	0
Couronne norvégienne	62	61	0	0
Couronne suédoise	231	222	0	0
Dollar de Singapour	0	0	0	0
Autres	29	42	29	42
Total des emprunts	69 206	68 393	69 206	68 393

Pour ce qui concerne SNCF Réseau, le risque de change lié aux ressources levées en devises est couvert par le biais de couvertures de change qui transforment ces ressources en euros.

6.3.3 Gestion du risque sur matières premières

Pour ses besoins de production, le Groupe est exposé aux risques de variations des cours des produits pétroliers ou

Dans le cadre de sa stratégie financière visant à diversifier son accès aux ressources et optimiser son coût de financement, SNCF SA émet des emprunts en devises qui font l'objet d'une couverture de change, généralement mise en place dès l'émission des emprunts. Les flux en devises (principal et intérêts) sont ainsi couverts par des dérivés de change afin de transformer cette dette en euros.

Le Groupe considère que compte tenu du faible pourcentage représenté par les dettes en devises non couvertes, son résultat n'est pas sensible au risque de change

plus largement d'énergie. Ce risque est géré par l'utilisation d'instruments financiers dérivés fermes ou optionnels (contrats d'échange, options, prix plancher, prix plafond).

– Début 2020, dans un contexte de forte tension économique, une couverture de flux de trésorerie a été initiée par SNCF SA pour un volume de 8 700 tonnes de

gasoil au nom et pour le compte de FRET SAS, par la mise en place de dérivés à échéance au 31 décembre 2020.

Pour l'année 2021, aucun nouveau contrat de couverture n'a encore été conclu au 31 décembre 2020.

– Chez Keolis, cinq tunnels de couverture gasoil à prime nulle, pour un volume de 8 100 tonnes de gasoil au 31 décembre 2020, ont été mis en place par Keolis SA et désignés en tant que couverture de flux de trésorerie. Ces tunnels sont comptabilisés en tant que créances d'exploitation et présentent une juste valeur de 0 M € à fin décembre. Les dates d'échéance de ces tunnels sont comprises entre le 30 juin 2021 et le 30 juin 2022.

Pour rappel, Keolis avait mis en place et désigné en tant que couverture de flux de trésorerie neuf tunnels de couverture gasoil à prime nulle, pour un volume de 8 614 tonnes de gasoil au 31 décembre 2019. Ces tunnels présentaient une juste valeur de + 0,2 M € à fin décembre.

– SNCF Énergie, en sa qualité de fournisseur d'électricité aux filiales du Groupe pour les besoins d'énergie de traction sur le réseau français, contractualise des contrats à terme auprès du marché ou des organismes régulateurs. Lorsque les volumes contractualisés sont destinés exclusivement à couvrir les besoins physiques du Groupe, ils ne font pas l'objet d'une qualification en dérivés, en vertu de l'exemption dite « pour usage propre » prévue par la norme IFRS 9. En revanche, lorsque les volumes peuvent faire l'objet d'un débouclage sur le marché dans un objectif d'optimisation financière, ils sont qualifiés de dérivés de transaction.

A compter du 01/01/2020, les achats à terme d'électricité en base annuelle hors quotas ARENH effectués par SNCF Énergie sont qualifiés de transactions de couverture de flux de trésorerie. L'objectif de la stratégie demeure celui de couvrir le prix d'achat d'électricité et d'acheter l'énergie au moindre coût.

6.3.4 Gestion du risque de contrepartie

Le Groupe est exposé à un risque de contrepartie dans le cadre du placement de ses disponibilités et de la souscription de d'instruments dérivés auprès de ses partenaires financiers, dans l'hypothèse où le débiteur se refuserait à honorer tout ou partie de son engagement ou serait dans l'impossibilité de le respecter. Afin d'encadrer et de limiter ce risque, les instruments de placements et les dérivés ne sont mis en place qu'avec des établissements financiers correspondant aux critères de notation de crédit et de niveau de Fonds Propres validés par le Conseil d'Administration de SNCF SA. Un montant limite d'engagement par établissement est décidé en fonction de ces critères. Le respect du seuil autorisé par contrepartie est suivi quotidiennement. Afin de couvrir son risque de contrepartie au titre de ses instruments financiers dérivés et SNCF SA procèdent à des appels de marge hebdomadaires auprès de leurs contreparties financières. Du collatéral (uniquement sous forme de cash) est appelé à hauteur de la valeur de marché des portefeuilles d'instruments financiers avec chaque contrepartie avec laquelle SNCF Réseau et SNCF SA sont en risque.

Le risque de crédit client est limité et présenté en note 4.5.2.

6.3.4.1 Les placements financiers

Le cadre général déjà cité précise la procédure d'agrément des contreparties qui repose sur l'analyse quantitative et qualitative des contreparties.

Des limites en volume selon les durées de placement sont déterminées pour chaque contrepartie, tenant compte de ses fonds propres, de son rating et de sa nationalité. La consommation de la limite autorisée, fondée sur le nominal des transactions, est mesurée quotidiennement et fait l'objet d'un reporting.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

Les placements financiers sont diversifiés. Ils sont constitués essentiellement des titres de créances négociables (certificats de dépôt, billets de trésorerie, « commercial paper »), de prises en pension de Valeurs du Trésor et de souscriptions à des OPCVM monétaires. Compte tenu de leur faible durée résiduelle et de leur composition ils ne génèrent pas d'exposition significative au risque de crédit.

Portefeuille des placements dans les instruments de capitaux propres

Les placements dans les instruments de capitaux propres sont uniquement constitués de titres de participation non consolidés. Une juste valeur de ces instruments est déterminée à chaque clôture.

6.3.4.2 Les instruments financiers dérivés

Les transactions sur les instruments dérivés ont pour objet de gérer le risque de taux, de change et de matières premières.

Le cadre de gestion des risques financiers précise la procédure d'agrément des contreparties au titre des dérivés. Celle-ci repose sur une analyse quantitative et qualitative des contreparties.

Des limites en volume sont déterminées pour chaque contrepartie, tenant compte de ses fonds propres, de son rating et de sa zone géographique d'appartenance. La consommation de la limite autorisée, fondée pour les placements sur le nominal des transactions, est mesurée quotidiennement et fait l'objet d'un reporting. Concernant les instruments dérivés, l'agrément d'une contrepartie nécessite en outre la signature d'une convention cadre. Un contrat cadre de remise en garantie définissant les modalités de gestion du collatéral est signé avec toutes les contreparties bancaires traitant avec d'une part SNCF SA et SNCF Réseau d'autre part, afin de limiter le risque de crédit. Tous les instruments financiers dérivés de taux et de change Moyen et Long Terme (swaps de taux, swaps de devises) négociés avec des contreparties bancaires sont couverts par ces contrats de remise en garantie.

Le tableau ci-dessous présente les informations requises par la norme IFRS 7 « Informations à fournir : compensation des actifs financiers et des passifs financiers ». Il s'agit, pour les actifs et passifs financiers souscrits dans le cadre de conventions ayant une clause de compensation exécutoire, d'une présentation des montants avant et après compensation au 31 décembre. Il inclut les dérivés sur matières premières. Ces derniers sont comptabilisés parmi les dettes et créances d'exploitation lorsqu'ils sont qualifiés d'instruments de couverture au sens de la norme IFRS 9.

Au 31 décembre 2020, ils sont actifs pour 6 M€ (1 M€ au 31 décembre 2019) et passifs pour 10 M€ (2 M€ au 31 décembre 2019). La colonne « Cash collatéral » correspond aux encours des contrats de collateralisation sur les instruments financiers dérivés mais qui ne satisfont pas les critères de compensation établis par IAS 32 « Instruments financiers : présentation ».

31/12/2020 <i>en millions d'euros</i>	Montants	Montants compensés au bilan	Montants nets présentés au bilan	Montants non compensés au bilan		Montants nets
				Cash collatéral	Dérivés avec accord de compensation	
Instruments financiers dérivés actifs	2 029	0	2 029	560	1 413	57
Instruments financiers dérivés passifs	4 410	0	4 410	2 418	1 409	583
Position nette sur instruments dérivés	-2 381	0	-2 381	-1 859	4	-527

31/12/2019 <i>en millions d'euros</i>	Montants	Montants compensés au bilan	Montants nets présentés au bilan	Montants non compensés au bilan		Montants nets
				Cash collatéral	Dérivés avec accord de compensation	
Instruments financiers dérivés actifs	2 277	0	2 277	691	1 446	140
Instruments financiers dérivés passifs	3 591	0	3 591	1 555	1 446	590
Position nette sur instruments dérivés	-1 314	0	-1 314	-864	0	-450

Au 31 décembre 2020 :

– Trois contreparties représentent 98 % du risque de crédit de la position active de SNCF SA. L'exposition résiduelle s'explique par les seuils de déclenchement des contrats de collatéralisation et des appels de marge effectués d'une manière hebdomadaire.

– Une contrepartie représente 100 % du risque de crédit de la position active de SNCF Réseau, avant prise en compte des contrats de collatéralisation.

Au 31 décembre 2019 :

– Trois contreparties représentent 96,2 % du risque de crédit de la position active de SNCF Mobilités. L'exposition résiduelle s'explique par les seuils de déclenchement des contrats de collatéralisation et la mensualisation des appels de marge.

– Six contreparties représentent 100 % du risque de crédit de la position active de SNCF Réseau, avant prise en compte des contrats de collatéralisation.

6.3.5 Gestion du risque de liquidité

S'appuyant sur une gestion proactive de sa liquidité, sur la qualité de sa signature et sa présence renouvelée sur les

marchés internationaux de capitaux, SNCF SA bénéficie d'un accès diversifié aux ressources financières qu'elles soient à court terme (Billets de Trésorerie, Commercial Paper) ou à long terme (émissions obligataires publiques ou privées et monétisation de créances).

SNCF SA assure sa liquidité quotidienne grâce à un programme de Neu-CP (anciennement billets de trésorerie) d'un montant maximal de 3 000 M€, utilisé à hauteur de 1 333 M€ au 31 décembre 2020 (407 M€ au 31 décembre 2019) et en moyenne à hauteur de 852 M€ pendant l'exercice 2020.

SNCF SA a mis en place pour se financer sur les marchés financiers long terme un programme EMTN d'un plafond de 12 milliards d'euros. Au 31 décembre 2020, ce programme a un encours de 6,5 milliards d'euros.

SNCF SA a mis en place début 2020 un programme d'Euro Commercial Paper d'un montant maximal de 5 000 M€, utilisé à hauteur de 535 M€ au 31 décembre 2020 et en moyenne à hauteur de 814 M€ pendant l'exercice 2020.

En outre, SNCF SA dispose d'une ligne de crédit syndiqué d'un montant de 3500 M€ non utilisée en 2020.

Le total des lignes de crédit confirmées pour le Groupe se détaille de la façon suivante :

<i>en millions d'euros</i>	Total	Échéancier		
		< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans
Lignes de crédit confirmées au 31/12/2020	4 906	354	4 499	54
Lignes de crédit confirmées au 31/12/2019	3 489	705	2 188	597

L'échéancier de la valeur comptable des emprunts et dettes financières se présente comme suit :

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
Moins d'1 an	4 712	5 919
De 1 à moins de 5 ans	20 711	19 087
De 5 à moins de 10 ans	16 661	16 076
De 10 à moins de 20 ans	14 218	15 794
20 ans et plus	13 485	11 429
Impact de la juste valeur (option "juste valeur")	12	21
Impact de la juste valeur (comptabilité de couverture)	-592	68
Total	69 207	68 394
Juste valeur des dérivés non courants	3 923	3 398
Juste valeur des dérivés courants	476	190
Total emprunts et dettes financières	73 606	71 983

En figeant les cours et taux de clôture, les flux d'échéance se présentent comme suit (les décaissements en négatif et les encaissements en positif) pour les actifs et passifs financiers entrant dans la définition de l'EFN :

Flux d'échéances		31/12/2020				
<i>en millions d'euros</i>	Total	Moins d'1 an	De 1 à moins de 5 ans	De 5 à moins de 10 ans	De 10 à moins de 20 ans	20 ans et plus
Sur emprunts obligataires	-85 660	-6 651	-24 674	-19 614	-17 631	-17 090
<i>Capital</i>	<i>-63 477</i>	<i>-3 374</i>	<i>-18 663</i>	<i>-15 314</i>	<i>-12 998</i>	<i>-13 127</i>
<i>Flux d'intérêts</i>	<i>-22 183</i>	<i>-3 277</i>	<i>-6 010</i>	<i>-4 300</i>	<i>-4 633</i>	<i>-3 962</i>
Sur emprunts auprès des établissements de crédit	-3 303	-288	-1 970	-563	-481	-1
<i>Capital</i>	<i>-3 091</i>	<i>-244</i>	<i>-1 866</i>	<i>-535</i>	<i>-444</i>	<i>-1</i>
<i>Flux d'intérêts</i>	<i>-212</i>	<i>-45</i>	<i>-104</i>	<i>-28</i>	<i>-36</i>	<i>0</i>
Sur dettes de financement des immobilisations	-120	1	-4	1	-118	0
<i>Capital</i>	<i>-123</i>	<i>0</i>	<i>-6</i>	<i>0</i>	<i>-118</i>	<i>0</i>
<i>Flux d'intérêts</i>	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Sur le sous-total emprunts	-89 083	-6 939	-26 647	-20 176	-18 230	-17 091
<i>Capital</i>	<i>-66 691</i>	<i>-3 617</i>	<i>-20 535</i>	<i>-15 850</i>	<i>-13 560</i>	<i>-13 129</i>
<i>Flux d'intérêts</i>	<i>-22 392</i>	<i>-3 321</i>	<i>-6 112</i>	<i>-4 326</i>	<i>-4 670</i>	<i>-3 962</i>
Sur dettes de trésorerie et trésorerie passive	-2 913	-2 913	0	0	0	0
Dettes des partenariats publics privés (PPP)	-3 642	-388	-1 067	-993	-1 195	0
<i>Capital</i>	<i>-2 439</i>	<i>-279</i>	<i>-903</i>	<i>-663</i>	<i>-593</i>	<i>0</i>
<i>Flux d'intérêts</i>	<i>-1 204</i>	<i>-109</i>	<i>-163</i>	<i>-330</i>	<i>-602</i>	<i>0</i>
I - Total emprunts	-95 638	-10 239	-27 714	-21 169	-19 425	-17 091
Créances des partenariats publics privés (PPP)	3 565	376	1 004	990	1 195	0
<i>Capital</i>	<i>2 376</i>	<i>268</i>	<i>855</i>	<i>660</i>	<i>593</i>	<i>0</i>
<i>Flux d'intérêts</i>	<i>1 189</i>	<i>108</i>	<i>149</i>	<i>330</i>	<i>602</i>	<i>0</i>
Sur créance sur la Caisse de la dette publique	32 764	2 038	9 647	7 219	7 475	6 385
<i>Capital</i>	<i>24 180</i>	<i>1 279</i>	<i>7 170</i>	<i>5 403</i>	<i>5 523</i>	<i>4 805</i>
<i>Flux d'intérêts</i>	<i>8 584</i>	<i>758</i>	<i>2 477</i>	<i>1 816</i>	<i>1 952</i>	<i>1 581</i>
Sur autres prêts et créances et cash collatéral	4 033	2 563	972	449	48	1
<i>Capital</i>	<i>3 940</i>	<i>2 542</i>	<i>924</i>	<i>425</i>	<i>48</i>	<i>1</i>
<i>Flux d'intérêts</i>	<i>93</i>	<i>21</i>	<i>48</i>	<i>24</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Sur trésorerie et équivalents de trésorerie	7 939	7 939	0	0	0	0
II - Actifs financiers	48 301	12 915	11 623	8 658	8 718	6 386
<i>Flux d'intérêts sur dérivés de couverture présentant une juste valeur négative</i>	<i>-1 183</i>	<i>-22</i>	<i>-302</i>	<i>-368</i>	<i>-377</i>	<i>-114</i>
<i>Flux d'intérêts sur dérivés de transaction présentant une juste valeur négative</i>	<i>-586</i>	<i>-120</i>	<i>-392</i>	<i>-59</i>	<i>-9</i>	<i>-6</i>
<i>Flux d'intérêts sur dérivés de couverture présentant une juste valeur positive</i>	<i>899</i>	<i>73</i>	<i>230</i>	<i>258</i>	<i>233</i>	<i>105</i>
<i>Flux d'intérêts sur dérivés de transaction présentant une juste valeur positive</i>	<i>651</i>	<i>146</i>	<i>448</i>	<i>54</i>	<i>3</i>	<i>0</i>
III - Instruments financiers dérivés	-219	77	-17	-116	-149	-15
Sur l'endettement financier net (I + II + III)	-47 556	2 754	-16 107	-12 627	-10 855	-10 720

Flux d'échéances

31/12/2019

<i>en millions d'euros</i>	Total	Moins d'1 an	De 1 à moins de 5 ans	De 5 à moins de 10 ans	De 10 à moins de 20 ans	20 ans et plus
Sur emprunts obligataires	-84 634	-8 135	-24 320	-18 684	-18 661	-14 835
<i>Capital</i>	-61 852	-4 639	-17 813	-14 172	-14 100	-11 127
<i>Flux d'intérêts</i>	-22 783	-3 496	-6 506	-4 512	-4 561	-3 708
Sur emprunts auprès des établissements de crédit	-4 193	-285	-1 604	-1 227	-1 076	-1
<i>Capital</i>	-3 751	-245	-1 408	-1 114	-983	-1
<i>Flux d'intérêts</i>	-442	-40	-196	-113	-93	0
Sur dettes de location-financement	-217	-105	2	2	-116	0
<i>Capital</i>	-223	-105	0	0	-118	0
<i>Flux d'intérêts</i>	6	0	2	2	1	0
Sur le sous-total emprunts	-89 045	-8 525	-25 921	-19 908	-19 854	-14 837
<i>Capital</i>	-65 826	-4 989	-19 221	-15 286	-15 201	-11 129
<i>Flux d'intérêts</i>	-23 219	-3 536	-6 700	-4 622	-4 653	-3 708
Sur dettes de trésorerie et trésorerie passive	-2 673	-2 673	0	0	0	0
Dettes des partenariats publics privés (PPP)	-3 883	-289	-1 203	-998	-1 393	0
<i>Capital</i>	-2 631	-279	-1 014	-664	-674	0
<i>Flux d'intérêts</i>	-1 251	-10	-189	-334	-719	0
I - Total emprunts	-95 601	-11 487	-27 125	-20 906	-21 247	-14 837
Créances des partenariats publics privés (PPP)	3 743	277	1 083	990	1 393	0
<i>Capital</i>	2 518	268	915	660	674	0
<i>Flux d'intérêts</i>	1 225	9	167	330	719	0
Sur créance sur la Caisse de la dette publique	1 747	599	1 149	0	0	0
<i>Capital</i>	1 407	500	907	0	0	0
<i>Flux d'intérêts</i>	340	99	242	0	0	0
Sur autres prêts et créances et cash collatéral	2 864	1 708	433	655	68	1
<i>Capital</i>	2 857	1 702	433	654	67	1
<i>Flux d'intérêts</i>	7	6	0	1	0	0
Sur trésorerie et équivalents de trésorerie	7 754	7 754	0	0	0	0
II - Actifs financiers	16 108	10 337	2 664	1 645	1 461	1
<i>Flux d'intérêts sur dérivés de couverture présentant une juste valeur négative</i>	-1 222	-66	-296	-338	-360	-161
<i>Flux d'intérêts sur dérivés de transaction présentant une juste valeur négative</i>	-690	-116	-431	-123	-13	-8
<i>Flux d'intérêts sur dérivés de couverture présentant une juste valeur positive</i>	1 388	157	385	346	308	192
<i>Flux d'intérêts sur dérivés de transaction présentant une juste valeur positive</i>	736	157	496	81	3	1
III - Instruments financiers dérivés	213	133	153	-34	-62	24
Sur l'endettement financier net (I + II + III)	-79 279	-1 017	-24 307	-19 295	-19 848	-14 812

En figeant les cours et taux de clôture, les flux d'échéance des passifs et actifs financiers en dehors de l'EFN se présentent comme suit :

Flux d'échéances		31/12/2020					
<i>(en millions d'euros)</i>		Total	Moins d'1 an	De 1 à moins de 5 ans	De 5 à moins de 10 ans	De 10 à moins de 20 ans	20 ans et plus
Obligations locatives		-4 461	-990	-2 408	-872	-173	-18
<i>Capital</i>		<i>-4 002</i>	<i>-873</i>	<i>-2 164</i>	<i>-793</i>	<i>-159</i>	<i>-13</i>
<i>Flux d'intérêts</i>		<i>-459</i>	<i>-117</i>	<i>-243</i>	<i>-79</i>	<i>-14</i>	<i>-6</i>
Passifs financiers de concession		-140	1	-141	0	0	0
<i>Capital</i>		<i>-140</i>	<i>1</i>	<i>-141</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Flux d'intérêts</i>		<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Dettes des partenariats publics privés (PPP)		0	0	0	0	0	0
<i>Capital</i>		<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Flux d'intérêts</i>		<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
I - Passifs financiers exclus de l'EFN		-4 601	-989	-2 549	-872	-173	-18
Créances des partenariats publics privés (PPP)		0	0	0	0	0	0
<i>Capital</i>		<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Flux d'intérêts</i>		<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Actifs financiers de concession		2 163	141	2 022	0	0	0
<i>Capital</i>		<i>2 158</i>	<i>136</i>	<i>2 022</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Flux d'intérêts</i>		<i>5</i>	<i>5</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Créances financières de location		13	1	3	3	6	0
<i>Capital</i>		<i>9</i>	<i>0</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>5</i>	<i>0</i>
<i>Flux d'intérêts</i>		<i>4</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>
II - Actifs financiers exclus de l'EFN		2 176	142	2 025	3	6	0

Flux d'échéances		31/12/2019					
<i>(en millions d'euros)</i>		Total	Moins d'1 an	De 1 à moins de 5 ans	De 5 à moins de 10 ans	De 10 à moins de 20 ans	20 ans et plus
Obligations locatives		-4 535	-1 023	-2 437	-832	-235	-9
<i>Capital</i>		<i>-4 032</i>	<i>-895</i>	<i>-2 171</i>	<i>-741</i>	<i>-217</i>	<i>-8</i>
<i>Flux d'intérêts</i>		<i>-502</i>	<i>-127</i>	<i>-266</i>	<i>-90</i>	<i>-18</i>	<i>0</i>
Passifs financiers de concession		0	0	0	0	0	0
<i>Capital</i>		<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Flux d'intérêts</i>		<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Dettes des partenariats publics privés (PPP)		50	0	50	0	0	0
<i>Capital</i>		<i>50</i>	<i>0</i>	<i>50</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Flux d'intérêts</i>		<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
I - Passifs financiers exclus de l'EFN		-4 485	-1 023	-2 387	-832	-235	-9
Créances des partenariats publics privés (PPP)		0	0	0	0	0	0
<i>Capital</i>		<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Flux d'intérêts</i>		<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Actifs financiers de concession		1 036	56	973	7	0	0
<i>Capital</i>		<i>1 031</i>	<i>53</i>	<i>971</i>	<i>7</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Flux d'intérêts</i>		<i>5</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Créances financières de location		15	1	3	3	7	1
<i>Capital</i>		<i>11</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>5</i>	<i>1</i>
<i>Flux d'intérêts</i>		<i>5</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>
II - Actifs financiers exclus de l'EFN		1 051	58	976	10	7	1

6.4 COUVERTURE ET INSTRUMENTS DÉRIVÉS

Selon la norme IFRS 9, les instruments dérivés sont des instruments financiers qui requièrent un investissement initial faible ou nul, dont la valeur fluctue par référence à un élément sous-jacent (taux d'intérêt, cours de change, cours d'une matière première...), et dont le règlement intervient à une date ultérieure.

Les instruments dérivés utilisés par le Groupe pour gérer

ses risques de change, de taux et de matières premières sont initialement comptabilisés à la juste valeur et réévalués au bilan à leur juste valeur à la clôture. Leur juste valeur est déterminée en utilisant des techniques d'évaluation telles que les modèles d'évaluation retenus pour les options ou en utilisant la méthode des flux de trésorerie actualisés. Les modèles relèvent du niveau 2 de

la hiérarchie des justes valeurs définie au paragraphe 81 d'IFRS 13.
Les instruments dérivés sont comptabilisés par défaut en tant que dérivés de transaction, sauf lorsqu'une relation de couverture est documentée à leur mise en place.

Couverture de flux de trésorerie

Pour couvrir les flux à taux variable de ses dettes et créances et les encaissements et décaissements liés à son activité commerciale, le Groupe est amené à intervenir sur le marché des dérivés.

Lorsque les conditions de forme prévues par la norme IFRS 9 sont établies, les instruments dérivés sont qualifiés de couverture de flux de trésorerie et leur variation de valeur est enregistrée directement dans un compte spécifique en autres éléments du résultat global, à l'exclusion de la part inefficace de la couverture, qui est comptabilisée en résultat. Lorsque l'élément couvert affecte le résultat, les montants accumulés en autres éléments du résultat global sont repris en résultat symétriquement aux flux de l'élément couvert.

Couverture de juste valeur

Le Groupe utilise également des instruments dérivés pour couvrir la valeur de ses dettes et créances à taux fixe en euros et en devises.

Lorsque les conditions de forme prévues par IFRS 9 sont établies, les instruments dérivés sont qualifiés de couverture de juste valeur, et :

- les variations de valeur du dérivé sont enregistrées en résultat de la période,
- l'élément couvert est comptabilisé au coût amorti et réévalué à sa juste valeur à la clôture, pour la part du risque couvert en contrepartie du résultat.

En conséquence, les variations de valeur du dérivé et du risque couvert se neutralisent en résultat, à l'exception de la part inefficace de la couverture.

Coûts de couverture

Depuis l'entrée en vigueur de la norme IFRS 9, les coûts de couverture, incluant les effets du risque de base en monnaie étrangère (Foreign Currency Basis Spread) et la valeur temps des options, sont exclus des relations de couverture. Les variations de leur juste valeur sont enregistrées en capitaux propres recyclables, et leur coût réel reconnu en résultat de façon homogène dans le temps sur la durée des relations de couverture (approche « time period related »).

Transaction

Lorsque les conditions permettant de bénéficier de la comptabilité de couverture ne sont pas réunies au sens de la norme IFRS 9, l'instrument est qualifié de dérivé de transaction. La variation de sa juste valeur est enregistrée en résultat de la période, au sein du résultat financier, y compris lorsque le dérivé est associé à des opérations d'exploitation.

La juste valeur des instruments dérivés actifs et passifs (hors dérivés de matières premières qualifiés de couverture), courants et non courants, se répartit comme suit :

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020			31/12/2019		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Instruments dérivés actifs						
Dérivés de couverture de flux de trésorerie	569	117	686	746	99	845
Dérivés de couverture de juste valeur	536	124	661	603	49	652
Dérivés de transaction	547	129	676	626	152	778
Total instruments dérivés actifs	1 653	370	2 023	1 975	300	2 276
Instruments dérivés passifs						
Dérivés de couverture de flux de trésorerie	3 375	163	3 538	2 684	80	2 763
Dérivés de couverture de juste valeur	46	203	249	176	-14	162
Dérivés de transaction	502	110	612	539	125	663
Total instruments dérivés passifs	3 923	476	4 399	3 398	190	3 589

6.4.1 Lien économique entre les instruments dérivés et les éléments couverts

Les relations de couverture définies par le Groupe sont de nature à permettre une compensation entre la variation de juste valeur ou de flux de trésorerie d'un instrument de couverture et celle d'un élément couvert.

Le groupe SNCF intervient régulièrement sur le marché des instruments dérivés de devises, principalement dans une optique de couverture des emprunts émis. L'objectif poursuivi est ainsi de couvrir le risque de change, correspondant aux fluctuations de la valeur ou des flux de trésorerie des emprunts concernés dus à des variations des cours des monnaies étrangères.

Dans le cadre de la gestion du risque de taux d'intérêt de sa dette financière, le Groupe intervient sur le marché des

swaps de taux et des options sur swaps de taux. Le risque couvert correspond ainsi au risque que la valeur ou flux de trésorerie des dettes concernées fluctue en raison des variations du taux d'intérêt de marché.

Par ailleurs, en raison des fluctuations du cours de certaines matières premières nécessaires aux besoins de production, le Groupe contractualise des swaps ou des contrats à terme permettant de couvrir le risque de prix.

Les instruments dérivés qui ne sont pas qualifiés d'instruments de couverture au sens de la norme IFRS 9 sont comptabilisés en tant qu'actifs de transaction.

Le tableau suivant présente, par type de risque, le lien économique entre les instruments dérivés et les éléments couverts :

31/12/2020 en millions d'euros	Nominal des instruments dérivés		Valeur comptable des instruments dérivés (1)		Variation de JV de l'instrument dérivé sur la période	Valeur comptable de l'élément couvert (2)		Cumul des variations de juste valeur comptabilisées sur l'élément couvert	Variation de juste valeur de l'élément couvert sur la période (3)	Inefficacité de la couverture (4)
	Donnés	Reçus	Actif	Passif		Actif	Passif			
Risque de taux	1 874	1 874	206	12	25	783	1 478	-165	-27	-2
Swaps de taux	1 874	1 874	206	12	25					
Risque de change	2 528	2 594	454	237	-99	0	2 638	-158	76	-24
Cross-currency swaps (*)	2 528	2 594	454	237	-97					
Achats ou ventes de devises	0	0	0	0	-3					
Couverture de juste valeur	4 401	4 468	661	249	-74	783	4 116	-324	49	-26
Risque de taux	4 966	5 331	155	1 278	-123				125	0
Swaps de taux	4 966	4 966	155	1 278	-123					
Options de taux	0	365	0	0	0					
Instruments de pré-couverture	0	0	0	0	0					
Risque de change	9 661	8 370	531	2 260	-751				769	0
Cross-currency swaps (**)	9 661	8 370	531	2 260	-751					
Achats ou ventes de devises	0	0	0	0	0					
Instruments de pré-couverture	0	0	0	0	0					
Risque de prix	(***)	(***)	6	3	4				7	0
Instruments fermes			6	3	4					
Instruments conditionnels			0	0	0					
Couverture de flux de trésorerie	14 627	13 700	692	3 541	-870				900	-1
Instruments de taux	7 434	7 434	642	595	-28					
Swaps de taux	7 434	7 434	642	595	-28					
Options de taux	0	0	0	0	0					
Instruments de change	372	296	22	15	-10					
Swaps de devises	161	87	6	13	1					
Cross-currency swaps	122	119	16	0	-9					
Achats ou ventes de devises	89	90	0	2	-2					
Instruments de prix	0	0	11	7	-11					
Instruments fermes			11	7	-11					
Instruments conditionnels			0	0	0					
Transaction	7 806	7 730	674	617	-49					

(*) Dont part de couverture du risque de taux s'élevant à -98 M€

(**) Dont part de couverture du risque de taux s'élevant à -710 M€

(***) Les nominaux des instruments de couverture de prix sont évalués en volumes, et sont présentés dans la note 6.4.2

- (1) La valeur comptable des instruments de couverture des risques de change et de taux est restituée dans l'état de situation financière au sein des actifs financiers ou passifs financiers courants ou non courants selon leur sens et échéance. La valeur comptable des instruments de couverture de risque de prix est restituée dans l'état de situation financière au sein des créances ou dettes d'exploitation selon leur sens.
- (2) La valeur comptable des éléments de l'EFN est restituée dans l'état de situation financière au sein des passifs financiers courants et non courants selon leur échéance. Celle des éléments de BFR est restituée au sein des créances et dettes d'exploitation. Les transactions futures ne font pas l'objet d'une restitution dans les états de synthèse.
- (3) La variation de juste valeur indiquée correspond à celle retenue pour le calcul de l'inefficacité.
- (4) L'inefficacité de la couverture des risques de change et de taux est restituée dans le compte de résultat consolidé au sein du coût de l'endettement financier net et autres. Celle générée par la couverture du risque de prix est restituée au sein de l'EBITDA. Un montant positif est un produit, un montant négatif une charge.

L'inefficacité présentée, non significative, peut trouver sa source dans :

- Des taux de référence différents entre l'instrument de couverture et l'élément couvert ;
- Des décalages au niveau des dates de tombées des flux de trésorerie (date de maturité, date de paiement...) entre l'instrument de couverture et l'élément couvert ;
- De différences d'intérêts courus entre l'élément couvert et l'instrument de couverture.

	Nominal des instruments dérivés		Valeur comptable des instruments dérivés		Variation de JV de l'instrument dérivé sur la période	Valeur comptable de l'élément couvert		Cumul des variations de juste valeur comptabilisées sur l'élément couvert	Variation de juste valeur de l'élément couvert sur la période	Inefficacité de la couverture
	Donnés	Reçus	Actif	Passif		Actif	Passif			
31/12/2019	<i>en millions d'euros</i>									
Risque de taux	1 874	1 875	179	10	90	692	1 456	-138	-89	1
Swaps de taux	1 874	1 875	179	10	90					
Risque de change	2 832	2 707	473	152	-31	0	3 025	-234	-3	-33
Cross-currency swaps (*)	2 528	2 395	466	152	-4					
Achats ou ventes de devises	304	312	7	0	-27					
Couverture de juste valeur	4 706	4 581	652	162	60	692	4 481	-372	-92	-32
Risque de taux	5 955	6 412	118	1 114	-181				197	-1
Swaps de taux	5 955	5 955	118	1 114	-180					
Options de taux	0	457	0	0	-1					
Instruments de pré-couverture	0	0	0	0	0					
Risque de change	9 251	8 557	728	1 649	-40				44	2
Cross-currency swaps (**)	9 251	8 557	728	1 649	-39					
Achats ou ventes de devises	0	0	0	0	1					
Instruments de pré-couverture	0	0	0	0	-2					
Risque de prix	(***)	(***)	1	2	8				-8	0
Instruments fermes			1	2	8					
Instruments conditionnels			0	0	0					
Couverture de flux de trésorerie	15 206	14 969	847	2 765	-212				232	1
Instruments de taux	8 489	8 489	734	652	-69					
Swaps de taux	8 489	8 489	734	652	-78					
Swaps d'index	0	0	0	0	0					
Options de taux	0	0	0	0	10					
Instruments de change	1 391	1 419	29	11	-14					
Swaps de devises	1 122	1 151	4	11	-10					
Cross-currency swaps	122	122	25	0	-3					
Achats ou ventes de devises	147	147	0	0	0					
Instruments de prix			15	0	-92					
Instruments fermes			15	0	-92					
Instruments conditionnels			0	0	0					
Transaction	9 880	9 908	778	663	-175					

(*) Dont part de couverture du risque de taux s'élevant à 204 M€

(**) Dont part de couverture du risque de taux s'élevant à -291 M€

(***) Les nominaux des instruments de couverture de prix sont évalués en volumes, et sont présentés dans la note 6.4.2

6.4.2 Échéanciers des engagements nominaux

Aux 31 décembre 2020 et 2019 les engagements nominaux des différents instruments de couverture souscrits, ainsi que leurs dates d'échéance, par type de risque couvert, sont les suivants :

Engagements nominaux reçus 31/12/2020 <i>en millions d'euros</i>						
	Total	Moins d'1 an	De 1 à moins de 5 ans	De 5 à moins de 10 ans	De 10 à moins de 20 ans	20 ans et plus
Risque de taux	1 874	0	758	705	410	0
Risque de change	2 594	1 099	340	362	792	0
Couverture de juste valeur	4 468	1 099	1 099	1 068	1 202	0
Risque de taux	5 331	445	2 022	910	1 304	650
Risque de change	8 370	718	2 636	2 051	1 122	1 842
Risque de prix	0	0	0	0	0	0
Couverture de flux de trésorerie	13 700	1 163	4 658	2 961	2 426	2 492

Engagements nominaux reçus 31/12/2019 <i>en millions d'euros</i>						
	Total	Moins d'1 an	De 1 à moins de 5 ans	De 5 à moins de 10 ans	De 10 à moins de 20 ans	20 ans et plus
Risque de taux	1 875	1	758	705	410	0
Risque de change	2 707	312	1 200	375	820	0
Couverture de juste valeur	4 581	312	1 958	1 080	1 230	0
Risque de taux	6 412	826	2 141	1 626	1 170	650
Risque de change	8 557	1 417	2 067	1 966	1 217	1 889
Risque de prix	0	0	0	0	0	0
Couverture de flux de trésorerie	14 969	2 243	4 208	3 591	2 388	2 539

Engagements nominaux donnés 31/12/2020 <i>en millions d'euros</i>						
	Total	Moins d'1 an	De 1 à moins de 5 ans	De 5 à moins de 10 ans	De 10 à moins de 20 ans	20 ans et plus
Risque de taux	1 874	0	758	705	410	0
Risque de change	2 528	983	330	425	789	0
Couverture de juste valeur	4 401	983	1 088	1 131	1 199	0
Risque de taux	4 966	303	1 799	910	1 304	650
Risque de change	9 661	681	2 927	2 655	1 306	2 092
Risque de prix	0	0	0	0	0	0
Couverture de flux de trésorerie	14 627	984	4 726	3 565	2 610	2 742

Engagements nominaux donnés 31/12/2019 <i>en millions d'euros</i>						
	Total	Moins d'1 an	De 1 à moins de 5 ans	De 5 à moins de 10 ans	De 10 à moins de 20 ans	20 ans et plus
Risque de taux	1 874	0	758	705	410	0
Risque de change	2 832	304	1 313	425	789	0
Couverture de juste valeur	4 706	304	2 072	1 131	1 199	0
Risque de taux	5 955	701	1 811	1 623	1 170	650
Risque de change	9 251	1 347	2 016	2 466	1 372	2 051
Risque de prix	0	0	0	0	0	0
Couverture de flux de trésorerie	15 206	2 048	3 826	4 089	2 542	2 701

Pour ce qui est de la couverture des volumes de gasoil, les nominaux sont exprimés en volumes et se présentent ainsi :

Engagements nominaux reçus 31/12/2020 <i>en tonnes</i>						
	Total	Moins d'1 an	De 1 à moins de 5 ans	De 5 à moins de 10 ans	De 10 à moins de 20 ans	20 ans et plus
Risque de prix	104 331	63 877	40 454	0	0	0
Couverture de flux de trésorerie	104 331	63 877	40 454	0	0	0

Engagements nominaux reçus 31/12/2019 <i>en tonnes</i>						
	Total	Moins d'1 an	De 1 à moins de 5 ans	De 5 à moins de 10 ans	De 10 à moins de 20 ans	20 ans et plus
Risque de prix	132 865	69 506	63 359	0	0	0
Couverture de flux de trésorerie	132 865	69 506	63 359	0	0	0

Engagements nominaux donnés 31/12/2020 <i>en tonnes</i>	Total	Moins d'1 an	De 1 à moins de 5 ans	De 5 à moins de 10 ans	De 10 à moins de 20 ans	20 ans et plus
Risque de prix	104 331	63 877	40 454	0	0	0
Couverture de flux de trésorerie	104 331	63 877	40 454	0	0	0

Engagements nominaux données 31/12/2019 <i>en tonnes</i>	Total	Moins d'1 an	De 1 à moins de 5 ans	De 5 à moins de 10 ans	De 10 à moins de 20 ans	20 ans et plus
Risque de prix	132 865	69 506	63 359	0	0	0
Couverture de flux de trésorerie	132 865	69 506	63 359	0	0	0

6.4.3 Rupture des relations de couverture

Une relation de couverture est rompue dès lors que les conditions d'efficacité ne sont plus remplies au sens de la norme IFRS 9, ou lorsque l'instrument dérivé concerné arrive à échéance, est résilié, exercé ou vendu, ou lorsque l'élément couvert est résilié ou vendu. Par ailleurs, le Groupe peut à tout moment décider de mettre un terme à

une relation de couverture. Dans ces cas, la comptabilité de couverture n'est plus applicable. Les conséquences comptables de la rupture d'une relation de couverture sont différentes selon qu'il s'agisse d'une couverture de juste valeur ou de flux de trésorerie.

Couverture de juste valeur

L'emprunt couvert cesse d'être ajusté de la variation de juste valeur relative au risque couvert. Les réévaluations comptabilisées préalablement sont amorties au même rythme d'amortissement que l'élément couvert :

Cumul des variations de juste valeur de l'élément ayant cessé d'être couvert

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
Risque de taux	-149	-186
Risque de change	57	64
Couverture de juste valeur	-92	-122

Couverture de flux de trésorerie

Les gains et pertes cumulés sur l'instrument de couverture et enregistrés parmi les autres éléments du résultat global au sein des capitaux propres sont figés et ne sont reclassés en résultat que lorsqu'il est affecté par l'élément couvert, de manière symétrique :

31/12/2020	Réserves de couverture sur relations de couverture maintenues	Réserves de couverture sur relations de couverture arrêtées	Réserves de couverture recyclées car l'élément couvert a influé sur le résultat (*)	Réserves de couverture recyclées car l'élément couvert ne se réalise plus (*)
<i>en millions d'euros</i>				
Risque de taux	-1 199	-288	-1	-12
Risque de change	-595	0	199	2
Risque de prix	-1	0	7	3
Couverture de flux de trésorerie	-1 794	-288	205	-7

(*) Le reclassement en résultat des autres éléments du résultat global relatifs aux instruments de couverture des risques de change et de taux est restitué dans la ligne coût de l'endettement financier net et autres du compte de résultat consolidé. Le recyclage des autres éléments du résultat global relatifs aux instruments de couverture du risque de prix et est restitué dans la ligne EBITDA du compte de résultat consolidé.

31/12/2019	Réserves de couverture sur relations de couverture maintenues	Réserves de couverture sur relations de couverture arrêtées	Réserves de couverture recyclées car l'élément couvert a influé sur le résultat	Réserves de couverture recyclées car l'élément couvert ne se réalise plus
<i>en millions d'euros</i>				
Risque de taux	-1 116	-300	2	-16
Risque de change	-508	-7	79	0
Risque de prix	-1	0	-2	0
Couverture de flux de trésorerie	-1 625	-306	79	-16

6.4.4 Nature des instruments financiers faisant l'objet d'une couverture de flux de trésorerie

La juste valeur des dérivés affectés à des opérations de couverture de flux de trésorerie (hors couverture de matières premières) se ventile comme suit par type d'élément couvert :

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020	Echéancier				
		Moins d'1 an	De 1 à moins de 5 ans	De 5 à moins de 10 ans	De 10 à moins de 20 ans	20 ans et plus
Emprunts obligataires	-2 740	2	-148	-897	-580	-1 116
Emprunts non obligataires	-112	-15	-48	-2	-47	0
Dettes de financement des immobilisations	0	0	0	0	0	0
Prêts et créances	0	0	0	0	0	0
Juste valeur des dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie	-2 852	-13	-196	-899	-628	-1 116

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2019	Echéancier				
		Moins d'1 an	De 1 à moins de 5 ans	De 5 à moins de 10 ans	De 10 à moins de 20 ans	20 ans et plus
Emprunts obligataires	-1 798	58	147	-855	-494	-655
Emprunts non obligataires	-116	-16	-48	-8	-44	0
Dettes de location financement	-4	-4	0	0	0	0
Prêts et créances	0	0	0	0	0	0
Juste valeur des dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie	-1 918	39	99	-863	-539	-655

6.4.5 Impacts des opérations de couverture sur les capitaux propres recyclables

Les impacts sur les capitaux propres recyclables (autres éléments du résultat global), hors effets d'impôts différés, se détaillent comme suit (– débiteur, + créiteur) :

<i>en millions d'euros</i>	Capitaux propres recyclables
Ouverture au 01/01/2019	-1 476
Recyclé en résultat	81
Variation de valeur efficace sur instruments de couverture de flux de trésorerie	-619
<i>Couverture de risque de taux</i>	-545
<i>Couverture de risque de change</i>	-81
<i>Dont transactions futures couvertes</i>	0
<i>Couverture de risque de prix</i>	7
Variation de valeur des coûts de la couverture	85
<i>Couverture de risque de taux</i>	80
<i>Couverture de risque de change</i>	4
<i>Couverture de risque de prix</i>	0
Clôture au 31/12/2019	-1 929
Ouverture au 01/01/2020	-1 929
Recyclé en résultat	220
Variation de valeur efficace sur instruments de couverture de flux de trésorerie	-378
<i>Couverture de risque de taux</i>	-187
<i>Couverture de risque de change</i>	-179
<i>Dont transactions futures couvertes</i>	0
<i>Couverture de risque de prix</i>	-12
Variation de valeur des coûts de la couverture	-49
<i>Couverture de risque de taux</i>	-49
<i>Couverture de risque de change</i>	0
<i>Couverture de risque de prix</i>	0
Clôture au 31/12/2020	-2 137

6.5 CAPITAUX PROPRES

6.5.1 Capital

Au 1^{er} janvier 2020, le capital social de la société mère SA SNCF, entièrement détenu par l'État conformément aux dispositions de l'article L. 2101-1 du code des transports, s'établit à 1 milliard d'euros divisé en 10 millions d'actions de 100 € chacune.

Un reclassement de la ligne Capital vers la ligne Réserves consolidées pour 12 736 M€ a été réalisé en date du 1^{er} janvier 2020. Ce reclassement est issu d'une part du reclassement en réserves consolidées du groupe de la dotation en capital de l'ex EPIC SNCF Réseau, pour 9,8 Mds€, précédemment présentée sur la ligne Capital des comptes du groupe en application de la méthode de mise en commun des intérêts, et d'autre part de l'opération de réduction du capital social de l'ex EPIC Mobilités devenue SNCF SA, à 1Md€, conduisant à un reclassement de 2,9 Mds€ de la ligne capital vers la ligne réserves consolidées.

Par ailleurs, les réserves consolidées du groupe SNCF ont augmenté de 25 Mds€ à la suite de la reprise de la dette de SNCF Réseau par l'État (voir note 2.1).

Dans les comptes de la SNCF SA, un dividende d'un montant de 762 M€ a été arrêté par le conseil d'administration le 24 juin 2020 et versé en juillet.

En décembre 2020, une augmentation de capital est souscrite par l'État pour 4 050 M€. Soit une augmentation du nominal des actions de 405 € suivie d'une réduction de capital non motivée par des pertes pour le même montant, par affectation à un compte de prime d'émission.

Il s'ensuit un versement au fonds de concours pour le même montant, comptabilisé comme une distribution de réserves.

En 2019, le dividende arrêté et versé à l'actionnaire en juillet 2019 s'élevait à 537 M€.

6.5.2 Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)

Les participations ne donnant pas le contrôle se répartissent sur les sous-groupes suivants.

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019	Variation
Geodis	7	10	-3
STVA	0	0	0
Ermewa	11	9	2
CapTrain	19	20	-1
Keolis	-33	89	-122
Autres	1	-10	10
Total	4	118	-114

Le sous-groupe Keolis, dont les principaux indicateurs sont suivis par la direction du Groupe (voir note 3.1), est détenu à 30% par des minoritaires.

Les informations financières résumées de cet ensemble, avant neutralisation des opérations avec le reste du groupe, sont les suivantes :

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
Chiffre d'affaires	6 093	6 592
Résultat net de l'exercice	-371	-52
Résultat global total	-367	-13
Flux de trésorerie généré sur la période	197	25
<i>Dont dividendes versés aux minoritaires</i>	0	-15
Actifs courants	1 758	1 826
Actifs non courants	4 172	4 147
Passifs courants	2 751	2 784
Passifs non courants	3 159	2 807
Actif net	19	383

L'approbation des minoritaires de Keolis est requise pour les opérations de désinvestissements, cessions ou restructurations qui dépassent un seuil prédéfini.

Le résultat net du sous-groupe Keolis attribuable aux minoritaires s'élève à -130 M€ au 31 décembre 2020 (-8 M€ au 31 décembre 2019).

7. IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

Les impôts sur le résultat englobent l'ensemble des impôts déterminés sur la base d'un résultat comptable net de produits et de charges. Sont comptabilisés sur cette ligne en bas du compte de résultat :

- L'impôt exigible sur les sociétés et les différentes contributions additionnelles qui s'y rattachent ;
- Les crédits d'impôt mécénat et étrangers ;
- Les impôts forfaitaires déterminés sur la base d'un élément de résultat net ;
- La Taxe sur le Résultat des Entreprises Ferroviaires (TREF) : instaurée par l'article 65 de la Loi de finance 2011, elle est assise sur le résultat imposable à l'impôt sur les sociétés, avant imputation des déficits fiscaux reportables, au titre du dernier exercice clos avant l'exigibilité de la taxe. Le montant de la taxe est plafonné à 226 M€ pour les montants exigibles à partir du 1er janvier 2016 (200 M€ à partir du 1er janvier 2013). Compte tenu de son assiette, cette taxe est comptabilisée sur la ligne « Impôts sur les sociétés ». Seule la SA SNCF Voyageurs est concernée au sein du Groupe ;
- L'impact des redressements fiscaux et des incertitudes liées à des positions fiscales au titre d'un impôt sur le résultat et des impôts différés ;
- Les impôts différés.

Impôts différés

Le Groupe comptabilise, par entité fiscale, des impôts différés pour l'ensemble des différences temporelles entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et passifs au bilan consolidé. Les impôts différés sont calculés selon la méthode du report variable, en appliquant le dernier taux d'impôt voté à la date de clôture et applicable à la période de reversement des différences temporelles.

Les actifs d'impôts différés sur différences temporelles ou sur déficits reportables, ainsi que les crédits d'impôts, ne sont comptabilisés que lorsque leur récupération est jugée probable. La capacité du Groupe à recouvrer ces actifs d'impôts est appréciée au travers d'une analyse basée notamment sur son plan d'affaires et sur les aléas liés aux conjonctures économiques et aux incertitudes des marchés sur lesquels le Groupe intervient. Les bases utilisées sont les mêmes que pour le calcul des valeurs d'utilité dans le cadre des tests de perte de valeur.

S'agissant des participations dans les filiales, co-entreprises et entreprises associées, un passif d'impôt différé est comptabilisé pour toute différence temporelle imposable entre la valeur comptable des titres et leur base fiscale sauf si :

- le Groupe contrôle la date à laquelle cette différence temporelle se renversera (via par exemple une distribution de dividendes ou une cession de la participation) ; et
- il est probable que cette différence ne se renversera pas dans un avenir prévisible.

Ainsi, pour les sociétés intégrées globalement et les coentreprises, un passif d'impôt différé n'est reconnu qu'à due concurrence des impôts de distribution sur les dividendes dont le versement est planifié par le Groupe. Quant à l'impôt différé actif, il est comptabilisé seulement dans la mesure où, il est probable que :

- la différence temporelle s'inversera dans un avenir prévisible ; et
- il existera un bénéfice imposable sur lequel pourra s'imputer la différence temporelle.

Les impôts différés ne sont pas actualisés et trouvent leur contrepartie sur une ligne distincte au bilan parmi les actifs et passifs non courants.

Autres impôts sur le résultat

Les impôts sur le résultat autres que les impôts différés trouvent leur contrepartie en dettes et créances d'exploitation au bilan.

7.1 ANALYSE DE L'IMPÔT EN RÉSULTAT

7.1.1 Impôt en compte de résultat

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019	Variation
(Charge) / produit d'impôt courant	-48	-322	274
(Charge) / produit d'impôt différé	44	-423	468
Total	-4	-745	741

La charge d'impôt courant tient compte d'une charge de TREF de 226 M€ en 2019 et non en 2020. En effet, aucun montant de TREF n'est dû par SNCF Voyageurs pour l'année 2020, l'assiette de cette taxe étant constituée par le résultat imposable retraité réalisé au titre de son dernier exercice clos avant l'exigibilité de la taxe, conformément aux dispositions de l'article 235 ter ZF du Code général des impôts.

Cette différence de comptabilisation de la taxe a un effet favorable dans la preuve d'impôt sur la ligne « Différentiel de Taux vs Taux Groupe ». Cette ligne correspond au différentiel entre le taux du Groupe et celui du UK essentiellement, pour -73 M€ en 2020 (-148 M€ sur 2019 y compris un effet négatif lié à la TREF).

Le groupe fiscal au sens de l'article 223 A bis du Code général des impôts créés au 1er janvier 2015, dont l'EPIC SNCF était la mère et dont l'EPIC SNCF Mobilités, l'EPIC SNCF Réseau et leurs filiales étaient membres, se poursuit dans le cadre de la loi n°2018-515 du 27 juin 2018 pour un nouveau pacte ferroviaire et de l'ordonnance n°2019-552 du 3 juin 2019 portant diverses dispositions relatives au groupe SNCF. L'ex EPIC SNCF MOBILITES devenue SA SNCF est à compter du 1er janvier la nouvelle tête du Groupe fiscal. L'absorption de l'ancienne mère par sa filiale n'a pas remis en cause l'ancienne intégration fiscale qui se poursuit (art. 32lf du CGI).

Un agrément fiscal a été préalablement octroyé à l'EPIC SNCF Mobilités le 19 juillet 2019 afin de conserver les déficits fiscaux imputables sur la base élargie en cas de changement d'activité réelle, du fait de l'opération de fusion-absorption de l'EPIC SNCF par l'EPIC SNCF Mobilités, conformément à l'article 32 de la loi de finances pour 2019.

Le nouveau périmètre du groupe fiscal, dont la SA Société Nationale SNCF est la mère, est constitué de 230 sociétés au 31 décembre 2020 (226 au 31 décembre 2019) et présente les particularités suivantes :

- Les déficits reportables de SNCF Réseau générés jusqu'au 31 décembre 2014 et antérieurs à son entrée dans l'intégration fiscale ne peuvent être imputés que sur ses seuls résultats. Compte tenu de son cycle de vie, SNCF Réseau peut faire des prévisions pour la récupération de ses déficits sur un horizon plus long que le reste du Groupe. Ainsi, un horizon de 20 ans est considéré comme un horizon raisonnable de consommation d'actif d'impôt pour reconnaître sa créance d'IDA.

- Le stock de déficits au 31 décembre 2014 de l'ancien groupe intégré SNCF Mobilités, peut être imputé sur les résultats générés par une sélection d'entités issues de l'ancien périmètre et membres du nouveau groupe

d'intégration fiscale, celui-ci ayant opté pour le mécanisme de la base élargie suivant les dispositions fiscales applicables en France.

Les déficits de la base élargie, ainsi que les déficits nés depuis 2015, pourront être imputés sur les résultats futurs du groupe SNCF poursuivi à compter du 1er janvier 2020.

Les perspectives de récupération des impôts différés actifs par SNCF sont déterminées compte tenu de ces particularités. Elles ont été mises à jour sur la base des éléments de contexte indiqués en note 4.3.2.1.

Au 31 décembre 2020, les impôts différés comptabilisés au bilan ont très peu évolué.

En 2019, les impacts des impôts différés du Groupe sur le résultat pour un total de -423 M€ provenaient

principalement de la diminution du résultat fiscal d'ensemble sur la période projetée compte tenu de la loi de finance 2020 qui rend déductible fiscalement le versement de SNCF au fonds de concours.

Ces effets se retrouvent dans la ligne « Dépréciation d'impôts différés antérieurement activés » de la preuve d'impôt.

7.1.2 Impôt en résultat global

Au 31 décembre 2020, le produit d'impôt différé reconnu sur les autres éléments de résultat global est de 10 M€.

Au 31 décembre 2019, la charge d'impôt différé reconnue sur les autres éléments de résultat global est de 16 M€.

7.2 PREUVE D'IMPÔT

Pour sa preuve d'impôt, le groupe retient comme taux d'impôt le taux applicable en France à l'impôt sur les sociétés (31,0%) augmenté de la contribution sociale de 3,3% pour la part d'impôt qui excède 763 000 €.

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
Résultat net de l'exercice	-3 448	-773
Quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence	19	35
Impôt sur les résultats	-4	-745
Résultat des activités ordinaires avant impôt et avant quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence	-3 464	-63
Taux d'IS applicable en France	32,02%	34,43%
IMPOT THEORIQUE	1 109	22
Différences permanentes	19	13
Activation de déficits antérieurs	-1	0
Déficits et différences temporelles de la période non activés	-1 072	-168
Dépréciation d'impôts différés antérieurement activés	-11	-434
Utilisation de déficits ou différences temporelles non activées antérieurement	-16	-4
Différentiels de taux vs Taux Groupe	-73	-174
Crédits d'impôts	5	1
Ajustements sur exercices antérieurs	0	0
Effets des changements de taux - méthode du report variable	38	3
IMPOT COMPTABILISE	-4	-745
TAUX D'IMPOT EFFECTIF	0,10%	1177,66%

– La ligne « Défis et différences temporelles de la période non activés » provient essentiellement des déficits fiscaux nés en 2020 pour environ 8 Md€ en base sur l'ensemble du groupe SNCF et que les bénéfices imposables futurs ne permettent pas d'activer. Ce déficit est constitué pour 4 Md€ du fonds de concours, fiscalement déductible, et qui est comptabilisé dans les capitaux propres en normes IFRS, ce qui explique en partie cet écart entre le déficit fiscal et le résultat net de l'exercice.

– La ligne « Dépréciation d'impôts différés antérieurement activés » en 2018 provient essentiellement du groupe fiscal intégré SNCF dont les perspectives de consommation de déficits ont été revues, notamment à la suite de l'application sur la trajectoire de résultat du groupe et des dispositions de l'article 34 de la loi n° 2018-1317 du 28 décembre 2018 de finances pour 2019

transposant la directive ATAD, et définissant de nouvelles règles de déductibilité des charges financières. Jusqu'à fin 2018, seules 75% des charges financières nettes obtenues suivant un calcul défini par la LFR étaient déductibles du résultat imposable. La part non déductible des charges financières constituait une différence permanente dans la preuve d'impôt. À partir de 2019, l'application de ces nouvelles règles conduit à opérer une réintégration moins élevée qu'auparavant au niveau du groupe d'intégration fiscale (377 M€ en 2018, 112 M€ en 2019, 181 M€ en 2020). Par ailleurs, la part non déduite des charges financières nettes peut désormais être reportée indéfiniment pour sa déduction future, et constitue à ce titre une différence temporaire.

– La ligne « Crédits d'impôts » est constituée principalement du Crédit d'Impôt Recherche (CIR).

– Le taux d'impôt sur les résultats est de 34,43% en 2019, puis passe de façon progressive à 32,02% en 2020, 28,41% en 2021 et 25,83 à compter du 1^{er} janvier 2022. Ces baisses de taux déjà votées dans la loi de finances de 2018 ont été retardées à partir de 2020. L'effet de 38 M€ sur la ligne « Effets des changements de taux – Méthode du report

variable » est principalement dû au passage du taux d'impôt au UK de 17% en 2019 à 19% en 2020, alors qu'en 2019 l'effet de 3 M€ était dû à la baisse du taux d'impôt en France.

7.3 SOURCES D'IMPÔTS DIFFÉRÉS

Les reports déficitaires du Groupe au 31 décembre 2020 s'élèvent à 30,8 milliards d'euros contre 22,1 milliards d'euros au 31 décembre 2019. Sur ce montant, 28,0 milliards d'euros concernent des entités françaises pour lesquelles les déficits sont indéfiniment reportables

(19,8 milliards d'euros au 31 décembre 2019). Le montant des actifs d'impôt non reconnus à cette même date s'élève à 7,6 milliards d'euros (5,8 milliards d'euros au 31 décembre 2019).

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2019	Résultat	Capitaux propres	Reclassement	Variation de périmètre et change	31/12/2020
Reports déficitaires	5 853	2 129	64	-27	-42	7 978
<i>Avantages du personnel</i>	38	28	-6	-11	0	49
<i>Différences de valeur sur les immobilisations</i>	-530	14	-1	0	-80	-597
<i>Location financement</i>	17	13	1	0	-8	23
<i>Provisions réglementées</i>	-140	-3	0	0	0	-144
<i>Instruments financiers</i>	560	4	95	-39	2	623
<i>Réévaluation d'actifs et passifs identifiables acquis lors de regroupements d'entreprises</i>	-217	14	0	0	-30	-232
<i>Résultats internes</i>	147	-7	0	0	0	140
Total retraitements de consolidation	-125	63	89	-50	-117	-138
Provisions non déductibles et autres différences fiscales	4 338	-141	-5	177	-96	4 274
Impôts différés non reconnus	-5 751	-2 007	-142	78	211	-7 610
Impôts différés nets reconnus	4 316	45	6	179	-43	4 503
Impôts différés actif	4 473	0	0	0	0	4 615
Impôts différés passif	157	0	0	0	0	112
Impôts différés nets au bilan	4 316	0	0	0	0	4 503

8. RELATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

La société SNCF dont le capital est intégralement détenu par l'État français (via l'Agence des Participations de l'État), est liée, au sens de la norme IAS 24 « Informations relatives aux parties liées », avec la totalité des entreprises et entités contrôlées par l'État français.

Les informations à fournir sur les transactions individuellement ou collectivement notables avec ces entités concernent les parties liées suivantes :

- L'État, en tant qu'actionnaire et les autorités organisatrices de transport (Régions et Île de France Mobilités) ; a contrario, les impôts prélevés dans les règles de droit commun sont exclus du champ de nos parties liées.

- Les Entreprises Sociales pour l'Habitat (ESH) du Groupe ICF.

Les transactions réalisées par le groupe SNCF dans le cadre de ses opérations courantes avec d'autres entreprises publiques prestataires de services (EDF, Orange, La Poste, ...) sont exclues de cette note.

8.1 TRANSACTIONS MENÉS AVEC L'ÉTAT ET LES COLLECTIVITÉS

Les informations retracées ci-dessous sont celles relatives aux opérations menées avec l'État, au sens des ministères, des administrations centrales et des autorités organisatrices de transport (AO), qui sortent du régime de droit commun.

Les subventions d'exploitation apportées au groupe SNCF par l'État et les collectivités sont présentées dans le tableau suivant :

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
Subventions d'exploitation reçues	159	149

Par ailleurs, le Groupe facture l'État, via SA SNCF Réseau, au titre des redevances d'accès relatives aux trains régionaux de voyageurs (TER) et d'équilibre du territoire (TET, Intercités). A ces redevances s'ajoutent les compensations tarifaires versées par l'État pour assurer la couverture du coût marginal des circulations de fret, en complément des redevances versées par les entreprises de fret. Les montants, détaillés ci-après, sont comptabilisés en chiffre d'affaires.

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
Redevances d'accès (*)	1 910	1 860
Compensations Fret	124	81

(*) Dont redevances TER 1 687 M€ (1 450 M€ sur 2019) et redevances TET 223 M€ (410 M€ sur 2019)

Les montants reçus de l'État et des AO dans le cadre des prestations de transport sont détaillés en note 3.3.

8.2 TRANSACTIONS AVEC LES ENTREPRISES SOCIALES POUR L'HABITAT (ESH) DU GROUPE ICF

8.2.1 Soldes au bilan

<i>en millions d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
Actifs financiers courants	8	10
Actifs financiers non courants	268	254
Passifs financiers courants	0	0
Passifs financiers non courants	0	0

Les actifs financiers non courants sont constitués principalement par les prêts liés à l'effort constructions accordés par la société SNCF et par ICF aux filiales ESH, et par les titres de participation des filiales ESH. Ces derniers s'élevaient à 145 M€ (145 M€ au 31 décembre 2019) et sont inclus dans les actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres (cf. note 6.2.2.2). Compte tenu de la réglementation HLM et de la structure de la société SNCF, ces actifs ne sont pas transférables à d'autres entités du groupe.

8.2.2 Produits et charges

Les transactions avec les ESH ne sont pas significatives au compte de résultat.

8.3 TRANSACTIONS AVEC LES DIRIGEANTS

Certains contrats de travail très minoritaires comprennent une clause attribuant une indemnité supra

conventionnelle plafonnée en cas de licenciement. Aucune transaction entre une entité du groupe et ses dirigeants n'est par ailleurs intervenue en dehors des rémunérations présentées en note 5.5.

9. ENGAGEMENTS HORS BILAN

9.1 ENGAGEMENTS REÇUS ET DONNÉS

Les engagements reçus et donnés sont détaillés dans les tableaux suivants et la part d'engagements vis-à-vis des co-entreprises comprise dans le total s'élève à :

- 1 M€ pour les engagements reçus au 31 décembre 2020 (0 M€ pour 2019) ;
- 133 M€ pour les engagements donnés au 31 décembre 2020 (0 M€ pour 2019).

	Notes	Montant des engagements par période				Engagement total
		Engagement total	À moins d'un an	De un à cinq ans	Plus de cinq ans	
Engagements reçus (en M€)						
Engagements liés au financement		5 074	453	4 544	77	3 630
Sûretés personnelles		168	99	45	23	136
Sûretés réelles		-	-	-	-	4
Lignes de crédit confirmées non utilisées	6.3.5	4 906	354	4 499	54	3 489
Engagements liés aux activités opérationnelles		24 902	10 205	12 126	2 571	12 451
Engagements de financement d'investissements pour l'exploitation de matériel ferroviaire	9.1.2.1	6 452	1 900	4 433	119	6 219
Engagements de financement d'achat d'immobilisations autres que matériel ferroviaire	9.1.2.2	12 422	6 299	5 693	431	1 182
Promesses de vente immobilière	9.1.2.3	205	190	16	-	38
Garanties opérationnelles et financières	9.1.2.4	2 392	1 364	980	47	1 910
Contrats de location simple : mobilier	9.1.2.5	569	242	296	31	517
Contrats de location simple : immobilier	9.1.2.5	2 853	206	709	1 938	2 536
Engagements liés aux contrats d'achats d'exploitation et d'immobilisations		9	3	-	6	10
Engagements fermes d'achats de matières premières (électricité, gazole,...)		0	-	0	-0	39
Engagements liés au périmètre consolidé		534	42	210	282	17
Garanties de passif	9.1.3.1	517	42	193	282	0
Engagements portant sur les titres (contrats d'options)		17	-	17	-	17
Autres engagements reçus		4	-	4	0	5
Total engagements reçus		30 514	10 700	16 883	2 931	16 102

Engagements donnés (en M€)	Notes	Montant des engagements par période				Engagement total
		Engagement total	À moins d'un an	De un à cinq ans	Plus de cinq ans	
Engagements liés au financement		2 174	731	161	1 281	2 286
Sûretés personnelles		218	128	53	36	218
Sûretés personnelles : cautions données au titre des prêts souscrits par le personnel	9.1.1.1	443	27	102	315	530
Sûretés réelles	9.1.1.2	1 513	576	6	930	1 538
Engagements liés aux activités opérationnelles		25 812	6 376	13 636	5 800	16 463
Engagements d'investissement pour l'exploitation de matériel ferroviaire	9.1.2.1	9 530	2 027	4 989	2 513	9 596
Engagements d'achat d'immobilisations autres que matériel ferroviaire	9.1.2.2	10 934	2 865	7 446	623	3 149
Promesses de vente immobilière	9.1.2.3	204	189	15	-	36
Garanties opérationnelles et financières	9.1.2.4	2 094	587	470	1 037	1 969
Cautions douanes (activité Geodis)		268	228	10	30	247
Engagements liés aux contrats d'achats d'exploitation et d'immobilisations	9.1.2.6	2 217	231	606	1 380	872
Engagements fermes d'achats de matières premières (électricité, gazole,...)	9.1.2.7	566	249	100	218	593
Engagements liés au périmètre consolidé		239	-	234	5	108
Engagements portant sur les titres		3	-	-	3	-
Autres engagements liés au périmètre consolidé	9.1.3.2	235	-	234	2	108
Autres engagements donnés		97	50	40	8	41
Total engagements donnés		28 322	7 157	14 071	7 094	18 898

9.1.1 Engagements liés au financement

9.1.1.1 Sûretés personnelles

Les cautions données au titre des prêts souscrits par le personnel correspondent à l'encours total des cautions accordées par SNCF dans le cadre de prêts immobiliers souscrits par son personnel. Statistiquement, le montant des appels en garantie est très faible.

9.1.1.2 Sûretés réelles

Les sûretés réelles données se composent essentiellement :

– de la mise en fiducie des titres des sociétés Ermewa Ferroviaire France, Ermewa Intermodal France, Ermewa Opérations Holding et Ermewa Interservices en garantie d'un emprunt bancaire ;

– d'une garantie bancaire prise par Eurostar concernant l'achat de rames Siemens.

9.1.2 Engagements liés aux activités opérationnelles

9.1.2.1 Engagements d'investissement pour l'exploitation de matériel ferroviaire

Les engagements donnés concernent les investissements convenus avec les constructeurs de matériel roulant, en lien pour certains d'entre eux avec les Autorités Organisatrices de transport (AO), pour la mise en service future de matériel ferroviaire. La diminution nette constatée s'explique par des investissements réalisés sur la période, supérieurs aux nouveaux engagements souscrits.

Les engagements reçus correspondent aux financements d'investissements à recevoir des AO sur le matériel roulant commandé. Ils diminuent à hauteur des investissements commandés par les Autorités Organisatrices et qui ont été réalisés. À l'inverse, ils augmentent à hauteur de nouvelles commandes d'investissement.

La diminution de 67 M€ des engagements donnés s'explique principalement par :

– la contractualisation de nouveaux programmes d'investissement dont les principaux sont, pour un montant de 1 125 M€ :

- la commande à Bombardier par TER pour le compte des régions Normandie, Auvergne Rhône-Alpes et Hauts-de-France de 79 rames Regio2N pour 1 046 M€ ;
- la transformation par Voyages SNCF de 10 rames TGV destinées à Ouigo España pour 79 M€.

– une baisse des investissements restant à exécuter sur le matériel ferroviaire à la suite des acomptes versés et des livraisons effectuées ; cela concerne principalement, pour un montant de 1 213 M€ :

- chez Transilien des rames Regio2N pour 198 M€, des rames NAT pour 275 M€ et des rames RER NG pour 169 M€ ;
- chez Voyages SNCF des rames TGV pour 165 M€ ;
- chez Intercités des rames Omneo Normandie pour 199 M€ ;
- chez TER des rames Régiolis pour 207 M€.

La hausse en 2020 de 233 M€ des engagements reçus est due :

– à la hausse de 43 M€ des subventions d'investissement à recevoir des AO ; l'augmentation constatée chez Transilien (+202 M€) et TER (+185 M€) est en partie compensée par la baisse observée chez Intercités du fait principalement des encaissements de subventions au titre du marché Omneo Normandie (-313 M€).

– à la hausse de 190 M€ des garanties de rémunération reçues en contrepartie des investissements prévus, se décomposant en :

- une augmentation de 896 M€ chez TER combinant une hausse de 1 077 M€ sur les rames Regio2N avec une baisse de 181 M€ sur les rames Régiolis ;

- une baisse de 706 M€ chez Transilien principalement sur les matériels roulants NAT (314 M€), RER NG (194 M€) et Regio2N (224 M€).

9.1.2.2 Engagements d'achat et de financement d'immobilisations autres que matériel ferroviaire

Les engagements reçus de financement d'achat d'immobilisations autres que matériel ferroviaire sont en hausse de 11 240 M€.

Le groupe SNCF Réseau a mené au cours de l'exercice 2020 un travail d'homogénéisation des principes de déclaration de ces engagements hors bilan avec les principes du Groupe conduisant à une hausse de 5 102 M€ de ce poste (3 539 M€ chez SNCF Réseau et 1 563 M€ chez SNCF Gares & Connexions au titre des projets transférés de SNCF Réseau au 1^{er} janvier 2020). Les engagements reçus par le groupe SNCF Réseau au titre des subventions à recevoir correspondent au montant du financement à recevoir en application des conventions de financement signées. Parmi ces projets figurent CDG Express pour 963 M€ et la modification de la gare de Saint-Jean (Rhône-Alpes) pour 686 M€.

Par ailleurs SNCF Réseau a déclaré au titre des engagements reçus la subvention de régénération à recevoir de l'État pour un montant de 4 050 M€.

Cette subvention correspondant au plan de relance de l'État concernant le ferroviaire qui s'est traduit en décembre 2020 par le versement par l'État à SNCF SA d'une somme de 4 050 M€ sous forme d'une augmentation de capital.

SNCF SA a ensuite réalisé, également en décembre 2020, un versement au fonds de concours de l'État dédié au financement du gestionnaire d'infrastructure SNCF Réseau pour le même montant de 4 050 M€, selon le mécanisme mis en place à compter de 2016 et prévu à l'article 2111-24 du Code des transports.

Cette somme de 4 050 M€ sera reversée par l'État à SNCF Réseau de manière étalée dans le temps à compter de 2021. Les versements annuels seront réalisés en fonction des besoins de financement des opérations de régénération exprimés par SNCF Réseau. Ces versements seront comptabilisés chez SNCF Réseau en subvention d'investissement au bilan lors de leur réception, soit à compter de 2021.

Enfin :

– les subventions d'investissements à recevoir de Île-de-France Mobilités par Transilien progressent de 1 563 M€ dont :

- 1 346 M€ au titre des investissements sur installations fixes et systèmes d'information désormais subventionnés à 100% dans la cadre de la nouvelle convention 2020-2023 ;
- 117 M€ au titre du contrat de plan État – Région, essentiellement pour le projet Nexteo ;
- 101 M€ hors contrat de plan État - Région, principalement pour l'information voyageurs.

– le financement de nouveaux programmes d'investissement chez SNCF Gares & Connexions contribue à la hausse de 570 M€ de ces engagements dont 236 M€ dans le cadre des programmes du plan quadriennal d'investissement du contrat SNCF / Île-de-France Mobilités.

Les engagements donnés d'achat d'immobilisations augmentent de 7 784 M€.

Le groupe SNCF Réseau a mené au cours de l'exercice un travail d'homogénéisation des principes de déclaration de ces engagements hors bilan avec les principes du Groupe conduisant à une hausse de 6 509 M€ de ce poste (4 238 M€ chez SNCF Réseau et 2 271 M€ chez SNCF Gares & Connexions au titre des projets transférés de SNCF Réseau au 1^{er} janvier 2020). Les engagements donnés par le groupe SNCF Réseau correspondent au montant de l'engagement d'achat. Parmi ces projets figurent CDG Express pour 963 M€ et la modification de la gare de Saint-Jean (Rhône-Alpes) pour 686 M€.

Par ailleurs :

– de nouveaux programmes d'investissement chez SNCF Gares & Connexions ont contribué à la hausse de 938 M€ de ces engagements dont 298 M€ dans le cadre des programmes du plan quadriennal d'investissement du contrat SNCF / Île-de-France Mobilités et 639 M€ hors Île-de-France (dont 221 M€ au titre du pôle d'échange multimodal de Lyon Part-Dieu).

– les engagements portés par Transilien sont en hausse de 340 M€ dont 156 M€ dans le cadre du contrat de plan État - Région (essentiellement pour le projet Nexteo) et 184 M€ hors contrat de plan État - Région.

9.1.2.3 Promesses de vente immobilière

La hausse de 168 M€ des engagements liés aux promesses de vente immobilière s'explique principalement par de nouvelles promesses de ventes de biens immobiliers à Paris Les Gobelins (84 M€) et Paris Hebert (31 M€).

9.1.2.4 Garanties opérationnelles et financières

Les garanties opérationnelles et financières données augmentent de 125 M€ à la suite principalement de la mise en place de nouvelles garanties opérationnelles chez Keolis (projet Student Card aux Pays-Bas et projet CDG Express en France) et chez Geodis (garanties business liées à la signature d'un contrat-cadre avec Total).

Les garanties opérationnelles et financières reçues augmentent de 482 M€ ; cette évolution s'explique principalement par de nouvelles garanties financières reçues par SNCF Gares & Connexions pour le projet Gare du Nord 2024 (194 M€) et par des cautions bancaires reçues des fournisseurs de matériel ferroviaire par Transilien (135 M€ pour les RER NG), Intercités (41 M€ pour les Regio2N et 74 M€ pour les automotrices AMLD) et TER (75 M€ pour les Régiliolis).

9.1.2.5 Engagements liés aux contrats de location simple mobiliers et immobiliers

Les contrats de location simple mobiliers et immobiliers reçus augmentent de 369 M€ en lien, à hauteur de 523 M€, avec le nouveau contrat de location d'espaces commerciaux en gare de Paris Montparnasse conclu avec ALTEA Montparnasse par SNCF Gares & Connexions.

Au 31 décembre 2020, l'échéancier des engagements reçus des contrats de locations se décompose de la façon suivante :

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Contrats de location simple mobilier		
À moins d'un an	242	214
De 1 à moins de 2 ans	130	123
De 2 à moins de 3 ans	85	71
De 3 à moins de 4 ans	51	48
De 4 à moins de 5 ans	29	26
De 5 ans et plus	31	35
Total	569	517
Contrats de location simple immobilier		
À moins d'un an	206	216
De 1 à moins de 2 ans	205	159
De 2 à moins de 3 ans	178	155
De 3 à moins de 4 ans	174	144
De 4 à moins de 5 ans	152	139
De 5 ans et plus	1 938	1 723
Total	2 853	2 536

Le montant des engagements donnés au titre de contrats de location signés dont la date de mise à disposition du bien est postérieure à la clôture s'élève à 157 M€ à fin 2020. Il s'agit essentiellement d'un contrat de location de matériel roulant pour SNCF Réseau et de contrats de bail en l'état futur d'achèvement pour la direction de l'immobilier.

9.1.2.6 Engagements liés aux contrats d'achats d'exploitation et d'immobilisations

Les autres engagements d'achats d'exploitation donnés augmentent de 1 345 M€. Dans ces engagements figurent les engagements d'achats d'accès aux rails et stations et de réservations de sillons.

L'évolution constatée au cours de l'exercice s'explique essentiellement par la convention d'utilisation du tunnel sous la Manche conclue entre Eurotunnel et la SA SNCF.

9.1.2.7 Engagements fermes d'achats de matières premières (électricité, gazole...)

Les engagements d'achat de matières premières concernent principalement des contrats d'approvisionnement en électricité.

9.1.3 Engagements liés au périmètre consolidé

9.1.3.1 Garanties de passif

Les engagements reçus constatés fin 2020 (517 M€) sont liés à l'accord de sortie du contrat Wales & Borders signé entre Keolis et l'autorité organisatrice galloise.

9.1.3.2 Autres engagements liés au périmètre consolidé

La hausse de 128 M€ des autres engagements donnés liés au périmètre consolidé s'explique à hauteur de 133 M€ par l'apport d'actionnaire que devra réaliser SNCF Réseau dans sa filiale CDG Express à la mise en service prévue en 2023 de la ligne Paris-Est – Aéroport Paris-Charles-de-Gaulle.

9.2 TRANSFERT D'ACTIFS FINANCIERS

9.2.1 Affacturage Geodis

SNCF a mis en place une opération d'affacturage revolving pour la cession de créances clients dans le secteur Geodis. Les opérations portent sur la totalité du

montant des créances cédées. Elles peuvent être réalisées avec une fréquence mensuelle. Les risques de contrepartie et de retard de paiement sont transférés au factor ainsi que les avantages attachés aux créances. Les créances étant en euro et cédées en euro, il n'existe pas de risque de change. À ce titre, le Groupe est considéré comme avoir transféré la quasi-totalité des risques et avantages liés aux créances. S'agissant de créances d'exploitation, les cessions se traduisent pour le Groupe par des encaissements présentés parmi les flux liés aux activités opérationnelles dans l'état des flux de trésorerie. Les cessions réalisées à la clôture ont permis de recevoir un encaissement net de 177 M€ en 2020 (184 M€ en 2019) de la part du Factor de façon anticipée par rapport au délai de recouvrement habituel des créances.

9.2.2 Cession de la créance CICE

SNCF, mère du groupe d'intégration fiscale, a procédé à une cession en Loi Dailly de sa créance détenue au titre du CICE 2017. Cette opération a été réalisée en deux temps :

– Dans un premier temps au cours du premier semestre pour 306,2 M€

– Puis un complément de titrisation sur le second semestre pour 0,7 M€.

La cession s'est traduite pour le Groupe par un encaissement net de 305,6 M€. Les risques de contrepartie et de retard de paiement ainsi que les avantages attachés sont transférés à l'établissement bancaire contrepartie de l'opération, le Groupe ne pouvant plus percevoir le remboursement du futur crédit d'impôt ni l'imputer sur une charge future. La créance étant en euro et cédée en euro, il n'existe pas de risque de change. À ce titre, le Groupe est considéré comme avoir transféré la quasi-totalité des risques et avantages liés à cette créance.

9.3 PASSIFS ÉVENTUELS

9.3.1 Aides présumées de l'État et du Conseil Général d'Ile-de-France

Le groupement de transporteurs Optile, dont Keolis est membre, est concerné par la décision du Conseil d'État relative à la récupération de subventions accordées par le Conseil Régional de l'Ile-de-France au motif qu'il aurait bénéficié du régime d'aides d'État de manière illégale. Le dispositif ayant été jugé compatible avec le marché intérieur, mais non notifié à la Commission, par arrêt rendu en date du 18 mars 2020, le Conseil d'État a demandé à la région Ile-de-France de « prendre les mesures nécessaires pour assurer le paiement, par chaque entreprise ayant exercé une activité sur un marché ouvert à la concurrence et ayant bénéficié du régime d'aides illégalement mis à exécution, des montants correspondants aux intérêts... que l'entreprise aurait acquitté si elle avait dû emprunter... ».

En l'absence de modalités de mise en œuvre de cette décision et de détermination des montants nets concernés, le Groupe Keolis n'a pas comptabilisé de provision concernant ce litige.

10. PÉRIMÈTRE

10.1 NOMBRE DE SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Le nombre de sociétés consolidées par le groupe SNCF se détaille comme suit :

	31/12/2020	31/12/2019	Variation
Société mère et sociétés intégrées globalement	894	905	-11
Sociétés intégrées par quotes-parts (opérations conjointes)	0	0	0
Sociétés mises en équivalence (co-entreprises)	49	49	0
Sociétés mises en équivalence (influence notable)	70	72	-2
Périmètre total	1 013	1 026	-13

10.2 ANALYSE DU CONTRÔLE DE CERTAINES ENTITÉS

10.2.1 E.S.H. (Sociétés HLM)

L'appréciation du contrôle des Entreprises Sociales pour l'Habitat (E.S.H., sociétés dites HLM) constitue un domaine normatif complexe que le Groupe a analysé à la lumière des contraintes fixées par le cadre très strict de la réglementation HLM et des orientations qu'il se fixe dans sa politique du logement. Il apparaît que la consolidation ne s'impose pas notamment car :

- si la société SNCF exerce une influence sur certains aspects de gestion des ESH, elle ne peut pas être qualifiée d'influence de contrôle : la société SNCF ne peut ni diriger les activités pertinentes des ESH en application d'IFRS 10 ni influencer sur la direction de celles-ci en application d'IAS 28 révisée du fait des restrictions et de l'encadrement strict imposés par la Loi ;

- l'attachement du groupe SNCF à la détention de quatre ESH concernées tire primordiallement sa source dans des raisons institutionnelles et d'intérêt général et non dans des considérations financières et patrimoniales directes ou indirectes, les rendements pouvant être perçus étant très limités.

Les titres des sociétés HLM sont par conséquent maintenus à l'actif du bilan et classés en actifs financiers disponibles à la vente (cf. notes 6.1.2.4 et 8.2.2).

Les principaux postes du bilan consolidé de ces sociétés sont les suivants :

- Actifs non courants : 4 567 M€ (4 523 M€ en 2019);
- Passifs non courants (dettes) : 2 331 M€ (2 362 M€ en 2019).

L'endettement net des ESH non consolidées s'élève à 2,26 milliards d'euros (2,29 milliards d'euros au 31 décembre 2019).

10.2.2 SOFIAP

La société SNCF est actionnaire d'un groupe de sociétés orienté vers le financement immobilier. Regroupé sous la

marque SOCRIF, cet ensemble est composé de SNCF Habitat (société coopérative d'intérêt collectif détenue à 100%), de Sofiap (établissement de crédit détenu à 34% et contrôlé par La Banque Postale depuis le 20 mai 2014 après avoir été détenu à 49% et contrôlé par le Crédit Immobilier de France Développement) et de Soprim (société par actions simplifiée détenue à 100%). Étant donné les restrictions légales régissant les rendements reçus par les investisseurs des Sociétés Anonymes Coopératives d'Intérêt Collectif pour l'Accession à la Propriété (règles statutaires particulières édictées par le Code de la Construction pour l'Habitation), le Groupe n'est pas exposé aux rendements variables de SNCF Habitat et n'a pas non plus la capacité d'agir sur ces rendements. En conséquence, SNCF Habitat n'est pas consolidée en application de la norme IFRS 10. Il en est de même pour Sofiap et Soprim détenues indirectement via SNCF Habitat en l'absence de contrôle effectif. Soprim a une activité très limitée. Les titres de participation sont maintenus à l'actif du bilan et classés en placements dans les instruments de capitaux propres. Sofiap présente les agrégats financiers suivants à la clôture :

- actifs non courants : 2 186 M€ (2 138 M€ au 31 décembre 2019)

- passifs non courants : 2 175 M€ (2 259 M€ au 31 décembre 2019)

10.2.3 SNCF Réseau, Fret SNCF, SNCF Gares & Connexions et SNCF Voyageurs

Conformément à l'article L2102-10 du Code des transports, la consolidation des comptes de SNCF Réseau, Fret SNCF, SNCF Gares & Connexions et de SNCF Voyageurs par le groupe SNCF est effectuée selon la méthode de l'intégration globale.

10.3 PRINCIPALES ENTITÉS DU PÉRIMÈTRE

Dans le tableau ci-dessous ne sont listées que les principales entités significatives. Est considérée comme une entité significative, toute entité qui dépasse 30 M€ de chiffre d'affaires ou 50 M€ de total bilan.

Méthodes de consolidation :

IG : Intégration Globale

OC : Opérations Conjointes – Intégration des quotes-parts d'actifs, passifs, produits et charges

CE : Co-Entreprise – Mise en équivalence

IN : Influence Notable – Mise en équivalence

NI : Non Consolidée

F : Société absorbée par une autre société du Groupe

Pourcentage d'intérêt : part détenue dans le capital par l'entreprise consolidante dans l'entreprise consolidée directement ou indirectement.

Pourcentage de contrôle : pourcentage de droit de vote dont dispose l'entreprise consolidante dans l'entreprise consolidée directement ou indirectement.

Zone géographique	Pays	Sociétés	M	PC Année N	PI Année N	PC Année N-1	PI Année N-1
Société Mère							
FRANCE	FRANCE	Société Nationale SNCF (ex EPIC SNCF Mobilités)	IG	100%	100%	100%	100%
Métier							
Gestionnaire d'infrastructure							
Secteur							
SNCF Réseau							
FRANCE	FRANCE	SNCF Réseau (ex EPIC SNCF Réseau)	IG	100%	100%	100%	100%
	FRANCE	SFERIS	IG	100%	100%	100%	100%
	FRANCE	GI CDG Express	CE	33%	33%	33%	33%
Secteur							
SNCF Gares & Connexions							
FRANCE	FRANCE	SNCF Gares & Connexions (ex EPIC Gares & Connexions)	IG	100%	100%	100%	100%
	FRANCE	Retail & Connexions	IG	100%	100%	100%	100%
	FRANCE	Lagardère & Connexions	CE	50%	50%	50%	50%
	FRANCE	GARE DU NORD 2024	IN	34%	34%	34%	34%
	FRANCE	AREP Groupe	IG	100%	100%	100%	100%
Métier							
Activité Voyageurs							
Secteur							
SNCF Voyageurs							
EUROPE HORS FRANCE	AUTRICHE	Rail Holding AG	IN	17%	17%	17%	17%
	BELGIQUE	THI Factory	IG	60%	60%	60%	60%
	ESPAGNE	Ouigo Espana SA	IG	100%	100%	100%	100%
	GRANDE BRETAGNE	Groupe Eurostar	IG	55%	55%	55%	55%
FRANCE	FRANCE	SNCF Voyageurs	IG	100%	100%	0%	0%
	FRANCE	SNCF Energie	IG	100%	100%	100%	100%
	FRANCE	MASTERIS	IG	100%	100%	100%	100%
Secteur							
Keolis							
Afrique, Moyen Orient	QATAR	RKH Qitarat LLC	IN	33%	23%	33%	23%
AMÉRIQUES	CANADA	Keolis Canada Inc	IG	100%	70%	100%	70%
	ETATS UNIS	Keolis Transit America	IG	100%	70%	100%	70%
		Keolis Commuter Services LLC	IG	100%	82%	100%	82%
ASIE, PACIFIQUE	AUSTRALIE	KDR Victoria Pty Ltd	IG	100%	36%	100%	36%
		KD Hunter Pty Ltd	IG	100%	36%	100%	36%
		Path Transit Pty Ltd	IG	100%	36%	100%	36%
EUROPE (HORS FRANCE)	ALLEMAGNE	Keolis Deutschland COKG	IG	100%	70%	100%	70%
	BELGIQUE	Parking Ladeuze NV	IG	100%	70%	100%	70%
		Parking Cathedrale SA	IG	100%	70%	100%	70%
	DANEMARK	Keolis Danmark	IG	100%	70%	100%	70%
	GRANDE BRETAGNE	Nottingham Trams Ltd	IG	80%	56%	80%	56%
		London&South Eastern Railway - LSER	CE	35%	24%	35%	24%
		KeolisAmey Metrolink	IG	60%	42%	60%	42%
		Keolis-Amey Docklands Ltd	IG	70%	49%	70%	49%
		Keolis Amey Operations/Gweithrediadau Keolis Amey Limited – the Operating Entity	IG	64%	45%	64%	45%
		Govia Thameslink Railway Limited	CE	35%	24%	35%	24%
	NORVEGE	Keolis Norge AS	IG	100%	70%	100%	70%
	PAYS BAS	Keolis Nederland BV (ex-Syntus)	IG	100%	70%	100%	70%
	SUEDE	Keolis Sverige	IG	100%	70%	100%	70%

Zone géographique	Pays	Sociétés	M	PC	PI	PC	PI	
				Année N	Année N	Année N-1	Année N-1	
FRANCE	FRANCE	Transport Daniel MEYER	IG	100%	70%	100%	70%	
		SAEMES	CE	33%	23%	33%	23%	
		KeoMotion	IG	100%	70%	100%	70%	
		Keolis Tours	IG	100%	70%	100%	70%	
		Keolis Rennes	IG	100%	70%	100%	70%	
		Keolis Pays d'Aix	IG	100%	70%	100%	70%	
		Keolis Métropole Orléans	IG	100%	70%	100%	70%	
		Keolis Lyon	IG	100%	70%	100%	70%	
		Keolis Lille Métropole	IG	100%	70%	100%	70%	
		Keolis Grand Nancy	IG	100%	70%	100%	70%	
		Keolis Dijon Mobilités	IG	100%	70%	100%	70%	
		Keolis CIF	IG	100%	70%	100%	70%	
		Keolis Caen Mobilités	IG	100%	70%	100%	70%	
		Keolis Bordeaux Métropole	IG	100%	70%	100%	70%	
		Keolis Besançon Mobilités	IG	100%	70%	100%	70%	
		Keolis Atlantique	IG	100%	70%	100%	70%	
		Keolis Amiens	IG	100%	70%	100%	70%	
		Keolis	IG	100%	70%	100%	70%	
		Hello Paris Services	CE	100%	35%	100%	35%	
		Hello Paris	CE	100%	35%	100%	35%	
		Effia Stationnement et Mobilité	IG	100%	70%	100%	70%	
EFFIA Park	IG	100%	70%	100%	70%			
Effia Concessions	IG	100%	70%	100%	70%			
	Métier	Activité Marchandises & Logistique						
	Secteur	Ermewa Groupe						
FRANCE	FRANCE	INVEHO UFO	IG	100%	100%	100%	100%	
		Eurotainer SAS	IG	100%	100%	100%	100%	
		Ermewa Intermodal	IG	100%	100%	100%	100%	
		Ermewa Holding	IG	100%	100%	100%	100%	
		Ermewa Ferroviaire	IG	100%	100%	100%	100%	
		Ermewa (Paris)	IG	100%	100%	100%	100%	
		Groupe AKIEM	CE	50%	50%	50%	50%	
	Secteur	Geodis						
AMÉRIQUES	BRESIL	Geodis Gerenciamento de Fretes do Brasil Ltda (ex GW Freight Management Brazil)	IG	100%	100%	100%	100%	
		Geodis Chile Soluciones Integrales De Logistica Limitada (ex Geodis Wilson Chile Limitada)	IG	100%	100%	100%	100%	
	ETATS UNIS	Geodis USA, Inc.	IG	100%	100%	100%	100%	
		Geodis Transportation, LLC	IG	100%	100%	100%	100%	
		Geodis SCO USA Inc (ex Geodis Global Solutions USA Inc)	IG	100%	100%	100%	100%	
		Geodis America	IG	100%	100%	100%	100%	
	MEXIQUE	Geodis Mexico S.A. de C.V. (ex Geodis Wilson Mexico S.A. de C.V.)	IG	100%	100%	100%	100%	
		Geodis Mexico Solutions SA de CV (ex Geodis Global Solutions Mexico)	IG	100%	100%	100%	100%	
	ASIE, PACIFIQUE	AUSTRALIE	Geodis Australia Pty Ltd (ex Geodis Wilson Pty Ltd Australia)	IG	100%	100%	100%	100%
			Geodis Wilson Hong Kong Ltd.	IG	100%	100%	100%	100%
CHINE		Geodis Wilson China Limited	IG	100%	100%	100%	100%	
		Combined Logistics (Hong Kong) Limited	IG	100%	100%	100%	100%	
INDE		Geodis India Pvt Ltd (ex Geodis Overseas India)	IG	100%	100%	100%	100%	
NOUVELLE-ZELANDE		Geodis New Zealand Limited (ex Geodis Wilson. New Zealand Ltd)	IG	100%	100%	100%	100%	
SINGAPOUR	Geodis Wilson Singapore Pte Ltd	IG	100%	100%	100%	100%		
EUROPE (HORS FRANCE)	ALLEMAGNE	Geodis CL Germany GmbH (ex Geodis Logistics Deutschland GmbH)	IG	100%	100%	100%	100%	
		Geodis FF Germany GmbH & Co. KG (ex Geodis Wilson Germany GmbH & Co KG)	IG	100%	100%	100%	100%	
	BELGIQUE	Geodis FF Belgium (ex Geodis FF Belgium N.V)	IG	100%	100%	100%	100%	

Zone géographique	Pays	Sociétés	M	PC	PI	PC	PI
				Année N	Année N	Année N-1	Année N-1
	DANEMARK	Geodis Denmark A/S (ex Geodis Wilson Denmark A/S)	IG	100%	100%	100%	100%
	ESPAGNE	Geodis RT Spain SA	IG	100%	100%	100%	100%
		Geodis FF Spain SL (ex Geodis Wilson Spain, S.L.U.)	IG	100%	100%	100%	100%
	GRANDE BRETAGNE	Geodis FF United Kingdom Ltd (ex Geodis Wilson UK Ltd)	IG	100%	100%	100%	100%
	IRLANDE	Geodis Ireland Ltd	IG	100%	100%	100%	100%
	ITALIE	Geodis CL Italia Spa (ex Geodis Logistics S.P.A.)	IG	100%	100%	100%	100%
		Geodis RT Italia Italia Srl	IG	100%	100%	100%	100%
		Geodis FF Italia Spa (ex Geodis Wilson Italia Spa)	IG	100%	100%	100%	100%
	LUXEMBOURG	Lexsis	IG	100%	100%	100%	100%
	PAYS BAS	Geodis Benelux Holding BV (ex Geodis Holding BV)	IG	100%	100%	100%	100%
		Geodis CL Netherlands B.V. (ex Geodis Logistics Netherlands BV)	IG	100%	100%	100%	100%
		Geodis RT Netherlands BV	IG	100%	100%	100%	100%
		Geodis FF Netherlands B.V. (ex Geodis Wilson Netherlands B.V.)	IG	100%	100%	100%	100%
FRANCE	FRANCE	BM Virolle	IN	35%	35%	35%	35%
		Bourgey Montreuil Alsace	IG	100%	100%	100%	100%
		Calberson Alsace	IG	100%	100%	100%	100%
		Calberson Armorique	IG	100%	100%	100%	100%
		Calberson Bretagne	IG	100%	100%	100%	100%
		Calberson Ile de France	IG	100%	100%	100%	100%
		Calberson Loiret	IG	100%	100%	100%	100%
		Calberson Méditerranée	IG	100%	100%	100%	100%
		Calberson Normandie	IG	100%	100%	100%	100%
		Calberson Paris Europe	IG	100%	100%	100%	100%
		Calberson Picardie	IG	100%	100%	100%	100%
		Calberson Rhône Alpes	IG	100%	100%	100%	100%
		Calberson SAS	IG	100%	100%	100%	100%
		Calberson Sud-Ouest	IG	100%	100%	100%	100%
		Challenge International	NI	0%	0%	100%	100%
		Chaveneau Bernis Transport	IG	100%	100%	100%	72%
		Dusolier Calberson	IG	100%	100%	100%	100%
		Flandre Express	IG	100%	100%	100%	100%
		Geodis Automotive Est	IG	100%	100%	100%	100%
		Geodis Calberson Aquitaine	IG	100%	100%	100%	100%
		Geodis Calberson Lille Europe	IG	100%	100%	100%	100%
		Geodis Calberson Valenciennes	IG	100%	100%	100%	100%
		Geodis Freight Forwarding France	IG	100%	100%	100%	100%
		Geodis Logistics Ile-de-France	IG	100%	100%	100%	100%
		Geodis Logistics Nord	IG	100%	100%	100%	100%
		Geodis Logistics Rhône-Alpes	IG	100%	100%	100%	100%
		Geodis Projets	IG	100%	100%	100%	100%
		Geodis SA	IG	100%	100%	100%	100%
		Giraud Rhône-Alpes	IG	100%	100%	100%	100%
		Rhône Dauphiné Express	IG	100%	100%	100%	100%
		SCI Ney - Geodis	IG	100%	100%	100%	100%
		SCO Aerospace and Defence	IG	100%	100%	100%	100%
		Sealogis	IG	100%	100%	100%	100%

Zone géographique	Pays	Sociétés	M	PC	PI	PC	PI
				Année N	Année N	Année N-1	Année N-1
		SEALOGIS FREIGHT FORWARDING	IG	99%	99%	99%	99%
		Seine Express	IG	100%	100%	100%	100%
		Transports Bernis	IG	68%	68%	68%	68%
		Walbaum	IG	100%	100%	100%	100%
	Secteur	 Holding - Activité logistique					
	Secteur	 Transport ferroviaire de marchandises et multimodal					
EUROPE (HORS FRANCE)	ALLEMAGNE	Captrain Deutschland CargoWest GmbH	IG	100%	100%	100%	100%
		Forwardis GmbH	IG	100%	100%	100%	100%
		ITL Eisenbahngesellschaft mbH	IG	100%	100%	100%	100%
		NEB	CE	67%	34%	67%	34%
	ESPAGNE	Captrain España	IG	100%	100%	100%	100%
	ITALIE	Captrain Italia	IG	100%	100%	100%	100%
	LUXEMBOURG	LORRY Rail	IG	63%	63%	58%	58%
	SUISSE	BLS CARGO	IN	45%	45%	45%	45%
FRANCE	FRANCE	VIIA	IG	100%	100%	100%	100%
		VFLI	IG	100%	100%	100%	100%
		Fret SNCF	IG	100%	100%	0%	0%
		Naviland Cargo	IG	100%	100%	100%	100%
		Forwardis SAS	IG	100%	100%	100%	100%
	Métier	 Activité Corporate SNCF					
	Secteur	 Immobilier					
FRANCE	FRANCE	S2FIT1	IG	100%	100%	100%	100%
	FRANCE	NOVEDIS-ICF	IG	100%	100%	100%	100%
	FRANCE	ICF	IG	100%	100%	100%	100%
	FRANCE	FONCIERE VESTA (MEE)	IN	20%	20%	20%	20%
	Secteur	 SUGE & Corporate					
EUROPE (HORS FRANCE)	SUISSE	EUROFIMA	IN	23%	23%	23%	23%
FRANCE	FRANCE	GARE	NI	0%	0%	100%	100%
	FRANCE	SNCF - Pilotage et CC EPIC	NI	0%	0%	100%	100%

04 – RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

PricewaterhouseCoopers Audit

63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

Commissaire aux Comptes
Membre de la compagnie
régionale de Versailles et du Centre

Ernst & Young Audit

Tour First TSA 14444
92037 Paris-La Défense cedex
S.A.S. à capital variable
344 366 315 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux Comptes
Membre de la compagnie
régionale de Versailles et du Centre

**Rapport des commissaires aux comptes
sur les comptes consolidés**

(Exercice clos le 31 décembre 2020)

A l'assemblée générale

Société Nationale SNCF

2 Place aux Etoiles
93210 Saint Denis

Opinion avec réserve

En exécution de la mission qui nous a été confiée par le Ministre de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la Société Nationale SNCF relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Sous la réserve décrite dans la partie « Fondement de l'opinion avec réserve », nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit, des comptes et des risques.

Fondement de l'opinion avec réserve

Motivation de la réserve

Comme mentionné dans la note 4.4.3.4 de l'annexe aux comptes consolidés relative au test de valeur des actifs de l'Unité Génératrice de Trésorerie Infrastructure (« l'UGT Infrastructure »), la crise sanitaire qui a débuté en 2020 et se poursuit encore aujourd'hui a affecté le chiffre d'affaires, les flux d'investissement et le besoin en fonds de roulement de l'UGT Infrastructure.

Ce contexte, constitutif d'un indice de perte de valeur, a conduit SNCF Réseau à mettre en œuvre un nouveau test de valeur au 31 décembre 2020 selon une méthodologie similaire à celle utilisée lors du précédent test réalisé au 31 décembre 2019.

Ce nouveau test n'a pas conduit à constater une dépréciation complémentaire des actifs de l'UGT Infrastructure, l'équilibre des négociations entre l'Etat et SNCF Réseau qui sous-tend la trajectoire financière retenue dans le test n'ayant pas été remis en cause. Cet équilibre continue de supposer, d'une part, l'atteinte par SNCF Réseau de ses plans de productivité et, d'autre part, la mise en œuvre effective, notamment par l'Etat, de l'ensemble des moyens et engagements nécessaires pour soutenir la valeur recouvrable des actifs de l'UGT Infrastructure dans le contexte présent de crise sanitaire. Ceci se traduit notamment dans la recapitalisation de la Société Nationale SNCF fin 2020 et la distribution consécutive opérée au bénéfice du fonds de concours et destinée à contribuer au financement des investissements d'infrastructure.

Les prévisions de trésorerie utilisées dans le test intègrent (i) des entrées de trésorerie (péages, redevances d'accès, subventions d'investissement) émanant notamment d'engagements de l'Etat, (ii) des dépenses opérationnelles (notamment travaux et entretien des installations), nettes des gains de productivité, (iii) des investissements de régénération du réseau.

Les hypothèses qui sous-tendent ces projections sont sujettes à des aléas et incertitudes majeurs :

- Les prévisions retenues dans le test de valeur de l'UGT Infrastructure au 31 décembre 2020 reposent sur (i) le plan stratégique présenté pour information au Conseil d'administration de la Société Nationale SNCF le 8 octobre 2020 et (ii) la révision de certaines hypothèses au regard de l'évolution de la situation économique et sanitaire. Ces hypothèses, notamment celles reposant sur une décision de l'Etat ou liées au contexte sanitaire, sont susceptibles d'évoluer.
- L'actualisation du contrat de performance entre SNCF Réseau et l'Etat pour la période 2021-2030 est en cours de négociation et ses incidences ne peuvent être mesurées à date. La finalisation dans les prochains mois de ce nouveau contrat de performance pourrait conduire à une révision ad-hoc du plan stratégique présenté le 8 octobre 2020 et mentionné ci-avant.
- Les subventions d'investissement affectées aux travaux de régénération financées à travers le fonds de concours reposent sur le versement par l'Etat à SNCF Réseau :
 - du montant de 4,05 milliards d'euros versé en décembre 2020 au fonds de concours par la Société Nationale SNCF consécutivement à sa recapitalisation par l'Etat et
 - des dividendes qui seront perçus de la Société Nationale SNCF, dont l'estimation repose sur la trajectoire financière issue du plan stratégique présenté le 8 octobre dernier ; cette trajectoire pourrait s'avérer différente de celle qui résultera du nouveau contrat de performance actuellement en cours de négociation (cf. supra).
- L'ART avait rendu des avis de non-conformité sur l'indexation de la tarification des activités conventionnées pour les horaires de services 2020 et 2021-2023 telle que publiée par SNCF Réseau. En réponse au recours formé par SNCF Réseau, le Conseil d'Etat avait enjoint à l'ART de réexaminer les propositions de SNCF Réseau. L'ART a rendu un avis favorable le 9 février 2021 sur le projet de tarification 2022-2023 publié le 11 décembre 2020. La validité de

l'augmentation des taux d'indexation de la tarification des activités conventionnées retenue dans le test pour les années suivantes ne peut être confirmée à date.

- Pour le réseau en service, SNCF Réseau a maintenu l'année 2030 comme année normative considérant qu'elle correspondra à l'année où le réseau sera stabilisé au niveau de performance attendu, ce niveau n'ayant jamais été atteint auparavant. La valeur terminale constitue ainsi la part essentielle de la valeur recouvrable.
- Enfin, les mesures relatives au nouveau régime de retraite et plus largement au nouveau cadre social issu des accords de branche pour l'activité ferroviaire sont toujours en cours de négociation à la date d'arrêté des comptes et en conséquence n'ont pu être modélisées dans le test de valeur.

Ces aléas et incertitudes majeurs, accentués par le contexte sanitaire actuel, pèsent sur les prévisions de flux de trésorerie prévisionnels actualisés retenus pour l'évaluation des actifs corporels et incorporels de l'UGT Infrastructure figurant au bilan de la société au 31 décembre 2020 et, en conséquence, le montant des dépréciations afférentes pourrait être sous-évalué. Ces prévisions participent également à l'appréciation de la recouvrabilité des impôts différés actifs et donc à l'évaluation de leur montant au bilan. Le montant des impôts différés actifs figurant au bilan pourrait ainsi être surévalué.

Pour ces raisons, nous ne sommes pas en mesure d'apprécier le caractère probant des projections utilisées, et donc de nous prononcer sur la valeur nette comptable des actifs concernés qui s'élève au 31 décembre 2020, d'une part, à 32,9 milliards d'euros pour les immobilisations corporelles et incorporelles (encours de production exclus) et, d'autre part, à 4,6 milliards d'euros pour les impôts différés actifs.

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, outre les points décrits dans la partie « Fondement de l'opinion avec réserve », nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation des actifs de l'UGT TGV France et Europe (à l'exclusion d'Eurostar, Thalys et Ouigo España)

Note 4.4.3.1 de l'annexe aux comptes consolidés

Description du risque

SNCF détient des actifs, principalement du matériel roulant, pour opérer son activité de transport de voyageurs à grande vitesse en France. Ces actifs sont regroupés au sein de l'Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) TGV France et Europe (à l'exclusion d'Eurostar, Thalys et Ouigo España) (ci-après « l'UGT TGV »).

Les immobilisations de cette UGT sont inscrites au bilan à leur coût d'acquisition puis amorties sur leur durée d'utilisation prévue par la Direction. Elles font l'objet d'un test de valeur en cas d'indice de variation de valeur identifié par la Direction pour déterminer une valeur d'utilité, donnant lieu, le cas échéant, à un ajustement de la valeur nette comptable des immobilisations de cette UGT.

La valeur nette comptable de ces actifs s'élève à 5,6 milliards d'euros au 31 décembre 2020. Comme indiqué en notes 4.4.1 et 4.4.3.1 de l'annexe aux comptes consolidés, la crise sanitaire a conduit à une forte réduction du trafic et du chiffre d'affaires de l'UGT TGV.

Ce contexte constitue un indice de perte de valeur, qui a conduit la Direction à mettre en œuvre un nouveau test de valeur au 31 décembre 2020 afin d'estimer la valeur recouvrable des actifs de cette UGT.

Ce test de valeur repose sur la trajectoire financière issue du plan stratégique consolidé de la Société Nationale SNCF présenté pour information au Conseil d'administration le 8 octobre 2020, ajustée en fonction notamment (i) du niveau d'activité observé en fin d'année 2020, (ii) d'un risque de nouveau confinement sur l'exercice 2021 et (iii) des évolutions comportementales d'une partie de la clientèle professionnelle.

La valeur recouvrable qui s'appuie sur la trajectoire financière mentionnée supra est déterminée par la Direction en actualisant les flux de trésorerie futurs estimés sur une durée de 10 ans, à laquelle s'ajoute une année terminale projetée à l'infini. La note 4.4.3.1 rappelle les principales hypothèses qui sous-tendent cette trajectoire.

Compte tenu du caractère significatif de ces actifs dans le bilan consolidé, du degré d'incertitude entourant les hypothèses économiques et financières retenues, notamment dans le contexte de crise sanitaire, les scénarios de reprise d'activité ainsi que de la sensibilité élevée de la valeur recouvrable à ces hypothèses, l'estimation par la Direction de la valeur recouvrable des actifs de cette UGT constitue un point clé de l'audit.

Notre réponse au risque

Nous avons vérifié la conformité de la méthodologie retenue par la Direction aux normes comptables et examiné les modalités de mise en œuvre du test de valeur.

Nous avons notamment :

- apprécié les indices de perte de valeur identifiés par la Direction ;
- à partir du test de valeur préparé par la Direction, rapproché l'actif économique net testé avec les éléments comptables sous-jacents ;
- examiné le processus d'établissement des prévisions, et apprécié les différences entre les prévisions et les réalisations passées ;
- comparé les flux de trésorerie utilisés dans le test de valeur avec la trajectoire financière de l'activité TGV établie par la Direction ;
- apprécié la cohérence des prévisions de flux de trésorerie avec les sources d'information à notre disposition au regard notamment des incertitudes induites par le contexte de crise sanitaire ;
- examiné la méthodologie et le processus d'estimation de la valeur recouvrable et apprécié les paramètres d'évaluation retenus (taux d'actualisation et taux de croissance à long terme) avec l'aide de nos spécialistes en évaluation ;
- examiné les tests de sensibilité de la Direction dont nous avons comparé les résultats avec ceux décrits en note 4.4.3.1 de l'annexe aux comptes consolidés.

Enfin nous nous sommes assurés que la note 4.4.3.1 de l'annexe aux comptes consolidés donne une information appropriée, d'une part sur les hypothèses retenues dans le contexte spécifique de crise sanitaire qui se poursuit, et, d'autre part, sur les analyses de sensibilité de la valeur recouvrable aux variations de ces dernières.

Evaluation des actifs de l'UGT Eurostar et des engagements de rachat associés

Notes 2.2.1, 4.4.2.4 et 6.2.2.4 de l'annexe aux comptes consolidés

Description du risque

Comme mentionné dans les notes 2.2.1 et 4.4.2.4 de l'annexe aux comptes consolidés relatives au test de valeur des actifs de l'Unité Génératrice de Trésorerie Eurostar (ci-après « l'UGT Eurostar »), la crise sanitaire et le maintien des politiques de restriction de circulations transfrontalières avec l'apparition des nouveaux variants ont affecté fortement le chiffre d'affaires et la situation financière de l'UGT Eurostar. Le test effectué par la Direction pour déterminer la valeur recouvrable des actifs de cette UGT dont la valeur nette comptable est de 1 724 millions d'euros au 31 décembre 2020 (dont 353 millions d'écarts d'acquisition et 259 millions d'immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie), repose sur l'actualisation de prévisions de flux de trésorerie de l'activité avec une hypothèse de continuité d'exploitation.

Par ailleurs, un passif financier relatif aux promesses d'achat des participations dans Eurostar du consortium CDPQ/Hermès et SNCB irrévocablement consenties par SNCF, dont le montant est inclus dans les 812 millions d'euros de dettes sur engagements de rachat des participations ne donnant pas le contrôle et mentionné dans la note 6.2.2.4 de l'annexe aux comptes consolidés relative aux passifs financiers, est évalué à la juste valeur sur ces mêmes bases.

Compte tenu (i) du caractère significatif de ces actifs et passifs dans les comptes du groupe, (ii) des incertitudes attachées aux prévisions de flux de trésorerie utilisées pour déterminer leur valeur recouvrable et juste valeur dans le contexte décrit ci-dessus et (iii) de la sensibilité élevée de ces dernières aux hypothèses retenues, nous avons considéré que l'estimation par la Direction de la valeur recouvrable de ces actifs et de la juste valeur des engagements de rachat associés constitue un point clé de l'audit.

Notre réponse au risque

Nous avons vérifié la conformité de la méthodologie retenue par la Direction aux normes comptables et examiné les modalités de mise en œuvre du test.

Nous avons notamment :

- à partir du test de valeur préparé par la Direction, rapproché l'actif économique net testé et les passifs financiers des éléments comptables sous-jacents ;
- apprécié les différences entre les prévisions et les réalisations passées ;
- comparé les flux de trésorerie utilisés dans le test de valeur avec le plan stratégique établi par la Direction et approuvé par le Conseil d'administration d'Eurostar du 16 décembre 2020 ;
- apprécié la cohérence des prévisions de flux de trésorerie avec les sources d'information à notre disposition ;
- examiné la méthodologie de calcul de la valeur recouvrable des actifs de l'UGT Eurostar et de la juste valeur du passif financier ;
- apprécié les paramètres d'évaluation retenus par la Direction (taux d'actualisation et taux de croissance à long terme) avec l'aide de nos spécialistes en évaluation ;
- examiné les tests de sensibilité de la Direction dont nous avons comparé les résultats avec ceux décrits en note 4.4.2.4 de l'annexe aux comptes consolidés.

Enfin, nous nous sommes assurés que les notes 2.2.1, 4.4.2.4 et 6.2.2.4 de l'annexe aux comptes consolidés fournissent une information appropriée sur le principe de continuité d'exploitation et les discussions en cours sur le refinancement d'Eurostar, sur les incertitudes entourant les hypothèses retenues et sur les analyses de sensibilité de la valeur recouvrable aux variations de ces hypothèses.

Evaluation des engagements envers le personnel

Note 5 de l'annexe aux comptes consolidés

Description du risque

Le personnel du groupe SNCF bénéficie de différents régimes d'avantages postérieurs à l'emploi qui sont qualifiés, le cas échéant sur la base d'analyses juridiques, soit de régimes à prestations définies soit de régimes à cotisations définies.

Les régimes à prestations définies donnent lieu à la comptabilisation d'engagements au passif pour une valeur nette de 2 976 millions d'euros au 31 décembre 2020, après prise en compte d'actifs de couverture évalués à 394 millions d'euros. Les engagements ainsi comptabilisés concernent notamment :

- les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi, l'action sociale et les rentes accidents du travail ;
- les autres régimes d'avantages à long terme, tels que, notamment, les médailles du travail et autres avantages assimilés, et la cessation progressive d'activité.

Comme indiqué dans la note 5 de l'annexe aux comptes consolidés, ces engagements sont principalement évalués selon des calculs actuariels intégrant des hypothèses financières et

démographiques, telles que le taux d'actualisation, le taux de mortalité, la rotation du personnel et la projection des salaires futurs.

Pour le personnel de Société Nationale SNCF, SNCF Réseau, SNCF Voyageurs, SNCF Gares & Connexions et FRET SNCF au statut, depuis la création de la Caisse autonome de Prévoyance et de Retraite du Personnel de SNCF, la société a conclu que le régime spécial de retraite est un régime à cotisations définies, comme mentionné dans la note 5 de l'annexe aux comptes consolidés. Dans un tel régime, les engagements ne donnent pas lieu à l'enregistrement d'un passif, la société n'étant pas engagée envers le personnel au-delà des cotisations versées chaque année.

Compte tenu de la complexité des régimes et de leur analyse au regard de leur qualification, du nombre de régimes d'avantages au personnel au sein du groupe et du caractère significatif des passifs liés, de la complexité des calculs actuariels réalisés, du degré d'incertitudes entourant les hypothèses financières et démographiques sous-jacentes, ainsi que de la sensibilité élevée de la valeur actuarielle des engagements à ces hypothèses, l'estimation par la Direction de la valeur des engagements constitue un point clé de l'audit.

Notre réponse au risque

Nous avons pris connaissance du processus de qualification et d'évaluation par la Direction de ses principaux engagements.

Nos travaux ont également consisté à :

- obtenir et examiner la documentation interne et externe relative à ces engagements, y compris les relevés d'actifs de couverture des engagements ;
- apprécier, sur la base des analyses réalisées par la Direction :
 - la qualification des régimes post-emploi, entre régimes à prestations définies et régimes à cotisations définies,
 - l'incidence potentielle des faits et événements de l'exercice sur la qualification des régimes existants, notamment les évolutions de taux de cotisation ;
- examiner par sondage les données de base prises en compte dans les calculs actuariels avec les données sous-tendant la comptabilité ;
- apprécier avec nos experts en actuariat le bien-fondé des principales hypothèses actuarielles retenues dans l'évaluation des engagements, en fonction de la nature des engagements, de leur duration et des données de marché disponibles (taux d'actualisation, d'inflation, de mortalité, de rotation du personnel et la projection des salaires futurs) ;
- examiner la conformité des principes et modalités d'évaluation et de comptabilisation retenus avec les dispositions contractuelles, conventionnelles, légales et réglementaires en vigueur.

Enfin, nous avons vérifié que la note 5 de l'annexe aux comptes consolidés donne une information appropriée, notamment sur la qualification de certains engagements et la sensibilité de la valeur des engagements aux hypothèses retenues.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration

A l'exception de l'incidence éventuelle des points décrits dans la partie « Fondement de l'opinion avec réserve », nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la Société Nationale SNCF par le Ministre de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi en date du 21 avril 2008 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit, et par le Ministre de l'Economie, du Redressement Productif et du Numérique en date du 18 avril 2014 pour le cabinet Ernst & Young Audit.

Au 31 décembre 2020, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la 13^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet Ernst & Young Audit dans la 7^{ème} année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit, des comptes et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit, des comptes et des risques

Nous remettons au Comité d'audit, des comptes et des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, des comptes et des risques, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit, des comptes et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit, des comptes et des risques, des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 26 février 2021

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Ernst & Young Audit

François Guillon

Philippe Vogt

Valérie Desclève

Nicolas Pfeuty

05 – RAPPORT DE GESTION SA SNCF

1. PRÉAMBULE	225	5.7 AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET AUTRES CHARGES	230
2. EVÈNEMENTS MARQUANTS DE L'EXERCICE	225	5.8 RÉSULTAT D'EXPLOITATION	230
2.1 MISE EN ŒUVRE DE LA RÉFORME FERROVIAIRE	225	5.9 RÉSULTAT FINANCIER	230
2.2 MOUVEMENT SOCIAL 2019 – 2020	226	5.10 RÉSULTAT COURANT	230
2.3 CRISE SANITAIRE	226	5.11 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	231
2.4 SOUTIEN DE L'ÉTAT	226	5.12 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS ET SITUATION FISCALE	231
2.5 CONTRÔLE URSSAF	227	5.13 RÉSULTAT NET	231
3. PRISE DE PARTICIPATION SIGNIFICATIVES DE L'EXERCICE	227	6. ÉVOLUTION DE L'ENDETTEMENT NET	232
4. EVÈNEMENT POST-CLÔTURE	227	7. INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS	232
5. RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2020	228	8. CONCOURS PUBLICS	232
5.1 CHIFFRE D'AFFAIRES	228	9. INFORMATION SUR LES DÉLAIS DE RÈGLEMENTS	233
5.2 ACHATS ET CHARGES EXTERNES	229	10. DISTRIBUTION DE DIVIDENDES	233
5.3 AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	229	11. RÉSULTATS DE SNCF POUR LES CINQ DERNIERS EXERCICES	234
5.4 IMPÔTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILÉS	229	12. FILIALES ET PARTICIPATIONS	234
5.5 CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS	229		
5.6 EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	230		

1. PRÉAMBULE

Les comptes de la Société nationale SNCF (ex EPIC SNCF Mobilités) ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 24 février 2021.

La Loi n°2018-515 du 27 juin 2018 pour un nouveau pacte ferroviaire promulguée au Journal officiel de la République française, entrée en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2020, modifie fortement l'organisation du groupe SNCF.

Ce pacte repose sur l'engagement de l'État à fixer un cadre adapté du système ferroviaire et sur l'engagement du groupe public ferroviaire à définir un plan stratégique d'entreprise pour garantir la mise en œuvre de cette réforme.

Un volet du pacte ferroviaire prévoit une nouvelle organisation du groupe SNCF au 1^{er} janvier 2020, avec pour objectif de transformer la SNCF en un grand groupe public unifié et intégré. La nouvelle gouvernance vise à poser les principes de l'organisation constituée d'une société anonyme détenue par l'État et dont les actions ne peuvent être cédées la Société nationale SNCF, qui détient notamment deux autres sociétés anonymes SNCF Réseau et SNCF Voyageurs. Par ailleurs, la société anonyme SNCF Gares & Connexions devient une filiale de SNCF Réseau.

Le 1^{er} janvier 2020, les EPIC ont disparu au profit de 5 sociétés :

- La Société nationale SNCF, société mère du Groupe SNCF, assure le pilotage stratégique et financier du Groupe ;
- SNCF Voyageurs, détenue par la société mère, rassemble l'ensemble des entreprises ferroviaires du Groupe dédiées au transport de voyageurs en France et à l'international ;
- SNCF Réseau, détenue par la société mère, assure l'ingénierie, l'exploitation y compris commerciale et l'entretien du réseau ferré français ; Gestionnaire d'infrastructure, SNCF Réseau est le pivot du système ferroviaire ;
- SNCF Gares & Connexions, filiale de SNCF Réseau, gère et exploite les gares de France. Elle permet aux transporteurs de bénéficier de l'accès et de services en gares ;
- Fret SNCF est le principal opérateur national de transport ferroviaire de marchandises.

Le Décret n° 2019-1585 du 30 décembre 2019 approuve les statuts de la société nationale SNCF SA. Il est pris sur le fondement de la loi n° 2018-515 du 27 juin 2018 pour un nouveau pacte ferroviaire qui précise les statuts initiaux de la société nationale, ainsi que sur le fondement de l'ordonnance n° 2019-552 du 3 juin 2019 portant diverses dispositions relatives au groupe SNCF et qui précise les modalités de la gestion de la société nationale SA SNCF. Les statuts portent sur différents points (forme juridique, capital social, composition des conseils et assemblées générales...). Dans le respect des dispositions législatives, SNCF a pour objet, tant en France qu'à l'étranger, directement ou indirectement :

- D'assurer toute opération ou activité pouvant se rattacher aux domaines du transport et de la mobilité des voyageurs ou des marchandises, de l'infrastructure ferroviaire et des gares, y compris toute opération ou activité de distribution, d'exploitation d'installations de service, ou de gestion immobilière ;

- De veiller à ce que le groupe public unifié remplisse les missions de service public qui lui sont confiées par la loi, conformément à l'article L. 2101-1 du code des transports ;

- De veiller à la mise en œuvre de la raison d'être du groupe dans la formulation approuvée par l'assemblée générale.

L'article 3 opère une énumération des missions de la société :

- Diriger, animer et piloter le groupe public unifié et en assurer le pilotage stratégique et financier ;
 - Définir et conduire notamment les politiques industrielles, de recherche et d'innovation, de ressources humaines, de valorisation et de gestion des actifs du groupe public unifié ;
 - Assurer des fonctions mutualisées, exercées au bénéfice de l'ensemble du groupe public unifié ;
 - Assurer des missions transversales nécessaires au bon fonctionnement du système de transport ferroviaire national, notamment de préservation de la sûreté des personnes, des biens et du réseau ferroviaire.
- Aussi, la société mère SNCF est en charge du leadership stratégique animant les sociétés et activités business avec un enjeu spécifique. Elle mène à bien la transformation du groupe. Elle est en charge de :
- Piloter le temps long : définition de la stratégie du groupe, cohérence des stratégies des activités, allocation de cash, gestion de portefeuille et définition des partenariats ou alliances, gestion de la dette, pilotage de quelques grandes politiques industrielles ou transverses, pilotage de l'innovation recherche ;
 - Garantir le temps court et notamment le respect de la trajectoire définie avec l'actionnaire : mise en place de plan de performance transverse et suivi des macro-indicateurs de l'activité tant financiers que de production / qualité de service.

2. EVÈNEMENTS MARQUANTS DE L'EXERCICE

2.1 MISE EN ŒUVRE DE LA RÉFORME FERROVIAIRE

Dans le cadre de la Réforme Ferroviaire 2020, les éléments qui suivent sont intervenus.

- En date du 1^{er} janvier 2020, l'État a transféré les titres de la SA SNCF Réseau à la SA SNCF pour un montant de 6 974 M€, sachant que la SA SNCF détient, depuis cette date, la totalité des titres de la SA SNCF Réseau. Ces titres sont incessibles.

- En date du 1^{er} janvier 2020, les EPIC SNCF et EPIC SNCF Mobilités ont fusionné formant la nouvelle SA SNCF, dotée d'un capital social d'1 milliard d'euros conformément à la loi. A l'issue de cette opération, les Autres Réserves s'élèvent à 9 945 M€.

- Les actifs nets, issus de l'EPIC SNCF Mobilités, apportés à la SAS Fret SNCF, à la SA SNCF Gares & Connexions et à la SA SNCF Voyageurs ont été comptabilisés à la valeur nette comptable au 1^{er} janvier 2020.

- Ces apports ont été rémunérés par des titres émis par la SAS Fret SNCF et la SA Voyageurs, au 1^{er} janvier 2020, pour un montant de 6 532 M€, correspondant aux valeurs préliminaires des apports conformément aux traités

d'apport du 27 novembre 2019. La différence entre les valeurs définitives et préliminaires de ces apports a donné lieu à des versements en numéraires à due concurrence.

– Les titres de la SA SNCF Gares & Connexions ont ensuite été cédés à la SA SNCF Réseau à la valeur nette comptable, la dette correspondante ayant été remboursée par émission de nouveaux titres de la SA SNCF Réseau au profit de la SA SNCF.

Ces opérations ont eu des impacts significatifs sur l'évolution entre 2019 et 2020 des comptes de bilan. Ces impacts se retrouvent notamment précisés ci-dessous :

ACTIF

En millions d'euros	01/01/2020
	Flux liés à la réforme Net
Immobilisations incorporelles	-274
Immobilisations corporelles	-24 656
Immobilisations financières	16 877
Actif immobilisé	-8 053
Stocks et en cours	-593
Créances d'exploitation et autres	-1 067
Valeurs mobilières de placement	335
Disponibilités	101
Actif circulant	-1 224
Comptes de régularisation	-385
Actif	-9 662

PASSIF

En millions d'euros	Flux liés à la réforme
Capital	-2 971
Réserves	9 945
Report à nouveau	491
Situation nette	7 465
Subventions d'investissement	-11 941
Capitaux propres	-4 476
Provisions pour risques et charges	-1 805
Dettes financières	728
Dettes fiscales et sociales	-1 201
Autres dettes d'exploitation	-2 073
Comptes de régularisation	-836
Passif	-9 662

2.2 MOUVEMENT SOCIAL 2019 – 2020

Le mouvement social, débuté le 5 décembre 2019 en opposition au projet de la réforme des retraites, s'est poursuivi jusqu'en février 2020.

2.3 CRISE SANITAIRE

L'activité du groupe SNCF a été fortement impactée par les conséquences de la crise sanitaire du Covid 19.

Dès le mois d'avril, un plan de crise ambitieux est déployé, autour de 3 volets : réduction des frais de structure et de fonctionnement, report ou abandon de certains projets et investissements non prioritaires ou essentiels, pilotage de la trésorerie.

Les principales conséquences de la crise sanitaire sur les comptes de la SA SNCF sont les suivantes :

– Soutien de l'État au secteur du transport ferroviaire qui s'est traduit pour SNCF par une augmentation de capital suivi d'une réduction de capital de même montant et la comptabilisation d'une charge liée au reversement au fonds de concours de l'État dédié au financement du gestionnaire d'infrastructure ;

– Besoin accru de financement des activités qui a entraîné des émissions obligataires réalisées par la SA SNCF (voir ci-dessous) ;

– Constatation d'une dépréciation des titres de participation venant traduire les pertes de l'année écoulée sur les titres SNCF Réseau.

Le Groupe SNCF a adapté la gestion de sa trésorerie pendant cette période de manière à pouvoir honorer l'ensemble de ses engagements et échéances financiers. Le plafond annuel du programme de financement long terme fixé initialement à 4,1 Mds € a été porté à 7 Mds € pour faire face aux conséquences de la crise sanitaire. Au 31/12/2020, un montant total de financement de 6,5 Md€ a été levé. En complément, les créances de CICE 2017 détenues par SNCF vis-à-vis de l'État ont fait l'objet d'une cession en Loi Dailly, générant une trésorerie de +305,6 M€. Aucun remboursement anticipé ne sera constaté auprès des filiales.

2.4 SOUTIEN DE L'ETAT

Dans le cadre du plan de relance, annoncé le 3 septembre 2020 par le Gouvernement, un montant de 4,7 Mds€ a été dédié au secteur du transport ferroviaire, dont 4,05 Mds€ au bénéfice de SNCF. Ce soutien de l'État qui bénéficiera à la filiale gestionnaire d'infrastructure SNCF Réseau, pivot du système ferroviaire français pour sécuriser et accélérer la rénovation du réseau, s'est concrétisé par une augmentation de capital de 4,05 Mds€ de SNCF décidée par l'assemblée générale extraordinaire du 1er décembre 2020, par augmentation de la valeur nominale de 100 euros à 505 euros.

SNCF a ensuite réalisé un versement au fonds de concours de l'État dédié au financement du gestionnaire d'infrastructure SNCF Réseau pour le même montant, selon le mécanisme mis en place à compter de 2016 et prévu à l'article 2111-24 du Code des transports.

Ce versement s'est traduit dans les comptes annuels 2020 de SNCF par une charge de 4,05 Mds€.

Cette même assemblée générale a décidé concomitamment une réduction de capital du même montant, ramenant le capital social à son montant initial par affectation à la prime d'émission.

A l'issue de ces opérations, le capital de SNCF reste inchangé à un milliard d'euros, la totalité des actions d'une valeur nominale de 100 euros sont détenues par l'État.

2.5 CONTRÔLE URSSAF

Le contrôle d'URSSAF mené en 2019 sur les exercices 2016 à 2018 a fait l'objet d'une remise des lettres d'observations en décembre 2019. Les mises en demeure ont été adressées par l'URSSAF :

- En octobre 2020, sur le périmètre recouvrant les cotisations du régime général ;
- En décembre 2020, sur le périmètre recouvrant les cotisations du régime spécial.

Du fait de la réforme ferroviaire intervenue au 1^{er} janvier 2020, les mises en demeure adressées à SNCF ont concerné d'une part l'ex EPIC SNCF et d'autre part l'ex EPIC SNCF Mobilités dont la nouvelle SA SNCF porte désormais le SIREN.

Les mises en demeure ont été payées par SNCF. Un remboursement a été effectué par SNCF Voyageurs, Fret SNCF et SNCF Gares & Connexions à hauteur de leur quote-part respective définie sur la base de la clé des effectifs au 31 décembre 2019 marquant le point de départ de la Réforme.

Une saisine a été faite en décembre 2020 auprès de la Commission de Recours Amiable de façon à réduire les montants des redressements.

Les provisions ont été actualisées à fin décembre 2020 dans les comptes de l'entreprise. Le montant total s'élève ainsi à 8 M€, y compris l'estimation des majorations et pénalités de retard.

3. PRISE DE PARTICIPATION SIGNIFICATIVES DE L'EXERCICE

Il n'y a pas eu de prises de participation, en dehors des opérations liées à la Réforme 2020.

Sur ce point, les titres de participation de la SNCF au 01/01/2020 sont majoritairement composés de titres de participation hérités de l'ex-EPIC SNCF Mobilités et de titres de participations issus de la mécanique de la Réforme ferroviaire 2020.

Ainsi, SNCF hérite de 3 384 M€ de titres issus de l'ex-EPIC SNCF Mobilités, dont la majorité correspond aux titres de SNCF Participations (2 527 M€).

SNCF détient également au 01/01/2020 des titres de participation de SNCF Voyageurs (6 442 M€) et de FRET SNCF, contrepartie des apports faits à ces entités.

4. EVÈNEMENT POST-CLÔTURE

Du fait de la crise Covid-19, les revenus d'Eurostar se sont effondrés en 2020, avec une perte de plus de 75% de son chiffre d'affaires par rapport au réalisé 2019. Malgré les mesures d'économies réalisées en 2020 par Eurostar et la mise en place d'un financement en juin 2020, le maintien des politiques de restriction de circulations transfrontalières avec l'apparition des nouveaux variants rendent la situation financière d'Eurostar de nouveau complexe en 2021. Devant ces difficultés, Eurostar est en cours de discussion avec des banques et ses actionnaires afin de mettre un place un nouveau financement. Le groupe SNCF en tant qu'actionnaire majoritaire fera le nécessaire pour assurer la continuité d'exploitation d'Eurostar, rappelant son ambition pour le transport ferroviaire à grande vitesse international.

5. RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2020

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Chiffre d'affaires	1 637	16 247
Production immobilisée et stockée	59	1 424
Achats et charges externes	-6 046	-10 353
Valeur ajoutée	-4 351	7 318
Autres produits d'exploitation et transferts de charges	316	257
Impôts, taxes et versements assimilés	-57	-823
Charges de personnel	-694	-5 239
Excédent brut d'exploitation	-4 786	1 513
Reprises de dépréciations et provisions d'exploitation	72	1 177
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions d'exploitation	-167	-2 091
Autres charges de gestion	-0	-3
Résultat d'exploitation	-4 882	596
Produits financiers	383	1 336
Charges financières	-1 591	-894
Résultat financier	-1 209	442
Résultat courant	-6 090	1 038
Produits exceptionnels	5	886
Charges exceptionnelles	-11	-1 114
Résultat exceptionnel	-6	-228
Impôts sur les résultats	72	-226
Résultat net	-6 024	583

Le résultat de l'exercice 2019 est celui de l'EPIC SNCF Mobilités, devenu depuis SNCF SA. Ce résultat 2019 s'expliquait notamment par l'effet des activités, transférées au 1^{er} janvier 2020, vers SNCF Voyageurs, SNCF Gares & Connexions et Fret SNCF dans le cadre de la réforme ferroviaire. Ce transfert explique notamment la forte diminution entre 2019 et 2020 de nombreux agrégats du compte de résultat, parmi lesquels :

- Chiffre d'affaires ;
- Achats et charges externes ;
- Impôts et taxes (absence d'imposition forfaitaire sur les Entreprises de Réseaux (-264 M€), baisse de la taxe sur les salaires de (-112 M€) et de la cotisation sur la valeur ajoutée (-90 M€) ;
- Dépenses de personnel (changement de périmètre au niveau des effectifs, générant -76 711 agents payés par rapport à 2019) ;
- Dotations aux amortissements.

La baisse des achats et charges externes liée à la réforme est partiellement compensée par la charge liée à la dotation au fonds de concours de l'État dédié au financement du gestionnaire d'infrastructure SNCF Réseau pour – 4 812 M€.

Corrigés de cette dotation au fonds de concours :

- L'excédent Brut d'Exploitation, qui s'élève à -4 786 M€, aurait été de +26 M€ ;
- Le résultat d'exploitation qui s'élève à -4 882 M€, aurait été de -70 M€ ;

– Le résultat net qui s'élève à – 6 024 M€, aurait été de -212 M€ s'expliquant principalement par la dégradation du résultat financier.

Les agrégats d'exploitation du résultat 2020 de SNCF SA s'expliquent principalement par l'activité héritée de l'Ex-EPIC SNCF (cf. § sur le chiffre d'affaires), qui a été absorbé au 1^{er} janvier 2020, dans le cadre des opérations liées à la réforme ferroviaire.

En outre, le résultat financier est négatif à – 1 209 M€, s'expliquant principalement par la dépréciation des titres de SNCF Réseau pour -1 129 M€ (cf. § Résultat Financier).

L'impôt sur les résultats s'élève à +72 M€ en 2020 et correspond principalement au produit d'intégration fiscale enregistrée par SNCF, tête d'intégration fiscale du Groupe à partir de 2020, pour +67M€.

5.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de l'entreprise s'analyse de la façon suivante :

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Travaux, entretien, maintenance	0	409
Produits du patrimoine	339	485
Produits des mises à disposition de personnel	46	120
Redevances	190	9
Prestations informatiques et télécom	470	0
Autres produits (a)	592	15 223
Total	1 637	16 247

- a) En 2020, il s'agit notamment de produits de prestations diverses, comme des prestations de Sûreté (206 M€), de gestion et valorisation immobilière (80 M€), de ressources humaines (89 M€), des prestations liées à l'environnement de travail (68 M€) et aux prestations des achats (37 M€).

Le chiffre d'affaires de la SNCF SA est réalisé principalement en France. En 2020, il est notamment issu des activités suivantes :

- Redevance Groupe ;
- Activité Immobilière, constituée de loyers, charges locatives, fluides associés et honoraires de gestion ;
- Prestations des Centres de Services Partagés notamment dans les domaines suivants :
 - Systèmes d'Information : gestion des infrastructures informatiques de l'ensemble du groupe et services associés, gestion des Systèmes d'Information des fonctions support ;
 - Sûreté : sûreté des personnes et des biens ;
 - Ressources Humaines : gestion de la paie et des prestations de famille, accompagnement de la mobilité et de la reconversion, recrutement, gestion des mises à disposition du personnel, formation, agence logement ;
 - Achats : mise en œuvre du processus achat, animation de la relation fournisseurs et accompagnement stratégique des clients sur des projets majeurs ;
 - Comptabilité : comptabilité fournisseurs, paie, note de frais et ventes ;
 - Protection Sociale : action sociale (accompagnement en situation de maladie, soutien psychologique familial), services médicaux (médecine du travail, médecine de soin) et prévoyance (prestations par suite d'un accident de travail, accident de trajet, maladie professionnelle et indemnisation des arrêts de travail pour maladie) ;
 - Autres Centres de Services Partagés (Autres CSP) : Innovation et Recherche et Fiscalité locale.

L'écart entre 2019 et 2020 s'explique par les impacts de la réforme ferroviaire.

5.2 ACHATS ET CHARGES EXTERNES

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Achats de matières et fournitures (a)	-63	-669
Commission distribution autre	-0	-285
Utilisation moyens de transports et de traction	-8	-868
Travaux, entretien et maintenance (b)	-116	-684
Charges de patrimoine (c)	-448	-1 058
Energie de traction	0	-472
Autres charges (d)	-5 412	-6 317
Total	-6 046	-10 353

- (a) Les achats de matières et fournitures correspondent à 35 M€ de vêtements de sécurité, 22 M€ de contrats fluides et 6 M€ de matériel bureautique et informatique.
- (b) Cette rubrique concerne principalement l'entretien des installations informatiques pour 96 M€ et le nettoyage des locaux pour 16 M€.
- (c) Il s'agit principalement des charges relatives aux contrats de prise à bail externes du Groupe Public Unifié.
- (d) Les autres charges concernent principalement la comptabilisation de la contribution de SNCF au Fonds de concours de l'État pour 4 812 M€, ainsi que des charges d'assurances (38 M€), de rémunérations et commissions

(14 M€), de services bancaires (12 M€) et de communications et publicités (27 M€).

5.3 AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Subventions d'exploitation	7	27
Autres produits / transferts de charges (a)	309	230
Total	316	257

- (a) Cette rubrique enregistre les transferts de charges notamment au titre des ajustements entre SNCF et SNCF Voyageurs, SNCF Gares & Connexions, FRET SNCF et SNCF Réseau liés aux prestations sociales fournies au personnel (133 M€), aux achats et services extérieurs (95 M€) et aux impôts et taxes (8 M€).

5.4 IMPÔTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILÉS

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Cotisation foncière des entreprises et Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises	-17	-423
Taxe sur les salaires	-8	-120
Taxe foncière	-3	-56
Versement de transport	-10	-65
Autres impôts et taxes (a)	-19	-159
Total	-57	-823

- (a) Le poste « Autres impôts et taxes » comprend principalement les taxes assises sur les salaires et autres impôts locaux (notamment taxe ordures ménagères, taxe de balayage, taxe d'habitation).

La variation des charges d'impôts, taxes et versements assimilés s'explique principalement par les impacts de la réforme ferroviaire.

5.5 CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Salaires et traitements	-434	-3 343
Cotisations retraites	-127	-1 021
Autres charges sociales	-114	-656
Charges liées aux congés, repos et départs anticipés	-6	-51
Sous total	-680	-5 071
Mise à disposition de personnel	-13	-168
Total des charges de personnel	-694	-5 239
Effectifs moyens payés		
Cadre	3 686	14 758
Maîtrise	2 892	22 003
Exécution	3 525	50 053
Total des effectifs moyens payés	10 103	86 814
Effectifs disponibles moyens	8 014	77 452

La diminution du poste « Charges de personnel » résulte principalement du changement de périmètre lié à la réforme ferroviaire. En outre, une diminution des effectifs de 3 % sur la holding est à noter.

5.6 EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION

Compte tenu des éléments ci-dessus, l'Excédent Brut d'Exploitation de l'exercice 2020 s'établit à -4 786 M€, en baisse de -6 299 M€ par rapport à 2019. Cette variation, qui est majoritairement liée à la réforme ferroviaire mise en œuvre au 1^{er} janvier 2020, peut être résumée de la façon suivante :

En millions d'euros

Excédent Brut d'Exploitation 2019	1 513
Baisse de l'activité	-14 611
Baisse des productions immobilisée et stockée	-1 365
Diminution des achats et charges externes (hors péages)	441
Diminution des péages	3 866
Diminution des charges de personnel	4 545
Diminution des impôts et taxes	765
Hausse des autres produits	59
Excédent Brut d'Exploitation 2020	-4 786

5.7 AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET AUTRES CHARGES

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Reprises aux amortissements d'exploitation	0	875
Immobilisations incorporelles	0	0
Immobilisations corporelles	0	875
Reprises aux dépréciations et provisions d'exploitation	72	302
Dépréciations des immobilisations	0	2
Dépréciations sur actif circulant	1	83
Provisions pour risques et charges	70	217
Total reprises de dépréciations et provisions d'exploitation	72	1 177
Dotations aux amortissements d'exploitation	-79	-1 810
Immobilisations incorporelles	-42	-97
Immobilisations corporelles	-38	-1 713
Dotations aux dépréciations et provisions d'exploitation	-87	-281
Dotations des immobilisations	0	-1
Dotations sur actif circulant	-0	-42
Dotations pour risques et charges	-87	-237
Total dotations aux amortissements et dépréciations et provisions d'exploitation	-167	-2 091
Autres charges de gestion	-0	-3
Total	-95	-916

La baisse significative entre 2019 et 2020 des dotations et reprises sur amortissements, dépréciations et provisions d'exploitation est directement liée aux impacts de la réforme ferroviaire. Les impacts se situent principalement sur :

– Le Matériel Roulant qui a fait l'objet d'un transfert à SNCF Voyageurs ;

– Les installations fixes en lien avec le transfert des actifs vers SNCF Voyageurs, SNCF Gares & Connexions et Fret SNCF générant une forte variation des immobilisations corporelles.

À fin décembre 2020, l'activité de SNCF s'explique ainsi :

– Dotations aux amortissements d'exploitation pour -79 M€, il s'agit des amortissements calculés sur les actifs immobilisés détenus par SNCF ;

– Reprise de dépréciations et provisions d'exploitation pour +72 M€, il s'agit principalement de la reprise des provisions d'exploitation non utilisées pour -15 M€, des avantages au personnel pour -16 M€ et pour risques et charges à hauteur de -32 M€ ;

– Dotations de dépréciations et provisions pour risques et charges pour -87 M€ correspondant principalement à des provisions sur contrats pour -53 M€, à une provision en lien avec un contrôle URSSAF pour -10 M€, ainsi qu'une provision liée à la liquidation du SERNAM pour -15 M€.

5.8 RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Compte tenu des éléments précédents, le résultat d'exploitation ressort négatif à -4 882 M€, en baisse de -5 478 M€ par rapport à 2019.

5.9 RÉSULTAT FINANCIER

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Coût endettement financier net(a)	-101	-173
Dividendes (b)	29	611
Coût financier des avantages au personnel (c)	1	-63
Autres (d)	-1 138	66
Total	-1 209	442

(a) Principalement :

- -355 M€ d'intérêts sur emprunts et dettes financières,
- +287 M€ d'intérêts sur prêts,
- -28 M€ d'intérêts courus crédit-bail,
- 7 M€ perte sur créance Pallas Stern.

(b) Les dividendes proviennent principalement des filiales et participations SNCF Participations (22 M€), Eurofima (2 M€), SNCF Conseil (2 M€), SICF (1 M€).

(c) La diminution de ce poste résulte principalement du changement de périmètre lié à la réforme ferroviaire.

(d) La variation de ce poste est liée principalement aux dépréciations de titres réalisés sur 2020, notamment titres de SNCF Réseau pour -1 129 M€.

5.10 RÉSULTAT COURANT

Le résultat courant de l'exercice 2020 est négatif à -6 090 M€, en baisse de -7 128 M€ par rapport à 2019.

5.11 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Plus ou moins values nettes de cessions d'actifs	2	60
Actifs incorporels	-	-6
Actifs corporels	2	66
Amortissements et provisions	-5	-256
Dépréciation d'immobilisations	1	-113
Perte de valeur	-0	-164
Autres amortissements & provisions	-6	21
Autres	-3	-32
Total	-6	-228

Le résultat exceptionnel 2020 s'explique principalement par les mises au rebus d'immobilisations corporelles (Installations fixes) pour – 4 M€ et la mise au rebus d'immobilisations incorporelles concernant principalement des logiciels pour – 2M€.

5.12 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS ET SITUATION FISCALE

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Produit d'intégration fiscale (a)	67	-
Impôt sur les sociétés	-	0
Taxe résultat entr. Ferroviaire		-226
Autres (b)	5	-1
Total	72	-226

- (a) Le Groupe a opté pour une convention d'intégration fiscale de neutralité, chaque entité du groupe d'intégration fiscale paye son IS, comme si elle était imposée séparément.

Ce montant inclut le produit d'intégration fiscale pour +67 M€ correspondant principalement à la part d'impôts sur les sociétés versée par les filiales en lien avec leur résultat, ainsi qu'aux crédits d'impôts qui feront l'objet d'un remboursement par l'administration fiscale.

Le résultat du groupe d'intégration fiscale français, dont SNCF est tête d'intégration, est fiscalement déficitaire au titre de l'exercice 2020 à hauteur de – 7,9 Mds€ et n'a donc pas comptabilisé de charge d'IS, mais un produit correspondant à ses crédits d'impôt en propre. La société mère est seule redevable de l'IS, mais non redevable pour l'exercice 2020.

Le montant du déficit reportable au niveau du Groupe est de 12,7 Mds€ à l'issue de l'exercice 2020.

- (b) Il s'agit du Crédit Impôt Recherche de SNCF pour l'année 2020.

5.13 RÉSULTAT NET

Sur ces bases, le résultat net 2020 est une perte de -6 024 M€, et s'explique principalement par :

– La dotation au fonds de concours de l'État dédié au financement du gestionnaire d'infrastructure SNCF Réseau pour – 4 812 M€ ;

– Ainsi que par la comptabilisation d'une dépréciation sur les titres de SNCF Réseau pour – 1 129 M€.

6. ÉVOLUTION DE L'ENDETTEMENT NET

L'endettement net (EFN) augmentation de 790 M€ par rapport à 2019.

En millions d'euro	2020	2019
CAF (après impôt, hors dividendes reçus et versés)	-4 796	1 453
Retraitement du résultat financier et des impôts	402	213
Incidence du BFR d'exploitation	-322	250
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	-4 716	1 490
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles (TFT)	-67	4 266
Subventions d'investissement encaissées	0	
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	1	1 846
Acquisition de titres non consolidés	0	196
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	-66	2 401
Fond Concours / Dividendes payés (a)	762	537
Dividendes reçus	29	611
Charges financières nettes	-107	111
Prime d'émission	4 050	
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	4 735	36
Autres effets sur endettement net	28	4
Autre variation de l'endettement net (b)	809	4
Variation calculée de l'endettement net	790	943
Endettement d'ouverture	5 167	4 224
Endettement de clôture	5 957	5 167

(a) Versement fonds de concours de l'état pour 762 M€ en 2020

(b) Impact correspondant à l'élimination des cessions d'actifs et de passifs en lien avec la réforme ferroviaire

7. INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Les instruments utilisés par la SA SNCF font l'objet d'une inscription en engagements hors bilan.

En ce qui concerne la gestion des engagements à long terme, tous les instruments de couverture utilisés par la SA SNCF sont affectés a priori à des emprunts ou à des créances, lors de leur lancement ou à des sous-jacents existants.

8. CONCOURS PUBLICS

Les concours publics apportés à l'Entreprise par l'État et les collectivités sont présentés dans le tableau qui suit :

En millions d'euros	2020	2019	Variation
Subventions d'exploitation	7	27	-20
Subventions d'investissement reçues	0	1 846	-1 846
Encaissements sur créance financière Ile-de-France Mobilités (ex STIF)	0	115	-115
Subventions d'investissement reçues (a)	7	1 988	-1 981

(a) En 2020, il s'agit notamment des subventions à caractère social versées par l'État aux entreprises dans le cadre de sa politique pour l'emploi et la formation. Par suite de la réforme ferroviaire, SNCF ne perçoit plus que des subventions de type exploitation.

9. INFORMATION SUR LES DÉLAIS DE RÈGLEMENTS

Conformément à l'arrêté du 20 mars 2017 précisant les modalités d'application du décret n°2015-1533 relatif à l'information sur les délais de paiement des fournisseurs et clients de l'Entreprise, la répartition des dettes fournisseurs et des créances clients échues est communiquée ci-après.

Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice (31 décembre 2020)

En millions d'euros	0 jours	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et +	Total 1 jour et +	Total factures non échues
(A) Tranches de retard de paiement*							
Nombre de factures concernées	249	23193	5097	817	7108	36464	9541
Dettes d'immobilisations et d'exploitation							
Montant total des factures concernées T.T.C	-0	-9	0	-1	16	6	-161
Pourcentage du montant total des factures T.T.C d'achat de l'exercice	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes litigieuses ou non comptabilisées							
Nombre de factures exclues			750				
Montant total des factures T.T.C exclues			29				
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal)							
Délais contractuels	Application des délais prévus par la loi LME						
Délais légaux	non						

Les factures échues depuis plus de 90 jours correspondent à des factures émises par des bailleurs de la Direction de l'Immobilier.

Factures émises non réglées au 31 décembre 2020 dont le terme est échu

En millions d'euros	0 jours	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total 1 jour et +	Total factures non échues
(A) Tranches de retard de paiement							
Nombre de factures concernées	0	524	184	95	2 635	3 438	1 472
Créances commerciales hors immobilisations							
Montant total des factures concernées TTC	0	105	5	6	20	135	102
Pourcentage du montant total des factures TTC de ventes de l'exercice	0%	5%	0%	0%	1%	7%	5%
Créances sur cessions d'immobilisations							
Montant total des factures concernées TTC	0	0	0	1	0	1	0
Pourcentage du montant total des factures TTC de ventes de l'exercice	0%	0%	0%	33%	100%	33%	0%
Autres créances d'exploitation							
Montant total des factures concernées TTC	0	0	0	0	0	0	0
Pourcentage du montant total des factures TTC de ventes de l'exercice	0%	7%	38%	1%	54%	100%	0%
(B) Factures exclues du (A) relatives à des créances litigieuses ou non comptabilisées							
Nombre de factures exclues				514			
Montant total des factures TTC exclues				-2			
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuels ou délai légal)							
Délais contractuels	Cas général 30JEF (FRET SNCF 60JEF)						
Délais légaux	Cas général 30JEF (FRET SNCF 60JEF)						

Les factures échues depuis plus de 90 jours correspondent pour -41 M€ à des avoirs émis à fin décembre concernant des facturations au sein du Groupe, principalement vers SNCF Voyageurs (-35 M€).

10. DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Il n'y a pas eu de distribution de dividendes au titre de l'exercice 2020.

11. RÉSULTATS DE SNCF POUR LES CINQ DERNIERS EXERCICES

En millions d'euros	2020	2019	2018	2017	2016
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	1 000	3 971	3 971	3 971	3 971
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	1 637	16 247	15 478	15 843	15 155
Résultat avant impôts et dotations aux amortissements et provisions	- 6 001	1 723	4 247	1 283	986
Impôts sur les résultats (intégration fiscale)	72	- 226	- 91	- 60	- 103
Résultat après impôts et dotations aux amortissements et provisions	- 6 024	583	3 501	590	402
Personnel					
Effectif moyen payé	10 103	86 814	89 567	92 178	94 366
Montant de la masse salariale	694	5 239	5 266	5 459	5 572

12. FILIALES ET PARTICIPATIONS

En millions d'euros

N°SIREN	Sociétés	Capital Social	Capitaux propres avant répartition des résultats		Valeur comptable des titres détenus		Prêts et créances consenties par SNCF et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires	Bénéfice net (+) ou perte (-) du dernier exercice écoulé	Dividendes encaissés au titre de l'exercice 2019
			%		Brute	Nette					
I. Titres consolidés											
412 280 737	SNCF RESEAU	1 718	32 140	100%	8 192	7 063	658	5 749	-907		
519 037 584	SNCF VOYAGEURS	158	17 179	100%	6 980	6 980	2622	12 566	-1 370		
572 150 977	SNCF PARTICIPATIONS	385	3 232	100%	1 992	1 992	114	1	86	22	
552 001 406	ICF	542	734	100%	658	658		1	15	1	
387 949 530	SYSTRA SA	33	192	43%	190	168		651	1		
518 697 685	FRET SNCF	58	80	100%	262	262		693	-181		
Ste suisse	EUROFIMA	479*	1 548	23%	24	24		0	24	2	
421 263 716	SNCF CONSEIL	1	3	100%	15	15		16	2	2	
415 238 179	SNCF INTERNATIONAL	31	7	100%	6	6		4	0	1	
519 037 089	SNCF DEVELOPPEMENT	5	4	100%	5	4		1	0		
528 937 949	AIREFSOL	0	2	33%	0	0		0	0	0	
519 037 451	574 INVEST	0	0	100%	0	0	1	0	0	1	
II. Titres non consolidés											
Set marocaine	INSTITUT DE FORMATION	0		50%	0	0					
542 074 539	SNCF HABITAT	NC		100%	0	0					
582 059 796	SEMPARISEINE	NC		0%	0	0					0
382 149 987	TELEFACT	NC		0%	0	0					0
572 154 128	LA MAISON DES MINES	NC		2%	0	0					
Association	STE CF SOUS MARIN	NC		50%	0	0					
850 619 248	SNCF D1	0		100%	0	0		0	0		
850 356 742	SNCF D2	0		100%	0	0		0	0		
850 732 454	SNCF D3	0		100%	0	0		0	0		
850 685 397	SNCF D4	0		100%	0	0		0	0		
850 619 362	SNCF D5	0		100%	0	0		0	0		
TOTAL GENERAL					18 324	17 171	3 395	-	19 682	- 2 330	29

(*) Part du capital social appelé

06 – COMPTES ANNUELS SA SNCF

NORMES FRANÇAISES

BILAN	238	9.3 AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	251
COMPTE DE RÉSULTAT	239	9.4 DEPRECIATIONS DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	251
1. ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS	240	10. STOCKS ET ENCOURS	252
2. PRÉAMBULE	240	11. CRÉANCES D'EXPLOITATION ET AUTRES	252
3. EVÈNEMENTS MARQUANTS DE L'EXERCICE	240	12. TRESORERIE	253
3.1 MISE EN ŒUVRE DE LA RÉFORME FERROVIAIRE	240	13. COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIF	253
3.2 MOUVEMENT SOCIAL 2019 – 2020	241	14. ECARTS DE CONVERSION	253
3.3 CRISE SANITAIRE	241	15. CAPITAUX PROPRES	254
3.4 SOUTIEN DE L'ÉTAT	242	16. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	254
3.5 CONTRÔLE URSSAF	242	17. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	255
3.6 PRISE DE PARTICIPATION SIGNIFICATIVES DE L'EXERCICE	242	17.1 STRUCTURE DES DETTES FINANCIÈRES Y COMPRIS EUROFIMA ET ASSIMILÉS	256
4. EVÈNEMENT POST-CLÔTURE	242	17.2 STRUCTURE DES DETTES FINANCIÈRES NETTES DE LA CRÉANCE SUR SNCF RÉSEAU, DE LA CRÉANCE SUR LA CAISSE DE LA DETTE PUBLIQUE (CDP) ET DES PRÊTS LONG TERME AUX FILIALES	256
5. RÉFÉRENTIEL COMPTABLE	242	17.3 INSTRUMENTS FINANCIERS DE CHANGE	257
6. ESTIMATIONS COMPTABLES	242	17.4 INSTRUMENTS FINANCIERS DE TAUX	257
7. PRINCIPES COMPTABLES	243	17.5 INSTRUMENTS FINANCIERS SUR MATIÈRES PREMIÈRES	257
7.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	243	17.6 GESTION DU RISQUE DE CONTREPARTIE	257
7.2 IMMOBILISATIONS CORPORELLES	243	17.7 VALEURS DE MARCHÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS	257
7.3 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	243	18. DETTES D'EXPLOITATION ET AUTRES	258
7.4 STOCKS	244	19. COMPTES DE RÉGULARISATION PASSIF	259
7.5 CRÉANCES D'EXPLOITATION	244	20. CHIFFRE D'AFFAIRES	259
7.6 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	244	21. ACHATS ET CHARGES EXTERNES	259
7.7 PRIMES ET FRAIS D'ÉMISSION, PRIMES DE REMBOURSEMENT DES EMPRUNTS	244	22. AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	259
7.8 CONVERSION DES OPÉRATIONS EN DEVICES	244	23. IMPÔTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILÉS	260
7.9 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	244	24. CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS	260
7.10 INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS	247	25. DOTATIONS NETTES AUX AMORTISSEMENTS, AUX DEPRECIATIONS ET PROVISIONS ET AUTRES CHARGES	260
7.11 COMPTABILISATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES	248	26. RÉSULTAT FINANCIER	261
7.12 DISTINCTION ENTRE RÉSULTAT COURANT ET EXCEPTIONNEL	248	27. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	261
7.13 IMPÔTS SUR LES SOCIÉTÉS ET INTRÉGRATION FISCALE	248		
8. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	249		
9. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	250		
9.1 CRÉANCE SUR SNCF RÉSEAU	250		
9.2 CRÉANCE SUR LA CAISSE DE LA DETTE PUBLIQUE (CDP)	250		

28. IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS ET SITUATION FISCALE	261	31. FILIALES ET PARTICIPATIONS	265
29. ENGAGEMENTS HORS BILAN	262	32. PARTIES LIÉES	266
29.1 ENGAGEMENTS REÇUS	262	32.1 FONDATION SNCF	266
29.2 ENGAGEMENTS DONNÉS	263	32.2 SUBVENTIONS	266
30. LITIGES	264	33. TRANSACTIONS RÉALISÉES AVEC D'AUTRES ENTREPRISES PUBLIQUES	266
30.1 LITIGES RÉSOLUS	264	34. GARANTIES EUROFIMA	267
30.2 LITIGES EN COURS	264		

BILAN

Normes Françaises

ACTIF

En millions d'euros	Réf. note	31/12/2020		31/12/2019	
		Brut	Amort. et dépréciations	Net	Net
Immobilisations incorporelles	8	484	-367	117	413
Immobilisations corporelles	8	847	-523	325	24 991
Créance vis-à-vis de SNCF Réseau	9.1	679	-	679	683
Créance vis-à-vis de Caisse de la Dette Publique (CDP)	9.2	938	-	938	1 449
Immobilisations financières	9.3	25 138	-1 153	23 985	6 987
Actif immobilisé		28 087	-2 043	26 045	34 523
Stocks et en cours	10	14	-3	11	593
Créances d'exploitation et autres	11	4 196	-1	4 196	3 659
Valeurs mobilières de placement	12	4 424	-2	4 422	2 362
Disponibilités	12	1 742	-	1 742	988
Actif circulant		10 376	-5	10 371	7 602
Comptes de régularisation	13	132	-	132	502
Prime de remboursement des obligations		72	-	72	8
Ecart de conversion - Actif	14	836	-	836	630
Actif		39 503	-2 048	37 455	43 264

PASSIF

En millions d'euros	Réf. note	31/12/2020		31/12/2019	
Capital			1 000		3 971
Ecart de réévaluation			70		70
Réserves			9 974		
Prime d'émission			4 050		
Report à nouveau			4 956		3 911
Résultat de l'exercice			-6 024		583
Situation nette	15		14 026		8 535
Subventions d'investissement			2		11 943
Provisions réglementées			-		-
Capitaux propres	15		14 028		20 479
Provisions pour risques et charges	16		505		2 292
Dettes financières	17		19 926		13 307
Dettes fiscales et sociales	18		178		1 450
Autres dettes d'exploitation	18		2 042		4 314
Comptes de régularisation	19		154		1 005
Ecart de conversion - Passif	14		622		418
Passif			37 455		43 264

COMPTE DE RÉSULTAT

Normes Françaises

En millions d'euros	Réf. note	31/12/2020	31/12/2019
Chiffre d'affaires	20	1 637	16 247
Production immobilisée et stockée		59	1 424
Achats et charges externes	21	-6 046	-10 353
Valeur ajoutée		-4 351	7 318
Autres produits d'exploitation et transferts de charges	22	316	257
Impôts, taxes et versements assimilés	23	-57	-823
Charges de personnel	24	-694	-5 239
Excédent brut d'exploitation		-4 786	1 513
Reprises de dépréciations et provisions d'exploitation	25	72	1 177
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions d'exploitation	25	-167	-2 091
Autres charges de gestion		-0	-3
Résultat d'exploitation		-4 882	596
Produits financiers		383	1 336
Charges financières		-1 591	-894
Résultat financier	26	-1 209	442
Résultat courant		-6 090	1 038
Produits exceptionnels		5	886
Charges exceptionnelles		-11	-1 114
Résultat exceptionnel	27	-6	-228
Impôts sur les résultats	28	72	-226
Résultat net		-6 024	583

1. ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

Sauf mention contraire, les montants exprimés sont en millions d'euros (M€).

Les comptes présentés sont ceux de SNCF au 31 décembre 2020.

Les données présentées au 31 décembre 2019 correspondent à celles de l'ex EPIC SNCF Mobilités devenu SNCF SA. Compte tenu des opérations mises en œuvre au 1er janvier 2020 telles que décrites ci-dessous, dont notamment la fusion des ex EPIC SNCF et ex EPIC SNCF Mobilités, les périmètres d'activités et les données correspondantes présentés au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2019 ne sont pas comparables.

2. PRÉAMBULE

Les comptes de la Société nationale SNCF (ex EPIC SNCF Mobilités) ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 24 février 2021.

La Loi n°2018-515 du 27 juin 2018 pour un nouveau pacte ferroviaire promulguée au Journal officiel de la République française, entrée en vigueur à compter du 1er janvier 2020, modifie fortement l'organisation du groupe SNCF.

Ce pacte repose sur l'engagement de l'État à fixer un cadre adapté du système ferroviaire et sur l'engagement du groupe public ferroviaire à définir un plan stratégique d'entreprise pour garantir la mise en œuvre de cette réforme.

Un volet du pacte ferroviaire prévoit une nouvelle organisation du groupe SNCF au 1er janvier 2020, avec pour objectif de transformer la SNCF en un grand groupe public unifié et intégré. La nouvelle gouvernance vise à poser les principes de l'organisation constituée d'une société anonyme détenue par l'État et dont les actions ne peuvent être cédées la Société nationale SNCF, qui détient notamment deux autres sociétés anonymes SNCF Réseau et SNCF Voyageurs. Par ailleurs, la société anonyme SNCF Gares & Connexions devient une filiale de SNCF Réseau.

Le 1^{er} janvier 2020, les EPIC ont disparu au profit de 5 sociétés :

- La Société nationale SNCF, société mère du Groupe SNCF, assure le pilotage stratégique et financier du Groupe ;
- SNCF Voyageurs, détenue par la société mère, rassemble l'ensemble des entreprises ferroviaires du Groupe dédiées au transport de voyageurs en France et à l'international ;
- SNCF Réseau, détenue par la société mère, assure l'ingénierie, l'exploitation y compris commerciale et l'entretien du réseau ferré français ; Gestionnaire d'infrastructure, SNCF Réseau est le pivot du système ferroviaire ;
- SNCF Gares & Connexions, filiale de SNCF Réseau, gère et exploite les gares de France. Elle permet aux transporteurs de bénéficier de l'accès et de services en gares ;
- Fret SNCF est le principal opérateur national de transport ferroviaire de marchandises.

Le Décret n° 2019-1585 du 30 décembre 2019 approuve les statuts de la société nationale SNCF SA. Il est pris sur le fondement de la loi n° 2018-515 du 27 juin 2018 pour un nouveau pacte ferroviaire qui précise les statuts initiaux de

la société nationale, ainsi que sur le fondement de l'ordonnance n° 2019-552 du 3 juin 2019 portant diverses dispositions relatives au groupe SNCF et qui précise les modalités de la gestion de la société nationale SA SNCF. Les statuts portent sur différents points (forme juridique, capital social, composition des conseils et assemblées générales...). Dans le respect des dispositions législatives, SNCF a pour objet, tant en France qu'à l'étranger, directement ou indirectement :

- D'assurer toute opération ou activité pouvant se rattacher aux domaines du transport et de la mobilité des voyageurs ou des marchandises, de l'infrastructure ferroviaire et des gares, y compris toute opération ou activité de distribution, d'exploitation d'installations de service, ou de gestion immobilière ;
- De veiller à ce que le groupe public unifié remplisse les missions de service public qui lui sont confiées par la loi, conformément à l'article L. 2101-1 du code des transports ;
- De veiller à la mise en œuvre de la raison d'être du groupe dans la formulation approuvée par l'assemblée générale.

L'article 3 opère une énumération des missions de la société :

- Diriger, animer et piloter le groupe public unifié et en assurer le pilotage stratégique et financier ;
- Définir et conduire notamment les politiques industrielles, de recherche et d'innovation, de ressources humaines, de valorisation et de gestion des actifs du groupe public unifié ;
- Assurer des fonctions mutualisées, exercées au bénéfice de l'ensemble du groupe public unifié ;
- Assurer des missions transversales nécessaires au bon fonctionnement du système de transport ferroviaire national, notamment de préservation de la sûreté des personnes, des biens et du réseau ferroviaire.

Aussi, la société mère SNCF est en charge du leadership stratégique animant les sociétés et activités business avec un enjeu spécifique. Elle mène à bien la transformation du groupe. Elle est en charge de :

- Piloter le temps long : définition de la stratégie du groupe, cohérence des stratégies des activités, allocation de cash, gestion de portefeuille et définition des partenariats ou alliances, gestion de la dette, pilotage de quelques grandes politiques industrielles ou transverses, pilotage de l'innovation recherche ;
- Garantir le temps court et notamment le respect de la trajectoire définie avec l'actionnaire : mise en place de plan de performance transverse et suivi des macro-indicateurs de l'activité tant financiers que de production / qualité de service.

3. EVÈNEMENTS MARQUANTS DE L'EXERCICE

3.1 MISE EN ŒUVRE DE LA RÉFORME FERROVIAIRE

Dans le cadre de la Réforme Ferroviaire 2020, les éléments qui suivent sont intervenus.

- En date du 1er janvier 2020, l'État a transféré les titres de la SA SNCF Réseau à la SA SNCF pour un montant de 6 974 M€, sachant que la SA SNCF détient, depuis cette date, la totalité des titres de la SA SNCF Réseau. Ces titres sont incessibles.

– En date du 1er janvier 2020, les EPIC SNCF et EPIC SNCF Mobilités ont fusionné formant la nouvelle SA SNCF, dotée d'un capital social d'1 milliard d'euros conformément à la loi. A l'issue de cette opération, les Autres Réserves s'élèvent à 9 945 M€.

– Les actifs nets, issus de l'EPIC SNCF Mobilités, apportés à la SAS Fret SNCF, à la SA SNCF Gares & Connexions et à la SA SNCF Voyageurs ont été comptabilisés à la valeur nette comptable au 1^{er} janvier 2020.

– Ces apports ont été rémunérés par des titres émis par la SAS Fret SNCF et la SA Voyageurs, au 1er janvier 2020, pour un montant de 6 532 M€, correspondant aux valeurs préliminaires des apports conformément aux traités d'apport du 27 novembre 2019. La différence entre les valeurs définitives et préliminaires de ces apports a donné lieu à des versements en numéraires à due concurrence.

– Les titres de la SA SNCF Gares & Connexions ont ensuite été cédés à la SA SNCF Réseau à la valeur nette comptable, la dette correspondante ayant été remboursée par émission de nouveaux titres de la SA SNCF Réseau au profit de la SA SNCF.

Ces opérations ont eu des impacts significatifs sur l'évolution entre 2019 et 2020 des comptes de bilan. Ces impacts se retrouvent notamment précisés ci-dessous :

ACTIF

En millions d'euros	01/01/2020
	Flux liés à la réforme Net
Immobilisations incorporelles	-274
Immobilisations corporelles	-24 656
Immobilisations financières	16 877
Actif immobilisé	-8 053
Stocks et en cours	-593
Créances d'exploitation et autres	-1 067
Valeurs mobilières de placement	335
Disponibilités	101
Actif circulant	-1 224
Comptes de régularisation	-385
Actif	-9 662

PASSIF

En millions d'euros	Flux liés à la réforme
Capital	-2 971
Réserves	9 945
Report à nouveau	491
Situation nette	7 465
Subventions d'investissement	-11 941
Capitaux propres	-4 476
Provisions pour risques et charges	-1 805
Dettes financières	728
Dettes fiscales et sociales	-1 201
Autres dettes d'exploitation	-2 073
Comptes de régularisation	-836
Passif	-9 662

3.2 MOUVEMENT SOCIAL 2019 – 2020

Le mouvement social, débuté le 5 décembre 2019 en opposition au projet de la réforme des retraites, s'est poursuivi jusqu'en février 2020.

3.3 CRISE SANITAIRE

L'activité du groupe SNCF a été fortement impactée par les conséquences de la crise sanitaire du Covid 19.

Dès le mois d'avril, un plan de crise ambitieux est déployé, autour de 3 volets : réduction des frais de structure et de fonctionnement, report ou abandon de certains projets et investissements non prioritaires ou essentiels, pilotage de la trésorerie.

Les principales conséquences de la crise sanitaire sur les comptes de la SA SNCF sont les suivantes :

- Soutien de l'État au secteur du transport ferroviaire qui s'est traduit pour SNCF par une augmentation de capital suivi d'une réduction de capital de même montant et la comptabilisation d'une charge liée au reversement au fonds de concours de l'État dédié au financement du gestionnaire d'infrastructure ;
- Besoin accru de financement des activités qui a entraîné des émissions obligataires réalisées par la SA SNCF (voir ci-dessous) ;
- Constatation d'une dépréciation des titres de participation venant traduire les pertes de l'année écoulée sur les titres SNCF Réseau.

Le Groupe SNCF a adapté la gestion de sa trésorerie pendant cette période de manière à pouvoir honorer l'ensemble de ses engagements et échéances financiers. Le plafond annuel du programme de financement long terme fixé initialement à 4,1Md€ a été porté à 7Md€ pour faire face aux conséquences de la crise sanitaire. Au 31/12/2020, un montant total de financement de 6,5 Md€ a été levé. En complément, les créances de CICE 2017 détenues par SNCF vis-à-vis de l'État ont fait l'objet d'une cession en Loi Dailly, générant une trésorerie de + 305,6 M€. Aucun remboursement anticipé ne sera constaté auprès des filiales.

3.4 SOUTIEN DE L'ÉTAT

Dans le cadre du plan de relance, annoncé le 3 septembre 2020 par le Gouvernement, un montant de 4,7 Mds€ a été dédié au secteur du transport ferroviaire, dont 4,05 Mds € au bénéfice de SNCF. Ce soutien de l'État qui bénéficiera à la filiale gestionnaire d'infrastructure SNCF Réseau, pivot du système ferroviaire français pour sécuriser et accélérer la rénovation du réseau, s'est concrétisé par une augmentation de capital de 4,05 Mds€ de SNCF décidée par l'assemblée générale extraordinaire du 1er décembre 2020, par augmentation de la valeur nominale de 100 euros à 505 euros.

SNCF a ensuite réalisé un versement au fonds de concours de l'État dédié au financement du gestionnaire d'infrastructure SNCF Réseau pour le même montant, selon le mécanisme mis en place à compter de 2016 et prévu à l'article 2111-24 du Code des transports.

Ce versement s'est traduit dans les comptes annuels 2020 de SNCF par une charge de 4,05 Mds€.

Cette même assemblée générale a décidé concomitamment une réduction de capital du même montant, ramenant le capital social à son montant initial par affectation à la prime d'émission.

À l'issue de ces opérations, le capital de SNCF reste inchangé à un milliard d'euros, la totalité des actions d'une valeur nominale de 100 euros sont détenues par l'État.

3.5 CONTRÔLE URSSAF

Le contrôle d'URSSAF mené en 2019 sur les exercices 2016 à 2018 a fait l'objet d'une remise des lettres d'observations en décembre 2019. Les mises en demeure ont été adressées par l'URSSAF :

- En octobre 2020, sur le périmètre recouvrant les cotisations du régime général ;
- En décembre 2020, sur le périmètre recouvrant les cotisations du régime spécial.

Du fait de la réforme ferroviaire intervenue au 1^{er} janvier 2020, les mises en demeure adressées à SNCF ont concerné d'une part l'ex EPIC SNCF et d'autre part l'ex EPIC SNCF Mobilités dont la nouvelle SA SNCF porte désormais le SIREN.

Les mises en demeure ont été payées par SNCF. Un remboursement a été effectué par SNCF Voyageurs, Fret SNCF et SNCF Gares & Connexions à hauteur de leur quote-part respective définie sur la base de la clé des effectifs au 31 décembre 2019 marquant le point de départ de la Réforme.

Une saisine a été faite en décembre 2020 auprès de la Commission de Recours Amiable de façon à réduire les montants des redressements.

Les provisions ont été actualisées à fin décembre 2020 dans les comptes de l'entreprise. Le montant total s'élève

ainsi à 8 M€, y compris l'estimation des majorations et pénalités de retard.

3.6 PRISE DE PARTICIPATION SIGNIFICATIVES DE L'EXERCICE

Il n'y a pas eu de prises de participation, en dehors des opérations liées à la Réforme 2020.

Sur ce point, les titres de participation de la SNCF au 01/01/2020 sont majoritairement composés de titres de participation hérités de l'ex-EPIC SNCF Mobilités et de titres de participations issus de la mécanique de la Réforme ferroviaire 2020.

Ainsi, SNCF hérite de 3 384 M€ de titres issus de l'ex-EPIC SNCF Mobilités, dont la majorité correspond aux titres de SNCF Participations (2 527 M€).

SNCF détient également au 01/01/2020 des titres de participation de SNCF Voyageurs (6 442 M€) et de FRET SNCF, contrepartie des apports faits à ces entités.

4. EVÈNEMENT POST-CLÔTURE

Du fait de la crise Covid-19, les revenus d'Eurostar se sont effondrés en 2020, avec une perte de plus de 75% de son chiffre d'affaires par rapport au réalisé 2019. Malgré les mesures d'économies réalisées en 2020 par Eurostar et la mise en place d'un financement en juin 2020, le maintien des politiques de restriction de circulations transfrontalières avec l'apparition des nouveaux variants rendent la situation financière d'Eurostar de nouveau complexe en 2021. Devant ces difficultés, Eurostar est en cours de discussion avec des banques et ses actionnaires afin de mettre un place un nouveau financement. Le groupe SNCF en tant qu'actionnaire majoritaire fera le nécessaire pour assurer la continuité d'exploitation d'Eurostar, rappelant son ambition pour le transport ferroviaire à grande vitesse international.

5. RÉFÉRENTIEL COMPTABLE

Les comptes de l'Entreprise sont établis conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables en France, reprises dans le Plan Comptable Général issu du règlement ANC 2020-09.

6. ESTIMATIONS COMPTABLES

Pour établir les comptes de l'Entreprise, la Direction doit procéder à des estimations. Les estimations comptables, concourant à la préparation des états financiers au 31 décembre 2020, ont été réalisées dans le contexte actuel de difficulté à appréhender les perspectives économiques. La Direction pourra être amenée à réviser ces estimations en cas de changement des circonstances sur lesquelles elles étaient fondées ou à la suite de nouvelles informations ou d'un surcroît d'expérience. En conséquence, les estimations retenues au 31 décembre 2020 pourraient être sensiblement modifiées en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

Ces estimations et hypothèses concernent notamment :

– La dépréciation des actifs financiers

L'Entreprise évalue à chaque date de clôture s'il existe un quelconque indice qu'un actif financier, notamment les titres de participation, puisse avoir perdu de la valeur nécessitant la réalisation d'un test.

– Les provisions pour risques, et les éléments relatifs aux avantages liés au personnel.

Le coût des avantages liés au personnel est déterminé à partir d'évaluations actuarielles basées sur des hypothèses de taux d'actualisation, de taux d'augmentation des salaires, de taux de mortalité et d'inflation. En raison du caractère long terme des plans, l'incertitude liée à ces hypothèses est significative et peut entraîner des variations significatives des provisions selon l'évolution de ces hypothèses.

– La dépréciation des instruments financiers dérivés

L'Entreprise utilise des hypothèses pour évaluer les pertes latentes de ses instruments financiers dérivés.

7. PRINCIPES COMPTABLES

7.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont composées :

- Des logiciels acquis et créés par l'Entreprise pour elle-même, amortis selon la méthode linéaire sur une durée probable d'utilisation n'excédant pas 5 ans ;
- De concessions et licences amorties sur une durée de 4 ans.

7.2 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont composées de terrains, constructions, aménagements et agencements, matériels et systèmes informatiques, matériels de bureau, mobiliers et outillages divers.

Les immobilisations corporelles figurent à l'actif du bilan à leur coût d'acquisition et celles produites en interne à leur coût de production.

Le coût d'acquisition comprend le prix d'achat et les frais accessoires nécessaires à la mise en état d'utilisation du bien.

Le coût de production comprend le coût des matières et de la main-d'œuvre utilisées pour la production des immobilisations. Les charges financières relatives aux coûts d'emprunt encourus lors de l'acquisition ou la production des immobilisations ne sont pas incorporées au coût de revient de l'actif concerné.

Les dépenses d'entretien et de réparation sont comptabilisées pour les installations fixes comme suit :

- Les charges d'entretien courant et de réparation (visites techniques, contrats de maintenance...) constituent des charges d'exploitation ;
- Les dépenses relatives aux programmes pluriannuels de gros entretien des constructions sont immobilisées en procédant au renouvellement partiel ou total de chaque composant concerné.

7.2.1 Frais d'acquisition des immobilisations

Les droits de mutation, honoraires (agences, notaires...) ou commissions (courtages et autres coûts de transaction liés aux acquisitions) et frais d'actes liés à l'acquisition (frais légaux, frais de transfert de propriété, ...) sont des éléments constitutifs du coût d'acquisition de l'immobilisation.

7.2.2 Durées d'amortissement

Les immobilisations corporelles sont amorties en fonction de leur rythme d'utilisation, selon le mode linéaire, à

l'exception du matériel informatique qui est amorti selon le mode dégressif sur une durée d'utilité de 4 ans.

Plus précisément, les durées retenues sont les suivantes :

Composants	Années
Aménagement des terrains	20 ans
Constructions complexes :	
- Gros œuvre	50 ans
- Clos et couvert	25 ans
- Second œuvre	25 ans
- Aménagements	15 ans
- Lots techniques	15 ans
Constructions simples :	
- Gros œuvre, second œuvre, clos et couvert	30 ans
- Aménagements	15 ans
- Lots techniques	15 ans
Matériels et outillages	5 à 20 ans
Véhicules automobiles	5 ans
Autres immobilisations corporelles	3 à 5 ans

7.2.3 Dépréciation des immobilisations

Conformément aux dispositions des règlements CRC 2002-10 et 2004-06 et à l'avis 2005-D du comité d'urgence du CNC, l'Entreprise effectue des tests de dépréciation d'actifs lorsque des circonstances ou événements indiquent que des actifs ont pu perdre de la valeur.

L'Entreprise apprécie, à chaque arrêté comptable, s'il existe un indice montrant qu'un actif ait pu perdre notablement de la valeur. Lorsqu'il existe un tel indice, un test de dépréciation est effectué. Le test consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif avec sa valeur actuelle, laquelle est définie comme la valeur la plus élevée entre sa valeur vénale et sa valeur d'usage. La valeur actuelle d'un actif est calculée de manière individuelle, sauf si cet actif ne génère pas d'entrées de trésorerie indépendantes des autres actifs de l'Entreprise ou groupe d'actifs. Le cas présent, l'Entreprise calcule la valeur actuelle du groupe d'actif (unité génératrice de trésorerie – UGT⁴) à laquelle appartient l'actif testé.

En l'espèce, SNCF est composée d'une seule et même UGT incluant toute l'activité de la SA SNCF hors Installations Sociales Transférées (IST) qui ont fait l'objet d'une évaluation par la Direction de l'Immobilier avec l'aide d'un cabinet spécialisé fin 2020. SNCF est propriétaire ou locataire de locaux à vocation sociale de natures diverses nommés IST (Installations Sociales Transférées), bénéficiant à l'ensemble des salariés des 5 sociétés SNCF, SNCF Réseau, SNCF Gares & Connexions, Fret SNCF et SNCF Voyageurs. SNCF porte l'ensemble des charges propriétaires et locataires lié au patrimoine de ces IST ; ces charges étant ensuite réventilées entre les SA selon un taux applicable à la masse salariale imposable.

7.3 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les titres de participations et les autres immobilisations financières figurent au bilan pour leur coût d'acquisition net des dépréciations éventuelles.

Une dépréciation est constituée dès lors que la valeur d'inventaire devient inférieure à la valeur nette comptable.

⁴ L'unité Génératrice de Trésorerie est le plus petit groupe d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou

groupe d'actifs.

La valeur d'inventaire des titres correspond à la valeur d'utilité pour l'Entreprise. Cette valeur est déterminée soit à la valeur de marché pour les sociétés cotées (cours de bourse), soit en fonction de la quote-part de situation nette détenue et d'un ensemble de données composé notamment :

- D'éléments historiques ayant servi à apprécier la valeur d'origine des titres ;
- D'éléments actuels tels que la rentabilité de l'Entreprise ou la valeur réelle des actifs sous-jacents ;
- D'éléments futurs correspondant aux perspectives de rentabilité ou de réalisation et aux tendances de la conjoncture économique.

L'appréciation de la valeur des titres tient compte en particulier de la maturité de l'activité (si l'activité est dans une période de lancement, aucune dépréciation n'est constituée si la rentabilité future est assurée).

La dépréciation est enregistrée sur les titres puis sur les prêts et sur les comptes courants. Une provision pour risques est constituée si nécessaire.

7.4 STOCKS

Les stocks sont initialement comptabilisés à leur coût, qui comprend tous les coûts d'acquisition, coûts de transformation et autres coûts encourus pour amener les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent.

À la clôture de chaque période comptable, les stocks font, le cas échéant, l'objet d'une dépréciation pour un montant correspondant à la différence entre la valeur brute et la valeur nette de réalisation si cette dernière est inférieure à la valeur brute.

La valeur nette des stocks est égale à la valeur brute diminuée du cumul des dépréciations.

7.5 CRÉANCES D'EXPLOITATION

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est constituée lorsqu'un risque de non-recouvrement apparaît probable (importants retards de paiement, dépôt de bilan, litiges, ...). La dépréciation est fondée sur une appréciation individuelle ou statistique de ce risque de non-recouvrement déterminé sur la base de données historiques.

7.6 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan pour leur coût d'acquisition ou leur valeur de marché si celle-ci est inférieure.

Les obligations sont comptabilisées à leur date d'acquisition pour le montant nominal corrigé de la prime ou de la décote. À la clôture, elles comprennent le montant des intérêts courus et non échus.

Les actions de SICAV sont enregistrées à leur coût d'acquisition hors droit d'entrée. Elles sont comparées à la clôture à la valeur liquidative. Si cette dernière est inférieure au coût d'acquisition, une dépréciation est enregistrée.

Les titres de créances négociables sont comptabilisés à leur coût d'acquisition. Les intérêts sont enregistrés en produits financiers au prorata temporis.

7.7 PRIMES ET FRAIS D'ÉMISSION, PRIMES DE REMBOURSEMENT DES EMPRUNTS

Dans le cas d'une émission au-dessous du pair, la prime et les frais sont constatés dans un compte de charges à étaler à l'actif du bilan. Ces primes et frais sont amortis linéairement sur la durée de vie des emprunts.

Dans le cas d'une émission au-dessus du pair, la prime est affectée en priorité à l'amortissement des frais d'émission, l'écart résiduel éventuel constitue :

- Soit un produit constaté d'avance si la prime est supérieure aux frais ;
- Soit des frais d'émission compensés si la prime est inférieure aux frais.

Cet écart résiduel est étalé linéairement sur la durée de l'emprunt.

7.8 CONVERSION DES OPÉRATIONS EN DEVICES

Les transactions en devises sont converties au cours de change en vigueur au moment de la transaction.

Les actifs et passifs libellés en devises étrangères sont évalués au cours en vigueur à la date de clôture. Les écarts, par rapport aux montants des créances et dettes converties au taux de change en vigueur au moment de la transaction, sont inscrits en écarts de conversion actif et passif. Après prise en compte des instruments de couverture, une provision pour risque de change doit être constituée au titre des pertes latentes uniquement pour la partie du risque non couvert.

7.9 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Des provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice, il existe une obligation du Groupe à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé dont le règlement devrait se traduire par une sortie de ressources sans contrepartie pour le Groupe. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire ou contractuel. Elle peut également découler de pratiques du Groupe ou d'engagements externes ayant créé une attente légitime des tiers concernés sur le fait que le Groupe assumera certaines responsabilités. L'estimation du montant figurant en provisions correspond à la sortie de ressources qu'il est probable que le Groupe doit supporter pour éteindre son obligation. Si aucune évaluation fiable de ce montant ne peut être réalisée, aucune provision n'est comptabilisée. Une information en annexe est alors fournie. Les provisions sont actualisées lorsque l'effet de la valeur temps de l'argent est jugé significatif. Le taux d'actualisation utilisé est déterminé par référence à un taux de marché à la date de clôture fondé sur les obligations d'entreprises de première catégorie et de maturité comparable à l'échéance estimée de la provision. La référence retenue est Bloomberg AA pour la zone Euro. Les passifs éventuels correspondent à des obligations potentielles résultant d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle du Groupe ou des obligations probables pour lesquelles la sortie de ressources ne l'est pas. À l'exception de ceux éventuellement reconnus dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés. Quand il en existe, ils font l'objet d'une information dans la note sur les engagements hors bilan.

7.9.1 Provisions pour risques liés à l'environnement

L'Entreprise comptabilise des provisions pour les risques liés à l'environnement lorsque la réalisation du risque est estimée probable. Cette provision couvre les charges liées à la protection de l'environnement, la remise en état et au nettoyage des sites. Elle comprend notamment une provision pour risque au titre de l'amiante couvrant les actions relatives à l'amiante intentées contre l'Entreprise.

Suite à la transposition en droit français de la directive 2004/35 par le décret n° 2009-468 du 23 avril 2009, relative à la responsabilité environnementale, dite « pollueur / payeur », la SA SNCF a mis en place un management environnemental dont l'un des objectifs est d'apporter un éclairage sur les impacts liés à son activité.

Depuis le 1er janvier 1997, date d'application du décret 96-1133 du 24 décembre 1996, au titre de la protection des travailleurs et des consommateurs, la fabrication, l'importation, la détention en vue de la vente de toutes variétés d'amiante et de tout produit en contenant sont interdites en France. L'Entreprise a donc une obligation de démantèlement ou de remise en état en fin de vie de ses installations fixes.

Par ailleurs, le décret du 3 juin 2011 relatif à la protection de la population contre les risques sanitaires liés à une exposition à l'amiante dans les immeubles bâtis, entré en vigueur le 1er février 2012, devait être accompagné d'arrêtés d'application. Ces arrêtés ont été publiés fin décembre 2012 pour une date d'application au 1er janvier 2013. Ils définissent les critères d'évaluation de l'état de conservation des matériaux à repérer, le contenu du rapport de repérage des matériaux amiantés ainsi que le contenu de la fiche récapitulative du dossier technique amiante (DTA). La SA SNCF a mis en œuvre un plan d'actions visant à la conformité des diagnostics techniques amiante dans le délai prévu par le nouveau décret, soit d'ici à 2021.

7.9.2 Provisions pour litiges et risques contractuels

La provision pour litiges et risques contractuels comprend notamment les risques liés à des contentieux juridiques et à des dénouements de contrats, ainsi que les risques contractuels.

L'Entreprise est engagée dans un certain nombre de litiges relatifs au cours normal de ses opérations, notamment au titre des actions suivantes :

- Litiges relatifs au contrat de travail ;
- Litiges concernant d'ex salariés ;
- Litiges concernant des contrats avec des fournisseurs.

Ces litiges sont provisionnés en fonction d'une estimation du risque encouru.

7.9.3 Avantages du Personnel et charges de personnel

7.9.3.1 Création de la Convention Collective Nationale de la branche ferroviaire, fin des recrutements au Statut

Les négociations relatives à la création de la Convention Collective Nationale (CCN_3217) de la branche ferroviaire ont débuté en décembre 2013. Imposées par la Loi du 4 août 2014 portant réforme ferroviaire, ces négociations portent sur les thématiques obligatoires d'une convention collective de branche en droit français.

Ainsi, cinq accords de branche, concernant chacun un futur volet de la CCN, ont été d'ores et déjà négociés et conclus :

- L'accord du 23 avril 2015 relatif au champ d'application de la CCN ;
- L'accord du 17 décembre 2015 portant désignation de l'OPCA de la branche ferroviaire ;
- L'accord du 31 mai 2016 relatif aux dispositions générales de la CCN ;
- L'accord du 31 mai 2016 relatif au contrat de travail et à l'organisation du travail dans la branche ferroviaire ;

– L'accord du 6 juin 2017 relatif à la formation professionnelle dans la branche ferroviaire.

L'ensemble de ces accords ont été étendus par arrêté ministériel, et sont donc pleinement applicables à l'ensemble des entreprises de la branche. Sont ainsi concernées toutes les entreprises dont l'activité principale est visée par le champ d'application de la CCN.

Par exception, il est à noter que le volet "organisation du travail" de la CCN, prévu par l'accord du 31 mai 2016, est applicable depuis le 1er janvier 2017 non-seulement aux entreprises de la branche, mais également aux salariés des entreprises titulaires d'un certificat ou d'un agrément de sécurité affectés aux activités ferroviaires, quelle que soit l'activité principale de leurs entreprises.

Les volets restant à traiter de la CCN sont les suivants :

- Les classifications et rémunérations ;
- Les garanties collectives des salariés de la branche (prévoyance) ;
- Le droit syndical.

Par ailleurs, conformément à la loi pour un Nouveau pacte ferroviaire adoptée en juin 2018, la fin du recrutement au Statut spécial SNCF est intervenue au 1er janvier 2020.

7.9.3.2 Transfert des personnels et des engagements sociaux

Dans le cadre de la réforme ferroviaire, les salariés de l'ex EPIC SNCF Mobilités qui étaient affectées aux activités de transport de voyageurs / à l'activité Gares & Connexions / à l'activité Fret ont été transférés au 1er janvier 2020 à la société SA SNCF Voyageurs / SA Gares & Connexions / SAS FRET SNCF.

Le transfert des personnels a été opéré dans la continuité de leurs contrats de travail. Les engagements sociaux relatifs à ces personnels ont également été transférés au 1er janvier 2020.

7.9.3.3 Charges de personnel

Les charges de personnels comprennent principalement les salaires, les cotisations sociales, la participation des salariés et les dépenses au titre des autres avantages du personnel.

Dans le cadre de la crise sanitaire de la COVID19, le recours au dispositif d'activité partielle a été facilité par les dernières mesures de soutien du Gouvernement visant à maintenir les emplois. Par l'ordonnance n°2020-346 du 27 mars 2020, le dispositif d'activité partielle a notamment été étendu aux « [...] salariés de droit privé des entreprises inscrites au répertoire national des entreprises contrôlées majoritairement par l'État mentionnées au 3° de l'article L.5424-1 du code du travail [...] », rendant ainsi éligible l'ensemble des sociétés du Groupe SNCF au dispositif.

Ainsi la société SNCF a pu recourir à ce dispositif dès la mi-mars. Les allocations de chômage nette (hors part financée par l'UNEDIC du fait du régime d'auto-assurance chômage) ont été comptabilisées en diminution des charges de personnel.

En vertu de la Loi 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, l'emploi et la démocratie sociale, le Droit Individuel à la Formation (DIF) a été remplacé le 1er janvier 2015 par le Compte Personnel de Formation (CPF). Le CPF est rattaché à la personne et non pas au contrat de travail, et le suit tout au long de sa vie professionnelle. Le CPF est mobilisé par le salarié, avec ou sans l'accord de son employeur selon que la formation éligible au sens des articles L. 6323-6, L. 6323-16 et L. 6323-21, a lieu ou non sur le temps de travail.

Le DIF permettait aux salariés de suivre des actions de formation continue, en cumulant un droit de 20 heures de formation par an, jusqu'à un plafond de 120 heures. Lors de la transition vers le CPF en 2015, les heures acquises au titre du DIF pouvaient être conservées, mais devaient être utilisées avant le 31 décembre 2020. L'ordonnance du 21 août 2019 a annulé cette date butoir, toutefois, le salarié doit transférer ses heures de DIF sur son CPF avant le 30 juin 2021 et convertir ainsi les heures de DIF en euros pour pouvoir bénéficier du solde de son DIF.

Le traitement comptable du CPF reste identique à celui du DIF : les sommes versées aux organismes de formation constituent une charge de la période et ne donnent lieu à aucun provisionnement. Le cas échéant, considérant que dans la majorité des cas, la formation de ses salariés bénéficiera à son activité future, la sortie de ressources relative à son obligation de financement ne serait pas sans contrepartie pour l'entreprise.

7.9.3.4 Méthode comptable relatives aux engagements de retraite et assimilés

A compter du 1er janvier 2013, l'EPIC SNCF Mobilités avait adopté la méthode préférentielle préconisée par l'article 335-1 du Plan Comptable Général et l'avis n°00-0A du 6 juillet 2000 du Comité d'urgence du CNC relative à la comptabilisation des engagements de retraite et assimilés. Cette dernière consiste à reconnaître une provision au bilan pour l'intégralité des engagements envers le personnel (en activité et en retraite) : Les coûts des services rendus et les prestations versées sont comptabilisés respectivement en dotations aux provisions d'exploitation et en reprises de provisions d'exploitation ; les écarts actuariels et les effets de la désactualisation sont comptabilisés en résultat financier.

La société SNCF comptabilise également ses engagements de retraite et assimilés concernant les régimes à prestations définies (voir ci-après), suivant cette préconisation.

7.9.3.5 Avantages du personnel à court terme

Il s'agit des avantages du personnel (autres que les indemnités de cessation d'emploi) payés intégralement dans les douze mois suivant la fin de la période pendant laquelle les membres du personnel ont rendu les services correspondants.

7.9.3.6 Avantages du personnel postérieurs à l'emploi

Il s'agit des avantages du personnel (autres que les indemnités de fin de cession d'emploi) acquis pendant la période d'activité des salariés, mais payés après la fin de cette période d'activité comme les pensions et autres prestations de retraite, l'assurance-vie postérieure à l'emploi, l'assistance médicale postérieure à l'emploi.

Les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi désignent les accords formalisés ou non, en vertu desquels une entité verse des avantages postérieurs à l'emploi à un ou plusieurs membres de son personnel :

- Les régimes à cotisations définies désignent les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi en vertu desquels une entreprise verse les cotisations définies à une entreprise distincte et n'aura aucune obligation, juridique ou implicite, de payer des cotisations supplémentaires si le fonds n'a pas suffisamment d'actifs pour servir tous les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant l'exercice et les exercices antérieurs.
- Les régimes à prestations définies désignent les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi autres que les régimes à cotisations définies.

La création de la Caisse autonome de Prévoyance et de Retraite du Personnel de SNCF le 30 juin 2007, a eu pour conséquence de dégager SNCF de ses engagements de retraite et de prévoyance, l'Entreprise se trouvant désormais engagée vis-à-vis de son personnel par un régime à cotisations définies.

Les provisions relatives aux avantages du personnel postérieur à l'emploi comprennent :

- La provision pour rentes accidents du travail et maladie professionnelle (AT-MP) des agents du cadre permanent

La société assure le service des rentes AT-MP indépendamment du régime général. Les rentes viagères sont intégralement provisionnées dès qu'elles sont accordées aux agents accidentés sans condition d'ancienneté : les rentes versées durant la période d'activité constituent des avantages à long terme, les rentes versées après la période d'activité constituent des avantages postérieurs à l'emploi. La provision intègre la réversibilité des rentes d'accidents du travail, en principe non réversibles, sauf lorsque le décès du salarié actif ou du pensionné est imputable à l'accident ou à la maladie professionnelle. Dans ce cas, le conjoint survivant bénéficie d'une rente d'ayant-droit.

- La provision relative à l'Action sociale SNCF

La société assure diverses actions de prestations sociales (suivi psychologique, soins, aides familiales, aides au maintien à domicile, aides au bien vieillir, aides à l'amélioration de l'habitat), qui profitent essentiellement aux agents retraités du cadre permanent et à leurs veuves (avantages postérieurs à l'emploi), et dans une moindre mesure aux actifs (avantages à court terme).

- La provision relative au régime différentiel de prévoyance des cadres supérieurs du cadre permanent
- Le régime différentiel verse à ses affiliés et à leurs ayants-droits les prestations en nature des assurances maladie et maternité, les allocations prévues en cas de décès de l'agent, du pensionné, du conjoint ou de l'enfant, et des prestations spécifiques (allocations de fin de carrière, allocations d'hébergement, allocations spéciale secours aux conjoints).

- La provision relative aux indemnités de départ en retraite des agents contractuels

Cette provision couvre le versement des indemnités de départs en retraite des agents contractuels, en application du régime de droit commun, sur la base de l'ancienneté du salarié dans l'Entreprise.

7.9.3.7 Avantages à long terme

Il s'agit des avantages, autres que les avantages postérieurs à l'emploi et les indemnités de fin de contrat de travail que l'entreprise ne s'attend pas à régler intégralement dans les douze mois suivant la fin de l'exercice au cours duquel les salariés ont rendu les services correspondants.

Les provisions constituées au titre des avantages à long terme comprennent :

- La provision pour cessations progressives d'activité

La cessation progressive d'activité (CPA) est un dispositif permettant d'aménager le temps de travail des salariés en fin de carrière. Elle fixe ainsi une formule de temps de travail permettant de ménager une période de transition entre l'activité professionnelle et le départ en retraite. Un accord est entré en vigueur en juillet 2008 offrant la possibilité d'une cessation dégressive ou complète. L'octroi des avantages combine des critères d'ancienneté,

de pénibilité et de catégorie de personnel. L'accord est traité comme une provision. Le calcul de la provision repose notamment sur une hypothèse de taux d'utilisation de la CPA.

– Les provisions pour rentes accident du travail et maladie professionnelle (AT-MP) des agents du cadre permanent pour leur période d'activité (Cf. Ci-dessus)

– La provision relative aux médailles d'honneur du travail
La médaille d'honneur est destinée à récompenser les services rendus dans leur emploi par les agents. La médaille d'argent peut être décernée à tout agent quel que soit son âge, en activité ou non, comptant au moins 25 années de service. Dans les mêmes conditions, la médaille de vermeil peut être décernée à tout agent comptant au moins 35 années de services et la médaille d'or à tout agent comptant au moins 38 années de service (ou 20, 30 et 33 ans pour les agents de conduite). Les agents en activité de service auxquels est décernée la médaille d'honneur bénéficient d'une allocation et d'un congé supplémentaire avec solde. La provision est calculée en valorisant le coût de cette allocation et des 2 jours de congés supplémentaires obtenus. Les montants des différentes allocations sont fixés par décret et ne changent pas, sauf en cas de publication de nouveaux montants.

– La provision relative aux Comptes Épargne Temps de fin d'activité (CET FA)

Suite à la publication de la loi 2005-296 du 31 mars 2005 portant sur la réforme de l'organisation du temps de travail dans l'Entreprise et du décret du 3 septembre 2008 sur l'application de la loi du 8 février 2008 pour le pouvoir d'achat, l'EPIC SNCF Mobilités avait signé, le 6 juin 2008, un accord collectif prévoyant la création d'un compte épargne temps permettant d'épargner des jours de congés, à utiliser soit en complément des jours de congés de l'année (avantage à court terme), soit en fin de carrière, ou dans le cadre d'une cessation progressive d'activité (avantages à long terme).

– La provision relative à l'accord en faveur des anciens apprentis

La provision concerne l'accord collectif du 28 octobre 2016 négocié au niveau du groupe public ferroviaire relatif à l'évolution des majorations salariales des anciens apprentis et élèves et à la mise en place d'un dispositif de participation financière de l'entreprise au rachat des trimestres de retraite non validés de ses anciens apprentis, au titre de périodes d'apprentissage effectuées avant le 30 juin 2008.

7.9.3.8 Indemnités de cessation d'emploi

Il s'agit des avantages du personnel payables à la suite de la décision de l'entité de résilier le contrat de travail du membre du personnel avant l'âge normal de départ en retraite ; ou la décision du membre du personnel de partir volontairement en échange de ces indemnités.

Les provisions constituées au titre des indemnités de cessation d'emploi comprennent :

– La provision relative aux Départs Volontaires des agents du cadre permanent

Ce dispositif permet à des agents du cadre permanent qui relèvent de certains établissements identifiés en excédent d'effectifs, de bénéficier d'une indemnité forfaitaire de départ et des allocations d'aide de retour à l'emploi en contrepartie de leur départ de l'Entreprise.

Dès la signature de l'accord de départ volontaire entre le salarié et l'Entreprise, une charge à payer à hauteur des indemnités prévues par le dispositif est comptabilisée.

– La provision pour allocations de retour à l'emploi

La provision permet de couvrir les prestations versées par Pôle Emploi aux agents du cadre permanent et aux agents contractuels, s'ils sont démissionnaires, licenciés par mesure disciplinaire, voire réformés pour les agents relevant du cadre permanent. La provision couvre également les prestations susceptibles d'être versées aux apprentis et alternants à l'issue de leur contrat.

7.9.3.9 Facilités de circulation

Le personnel actifs et retraités des sociétés du GPU SNCF, ainsi que leurs ayant-droits, bénéficient de facilités de circulation, leur permettant de voyager en trains dans certains cas à des conditions tarifaires différentes du prix de marché.

Les facilités de circulation octroyées en contrepartie des services rendus par les salariés sur leur période d'activité correspondent à la définition d'un avantage à court terme.

Concernant le personnel actif pour la période postérieure à l'emploi, les retraités et leurs ayant-droits, le GPU SNCF estime que le coût moyen marginal du dispositif reste inférieur au prix moyen acquitté au moment de la réservation : aucun passif n'est donc comptabilisé au titre de cet avantage postérieur à l'emploi.

7.10 INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Les instruments utilisés par l'Entreprise font l'objet d'une inscription en engagement hors bilan.

En ce qui concerne la gestion des engagements à long terme, tous les instruments de couverture utilisés par l'Entreprise sont affectés a priori à des emprunts ou à des créances, lors de leur lancement ou à des sous-jacents existants.

7.10.1 Gestion du risque de change

Pour couvrir les encaissements et décaissements de devises liés au service de la dette, l'Entreprise est amenée à intervenir sur le marché des changes. Les instruments utilisés sont les contrats à terme, les contrats d'échange (swaps) et les options de change.

Les moins-values latentes sur les ventes d'option de change en cours sont provisionnées au compte de résultat. Les primes encaissées ou décaissées au titre de ces options sont enregistrées en totalité au compte de résultat l'année de leur échéance.

7.10.2 Gestion du risque de taux

7.10.2.1 Contrats et options sur contrats d'échange de taux

L'Entreprise utilise les contrats d'échange de taux et les options sur contrats d'échange de taux à l'occasion de ses émissions d'emprunts ou dans le cadre de la gestion de sa dette nette existante.

Toutes les primes encaissées ou décaissées au titre des options sont systématiquement enregistrées en totalité au compte de résultat l'année de leur échéance.

Dans le cadre de la gestion active de son risque de taux, l'Entreprise s'efforce, dans la mesure du possible, d'annuler des contrats existants plutôt que d'effectuer de nouvelles opérations de couverture, ceci afin de limiter son risque de contrepartie et ses engagements. Le montant des soultes encaissées ou décaissées à l'occasion de la conclusion ou de l'annulation de contrats d'échange

est étalé sur la durée de vie des éléments couverts correspondants.

Les opérations non qualifiées de couverture sont comptabilisées en positions ouvertes isolées. Leur valeur de marché est comptabilisée au bilan afin de présenter l'exposition de l'entreprise dans un compte d'instruments de trésorerie par la contrepartie d'un compte transitoire de « Différence d'évaluation (actif ou passif) sur instruments dérivés en POI ». Les pertes latentes font l'objet d'une provision pour risques comptabilisée en résultat financier.

7.10.2.2 Contrats à terme de taux

L'Entreprise peut être amenée à intervenir sur les marchés à terme de taux d'intérêts, notamment dans le cadre de la préparation d'une émission d'emprunt ou pour gérer le risque de taux sur ces actifs et passifs à taux variables. Ces opérations peuvent prendre la forme d'instruments financiers sur les marchés organisés ou de gré à gré.

Les charges et produits résultant des contrats à terme ferme d'instruments financiers sont étalés sur la durée des emprunts couverts.

7.11 COMPTABILISATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

7.11.1 Redevance SNCF

La redevance de la SA SNCF est comptabilisée sur la base du forfait annuel des conventions signées avec les autres sociétés concernées du groupe.

La redevance couvre les missions au titre du contrôle et pilotage stratégiques, de la cohérence économique et de l'intégration industrielle, de l'unité et de la cohésion sociales, et certaines missions transversales et mutualisées vers les sociétés du groupe.

7.11.2 Prestations de services

Les prestations de services réalisées pour les entreprises du groupe sont comptabilisées sur la base des conventions signées et sont facturées suivant différentes modalités définies contractuellement (facturation au forfait, au réel, en régie, ...).

7.12 DISTINCTION ENTRE RÉSULTAT COURANT ET EXCEPTIONNEL

Le résultat courant correspond à la somme du résultat d'exploitation et du résultat des opérations financières. Il inclut donc l'ensemble des produits et des charges directement liés aux activités opérationnelles de l'Entreprise.

Le résultat exceptionnel est constitué des éléments significatifs qui, en raison de leur nature, de leur caractère inhabituel et de leur non-réurrence, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité opérationnelle de l'Entreprise.

7.13 IMPÔTS SUR LES SOCIÉTÉS ET INTRÉGRATION FISCALE

Le périmètre de l'intégration fiscale de l'Entreprise est constitué de 234 sociétés au 31 décembre 2020. Il s'agit de la SA SNCF, ainsi que de l'ensemble de ses filiales intégrées.

Selon les termes de la convention d'intégration fiscale, les filiales supportent une charge d'impôt équivalente à celle qu'elles auraient supportée en l'absence d'intégration. Il n'y a pas de mécanisme de remboursement du produit d'intégration fiscale par la SA SNCF, établissement « Mère » du groupe fiscalement intégré, à ses filiales.

La SA SNCF comptabilise dans ses comptes le produit d'intégration fiscale du Groupe.

8. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

En millions d'euros	31/12/2019	Flux liés à la réforme	Augmentations de l'exercice	Diminutions de l'exercice	31/12/2020
Concessions, Brevets, Logiciels	904	-451	51	-51	453
Autres immobilisations incorporelles en cours	112	-51	31	-61	31
Immobilisations incorporelles brutes	1 015	-502	82	-111	484
Terrains	814	-755	0	0	60
Aménagement de terrains	1 073	-1 056	3	0	19
Constructions et agencements	8 471	-8 180	6	-3	294
Installations techniques, matériels et outillages industriels	2 342	-2 186	9	-2	162
Autres immobilisations corporelles	630	-361	25	-11	283
Matériel ferroviaire	35 968	-35 968	0	0	0
Immobilisations corporelles en cours	3 646	-3 605	33	-43	30
Immo fixe-placement Amort/Prov	0	0	0	0	0
Immobilisations corporelles brutes	52 945	-52 112	75	-60	847
Immobilisations corporelles et incorporelles brutes	53 960	-52 614	157	-172	1 331
Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles	-602	229	-44	51	-367
Amortissement des aménagements des terrains	-425	419	-1	0	-6
Amortissement des constructions et agencements	-4 693	4 492	-7	3	-205
Amortissement des installations techniques, matériels et outillages industriels	-1 308	1 179	-10	2	-137
Amortissement des autres immobilisations corporelles	-394	234	-24	11	-174
Dépréciation des constructions	-62	60	0	1	-1
Amortissement Matériel ferroviaire	-19 288	19 288	0	0	0
Prov dépréciation immos MR	-1 784	1 784	0	0	0
Immobilisations fixe-placement	0	0	0	0	0
Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles	-27 953	27 455	-42	18	-523
Amortissements immobilisations corporelles et incorporelles	-28 556	27 684	-86	68	-889
Total des immobilisations corporelles & incorporelles nettes	25 404	-24 930	70	-103	442

La colonne « Flux liés à la réforme » correspond aux opérations d'apports, dans le cadre de la réforme ferroviaire au 1^{er} janvier 2020, de l'ex EPIC SNCF Mobilités vers les filiales SNCF Voyageurs, SNCF Gares & Connexions et Fret SNCF, ainsi que les opérations de fusion réalisées lors de l'intégration de l'Ex EPIC SNCF à la SNCF SA.

Les acquisitions de l'exercice 2020 (157 M€) sont constituées par :

– Des augmentations d'immobilisations incorporelles pour 82 M€ dont :

- 51 M€ de concessions, brevets et logiciels qui concernent principalement des mises en services de logiciels ;
- 31 M€ d'immobilisations incorporelles en cours sur des dépenses d'investissement informatiques.
- Des augmentations d'immobilisations corporelles pour 75 M€ dont :
- 33 M€ d'immobilisations corporelles en cours, principalement sur la direction des Systèmes d'Information pour 16 M€ et des installations sociales transférées pour 10 M€ ;
- 25 M€ d'autres immobilisations corporelles qui concernent principalement la mise en service du Projet

pour la migration des applications sur un hébergement de type cloud 10 M€.

Les cessions, radiations de l'exercice 2020 (- 172 M€) sont constituées par :

– Des cessions, radiations d'immobilisations incorporelles pour – 111 M€ dont :

- 51 M€ de concessions, brevets et logiciels concernant principalement des logiciels de la direction des Systèmes d'Information ;
- 61 M€ d'immobilisations incorporelles en cours.
- Des radiations pour cessions et mises au rebut d'immobilisations corporelles pour – 60 M€ principalement sur le périmètre de la direction des Systèmes d'information pour -19 M€, les installations sociales transférées pour -12 M€ et la Sureté ferroviaire pour -9 M€, la résiliation de baux pour -11 M€.

9. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

En millions d'euros	31/12/2019	Augmentation de l'exercice	Diminution de l'exercice	Autres Flux	Flux liés à la réforme	31/12/2020
Créancevis à vis de SNCF Réseau	683	0	-3	-	-	679
Créancevis-à-vis de la Caisse de la Dette Publique (CDP)	1 449	-10	-500	-	-	938
Autres immobilisations financières	6 987	1 056	-1 007	1 203	16 899	25 138
Total	9 119	1 045	-1 510	1 203	16 899	26 756

9.1 CRÉANCE SUR SNCF RÉSEAU

La Loi du 13 février 1997, portant création de SNCF Réseau, précise dans son article 7 que, en contrepartie du transfert des immobilisations d'infrastructure au 1er janvier 1997, une dette de 20,5 milliards d'euros est transférée à SNCF Réseau.

Ce transfert a consisté en la constatation, à l'actif du bilan de l'Entreprise, d'une créance sur SNCF Réseau, le passif de l'Entreprise restant identique.

La créance sur SNCF Réseau a été constituée en ligne à ligne de manière à présenter une structure, en termes d'échéances, de devises et de nature de taux en tous points identiques à celles de la dette de l'Entreprise après contrats d'échange, arrêtée au 31 décembre 1996 à 30,3 Mds d'Euros.

Le cours d'origine retenu pour les devises incluses dans la créance a été celui du 31 décembre 1996.

Par ailleurs, les postes comptables de produits ou charges restant à étaler représentatifs des primes et frais d'émission ou de produits ou charges sur contrats d'échange ont fait l'objet d'un transfert, matérialisé par un flux de trésorerie. Ce flux est constaté dans les comptes de l'Entreprise sous la forme d'un produit constaté d'avance, qui est enregistré en résultat en fonction des échéances des transactions correspondantes.

Une convention, signée entre les deux établissements, supporte la créance sur SNCF Réseau.

Au 31 décembre 2020, la créance sur SNCF Réseau se décompose comme suit :

9.1.1 Structure par échéances

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Moins d'un an	43	3
Plus d'un an et moins de 5 ans	615	658
Plus de 5 ans	-	-
Sous-Total	658	661
<i>Intérêts courus non échus</i>	<i>21</i>	<i>21</i>
Total	679	683

9.1.2 Structure par devises hors intérêts courus

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Euro	658	661
Total	658	661

9.1.3 Structure par taux après prise en compte des instruments financiers dérivés hors intérêts courus

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Taux fixe	613	613
Taux variable	45	48
Total	658	661

9.2 CRÉANCE SUR LA CAISSE DE LA DETTE PUBLIQUE (CDP)

La Loi de finances rectificative publiée le 27 décembre 2007 par son article 82 a mis fin au Service Annexe d'Amortissement de la Dette (SAAD) créé le 1er janvier 1991, conformément au contrat de plan signé en 1990 entre l'État Français et SNCF et dont la vocation était d'isoler une part de la dette de SNCF.

À cet effet, les opérations suivantes ont été réalisées en décembre 2007 :

- conclusion de contrats croisés dits « miroirs » entre SNCF Mobilités et la Caisse de la Dette Publique (CDP) le 31 décembre 2007,

- conclusion d'un contrat d'emprunt SNCF vis-à-vis de la CDP, ce contrat reflétant exactement le montant ainsi que les caractéristiques de la dette inscrite dans le SAAD et portant aussi sur les dérivés associés,

- simultanément, conclusion d'un contrat inverse, la CDP empruntant à SNCF.

À l'issue de cette étape, SNCF est donc à la fois débitrice et créancière de la CDP d'un même montant, lequel est égal à son engagement vis-à-vis du SAAD, soit 8 060 M€ au 31/12/2007.

- Reprise par l'État des engagements de SNCF vis-à-vis de la CDP.

- Une fois ces contrats miroirs mis en place, l'État s'est substitué à SNCF pour le remboursement de la dette CDP, par arrêté publié le 28 décembre 2007, comme l'y autorisaient les dispositions de la loi de finances rectificative publiée le 27 décembre 2007 au JO.

- Conséquence de la reprise de dette – Fin du SAAD :

- Du fait de la reprise de ses engagements par l'État et du changement de débiteur corrélatif, SNCF se trouve libérée de toute obligation au titre du contrat précité vis-à-vis de la CDP.

- En contrepartie, les engagements financiers de l'État au titre du SAAD sont soldés.

- A l'issue de ces opérations, il est mis fin au SAAD.

Il en résulte que SNCF :

- reste endettée vis-à-vis des détenteurs de titres et des contreparties bancaires des instruments financiers à terme

(contrats d'échange de devises et de taux d'intérêt) qu'elle a contractés,

– détient une créance sur la CDP reflétant exactement le montant ainsi que les caractéristiques de la dette qui était portée par le SAAD et portant aussi les dérivés associés.

Au 31 décembre 2020 et conformément aux dispositions décrites ci-dessus, la créance sur CDP se décompose comme suit :

9.2.1 Structure par échéances

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Moins d'un an		500
Plus d'un an et moins de 5 ans	907	907
Plus de 5 ans		-
Sous-Total	907	1 407
Intérêts courus non échus	31	42
Total	938	1 449

9.3 AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

En millions d'euros	31/12/2019	Augmentation de l'exercice	Diminution de l'exercice	(e) Autres Flux	Flux liés à la réforme	31/12/2020
Titres de participations	4 007	-	-	1 218	13 380	18 605
Dont titres non libérés (a)	281	-	-	-	-0	281
Dont titres libérés	3 726	-	-	1 218	13 380	18 324
Créances rattachées à des participations (b)	1 967	617	-768	3 789	15	5 620
Dont créances liées à la location financement	-	-	-	-	-	-
Dont créances non liées à la location financement	1 967	617	-768	3 789	15	5 620
Prêts et créances (c)	347	0	-4	-3 828	3 519	35
Créances et dépôts liés à la location financement (d)	15	-	-	-	-15	0
Dépôts versés	507	449	-235	-3	-0	719
Intérêts courus non échus sur prêts et créances	6	-4	-	-	-	2
Intérêts courus non échus sur instruments dérivés	138	-7	-	27	-	158
Placement Moyen Terme	-	-	-	-	-	-
Intérêts sur Comptes Courants financiers	-0	-	-	-	-	-0
Autres immobilisations financières en valeurs brute	6 987	1 056	-1 007	1 203	16 899	25 138

(a) Il s'agit uniquement de la part non libérée des titres Eurofima.

(b) Le solde est essentiellement constitué de :

- Créances envers les filiales pour 5 326 M€,
- Intérêts sur créances envers les filiales pour 76 M€,
- Créances sur prêts liés à la participation de l'Employeur à l'effort de construction pour 221 M€.

(c) Le solde concerne principalement 21 M€ liés au prêt avec la société générale concernant le débouclage d'une lease,

(d) La rubrique était constituée des dépôts liés aux locations financements Eurofima qui n'existent plus en 2020 (débouclage sur 2019).

(e) Les autres mouvements concernent principalement l'opération sur les titres SNCF Gares & Connexions pour 1 217 M€ qui ont fait l'objet d'une cession de créance à SNCF Réseau en décembre 2020.

Les principales entités détenues en 2020 par la SNCF SA sont SNCF Réseau, SNCF Voyageurs, SNCF Participations, ICF, SYSTRA, Fret SNCF.

9.4 DEPRECIATIONS DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Conformément aux dispositions réglementaires, l'Entreprise apprécie à chaque date de clôture, s'il existe un quelconque indice qu'un actif peut avoir subi une perte de valeur ou avoir connu une reprise de valeur.

Les dépréciations constatées au titre de l'exercice 2020 concernent principalement les dépréciations réalisées sur les titres de participation dont les titres de SNCF Réseau pour - 1 129 M€.

9.2.2 Structure par devises hors intérêts courus

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Euro	907	1 407
Total	907	1 407

9.2.3 Structure par taux après prise en compte des instruments financiers dérivés hors intérêts courus

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Taux fixe	907	907
Taux variable		500
Total	907	1 407

Nous rappelons que les comptes consolidés du sous-groupe SNCF Réseau arrêtés au 31 décembre 2020 intègrent des actifs corporels et incorporels relatifs à l'UGT Infrastructure et des impôts différés actifs pour des valeurs nettes comptables de 32,9 et 2,8 milliards d'euros respectivement. Les prévisions de résultat et projections de trésorerie utilisées par la direction de SNCF Réseau pour apprécier ces valeurs nettes comptables reposent par nature sur des estimations et hypothèses sujettes à de

nombreux aléas et incertitudes relatifs notamment à l'issue de l'actualisation en cours du contrat de performance de SNCF Réseau avec l'État, au processus de validation de l'indexation des péages du domaine conventionné par l'ART, au niveau des investissements nécessaires à la régénération du réseau et des concours publics liés, au niveau de performance attendu du réseau régénéré ou aux conséquences de la crise sanitaires.

En millions d'euros	Variation de		Autres Flux	Flux liés à la réforme	31/12/2020
	31/12/2019	l'exercice			
Autres immobilisations financières en valeurs brutes	6 987	49	1 203	16 899	25 138
Dépréciation	-0	-1 131	-	-22	-1 153
Autres immobilisation financières en valeurs nettes	6 987	-1 082	1 203	16 877	23 985

10. STOCKS ET ENCOURS

En millions d'euros	31/12/2020		31/12/2019		
	Montants bruts	Dépréciation	Montants nets	Dont flux liés à la réforme	Montants nets
Matières Premières	-	-	-	-334	334
Produits finis	11	-	11	-259	259
En cours de production	3	-3	-	-0	0
Total	14	-3	11	-593	593

L'intégralité des stocks issus de l'ex EPIC Mobilités valorisés au 31 décembre 2019 a fait l'objet des apports aux filiales SNCF Voyageurs, SNCF Gares & Connexions et Fret SNCF dans le cadre de la réforme ferroviaire de 2020.

Au-delà, les 11 M€ de produits finis correspondent à des consommations spécifiques à la crise sanitaire.

11. CRÉANCES D'EXPLOITATION ET AUTRES

En millions d'euros	31/12/2020	Autres flux 2020 (f)	Flux liés à la réforme	31/12/2019
Clients et comptes rattachés (a)	385	220	-1 048	1 213
Créances sur Etat et collectivités publiques (b)	404	-539	-295	1 238
Eurofima & assimilés	0	-8	-75	83
Dérivés actifs (c)	83	-15	0	97
Autres créances d'exploitation	3 325	1 937	297	1 091
Avances et acomptes versés	18	6	-449	460
Créances / cessions d'immobilisations	2	1	-27	28
Comptes courants d'exploitation - Actif (d)	3 267	3 122	-190	335
Autres (e)	37	-1 192	962	268
Créances d'exploitation brutes	4 196	1 596	-1 122	3 722
Dépréciation	-1	8	55	-64
Créances d'exploitation nettes	4 196	1 604	-1 067	3 659

(a) Ce poste comprend principalement :

- les créances clients pour 247 M€ dont SNCF Voyageurs (103 M€), SNCF Réseau (38 M€), SNCF Gares & Connexions (18 M€) et Fret SNCF (7 M€),
- ainsi que les produits à recevoir pour 148 M€ dont ceux concernant la facturation des péages et de l'entretien du Contrat Eurotunnel à SNCF Voyageurs (80 M€).

(b) Ce poste comprend principalement les créances sur l'État dont la TVA déductible (92 M€), et les crédits d'impôt liées aux CICE (260 M€) et CIR (42 M€).

(c) Ce poste intègre des instruments dérivés de change nets des écarts de conversion (135 M€) et des Positions ouvertes isolées (POI) sur instruments dérivés de change (- 53 M€)

(d) Ce poste comprend principalement les comptes courants accordés aux filiales pour 3 247 M€.

(e) Ce poste comprend principalement l'apurement des caisses internes de la Protection sociale (6 M€) et de produits à recevoir liés aux salaires (4 M€) et rémunérations dues (23 M€).

(f) Les autres flux de l'année 2020 sont principalement liés à la créance sur cession à SNCF Réseau des titres de participation de SNCF Gares & Connexions pour - 1 217 M€.

Les créances clients se détaillent de la façon suivante (en valeur brute) :

En millions d'euros	Valeur brute	Non échus	Echus dépréciés	Echus non dépréciés	
				à moins d'un an	à plus d'un an
Créances clients et comptes rattachés	385	250	-	124	11

12. TRESORERIE

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Valeurs mobilières de placement	4 422	2 362
Disponibilités	1 742	988
Total	6 164	3 350

Les VMP à moins de 3 mois s'élevaient à 4 422 M€ à fin 2020. Ce montant se décompose de la manière suivante :

- 2 998 M€ d'achat et vente de SICAV,
- 1 404 M€ de dépôts à terme,
- 20 M€ de billets de trésorerie.

13. COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIF

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Charges constatées d'avance	99	484
Charges à répartir sur plusieurs exercices dont :	33	18
<i>Frais d'émission des emprunts</i>	29	10
<i>Pertes sur contrat d'échange</i>	-	8
<i>Autre charge différée sur opération financière</i>	4	
Total	132	502

Le solde est principalement constitué des charges constatées d'avance concernant des loyers et charges (67 M€) et des prestations informatiques sur maintenances et services en ligne de logiciels (30 M€).

14. ECARTS DE CONVERSION

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Ecarts de conversion actif	836	630
Ecarts de conversion passif	-622	-418
Total	214	212

Les écarts de conversion actifs (836 M€) se décomposent de la manière suivante :

- 11 M€ d'écart de conversion actif sur les créances,
- 139 M€ d'écart de conversion actif les dettes,
- 479 M€ d'écart de conversion actif sur des swap en devise,

- 53 M€ de provision sur la position ouverte isolée,
- 154 M€ au titre de la provision pour perte de change sur la part des titres non libérés Eurofima,

Les écarts de conversion passif (- 622 M€) comprennent 484 M€ d'écart de conversion liés aux billets de trésorerie et emprunt en devise, et 137 M€ liés aux swaps en devise.

15. CAPITAUX PROPRES

En millions d'euros	31/12/2019	Flux liés à la réforme	Affectation du résultat		Variation de Capital	31/12/2020
			2019	Résultat 2020		
Capital	3 971	-2 971	-	-	-	1 000
Ecart de réévaluation	70	-	-	-	-	70
Réserves	-0	9 945	29	-	-	9 974
Prime d'émission	-	-	-	-	4 050	4 050
Report à nouveau	3 911	491	554	-	-	4 956
Résultat de l'exercice	583	-0	-583	-6 024	-	-6 024
Situation nette	8 535	7 465	-0	-6 024	4 050	14 026
Subventions d'investissement	11 943	-11 941	-	-	-	2
Provisions réglementées	-	-	-	-	-	-
Capitaux propres	20 479	-4 476	-0	-6 024	4 050	14 028

Depuis le 1^{er} janvier 2020, pour faire suite à sa transformation en société anonyme, le capital social de la SA SNCF est de 1 milliard d'euros. Il est divisé en 10 000 000 actions de 100 euros chacune. Conformément aux dispositions de l'article L. 2101-1 du code des transports, la totalité du capital de la Société est détenue par l'État.

Le 15 décembre 2020, dans le cadre du plan de relance, l'État a accordé une aide financière de 4,05 Mds€ à la SNCF qui s'est traduit par une augmentation de capital validé lors de l'assemblée générale. Le même jour, il a été réalisé un versement au fonds de concours de l'État dédié au financement du gestionnaire d'infrastructure SNCF Réseau pour le même montant. L'assemblée générale a décidé concomitamment une réduction de capital du

même montant, ramenant le capital social à son montant initial par affectation à la prime d'émission.

À l'issue de ces opérations, le capital de SNCF reste inchangé à un milliard d'euros, la totalité des actions d'une valeur nominale de 100 euros sont détenues par l'État.

Le résultat de l'exercice 2020 est une perte de 6 024 M€.

La colonne « Flux liés à la réforme » comprend notamment la contrepartie des titres de SNCF Réseau pour 6 974 M€. En date du 01/01/2020, l'État a cédé, à la SA SNCF, les titres de la SA SNCF Réseau. La contrepartie de ces titres a été une augmentation du capital. La valorisation des titres de SNCF Réseau et de ses filiales a été validée par l'Agence des Participations de l'État.

16. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

En millions d'euros	31/12/2019	Flux liés à la réforme	Analyse de la reprise				Autres variations	31/12/2020
			Dotations aux provisions	Reprise de provision devenue sans objet	Reprise de provision utilisée	Autres variations		
Engagements envers le personnel (a)	1 304	-1 163	13	-0	-16	-2	136	
Risques environnementaux (b)	615	-510	8	-2	-6	-	106	
Risques fiscaux et sociaux (c)	62	-24	4	-12	-7	-	22	
Litiges contractuels (d)	60	-32	2	-1	-27	-	2	
Charges de restructuration	-	-	-	-	-	-	-	
Opé de location financement	-0	0	-	-	-	-	-	
Risques de change et de taux (e)	159	-0	21	-19	-	-	161	
Risques financiers(f)	1	0	-	-0	-	-	1	
Autres provisions pour risques et charges (g)	91	-76	61	-	-	-	76	
Total	2 292	-1 805	110	-35	-55	-2	505	

(a) Cette rubrique comprend essentiellement les engagements envers le personnel au titre des rentes accidents du travail (54 M€), de la Cessation Progressive d'Activité (7 M€), de l'Action Sociale (24 M€), du Compte Épargne Temps (19 M€), de l'allocation chômage (6 M€), de la médaille d'honneur du travail (5 M€), du régime différentiel des CS (11 M€) et de l'indemnité fin contrat de travail (8 M€).

(b) Cette rubrique concerne essentiellement les risques humains liés à l'amiante.

(c) Les provisions pour risques sociaux sont essentiellement liées au contrôle URSSAF des EPIC SNCF et SNCF Mobilités portant sur les exercices 2016, 2017 et 2018 et provisionné dans les comptes au 31 décembre 2019. Cette provision a été ajustée au 31 décembre 2020.

(d) Cette rubrique concerne essentiellement les risques contractuels avec des tiers.

(e) Ce poste concerne principalement les provisions sur écarts de change sur les titres EUROFIMA non libérés pour 154 M€.

(f) Ce poste concerne la provision pour risque de change sur opération financière pour 1 M€.

(g) Ce poste comprend la provision sur la liquidation du SERNAM (15 M€), ainsi que des provisions sur contrats (54 M€).

17. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Passifs financiers hors Eurofima et assimilés :	16 616	10 907
Emprunts obligataires long terme	16 315	10 593
Emprunts auprès des établissements de crédit	301	314
Dettes Eurofima et assimilés	117	217
Dettes financières Long Terme hors Intérêts courus non échus (ICNE) *	16 733	11 124
Intérêts courus non échus Long Terme :	294	281
<i>ICNE sur emprunts (Hors Eurofima) **</i>	<i>286</i>	<i>281</i>
ICNE sur Eurofima et assimilés	8	-0
Dettes financières Long Terme	17 028	11 405
Autres emprunts *	262	0
Frais d'émissions	-101	-26
ICNE sur dérivés Long Terme (Hors CDP) **	-47	-57
Ecart de change sur dérivés	325	102
Passifs financiers Long Terme	17 468	11 424
Créance vis-à-vis de SNCF Réseau *	-658	-662
Intérêts courus non échus sur créance SNCF Réseau **	-21	-21
Créance vis-à-vis de Caisse de la Dette Publique (CDP)*	-907	-1 407
Intérêts courus sur créance non échus CDP **	-31	-42
Intérêts courus non échus sur dérivés part CDP **	0	11
Crédit vendeur SNCF *	0	-298
Intérêts courus sur crédit vendeur SNCF **	0	-4
Autres immobilisations financières nettes* :	-5 448	-1 792
<i>Créances groupe *</i>	<i>-5 322</i>	<i>-1 734</i>
<i>Intérêts courus sur créances groupe **</i>	<i>-76</i>	<i>-8</i>
<i>Autres prêts *</i>	<i>-47</i>	<i>-47</i>
<i>Intérêts courus sur autres prêts **</i>	<i>-2</i>	<i>-2</i>
<i>Dépôt Lease Hold et OTE *</i>	<i>0</i>	<i>-0</i>
Autres immobilisations financières	-234	-338
Actifs financiers Long Terme	-7 300	-4 553
Endettement Financier Net Long Terme	10 168	6 871
Dettes de trésorerie	2 318	1 675
Dépôts opérations fi. (contrats de collatéralisation)	-693	-480
ICNE sur dérivés Court Terme	-2	-3
Ecart de change sur dérivés	16	14
Comptes courants filiales	315	347
VMP et disponibilités	-6 164	-3 350
Autres créances et dettes de trésorerie	0	0
Endettement Financier Net Court Terme	-4 210	-1 798
Endettement Financier Net	5 957	5 167

* Dettes financières long terme hors intérêts courus non échus 2020 : 10 061 M€

** Intérêts Courus Non Échus sur dettes financières nettes à long et moyen terme, y compris Eurofima et assimilés, après prise en compte des instruments financiers dérivés 2020 : 108 M€

17.1 STRUCTURE DES DETTES FINANCIÈRES Y COMPRIS EUROFIMA ET ASSIMILÉS

– Structure par échéances des dettes financières à long et moyen terme, y compris Eurofima et assimilés, avant prise en compte des instruments financiers dérivés

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Echéances à moins d'un an	915	1 078
Echéances à plus d'un an et moins de 5 ans	6 150	4 050
Echéances à plus de 5 ans	9 994	6 100
<i>Neutralisation effets contrats d'échange</i>	<i>-326</i>	<i>-103</i>
Dettes financières long terme hors intérêts courus (A)	16 733	11 125
Intérêts Courus Non Echus (B)*	286	281
Dettes financières long terme (A)+(B)	17 019	11 406

*À partir de 2016 les ICNE présentés sont avant prise en compte des instruments financiers dérivés.

– Structure par devises et par taux des dettes financières brutes long terme, y compris Eurofima et assimilés, hors intérêts courus, avant prise en compte des instruments de couverture de taux, et après prise en compte des couvertures de change

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Euros	17 027	11 194
Franc Suisse	0	0
Livre Sterling	0	0
Dollar Américain	32	33
<i>Neutralisation effets contrats d'échange</i>	<i>-326</i>	<i>-103</i>
Dettes financières long terme hors intérêts courus non échus	16 733	11 124
dont par taux		
Taux fixe	15 501	9 760
Taux variable	1 232	1 364
Neutralisation effets contrats d'échange	-326	-103

17.2 STRUCTURE DES DETTES FINANCIÈRES NETTES DE LA CRÉANCE SUR SNCF RÉSEAU, DE LA CRÉANCE SUR LA CAISSE DE LA DETTE PUBLIQUE (CDP) ET DES PRÊTS LONG TERME AUX FILIALES

La structure de la créance sur SNCF Réseau et sur CDP est décrite en notes 9.1 et 9.2.

– Structure par échéances des dettes financières nettes à long et moyen terme, y compris Eurofima et assimilés, après prise en compte des instruments financiers dérivés

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Echéances à moins d'un an	-270	-317
Echéances à plus d'un an et moins de 5 ans	2 843	1 443
Echéances à plus de 5 ans	7 813	5 954
<i>Neutralisation effets contrats d'échange</i>	<i>-326</i>	<i>-103</i>
Dettes financières long terme hors intérêts courus (A)	10 060	6 977
Intérêts Courus Non Echus (B)	242	157
Dettes financières long terme (A)+(B)	10 302	7 134

– Structure par devises et par taux des dettes financières nettes long terme, y compris Eurofima et assimilés après prise en compte des instruments financiers dérivés hors intérêts courus

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Euros	10 515	7 241
Franc Suisse	0	0
Dollar Américain	-129	-161
<i>Neutralisation effets contrats d'échange</i>	<i>-326</i>	<i>-103</i>
Dettes financières long terme hors intérêts courus non échus	10 060	6 977
Après prise en compte des instruments financiers dérivés		
Taux fixe	10 075	6 405
Taux variable	311	675
<i>Neutralisation effets contrats d'échange</i>	<i>-326</i>	<i>-103</i>
Dettes financières long terme hors intérêts courus non échus	10 060	6 977

17.3 INSTRUMENTS FINANCIERS DE CHANGE

17.3.1 Swaps de devises

Pour se prémunir contre les variations de taux de change sur certains emprunts, des swaps de devises ont été conclus. Ces couvertures sont spécifiquement adossées aux emprunts et créances correspondants.

Les montants nominaux des swaps de devises au 31 décembre 2020 sont détaillés ci-dessous :

En millions	Engagements reçus (en devises)	Engagements donnés (en M€)
Franc Suisse	750	583
Dollar américain	1 750	1 570
Dollar de Hong Kong	1 295	153
Livre Sterling	550	888
Yen	28 500	225
Total		3 419

17.3.2 Achats et ventes à terme de devises

– Achats à terme :

En millions	Engagements reçus (en devises)	Engagements donnés (en M€)
Livre sterling	709	787
Couronne suédoise	770	75
Dollar américain	770	647
Total		1 509

– Ventes à terme :

En millions	Engagements donnés (en devises)	Engagements reçus (en M€)
Couronne suédoise	770	75
Total		75

17.3.3 Options sur devises

Il n'y a aucune option sur devises au 31 décembre 2020.

17.4 INSTRUMENTS FINANCIERS DE TAUX

Dans le cadre de la gestion du risque du taux d'intérêt de sa dette financière, l'Entreprise intervient sur le marché des swaps de taux.

Les encours de ces swaps, représentés par leur encours notionnel, sont les suivants (les nominaux des swaps de taux sont présentés par nature de sous-jacents) :

En millions d'euros	Dette nette Long Terme
Swaps receveurs de Taux Fixe	4 494
Swaps payeurs de Taux Fixe	4 968
Swaps d'index	
Vente de swaptions	0

17.5 INSTRUMENTS FINANCIERS SUR MATIÈRES PREMIÈRES

Au 31 décembre 2020, pour les besoins de sa filiale FRET SNCF, l'Entreprise est couverte par un swap pour un volume de 8 700 tonnes de gasoil. Cette couverture arrive à échéance le 31 décembre 2020. En miroir, l'Entreprise a contracté avec sa filiale le même swap pour neutraliser tout impact financier.

17.6 GESTION DU RISQUE DE CONTREPARTIE

Les transactions qui génèrent potentiellement un risque de contrepartie sont essentiellement :

17.6.1 Placements financiers

Les placements financiers sont diversifiés. Ils sont constitués essentiellement de titres de créances négociables (certificat de dépôt, billet de trésorerie, « commercial paper »), de prises en pension de valeurs du Trésor et des souscriptions à des OPCVM monétaires.

Il existe une procédure d'agrément des contreparties ainsi que des limites en volume et durée de placement pour chacune d'elle.

17.6.2 Instruments financiers dérivés

Les transactions sur les produits dérivés ont pour objet de gérer le risque de taux de change naissant de l'activité financière. Elles sont limitées aux marchés organisés et à des opérations de gré à gré avec des contreparties faisant l'objet d'un agrément et de la signature d'une convention cadre. Avec certaines d'entre elles, un contrat cadre de remise en garantie est également mis en place afin de limiter le risque de contrepartie.

17.7 VALEURS DE MARCHÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Les modalités de valorisation des instruments financiers dérivés au 31 décembre 2020 diffèrent selon la nature des instruments concernés.

La juste valeur des swaps de taux et de devises présentant un caractère standard a été calculée en procédant à l'actualisation branche par branche de l'ensemble des flux futurs, sur la base des courbes zéro coupon au 31 décembre 2020 en utilisant le modèle de valorisation d'un progiciel de marché utilisé par l'Entreprise.

Les autres opérations de swaps de taux et de devises ont été valorisées en obtenant une cotation au 31 décembre 2020 auprès des établissements financiers contreparties de l'Entreprise.

La juste valeur des options de change de gré à gré est déterminée le cas échéant en utilisant le modèle de valorisation du progiciel de marché utilisé par l'Entreprise.

Tous les paramètres de marché nécessaires à cette valorisation ont été obtenus auprès de contributeurs externes à l'Entreprise.

La valeur de marché des instruments financiers dérivés correspond aux montants qui auraient été payés (-) ou reçus (+), hors cours, pour résilier ces engagements.

Les valeurs de marchés ainsi estimées au 31 décembre 2020 (hors intérêts courus) sont présentées dans le tableau ci-dessous.

En millions d'euros	Valeur de marché estimée (hors intérêts courus)
Gestion du risque de change	
Swaps de devises	97
Options de devises	
Change terme	-11
Gestion du risque de taux	
Swaps de taux	-162
Options Taux	
Gestion du risque matières premières	
Total	-270

18. DETTES D'EXPLOITATION ET AUTRES

En millions d'euros	31/12/2020	Dont flux liés à la réforme	31/12/2019
Dettes fiscales et sociales	178	-1 201	1 450
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	100	-681	791
Taxe sur le chiffre d'affaires	92	-85	221
Etat et collectivités publiques (a)	-14	-435	438
Autres dettes d'exploitation	2 042	-2 073	4 314
Avances et acomptes reçus	58	-203	241
Dettes fournisseurs et comptes rattachés (b)	534	-2 192	2 576
Dettes fournisseurs hors CAP	150	-563	663
Dettes fournisseurs d'exploitation CAP	379	-1 058	1 323
Dont dettes fournisseurs d'immobilisations	5	-571	591
Autres dettes	1 450	322	1 496
Titres de participation non libérés (dettes) (c)	435	-	433
Opérations de location - vente (d)	117	-	217
Comptes courants d'exploitation passif	421	560	75
Dérivés passifs (e)	477	-0	266
Autres dettes d'exploitation	-1	-238	506
Total	2 221	-3 273	5 764

(a) Dont - 17 M€ de prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu des salariés.

(b) Dont 379 M€ de charges à payer d'exploitation et 4 M€ de charges à payer d'investissements. Au 31 décembre 2020, les dettes fournisseurs, hors factures non parvenues, s'élèvent à 152 M€ dont 150 M€ vis-à-vis de fournisseurs d'exploitation et 2 M€ vis-à-vis de fournisseurs d'immobilisations.

(c) Part des titres Eurofima restant à libérer (dont montant historique non libéré des titres pour 281 M€ et pertes de change 154 M€).

(d) Dettes Eurofima.

(e) Ecarts de conversion sur instruments dérivés de change.

Les factures reçues non réglées au 31 décembre 2020, dont le terme est échu et qui sont inscrites en dettes fournisseurs et comptes rattachés se détaillent de façon suivante :

En millions d'euros	Total Dettes	dont échéance à moins d'un an	dont échéance entre un et cinq ans	dont échéance à plus de cinq ans	échues impayées non dépréciées
Dettes d'immobilisations et d'exploitation					
Montant total des factures concernées TTC	-155	-157	2	0	0

N.B : cette ventilation concerne les factures reçues (soit hors charges à payer) comptabilisées en dettes fournisseurs et comptes rattachés.

19. COMPTES DE RÉGULARISATION PASSIF

En millions d'euros	31/12/2020	Dont flux liés à la réforme	31/12/2019
Produits constatés d'avance	154	-836	1 005
Total	154	-836	1 005

Cette rubrique concerne des produits constatés d'avance pour des redevances logiciels (7 M€), des loyers (53 M€), les étalements des soultes et frais d'émissions (40 M€) et les amortissements de swaps (54 M€).

20. CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de l'entreprise s'analyse de la façon suivante :

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Travaux, entretien, maintenance	0	409
Produits du patrimoine	339	485
Produits des mises à disposition de personnel	46	120
Redevances	190	9
Prestations informatiques et télécom	470	0
Autres produits (a)	592	15 223
Total	1 637	16 247

a) En 2020, il s'agit notamment de produits de prestations diverses, notamment des prestations de Sureté (206 M€), de gestion et valorisation immobilière (80 M€), de ressources humaines (89 M€), de prestations liées à l'environnement de travail (68 M€) et aux prestations des achats (37 M€).

Le chiffre d'affaires de SNCF SA est réalisé principalement en France. Il est notamment réalisé autour des activités suivantes :

- Redevance Groupe ;
- Activité Immobilière, constituée de loyers, charges locatives, fluides associés et honoraires de gestion ;
- Prestations des Centres de Services Partagés notamment dans les domaines suivants :
 - Systèmes d'Information : gestion des infrastructures informatiques de l'ensemble du groupe et services associés, gestion des Systèmes d'Information des fonctions support ;
 - Sûreté : sûreté des personnes et des biens ;
 - Ressources Humaines : gestion de la paie et des prestations de famille, accompagnement de la mobilité et de la reconversion, recrutement, gestion des mises à disposition du personnel, formation, agence logement ;
 - Achats : mise en œuvre du processus achat, animation de la relation fournisseurs et accompagnement stratégique des clients sur des projets majeurs ;
 - Comptabilité : comptabilité fournisseurs, paie, note de frais et ventes ;
 - Protection Sociale : action sociale (accompagnement en situation de maladie, soutien psychologique familial), services médicaux (médecine du travail, médecine de soin) et prévoyance (prestations suite à un accident de travail, accident de trajet, maladie professionnelle et indemnisation des arrêts de travail pour maladie) ;

- Autres Centres de Services Partagés (Autres CSP) : Innovation et Recherche et Fiscalité locale.

La variation entre 2019 et 2020 s'explique par les impacts de la réforme ferroviaire.

21. ACHATS ET CHARGES EXTERNES

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Achats de matières et fournitures (a)	-63	-669
Commission distribution autre	-0	-285
Utilisation moyens de transports et de traction	-8	-868
Travaux, entretien et maintenance (b)	-116	-684
Charges de patrimoine (c)	-448	-1 058
Energie de traction	0	-472
Autres charges (d)	-5 412	-6 317
Total	-6 046	-10 353

- (a) Les achats de matières et fournitures correspondent à 35 M€ de vêtements de sécurité, 22 M€ de contrats fluides et 6 M€ de matériel bureautique et informatique.
- (b) Cette rubrique concerne principalement l'entretien des installations informatiques pour 96 M€ et le nettoyage des locaux pour 16 M€.
- (c) Il s'agit principalement des charges relatives aux contrats de prise à bail externes du Groupe Public Unifié.
- (d) Les autres charges concernent principalement la comptabilisation de la contribution de SNCF au Fonds de concours de l'État pour 4 812 M€, ainsi que des charges d'assurances (38 M€), de rémunérations et commissions (14 M€), de services bancaires (12 M€) et de communications et publicités (27 M€).

22. AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Subventions d'exploitation	7	27
Autres produits / transferts de charges (a)	309	230
Total	316	257

- (a) Cette rubrique enregistre les transferts de charges notamment au titre des ajustements entre SNCF et SNCF Voyageurs, SNCF Gares & Connexions, FRET SNCF et SNCF Réseau liés aux prestations sociales fournies au personnel (133 M€), aux achats et services extérieurs (95 M€) et aux impôts et taxes (8 M€).

23. IMPÔTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILÉS

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Cotisation foncière des entreprises et Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises	-17	-423
Taxe sur les salaires	-8	-120
Taxe foncière	-3	-56
Versement de transport	-10	-65
Autres impôts et taxes (a)	-19	-159
Total	-57	-623

(a) Le poste « Autres impôts et taxes » comprend principalement les taxes assises sur les salaires et autres impôts locaux (notamment taxe ordure ménagère, taxe de balayage, taxe d'habitation).

La variation des charges d'impôts, taxes et versements assimilés s'explique principalement par les impacts de la réforme ferroviaire.

24. CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Salaires et traitements	-434	-3 343
Cotisations retraites	-127	-1 021
Autres charges sociales	-114	-656
Charges liées aux congés, repos et départs anticipés	-6	-51
Sous total	-680	-5 071
Mise à disposition de personnel	-13	-168
Total des charges de personnel	-694	-5 239
Effectifs moyens payés		
Cadre	3 686	14 758
Maîtrise	2 892	22 003
Exécution	3 525	50 053
Total des effectifs moyens payés	10 103	86 814
Effectifs disponibles moyens	8 014	77 452

La diminution du poste « Charges de personnel » résulte principalement du changement de périmètre lié à la réforme ferroviaire. En outre, une diminution des effectifs de 3 % sur la holding est à noter.

La rémunération brute des principaux dirigeants de SNCF est indiquée ci-dessous.

En millions d'euros	31/12/2020
Membres des organes de direction	
Avances et crédits	-
Rémunérations allouées	1
Engagements pour pension de retraite	-
Total	1

25. DOTATIONS NETTES AUX AMORTISSEMENTS, AUX DEPRECIATIONS ET PROVISIONS ET AUTRES CHARGES

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Reprises aux amortissements d'exploitation	0	875
Immobilisations incorporelles	0	0
Immobilisations corporelles	0	875
Reprises aux dépréciations et provisions d'exploitation	72	302
Dépréciations des immobilisations	0	2
Dépréciations sur actif circulant	1	83
Provisions pour risques et charges	70	217
Total reprises de dépréciations et provisions d'exploitation	72	1 177
Dotations aux amortissements d'exploitation	-79	-1 810
Immobilisations incorporelles	-42	-97
Immobilisations corporelles	-38	-1 713
Dotations aux dépréciations et provisions d'exploitation	-87	-281
Dotations des immobilisations	0	-1
Dotations sur actif circulant	-0	-42
Dotations pour risques et charges	-87	-237
Total dotations aux amortissements et dépréciations et provisions d'exploitation	-167	-2 091
Autres charges de gestion	-0	-3
Total	-95	-916

La baisse significative entre 2019 et 2020 des dotations et reprises sur amortissements, dépréciations et provisions d'exploitation est directement liée aux impacts de la réforme ferroviaire. Les impacts se situent principalement sur :

– Le Matériel Roulant qui a fait l'objet d'un transfert à SNCF Voyageurs ;

– Les installations fixes en lien avec le transfert des actifs vers SNCF Voyageurs, SNCF Gares & Connexions et Fret SNCF générant une forte variation des immobilisations corporelles.

À fin décembre 2020, l'activité de SNCF s'explique ainsi :

– Dotations aux amortissements d'exploitation pour -79 M€, il s'agit des amortissements calculés sur les actifs immobilisés détenus par SNCF ;

– Reprise de dépréciations et provisions d'exploitation pour +72 M€, il s'agit principalement de la reprise des provisions d'exploitation non utilisées pour -15 M€, des avantages au personnel pour -16 M€ et pour risques et charges à hauteur de -32 M€ ;

– Dotations de dépréciations et provisions pour risques et charges pour -87 M€ correspondant principalement à des provisions sur contrats pour -53 M€, à une provision en lien avec un contrôle URSSAF pour -10 M€, ainsi qu'une provision liée à la liquidation du SERNAM pour -15 M€.

26. RÉSULTAT FINANCIER

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Coût endettement financier net(a)	-101	-173
Dividendes (b)	29	611
Coût financier des avantages au personnel (c)	1	-63
Autres (d)	-1 138	66
Total	-1209	442

(a) Principalement :

- -355 M€ d'intérêts sur emprunts et dettes financières,
- +287 M€ d'intérêts sur prêts,
- -28 M€ d'intérêts courus crédit-bail,
- 7 M€ perte sur créance Pallas Stern.

(b) Les dividendes proviennent principalement des filiales et participations SNCF Participations (22 M€), Eurofima (2 M€), SNCF Conseil (2 M€), SICF (1 M€).

(c) La diminution de ce poste résulte principalement du changement de périmètre lié à la réforme ferroviaire.

(d) La variation de ce poste est liée principalement aux dépréciations de titres réalisés sur 2020, notamment titres de SNCF Réseau pour - 1 129 M€.

27. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Plus ou moins values nettes de cessions d'actifs	2	60
Actifs incorporels	-	-6
Actifs corporels	2	66
Amortissements et provisions	-5	-256
Dépréciation d'immobilisations	1	-113
Perte de valeur	-0	-164
Autres amortissements & provisions	-6	21
Autres	-3	-32
Total	-6	-228

Le résultat exceptionnel 2020 s'explique principalement par les mises au rebus d'immobilisations corporelles (Installations fixes) pour - 4 M€ et la mise au rebus d'immobilisations incorporelles concernant principalement des logiciels pour - 2M€.

28. IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS ET SITUATION FISCALE

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Produit d'intégration fiscale (a)	67	-
Impôt sur les sociétés	-	0
Taxe résultat entr. Ferroviaire		-226
Autres (b)	5	-1
Total	72	-226

(a) Le Groupe a opté pour une convention d'intégration fiscale de neutralité, chaque entité du groupe d'intégration fiscale paye son IS, comme si elle était imposée séparément. Ce montant inclut le produit d'intégration fiscale pour +67 M€ correspondant principalement à la part d'impôts sur les sociétés versée par les filiales en lien avec leur résultat, ainsi qu'aux crédits d'impôts qui feront l'objet d'un remboursement par l'administration fiscale. Le résultat du groupe d'intégration fiscale français, dont SNCF est tête d'intégration, est fiscalement déficitaire au titre de l'exercice 2020 à hauteur de - 7,9 Mds€ et n'a donc pas comptabilisé de charge d'IS, mais un produit correspondant à ses crédits d'impôt en propre. La société mère est seule redevable de l'IS, mais non redevable pour l'exercice 2020. Le montant du déficit reportable au niveau du Groupe est de 12,7 Mds€ à l'issue de l'exercice 2020.

(b) Il s'agit du Crédit Impôt Recherche de SNCF pour l'année 2020.

29. ENGAGEMENTS HORS BILAN

SNCF applique la recommandation n°2010-14 du 6 décembre 2010 de l'Autorité des Marchés Financiers qui préconise :

– De prendre en compte la totalité des engagements hors bilan existants dès lors qu'ils sont jugés significatifs ou qu'ils présentent un risque majeur sur la situation financière de l'entreprise ;

– De regrouper l'ensemble des engagements hors bilan dans une note synthétique selon une approche et une présentation thématique en 3 parties :

- Les EHB liés au financement de la société,
- Les EHB liés aux activités opérationnelles de la société,
- Les EHB liés au périmètre du groupe consolidé.

29.1 ENGAGEMENTS REÇUS

En millions d'euros	Notes	Clôture 31/12/2020	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	impact réforme	Clôture 31/12/2019
Engagements liés au financement (reçus)	29.1.1	8 991	2 133	5 563	1 295	1	4 373
Instruments financiers de change		3 154	561	1 315	1 278	-	1 636
Autres instruments financiers de change		1 569	1 569	-	-	-	1 150
Avals et cautions vis-à-vis de tiers externes		28	1	27	1	1	29
Avals et cautions vis-à-vis des entités liées		30	2	27	-	-	32
Hypothèques, nantissements & sûretés réelles		710	-	694	17	0	710
Lignes de crédit bancaire non utilisées		3 500	-	3 500	-	-	815
Engagements liés aux activités opérationnelles (reçus)	29.1.2	1 749	216	585	948	-9 494	11 078
Subventions d'investissement à recevoir des autorités organisatrices		-	-	-	-	-7 401	7 401
Autres engagements d'achats d'exploitation		1 075	-	258	817	1 069	6
Location simple matériel ferroviaire		-	-	-	-	-28	28
Garanties financières reçues de tiers		0	0	-	-	-1 341	1 342
Location simple immobilier		605	154	320	130	-1 784	2 293
Promesses de ventes - biens immobiliers		69	61	7	-	-9	9
Autres engagements (reçus)		-	-	-	-	-	0
Total des engagements (reçus)		10 739	2 348	6 148	2 243	-9 492	15 451

29.1.1 Engagements reçus liés au financement

Les engagements reçus liés au financement s'élèvent à 8 991 M€ à fin décembre 2020 et se composent essentiellement de :

- Instruments financiers de change long terme (3 154 M€), dont l'augmentation sur 2020 (+1 517 M€) est liée à de nouveaux SWAPS en USD et CHF ;
- Instruments financiers de change court terme (1 569 M€), dont l'augmentation (+419 M€) fait suite notamment à de nouveaux achats à terme de devises ;
- Hypothèques, nantissements & sûretés réelles (710 M€) ;
- Lignes de crédit bancaire non utilisées (3 500 M€) en augmentation de 2 685 M€, en lien avec une nouvelle souscription.

29.1.2 Engagements reçus liés aux activités opérationnelles

Les engagements liés aux activités opérationnelles s'élèvent à 1 749 M€ à fin décembre 2020 et se composent principalement de :

- Autres engagements d'achat d'exploitation (1 075 M€), dont l'augmentation de 1 069 M€ liée principalement à la facturation à SNCF Voyageurs de 75% du contrat avec Eurotunnel pour l'exploitation du tunnel sous la manche ;
- Location simple immobilier (605 M€), dont la diminution de 1 688 M€ est liée principalement à la réforme ferroviaire ;
- Promesse de ventes - biens immobiliers (69 M€), dont l'augmentation de 59 M€ est liée à la signature de nouvelles promesses de vente.

29.2 ENGAGEMENTS DONNÉS

En millions d'euros	Notes	Clôture 31/12/2020	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	impact réforme	Clôture 31/12/2019
Engagements liés au financement (donnés)	292.1	5 498	2 070	1 580	1 848	-122	3 459
Instruments financiers de change		3 480	459	1 481	1 541		1 740
Autres instruments financiers de change		1 585	1 585	-	-		1 164
Avals et cautions vis-à-vis de tiers externes		0	0	-	-	-556	556
Avals et cautions vis-à-vis du personnel		433	26	100	308	433	
Engagements liés aux activités opérationnelles (donnés)	292.2	2 334	314	771	1 249	-11 402	13 549
Engagements d'achat - matériel ferroviaire		-	-	-	-	-3 688	3 688
Réservations de sillons		-	-	-	-	-13	13
Autres engagements découlant des contrats d'achats d'exploitation		1 449	5	354	1 090	1 443	5
Garanties opérationnelles (de soumission - de bonne exécution)		44	27	15	2	7	57
Engagement d'achats d'autres immobilisations		7	7	-	-	6	30
Engagements fermes d'achats de matières premières (électricité, gazole)		-	-	-	-	-629	629
Autres engagements donnés découlant des contrats d'achats d'immobilisations		-	-	-	-	-62	62
Plan Prévisionnel d'investissement restant à exécuter sur matériel ferroviaire		-	-	-	-	-5 781	5 781
Plan Prévisionnel d'investissement restant à exécuter sur autres immobilisations		4	4	-	-	-2 857	2 861
Garanties financières données à des tiers		-	-	-	-	-34	34
Location simple mobilier		1	0	0	-	-6	9
Location simple matériel de transport		1	1	1	-	1	
Location simple matériel ferroviaire		-	-	-	-	-85	85
Crédit bail immobilier		-	-	-	-	-0	0
Location simple immobilier		760	208	394	157	288	289
Promesses de ventes - biens immobiliers		69	62	7		7	7
Autres engagements (donnés)	292.3	18	3	10	6	4	-
Autres engagements donnés		18	3	10	6	4	-
Engagements donnés - dont l'entrée en vigueur est postérieure à la clôture	292.4	54	0	14	40	-	-
Contrats de location signés dont la date de mise à disposition du bien est postérieure à la clôture		54	0	14	40	-	-
Total des engagements (donnés)		7 904	2 386	2 375	3 143	-11 520	17 009

29.2.1 Engagements donnés liés au financement

Les engagements donnés liés au financement s'élevaient à 5 498 M€ à fin décembre 2020 et se composent essentiellement de :

- Instruments financiers de change long terme (3 480 M€), dont l'augmentation de 1 740 M€ est principalement liée à nouveaux swaps en USD et CHF ;
- Instruments financiers de change court terme (1 585 M€), dont l'augmentation de 421 M€ fait suite notamment à de nouveaux achats à terme de devises ;
- Avals et cautions vis-à-vis du personnel (433 M€), dont l'augmentation de 433 M€ est principalement liée à la réforme ferroviaire.

29.2.2 Engagements donnés liés aux activités opérationnelles

Les engagements donnés liés aux activités opérationnelles s'élevaient à 2 334 M€ à fin décembre 2020 et se composent essentiellement de :

- Autres engagements découlant des contrats d'achats d'exploitation (1 449 M€), dont l'augmentation de 1 443 M€ est principalement lié au contrat avec Eurotunnel pour l'exploitation du tunnel sous la Manche : paiement d'une partie de l'exploitation du tunnel sous la manche en contrepartie d'un droit de réservation de sillon à l'eurotunnel ;
- Garanties opérationnelles (44 M€), dont - 7 M€ est liée à la réforme ferroviaire ;

– Plan Prévisionnel d'Investissements restant à exécuter (4 M€), dont la diminution de 2 857 M€ est principalement liée à la réforme ferroviaire ;

– Location simple immobilier (760 M€), cette augmentation de 471 M€ est liée à la signature de nouveaux baux ;

– Promesse de ventes - biens immobiliers (69 M€), l'augmentation de 59 M€ est liée à la signature de nouvelles promesses de vente explique cette augmentation.

29.2.3 Autres engagements donnés

Les autres engagements donnés s'élèvent à 18 M€ à fin décembre 2020 et se composent essentiellement de :

– L'engagement envers la Fondation SNCF (13 M€), en lien avec la signature d'un nouvel engagement pour la période de 2021 à 2026 ;

– Les produits nets de cessions d'actifs au profit des Comités d'entreprises régionaux et comité central d'entreprise (6 M€).

29.2.4 Engagements donnés dont l'entrée en vigueur est postérieure à la clôture

Les engagements donnés dont l'entrée en vigueur est post-clôture s'élèvent à 60 M€ à fin décembre 2020 et se composent des contrats de location signés dont la date de mise à disposition du bien est postérieure à la clôture.

30. LITIGES

30.1 LITIGES RÉSOLUS

Arrêt du Conseil d'État du 2 mars 2020 concernant la « clause d'âge » du Statut

Plusieurs salariés contractuels ont exercé un recours pour excès de pouvoir devant le Conseil d'État le 20 novembre 2018 visant à obtenir l'abrogation du e) du 1 de l'article 2 du chapitre 5 du Statut, c'est-à-dire la « clause d'âge » qui prévoit que « *Pour pouvoir être admis dans un emploi du cadre permanent, tout candidat doit [...] être âgé de 18 ans au moins et de 30 ans au plus au jour de son admission* ».

Le Conseil d'État a estimé qu'il n'y a pas lieu de statuer sur les conclusions de la requête à fin d'annulation et d'injonction. La Haute juridiction a rappelé que « l'effet utile de l'annulation pour excès de pouvoir du refus d'abroger un acte réglementaire illégal réside dans l'obligation, que le juge peut prescrire d'office en vertu des dispositions de l'article L. 911-1 du code de justice administrative, pour l'autorité compétente, de procéder à l'abrogation de cet acte afin que cessent les atteintes illégales que son maintien en vigueur porte à l'ordre juridique ». Elle en a déduit que « lorsque l'acte réglementaire dont l'abrogation est demandée cesse de recevoir application avant que le juge, saisi d'un recours pour excès de pouvoir contre le refus de l'abroger, ait statué, ce recours perd son objet ». Constatant que le recrutement au statut n'est plus possible depuis le 1er janvier 2020, le Conseil d'État en a déduit que le recours tendant à l'annulation du refus d'abroger la clause d'âge du statut est devenu sans objet.

30.2 LITIGES EN COURS

SNCF SA est impliquée dans plusieurs procédures juridiques et contentieuses en cours. Les charges qui pourraient en résulter font l'objet de provisions quand

elles sont probables et qu'elles peuvent être raisonnablement soit quantifiées, soit estimées.

30.2.1 Accident en gare de Brétigny-sur-Orge

À la suite du déraillement du train Intercités Paris-Limoges n°3657 survenu le 12 juillet 2013 en gare de Brétigny-sur-Orge (Essonne), et après qu'ont été déposés auprès des juges d'instruction les deux rapports d'expertises judiciaires qu'ils avaient demandés, RFF et SNCF, devenues respectivement SNCF Réseau et SNCF Mobilités le 1er janvier 2015 (devenue elle-même SNCF SA au 1er janvier 2020), ont été mis en examen pour « homicides et blessures involontaires par maladresse, imprudence, inattention, négligence ou manquement à une obligation de prudence ou de sécurité » et entendus par les juges. Le 9 janvier 2019, un ex-salarié de l'Entreprise a aussi été mis en examen pour homicides et blessures involontaires.

SNCF Réseau et SNCF SA contestent fermement les expertises, mettent en doute le sérieux de l'expertise métallurgique et ont demandé un complément de travaux dont l'acceptation leur a été notifiée à la fin du mois de janvier 2016. Ce complément n'apportant toujours pas de réponse aux questions restées en suspens, SNCF Mobilités devenue SNCF SA a fait une demande de complément de mission d'expertise le 29 février 2016. Les juges d'instruction ont rendu une ordonnance de refus qui a fait l'objet d'un appel. Celui-ci a été accueilli par la chambre de l'instruction qui a ordonné un complément d'expertise à réaliser pour octobre 2017. Le rapport, qui a finalement été notifié le 27 juin 2018, a donné lieu à des observations de SNCF Mobilités devenue SNCF SA, qui a également remis une étude sur le comportement d'un éclissage confié à un laboratoire renommé et indépendant (Amvalor), permettant de proposer un arbre des causes de l'accident.

En janvier 2019, le dirigeant de l'établissement, qui avait fait la dernière tournée de la voie concernée avant l'accident, a été mis en examen. Par ailleurs, les juges d'instruction ont notifié aux parties la fin de l'information judiciaire. Par réquisitoire notifié à SNCF Mobilités devenue SNCF SA le 25 novembre 2019, le Parquet a demandé le renvoi de SNCF Mobilités, SNCF Réseau et du dirigeant de l'établissement.

Le Parquet avait émis un communiqué de presse indiquant que l'affaire serait audiençée en 2021. À ce jour, aucun avis d'audiencement n'est parvenu.

30.2.2 Déraillement d'un train d'essais à Eckwersheim

Le 14 novembre 2015, une rame d'essais a déraillé sur la ligne nouvelle à grande vitesse Est Européenne Paris – Strasbourg, faisant 11 morts et 42 blessés.

En décembre 2015 une information judiciaire pour homicide et blessures involontaires a été ouverte.

En octobre 2016, l'équipe de conduite a été mise en examen. Les 18 et 20 décembre 2017 la société Systra (intégrateur des essais) et SNCF Mobilités (en charge de la conduite de la rame et des mesures), devenue SNCF SA au 1er janvier 2020, ont été convoqués devant le pôle « accidents collectifs » du tribunal de grande instance de Paris pour mise en examen. Le 5 mars 2018, SNCF Mobilités a transmis au juge ses observations sur le rapport d'expertise judiciaire. Les juges ont demandé un complément d'expertise, remis en janvier 2019 et ne nécessitant pas d'observations complémentaires.

SNCF Réseau a été convoqué en vue de sa mise en examen le 26 juin 2019.

Puis, en novembre 2020 ont eu lieu :

– l’interrogatoire et la mise en examen supplétive de SYSTRA

– l’interrogatoire et la mise en examen supplétive de SNCF (venant aux droits de l’ex-EPIC SNCF Mobilités).

Début janvier 2021, une note et des documents ont été remis au juge d’instruction par SNCF pour faire suite audit interrogatoire.

Le 15 janvier 2021 a été transmis par le juge d’instruction l’avis de fin d’information ouvrant un délai de 3 mois à SNCF et aux autres parties pour déposer des observations.

Depuis l’accident, les entités impliquées – dont SNCF Mobilités, devenue SNCF SA au 1^{er} janvier 2020 – ont souhaité mettre en place un dispositif d’indemnisation permettant à l’ensemble des victimes de cet accident collectif, quel que soit le régime dont elles relèvent (accident du travail ou droit commun), d’obtenir une indemnisation. Ce dispositif a été confié à SNCF, chargée de mettre en œuvre « pour le compte de qui il appartiendra ». D’un point de vue comptable, les responsabilités n’étant pas encore établies, aucune charge à payer liée aux indemnisations n’a été constatée dans les comptes.

31. FILIALES ET PARTICIPATIONS

En millions d’euros

N°SIREN	Sociétés	Capital Social	Capitaux propres avant répartition des résultats		Valeur comptable des titres détenus		Prêts et créances consenties par SNCF et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires	Bénéfice net (+) ou perte (-) du dernier exercice écoulé	Dividendes encaissés au titre de l'exercice 2019
			%		Brute	Nette					
I. Titres consolidés											
412 280 737	SNCF RESEAU	1 718	32 140	100%	8 192	7 063	658		5 749	-907	
519 037 584	SNCF VOYAGEURS	158	17 179	100%	6 980	6 980	2622		12 566	-1 370	
572 150 977	SNCF PARTICIPATIONS	385	3 232	100%	1 992	1 992	114		1	86	22
552 001 406	ICF	542	734	100%	658	658			1	15	1
387 949 530	SYSTRA SA	33	192	43%	190	168			651	1	
518 697 685	FRET SNCF	58	80	100%	262	262			693	-181	
Ste suisse	EUROFIMA	479*	1 548	23%	24	24			0	24	2
421 263 716	SNCF CONSEIL	1	3	100%	15	15			16	2	2
415 238 179	SNCF INTERNATIONAL	31	7	100%	6	6			4	0	1
519 037 089	SNCF DEVELOPPEMENT	5	4	100%	5	4			1	0	
528 937 949	AIREFSOL	0	2	33%	0	0			0	0	0
519 037 451	574 INVEST	0	0	100%	0	0	1		0	0	1
II. Titres non consolidés											
Set marocaine	INSTITUT DE FORMATION	0		50%	0	0					
542 074 539	SNCF HABITAT	NC		100%	0	0					
582 059 796	SEMPARISEINE	NC		0%	0	0					0
382 149 987	TELEFACT	NC		0%	0	0					0
572 154 128	LA MAISON DES MINES	NC		2%	0	0					
Association	STE CF SOUS MARIN	NC		50%	0	0					
850 619 248	SNCF D1	0		100%	0	0			0	0	
850 356 742	SNCF D2	0		100%	0	0			0	0	
850 732 454	SNCF D3	0		100%	0	0			0	0	
850 685 397	SNCF D4	0		100%	0	0			0	0	
850 619 362	SNCF D5	0		100%	0	0			0	0	
TOTAL GENERAL					18 324	17 171	3 395	-	19 682	- 2 330	29

(*) Part de capital social appelé

32. PARTIES LIÉES

En Millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Bilan actif		
Titre de participation	17 171	3 726
Créances rattachées à des participa	3 154	1 909
Créances clients et comptes rattach	55	205
Compte courant actif	5	0
Autres créances	0	41
Total Actif	20 386	5 881
Bilan passif		
Dettes financières	214	0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	47	344
Compte courant passif	191	236
Autres dettes	-2	50
Total Passif	450	630
Résultat financier		
Charges financières	-23	-3
Produits financiers	0	68
Produits des participations	0	611
Total Résultat financier net	-23	676

La SA SNCF, en tant que société anonyme dont le capital est intégralement détenu par l'État Français (via l'Agence des Participations de l'État), est liée avec la totalité des entreprises et entités contrôlées par l'État français.

Considérant que l'objectif est d'alerter le lecteur des états financiers sur les conditions des transactions non courantes conclues entre SNCF et des tiers avec qui elle entretient des liens privilégiés, l'Entreprise a exclu de l'information donnée sur les parties liées l'ensemble des transactions conclues à des conditions de marché.

L'entreprise n'a pas identifié de transactions avec des parties liées non conclues à des conditions normales de marché, nonobstant la dotation à la Fondation SNCF et des subventions (cf. ci-dessous).

Il est précisé que sont considérées comme conclues à des conditions normales toutes conventions ou transactions passées par l'entreprise avec l'État ou une de ses émanations et notamment ses établissements publics, les collectivités territoriales ainsi que leurs établissements, dès lors que ces conventions ou transactions concourent à la réalisation des missions de SNCF et s'inscrivent soit dans un régime juridique déterminé (par une loi, une ordonnance ou un décret), soit dans un cadre budgétaire ou une Loi de finances de l'État.

32.1 FONDATION SNCF

Ex- EPIC SNCF et ex-EPIC SNCF Mobilités, dont la continuité juridique est la SA SNCF, sont membres Fondateurs de la Fondation SNCF, pour le quinquennat 2016 à 2020. En 2020, SNCF a versé 3 M€ à la Fondation SNCF.

32.2 SUBVENTIONS

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Actif		
Subvention d'investissement à recevoir	0	236
Autres créances	0	-9
Total Actif	0	227
Passif		
Subv. d'invest. brutes - installations fixes (a)	-5	-4 082
Subv. d'invest. brutes - matériel roulant	0	-16 139
Subv. d'invest. inscrites au CR - installations fixes (a)	3	1 671
Subv. d'invest. inscrites au CR - matériel roulant	0	6 614
Dettes sociales (b)	4	0
Total passif	2	-11 936
Résultat		
Autres charges externes (c)	-4	0
Charges sociales (c)	-1	0
Total résultat	-6	0

La variation est liée à la réforme ferroviaire mise en œuvre au 1^{er} janvier 2020.

Le solde correspond principalement à :

- Des subventions d'investissement de la part d'entité étatique, de syndicats de transports et d'autres entreprises du groupe. Les subventions ont été versées pour la réalisation de projets d'investissement, notamment pour les installations informatiques de la sûreté ferroviaire et du matériel et des logiciels de télésurveillance et sur les ensembles immobiliers des installations sociales transférées.
- Des subventions aux comités d'entreprises régionaux et au comité central d'entreprise
- SNCF a comptabilisé en subvention d'exploitation :
 - La refacturation des engagements d'avantage court ou long terme et des avantages postérieur à l'emploi payé par SNCF SA (notamment congés, CET, CPA) aux autres SA du groupe à la suite du mouvement des personnels pour -5 M€
 - Les subventions reçues pour -2 M€, qui ont été accordées notamment :
 - par des entreprises, des entités étatiques ou européenne pour réaliser des projets de recherche pour -1 M€,
 - par l'État pour soutenir le recours à l'alternance pour -1 M€

33. TRANSACTIONS RÉALISÉES AVEC D'AUTRES ENTREPRISES PUBLIQUES

Les transactions avec d'autres entreprises publiques (EDF, Orange, La Poste, ...) sont réalisées à des conditions de marché.

34. GARANTIES EUROFIMA

EUROFIMA est une société de droit suisse de financement de matériel ferroviaire.

Au 31 décembre 2020, le capital social d'EUROFIMA n'a pas été intégralement appelé. La quote-part de SNCF SA restant à appeler s'élève à 435 M€, correspondant à :

- la part du capital non libéré pour 281 M€ en valeur historique (conversion à la date historique avec le franc suisse)
- actualisé de 154 M€ au titre de l'écart de change entre l'euro et le franc suisse au 31 décembre 2020.

Les écarts de changes font l'objet d'une provision à hauteur de l'intégralité du risque, soit 154 M€.

Par ailleurs, les actionnaires d'EUROFIMA sont solidairement responsables des engagements pris au titre des contrats de financement octroyés par EUROFIMA à ces derniers, chacun au prorata de sa participation et au montant maximum de cette participation, dans la limite

des modifications des statuts intervenues en 2018 et plus particulièrement les modifications de l'article 26. Cette garantie ne peut être appelée qu'après avoir constaté le défaut de paiement d'un emprunteur et de l'État associé, émetteur de la garantie et où la réserve de garantie d'EUROFIMA (683 M€) n'est pas suffisante pour couvrir la perte résultant d'un défaut de paiement. Pour SNCF SA, le montant maximal de cet engagement s'élève à 544 M€ (541 M€ au 31 décembre 2019). L'État garantit l'ensemble des obligations de SNCF SA envers EUROFIMA (la part du capital social restant à libérer, la bonne exécution des contrats de financement octroyés par EUROFIMA à SNCF SA). Au 31 décembre 2020, la part des prêts octroyés à des membres ressortissants de pays dont la dette souveraine est classée « non-investment grade » (i.e. dont la notation décernée par les agences de notation est inférieure à BBB-/Baa3) est de 161 M€ contre 173 M€ au 31 décembre 2019. Ces prêts figurent parmi les actifs non courants dans l'état de situation financière d'EUROFIMA.

07 –

RAPPORT DES
COMMISSAIRES AUX
COMPTES SUR LES
COMPTES ANNUELS

PricewaterhouseCoopers Audit

63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

Commissaire aux Comptes
Membre de la compagnie
régionale de Versailles et du Centre

Ernst & Young Audit

Tour First TSA 14444
92037 Paris-La Défense cedex
S.A.S. à capital variable
344 366 315 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux Comptes
Membre de la compagnie
régionale de Versailles et du Centre

**Rapport des commissaires aux comptes
sur les comptes annuels**

(Exercice clos le 31 décembre 2020)

A l'assemblée générale

Société Nationale SNCF

2 Place aux Etoiles
93210 Saint Denis

Opinion avec réserve

En exécution de la mission qui nous a été confiée par le Ministre de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la Société Nationale SNCF relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Sous la réserve décrite dans la partie « Fondement de l'opinion avec réserve », nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit, des comptes et des risques.

Fondement de l'opinion avec réserve

Motivation de la réserve

Comme mentionné dans les notes 9.3 et 31 de l'annexe aux comptes annuels, suite à la mise en œuvre de la réforme ferroviaire au 1er janvier 2020, les immobilisations financières présentées au bilan de la société intègrent désormais les titres de SNCF Réseau. La valeur nette comptable de ces titres s'élève à 7,1 milliards d'euros au 31 décembre 2020. La note 9.4 de l'annexe aux comptes annuels précise que la valorisation de ces titres repose sur le montant des capitaux propres consolidés du sous-groupe SNCF Réseau au 31 décembre 2020. Sur cette base, les titres de SNCF Réseau ont été dépréciés pour un montant de 1,1 milliards d'euros sur l'exercice 2020, comme indiqué dans les notes 9.4 et 26 de l'annexe aux comptes annuels.

Les comptes consolidés du sous-groupe SNCF Réseau arrêtés au 31 décembre 2020 intègrent des actifs corporels et incorporels relatifs à l'UGT Infrastructure et des impôts différés actifs pour des valeurs nettes comptables de 32,9 et 2,8 milliards d'euros respectivement. Des aléas et incertitudes majeurs, accentués par le contexte sanitaire actuel, pèsent sur les prévisions de résultats et les projections de flux de trésorerie retenus pour l'évaluation des actifs corporels et incorporels de l'UGT Infrastructure ainsi que des impôts différés actifs figurant au bilan du sous-groupe SNCF Réseau au 31 décembre 2020. En conséquence, le montant des dépréciations afférentes pourrait être sous-évalué, réduisant d'autant le montant de l'actif net du sous-groupe SNCF Réseau au 31 décembre 2020 sur lequel repose la valorisation des titres de participation.

Pour ces raisons, nous ne sommes pas en mesure d'apprécier le caractère probant des éléments retenus par la société pour apprécier la valeur d'inventaire des titres de SNCF Réseau au 31 décembre 2020.

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, outre le point décrit dans la partie « Fondement de l'opinion avec réserve », nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Evaluation des titres de participation hors titres de participation de SNCF Réseau

Notes 7.3, 9.3, 9.4, 26 et 31 de l'annexe aux comptes annuels

Risque identifié

Suite à la mise en œuvre de la réforme ferroviaire en 2020, la Société Nationale SNCF, en tant qu'entité mère du groupe SNCF, détient des titres de participation dont notamment ceux relatifs aux sociétés SNCF Voyageurs, FRET SNCF et SNCF Participations.

Au 31 décembre 2020, les titres de participation hors titres de participation de SNCF Réseau figurent au bilan de la société pour un montant net de 10,1 milliards d'euros.

Ils sont comptabilisés au coût historique d'acquisition. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nette comptable.

Comme indiqué dans la note 7.3 de l'annexe aux comptes annuels, la valeur d'inventaire est estimée par la Direction en fonction notamment de la quote-part de situation nette détenue ou d'un ensemble de données dont des éléments actuels tels que la valeur réelle des actifs sous-jacents ou des éléments futurs correspondants aux perspectives de rentabilité.

L'estimation de la valeur d'inventaire des titres requiert l'exercice du jugement de la Direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées.

Compte tenu du caractère significatif de ces actifs, du degré d'incertitude entourant les hypothèses économiques et financières retenues, ainsi que de la sensibilité élevée de la valeur d'inventaire à ces dernières, l'estimation par la Direction de la valeur d'inventaire des titres de participation constitue un point clé de l'audit.

Notre approche d'audit

Nous avons examiné les hypothèses retenues par la direction pour évaluer les titres de participation notamment en :

- examinant la méthodologie et le processus d'estimation de la valeur d'inventaire, et en appréciant le cas échéant les paramètres d'évaluation retenus (taux d'actualisation et taux de croissance à long terme) avec l'aide de nos spécialistes en évaluation ;
- comparant les données comptables de situation nette des participations détenues avec la valeur des titres de participation lorsque cela est pertinent
- appréciant les projections de flux de trésorerie, notamment les taux de croissance de chiffre d'affaires et les taux de marge opérationnelle, eu égard à notre connaissance des secteurs d'activité testés, du contexte stratégique, économique et financier dans lequel les filiales opèrent, et en les rapprochant des performances passées et des données de marché, lorsque celles-ci sont disponibles ;
- effectuant des analyses de sensibilité des hypothèses clés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

A l'exception de l'incidence éventuelle du point décrit dans la partie « Fondement de l'opinion avec réserve », nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4 et L.22-10-10 du code de commerce.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la Société Nationale SNCF par le Ministre de

l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi en date du 21 avril 2008 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit, et par le Ministre de l'Economie, du Redressement Productif et du Numérique en date du 18 avril 2014 pour le cabinet Ernst & Young Audit.

Au 31 décembre 2020, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la 13^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet Ernst & Young Audit dans la 7^{ème} année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit, des comptes et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime

suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit, des comptes et des risques

Nous remettons au Comité d'audit, des comptes et des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, des comptes et des risques figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit, des comptes et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 26 février 2021

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

ERNST & YOUNG Audit

François Guillon

Philippe Vogt

Valérie Desclève

Nicolas Pfeuty

