

**EXERCICE 2010**

***RAPPORT DE GESTION***  
***ANNUEL***

**GROUPE SNCF**



# Sommaire

|  |    |
|--|----|
| Le groupe SNCF en 2010.....  | 2  |
| 1. Événements majeurs de l'exercice.....   | 2  |
| 2. Chiffres clés.....  | 4  |
| Résultats et situation financière du Groupe.....   | 5  |
| 1. Commentaire général sur les résultats du Groupe.....  | 5  |
| 2. Activités et résultats des branches.....  | 10 |
| 3. Investissements et endettement net.....   | 25 |
| 4. Etat de situation financière consolidé et ratios.....                                       | 27 |
| 5. Relations financières avec l'Etat, Réseau Ferré de France et les collectivités locales..... | 29 |
| 6. Volet social.....   | 31 |
| 7. Enjeux et perspectives 2011.....  | 32 |
| Gouvernement d'entreprise.....   | 34 |
| 1. Le conseil d'administration.....  | 34 |
| 2. L'équipe dirigeante.....  | 35 |

## Le groupe SNCF en 2010

### 1. Événements majeurs de l'exercice

---

#### 1.1. *Création de la branche Gares & Connexions*

En 2009, la gestion des gares était assurée par les branches SNCF Proximités et SNCF Voyages. La branche Gares et Connexions, gestionnaire de gares dédié au développement et à l'exploitation de toutes les gares et à l'accueil non discriminatoire de tous les opérateurs, a été créée au 1er janvier 2010. A cette occasion elle a pris en gestion l'ensemble des gares de voyageurs de la SNCF. La branche a également reçu les activités de la Direction de l'architecture de l'aménagement des bâtiments auparavant rattachées à la branche SNCF Infra ainsi que les conventions de gestion des quais et grandes halles voyageurs de RFF. Les prestations spécifiques aux transporteurs sont, quant à elles, restées dans les deux branches SNCF Proximités et SNCF Voyages.

#### 1.2. *Prise de contrôle à 100% de Ermewa*

La branche SNCF Geodis a annoncé fin juin 2009 avoir affermi sa position au sein du capital du loueur de wagons et de conteneurs Ermewa. La prise de contrôle à 100% du groupe Ermewa anciennement détenu à 49,6% marque la volonté de la branche de renforcer son positionnement sur le métier des gestionnaires d'actifs en proposant directement aux chargeurs des offres variées. Cette opération a été finalisée le 2 février 2010 après obtention de l'autorisation de la Commission européenne. Cette autorisation est assortie de l'engagement pris par SNCF de céder la participation dans TMF (commissionnaire de transport de produits céréaliers) ainsi que le parc de wagons céréaliers détenus précédemment par Ermewa. L'ensemble du groupe Ermewa est passé d'une intégration proportionnelle en 2009 et janvier 2010 à une intégration globale dans les comptes consolidés depuis le 2 février 2010. Les actifs et passifs de l'activité TMF et le parc de wagons céréaliers ont été cédés par Ermewa le 12 juillet 2010. Les impacts du regroupement sont décrits dans l'annexe aux comptes consolidés (*note 3.1*).

### **1.3. Opération de rapprochement entre Keolis et EFFIA et prise de contrôle de Keolis par le Groupe**

En mars 2009, Keolis, entreprise associée du Groupe, a initié une opération de rapprochement avec EFFIA, filiale à 100% de SNCF. L'ambition de Keolis est de s'appuyer sur les compétences d'EFFIA pour déployer de nouveaux services de mobilité (auto partage, voitures électriques, vélos et autres modes doux) et favoriser une meilleure interaction entre les différents modes de transports. SNCF a apporté les titres EFFIA (hors EFFIA Services) à Groupe Keolis SAS, le holding de contrôle de Keolis. SNCF détient à l'issue de l'opération 56,7% du capital de Groupe Keolis SAS.

Cette opération a été finalisée le 4 février 2010 après obtention de l'autorisation de la Commission européenne. La prise en compte de droits de vote potentiels immédiatement exerçables par le groupe SNCF dès la date de réalisation de l'opération permet au Groupe, par application de la norme IAS 27 révisée, de consolider le groupe Keolis par intégration globale à partir du 4 février 2010, contre une comptabilisation par mise en équivalence auparavant. Les impacts du regroupement sont décrits dans l'annexe aux comptes consolidés (*note 3.2*).

### **1.4. Création et prise de contrôle conjoint de Eurostar International Limited**

Le 31 juillet 2009, SNCF, LCR et SNCB ont signé un protocole d'accord sur la base duquel les trois partenaires s'accordent à créer une entité autonome, Eurostar International Limited (EIL), gérée par un management unique sous le contrôle de ses actionnaires. La création effective d'EIL, entité de droit britannique, est intervenue le 1er septembre 2010 après réalisation des apports, par chaque partie, d'actifs nécessaires à l'activité d'EIL, en nature et/ou en numéraire, en échange d'une participation au capital de la société.

La valorisation des apports de chaque partenaire a été réalisée sur la base de plans d'affaires protocolaires par entité, préparés par le management d'Eurostar, et intégrant la création de valeur additionnelle, pour chaque entité, liée aux synergies de coûts et de revenus envisagées par le management. EIL est ainsi détenue par SNCF à hauteur de 55%, par LCR à hauteur de 40% et par SNCB à hauteur de 5%.

Les modalités de gouvernance conduisant à consolider Eurostar par intégration proportionnelle sont décrites dans l'annexe aux comptes consolidés (*note 1.2*).

Les effets de cette opération de prise de contrôle conjoint sur les comptes consolidés sont détaillés dans l'annexe aux comptes consolidés (*note 3.3*).

### **1.5. Convention des trains d'équilibre du territoire**

Le 13 décembre 2010, l'Etat et la SNCF ont signé une convention sur les trains d'équilibre du territoire (TET). La convention couvre les trains Intercités, Teoz et Luneau, à l'exception des trains spéciaux et des auto-trains. L'Etat devient Autorité Organisatrice de transport pour ces trains en définissant précisément les obligations de service public qu'il appartiendra à la SNCF de remplir. La convention qui entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2011 prévoit, notamment, une contribution annuelle de l'Etat à hauteur de 210 millions d'euros. Cette contribution est financée par la mise en place d'une taxe sur les péages d'autoroutes, de la contribution de solidarité territoriale (CST) supportée par les entreprises ferroviaire de transport de voyageurs et de la Taxe sur le Résultat des Entreprises Ferroviaires (TREF). Les modalités contractuelles de cette nouvelle convention permettent une reprise dans les comptes consolidés 2010 des pertes de valeur sur les unités génératrices de trésorerie concernées.

Les modalités de calcul des tests et les impacts sont décrits dans l'annexe aux comptes consolidés (*notes 8 et 28*).

### 1.6. Classement de SeaFrance en activités détenues en vue de la vente

Fin septembre 2010, SNCF Participations, filiale du Groupe a annoncé son intention de vendre sa filiale SeaFrance spécialisée sur le trafic maritime entre la France et le Royaume-Uni. A la date d'arrêté des comptes, SNCF n'a pas reçu d'offre ferme et engageante recevable d'un repreneur. L'autorisation de Bruxelles portant sur une aide de 50 millions d'euros à SeaFrance prenant fin le 18 février 2011, et SeaFrance se trouvant dans l'incapacité de rembourser cette somme à cette date, SNCF a initié un processus visant à donner à SeaFrance les moyens financiers de poursuivre son activité. Parallèlement à cette procédure, la recherche d'un repreneur se poursuit. Il convient de noter par ailleurs que SeaFrance est sous la protection du Tribunal de commerce via la procédure collective dont elle fait l'objet depuis le 28 avril 2010, la période d'observation devant prendre fin le 28 avril 2011.

Les éléments financiers de cette filiale ont été reclassés sur la ligne « Résultat net d'impôt des activités abandonnées » au compte de résultat et sur les lignes « Actifs détenus en vue d'être cédés » et « Passifs relatifs aux actifs détenus en vue d'être cédés » dans l'état de situation financière de l'exercice 2010. Ils sont détaillés dans l'annexe aux comptes consolidés (note 23).

## 2. Chiffres clés

| (En millions d'euros)             | Année 2010 | Année 2009 |
|-----------------------------------|------------|------------|
| Chiffre d'affaires                | 30 466     | 24 882     |
| Marge opérationnelle              | 2 163      | 1 688      |
| Résultat opérationnel courant     | 531        | 145        |
| Résultat financier                | -358       | -303       |
| Résultat net - part du groupe     | 697        | -980       |
| Capacité d'autofinancement        | 1 431      | 1 499      |
| Investissements sur fonds propres | 2 127      | 2 211      |
| ROCE (*)                          | 3,6%       | 0,9%       |
| Effectifs                         | 240 978    | 200 097    |

(\*) ROCE ou return on capital employed = résultat opérationnel courant sur capitaux employés moyens.

Les capitaux entrant dans ce calcul sont la somme algébrique des capitaux propres y compris les participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires), et de l'endettement net. La moyenne avec les capitaux employés de l'année précédente forme les capitaux employés moyens.

| (En millions d'euros) | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|-----------------------|------------|------------|
| Endettement net       | 8 499      | 7 172      |

# Résultats et situation financière du Groupe

## 1. Commentaire général sur les résultats du Groupe

| <i>(En millions d'euros)</i>   | Année 2010    | Année 2009    | Variation<br>2010 vs 2009 |                |
|--|---------------|---------------|---------------------------|----------------|
| <b>Chiffre d'affaires total</b>  | <b>30 466</b> | <b>24 882</b> | <b>5 585</b>              | <b>22,4%</b>   |
| Péages   | -3 679        | -3 190        | - 489                     | 15,3%          |
| Achats et charges externes   | -11 546       | -8 798        | - 2 747                   | 31,2%          |
| Impôts et taxes  | -1 072        | -930          | - 142                     | 15,2%          |
| Charges de personnel   | -12 154       | -10 415       | - 1 740                   | 16,7%          |
| Autres produits et charges   | 147           | 139           | 8                         | 5,8%           |
| <b>Marge opérationnelle</b>  | <b>2 163</b>  | <b>1 688</b>  | <b>475</b>                | <b>28,1%</b>   |
| Dotations aux amortissements   | -1 534        | -1 344        | - 191                     | 14,2%          |
| Variation nette des provisions   | -97           | -200          | 102                       | -51,2%         |
| <b>Résultat opérationnel courant</b>   | <b>531</b>    | <b>145</b>    | <b>386</b>                | <b>267,1%</b>  |
| Résultat de cession d'actifs   | 268           | 432           | - 164                     | -37,9%         |
| Effets positifs des opérations de périmètre  | 586           | -             | 586                       | n/a            |
| Pertes de valeur   | 23            | -1 037        | 1 060                     | -102,2%        |
| <b>Résultat opérationnel</b>   | <b>1 409</b>  | <b>-460</b>   | <b>1 869</b>              | <b>-406,3%</b> |
| Coût financier des avantages au personnel  | -53           | -77           | 24                        | -31,1%         |
| Coût de l'endettement financier net  | -305          | -226          | - 79                      | 35,2%          |
| <b>Résultat financier</b>  | <b>-358</b>   | <b>-303</b>   | <b>- 55</b>               | <b>18,3%</b>   |
| <b>Résultat avant impôt</b>  | <b>1 051</b>  | <b>-763</b>   | <b>1 814</b>              | <b>-237,7%</b> |
| Impôt sur les sociétés   | -95           | -205          | 110                       | -53,8%         |
| Quote-part de résultat dans les entreprises associées  | 6             | 14            | - 8                       | -57,8%         |
| <b>Résultat net des activités ordinaires</b>   | <b>962</b>    | <b>-954</b>   | <b>1 916</b>              | <b>-200,8%</b> |
| Résultat net d'impôt des activités abandonnées   | -240          | -17           | - 223                     | 1284,4%        |
| Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) | -25           | -8            | - 17                      | 211,1%         |
| <b>Résultat net - Part du groupe</b>   | <b>697</b>    | <b>-980</b>   | <b>1 677</b>              | <b>-171,1%</b> |
| <i>Marge opérationnelle / chiffre d'affaires</i>   | <i>7,1%</i>   | <i>6,8%</i>   |                           |                |
| <i>Résultat opérationnel courant / chiffre d'affaires</i>                                      | <i>1,7%</i>   | <i>0,6%</i>   |                           |                |
| <i>ROCE = résultat opérationnel courant / capitaux employés moyens (1)</i>                     | <i>3,6%</i>   | <i>0,9%</i>   |                           |                |

(1) Voir définition du ROCE donnée dans les Chiffres clés.

## 1.1. Comparabilité des comptes

La comparabilité des résultats 2010 avec ceux de 2009 est affectée par les variations de périmètre et de taux de change suivantes :

|  |  | Impact sur le<br>chiffre<br>d'affaires |
|--|--|--|
| <b>Branche<br/>SNCF Infra</b>                                  | Acquisition Afacor                                   | 1                                      |
| <b>Branche<br/>SNCF Proximités</b>                             | Prise de contrôle de Keolis                          | 3 689                                  |
| <b>Branche<br/>SNCF Voyages</b>                                | Création d'Eurostar International Limited            | -20                                    |
|  | Acquisition Findworks Technologies                   | 1                                      |
|  | Variation des taux de change                         | 13                                     |
| <b>Branche<br/>SNCF Geodis</b>                                 | <b>Variations de périmètre 2010</b>                  |  |
|  | Prise de contrôle de Ermewa                          | 105                                    |
|  | Acquisition Ciblex                                   | 96                                     |
|  | Acquisition Werner Egerland                          | 59                                     |
|  | Acquisition BSL S.p.a                                | 44                                     |
|  | Acquisition Geodis Logistics Beverage                | 20                                     |
|  | <b>Effet report des variations de périmètre 2009</b> |  |
|  | Acquisition Captrain                                 | 161                                    |
|  | Acquisition IBM Global Logistics                     | 141                                    |
|  | Acquisition Giraud                                   | 127                                    |
|  | Acquisition Cool Jet                                 | 71                                     |
| Prise de contrôle de Novatrans                                 | 10   |  |
| <b>Autres variations de périmètre du groupe Geodis</b>         |  |  |
|  | Variation des taux de change                         | 169                                    |
| <b>Fonctions communes<br/>et participations</b>                | Reclassement de Seafrance en activité abandonnée     | -151                                   |
| <b>Impact des variations de périmètre et de taux de change</b> |  | <b>4 560</b>                           |

## 1.2. Résultats 2010

### a) Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 30 466 M€ à fin 2010, soit une augmentation de 5 585 M€ (+22,4%) par rapport à 2009.

Cette hausse se décompose en :

- un effet périmètre pour +4 378 M€ (voir 1.1),
- un effet change pour +182 M€ (voir 1.1),
- une variation organique pour le Groupe de +1 025 M€ (+4,1%) ; celle des branches est la suivante :
  - SNCF Infra +49 M€, +1,0% hors effet création de la branche Gares & Connexions
  - SNCF Proximités +149 M€, +2,3% hors effet création de la branche Gares & Connexions
  - SNCF Voyages +239 M€, +3,5% hors effet création de la branche Gares & Connexions
  - SNCF Geodis +486 M€, +6,6%

## b) Marge opérationnelle

À 2 163 M€ en 2010, la marge opérationnelle s'améliore de 475 M€, soit de 28%, et le taux de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires passe de 6,8% à 7,1% entre 2009 et 2010.

| (En millions d'euros)                                  | Année 2010 | Année 2009 | Variation<br>2010 vs 2009 |       | Variation<br>2010 vs 2009<br>à périmètre et change<br>constants |       |
|--|------------|------------|---------------------------|-------|---|-------|
|  |            |            |                           |       |   |       |
| Chiffre d'affaires (CA)                                | 30 466     | 24 882     | 5 585                     | 22,4% | 1 024   | 4,1%  |
| Charges de personnel                                   | - 12 154   | - 10 415   | - 1 740                   | 16,7% | 191   | -1,8% |
| Achats et charges externes<br>(hors péages et énergie) | - 10 366   | - 7 984    | - 2 381                   | 29,8% | - 689   | 8,6%  |
| Péages   | - 3 679    | - 3 190    | - 489                     | 15,3% | - 174   | 5,5%  |
| Energie  | - 1 180    | - 814      | - 366                     | 45,0% | - 59  | 7,3%  |
| Impôts et taxes  | - 1 072    | - 930      | - 142                     | 15,2% | - 75  | 8,0%  |
| Autres produits et charges                             | 147        | 139        | 8                         | 5,8%  | - 2   | -1,5% |
| Marge opérationnelle (MOP)                             | 2 163      | 1 688      | 475                       | 28,1% | 216   | 12,8% |
| Taux MOP / CA  | 7,1%       | 6,8%       |                           |       |   |       |

NB : les analyses ci-dessous portent sur des variations à périmètre et change constants.

Les **charges de personnel** diminuent de 191 M€, soit -1,8%. Reprise de la première constatation dans les comptes 2009 des provisions liées à la cessation progressive d'activité (CPA) et au compte épargne-temps (CET) pour 332 M€, l'évolution des charges de personnel ressort à +1,4% (+141 M€).

Cette évolution s'explique par un effet volume (baisse de l'effectif de 2,1% - voir point 6.1 du volet social) compensé par un effet prix (hausse des frais de personnel moyens par salarié de 3,6%).

Les **achats et charges externes (hors péages et énergie) et autres produits et charges** augmentent de 692 M€ (+8,8%). La reprise d'activité constatée sur la branche SNCF Geodis se traduit par un recours plus important à la sous-traitance (+546 M€) en particulier sur la division de commission de transport aérien et maritime.

A noter que ce poste avait été impacté en 2009 par un produit non récurrent de 106 M€.

La hausse des **péages** de 5,5% (+174 M€) résulte principalement d'un effet prix défavorable pour 227 M€ et d'un effet volume favorable pour 28 M€. Les péages TGV sont en hausse de 12% (+140 M€).

On constate par ailleurs une hausse de 11 M€ des péages hors RFF (Eurotunnel et routiers).

Les dépenses en **énergie** augmentent de 59 M€ (+7,3%) ; cette évolution est due essentiellement à la hausse des prix de l'énergie électrique, de l'énergie de traction thermique et des carburants.

L'augmentation des **impôts et taxes** s'établit à 75 M€, dont 100 M€ au titre de la Contribution de Solidarité Territoriale (CST) et 25 M€ de contribution pour la participation de l'employeur à l'effort de construction (PEEC) ; en revanche le passage de la taxe professionnelle à la contribution économique territoriale représente une baisse de 50 M€.

### **c) Résultat opérationnel courant**

Le résultat opérationnel courant atteint 531 M€, en hausse de 386 M€ par rapport à 2009.

Le taux de transformation du chiffre d'affaires en résultat opérationnel courant passe de 0,6% en 2009 à 1,7% en 2010.

L'augmentation des dotations nettes aux amortissements (+191 M€) est due pour 193 M€ à l'effet périmètre.

La variation nette des provisions est une dotation de 97 M€ à fin décembre 2010, en baisse de 102 M€ par rapport à décembre 2009.

Les dotations nettes aux provisions 2010 concernent principalement des provisions pour litiges et risques contractuels (-50 M€), pour risques sociaux (-38 M€), pour restructuration (-11 M€) et des reprises nettes de provisions sur les créances d'exploitation (+27 M€).

### **d) Résultat opérationnel**

Le résultat opérationnel est en progression de 1 869 M€ et s'établit à +1 409 M€.

Le résultat 2010 de cession d'actifs de 268 M€ est notamment lié :

- pour 122 M€ à des cessions immobilières, principalement à Lyon et Paris.
- pour 80 M€ à la cession à RTE des lignes à haute tension.

Les effets positifs des opérations de périmètre découlent de la création d'Eurostar International Limited (+273 M€ dont 216 M€ de plus-value et 57 M€ d'écart d'acquisition négatif) et des prises de contrôle de Keolis (167 M€), Ermewa (145 M€) et Werner Egerland (1 M€)

Les pertes de valeur s'élèvent à +23 M€ (en baisse de 1 060 M€ par rapport à 2009) ; elles concernent principalement :

- une reprise des pertes de valeur constatées sur les trains d'équilibre du territoire (+393 M€) ;
- une dépréciation complémentaire du matériel roulant de l'activité de Fret SNCF (-157 M€) essentiellement liée au non maintien de l'entité MultiLot/MultiClient en tant qu'UGT ; cette décision engendre une réaffectation comptable des locomotives sur les autres UGT et leur dépréciation ;
- une dépréciation complémentaire des immobilisations des UGT Infrastructure (-79 M€) ;
- une dépréciation des actifs des UGT Transport multimodal et Transporteurs ferroviaires (-75 M€) ;
- une dépréciation des matériels auto-trains, trains spéciaux et Elipsos (-37 M€).

### **e) Résultat financier**

Le résultat financier se dégrade de 55 M€ ; retraité des effets de juste valeur (107 M€), il s'améliore de 52 M€. Cette variation s'explique principalement par les facteurs suivants :

- une amélioration du coût financier des avantages du personnel de 25 M€ du fait de la comptabilisation en 2009 du coût financier de la provision CPA/CET pour 33 M€ ;
- des produits exceptionnels constatés en 2010 suite au règlement de litiges avec RFF pour 20 M€.

### **f) Quote-part de résultat dans les entreprises associées**

La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence est de 6 M€ contre 14 M€ en 2009.

Le résultat 2009 était notamment constitué de la quote-part de résultat dans Keolis intégré globalement au 31 décembre 2010.

En 2010 le résultat correspond principalement à la contribution de Eurofima (8 M€).



### **g) Impôt sur les sociétés**

La baisse de 110 M€ de l'impôt sur les sociétés résulte :

- d'une diminution de 205 M€ de la charge d'impôts différés, le résultat 2009 intégrant une dépréciation des impôts différés actifs de 200 M€ ;
- d'une hausse de la charge d'impôt exigible qui passe de 23 M€ en 2009 à 117 M€ en 2010 dont 75 M€ sont liés à la nouvelle taxe sur le résultat des entreprises ferroviaires (TREF) pour le financement des trains d'équilibre du territoire et 19 M€ résultent de la prise de contrôle de Keolis.

### **h) Résultat net d'impôt des activités abandonnées**

Suite à la décision du Groupe de céder sa filiale SeaFrance, les éléments financiers de cette société ont été reclassés sur la ligne « Résultat net d'impôt des activités abandonnées » (*voir point 1.6 des événements majeurs de l'exercice*).

### **i) Résultat net part du Groupe**

Conséquence de l'ensemble de ces évolutions, le résultat net part du Groupe est bénéficiaire de 697 M€, contre une perte de 980 M€ en 2009, après constatation d'un résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) de 25 M€.

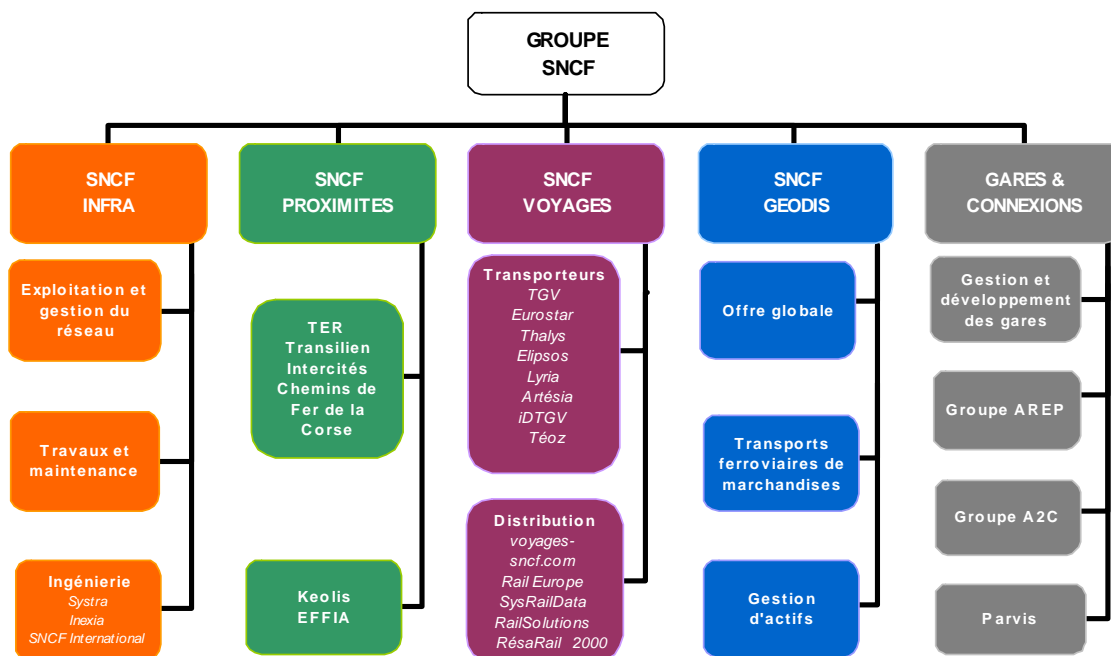
L'amélioration de 1 677 M€ du résultat est imputable à hauteur de 1 448 M€ aux éléments suivants :

- variation des pertes de valeur constatées notamment sur le Fret ferroviaire, les trains d'équilibre du territoire, l'Infrastructure – Maintenance et travaux et SeaFrance (+794 M€) ;
- impact sur le résultat des prises de contrôle de Keolis, Ermewa et Eurostar International Limited (+585 M€) ;
- dotation en 2009 des provisions relatives à l'accord de cessation progressive d'activité (+358 M€) et au compte épargne-temps (+7 M€) ;
- dépréciation en 2009 des impôts différés actif (+200 M€) ;
- plus-value de cession à RTE constatée en 2010 (+80 M€) ;
- produit non récurrent constaté en 2009 (-106 M€) ;
- variation des justes valeurs en résultat financier (-126 M€) ;
- plus-value de cession Batignolles constatée en 2009 (-344 M€).

Le ROCE (calculé sur le résultat opérationnel courant) passe de 0,9% à 3,6%.

## 2. Activités et résultats des branches

L'activité du groupe SNCF est organisée en cinq branches, appuyées par des Fonctions communes : SNCF Infra, SNCF Proximités, SNCF Voyages, SNCF Geodis et Gares & Connexions.



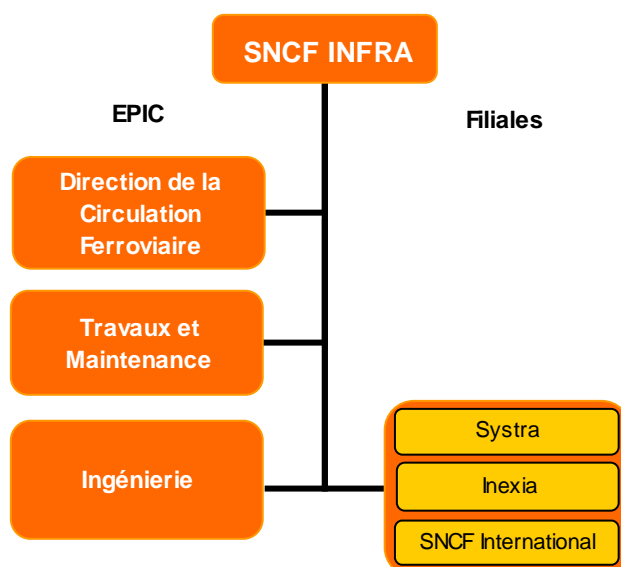
Les contributions au chiffre d'affaires, à la marge opérationnelle, au résultat opérationnel courant et aux investissements sur fonds propres des composantes du Groupe s'établissent comme suit :

| en millions d'euros               | SNCF Infra | SNCF Proximités | SNCF Voyages | SNCF Geodis | Gares & Connexions | Fonctions communes & Participations | Eliminations interbranches | Groupe |
|-----------------------------------|------------|-----------------|--------------|-------------|--------------------|-------------------------------------|----------------------------|--------|
| Chiffre d'affaires                | 5 182      | 10 770          | 7 217        | 8 890       | 1 134              | 5 021                               | -7 748                     | 30 466 |
| Marge opérationnelle              | 136        | 588             | 915          | 104         | 175                | 244                                 |                            | 2 163  |
| Résultat opérationnel courant     | 130        | 156             | 535          | -287        | 76                 | -79                                 |                            | 531    |
| Investissements sur fonds propres | -98        | -379            | -605         | -472        | -128               | -444                                |                            | -2 127 |

Les données financières par branche figurant dans les tableaux des pages suivantes sont présentées aux bornes de chaque branche.

Les données 2009 correspondent à la version publiée des comptes au 31 décembre 2009. Ils ne sont pas retraités de la création de la branche Gares & Connexions au 1<sup>er</sup> janvier 2010.

## 2.1. Branche SNCF Infra



La branche SNCF Infra regroupe les activités :

- de gestionnaire délégué de l'infrastructure pour le compte de Réseau Ferré de France (gestion des circulations et entretien du réseau) ;
- d'Ingénierie (Systra, Inexia et SNCF International).

| <i>en millions d'euros</i>        | <b>Année 2010</b> | <b>Année 2009</b> | <b>Variations</b> |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Chiffre d'affaires                | 5 182             | 5 146             | 36                |
| Marge opérationnelle (MOP)        | 136               | -92               | 228               |
| <i>MOP / CA</i>                   | 2,6%              | -1,8%             |                   |
| Résultat opérationnel courant     | 130               | -134              | 265               |
| Investissements sur fonds propres | -98               | -152              | 54                |

*Hors effet périmètre (+1 M€) et hors effet création de la branche Gares & Connexions au 1<sup>er</sup> janvier 2010 (-14 M€), le chiffre d'affaires de la branche SNCF Infra progresse de 49 M€ (+1,0%).*

### Faits marquants

- La branche SNCF Infra a engagé en 2010 les négociations avec Réseau Ferré de France (RFF) pour le renouvellement de la convention de gestion de l'infrastructure (CGI) dans le cadre d'un nouveau partenariat industriel et commercial. Ces négociations se déroulent en deux temps :
  - une convention transitoire pour 2011 ;
  - une convention pour 2012 et au-delà.
- Par ailleurs la branche a finalisé la signature d'une convention SNCF-Entrepreneur transitoire applicable en 2009 et 2010 ; cette convention permet d'équilibrer financièrement ce segment.

- Les principales évolutions d'organisation de la branche SNCF Infra ont concerné :
  - la création au 1<sup>er</sup> janvier 2010 de la Direction de la Circulation Ferroviaire (DCF) ;
  - la sortie du périmètre de la branche de la Direction de l'architecture et de l'aménagement des bâtiments (DAAB) et de AREP ; ces entités sont désormais rattachées à la branche Gares & Connexions.
- En termes d'activité, l'exercice a été marqué par la réalisation de grands travaux à Bordeaux (suppression du bouchon ferroviaire) et à Lyon et Dijon (commandes centralisées du réseau).
- Le groupement d'entreprises dans lequel figure Inexia a été retenu par RFF pour être le concessionnaire de la ligne à grande vitesse Sud-Europe-Atlantique.
- 2010 a permis de concrétiser l'acquisition d'Afacor, société spécialisée dans l'acquisition foncière, notamment dans le cadre des constructions de lignes à grande vitesse.
- RATP et SNCF ont signé le 28 octobre 2010 un protocole de négociations visant à développer l'ingénierie du transport dans toutes ses composantes autour de leur filiale commune Systra.

## Résultats 2010

### ▪ Chiffre d'affaires

L'évolution du chiffre d'affaires (+36 M€ soit +0,7%) s'explique par :

- la hausse des prestations réalisées en investissements pour RFF (+67 M€) ;
- le développement de l'activité des filiales, principalement Inexia (+28 M€) ;
- l'acquisition de Afacor au 30 septembre 2010 (+1 M€) ;
- une diminution des opérations de gros entretien et autres revenus de respectivement 25 M€ et 24 M€.

A noter que le chiffre d'affaires de l'année 2009 incluait à hauteur de 14 M€ le chiffre d'affaires réalisé par AREP, transféré au 1<sup>er</sup> janvier 2010 à la branche Gares & Connexions.

### ▪ Marge opérationnelle

La marge opérationnelle de la branche SNCF Infra progresse de 228 M€ ; la marge 2009 incluait une dotation aux provisions liées à la cessation progressive d'activité (CPA) pour 114 M€.

L'amélioration de la marge sur les postes récurrents (114 M€) s'explique principalement par :

- la reprise d'une partie de la provision pour pertes à terminaison sur la CGI (53 M€) ;
- la révision de la convention SNCF-Entrepreneur avec RFF (34 M€) ;
- d'autres éléments pour 27 M€ dont notamment la facturation de sinistres anciens.

### ▪ Résultat opérationnel courant

Outre par la hausse de la marge opérationnelle de 228 M€, l'amélioration du résultat opérationnel courant de 265 M€ s'explique par l'évolution des dotations nettes aux provisions (le solde 2010 est une reprise nette de 1 M€ contre une dotation nette de 30 M€ en 2009).

### ▪ Investissements sur fonds propres

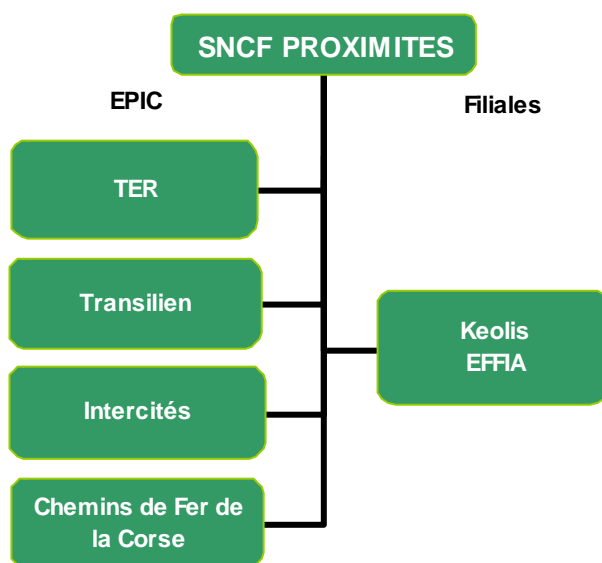
L'essentiel de la baisse des investissements nets est lié à la diminution des acquisitions d'outillage et à la variation du besoin en fonds de roulement du périmètre investissements.

## Perspectives 2011

- La convention transitoire en cours de négociation avec RFF doit permettre un retour à l'équilibre de la CGI en 2011.
- 2011 marquera la mise en œuvre effective du projet de création d'une filiale d'ingénierie de transport avec RATP.
- Le niveau d'activité sera proche de celui de 2010 pour les opérations d'entretien courant ; en matière de travaux sur projets d'investissements, le volume de production 2011 sera en légère baisse par rapport à 2010 en lien avec la baisse des projets de maîtrise d'ouvrage directe (fin des travaux sur la LGV Rhin-Rhône). L'activité Inexia continuera de croître avec le début du projet de construction de la ligne nouvelle Sud-Europe-Atlantique.



## 2.2. Branche SNCF Proximités



La branche SNCF Proximités regroupe toutes les activités de transport de proximité du Groupe : liaisons moyenne distance (Intercités), services conventionnés de transport ferroviaire (TER, Transilien, Chemins de Fer de la Corse et filiales de Keolis), par autocar, tramway ou métro (Keolis) ainsi que les services complémentaires associés au transport de voyageurs.

| <i>en millions d'euros</i>        | Année 2010 | Année 2009 | Variations |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|
| Chiffre d'affaires                | 10 770     | 6 579      | 4 191      |
| Marge opérationnelle (MOP)        | 588        | 302        | 286        |
| <i>MOP / CA</i>                   | 5,5%       | 4,6%       |            |
| Résultat opérationnel courant     | 156        | -25        | 181        |
| Investissements sur fonds propres | -379       | -297       | -82        |

*Hors effet périmètre (+3 694 M€) et hors effet création de la branche Gares & Connexions au 1er janvier 2010 (+348 M€) le chiffre d'affaires de la branche SNCF Proximités progresse de 149 M€ (+2,3%).*

### Faits marquants

- L'exercice 2010 a été marqué par la concrétisation de la prise de contrôle par la branche SNCF Proximités de Keolis par l'apport d'EFFIA (voir point 1.1 des événements majeurs de l'exercice).
- Même s'il est en légère amélioration par rapport à 2009 le contexte économique est resté tendu en 2010, générant une indexation faible des contrats au regard des évolutions des coûts de production.
- Les relations avec les Autorités Organisatrices ont été dominées par des ressources financières en moindre croissance et des augmentations de charges dues à des changements réglementaires et/ou législatifs (réforme des retraites et de la taxe professionnelle, création de l'Autorité de Régulation des Activités Ferroviaires).

- La qualité de service a été affectée :
  - par une conflictualité importante en avril et octobre cassant la dynamique de reprise du trafic.
  - par un début et une fin d'année marqués par des conditions météorologiques exceptionnelles ayant des conséquences importantes sur la régularité.
- Transilien a signé avec le Syndicat des Transports d'Ile-de-France (STIF) un avenant à la convention augmentant l'offre de 1,9 millions de trains-km en 2010.
- Le contrat liant SNCF à la Collectivité Territoriale de Corse pour l'exploitation des Chemins de Fer de la Corse a été prolongé d'un an par avenant.
- Pour l'activité Intercités un contrat de service public sur les trains d'équilibre du territoire (TET) a été signé avec l'Etat en décembre 2010 (*voir point 1.5 des événements majeurs de l'exercice*).
- L'exercice 2010 a été marqué pour Keolis par :
  - le renouvellement des contrats de Lille, Lyon et Lens et des contrats avec le Conseil Général du Nord et la ville de Paris pour le transport des personnes handicapées.
  - le gain d'appels d'offre en France pour un volume de chiffre d'affaires de 18 M€ en année pleine et à l'international aux Pays-Bas (contrats Overijssel et Veluwe), aux États-Unis (contrat VRE Washington) et en Scandinavie.
  - l'amélioration de la rentabilité des contrats au Royaume-Uni (hausse de la fréquentation voyageurs) et la bonne dynamique du contrat de Melbourne.
  - des difficultés persistantes au Canada et les premiers effets des plans de rigueur décidés par les Autorités Organisatrices (réductions d'offre en Belgique notamment).

## Résultats 2010

### ▪ Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires 2010 est en hausse de 4 191 M€ (+63,7%) par rapport à 2009. Cette évolution s'explique notamment par :

- la prise de contrôle de Keolis au 4 février 2010 +3 694 M€,
- la création de la branche Gares & Connexions au 1er janvier 2010 +348 M€,
- la hausse des contributions versées par les Autorités Organisatrices (AO) liée à un effet d'indexation positif et aux développements de l'offre TER et Transilien +149 M€,
- la progression des recettes +58 M€ dont +63 M€ d'effet prix

En revanche le montant des malus et pénalités est en hausse de 35 M€ par rapport à 2009, en lien essentiellement avec les grèves d'avril et d'octobre 2010.

### ▪ Marge opérationnelle

La marge opérationnelle de la branche SNCF Proximités progresse de 286 M€ (+195%) entre 2009 et 2010 ; hors impact de la prise de contrôle de Keolis (+205 M€) la marge croît de 81 M€. Cette évolution résulte :

- de charges non récurrentes constatées en 2009 : dotation aux provisions liées à la cessation progressive d'activité et au compte épargne-temps et dépollution de sites,
- pour TER, de la hausse, en dépit de l'effet des grèves, de la marge sur recettes,
- pour Transilien, de la facturation des frais de mise en service de la nouvelle offre 2010 et d'une maîtrise des charges.

### ▪ Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant de la branche s'améliore de 181 M€ dont :

- 63 M€ d'effet périmètre,
- 81 M€ liés à l'évolution favorable de la marge opérationnelle,
- 39 M€ de diminution des dotations aux amortissements, essentiellement liée aux transferts d'actifs vers la nouvelle branche Gares & Connexions.

- Investissements sur fonds propres

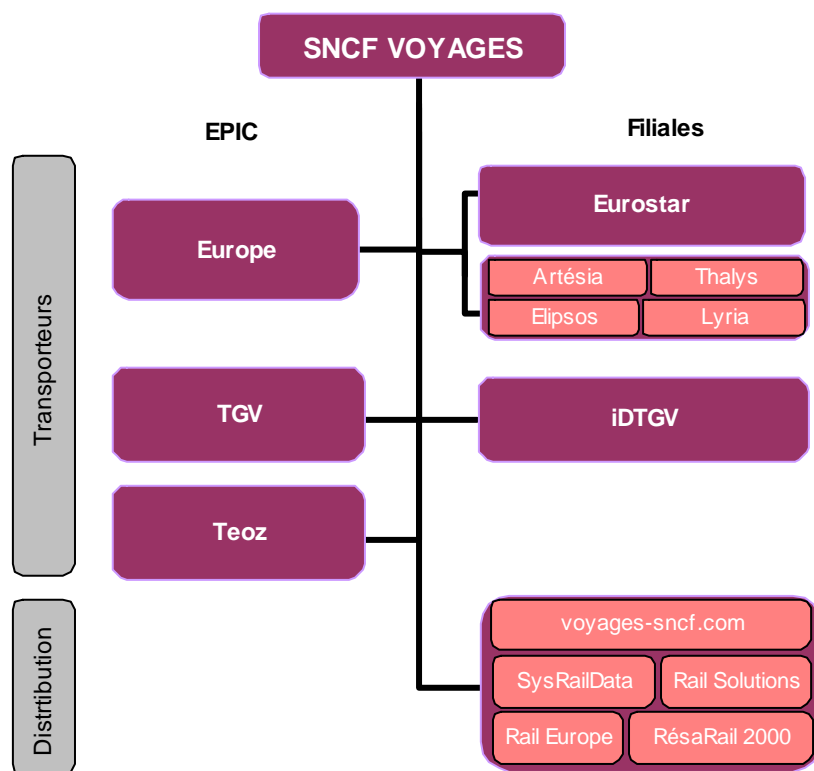
La prise de contrôle de Keolis explique une hausse de 110 M€ des investissements sur fonds propres de la branche.

### **Perspectives 2011**

- Pour Keolis, l'exercice 2011 sera marqué par la mise en œuvre des nouveaux contrats de Lille et de Lyon et par l'amélioration de la rentabilité des contrats urbains. A l'international le développement commercial sera principalement localisé au Royaume-Uni, en Scandinavie et au Benelux.
- Pour TER, la situation financière tendue des Autorités Organisatrices limitera en 2011 les perspectives de développement de l'offre commerciale (hausse des trains-km de 2,7%). 2011 marquera également la préparation de la généralisation du cadencement et du renouvellement de la convention Limousin.
- L'offre Transilien sera stable en 2011 (hausse des trains-km de 0,3%) ; l'activité préparera le renouvellement de la convention STIF pour une mise en œuvre au 1er janvier 2012.
- Pour Intercités, 2011 verra la mise en œuvre de la convention TET (trains d'équilibre du territoire).



## 2.3. Branche SNCF Voyages



L'activité de la branche SNCF Voyages se compose :

- de prestations de transporteur au travers de ses activités TGV, Teoz et Europe (Eurostar, Thalys, Lyria, ...)
- de la fourniture de prestations associées au transport de voyageurs : distribution (avec entre autres voyages-sncf.com) et accompagnement des trains.

| <i>en millions d'euros</i>        | <b>Année 2010</b> | <b>Année 2009</b> | <b>Variations</b> |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Chiffre d'affaires                | 7 217             | 7 375             | -158              |
| Marge opérationnelle (MOP)        | 915               | 1 151             | -236              |
| <i>MOP / CA</i>                   | 12,7%             | 15,6%             |                   |
| Résultat opérationnel courant     | 535               | 707               | -172              |
| Investissements sur fonds propres | -605              | -847              | 242               |

*Hors effets périmètre (-19 M€), change (+13 M€) et hors effet création de la branche Gares & Connexions au 1er janvier 2010 (-392 M€) le chiffre d'affaires de la branche SNCF Voyages progresse de 240 M€ (+3,5%).*

## Faits marquants

- Au 1er septembre, Eurostar passe du statut de consortium à celui d'entreprise ferroviaire à part entière (Eurostar International Limited) détenue à 55% par le groupe SNCF (*voir point 1.4 des événements majeurs de l'exercice*).
- Dans le cadre de l'axe stratégique, « le client au centre », de nouveaux services aux clients ont été lancés en 2010 :
  - entrée en phase de généralisation du e-billet ;
  - généralisation du « TGV Family » ;
  - service « bagages à domicile » ;
  - service « auto-train » : réservation sur Internet et service voiturier ;
  - une nouvelle version du site voyages-sncf.com a été développée en juin.
- Voyages-sncf.com a pris une participation majoritaire dans Findworks Technologies (comparateur de prix Liligo.com).
- Le trafic a été fortement affecté par de nombreux événements conjoncturels : conflits sociaux du printemps et de l'automne, perturbations sur le réseau belge (accident de Hal), perturbations du trafic aérien liées au volcan islandais entraînant un report de la clientèle de l'aérien vers le rail.
- La convention de service public sur les Trains d'Équilibre du Territoire (TET) signée avec l'Etat en décembre 2010 a impacté les comptes de la branche : reprise de la provision pour pertes de valeur du matériel roulant concerné par la convention (214 M€) et comptabilisation d'un nouvel impôt, la contribution de solidarité territoriale d'un montant de 100 M€ (*voir point 1.5 des événements majeurs de l'exercice*).

## Résultats 2010 – hors effet création de la branche Gares & Connexions

### ▪ Chiffre d'affaires

Dans un contexte économique plus favorable qu'en 2009, l'évolution du chiffre d'affaires à périmètre et taux de change constants de 3,5% (+240 M€) est favorisée par le dynamisme des relations internationales (bonne performance commerciale d'Eurostar, mise en service de la ligne à grande vitesse hollandaise pour Thalys, développement de l'offre Lyria) et la bonne tenue du chiffre d'affaires domestique (TGV et iDTGV en croissance de 3,0%), qui compensent l'impact négatif des mouvements sociaux et des travaux sur le réseau.

### ▪ Marge opérationnelle

La marge opérationnelle de la branche Voyages se dégrade de 74 M€.

La nouvelle contribution de solidarité territoriale (100 M€) et l'augmentation des péages (+174 M€) ont été en partie compensées par la bonne tenue du chiffre d'affaires et la maîtrise des charges d'exploitation endogènes.

### ▪ Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant suit la même tendance que la marge opérationnelle (-70 M€ à 535 M€).

### ▪ Investissements sur fonds propres

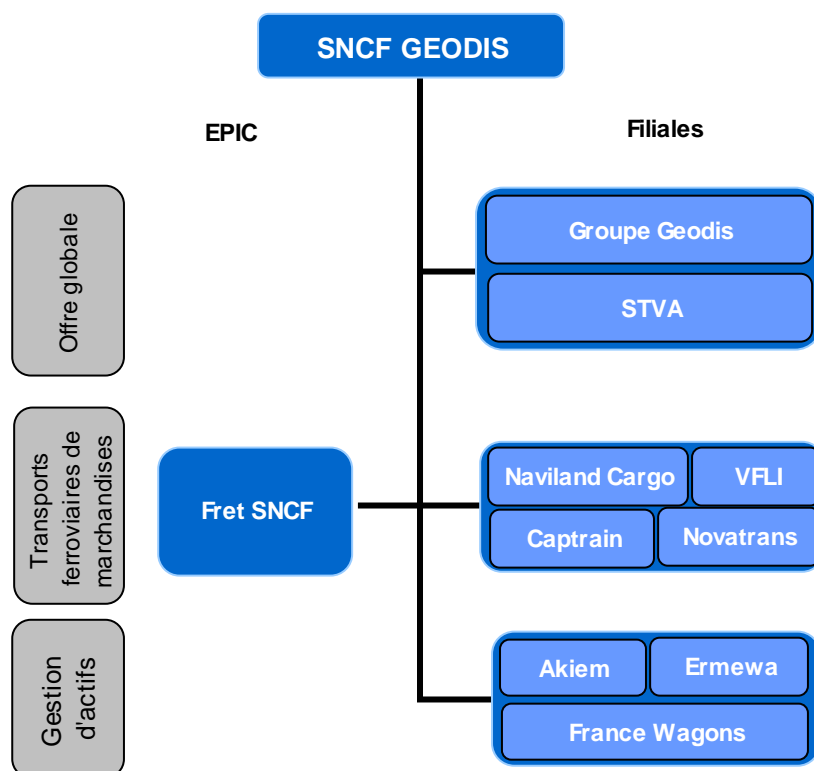
La baisse des investissements sur fonds propres (-143 M€) est principalement liée au ralentissement des acquisitions de TGV Dasye et à la fin de la livraison du marché des 82 TGV Duplex en 2009 ; en revanche on note en 2010 une accélération des livraisons de TGV 2N2.

## Perspectives 2011

L'année 2011 sera marquée par :

- la préparation de la branche à l'arrivée des concurrents, attendue pour 2012, en se concentrant sur les fondamentaux : l'amélioration de la performance opérationnelle et le redressement de la satisfaction client ;
- une offre domestique en progression limitée dans l'attente de la mise en service de la LGV Rhin-Rhône, et du fait de l'impact croissant des travaux sur le réseau ;
- la concrétisation de plusieurs projets importants lancés les années précédentes : généralisation du e-billet, Box TGV sur l'axe Est ;
- la poursuite du développement des offres européennes : ouverture de la ligne du Haut-Bugey fin 2010, renforcement des fréquences Thalys vers Amsterdam, retour à 3 allers-retours quotidiens en journée vers l'Italie, lancement de NTV prévu pour septembre 2011, montée en charge de la liaison à grande vitesse France/Espagne (ouverture fin 2010) ;
- des chocs externes de grande ampleur sur les charges : très forte hausse attendue du barème des péages et des prix de l'énergie (environ +260 M€ à offre constante), dans un contexte économique qui reste incertain ;
- des objectifs ambitieux de développement du chiffre d'affaires et de maîtrise des charges de la branche, qui, bien que nécessitant une forte mobilisation des équipes, permettront tout juste d'absorber l'impact des chocs externes ;
- l'exercice 2011 verra la mise en œuvre de la convention TET (trains d'équilibre du territoire).

## 2.4. Branche SNCF Geodis



La branche SNCF Geodis rassemble une palette complète des métiers du transport et de la logistique des marchandises.

| <i>en millions d'euros</i>        | <b>Année 2010</b> | <b>Année 2009</b> | <b>Variations</b> |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Chiffre d'affaires                | 8 890             | 7 377             | 1 512             |
| Marge opérationnelle (MOP)        | 104               | -49               | 153               |
| <i>MOP / CA</i>                   | 1,2%              | -0,7%             |                   |
| Résultat opérationnel courant     | -287              | -420              | 133               |
| Investissements sur fonds propres | -472              | -414              | -58               |

*Hors effets périmètre (+858 M€) et change (+169 M€) le chiffre d'affaires de la branche SNCF Geodis progresse de 486 M€ (+6,6%).*

### Faits marquants

- En 2010 la branche SNCF Geodis a consolidé ses positions par des acquisitions ciblées : Ciblex (messagerie), Chevallier et Bertola (logistique contractuelle), Werner Egerland (STVA), Giraud Europe du Nord et Europe du Sud (Geodis BM).
- La branche contrôle dorénavant 100% du capital de Ermewa après l'acquisition des 50,4% détenus par IPE (février 2010) ; en contrepartie de l'autorisation de l'opération Ermewa par les autorités de la concurrence, Ermewa a procédé à la cession de ses activités céréalières en juillet 2010 (voir point 1.2 des événements majeurs de l'exercice).
- Le pôle Multi-Modal s'est renforcé par l'acquisition de Lorry-Rail, après celle de Novatrans fin 2009.

- La branche a acquis les 25% restants d'ITL, société présente outre-Rhin, en Pologne et en République Tchèque, et spécialisée dans la conception et la mise en œuvre de services de transport ferroviaire en Allemagne et vers l'Europe de l'Est.
- Les activités internationales de fret ferroviaire ont été regroupées sous la marque Captrain.
- La perte de chiffre d'affaires liée aux mouvements sociaux est évaluée à 74 M€ pour Fret SNCF.
- La branche SNCF Geodis a commencé à déployer son nouveau schéma directeur pour un transport écologique de marchandises en engageant des actions de transformation de Fret SNCF et en investissant dans des nouveaux produits (hausse des fréquences offertes par Lorry-Rail notamment).

## Résultats 2010

### ▪ Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires 2010 est en hausse de 1 512 M€ (+20,5%) par rapport à 2009. Cette évolution s'explique par :

- un effet périmètre pour +858 M€ (*le détail des variations de périmètre figure dans le point 1-1*),
- un effet change pour +169 M€,

A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires est en hausse de 6,6% (+486 M€).

A l'exception de Fret SNCF (-180 M€, -12,4%), le chiffre d'affaires est en progression sur toutes les divisions de la branche (dont +454 M€, +24,7% sur la division Freight Forwarding).

### ▪ Marge opérationnelle

La progression de la marge opérationnelle de 153 M€ s'explique par un effet périmètre pour 64 M€ et un effet change pour 3 M€.

A périmètre et taux de change constants, la marge opérationnelle progresse de 86 M€ dont 57 M€ sur l'activité de gestion d'actifs et 54 M€ sur Geodis (26 M€ sur la Messagerie et 24 M€ sur Freight Forwarding).

La marge opérationnelle du pôle transports ferroviaires de marchandises est en recul de 17 M€ dont 13 M€ sur Fret SNCF, conséquence de la baisse sensible du chiffre d'affaires.

### ▪ Résultat opérationnel courant

A périmètre et taux de change constants le résultat opérationnel courant s'améliore de 139 M€ ; cette évolution s'explique à hauteur de 86 M€ par la progression de la marge opérationnelle, par la baisse des dotations aux amortissements pour 18 M€ et par la baisse de la variation nette des provisions pour 35 M€.

### ▪ Investissements sur fonds propres

La hausse de 58 M€ des investissements sur fonds propres s'explique principalement par l'acquisition par Captrain de 14 locomotives électriques (52 M€).

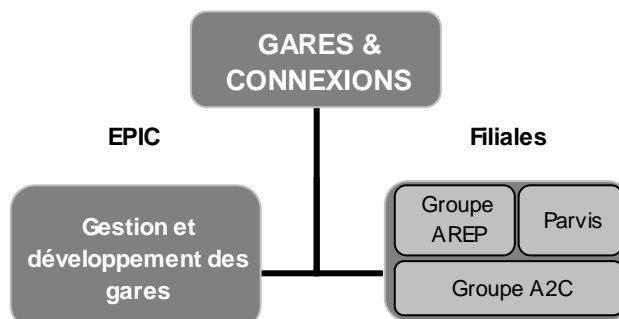
## Perspectives 2011

L'année 2011 devrait se caractériser par une amélioration de la rentabilité des divisions et une réduction des foyers de perte.

- Geodis :
  - redressement des marges en s'appuyant sur le développement commercial et la maîtrise des coûts pour limiter les effets de la pression tarifaire ;
  - poursuite du déploiement de l'offre d'optimisation de la chaîne logistique (4 PL) ;
  - hausses de prix programmées (notamment sur divisions Route et Messagerie).
- Fret SNCF :
  - déploiement opérationnel du MLMC (MultiLots/MultiClients) ;
  - poursuite des restructurations territoriales.
- Gestionnaires d'actifs : traitement des restitutions de wagons (France Wagons) liées en partie à l'évolution de l'activité de Fret.
- Transporteurs ferroviaires : redressement de l'activité en Allemagne (Captrain Deutschland) et de l'offre multimodale (Novatrans / Naviland Cargo).

## 2.5. Branche Gares & Connexions

Créée au 1<sup>er</sup> janvier 2010, cette cinquième branche entend faire émerger des services innovants dans les gares tout en inventant de nouveaux espaces pour la mobilité des villes. Ses principales filiales sont le groupe AREP (architecture et aménagement urbain), le groupe A2C (valorisation commerciale en gares) et Parvis.



| <i>en millions d'euros</i>        | <b>Année 2010</b> |
|-----------------------------------|-------------------|
| Chiffre d'affaires                | 1 134             |
| Marge opérationnelle (MOP)        | 175               |
| <i>MOP / CA</i>                   | 15,5%             |
| Résultat opérationnel courant     | 76                |
| Investissements sur fonds propres | -128              |

### Faits marquants

- La branche Gares & Connexions, gestionnaire de gares dédié au développement et à l'exploitation de toutes les gares et à l'accueil non discriminatoire de tous les opérateurs, a été créée au 1<sup>er</sup> janvier 2010 (voir point 1.1 des événements majeurs de l'exercice).
- Des travaux importants de développements de gares ont été conduits dans la perspective de la mise en service de la LGV Rhin-Rhône fin 2011 (création de deux nouvelles gares en Franche-Comté).
- La signature avec RFF d'un protocole d'accord avec effet rétroactif sur la gestion des quais a permis d'engranger des recettes complémentaires pour 15 M€.

### Résultats 2010

- Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est composé à 66% de redevances d'accès aux gares payées par les transporteurs. Ces redevances sont la contrepartie des prestations de base qui, aux termes de la loi, doivent être offertes de façon transparente et non discriminatoire à l'ensemble des entreprises ferroviaires.

### Perspectives 2011

- Le modèle économique de Gares & Connexions doit être conforté. La forte pression sur les tarifs régulés (effet prix) associée à un moindre volume de prestations conduiront à un chiffre d'affaires en retrait de 28 M€ en 2011 par rapport à 2010. Ceci impose de travailler à court terme à la réduction des charges et à privilégier les programmes d'investissement qui contribuent au développement des recettes du secteur non régulé.

- La stabilisation du modèle économique passe par :
  - la rédaction d'un décret « gares » assurant une couverture des charges ainsi qu'une rémunération du capital ;
  - la remise à l'équilibre des gares régionales notamment à l'occasion de la négociation des nouvelles conventions ; la négociation avec le STIF revêt à cet égard une importance majeure.
- L'année 2011 sera aussi marquée par la mise en place de la gouvernance des gares partagée entre les transporteurs et les Autorités Organisatrices. Cette gouvernance a pour objectif de créer une relation de confiance avec les AO et d'objectiver les investissements et le niveau de service attendu.
- L'Autorité de Régulation des Activités Ferroviaires (ARAF) doit se prononcer dans les prochaines semaines sur la correcte séparation comptable de la branche (absence de subventions croisées, équité du cadre tarifaire).
- Les opérations de développement du chiffre d'affaires externe se poursuivent :
  - mises en service des gares nouvelles de la ligne Rhin-Rhône et de la gare de Paris-Saint-Lazare rénovée ;
  - mise en œuvre des projets comptoirs, centres de santé et centres d'affaires ;
  - lancement d'appels à intérêts pour la gare Paris Lyon/Bercy.

## **2.6. Fonctions communes et participations**

Les « Fonctions communes et Participations » regroupent les fonctions supports du Groupe, les prestataires Matériel et Traction, les activités Immobilières (Direction de l'Immobilier, ICF, SNEF) et quelques filiales et participations comme SeaFrance.

### **a) Matériel**

Le Matériel met en œuvre depuis 2009 son programme « Performance 2012 » pour faire de ce Domaine le n°1 de la maintenance à l'échelle européenne au service prioritairement des activités du groupe SNCF mais également des tiers. Les réalisations concrètes 2010 répondent aux objectifs suivants :

- garantir les fondamentaux de son métier que sont la sécurité, la fiabilité, la disponibilité et la maîtrise des coûts par la mise en œuvre de la maintenance agile, modulaire et/ou séquencée selon les besoins des clients.
- améliorer l'imbrication entre la maintenance et l'exploitation, c'est-à-dire être à l'écoute des attentes diversifiées de ses clients par :
  - des travaux de partenariat renforcés avec les activités TER ;
  - le renforcement de la filiale IMTS devenue Masteris depuis mars 2010.
- poursuivre sa transformation industrielle, en cherchant le plus haut niveau de maîtrise de la technique industrielle et en améliorant l'efficacité de ses équipes par :
  - la mise en qualité des sites pilotes de Rennes et Bischheim ;
  - la mise en place du dispositif de supervision technique de flotte.

Les objectifs 2011 concernent les points suivants :

- renforcer le niveau de sécurité de l'exploitation ferroviaire, le niveau de la sécurité du personnel et réduire le risque environnemental (certification ISO 14001 de 36 établissements).
- accélérer le déploiement de la « maintenance en réseau » du parc TGV et Corail.
- accompagner les activités TER dans leurs projets de cadencement, renforcer le pilotage commun (indicateurs partagés, programme industriel, gestion de crise,...) et réussir le plan fiabilité.
- aider Transilien dans le renouvellement du contrat STIF en 2011.
- poursuivre la transformation industrielle en terminant la mise en place du dispositif de supervision technique de la flotte et en étendant le télédiagnostic dans la maintenance.
- gagner des parts de marché externe en France et à l'international :
  - avoir une équipe commerciale Masteris pleinement opérationnelle avec un objectif de doublement du chiffre d'affaires externe avec un focus sur les marchés français, anglais, allemand, et le Benelux ;
  - développer des partenariats ponctuels à l'international pour notamment la maintenance des locomotives et wagons.

## **b) Traction**

L'activité de la Traction a été marquée en 2010 par :

- les conflits sociaux d'avril et d'octobre avec un nombre moyen de journées de grève par agent proche de 7.
- la consolidation du nouveau pilotage des établissements conjointement avec les branches et la préparation pour 2011 de l'expérimentation avec la branche SNCF Infra d'un mode de gestion et de facturation plus proche de la réalité des coûts.
- la création de la nouvelle entité Eurostar International Limited en septembre avec le détachement d'une centaine de conducteurs au sein de la nouvelle co-entreprise.

## **c) Immobilier**

L'année 2010 a été marquée par :

- la première année d'exploitation de S2FIT, société foncière de bureaux créée le 31 décembre 2009 et portant 25 immeubles anciennement propriété de SNCF.
- une réduction des surfaces de bureaux de 30 000 m<sup>2</sup> respectant ainsi l'objectif fixé, et ce malgré des prises à bail importantes (notamment CNIT, Tour Oxygène à Lyon et Etoile du Nord à Paris).
- la fin de la campagne d'expertises en valeur locative qui a permis de réajuster les loyers internes aux conditions du marché.
- les principales opérations de cessions de l'exercice ont concerné les immeubles du 20 boulevard Diderot à Paris, de Lyon Lugdunum, de Reims Courcelles, du Havre Soquence.

## **d) Transport maritime**

La situation financière dégradée de SeaFrance dans un contexte récessif a conduit, après la signature d'accords avec les instances représentatives du personnel le 7 janvier 2010, à la mise en œuvre par le Directoire de l'entreprise d'un plan de redressement intégrant des mesures de productivité et d'adaptation de l'offre commerciale ainsi qu'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) induit par cette reconfiguration.

Malgré la signature des accords, deux mouvements de grève ont gravement affecté au premier semestre 2010 l'exploitation des navires en janvier et avril, entraînant l'annulation de 229 traversées.

Au vu de l'évaluation des effets induits par ces mouvements, le Directoire de SeaFrance s'est trouvé contraint de demander la protection du Tribunal de Commerce de Paris, obtenue par le jugement du 28 avril 2010.

Dans cette situation d'urgence, un Nouveau Projet Industriel (NPI) élaboré par le Directoire a pu être présenté début juin aux représentants des salariés, ainsi qu'aux administrateurs du Conseil de Surveillance et judiciaires. Toujours fondé sur un schéma opérationnel à 4 navires, mais très adapté selon la saison, il intègre notamment une révision approfondie des ouvertures de points de vente à bord en fonction de la demande, et prévoit une réduction supplémentaire de 243 emplois par rapport à l'effectif retenu dans le premier plan de redressement soit une réduction totale de 725 postes.

Le 30 juin 2010, suite à la requête présentée le 16 juin par le Directoire et appuyée par les administrateurs judiciaires, le Tribunal de Commerce de Paris a placé SeaFrance en redressement judiciaire. Cette conversion a permis de consulter les instances représentatives sur le projet de réorganisation et le nouveau PSE découlant du NPI dans un calendrier resserré compatible avec l'échéance du 31 juillet.

La signature des nouveaux protocoles sur l'organisation du travail le 21 juillet 2010, puis celle des accords permettant les mesures d'urgence le 1er octobre 2010, ont autorisé une mise en œuvre dès octobre 2010 de la nouvelle organisation de la compagnie prévue au NPI, les navires étant exploités sur la base d'une exploitation commerciale révisée.

La période d'observation, se terminant initialement au 15 septembre 2010, a été prolongée au 15 décembre 2010, puis au 28 avril 2011, afin de permettre la poursuite de la mise en œuvre du plan social, après que SNCF a été autorisée par la Commission européenne à accorder un crédit supplémentaire à sa filiale dans le cadre d'une aide au sauvetage. Fin 2010, 400 départs aidés ont déjà été finalisés, sachant que 235 licenciements, notifiés en décembre, vont se traduire par des départs effectifs début 2011.

En parallèle de ces mesures de restructuration, SNCF a initié un processus de cession des titres de SeaFrance, (*voir point 1.6 des événements majeurs de l'exercice*).

Alors que la compagnie avait bénéficié en 2009 d'une présence réduite d'Eurotunnel liée aux conséquences de l'incendie de septembre 2008, l'activité de SeaFrance a connu en 2010 des performances contrastées.



Le chiffre d'affaires 2010 ressort à 151 M€, accusant une baisse de 25 M€ (-14%) comparativement à 2009 et la marge opérationnelle atteint -18 M€ (-10 M€ en 2009).

Suite à la décision du Groupe de céder SeaFrance, les éléments financiers de cette filiale ont été reclassés sur la ligne « Résultat net d'impôt des activités abandonnées » au compte de résultat et sur les lignes « Actifs détenus en vue d'être cédés » et « Passifs relatifs aux actifs détenus en vue d'être cédés » dans l'état de situation financière 2010.

### 3. Investissements et endettement net

#### 3.1. Investissements

| <i>(En millions d'euros)</i>                               |              | Année 2010    | Année 2009    | Evolution  |             |
|--|--------------|---------------|---------------|------------|-------------|
| Investissements sur fonds propres                          | A            | -2 127        | -2 211        | 84         | -4%         |
| Cessions nettes  | B            | 533           | 221           | 312        | 141%        |
| <b>Investissements sur fonds propres nets des cessions</b> | <b>A + B</b> | <b>-1 594</b> | <b>-1 989</b> | <b>396</b> | <b>-20%</b> |

Les investissements sur fonds propres sont en diminution de 84 M€ par rapport à 2009, à 2 127 M€. Hors effet périmètre la baisse des investissements s'élève à 195 M€ ; cette évolution est essentiellement liée au ralentissement des acquisitions de matériels TGV (-124 M€).

La variation des cessions nettes est principalement impactée par :

- des cessions immobilières (122 M€) ;
- la cession à RTE au premier semestre 2010 (80 M€) ;
- la cession de wagons céréaliers par Ermewa (28 M€) ;
- un effet périmètre (24 M€).

#### 3.2. Endettement net du Groupe

| <i>(En millions d'euros)</i>    | 31/12/2010    | 31/12/2009    | Evolution    |
|---------------------------------|---------------|---------------|--------------|
| Dette non courante              | 16 386        | 14 887        | 1 499        |
| Créance non courante            | -6 771        | -6 549        | -222         |
| <b>Dette nette non courante</b> | <b>9 615</b>  | <b>8 338</b>  | <b>1 277</b> |
| Dette courante                  | 5 985         | 6 464         | -479         |
| Créance courante                | -7 101        | -7 630        | 530          |
| <b>Dette nette courante</b>     | <b>-1 116</b> | <b>-1 167</b> | <b>51</b>    |
| <b>Endettement net</b>          | <b>8 499</b>  | <b>7 172</b>  | <b>1 327</b> |
| <i>Gearing</i>                  | 1,2           | 1,1           |              |

L'endettement net s'élève à 8,5 milliards d'euros au 31 décembre 2010, soit un gearing de 1,2 (versus 1,1 fin 2009). Le ratio CAF sur dette nette passe de 21% fin 2009 à 17% fin 2010.

L'augmentation de l'endettement net de 1,3 milliards d'euros par rapport au 31 décembre 2009 s'analyse comme suit :

|   | (en M€)      |
|---|--------------|
| <b>Endettement net à l'ouverture</b>                        | <b>7 172</b> |
| CAF   | -1 431       |
| Investissements corporels                                   | 2 127        |
| Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles     | -533         |
| Croissance externe nette                                    | 1 732        |
| Variation de BFR d'exploitation                             | -525         |
| Variation de juste valeur, coût amorti, écart de conversion | -2           |
| Autre (dividendes reçus des SME, BFR d'impôt, ...)          | -40          |
| <b>Endettement net à la clôture</b>                         | <b>8 499</b> |

La croissance externe concerne principalement la prise de contrôle de Keolis (910 M€) et de Ermewa (551 M€).

### 3.3. Sources de financement et gestion de la dette

La dette non courante augmente de 1,5 milliards d'euros et la dette courante diminue de 0,5 milliard d'euros.

Les variations proviennent essentiellement :

- de la prise de contrôle de Keolis et Ermewa pour 1,6 milliards d'euros ;
- de l'émission d'un emprunt obligataire pour 0,9 milliard d'euros ;
- de la variation de juste valeur des emprunts obligataires et dérivés passifs pour 0,5 milliard d'euros ;
- de la souscription de prêts auprès de la Banque Européenne d'Investissements (BEI) pour 0,3 milliard d'euros ;
- du remboursement de plusieurs emprunts pour 1,6 milliards d'euros et de cinq lignes de dettes pour 0,5 milliard d'euros ;
- du remboursement d'un prêt souscrit auprès de la BEI pour 0,2 milliard d'euros.

L'EPIC assure la gestion de l'essentiel de l'endettement net du Groupe. Il porte en effet 87% de l'endettement externe du Groupe à fin décembre 2010.

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+             | Stable      | 04-juin-10      |
| Moody's           | AAA             | Négative    | 25-juin-10      |
| Fitch             | AAA             | Stable      | 22-juil-09      |

La créance financière non courante augmente de 0,2 milliard d'euros et la créance financière courante diminue de 0,5 milliard d'euros notamment du fait :

- de la consolidation des créances financières du groupe Keolis et de Eurostar International Limited pour respectivement 0,4 milliard d'euros et 0,1 milliard d'euros ;
- des échéances de la créance CDP (1,0 milliard d'euros) ;
- de l'augmentation de la trésorerie de 0,1 milliard d'euros.

### 3.4. Exposition du Groupe aux risques de marché

La gestion des risques de marché fait l'objet d'un cadre général, approuvé par le Conseil d'administration de la SNCF et dans lequel sont définis les principes de gestion des risques de la société mère qui peuvent être couverts par des instruments financiers.

Sont définis dans ce cadre général, les principes de choix des produits financiers, des contreparties et des sous-jacents pour les produits dérivés.

De manière plus précise, le cadre général définit les limites de risque sur la gestion de la trésorerie euro et devises ainsi que celles relatives à la gestion de l'endettement net à long terme.

En outre, il décrit le système de délégations et de décisions ainsi que le système de reporting et de contrôle et sa périodicité (quotidienne, bimensuelle, mensuelle et annuelle).

Le détail de la stratégie mise en œuvre est décrit dans les comptes consolidés annuels 2010.

## 4. Etat de situation financière consolidé et ratios

| (En millions d'euros)   | 31/12/2010    | 31/12/2009    |
|---|---------------|---------------|
| Ecarts d'acquisition  | 1 607         | 886           |
| Immobilisations incorporelles                                     | 1 430         | 605           |
| Immobilisations corporelles                                       | 16 976        | 15 600        |
| Actifs financiers non courants                                    | 7 049         | 6 850         |
| Titres mis en équivalence   | 373           | 429           |
| Impôts différés actifs  | 1 094         | 992           |
| <b>Actifs non courants</b>  | <b>28 528</b> | <b>25 363</b> |
| Actifs d'exploitation   | 7 422         | 6 631         |
| Actifs financiers courants  | 2 392         | 3 529         |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie                           | 4 708         | 4 101         |
| <b>Actifs courants</b>  | <b>14 522</b> | <b>14 262</b> |
| Actifs détenus en vue d'être cédés                                | 337           | 1             |
| <b>TOTAL DE L'ACTIF</b>   | <b>43 387</b> | <b>39 626</b> |
| Capital   | 4 971         | 4 971         |
| Réserves consolidées  | 1 237         | 2 527         |
| Résultat net de l'exercice  | 697           | -980          |
| <b>Capitaux propres Groupe</b>                                    | <b>6 905</b>  | <b>6 518</b>  |
| Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) | 80            | 78            |
| <b>Capitaux propres totaux</b>                                    | <b>6 985</b>  | <b>6 596</b>  |
| Engagements envers le personnel non courants                      | 1 752         | 1 594         |
| Provisions non courantes  | 950           | 1 175         |
| Passifs financiers non courants                                   | 16 386        | 14 887        |
| Impôts différés passifs   | 468           | 96            |
| <b>Passifs non courants</b>                                       | <b>19 557</b> | <b>17 753</b> |
| Engagements envers le personnel courants                          | 83            | 81            |
| Provisions courantes  | 209           | 240           |
| Dettes d'exploitation   | 10 196        | 8 485         |
| <b>Passifs d'exploitation</b>                                     | <b>10 489</b> | <b>8 807</b>  |
| Passifs financiers courants                                       | 5 985         | 6 464         |
| <b>Passifs courants</b>   | <b>16 473</b> | <b>15 271</b> |
| Passifs relatifs aux actifs détenus en vue d'être cédés           | 372           | 6             |
| <b>TOTAL DU PASSIF</b>  | <b>43 387</b> | <b>39 626</b> |
| <i>Gearing (Endettement net / Fonds propres)</i>                  | 1,2           | 1,1           |
| <i>Capacité d'autofinancement / Endettement net</i>               | 17%           | 21%           |

#### **4.1. Modifications apportées à l'état de situation financière comparatif 2009 par rapport au publié**

IAS 20 permet deux méthodes de présentation des subventions d'investissement : en diminution de l'actif immobilisé ou en produits différés au passif. Jusque dans les comptes publiés au 31 décembre 2009, le Groupe présentait ces subventions séparément au passif de l'état de situation financière tandis que leur comptabilisation en résultat figurait sur la même ligne de dotations aux amortissements dans le compte de résultat. La méthode de présentation de l'état de situation financière a été mise en cohérence avec celle du compte de résultat. Les subventions d'investissement sont reclassées des comptes de passif en diminution des actifs subventionnés au 31 décembre 2010 et sur l'état de situation financière comparatif au 31 décembre 2009. Les activités subventionnées occupant une place importante au sein du Groupe, notamment dans la branche SNCF Proximités, l'affichage d'un montant d'immobilisations corporelles net des subventions permet de refléter de façon plus pertinente les effets de ces activités dans l'état de situation financière.

Le chiffrage de cette modification est précisé dans l'annexe aux comptes consolidés (*note 1.3.1*).

A noter que le Groupe applique à compter de l'exercice 2010 l'interprétation IFRIC 12 « Accords de concession de services ». Cette nouvelle application n'a aucun impact ni dans l'état de situation financière, ni en résultat, ni sur les capitaux propres au 31 décembre 2010 (*voir note 1.3.2 de l'annexe aux comptes consolidés*).

#### **4.2. Principales variations**

L'état de situation financière enregistre les variations suivantes entre fin décembre 2009 et fin décembre 2010 :

- l'augmentation des écarts d'acquisition suite principalement à la prise de contrôle de Keolis (410 M€) et aux acquisitions réalisées par la branche SNCF Geodis, notamment Ermewa (245 M€) ;
- l'augmentation des immobilisations incorporelles et corporelles, liée pour 2 084 M€ aux variations de périmètre ;
- l'amélioration du besoin en fonds de roulement dû à l'effet périmètre pour 318 M€ ;
- la diminution des impôts différés nets (actifs) du fait des prises de contrôle de Keolis et Ermewa (350 M€) ;
- la variation des capitaux propres du Groupe qui intègre le résultat de la période (697 M€) et les effets périmètre (-429 M€).

Les variations sur les actifs et passifs financiers sont analysées dans le point 3.3.

## 5. Relations financières avec l'Etat, Réseau Ferré de France et les collectivités locales

SNCF reçoit :

- d'une part des commandes publiques de prestations de services (comme tout concessionnaire de service public ou fournisseur de l'Etat et des collectivités locales), dans un cadre législatif et réglementaire de monopole,
- d'autre part (outre des subventions d'exploitation et d'investissement reçues pour l'essentiel dans le cadre des activités de la branche SNCF Proximités), des compensations de charges financières et sociales dans des comptes annexes hors bilan ; ces compensations sont fondées sur des textes de l'Union européenne visant à équilibrer les conditions de concurrence entre les transports ferrés et les autres modes de transport.

### 5.1. Commandes publiques de prestations de services

| (En millions d'euros)                                     | 31/12/2010   | 31/12/2009   | Variation  |
|---|--------------|--------------|------------|
| Rémunération du Gestionnaire d'Infrastructure par RFF     | 2 925        | 2 930        | -5         |
| <i>dont gestion des trafics et des circulations</i>       | 921          | 881          | 40         |
| <i>dont entretien du réseau et du patrimoine</i>          | 2 004        | 2 049        | -45        |
| Travaux pour RFF  | 1 486        | 1 403        | 83         |
| <b>Total RFF</b>  | <b>4 411</b> | <b>4 333</b> | <b>78</b>  |
| Compensations tarifaires régionales                       | 378          | 365          | 13         |
| Prestations de services pour les Autorités Organisatrices | 3 581        | 3 489        | 92         |
| <b>Total Régions et STIF</b>                              | <b>3 959</b> | <b>3 854</b> | <b>105</b> |
| Presse  | 5            | 5            | 0          |
| Tarifs sociaux  | 68           | 67           | 1          |
| Défense   | 189          | 182          | 7          |
| <b>Total Etat</b>   | <b>262</b>   | <b>254</b>   | <b>8</b>   |
| <b>TOTAL</b>  | <b>8 632</b> | <b>8 441</b> | <b>191</b> |

#### a) Travaux pour RFF

L'augmentation de ce poste par rapport à 2009 (+83 M€) est liée notamment à l'augmentation des projets de maîtrise d'ouvrage déléguée pour 71 M€.

#### b) Prestations de services pour les Autorités Organisatrices de transport

La progression de ce poste par rapport à 2009 (+92 M€) s'explique essentiellement par l'augmentation des prestations facturées au forfait aux Autorités Organisatrices.

## 5.2. Subventions et compensations de charges financières et sociales

Les concours publics apportés au Groupe par l'Etat et les collectivités sont présentés dans le tableau suivant :

| (En M€)   | 31/12/2010 | 31/12/2009   | Variation   |
|---|------------|--------------|-------------|
| Subventions d'exploitation  | 59         | 42           | 17          |
| Subventions d'investissement sur actifs financiers de concession              | 134        | 1 023        | -889        |
| Subventions d'investissement sur immobilisations corporelles et incorporelles | 792        | 108          | 684         |
| <b>Total</b>  | <b>985</b> | <b>1 173</b> | <b>-188</b> |

### a) Concours publics inclus dans le résultat

#### *Subventions d'exploitation*

Il s'agit essentiellement des subventions à caractère social versées par l'Etat aux entreprises dans le cadre de sa politique pour l'emploi.

### b) Autres versements reçus sans impact sur le résultat

#### *Subventions d'investissement reçues*

SNCF perçoit 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.

Au compte de résultat les subventions d'investissement relatives aux immobilisations corporelles et incorporelles sont constatées en résultat d'exploitation (diminution de la dotation aux amortissements) en fonction de la durée de vie économique estimée des biens correspondants.

L'application d'IFRIC 12 est présentée dans l'annexe aux comptes consolidés (*note 1.3.2*).

## 6. Volet social

### 6.1. Effectifs

|  | 31/12/2010     | 31/12/2009     | Variation   |               | Variation<br>hors effet périmètre <sup>(1)</sup><br>et hors effet création de<br>Gares & Connexions |               |
|--|----------------|----------------|-------------|---------------|---|---------------|
|  |                |                |             |               |   |               |
| Branche SNCF Infra                             | 53 037         | 54 624         | -3%         | -1 587        | -2%   | -927          |
| Branche SNCF Proximités                        | 57 321         | 16 846         | +240%       | 40 475        | +0%   | 10            |
| <i>dont groupe Keolis-EFFIA <sup>(2)</sup></i> | 42 168         | 1 703          | +2 376%     | 40 465        |   |               |
| Branche SNCF Voyages                           | 27 261         | 27 315         | -0%         | -55           | -0%   | -17           |
| Branche SNCF Geodis                            | 47 192         | 45 670         | +3%         | 1 522         | -5%   | -2 348        |
| <i>dont groupe Geodis</i>                      | 29 385         | 27 067         | +9%         | 2 318         |   |               |
| Gares & Connexions                             | 1 420          | 0              | n/a         | 1 420         | n/a   | 0             |
| Fonctions communes et participations           | 54 747         | 55 642         | -2%         | -895          | -2%   | -895          |
| <b>TOTAL</b>                                   | <b>240 978</b> | <b>200 097</b> | <b>+20%</b> | <b>40 881</b> | <b>-2%</b>  | <b>-4 176</b> |

(1) Effets périmètre :

- branche SNCF Infra : acquisition Afacor (+6) ;
- branche SNCF Proximités : rapprochement Keolis – EFFIA et prise de contrôle de Keolis (+40 465) ;
- branche SNCF Voyages : création et intégration d'Eurostar International Limited (+686) et acquisition de Findworks Technologies (+30) ;
- branche SNCF Geodis : principalement acquisitions de IBM Global Logistics, Cool Jet et Captrain en 2009, acquisitions de Werner Egerland et Ciblex et prise de contrôle de Ermewa à 100% en 2010 (+3 870) ;

(2) En 2009, seulement EFFIA.

Hors effet périmètre, les variations significatives concernent :

- une diminution de l'effectif de la branche SNCF Infra (-927) suite aux gains de productivité réalisés ;
- une diminution de l'effectif de la branche SNCF Geodis de 2 348 principalement du fait des réorganisations engagées au sein de Fret SNCF ;
- une baisse de l'effectif des Fonctions communes et participations, impactée par l'effet de la restructuration de la compagnie SeaFrance (-259) et les diminutions d'effectif au sein de l'EPIC (-693, essentiellement dans les domaines Matériel, Traction et RH).

L'évolution des effectifs des filiales sur les derniers exercices traduit essentiellement les modifications de périmètre :

|                             | 2010           | 2009           | 2008           | 2007           | 2006           |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Société-mère <sup>(1)</sup> | 157 894        | 161 771        | 163 485        | 166 213        | 168 386        |
| Filiales                    | 83 084         | 38 326         | 37 854         | 35 332         | 33 356         |
| <b>TOTAL</b>                | <b>240 978</b> | <b>200 097</b> | <b>201 339</b> | <b>201 545</b> | <b>201 742</b> |

(1) y compris effectif détaché.

## 6.2. Principaux accords signés en 2010

Les principaux accords collectifs signés en 2010 sont les suivants :

- accord relatif à certaines mesures accordées aux agents en service libre et aux représentants du personnel signé le 11 janvier 2010,
- accord relatif à la durée des mandats et aux élections professionnelles signé le 22 février 2010,
- accord sur le recours au vote électronique pour les prochains scrutins professionnels CE/DP de l'EPIC SNCF signé le 22 février 2010,
- protocole d'accord pour les élections professionnelles CE/DP de l'EPIC SNCF de mars 2011 signé le 7 décembre 2010,
- protocole d'accord pour l'élection des délégués du personnel et des représentants du personnel dans les comités d'établissement (dispositions pratiques) signé le 7 décembre 2010.

## 7. Enjeux et perspectives 2011

---

### 7.1. Perspectives

Les prévisions économiques de 2011 ne montrent pas de reprise économique franche sur la zone Euro et restent incertaines sur les cours des principales matières premières comme sur les évolutions des principales devises et des taux d'intérêts.

Dans ce cadre général, le budget 2011 sera un budget de consolidation des actions entreprises depuis deux ans :

- les actions de maîtrise des coûts et des investissements seront poursuivies,
- le périmètre de consolidation budgété est stable par rapport à 2010,
- les actions structurelles visant à la résolution des déficits récurrents se poursuivront.

Avec une croissance attendue de l'ordre de 6% soit 1 900 M€ à change et périmètre constants, 2011 renoue avec une croissance un peu plus forte du chiffre d'affaires qui est centrée sur :

- La hausse du chiffre d'affaires des activités conventionnées qui représente plus de 910 M€ de chiffre d'affaires dont +270 M€ pour SNCF Infra, +140 M€ pour TER, +85 M€ pour Transilien, +210 M€ liés à l'effet du conventionnement des TET et +210 M€ pour Keolis.
- La hausse du chiffre d'affaires de SNCF Voyages de 400 M€ (hors TET) portée par la poursuite du développement des dessertes européennes, la croissance d'IDTGV et par le retour du chiffre d'affaires des TGV nationaux à un niveau 2010 normatif sans les conséquences négatives des conflits sociaux.
- La hausse du chiffre d'affaires de SNCF Geodis de plus de 530 M€ liée principalement aux activités mondiales de Freight Forwarding et SCO et aux activités européennes de messagerie et de logistique.

La marge opérationnelle 2011 doit continuer à croître et ce malgré la hausse des péages de 10% (+360 M€) pénalisant fortement les résultats de SNCF Voyages. A cela s'ajoute également la hausse des coûts de l'énergie pour 130 M€ liée en grande partie à la fin du dispositif Tartam remplacé par la loi NOME.

Enfin le Groupe a budgété des investissements en hausse par rapport à 2010. Après prise en compte des cessions d'actifs, le cash flow libre devrait redevenir positif permettant la stabilisation de la dette. Ceci traduit le redressement de la capacité d'autofinancement, essentiellement obtenu par un travail sur les charges endogènes, le conventionnement d'une partie des « récifs », et la maîtrise des investissements.

Le ratio dette financière nette sur MOP (selon la méthodologie retenue par les agences de notation) s'améliorerait et passerait de 7,5 en 2010 à 5,8 en 2011.



## **7.2. Enjeux**

SNCF a présenté le 6 juillet 2010 à son conseil d'administration son plan d'affaires 2010-2015. 6 piliers sont affichés sur le plan stratégique :

- SNCF consolide l'ensemble de ses métiers.
- SNCF anticipe les changements de son environnement en particulier dans le cadre de l'ouverture à la concurrence et s'adapte en conséquence.
- SNCF résout ses difficultés structurelles et stabilise les modèles économiques de chacune de ses activités.
- SNCF se développe à l'international.
- SNCF maîtrise sa consommation de cash : les opérations de croissance externe seront réalisées par arbitrages d'actifs et le Groupe adoptera une politique d'investissement sélective. Les cessions ne combleront pas les passifs nés de pertes antérieures.
- SNCF se fixe comme objectif de revenir à une structure financière soutenable en 2015.

Les actions entreprises par le Groupe qui doivent permettre d'atteindre une situation financière soutenable fin 2015 sont intégrées dans les objectifs 2011.

L'année 2011, avec le travail réalisé sur les 3 récifs (Infra, trains d'équilibre du territoire et transports ferroviaires de marchandises) marquera un pas important entre un modèle encore centré sur l'EPIC et pénalisé par des activités fortement déficitaires et une cible qui doit tendre vers l'autosuffisance financière de chacune des branches.

# Gouvernement d'entreprise

## 1. Le conseil d'administration

---

**Le conseil d'administration** de l'Etablissement Public Industriel et Commercial « SNCF » est composé de dix-huit membres dont :

- ↳ Sept représentants de l'Etat nommés par décret pris sur le rapport du ministre chargé des transports :
  - deux sur proposition du ministre chargé des transports ;
  - un sur proposition du ministre chargé de l'économie et des finances ;
  - un sur proposition du ministre chargé du budget ;
  - un sur proposition du ministre chargé du plan et de l'aménagement du territoire ;
  - un sur proposition du ministre chargé de l'industrie ;
  - le président du conseil d'administration nommé, parmi les membres du conseil, sur proposition de celui-ci, par décret en conseil des ministres.
  
- ↳ Cinq membres choisis en raison de leur compétence, et nommés par décret :
  - un représentant des voyageurs ;
  - un représentant des chargeurs ;
  - deux détenteurs d'un mandat électoral local en raison de leur connaissance des aspects régionaux, départementaux et locaux des questions ferroviaires ;
  - un membre choisi en raison de ses compétences personnelles dans le domaine des transports.
  
- ↳ Six membres, dont un représentant des cadres, élus par les salariés de l'Entreprise et de ses filiales ayant un effectif au moins égal à 200.

Un décret en conseil d'Etat fixe les statuts de l'établissement public et détermine les modalités de nomination ou d'élection des membres du conseil d'administration.

La durée du mandat des membres du conseil est de cinq ans. Aucun administrateur ne peut exercer plus de trois mandats successifs. Ce mandat est gratuit.

Le commissaire du gouvernement ou à défaut le commissaire du gouvernement adjoint siège avec voix consultative au conseil d'administration ainsi qu'aux comités qu'il a créés.

Le chef de la mission de contrôle économique et financier des transports ou son représentant siège avec voix consultative au conseil d'administration ainsi qu'aux comités.

Le secrétaire du conseil d'administration et le secrétaire du comité central d'Entreprise assistent également au conseil. Le conseil d'administration se réunit en séance ordinaire au moins dix fois par an.

Depuis son renouvellement en février 2008, le conseil d'administration s'est doté de cinq comités :

Le comité stratégique, chargé d'examiner notamment les orientations stratégiques et financières annuelles et pluriannuelles de l'EPIC et du Groupe ainsi que les opérations sur le périmètre du Groupe ;

Le comité d'audit des comptes et des risques, chargé notamment d'examiner les comptes annuels et semestriels, la cartographie des risques, le programme annuel de travail de l'audit interne ;

Le comité des marchés, saisi pour avis des projets concernant notamment les contrats, marchés, acquisitions, aliénations, échanges d'immeubles, à partir de seuils fixés par le conseil d'administration ;

Le comité voyageurs, chargé du suivi des conventions conclues entre le groupe SNCF et les collectivités et les établissements publics et locaux et plus généralement de toutes les problématiques voyageurs.

Le comité transports et logistique, chargé d'examiner notamment l'activité et les orientations stratégiques de la branche SNCF Geodis.

Ces cinq comités permanents ont été complétés par un comité de cohérence économique et sociale temporaire, mis en place à compter du 27 octobre 2010 pour une durée de un an renouvelable. L'objectif de ce comité est d'éclairer le conseil sur les enjeux sociaux et humains des principaux projets de transformation de l'entreprise et plus globalement de sa stratégie.

## 2. L'équipe dirigeante

---

Le Président nomme les membres du comité exécutif (COMEX) et définit leurs attributions. Dans leur domaine de compétence les membres du comité exécutif reçoivent du président les délégations utiles pour agir et décider en son nom. Le COMEX est constitué de douze membres (dont le président).

Par ailleurs, le Président a constitué une équipe de direction, composée des directeurs généraux délégués de l'Entreprise (au nombre de huit). Ce comité de direction générale (CDG) est le lieu de préparation et de formalisation des décisions portant sur les principales orientations de l'Entreprise, couvrant à la fois l'EPIC et ses filiales.