

LE GROUPE SNCF AUJOURD'HUI ENJEUX MAJEURS ET PERSPECTIVES

GUILLAUME PEPY
PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE SNCF

AJEF, LE 22 JUIN 2016



LEADER MONDIAL
DE L'EXPLOITATION
DE MÉTRO AUTOMATIQUE
ET TRAMWAY

N°1
DU TRANSPORT URBAIN
EN FRANCE

N°2
DU TRANSPORT INTERURBAIN,
75 DÉPARTEMENTS COUVERTS

1^{er} ACTEUR FRANÇAIS
4^{ÈME} EUROPÉEN
8^{ÈME} MONDIAL DANS LE TRANSPORT
DE MARCHANDISES ET LA LOGISTIQUE

N°2
DU STATIONNEMENT EN FRANCE
AVEC 141 000 PLACES GÉRÉES

VOYAGES-SNCF.COM
1^{ère} AGENCE DE VOYAGES
EN LIGNE EN FRANCE

1 MÉTRO SUR 2
CONÇU PAR SYSTRA DANS LE MONDE

1 MILLION
D'UTILISATEURS PAR MOIS
DE L'APPLICATION SNCF
1^{ÈRE} APPLICATION POUR PRÉPARER ET
VISUALISER SON ITINÉRAIRE PORTE À PORTE

N°2
DU VÉLO EN LIBRE-SERVICE
EN FRANCE

N°1
DU TRANSPORT DE PERSONNES
À MOBILITÉ RÉDUITE EN FRANCE

2^{ème}
RESEAU EUROPEEN DE LIGNES
À GRANDE VITESSE

SNCF : UN GROUPE INDUSTRIEL PUBLIC MONDIAL COUVRANT TOUS LES MÉTIERS DU TRANSPORT

REPÈRES À FIN 2015



CHIFFRE D'AFFAIRES

31,4 MDS€



INTERNATIONAL

33%* DU CA

ACTIVITÉ DANS 120 PAYS



RÉSEAU

30 000 KM

DE VOIES DONT
2 000 À GRANDE VITESSE



EFFECTIFS

260 000

COLLABORATEURS

INVESTISSEMENTS

8,2 MDS€

(TOUS FINANCEMENTS)

DONT **70% SNCF**

13,5 Millions

DE VOYAGEURS/JOUR EN FRANCE ET DANS LE MONDE DONT

5 Millions DANS LES TRAINS EN FRANCE

* En intégrant les opérations de périmètre
en année pleine : OHL, Eurostar, Thalys, ...

ORGANISÉ EN 5 GRANDS MÉTIERS

SNCF GROUPE

SNCF IMMOBILIER



- + Gestion du parc immobilier industriel et tertiaire du Groupe
- + Valorisation des actifs immobiliers et fonciers
- + Gestion et développement du parc résidentiel

SNCF RÉSEAU



- + Accès au réseau ferré
- + Gestion des circulations
- + Maintenance
- + Développement
- + Île-de-France

SNCF VOYAGEURS



- + SNCF Transilien
- + Régions et Intercités
- + Voyages SNCF
- + SNCF Gares & Connexions (activité régie par la loi)

SNCF MOBILITÉS

SNCF LOGISTICS



- + Geodis
- + Transport Ferroviaire et Multimodal de Marchandises
- + Gestionnaires d'actifs
- + STVA

KEOLIS



- + Grands réseaux urbains
- + Interurbain
- + Stationnement
- + Services digitaux

DISPOSANT D'UNE TAILLE CRITIQUE À LA HAUTEUR DE SON PREMIER CONCURRENT MONDIAL



Chiffre d'affaires¹ 2015
(en M€)



Voyageurs longue distance

3 951

7 394

Voyageurs moyenne distance ^{(2) (3)}

13 513

13 505

Transport de marchandises

20 218

9 251

Gares

1 199

1 208

Total

40,5 Md€

31,4 Md€

Collaborateurs

300 000

260 000

40% hors Allemagne

20% hors France

(1) Chiffre d'affaires aux bornes des entités

(2) Y compris DB Arriva

(3) Y compris Keolis



CHOISSANT LE FERROVIAIRE EN FRANCE COMME CŒUR DE MÉTIER



CHAQUE JOUR SUR LE RÉSEAU SNCF

15 000 TRAINS

5 MILLIONS DE VOYAGEURS

26 ENTREPRISES FERROVIAIRES

UTILISENT LE RÉSEAU



EN 2015 SUR LE RÉSEAU SNCF

492 M DE TRAINS KM CIRCULÉS

DONT PLUS DE 75 M DE TRAINS KM MARCHANDISES



SNCF RESEAU EN CHIFFRES



SNCF RÉSEAU

5,1* MDS€ D'INVESTISSEMENTS

DONT PLUS DE **75%** SUR FONDS PROPRES SNCF RÉSEAU

***6,2 Mds€** Y COMPRIS NOTAMMENT LGV TOURS-BORDEAUX

Plus de **50%**, **2,7 MDS€**
POUR LA RÉGÉNÉRATION

1 MD€ D'INVESTISSEMENTS EN ÎLE-DE-FRANCE
(X3 EN 7 ANS)

1 500 CHANTIERS RÉALISÉS/AN

Plus de **1 000** KM DE VOIES RENOUVELÉES/AN

Près de **410** APPAREILS DE VOIE RÉNOVÉS /AN

LES ENJEUX PRINCIPAUX DE SNCF RESEAU



LA SÉCURITÉ

Cette priorité se traduit notamment par la mise en place du programme PRISME programme managérial d'amélioration continu de la sécurité qui intègre dans ses actions le plan Vigirail (7 actions et 410 millions d'euros d'investissement).

LA MODERNISATION DU RÉSEAU DU QUOTIDIEN

SNCF Réseau maintient un niveau historique d'investissement sur le réseau existant à 4,9 milliards d'euros, 1500 chantiers engagés et 1000 kms de renouvellement de voie et a pour priorité la zone dense

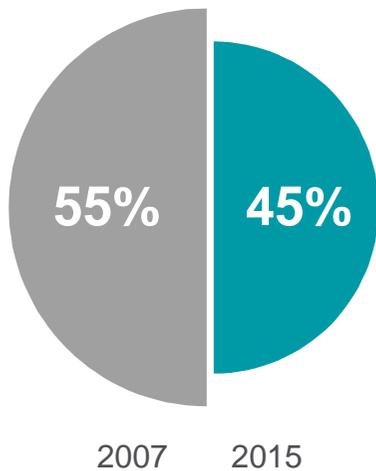


UNE NOUVELLE POLITIQUE INDUSTRIELLE

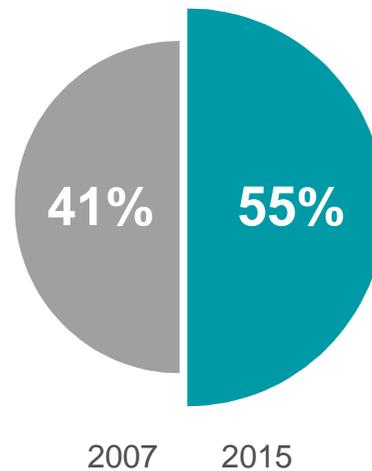
- massification et industrialisation des travaux
- intensification des partenariats industriels;
- digitalisation de la maintenance et innovations technologiques (digitalisation de la surveillance des voies, déploiement de capteurs sur le réseau...)

UN GROUPE QUI S'EST PROFONDÉMENT TRANSFORMÉ EN QUELQUES ANNÉES POUR DEVENIR UN GROUPE DE SERVICES DE MOBILITÉ INTERNATIONAL

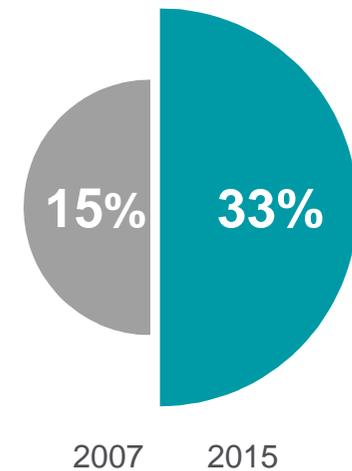
ACTIVITÉS DE
TRANSPORT FERROVIAIRE



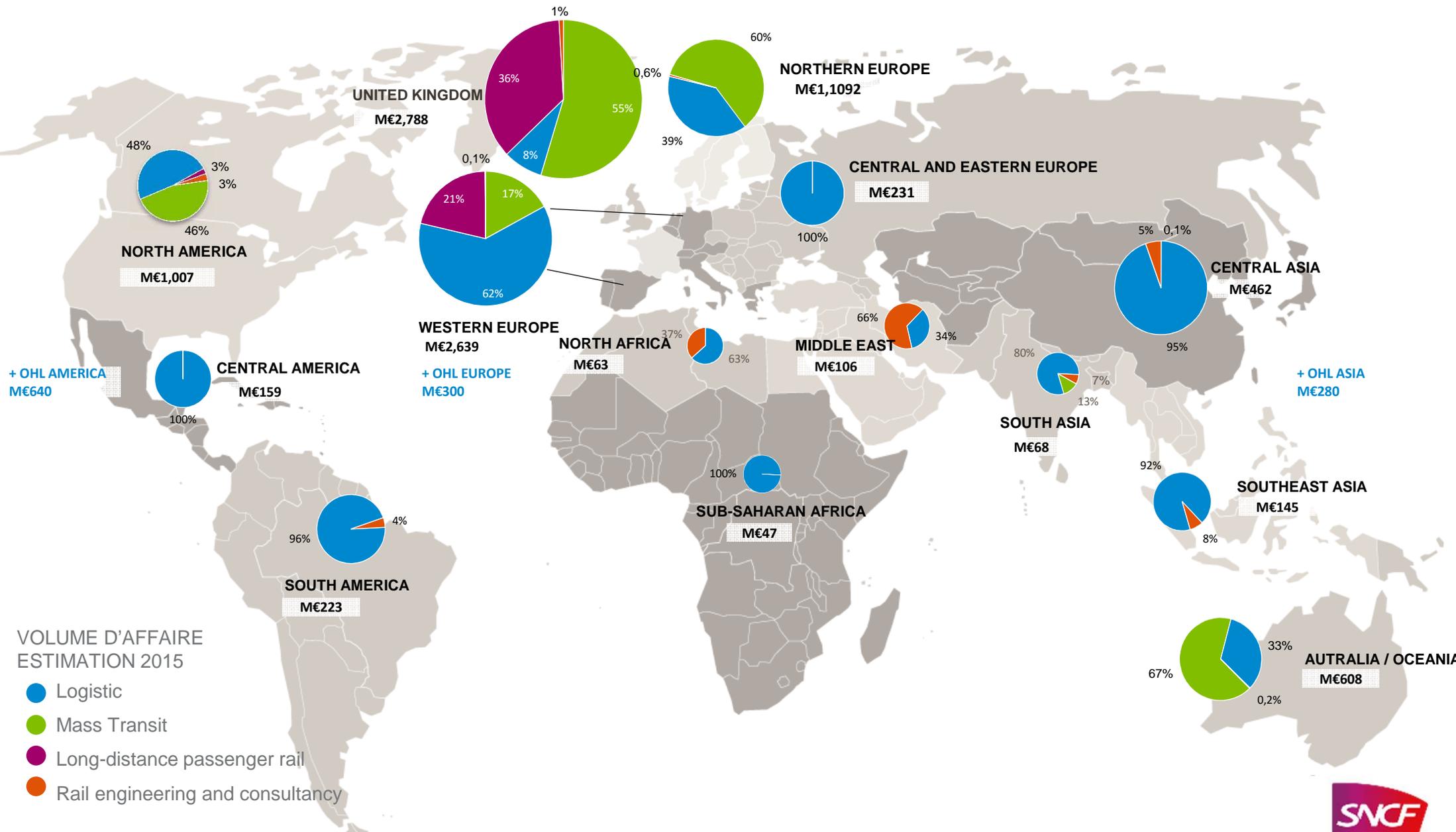
ACTIVITÉS
DE SERVICE PUBLIC
(KEOLIS, TER, TRANSILIEN, TET,
GARES & RESEAU)



VOLUME D'AFFAIRES
INTERNATIONAL
EN % DU CA (YC OHL EN ANNÉE PLEINE)



PRÉSENT DANS PLUS DE 120 PAYS



CHIFFRES CLÉS DES 2 OPÉRATEURS SNCF

À FIN 2015

SNCF MOBILITÉS

SNCF RÉSEAU



CHIFFRE
D'AFFAIRES

29,3 MDSE€

6,5 MDSE€

Y COMPRIS FACTURATIONS
À SNCF MOBILITÉS (PÉAGES)



INVESTISSEMENTS
TOUS FINANCEMENTS

3,2 MDSE€

DONT **1,8** SNCF MOBILITÉS

5,1 MDSE€

DONT **3,9** SNCF RÉSEAU



DETTE FINANCIÈRE
NETTE

7,8 MDSE€

42,3 MDSE€



SALARIÉS

200 000

54 000

LES ENJEUX MAJEURS DU GROUPE SNCF

TRANSILIEN : UN NOUVEAU ET EXIGEANT CONTRAT STIF

PRIORITÉ AUX VOYAGEURS



PRÉSENCE HUMAINE RENFORCÉE

+200 agents en gare et intervention jusqu'au dernier train sur tout le réseau en 30 min



RENFORCEMENT DE LA SÉCURITÉ

+ 40 « policiers du rail » et + 50 médiateurs
Vidéoprotection numérique



AMÉLIORATION DE LA PRISE EN CHARGE DES PERSONNES À MOBILITÉS RÉDUITES

Passage de 50 à 180 gares accessibles
Assistance jusqu'au dernier train dans les gares accessibles



DAVANTAGE DE CONFORT ET DE PROPRETÉ

Téléopération des équipements,
Déploiement QR Codes
Poursuite du pelliculage des rames



UNE INFORMATION VOYAGEURS PERSONNALISÉE

Modernisation des systèmes de production et de diffusion
Multimodalité de l'information



INVESTISSEMENTS AMÉLIORANT LA ROBUSTESSE DE L'EXPLOITATION

Maintenance en bout de ligne
Ateliers de maintenance et sécurisation des sites de garage



DÉPLOIEMENT DE LA TARIFICATION UNIQUE NAVIGO (toutes zones)

TER : MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS DES AUTORITÉS ORGANISATRICES ET PRÉPARER L'OUVERTURE À LA CONCURRENCE

Placer TER en pôle position dans le marché concurrentiel des déplacements régionaux multimodaux à l'horizon 2020, date présumée de l'ouverture à la concurrence du marché ferroviaire régional, en opérant des solutions de transport performantes, connectées et intégrées.

Pour parvenir à cet objectif, gage d'un partenariat durable avec les AO, la reconquête commerciale, la transformation profonde des processus et leur digitalisation, la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité de service tout en maintenant un haut niveau de sécurité sont nos priorités.

4 AXES MAJEURS



CONNEC'TER

Simplifier et digitaliser le parcours voyageur

- Simplifier les gammes tarifaires pour les rendre plus lisibles,
- Innover pour simplifier l'achat avec une croissance significative du digital
- Développer des offres multimodales packagées fondées sur une meilleure connaissance de nos clients

MU'TER

Accroître l'efficacité et les partenariats avec les AO

- Simplifier nos processus, supprimer les tâches inutiles, optimiser nos structures et réduire nos coûts de fonctionnement
- Renforcer le partenariat avec les AO pour actionner les leviers de maîtrise de la contribution et développer ensemble une offre intégrée, attractive et compétitive

BOOS'TER

Industrialiser et digitaliser nos process et méthodes

- Aligner l'ensemble des entités au niveau des meilleures pratiques de chaque métier
- Rendre plus robuste la production grâce à l'excellence opérationnelle

SEGMEN'TER

Différencier nos offres, nos services et nos modes d'exploitation

- en la rationalisant et la différenciant selon les marchés et les territoires, pour être à la fois plus pertinente économiquement et plus attractive.

REFONDER LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE TGV



Dans un marché en forte évolution, TGV dispose d'atouts solides pour engager une reconquête du trafic et maintenir, voire développer son chiffre d'affaires.

Malgré les actions sur les charges, la rentabilité se dégrade. Une dépréciation complémentaire des actifs TGV à hauteur de 2,2 Md€ a été enregistrée à la clôture 2015.

ÉLABORER UNE STRATÉGIE D'OFFRE COMPLÈTE À LONG TERME, S'APPUYANT SUR LES FACTEURS-CLÉS DE SUCCÈS DE OUIGO, ET RÉPONDANT À CHAQUE MARCHÉ :

- + Construire une nouvelle gamme TGV créatrice de trafic, simple, facile, populaire, mieux adaptée aux nouveaux usages et acceptable par tous.
- + Résoudre la question des péages qui est au cœur du modèle de la grande vitesse en France et qui dépasse l'équation financière de SNCF Mobilités.

LA NOUVELLE OFFRE SNCF DE VOYAGE LONGUE DISTANCE PLUS CLAIRE, PLUS COMPLÈTE ET PLUS ACCESSIBLE

DEPUIS PLUS DE 5 ANS, SNCF A DÉVELOPPÉ DES OFFRES INNOVANTES ET AU JUSTE PRIX :

- + Depuis 2010, l'offre 100% eco d'Intercités, plus d'1 M de clients, 80% ne prenaient pas le train auparavant.
- + TGV idTGV : un voyageurs sur 5 à « petits prix »
- + OUIBUS depuis 2012 : ~2 M de passagers dont 70% de nouveaux clients SNCF
- + OUIGO a permis à 6 M de voyageurs d'accéder à la grande vitesse en 2 ans (40% des clients OUIGO n'auraient pas voyagé sans cette offre).



SNCF REDONNE DE LA LISIBILITÉ

Doublement de l'offre low-cost #OUI
(OUIGO & OUIBUS) en 2016:

10 M de billets à petits prix

135 liaisons et 40 villes desservies
à travers toute la France

10 M de voyages

et jusqu'à **~20 M** en 2018



Près de **50 liaisons**, soit **3x plus** qu'aujourd'hui
6 M de voyages à partir de **10€**
8 nouvelles gares



Flotte **x3**, offre **x2** en 2016
4 M de voyages à partir de **5€**
130 liaisons vers **46 destinations**.
- voyages jour et nuit
- nouvelles gares comme Paris La défense

OFFRIR LE PORTE À PORTE À NOS CLIENTS EN DEVENANT CONNECTEUR DE MOBILITÉ PARTAGÉE

LES OBJECTIFS DU PORTE A PORTE

- + Valoriser l'offre train et fidéliser les clients
- + Offrir aux clients une expérience simple et personnalisée de la mobilité partagée
- + Conquérir de nouveaux clients
- + Développer une offre Voyageurs de porte à porte transverse avec les Activités

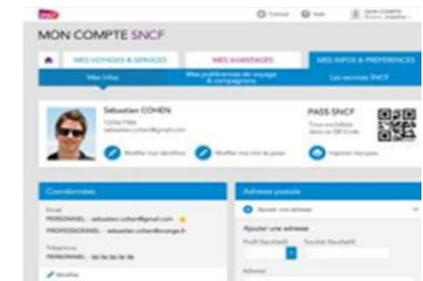
L'ADN du porte à porte : **multi-transporteurs, multi-local**, avec une capacité d'assembleur des **briques technologiques**

PLATEFORME DIGITALE

Application unifiée



LE COMPTE CLIENT UNIQUE SNCF



BILLETTIQUE

- + NFC mobile
- + Code Barre 2D
- + Carte NFC

OFFRES DÉDIÉES PACKAGÉES





AVEC UN PORTEFEUILLE COMPLET D'OFFRES



VOITURE PARTAGÉE

iDAVIS

Partenariat SNCF et AVIS pour la location de véhicules partout en France.

iDCAB

Système de réservation de taxi ou de voiture avec chauffeur.

iDPASS

Toute la mobilité accessible en 1 seul clic : voitures électriques, hybrides ou thermiques en libre-service dans les parkings des principales gares et accès à iDCAB

iDVROOM

Système de mise en relation des clients pour des trajets en covoiturage (1^{er} site de covoiturage de proximité)

OUICAR

Site de location de voitures entre particuliers (rachat en 2015)



TRANSPORTS COLLECTIFS

Bus, tramways et métros



VÉLO

Parc vélos

Plus de 13 000 places sécurisées de stationnement vélo disponibles en gares.

Vélos libre-service

Il y a de plus en plus de stations de parcs vélos en libre-service dans toute la France.



TRANSPORT FERROVIAIRE DE MARCHANDISES : ACTIVITÉ STRUCTURELLEMENT DÉSÉQUILIBRÉE EN EUROPE

- + L'ouverture à la concurrence ne développe pas nécessairement le trafic. Ce qui est abandonné par l'opérateur historique n'est pas récupéré à 100% par les nouveaux opérateurs entrants.
- + **En France, phénomène accentué par la mauvaise qualité de service du réseau utilisé par le Fret** et la baisse des volumes industriels.
- + **Les pertes nettes des 3 nouveaux entrants depuis 2009**
- + Les principaux concurrents ECR et EUROPORTE sont en pertes nettes depuis le départ. Les conditions d'emplois et les coûts des personnels ne sont donc pas le seul facteur des pertes (Europorte et ECR en perte, emploi du personnel en contrat de droit commun).



POURSUIVRE NOTRE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL POUR DEVENIR UNE RÉFÉRENCE MONDIALE



À HORIZON 2025

Plus de 60% du CA de Keolis à l'international

2/3 de la croissance de
SNCF Logistics à l'international

NOTRE AMBITION À LONG TERME

~50% du CA à l'international
dont 25% hors Europe



SE DÉVELOPPER À L'INTERNATIONAL POUR RESTER FORT EN FRANCE



ACCOMPAGNER NOS CLIENTS DANS
LE MONDE ET TROUVER DES RELAIS
DE CROISSANCE INDISPENSABLES
POUR SOUTENIR L'ÉVOLUTION DE
NOS COÛTS

- + Besoins majeurs de transport collectif liés à la **Mégapolisation**
- + Accompagnement de nos clients dans la **mondialisation des échanges** (développer les grands comptes français grâce à l'acquisition d'OHL)
- + Développement **dans le monde** grâce à l'expertise nationale

SNCF LOGISTICS ACCOMPAGNE SES CLIENTS DANS LE MONDE

ET ENTRE DANS LE TOP 8 MONDIAL AVEC L'ACQUISITION D'OHL AUX ÉTATS-UNIS EN 2015



1^{er} ACTEUR FRANÇAIS

4^e EUROPÉEN

8^e MONDIAL

**10,3 MDS€ DE CHIFFRE D'AFFAIRES
(AVEC INTÉGRATION D'OHL EN ANNÉE PLEINE)**

52 500 COLLABORATEURS

+ GEODIS

+ TRANSPORT FERROVIAIRE
ET MULTIMODAL DE
MARCHANDISES

+ GESTIONNAIRES D'ACTIFS

+ STVA

170 000

CLIENTS DANS LE MONDE

IBM, Arcelor Mittal, Tetra Pak, Volkswagen,
Nestlé, Groupe Auchan, Danone, Apple,
Gefco, Renault...

KEOLIS À L'INTERNATIONAL : VENDRE L'EXPERTISE FRANÇAISE DU MASS TRANSIT DANS LE MONDE

UN MARCHÉ EN CROISSANCE

- + Croissance sur le marché mondial des besoins de transport urbain et péri-urbain à haute densité (forte fréquence et fort volume)
- + Développement important de mégapoles

DES OBJECTIFS AMBITIEUX

- + **Renforcer les positions à l'international**, via des appels d'offres et des acquisitions afin de sécuriser un leadership mondial ;
- + Réaliser **près de 60% de son CA hors de France dès 2020**, en s'appuyant sur les plateformes internationales (Royaume-Uni, Europe du Nord, Amérique du Nord, Australie, Asie...) et en poursuivant son développement dans des zones et pays tels que le Moyen-Orient, l'Inde...
- + Une expansion géographique caractérisée par :
 - Une internationalisation passant par les modes légers (métro automatique, tramways) et lourds (ferroviaires)
 - Des services digitaux comme un moyen de différenciation



SYSTRA : RÉPONDRE AUX BESOINS EXPONENTIELS D'INGÉNIERIE D'INFRASTRUCTURE DANS LES PAYS À FORTES DEMANDES



623 M€
Chiffres d'affaires 2015
(+18,6% vs 2014)

CROISSANCE À 2 CHIFFRES EN 2015

RÉALISATIONS 2015 :

- + Plan de transport de Jeddah en Arabie Saoudite (150 km de métro, 60 km de tramway, 60 km de RER, bus, bateaux-bus)
- + Supervision du démarrage des travaux de la nouvelle ligne ferroviaire éthiopienne Awash-Weldia de 390 km
- + Design du pont de Subiyah au Koweït (plus grand pont marin au monde)
- + Ligne grande vitesse Tours-Bordeaux et Grand Paris en France

CONTRATS EMBLÉMATIQUES GAGNÉS EN 2015

- + Contrats de Project Management pour la ligne 3 du métro du Caire
- + Design du métro de Médine (Arabie Saoudite)
- + Consultant général du métro d'Ahmedabad (Inde)
- + Design d'un tronçon de la ligne Grande Vitesse en Suède



LE DIGITAL, GAIN DE PERFORMANCE ET NOUVEAU RELAIS DE CROISSANCE



FAVORISER LA MOBILITÉ

Information multimodale temps réel, vente et nouveaux services

DIGITALISER LES PROCESS DE PRODUCTION

Internet, industriel, objets connectés

DÉVELOPPER L'ÉCOSYSTÈME FERROVIAIRE DIGITAL

574 : des lieux physiques qui rassembleront des équipes projets sur un thème

Les Fab : centres de compétences et d'expertises digitales

L'Open Innovation : au travers de data.sncf.com, des start-ups viennent de partout travailler avec SNCF

EXEMPLES

65 000 COLLABORATEURS
ÉQUIPÉS DE TABLETTES
À FIN 2015 (100 000 À FIN
2016)

WIFI EN GARE

450 M€ D'INVESTISSEMENTS
2015-2017

RACHAT DE OUICAR
SITE DE LOCATION DE VOITURES
ENTRE PARTICULIERS



VSC : UNE TRÈS BELLE PÉPITE, RÉSULTAT D'UN PARI DES ANNÉES 2000



N°1 DU E-COMMERCE EN FRANCE

>20 M DE CLIENTS DANS LA BASE DONT
PRÈS DE 10M DE CLIENTS ACTIFS ET PRÈS DE 5M DE
COMPTES CLIENTS

~80 M DE BILLETS VENDUS PAR AN
~20% DES VENTES À L'INTERNATIONAL

1000 COLLABORATEURS

50% DU MIX DISTRIBUTION TOUS CANAUX DE TGV
VOLUME D'AFFAIRES DE **4,2 MDS €**

DEUX MARQUES VOYAGES-SNCF.COM ET RAILEUROPE
CROISSANCE DE 5% DU TRAIN FRANCE,
DE **7%** POUR L'EUROPE et DE **7%** POUR OVERSEAS

COÛT DE DISTRIBUTION TRÈS FAIBLE

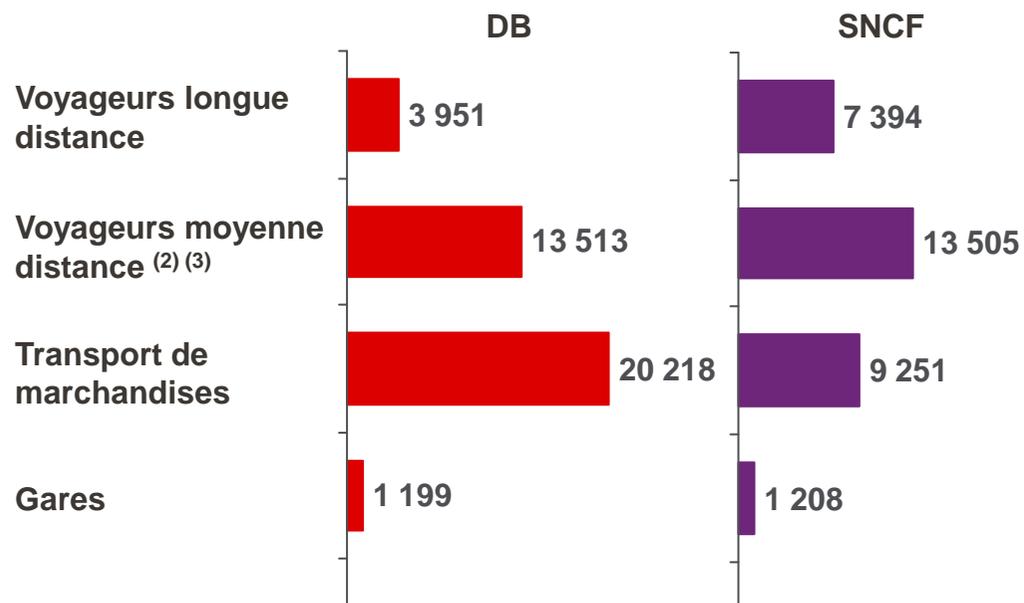
MERCI DE VOTRE ATTENTION



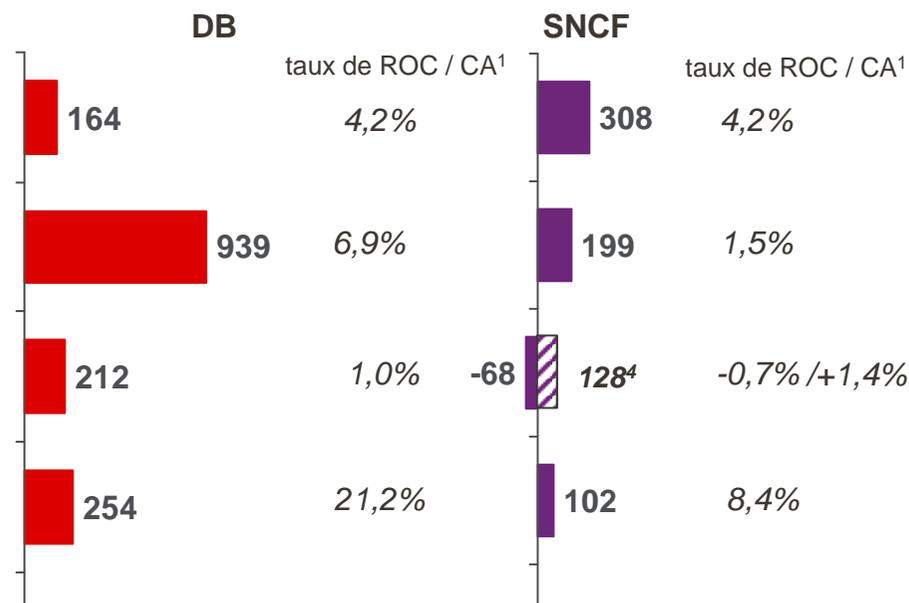
ANNEXES

COMPARAISON SNCF – DB : CHIFFRE D’AFFAIRES ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT PAR ACTIVITÉ

Chiffre d'affaires¹ 2015 (en M€)



Résultat opérationnel courant 2015 (en M€)



(1) Chiffre d'affaires aux bornes des entités

(2) Y compris DB Arriva

(3) Y compris Keolis

(4) ROC SNCF Logistics hors amende ADLC sur Geodis en 2015

LE PORTE À PORTE : DU CONCEPT AUX PREMIÈRES RÉALISATIONS EN 2015, 800 000 CLIENTS SE SONT INSCRITS OU ONT UTILISÉ LES OFFRES PORTE À PORTE SNCF

CE QUI EXISTE DÉJÀ :

- + L'information voyageurs de porte à porte avec l'application SNCF : plus 3M de téléchargements, application de voyages la plus téléchargée.
- + Le taxi-VTC avec iDCAB : 100% de croissance par an
- + La voiture partagée avec iDPASS : offre unique sur le marché
- + Le covoiturage avec iDVROOM : leader du covoiturage du quotidien
- + La location de voiture entre particuliers avec OuiCar: N°1 de la location entre particuliers
- + L'accès au vélo et à la location avec le label national de location de vélo
- + Des expérimentations forfaits ciblés, forfait étudiants : NPS de 90%, induction carte jeune de 40%

UN PORTEFEUILLE COMPLET D'OFFRES, POUR TOUS LES USAGES DE LA VOITURE PARTAGÉE, DES VILLES PEU DENSES AUX MÉGAPOLES :

