

L'essentiel 2024

Un monde de mobilité durable



Un monde de mobilité durable

Le mode ferroviaire, transport d'avenir
d'un monde plus durable.
Vue d'artiste, à partir d'une image
générée par l'intelligence artificielle.



> Sommaire

02	Le monde d'après
04	Notre raison d'être
06	Jean-Pierre Farandou, Président du groupe SNCF
08	Vue d'ensemble des enjeux du groupe en infographie
09	Le groupe SNCF en grand : portrait d'un leader mondial du transport de personnes et de marchandises 16 La gouvernance d'un groupe unifié et intégré 17 Faits marquants 2023 20 Au bénéfice du ferroviaire français 22 Notre performance financière s'améliore 24 Les puissantes vertus du ferroviaire
25	Les chemins de la transition écologique 26 Plus de trains au meilleur prix 29 L'effort sans précédent pour un réseau modernisé 31 Des métiers d'avenir 32 Savoir combiner les transports 35 Des transports collectifs pertinents dans tous les territoires 39 Réduire notre pression sur la planète 42 Nos réponses face au changement climatique
44	Les chiffres qui disent le groupe SNCF
50	Les enjeux sociétaux du groupe SNCF vus par ses parties prenantes et ses salariés

15 millions

de voyageurs transportés
chaque jour dans le monde
tous modes confondus

Près de

320

Autorités Organisatrices
de la Mobilité clientes en
France et dans le monde

82 000

clients chargeurs pour
Geodis dans le monde

41,8 Mds€

de CA en 2023
dont 34 %
à l'international



283 000

collaborateurs dans le
monde dont 212 000
en France

Geodis couvre

170 pays

sur 5 continents



- 30 %

d'émissions de gaz à effet
de serre dans le transport
en 2030 pour le groupe
SNCF en France

Ce n'est pas une mode. Le dérèglement climatique et ses effets qui s'accroissent vont bouleverser nos habitudes. Faire évoluer nos modes de vie et anticiper la fin annoncée de nombreuses ressources relève d'une impérieuse nécessité. De nouvelles obligations réglementaires, comme les fortes attentes des citoyens, des acteurs économiques et des pouvoirs publics génèrent un champ d'exigences inédites et confèrent aux entreprises de nouvelles responsabilités.

Après avoir prouvé sa résilience dans la crise sanitaire, et plus largement dans les crises de notre temps, le groupe SNCF se prépare à de nouveaux défis aussi bien dans son activité ferroviaire que de transport urbain ou encore de logisticien français. En France, comme à l'international. Son action, dans la trajectoire qui lui est assignée par l'État, s'inscrit dans l'ambition affichée par l'Europe de tripler le trafic ferroviaire d'ici à 2050.

Cette attente, cette envie de train, on la retrouve partout, sur les quais et dans les gares ! La mobilisation visant à soutenir ce mode de transport décarboné s'illustre en France par la stratégie nationale bas carbone et un investissement historique annoncé par le Gouvernement, de l'ordre de 100 milliards d'euros dans le réseau d'ici à 2040.

L'avenir du ferroviaire est une des priorités de la politique de transport, augurant d'un intérêt bien compris à régénérer, moderniser et développer les infrastructures du réseau ferré.

Dans un continent qui ambitionne la neutralité carbone d'ici à 2050, le groupe SNCF veut jouer un rôle de catalyseur de changement. Et ce, bien au-delà du caractère intrinsèquement vertueux de son activité. Il en va de sa responsabilité pleinement assumée, inhérente à son histoire, de son identité, ou de son poids économique dans les territoires.

Le monde d'après



Agir pour une société en mouvement,

Notre compréhension de l'évolution du monde et notre refus de la fatalité nous conduisent à agir pour favoriser l'émergence d'une société plus responsable d'un point de vue environnemental, social, et sociétal.

Cette ambition se formalise par une offre de services de transport appropriés et de qualité pour rapprocher les personnes et générer du dynamisme économique.

On n'est pas statique, on est progressif!

En réponse à la fracturation de la société et à l'accroissement des inégalités, nous avons à cœur de porter une mission d'utilité publique sur le long terme.

Nous agissons au service de l'intérêt général et embarquons tous les acteurs de l'écosystème dans une démarche de respect environnemental tout en faisant progresser l'inclusion.

*Humanistes jusqu'au bout des ongles,
humains jusqu'au fond des tripes.*

Au risque du repli sur soi nous répondons par le développement d'une mobilité responsable et inclusive.

À l'écoute des évolutions des modes de vie et des nouveaux besoins, nous concevons et mettons en œuvre des solutions de mobilité et de logistique adaptées: innovantes, actualisées, agiles, fluides, sûres et efficaces.

*Parfois en retard, mais jamais retardataire,
on est avant-gardiste !*

Nous imaginons et mettons à la disposition du plus grand nombre des services utiles à la réussite de la transition écologique.

Figure de proue d'un report modal indispensable, nous participons à la décarbonation du secteur des transports. Cet engagement s'inscrit dans le temps long.

Bleu-blanc-rouge, mais surtout chaque jour plus vert!

solidaire et durable

Réconcilier mobilité et planète



Jean-Pierre Farandou

Président
du groupe SNCF

La mobilisation pour la transition écologique concerne tous les acteurs. Pour le groupe public de mobilité durable que nous sommes, elle constitue même un devoir. Le transport ferroviaire est vertueux, et à ce titre la SNCF a de grandes responsabilités. Le train ne représente que 0,6 % des émissions du transport en France, soit 0,2 % des émissions nationales. C'est très peu ! Le temps est venu, plus que jamais, d'agir !

Pour réconcilier mobilité et préservation de la planète, la part modale du ferroviaire, qui est aujourd'hui inférieure à 10 %, doit croître de manière significative. Il faut offrir plus de trains, pour les voyageurs comme pour les marchandises, avec la qualité de service que nos clients attendent. Il faut renforcer le mode ferroviaire, non pas comme unique solution, mais comme colonne vertébrale de l'intermodalité, favorisant la bonne articulation dans les gares, entre les différents modes de transport, tout en étant garant de la robustesse du système, en toute sécurité. C'est la seule solution pour préserver cette société en mouvement à laquelle nous tenons tant, et qui rend possible le développement de toutes les activités nécessaires aux territoires et au pays.

Pour la France, dont il est le gestionnaire du réseau et des gares, l'opérateur de toutes les mobilités, mais aussi le seul grand logisticien national, le groupe SNCF s'engage dans ce nouveau chapitre de croissance de l'offre ferroviaire. Et ce, en mobilisant dans tous les territoires l'ensemble de la filière : les entreprises du BTP, les industries et PME, dans le sillage du plan d'avenir pour les transports, ces 100 milliards d'investissement décidés par le Gouvernement en février 2023.



La RSE guide chacune de nos actions. La responsabilité sociale d'entreprise, c'est l'environnement, c'est le climat, c'est le social, c'est une manière d'envisager le service public.



Fort de son équilibre financier retrouvé, qui repose sur la complémentarité stratégique entre le cœur ferroviaire et ses deux actifs stratégiques (Geodis et Keolis), le Groupe investit déjà massivement dans le réseau et l'achat de nouveaux TGV. Ses investissements ont ainsi atteint en 2023 un niveau historique de 10,6 milliards d'euros, dont 97 % sont réalisés en France. La tendance va s'accroître dans les années qui viennent. Adopté fin 2023, notre plan stratégique prévoit un fort développement de l'offre pour les voyageurs et le rebond du fret ferroviaire qui reposent sur un réseau rénové, modernisé, réinventant avec les collectivités régionales et les métropoles, le transport dans les grandes agglomérations (services express régionaux métropolitains).

L'anticipation est nécessaire, car le changement climatique est déjà là, avec ses étés caniculaires, ses précipitations, ses tempêtes, et leurs effets induits : sécheresses, inondations, incendies, mouvements de terrain. Nous nous y préparons activement, afin que notre réseau soit résilient, que nos trains supportent les aléas, que nos gares soient des îlots de fraîcheur et, plus largement, que tous les projets du Groupe, anticipent ces changements liés au climat. C'est d'ailleurs dans cet esprit d'anticipation que l'entreprise se prépare à devenir

productrice d'énergie solaire, avec sa filiale créée en 2023, SNCF Renouvelables. Vous le constaterez, la RSE n'a pas de section réservée dans ce rapport annuel. C'est un choix assumé, car, chez nous, la RSE se trouve en réalité partout ! Elle guide chacune de nos actions. La responsabilité sociale d'entreprise, c'est l'environnement, c'est le climat, c'est le social, c'est une manière d'envisager le service public. C'est faire en sorte que les salariés du Groupe soient bien traités, que l'emploi y soit attractif.

La SNCF recrute (25 300 personnes en 2023), elle est solidaire en temps d'inflation (+17 % d'augmentation moyenne des salaires en 3 ans). La RSE est centrale, et l'équilibre trouvé entre l'économie et la RSE, l'est, plus encore dans une vision durable du développement des mobilités. C'est, et ce sera, la recette de notre succès.



Il faut renforcer le mode ferroviaire, non pas comme unique solution, mais comme colonne vertébrale de l'intermodalité.



Les chiffres records de fréquentation voyageurs valident la stratégie du Groupe d'accélérer dans le développement des offres de transport collectif

👁 p.22

Dans un contexte difficile en 2023 : inflation, grèves, géopolitique...



Le groupe SNCF, un modèle résilient et diversifié, afin de résister aux chocs extérieurs comme celui du retour à son niveau normal du marché de la logistique, après deux années exceptionnelles

1/2

Près de la moitié du chiffre d'affaires réalisé par les activités non ferroviaires

plus d'**1/3**

du chiffre d'affaires réalisé à l'international

👁 p.10-11

Les résultats financiers sont satisfaisants

Le Groupe est bénéficiaire pour la 3^e année consécutive

41,8

Mds€ de chiffre d'affaires

+1,3

Md€ de résultat net

+2,5

Mds€ de cash-flow libre

👁 p.20, 22

Ce qui a permis, en 2023

d'investir dans le ferroviaire et d'accélérer la transition écologique

10,6 Mds€

d'investissements

👁 p.20, 26, 29, 32

Lancement de SNCF Renouvelables

👁 p.41

de renforcer le pacte social

25 300

embauches dont 17 300 en CDI

+17 %

d'augmentation des salaires vs 2021

de poursuivre l'assainissement de la situation financière en réduisant la dette

24,2 Mds€

de dette nette (- 200 M€)

... et permettra de relever les défis de demain

Ouverture à la concurrence

👁 p.36

Transformations sociales

👁 p.31, 50

Transition écologique

👁 p.24, 41, 43

Transformations numériques

👁 p.26



Le groupe SNCF, à capitaux 100 % publics, est spécialisé dans la mobilité durable, avec un cœur ferroviaire français et deux actifs stratégiques, Keolis et Geodis. La performance et l'intégration des métiers du groupe SNCF autour de son activité ferroviaire optimisent le coût et l'impact global des transports pour la société dans son ensemble : clients — voyageurs et chargeurs —, citoyens, collectivités locales et acteurs économiques. Une contribution essentielle alors que le transport représente 30 % des émissions mondiales de CO₂.

Le groupe SNCF en grand

Un groupe mondial très résilient

Un modèle diversifié et solide

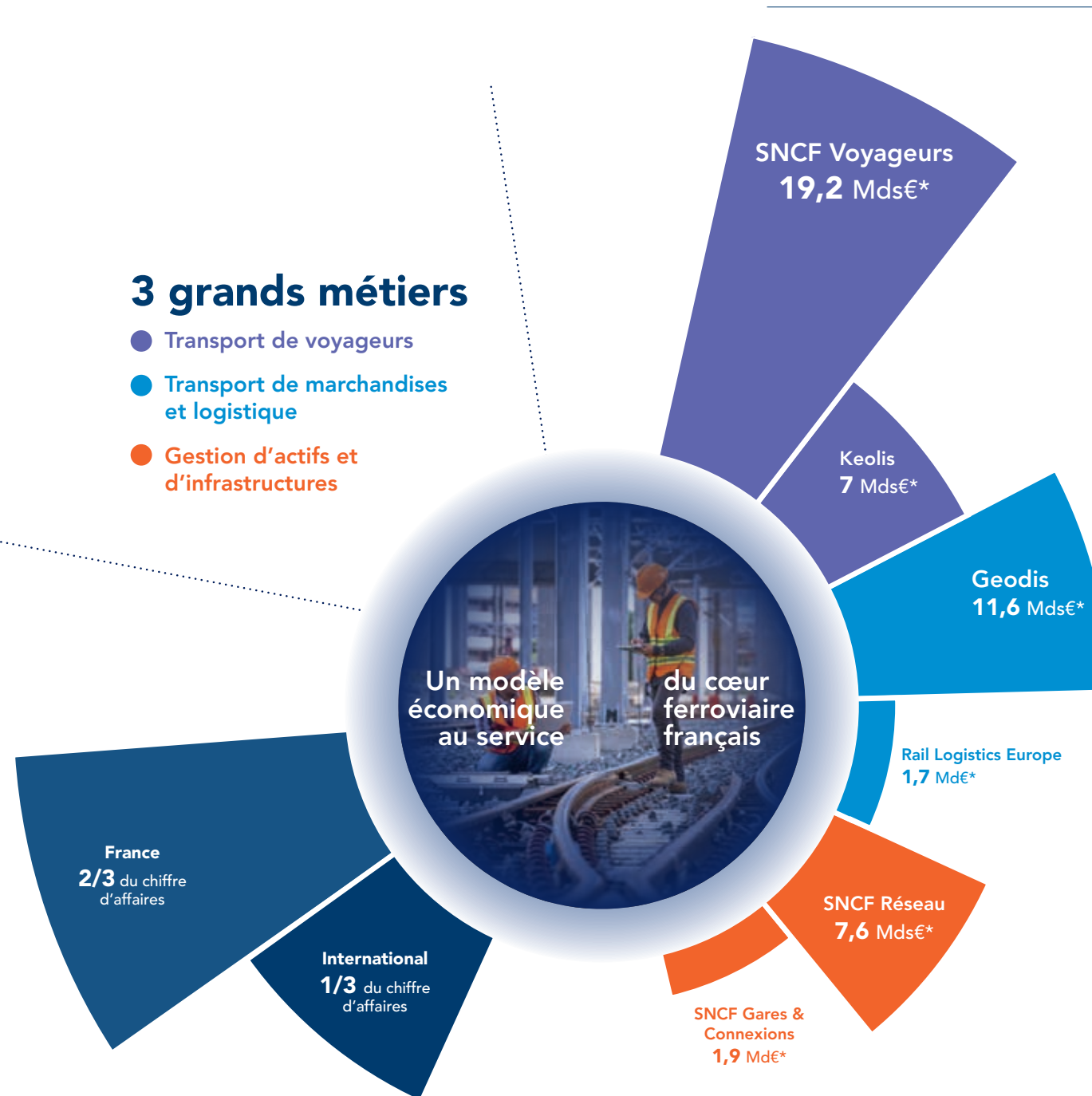
Transport collectif de voyageurs sous toutes ses formes, logistique et transport de marchandises, le groupe SNCF exerce des activités diversifiées en France et dans le monde selon des modèles économiques différents (délégation de service public, service librement organisé (SLO) ou gestion d'infrastructures). Cette diversité de métiers, de modèles économiques et de zones géographiques est gage de résilience et d'agilité dans un contexte géopolitique et économique complexe. Elle lui confère solidité et pérennité au service du développement du ferroviaire en France.

3 grands métiers

- Transport de voyageurs
- Transport de marchandises et logistique
- Gestion d'actifs et d'infrastructures

Une forte présence internationale

Le groupe SNCF dispose de positionnements puissants grâce à ses marques et ses filiales dédiées aux marchés étrangers dans trois métiers : le transport de voyageurs à grande vitesse, essentiellement en Europe ; le *mass transit* en Europe, en Amérique et en Australie ; la logistique et le transport de marchandises en Amérique du Nord et en Europe ainsi qu'en Asie.



Sur le marché "voyageurs", différentes règles du jeu concurrentiel

1/3 des activités de transport ferroviaire de voyageurs s'exerce en service librement organisé (SLO).

Les 2/3 font l'objet de contrats avec les autorités compétentes : État, Régions, Métropoles... Les activités conventionnées (Intercités et les trains de nuit, TER et Transilien) sont rémunérées par des autorités organisatrices, l'État, les Régions. Les activités de Keolis de réseaux de bus, de métros, de tramways... se développent également dans le cadre de contrats avec des Autorités Organisatrices de la Mobilité.

0,6%

c'est la part des émissions de CO₂ du mode ferroviaire dans le secteur des transports

15 millions

de voyageurs transportés chaque jour en France et dans le monde

100 millions

de colis livrés par an

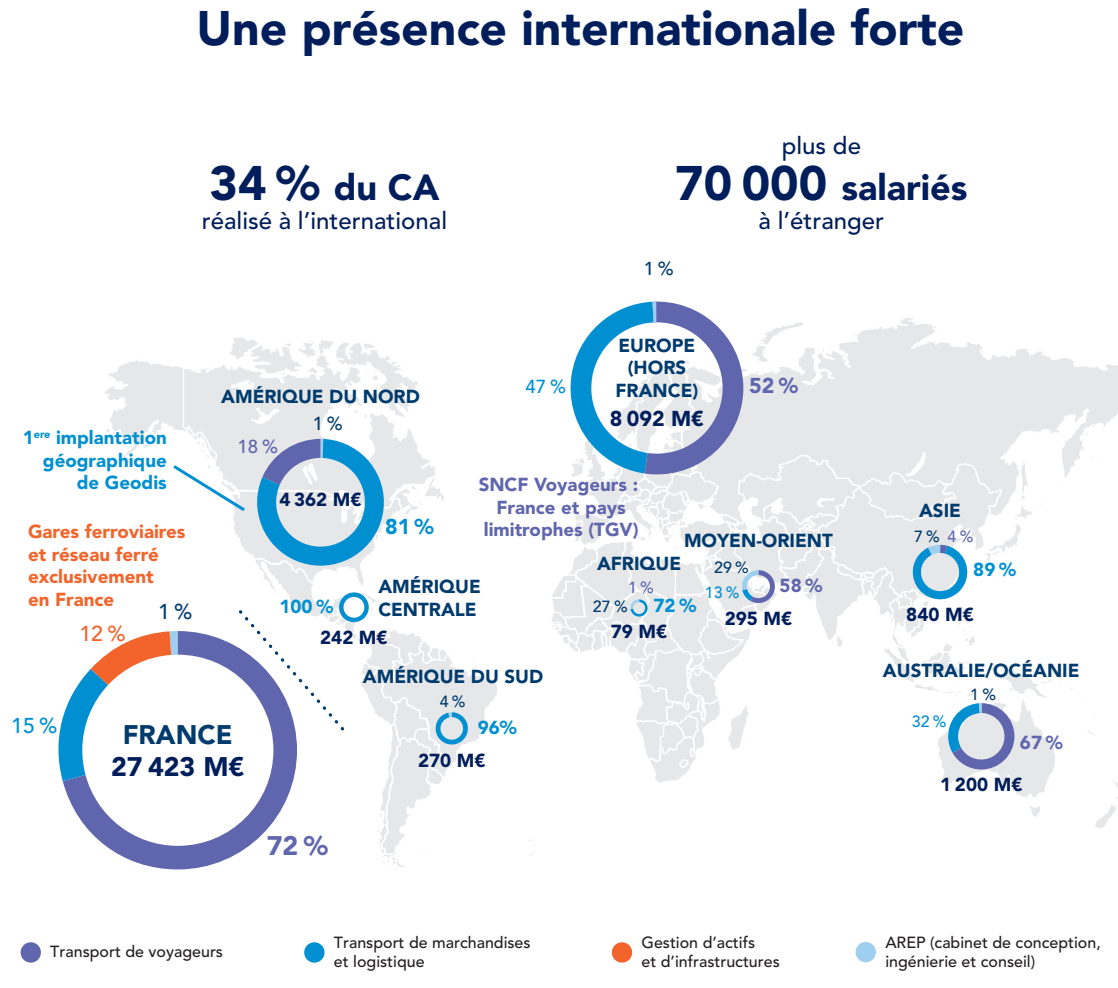
28 000 km

de réseau ferré en France dont 2 700 km de lignes grande vitesse

450 km

de lignes de métro, dont 330 km de métro automatique (Keolis)

*chiffre d'affaires 2023



SNCF Voyageurs

5 M de voyageurs quotidiens (France et international)

19 M de passagers transportés par Eurostar en 2023 (+22 % vs 2022)

8 M de voyageurs transportés par OUIGO España en 2023 (lancement en 2021)

SNCF Gares & Connexions

AREP, filiale de SNCF Gares & Connexions, travaille en France et à l'international (en particulier en Europe, en Chine, au Vietnam) où elle est implantée avec plus de **500** projets en cours

SNCF Réseau

2^e réseau ferré d'Europe en km

Keolis

N°1 mondial du tramway et du métro automatique

Présent dans **13 pays** dont la France

Geodis

N°5 mondial de la logistique

Présent dans **+ 60 pays** et dont le réseau couvre **170 pays**

Rail Logistics Europe

2^e logisticien ferroviaire européen

SNCF Voyageurs

78 200 COLLABORATEURS

Transporteur longue distance, régional et mass transit

5 M de voyageurs quotidiens en France

156 M passagers annuels pour la grande vitesse en France et en Europe (+ 6 % vs 2022)

CLIENTS

- **Transport conventionné** (TER, Transilien, Intercités) : autorités organisatrices (Régions, État) 1 078 M de passagers par an
- **Transport librement organisé (Open Access)** (TGV, Eurostar) : 156 M de passagers par an

CONTRATS / CONVENTIONS

4/5 appels d'offres remportés depuis 2021

Contrats TER

- Centre-Val de Loire, Pays de la Loire pour la période 2022-2031
- Occitanie, Bourgogne-Franche-Comté pour la période 2023-2032
- Nouvelle-Aquitaine pour la période 2024-2030
- Bretagne, Normandie, Auvergne-Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Grand-Est pour la période 2024-2033
- Hauts-de-France : jusqu'à fin 2028

Transilien (IDF)

Juin 2023 : Île-de-France Mobilités a validé la prolongation jusqu'en 2025 du contrat de programmation pluriannuelle des investissements avec SNCF Voyageurs

Lots mis en appel d'offres par les Régions :

- 100 % de victoires pour les attributions effectuées en 2023
- Lots : TER Etoile d'Amiens en Hauts-de-France, TER tram-train & Sud Loire en Pays de la Loire
- T4-T11 en Île-de-France (SNCF Voyageurs + Keolis)

TRANSPORT DE VOYAGEURS

Keolis

67 800 COLLABORATEURS

Gestion de réseaux de transports urbains, périurbains et interurbains

3,2 Mds de voyages dans le monde en 2023

CLIENTS

300 Autorités Organisatrices de la Mobilité

13 MODES OPÉRÉS

- **Métro** : 9 réseaux dans 6 pays
- **Tramway** : 29 réseaux
- **Bus** : 23 000 bus et cars
- **Train** : 5 réseaux dans 5 pays
- **Véhicules autonomes** : 218 000 passagers transportés
- **Transport à la demande** : France et Australie
- **Transport de personnes à mobilité réduite** : France et Etats-Unis
- **Stationnement** : N° 1 des contrats de délégation de service public (DSP) mixtes parcs et voirie en France
- **Vélo** : 40 000 vélos en France
- **Autopartage** : France
- **Transport sanitaire** : 3 450 véhicules
- **Covoiturage** : France
- **Transport maritime et fluvial** : France et Australie

SNCF Holding (SA)

12 600 COLLABORATEURS

dont 3 500 agents de la police ferroviaire (SUGE) et 2 800 collaborateurs de SNCF Immobilier

Détenu à 100 % par l'État français, son capital est incessible. SNCF Holding définit les lignes directrices et pilote la stratégie et les investissements, à l'exception des prérogatives réservées de SNCF Réseau en tant que gestionnaire de l'infrastructure (péages et sillons) et de SNCF Gares & Connexions en tant que gestionnaire des gares.

Cette gouvernance permet un pilotage industriel et financier fondé sur l'intérêt social de l'entreprise, alors que les différentes SA ont la pleine responsabilité de la conduite de leurs opérations. En son sein, SNCF Immobilier contribue activement au plan d'adaptation au changement climatique lancé par le groupe SNCF.

6 sociétés pilotées par SNCF holding

près de **283 000** collaborateurs

SNCF GROUPE

Présent sur l'ensemble des métiers des transports de passagers et de fret, le groupe SNCF est le 2^e groupe de mobilité au monde en chiffre d'affaires et en diversité. Acteur intégré du ferroviaire, il regroupe la totalité de la chaîne de valeur du transport ferroviaire : de la gestion de l'infrastructure à la circulation des passagers et des marchandises.

SNCF Réseau

57 400 COLLABORATEURS

Gestion des circulations

Maintenance, renouvellement de l'infrastructure

Création de nouvelles lignes

15 000 trains gérés quotidiennement

1 600 chantiers ferroviaires réalisés en 2023

CLIENTS

47 clients

- Entreprises ferroviaires voyageurs et fret
- Opérateurs de transport dont chargeurs et industriels
- 13 Régions, Autorités Organisatrices de la Mobilité (AOM)

ACTIFS

- 28 000 km de lignes dont 2 800 km de LGV et 9 100 km de lignes de desserte fine du territoire français
- 120 000 ouvrages d'art, dont 28 000 ponts ferroviaires, 10 000 ponts routiers et 1 500 tunnels

Geodis

51 600 COLLABORATEURS

Commission de transport

Logistique contractuelle

Distribution et transport express...

82 000 clients dans le monde

9,4 M de m² d'entrepôts

936 sites

TRANSPORT MULTIMODAL

- Fret aérien
- Fret maritime
- Transport routier
- Transport de colis et de palettes
- Fret ferroviaire
- Transport multimodal

ENTREPOSAGE ET LOGISTIQUE À VALEUR AJOUTÉE - SUPPLY CHAIN

CLIENTS

- Aéronautique et Défense
- Automobile et Mobilité
- Santé
- High Tech
- Retail
- Produits de grande consommation
- Industrie

TRANSPORT DE MARCHANDISES ET LOGISTIQUE

Rail Logistics Europe

9 600 COLLABORATEURS

Traction ferroviaire

Transport combiné

Autoroutes ferroviaires

Commission de transport

Rail Logistics Europe regroupe les activités d'entreprises ferroviaires de transport de marchandises, d'opérateurs de transport combiné et de commissionnaires en Europe dans 5 filiales :

- Fret SNCF
- Captrain
- Forwardis
- Naviland Cargo
- VILIA pour les autoroutes ferroviaires

A partir du 1^{er} janvier 2025, Fret SNCF sera scindée en deux sociétés au sein de Rail Logistics Europe, l'une dédiée à l'exploitation et l'autre à la maintenance. La nouvelle entreprise d'exploitation développera la gestion capacitaire, regroupant le wagon isolé, les coupons et les trains entiers non réguliers.

GESTION D'ACTIFS ET D'INFRASTRUCTURES

SNCF Gares & Connexions

5 600 COLLABORATEURS

Gestion de gares

Construction, modernisation et transformation des gares

10 M de voyageurs et de visiteurs quotidiens

3 000 gares

MISSIONS

- Assurer aux entreprises ferroviaires un service public de qualité : information des voyageurs, entretien du patrimoine public, mise à disposition d'espaces propres, sûrs et confortables
- Favoriser la complémentarité des modes de transports collectifs et leur intermodalité
- Contribuer au développement équilibré des territoires

Un Groupe tourné vers la mobilité durable

Diminuer son empreinte carbone

-30% de GES (gaz à effet de serre) dans le transport en 2030 (vs 2015)

-50% de GES (gaz à effet de serre) dans le bâtiment en 2030 (vs 2015)

Produire de l'énergie solaire

Lancement de SNCF Renouvelables

L'objectif est d'installer 1 000 MWc de capacités photovoltaïques d'ici 2030 soit l'équivalent de **15 à 20 % de la consommation actuelle sur le périmètre ferroviaire en France.**

Exemples d'actions au sein du Groupe

SNCF Voyageurs

12 M de tonnes de CO₂ évitées chaque année grâce au transport ferroviaire de voyageurs (comparé à des voitures individuelles)

Réparation de **298 000** pièces, prolongation de l'utilisation de **233 rames** et **54 voitures**

Keolis

5 600 véhicules roulant aux énergies alternatives au diesel et à l'essence

Geodis

40 En 2024, Geodis livrera 40 métropoles françaises avec des solutions bas-carbone

50 % En 2028, 50 % de ses surfaces de toitures et de ses parkings produiront de l'énergie

SNCF Gares & Connexions

45 000 places de vélo d'ici à 2025

Tendre vers le **0 déchet** valorisable non orienté vers une filière de valorisation d'ici 2030

SNCF Réseau

95 % de rails recyclés, 5 % de rails réemployés

0 % de glyphosate depuis 2022

Rail Logistics Europe

1,4 M de camions évités en France sur la longue distance grâce à l'activité de Fret SNCF (2020)

Un train de marchandises transporte une charge équivalente à 40 poids lourds, en émettant 9 fois moins de CO₂, 8 fois moins de particules fines, et en consommant 6 fois moins d'énergie

Des performances reconnues

Notations financières

La bonne tenue des notations du Groupe lui permet de conserver toutes ses marges de manœuvre actuelles en termes de financement.

Notations extra-financières

L'amélioration des notes traduit la progression significative de l'engagement du groupe SNCF sur les sujets relevant de la responsabilité sociale et environnementale.

S&P Global **AA-**

MOODY'S **Aa3**

FitchRatings **AA-**

82/100 +3pts vs 2022

Note relevée de **BBB à A**

Note relevée de **C à B**

Un groupe unifié et intégré

À l'occasion de la réforme ferroviaire de 2018 mise en œuvre à partir de janvier 2020, l'État a déterminé des principes structurants pour l'organisation du système ferroviaire en France. Le changement de statut de la SNCF répond ainsi à une période de grands défis d'ordre climatique, territorial, économique et social dans un contexte d'ouverture à la concurrence.

Si la SNCF, SA à capitaux 100 % publics, conserve tout ce qui fait d'elle une entreprise unique, elle adopte aussi les codes, les bonnes pratiques et les exigences de tout groupe industriel d'envergure nationale et mondiale. La holding SNCF définit les lignes directrices et pilote la stratégie et les investissements, à l'exception des prérogatives réservées

de SNCF Réseau en tant que gestionnaire d'infrastructure (péages et sillons). Le passage d'EPIC en SA induit un changement de gouvernance :

- des organes plus présents dans la conduite du Groupe
- des administrateurs aux origines diverses et complémentaires
- un pilotage industriel et financier fondé sur l'intérêt social de l'entreprise.

Comex du Groupe



Marie-Christine Lombard
Présidente du directoire de Geodis



Christophe Fanichet
PDG SNCF Voyageurs et Directeur général adjoint Numérique du groupe SNCF



Jean-Pierre Farandou
Président du groupe SNCF



Laurent Trevisani
Directeur général délégué Stratégie Finances du groupe SNCF



Marie-Ange Debon
Présidente du directoire de Keolis



Jean-Aimé Mougenot
Directeur TER SNCF Voyageurs



Alain Krakovitch
Directeur TGV-Intercités SNCF Voyageurs



Matthieu Chabanel
PDG SNCF Réseau



Marlène Dolveck
Directrice générale SNCF Gares & Connexions et Directrice générale adjointe du groupe SNCF en charge de la Transformation



Alain Ribat
Directeur Transilien SNCF Voyageurs



Frédéric Delorme
Président Rail Logistics Europe



Philippe Bru
Directeur Ressources Humaines du groupe SNCF



Stéphanie Rismont Wagnier
Directrice Communication et Marque du groupe SNCF



Olivier Bancel
Directeur général exécutif Projets, Maintenance et Exploitation de SNCF Réseau



Antoine de Rocquigny
Directeur de l'Immobilier du groupe SNCF



Muriel Signouret
Directrice de la RSE du groupe SNCF



Gilles Ballerat
Directeur de la Performance managériale et du Leadership du groupe SNCF



Jacques Damas
Conseiller du Président du groupe SNCF



Carole Desnost
Vice-Présidente Technologies, Innovation et Projets du groupe SNCF



Magali Patay
Directrice de cabinet du PDG du groupe SNCF

Conseil d'administration

Président
Jean-Pierre Farandou

Administrateur représentant l'État :
Alexis Zajdenweber

Administrateurs indépendants nommés en AG :
Agnès Touraine
Philippe Maillard

Administrateurs nommés en AG :
Frédéric Saint-Geours
André Martinez
Mélanie Joder
Céline Lazorthes

Administrateurs représentant les salariés :
Bruno Lacroix
Séverine Rizzi
Christelle Jeannet
Fabien Villedieu



Faits marquants

L'année 2023 a été marquée par des résultats positifs, le groupe SNCF dépassant les records de fréquentation de ses trains alors que l'ouverture à la concurrence du marché ferroviaire se poursuit. L'accélération des actions liées à la transition écologique, une politique de recrutement dynamique et le choix d'accroître les investissements dans la régénération et la modernisation des infrastructures sont d'autres marqueurs forts. À l'international, l'activité se renforce, notamment via les nouvelles conquêtes de Keolis. De son côté, Geodis parvient à préserver sa rentabilité en dépit du contexte international difficile que connaît le secteur.



Investissements records dans le rail

10,6 Mds€, dont plus d'un tiers financé par le Groupe, ont été consacrés à la rénovation et à la modernisation du réseau ferré (5,5 Mds€), au matériel roulant et aux technicentres (4 Mds€) et à la modernisation, l'entretien et l'accessibilité des gares (1,1 Md€).

L'année de tous les chantiers

1 600 chantiers sur le réseau : l'année est historique au regard des volumes et de la qualité de la régénération industrielle. Les mises en service ont ponctué 2023 : commandes centralisées du réseau (CCR) sur les étoiles ferroviaires de Douai et Thionville, réouverture de la ligne Angoulême-Saintes-Royan (automatisation de la signalisation), tram-train T12 Évry-Massy, fin de la première phase de travaux d'interconnexion du Lyon-Turin, finalisation des travaux d'EOLE sur le tronçon Haussmann-St Lazare-Nanterre La Folie qui a ouvert en avril 2024.

Le plan d'avenir pour les transports

100 Mds€ seront investis d'ici 2040 par l'État et ses partenaires pour répondre aux ambitions de doublement de la part modale du ferroviaire en France. Le plan d'avenir pour les transports prévoit des financements massifs dans la régénération et la modernisation du réseau et dans les transports du quotidien (Services express régionaux métropolitains, par exemple).



Des trafics voyageurs en forte hausse

Après une fréquentation record en 2022, SNCF Voyageurs poursuit sa croissance en 2023 avec un chiffre d'affaires en hausse de 10,4 %, grâce notamment aux succès commerciaux des TER, des TGV Inoui et OUIGO, en France comme en Europe. Ces résultats confirment le fort engouement des Français pour le train.



Belle dynamique sur les appels d'offres TER

100 % ont été remportés en 2023. Quatre appels d'offres ont été gagnés, sur les cinq lancés depuis l'ouverture à la concurrence des marchés de transport régional de voyageurs. SNCF Voyageurs a conclu 11 conventions ou avenants avec les Régions, ce qui représente un chiffre d'affaires sécurisé de 60Mds€ sur 10 ans.

Une année difficile pour le fret ferroviaire

La Commission européenne a considéré que Fret SNCF a bénéficié d'aides publiques illégales entre 2007 et 2019, ce qui aurait faussé les règles de la concurrence. Pour ne pas à avoir à rembourser les 5,3 Mds€ de dette accumulée sur cette période, et donc garantir sa pérennité, Fret SNCF met en oeuvre une solution de discontinuité économique : en plus de la cession obligatoire d'un certain nombre de trafics, il s'agit de créer deux nouvelles entités au sein de Rail Logistics Europe au plus tard au 31 décembre 2024. L'une développera la « gestion capacitaire », regroupant le wagon isolé, les coupons et les trains entiers non réguliers (soit 70 % des trafics et 80 % du CA), et l'autre, la maintenance des matériels roulants.

OUIGO poursuit son déploiement

55 destinations sont desservies en France par OUIGO : 41 avec l'offre OUIGO Grande Vitesse, 14 avec OUIGO Train Classique.

jusqu'en Espagne

En Espagne, SNCF Voyageurs poursuit son développement avec l'ouverture de la liaison en OUIGO Madrid-Albacete-Alicante. Lancé en 2021, OUIGO España avait déjà transporté à la fin 2023 plus de 8 millions de voyageurs.

Le rayonnement de Keolis, de Paris à l'international

4 appels d'offres lancés par Île-de-France Mobilités ont été remportés par Keolis pour l'exploitation des lignes 16 et 17 du métro du Grand Paris Express et celle des trams T4 et T11 (avec SNCF Voyageurs). L'entreprise continue son développement à l'international avec de nouveaux contrats en Suède, aux Pays-Bas et aux Etats-Unis.



Coupe du monde de Rugby : 2,5 millions de visiteurs transportés

Sponsor officiel de la Coupe du monde de Rugby France 2023, le groupe SNCF a déployé un dispositif exceptionnel pour accueillir 2,5 millions de visiteurs. Il a placé son expertise à la disposition de l'organisateur pour optimiser les déplacements des équipes et réduire de moitié le bilan carbone de l'événement. Au total, plus de 70 % des trajets des équipes et de leur matériel, entre les camps de base et les différentes gares des villes hôtes, ont été pris en charge par les services de SNCF Voyageurs, de Keolis et de Geodis.



Geodis résiste

Malgré la baisse de son chiffre d'affaires dû au retour à la normale des taux de fret de l'aérien et du maritime et au ralentissement économique mondial, Geodis préserve ses marges et acquiert le spécialiste allemand du transport pharmaceutique Trans-O-Flex.

La sécurité au cœur des rencontres territoriales

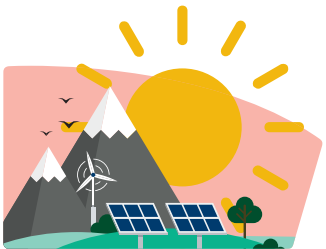
L'amélioration de la sécurité, valeur cardinale du groupe SNCF, passe par un management au plus près du terrain. En 2023, ont été lancées des rencontres territoriales pour la sécurité qui réunissent les équipes régionales des activités ferroviaires autour de leurs équipes dirigeantes. Le but : partager les actions concrètes mises en oeuvre par les entités opérationnelles (réalisations locales, bénéfices pour les agents et les entités ...). Plus de 3 000 managers y ont participé avec pour objectif de faire progresser la culture sécurité dans leur entité.

Un plan de sobriété très suivi

Un an après le lancement de son plan d'actions, la SNCF a baissé de 7 % sa consommation énergétique pour l'ensemble des trains et des bâtiments. Le Groupe, qui représente 3,1 % de la consommation industrielle en France, a mis en oeuvre un plan national de sobriété eau. Il s'est fixé un objectif de réduction des prélèvements d'eau de 10 % d'ici 2025 et de 25 % d'ici 2035.

Hydrogène vert en vue à Clermont

Keolis s'est vu confier pour 10 ans l'exploitation de 14 bus à hydrogène sur l'agglomération clermontoise. Alimentés par de l'hydrogène vert produit localement par électrolyse, leur lancement commercial est prévu en septembre 2024.



SNCF Renouvelables, un virage stratégique

Avec la création de SNCF Renouvelables, le groupe SNCF compte couvrir 15 à 20 % de ses besoins en électricité à horizon 2030. Il bénéficiera d'une électricité décarbonée à prix maîtrisés, tout en valorisant son patrimoine foncier par l'installation de panneaux photovoltaïques et en soutenant la souveraineté énergétique de la France. Les collectivités territoriales seront associées à chaque projet dès leur phase d'élaboration. Elles pourront participer à leur financement et bénéficier de tout ou partie de l'énergie produite pour des équipements ou bâtiments locaux. Elles disposeront ainsi d'un levier supplémentaire pour accélérer leur propre transition écologique.

Des TER à motorisation hybride en Occitanie

Le premier train hybride s'est élancé le 16 décembre à Toulouse. La rame, dont deux moteurs diesel sur quatre ont été remplacés par des batteries, prolongera l'expérimentation en Nouvelle-Aquitaine, dans le Grand Est et en Centre-Val de Loire. Toujours dans l'objectif d'atteindre 0 diesel d'ici 2035, des trains à batterie et à hydrogène seront testés en 2024 et 2025.

Étape décisive pour les SERM

La loi sur les SERM (Services express régionaux métropolitains) a été adoptée le 27 décembre. Elle définit le cadre des offres multimodales de transports en commun devant être développées dans les grandes agglomérations, avec le ferroviaire comme colonne vertébrale des mobilités.

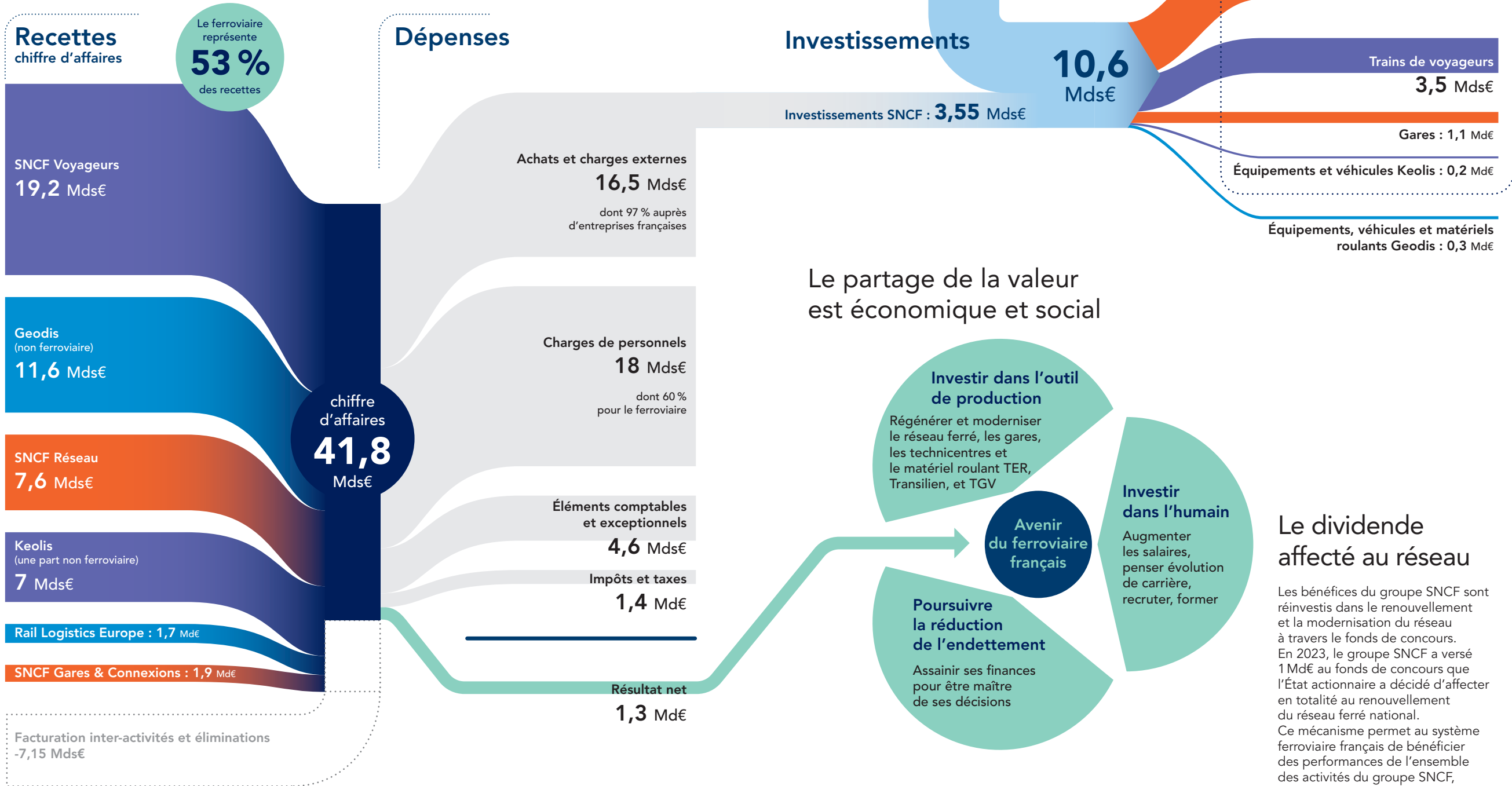
Acteur de l'économie circulaire

Depuis l'automne 2023, les tenues usagées des 24 000 agents en contact avec les clients sont transformées en matières premières secondaires en Auvergne-Rhône-Alpes. La SNCF contribue ainsi à la création d'une filière industrielle française dédiée à la valorisation des vêtements professionnels. Le Groupe étend l'économie circulaire à tous ses gisements de matières premières (rail, ballast, traverse, caténaire, matériel roulant, matériel numérique).

Le plan stratégique 2023-2032 adopté

Le groupe SNCF s'y fixe pour objectif d'être un champion mondial de la mobilité durable en donnant la priorité au cœur ferroviaire français, grâce à l'exploitation performante d'un réseau régénéré, modernisé et étendu, et à deux actifs stratégiques, Keolis et Geodis.

Au bénéfice du ferroviaire français



Notre performance financière s'améliore

Des résultats 2023 satisfaisants...

1 Des résultats robustes

+1,3 Mds€
de résultat net

Un résultat net positif pour la 3^e année consécutive

41,8 Mds€
de chiffre d'affaires
(+0,7% vs 2022)

6,4 Mds€
EBITDA
Des marges préservées

700 M€
de gains de compétitivité
(vs objectif à 650 M€)

Zoom logistique

Geodis préserve sa marge grâce à la diversité de ses activités et aux actions de productivité sur les prix et les coûts (CA en baisse - 15%)
Rail Logistics Europe reste quasi stable.

Une activité en hausse sur un marché porteur

Fréquentation transport voyageurs

+7 %
TER

+6 %
Transilien

+6 %
TGV France et Europe

+5 %
Intercités

2 Des investissements records

10,6 Mds€
d'investissements
dont 95 % dans le ferroviaire

1/3
des investissements
sont financés
sur fonds propres

3 Un assainissement financier bien engagé

+2,5 Mds€
de cash-flow respectant
les engagements pris
avec l'Etat actionnaire

24,2 Mds€
la dette nette
est en baisse
(- 200 M€ vs 2022)

...dans un contexte difficile...

La croissance économique est fragile et la consommation des ménages est atone

L'inflation reste à un niveau élevé

Les coûts de l'énergie et les charges ont augmenté

Un contexte social difficile au 1^{er} trimestre : grèves contre la réforme des retraites

...qui valident la stratégie appliquée depuis 2021

Des orientations renforcées par l'adoption du plan stratégique 2023-2032

Devenir un champion mondial de la mobilité durable en donnant la priorité au cœur ferroviaire français, grâce à une exploitation performante d'un réseau régénéré, modernisé et étendu, et à deux actifs stratégiques Keolis et Geodis

Élever le niveau de rentabilité

Revenir à un équilibre financier sain et pérenne

Augmenter le volume d'activité

Augmenter les investissements en faveur du réseau ferré national et du matériel roulant

5 lignes de forces mobilisées

- Le numérique/l'innovation
- L'humain
- Les territoires
- Le client
- L'environnement

4 défis stratégiques

- La transition écologique
- L'ouverture à la concurrence
- Les transformations sociales
- Les transformations numériques

100 Mds€ pour l'ambition ferroviaire nationale

D'un côté, une infrastructure dont les besoins de rénovation restent forts malgré les investissements déjà significatifs de ces dernières années. De l'autre, la nécessité de nouveaux projets structurants pour doubler la part du rail d'ici 2040. Ces exigences ont convaincu l'État français d'annoncer, en février 2023, un « plan d'avenir pour les transports ». Il va mobiliser la SNCF et contribuer à la construction d'une offre de mobilité élargie autour du mode ferroviaire, et ce, pour tous les territoires. Cette ambition se concrétise par un plan d'investissement historique de 100 Mds€. Outre les projets de développement, dont les futurs Services express régionaux métropolitains (SERM), ce montant sera affecté à la rénovation et à la modernisation du réseau national.

Une stratégie « 100 % finance durable »

Les Green Bonds – ou obligations vertes – sont l'un des instruments visant à orienter les financements vers les activités les plus vertueuses et d'agir ainsi positivement sur l'empreinte carbone de l'économie. La SNCF est, dans ce domaine, l'acteur leader du secteur du transport et de la logistique. Entre 2016, date de sa première émission obligatoire verte, et 2023, le Groupe a levé 10,2 Mds€ de Green Bonds, soit 30 % de la totalité de ses émissions. L'objectif est désormais de convertir la totalité des produits de financements et de placements de la SNCF aux critères de l'investissement responsable d'ici 2025. Un défi en passe d'être relevé puisqu'en 2023, 98 % des financements obligataires (près de 2,2 Mds€) ont été levés au format Green Bonds.

22

RAPPORT INTÉGRÉ GROUPE SNCF

23

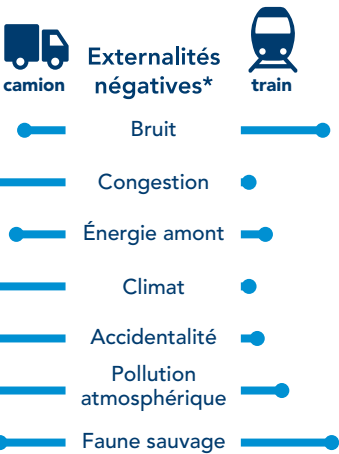
Les puissantes vertus du ferroviaire

Le ferroviaire, mode faiblement émetteur de gaz à effet de serre, offre de nombreux autres bénéfices environnementaux mais aussi sociaux et économiques. Pour les entreprises de logistique, le transport ferroviaire affiche des avantages variés entre sa forte capacité d'emport, son coût dix fois moins cher que le transport aérien et sa rapidité par rapport au mode maritime. Et pour tous, le développement du ferroviaire signifie plus de sécurité, plus d'emplois qualifiés pour les jeunes, plus de services dans les territoires, plus d'attractivité pour notre pays, plus de lien avec l'Europe et la seule vraie réponse en zone urbaine dense.

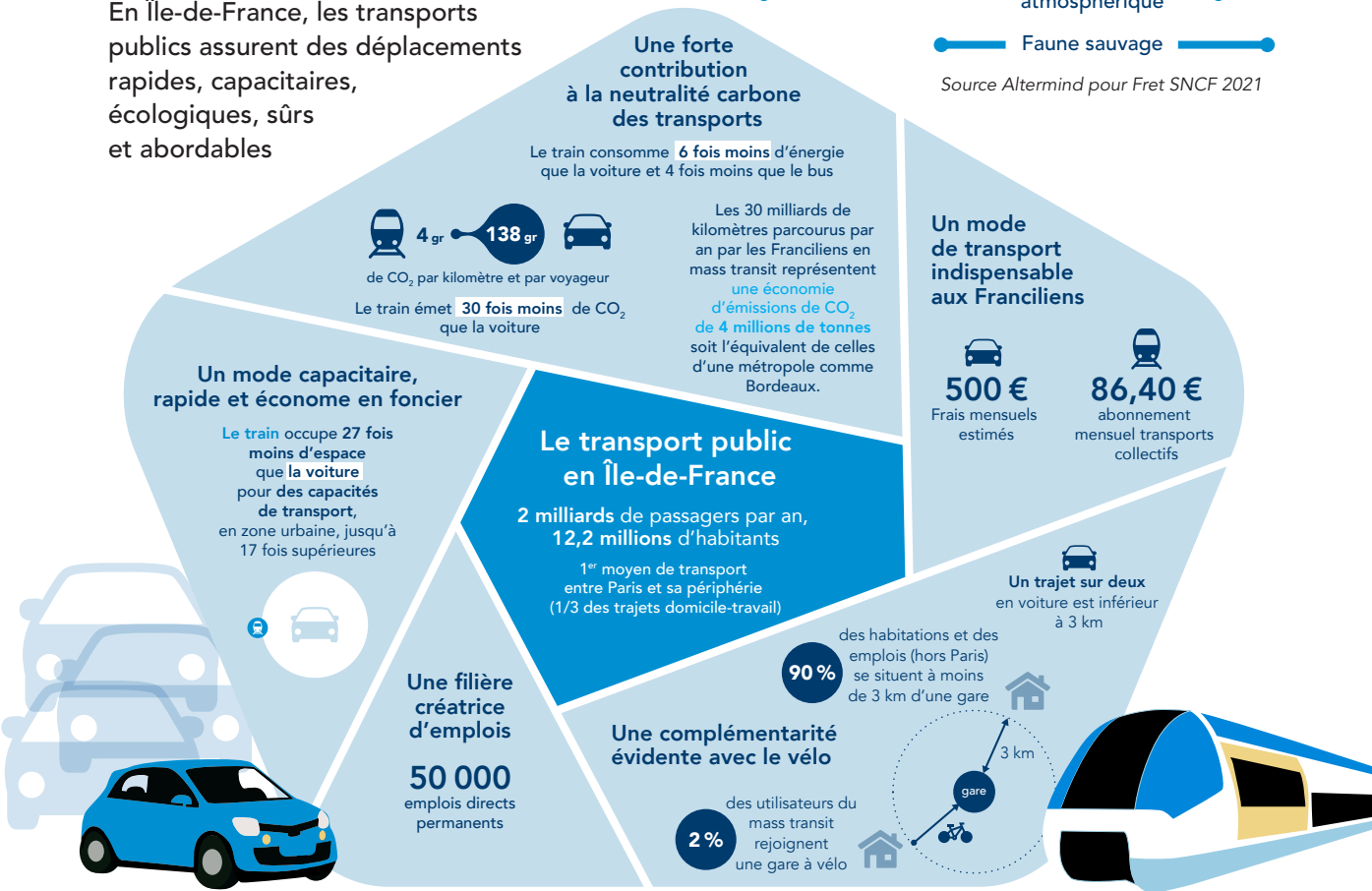
En Île-de-France, les transports publics assurent des déplacements rapides, capacitaires, écologiques, sûrs et abordables

Les autoroutes ferroviaires, démonstrateurs du report modal

En 2020, les autoroutes ferroviaires exploitées par VILIA au sein du groupe SNCF ont permis d'éviter environ **60 M€** d'externalités négatives* par rapport aux mêmes trajets réalisés par la route.



Source Altermind pour Fret SNCF 2021



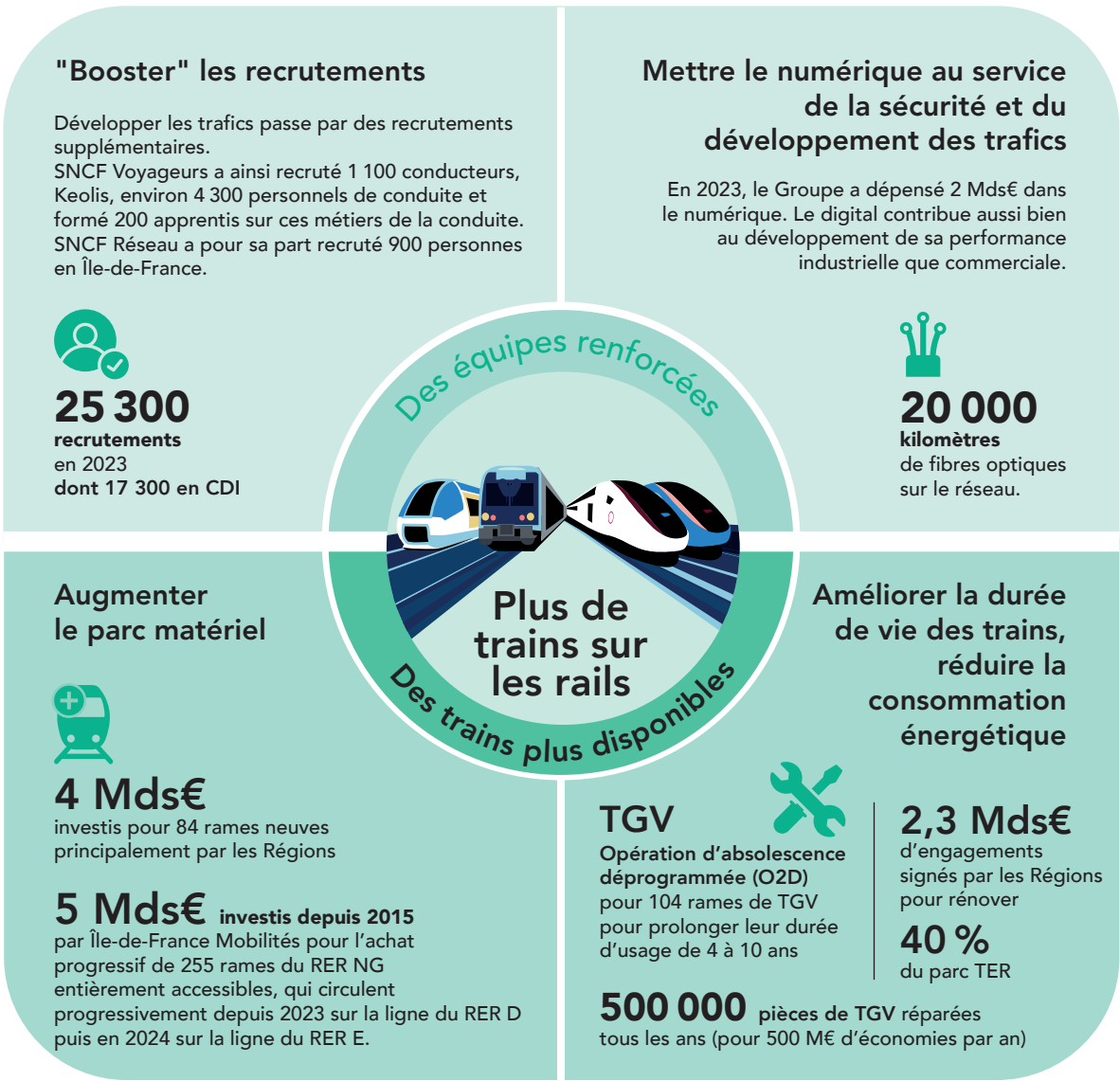
Source étude Kisio pour l'Institut Paris Région et la SNCF septembre 2020

Aux avant-postes des engagements et des actions pour une transition climatique efficiente, le groupe SNCF s'engage sur plusieurs plans : développement des trafics pour augmenter la part modale du ferroviaire et des mobilités durables, initiatives pour réduire son empreinte environnementale (création de SNCF Renouvelables, politique d'économie circulaire, préservation de la biodiversité), résilience de ses activités face au changement climatique.

Les chemins de la transition écologique

Plus de trains au meilleur prix

Le groupe SNCF actionne en parallèle de nombreux leviers pour développer son offre sur tous les marchés : de la grande distance aux transports du quotidien en passant par le transport de marchandises. Développer les trafics et la fréquentation implique plus de trains disponibles, d'où une transformation en profondeur des activités de maintenance, une prolongation de la durée de vie de ses matériels et une gestion optimisée des actifs grâce au digital. La SNCF revendique une stratégie low cost offensive pour rendre le train accessible à tous et se lance dans la conquête d'autres marchés à l'international.



Comment disposer de plus de trains

Pour accompagner la forte croissance de la fréquentation, la SNCF a besoin de plus de trains et de maximiser leur disponibilité en service commercial. En attendant les nouvelles livraisons, la SNCF optimise la gestion de son parc existant. Non seulement la maintenance se digitalise mais 1 000 nouvelles recrues ont rejoint les 10 Technicentres industriels de SNCF Voyageurs en 2023. Ce renfort va permettre la prise en charge de l'entretien d'un matériel très sollicité, en parallèle du « retrofit » de parcs entiers. Un vaste programme de rénovation du matériel régional, OpTER, qui concerne 40 % de la flotte des 12 Régions et celle des Chemins de fer luxembourgeois, est ainsi en cours.

Vers une nouvelle génération de matériels roulants

Nouvelles conceptions, nouvelles motorisations, carburants innovants...



TGV M (comme modulable), un TGV 100 % français économisant 20 % d'énergie et 30 % de coûts de maintenance



Train hybride, tri-mode : électrique-thermique-batteries



Train bi-mode : électricité-hydrogène (piles à combustibles et réservoirs d'hydrogène associés à des batteries)



RER NG pour l'Île-de-France, équipé du procédé NExTEO, un outil d'automatisation du pilotage pour gagner en performance et en ponctualité



Train à batteries lithium-ion remplaçant les moteurs diesel



Biocarburants issus de la filière colza ou de déchets retraités compatibles avec un moteur diesel



Rame Oxygène pour remplacer les trains Corail, un matériel connecté, 100 % accessible, plus capacitaire

Une gamme de solutions adaptées aux zones péri-urbaines et rurales



TELLi, un train léger innovant pour redynamiser les lignes de desserte fine connectées au réseau principal



Draisy, un train très léger proposant une nouvelle approche du ferroviaire pour revitaliser les lignes à faible trafic



Flexy, un système de navettes rail-route offrant une seconde vie aux lignes qui ne sont plus circulées



Masipro, un système de transport public autonome routier à haut niveau de performance circulant sur des voies dédiées



David Djaiz

Haut fonctionnaire, essayiste auteur de *Slow Démocratie*
Comment maîtriser la mondialisation et reprendre notre destin en main

Privilégier la démarche système

La démarche système est primordiale en matière de décarbonation des transports. Du fait de sa taille et de son rayonnement, la SNCF est un acteur qui a la capacité d'être vecteur d'innovation sur un certain nombre de sujets essentiels : le développement de sa propre énergie, l'aspect circulaire,

l'utilisation de ses emprises, ou la biodiversité. La SNCF devra à la fois savoir rester cette entreprise qui est dans le quotidien et le cœur des Français, tout en élargissant ses activités pour embrasser les enjeux des transitions. La réalisation de ce plan de 100 Mds € d'investissement, notamment, sera très importante pour la suite.



Keolis et Eurostar, deux marques qui se développent à l'international

Les deux entreprises poursuivent leur stratégie de conquête. Keolis a remporté l'exploitation et la maintenance d'un réseau de bus électriques dans la banlieue de Stockholm, un contrat ferroviaire aux Pays-Bas et deux contrats de bus dans la région de Los Angeles. Eurostar, en devenant la marque commune des trains à grande vitesse à destination du Royaume-Uni, de la Belgique, des Pays-Bas et de l'Allemagne, entend faire voyager 30 millions de passagers par an d'ici 2030. Elle espère ainsi supplanter l'avion pour certains trajets en Europe.



Le TGV M, une nouvelle façon d'inventer des trains

Sobriété, modularité et capacité d'accueil améliorée sont les signes distinctifs du TGV M (M comme modulable), qui a commencé ses marches d'essais en France en 2023. Sa forme plus aérodynamique et sa nouvelle motorisation sont la promesse d'une économie d'énergie de l'ordre de 20%. Son bilan carbone est d'ailleurs le plus faible du marché et 97 % de ses composants sont recyclables. 100% connecté, il offre une information en temps réel et une climatisation adaptée aux écarts de température. Quant à sa modularité inédite, elle vise à ajuster le nombre de voitures et à reconfigurer l'espace intérieur à volonté. Il est le premier TGV à offrir une accessibilité au train en complète autonomie.

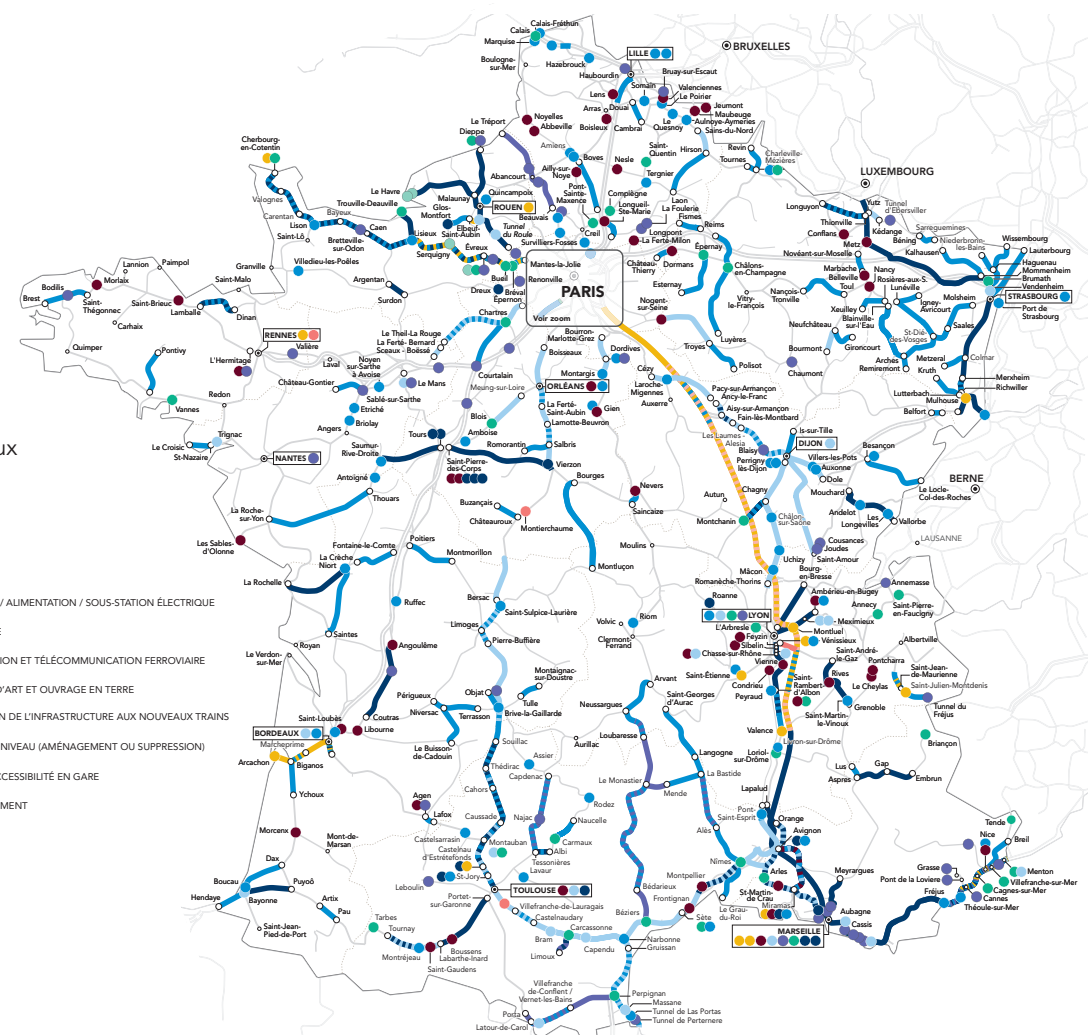
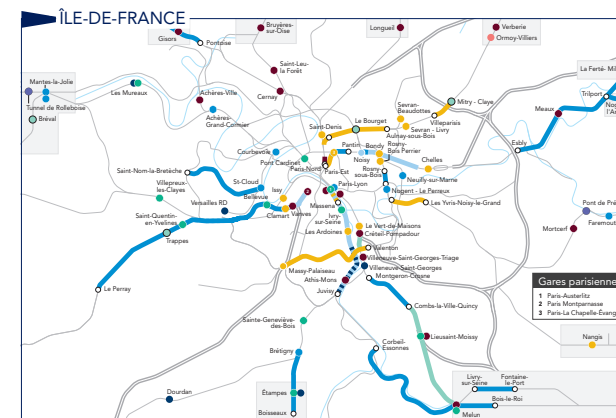
OUIGO déploie ses offres à bas coût

Dix ans après son lancement en 2013, OUIGO transporte 25 millions de voyageurs avec 60 % de ses trains complets en 2023 ! L'offre low-cost OUIGO devrait dès 2024 représenter le quart du marché de la grande vitesse, avec un billet sur deux proposé à moins de 25 euros. Une formule qui se décline aussi depuis 2022 en OUIGO Train Classique pour un service assuré en voiture Corail. Avec sa tarification se rapprochant de celles du bus et du covoiturage, OUIGO s'affirme aussi comme un levier de conquête à l'international. En Espagne, plus de 8 millions de voyageurs ont été transportés depuis 2021.



L'effort sans précédent pour un réseau modernisé

Des investissements inédits sont consacrés au réseau ferré structurant, c'est-à-dire au réseau le plus circulé. Avec à la clé, l'ambition de le régénérer, de moderniser et d'étendre pour en augmenter la productivité et en diminuer les coûts de maintenance courante. La digitalisation est aussi un élément majeur pour en augmenter la capacité et la performance. Le groupe SNCF investit également pour développer l'interopérabilité du système ferroviaire européen et favoriser la croissance du trafic à cette échelle, tant pour les voyageurs que les marchandises.



Carte des principaux travaux 2024 sur le réseau ferroviaire

- VOIE
- CATÉNAIRE / ALIMENTATION / SOUS-STATION ÉLECTRIQUE
- AIGUILLAGE
- SIGNALISATION ET TÉLÉCOMMUNICATION FERROVIAIRE
- OUVRAGE D'ART ET OUVRAGE EN TERRE
- ADAPTATION DE L'INFRASTRUCTURE AUX NOUVEAUX TRAINS
- PASSAGE À NIVEAU (AMÉNAGEMENT OU SUPPRESSION)
- GARE ET ACCESSIBILITÉ EN GARE
- DÉVELOPPEMENT
- AUTRES

Des «tours de contrôle» régionales pour la gestion des circulations

La modernisation du réseau passe notamment par des projets de commande centralisée du réseau. Lancés en 2011, ils visent à centraliser et à digitaliser la gestion des circulations via des tours de contrôle régionales. Les bénéfices attendus s'étendent bien au-delà des seuls gains d'efficience. Ils vont de l'augmentation de l'offre à l'amélioration de la sécurité, en passant par une meilleure information des voyageurs et, par la détection anticipée des incidents d'exploitation. En avril 2023, la CCR du secteur de Lille-Douai était mise en service. Elle gère chaque jour la circulation de 290 trains sur 125 kilomètres de lignes.



Maximiser la circulation sur les lignes, en toute sécurité

En zone urbaine, là où les flux sont les plus denses, il est difficile de multiplier les lignes. Aussi, pour assurer un très haut débit, la SNCF mise sur des technologies d'exploitation nouvelles, à l'image de NExTEO. Ce système passe d'un espacement de sécurité fixe entre deux trains à un système mobile grâce à une communication continue entre les trains et l'intelligence centrale qui gère le trafic. Après une première phase de tests sur le prolongement du RER E, NExTEO prépare son arrivée sur les lignes B et D du RER. L'ERTMS (European Rail Traffic Management System), pour sa part, vise à améliorer le fonctionnement du système ferroviaire à l'échelle de l'Europe. Cette innovation fait entrer la signalisation en cabine en délivrant en temps réel toutes les informations nécessaires – position, vitesse à respecter, etc. – pour optimiser la conduite. Avec, à la clé, la promesse de plus de circulations et une véritable interopérabilité du réseau européen. Sur la ligne à grande vitesse Paris-Lyon, il permettra bientôt de faire passer seize trains à l'heure au lieu de treize.

Des métiers d'avenir

L'appétence des Français pour le train annonce un nouvel âge d'or pour le secteur ferroviaire. Pour être au rendez-vous de la croissance de la fréquentation, les effectifs sont de nouveau en hausse en 2023, tout particulièrement sur les métiers techniques.

Toutes activités confondues, plus de 25 300 collaborateurs ont rejoint le Groupe en 2023 (dont 17 300 CDI), consolidant ainsi la position de la SNCF parmi les premiers employeurs de France. La SNCF soutient en parallèle l'emploi dans les territoires, en recourant, notamment, à des entreprises locales sur les chantiers. On estime ainsi à 250 000 le nombre d'emplois indirects en lien avec les activités du groupe SNCF en France.

Recrutement

Le recrutement en alternance s'est maintenu à un haut niveau, avec 8 200 alternants, contribuant à l'insertion professionnelle des jeunes. Le recrutement des femmes reste, par ailleurs, une priorité. Cet objectif a été ajouté en 2023 dans la part variable des dirigeants. Le Groupe recrute, et il fait en sorte de créer les conditions de travail dans lesquelles chaque salarié peut travailler et évoluer dans des conditions optimales et valorisantes. L'épanouissement et l'engagement des équipes sont un enjeu majeur. Entrer à la SNCF, c'est pouvoir

progresser dans un métier ou exercer plusieurs métiers dans une même carrière. Dans le domaine de la formation, le nombre d'heures délivrées au profit du personnel s'est d'ailleurs accru de 18 %, 570 M€ ont été investis dans la formation en 2023, soit 8 % de la masse salariale.

Promesse employeur

Entre 2021 et 2024, les personnels ferroviaires de la SNCF en France auront par ailleurs bénéficié d'une augmentation significative de leur rémunération, de 17 % en moyenne par rapport à 2021 et jusqu'à 21 % pour les premiers niveaux de salaires, alors que l'inflation cumulée sur la même période est projetée à 13,2 %. Dans un contexte de profondes transformations, le Groupe poursuivra le déploiement d'une plateforme de progrès social permettant d'adapter sa promesse employeur aux attentes des salariés. En travaillant avec la conviction que la performance de l'entreprise doit étroitement associer l'économique et l'humain.



283 000

salariés dont **152 500** au sein des 5 SA ferroviaires

25 300

collaborateurs ont rejoint le Groupe en France en 2023



570 M€

investis dans la formation par SNCF en 2023, soit près de 8 % de la masse salariale

500

alternants sont accueillis chaque année par le centre de formation des apprentis (CFA) ferroviaire. Après une formation réussie, ils se voient proposer un emploi en CDI.

De 2020 à 2023 les effectifs (périmètre Groupe Public Unifié) ont augmenté de 150 800 à 152 500 après être passés sous la barre des 150 000 en 2021 et 2022.

Savoir combiner les transports

Pour répondre aux nouveaux besoins, le transport de personnes comme de marchandises s'appuie sur une offre étoffée des différentes sociétés du groupe SNCF. Elle peut ainsi combiner plusieurs modes pour un trajet donné et privilégier des usages éco-responsables en la matière. Le digital devient un outil-clé pour soutenir le développement de cette multimodalité qui doit pouvoir se construire autour du ferroviaire comme colonne vertébrale. Keolis avec ses offres intégrées a été précurseur en la matière.

Les gares deviennent des hubs de mobilité

Pour favoriser la complémentarité des modes de transport individuels et collectifs et leur coopération, SNCF Gares & Connexions transforme ses gares en hubs de mobilité. C'est autour d'eux que s'organisent les connexions, les complémentarités entre train et vélo, transports en commun et autres mobilités douces. La France compte 3000 gares.



L'Appli MaGare SNCF calcule les itinéraires à vélo, mesure l'impact énergétique du trajet et incite au covoiturage.

Des attentes diversifiées

- Les voyageurs et visiteurs veulent un parcours fluide et rassurant : information voyageurs, propreté, sécurité, accessibilité, intermodalité.
- Les entreprises ferroviaires veulent une plateforme efficace et des services délivrés en toute équité.
- Les AOM/Régions veulent un appui à l'aménagement du territoire autour du transport ferroviaire
- Les enseignes commerciales veulent des lieux attractifs.

10 millions de voyageurs et visiteurs par jour

180 000 m² de panneaux photovoltaïques vont couvrir les parkings de 116 gares

1 million de personnes à mobilité réduite accompagnées chaque année

Une information voyageur intégrée quel que soit le transporteur

15 000 trains par jour

30 000 places de stationnement vélos sécurisés (chiffre 2022)

70 % des Français habitent à moins de 5 km d'une gare et 90 % à moins de 10 km

L'intermodalité réinventée

Dans chaque gare, des solutions pour faciliter les connexions et correspondances avec les autres modes de transport : vélos, trottinettes, transports en commun (bus, tram), covoiturage, sur les territoires urbains, interurbains et ruraux.

Des services associés : stations de réparation, pompes de gonflage, bornes de recharge pour les vélos, consignes, infrastructures de recharge pour les vélos électriques.

Des gares plus vertes et plus fraîches

Outre la production solaire d'électricité, la pose de ces ombrières participe au bien-être et au confort des clients des gares par la protection des intempéries et des fortes chaleurs qu'elles offrent. La puissance cumulée des 119 sites va produire l'équivalent de 15 % de la consommation électrique annuelle des 3000 gares.

Keolis, une approche multimodale de la mobilité

Pour faire de la mobilité partagée et durable un levier de vitalité des territoires, Keolis développe depuis plusieurs années une approche multimodale de la mobilité. Ses offres combinent ainsi des modes capacitaires comme le métro ou le tramway pour les zones les plus denses avec des modes souples et agiles pour les zones les moins fréquentées.



Marie-Ange Debon

Présidente du directoire de Keolis

La multimodalité a un rôle central à jouer

À l'heure de l'urgence climatique et de la réduction de notre dépendance à la voiture individuelle, les transports en commun sont une solution évidente, mais il faut un véritable choc d'offre pour relever les enjeux des années à venir. En Europe et dans beaucoup d'autres régions du monde, les autorités locales expriment une demande de nouveaux services de transports durables tout en améliorant l'expérience des voyageurs. C'est-à-dire plus et mieux ! La multimodalité a un rôle central à jouer. Les projets de SERM (service express régional métropolitain) portent cette dimension puisqu'il s'agit de concevoir et d'exploiter de manière intégrée tous les modes collectifs à l'échelle d'une métropole et de son agglomération. L'expertise de Keolis autour des tramways, bus, transport à la demande, y a toute sa place. À travers les Keoscopies, nous prenons le temps de décrypter les modes de vie actuels pour mieux imaginer la mobilité de demain. C'est par exemple, forts de ces enseignements, que la SNCF, Keolis et Airweb ont créé un service de réservation unique pour plusieurs modes de transport sur un même trajet, en évitant au voyageur de naviguer d'un service à l'autre. Une innovation au service de la fluidité du voyage.



Geodis, leader de la logistique multimodale

En distribuant des produits indispensables à la vie économique, au développement des territoires et au bien-être des populations, Geodis contribue au bien commun et, en particulier, à la réindustrialisation de la France. La maîtrise des différents modes de transport est un point fort et différenciant de son offre. Entre l'acheminement par la route, le rail, le fluvial, les airs ou la mer, Geodis compare les solutions et associe celles garantissant une réduction des coûts et des temps de parcours. Cette activité sans rupture de charge est le gage d'un transport plus durable. En témoignent les résultats enregistrés en termes de consommation d'énergie, d'émissions de CO₂ et d'externalités négatives – pollution atmosphérique et sonore, embouteillages... – associées aux flux réalisés.

De longues et moyennes distances couvertes par l'aérien, le maritime, le ferroviaire, le routier ou le fluvial jusqu'au dernier kilomètre à vélo cargo électrique, Geodis combine les modes pour proposer les meilleures offres de transport multimodal.



Des transports collectifs pertinents dans tous les territoires

L'offre du groupe SNCF veut répondre à des besoins très différents nés de la diversité territoriale. Dans les zones peu denses où la dispersion de l'habitat et des activités est un frein au développement des transports collectifs, les lignes ferroviaires « classiques » ne peuvent être une solution. Prestataire de services pour les Autorités Organisatrices de la Mobilité, le groupe SNCF travaille sur de nouvelles mobilités, plus légères et moins coûteuses, en complément du transport à la demande dont Keolis est un spécialiste. Pour les zones denses, et les besoins des grandes métropoles régionales et de leur agglomération, les Services express régionaux métropolitains (SERM) vont constituer une nouvelle offre attractive, pour laquelle le Groupe entend proposer toute son expertise.

Des solutions attractives pour la mobilité rurale



Les transports collectifs ne constitueront une réelle alternative à la voiture que lorsqu'ils desserviront l'ensemble des territoires, jusqu'aux moins denses, à coûts maîtrisés. Avec TELLi (Train Léger Innovant), Drais et Flexy, la SNCF développe toute une gamme de solutions collectives et écologiques combinant, trains légers circulant sur batteries, offres mixant rail et route pour connecter les territoires non desservis par le ferroviaire au réseau structurant, voire, transport à la demande. Complémentaires au train classique, elles s'adaptent à la fréquentation et s'affranchissent de la non électrification des lignes. Ces offres entrent aujourd'hui en phase de test pour être déployées dans les années à venir.



Notre confiance n'est pas un chèque en blanc



Carole Delga

Présidente de la Région Occitanie

Nous voulons atteindre le cap des 100 000 voyageurs quotidiens, c'est une nécessité pour désenclaver les territoires et répondre aux enjeux climatiques. Il nous faut des trains nombreux, accessibles, sûrs, confortables, peu onéreux et ponctuels. Nous avons confiance en la SNCF pour le faire, mais ce n'est pas un chèque en blanc. Si la qualité n'est pas au rendez-vous la SNCF payera des pénalités!

La Région Occitanie a signé en avril 2023 sa nouvelle convention avec la SNCF pour 2023-2032. Elle prévoit sur les dix ans à venir, l'augmentation de 24 % de l'offre de TER sur quasiment toutes les lignes.

L'ouverture à la concurrence se poursuit en France

C'est dans un contexte d'ouverture progressive à la concurrence que se développent les offres du groupe SNCF. Dans les dix prochaines années, à la fin des dernières conventions, les Régions devront toutes avoir choisi sur appel d'offres le ou les opérateurs chargés de l'exploitation de leur réseau et les mobilités qu'ils engagent. L'Île-de-France connaît un calendrier un peu plus étendu.

Un marché des transports dominé par la route

Transport de voyageurs

En 2022, sur un total de 866,1 Md€ de voyageurs-kilomètres, 84 % étaient réalisés en véhicules particuliers, 10 % en transports ferrés, 5 % en autocars, autobus et tramway, 1 % en avion.

84 %
véhicules particuliers

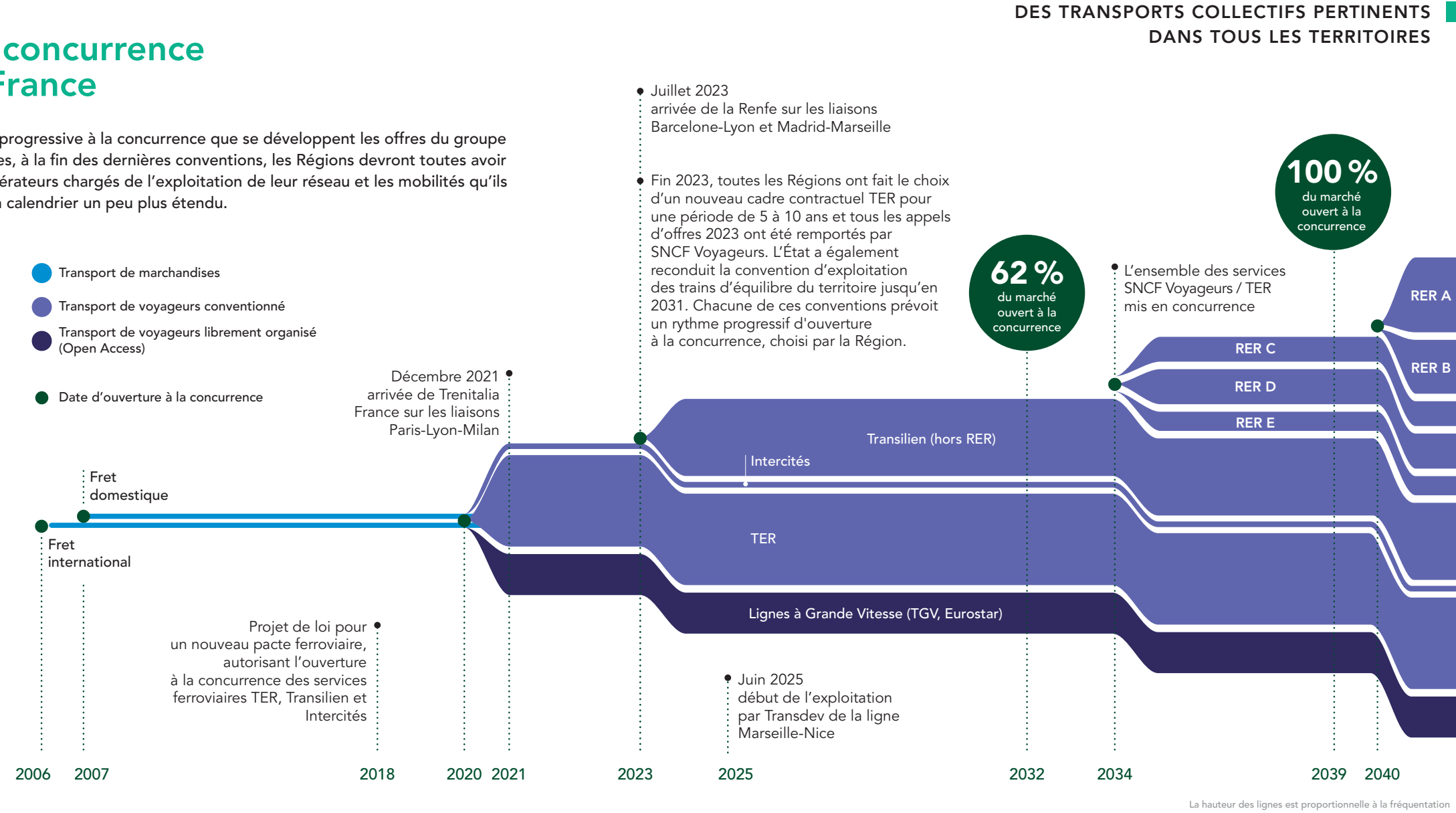
10 %
trains

Transport de marchandises

En 2022, sur un total de 334,5 Mds de tonnes-kilomètres, 87 % étaient réalisés en camions, 11 % en transports ferrés, 2 % en fluvial

87 %
camions

11 %
trains



Dominique Méda
Sociologue, professeure à l'université de Paris Dauphine PSL, présidente de l'Institut Veblen



Déployer une réelle alternative à la voiture solo

Plus que jamais le train apparaît comme un des éléments essentiels d'une transition écologique et sociale réussie. Il existe une fenêtre d'opportunité permettant à la SNCF de se positionner sur tous les déplacements du quotidien. Il est vital de ne pas laisser le couple automobile/avion « persévérer dans son être ». La voiture, même électrique,

ne permettra en effet ni de décarboner totalement les déplacements ni d'apaiser l'espace public et va de moins en moins permettre d'accéder aux aménités urbaines. C'est le moment de déployer un système de mobilité réellement alternatif à la voiture solo, dont l'ossature pour les plus longues distances doit être le train, articulé avec une offre de cars

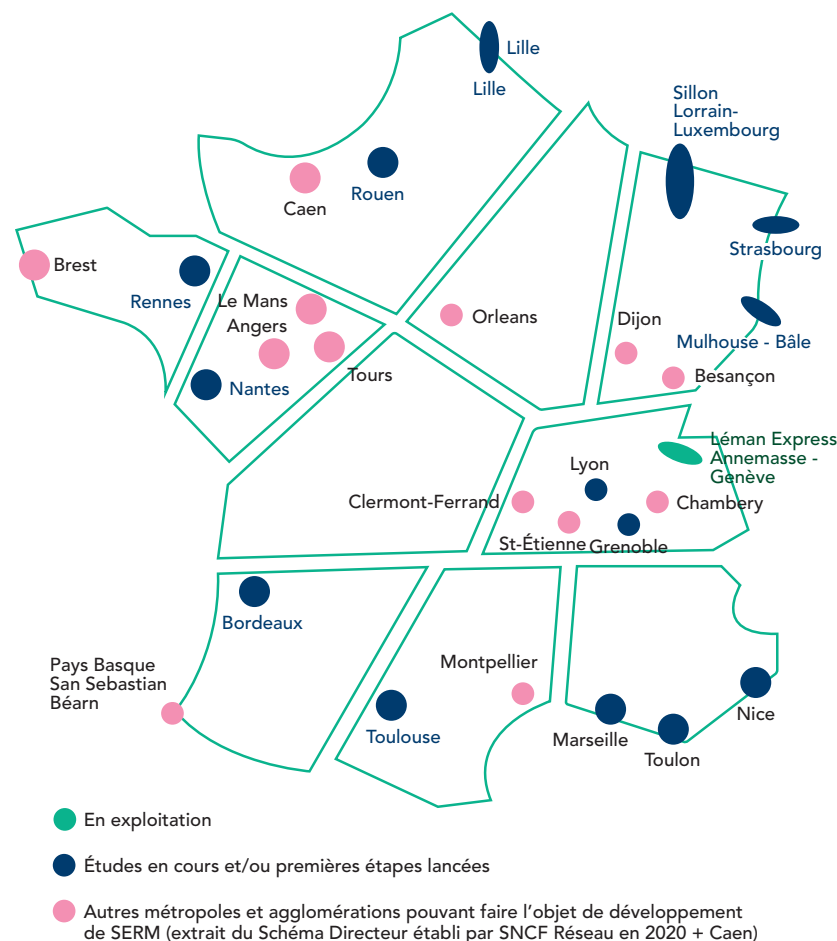
cadencés tous horaires et intégrant le vélo et la marche. C'est possible, mais il faudra veiller à ce que le prix ne soit pas un obstacle. Ce n'est pas le cas pour l'instant dans de trop nombreuses occurrences.



D'ici dix ans des "RER" pour les grandes métropoles : les SERM

Pour répondre aux ambitions françaises de doublement de la part du ferroviaire d'ici 2040 et atteindre la neutralité carbone, les transports du quotidien se transforment. Alors que 75% des déplacements en voiture individuelle le sont pour des trajets inférieurs à 5 km*, le bassin de vie semble être la bonne échelle pour repenser les mobilités. Offre multimodale de services de transports en commun publics, les Services express régionaux métropolitains (SERM) offriront une meilleure desserte dans au moins 10 grandes métropoles françaises et leur agglomération en s'appuyant prioritairement sur un renforcement des liaisons ferroviaires. Développés par et pour les métropoles régionales et appuyés par le plan d'avenir pour les transports et ses 100 Mds€ d'investissements d'ici à 2040, ces projets se construisent avec SNCF Réseau et SNCF Gares & Connexions aux côtés de la Société des grands projets, les opérateurs de SNCF Voyageurs et Keolis.

* Source : Ademe



Source : ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires.

Léman Express, le précurseur transfrontalier

Le Léman Express est le premier projet de type Service express régional métropolitain à avoir été mis en service en 2019 par les CFF, les chemins de fer suisses et la SNCF. Il intègre 230 km de réseau ferroviaire, avec 6 lignes et 45 gares. Il a été conçu pour répondre aux besoins de déplacements transfrontaliers sur le bassin de vie franco-valdo-genevois, qui rassemble 1 million d'habitants. Le succès est déjà là avec plus de 60 000 passagers par jour !



Réduire notre pression sur la planète

Animé par une conviction forte – la place du train doit être doublée pour permettre une vraie transition climatique – le groupe SNCF est à la manœuvre sur plusieurs fronts. Il teste de nombreuses solutions pour continuer à remplacer les énergies fossiles. Il s'est, par ailleurs définitivement passé du glyphosate. Il applique une politique d'économie circulaire à grande échelle et réduit globalement toutes ses consommations de matières comme de flux : énergie et eau. Il préserve les ressources et protège la biodiversité, en phase avec son engagement de réduire de 30 % ses émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030.

Être sobre volontairement

Sachant que le ferroviaire ne représente que 0,6 % des émissions de carbone du secteur des Transports pour une part de marché de l'ordre de 10 %, aucun lendemain durable ne peut s'envisager sans report modal conséquent vers le rail. Pour aller plus loin et réduire encore sa pression sur la planète, le Groupe multiplie les initiatives. Production d'électricité photovoltaïque avec SNCF Renouvelables, solarisation des gares, efficacité énergétique, actions de sobriété, réemploi

et recyclage, alternatives au glyphosate, allongement de la durée de vie des produits et services... se développent. En 2023, les émissions de gaz à effet de serre sont en baisse de 8 % pour le Groupe en France par rapport à 2022 alors que l'activité est en croissance. Autre objectif, alors que la SNCF représente 3,1 % de la consommation industrielle d'eau en France : réduire les prélèvements de 10 % d'ici 2025 et de 25 % d'ici 2035.



0,6 %

c'est la part des émissions du ferroviaire dans le secteur des transports

En 2023, les émissions de gaz à effet de serre sont en baisse de

8 %

La consommation d'eau de SNCF est estimée à environ

3 %

de la consommation industrielle d'eau en France



-10 % d'ici 2025

-25 % d'ici 2035



Valérie Masson-Delmotte

Paléoclimatologue, coprésidente du groupe n°1 du GIEC de 2015 à 2023.



Repenser les mobilités, sans délai

Le changement climatique s'intensifie et touche durement les Français et constitue un des défis les plus importants auxquels nous avons à faire face collectivement. En France, le secteur des transports est la première source d'émissions de gaz à effet de serre (30 %),

et la réduction des émissions de ce secteur doit être renforcée d'un facteur 3,5 à 5 par rapport au rythme de baisse constaté entre 2019 et 2022. Cela demande, sans délai, une stratégie d'ensemble pour décarboner les mobilités, en jouant sur tous les leviers d'action : sobriété, mobilités actives, véhicules performants et véhicules électriques (en privilégiant des véhicules de poids et capacité de batterie raisonnables), et transports en commun.



Miser sur les énergies vertes

Le groupe SNCF érige en priorité l'anticipation de la consommation et la recherche de solutions énergétiques innovantes et durables. Pour sortir du gazole, la SNCF teste plusieurs alternatives de court et moyen termes. Les biocarburants d'abord, comme le B100, issu à 100 % du colza, utilisé désormais sur la ligne Paris-Granville, et le HVO, produit à partir d'huile végétale ou de retraitement de déchets et testé en Bourgogne-Franche-Comté. Des trains nouvelle génération sont aussi expérimentés : les trains hybrides, combinant moteurs thermiques et batteries, dont les premières circulations ont eu lieu en 2023, et les trains à batteries et à hydrogène, qui feront leur apparition sur le réseau en 2024 et 2025. Keolis développe pour sa part un parc de bus fonctionnant au gaz naturel (métropole Tours Val de Loire), des mobilités électriques (Orléans Métropole), des autobus scolaires 100 % électriques (Canada)... Enfin, des solutions d'électrification frugale du réseau, c'est-à-dire partielle, comme entre Marseille et Aix-en-Provence (37 km), sont en cours.



Marie-Christine Lombard
Présidente du directoire de Geodis

Rendre la *supply chain* de nos clients plus résiliente et décarbonée est un facteur de croissance.

Notre plan stratégique Ambition 2027 conjugue une politique de croissance en phase avec celle de nos clients et une vision écologique et responsable partagées. Grâce à notre maîtrise de l'ensemble de la chaîne logistique et à notre capacité à organiser et interconnecter tous les modes de transport, nous sommes en mesure de proposer des solutions logistiques pour nos clients, eux-mêmes liés par des objectifs de sobriété

énergétique. Notre offre de service différenciante – composée de *sustainable fuel* pour le maritime et l'aérien, de biogaz, d'électricité et à l'avenir, d'hydrogène, pour la route — rend leur *supply chain* plus résiliente et décarbonée. Elle est un facteur de croissance. Via une approche holistique de compréhension de leurs flux, nous travaillons sur des optimisations de l'utilisation des actifs afin d'en minimiser l'empreinte environnementale. On évite les demi-chargements ou les retours à vide, le meilleur transport est encore celui que l'on ne fait pas !



SNCF 1^{er} consommateur industriel d'énergie
9 TW
dont 77 % pour l'énergie de traction
10 %
de la consommation industrielle française

SNCF 2^e propriétaire foncier derrière l'Etat
100 000
hectares de terrain
12 M
de m² de bâti

Une forte inflation et un contexte énergétique incertain, une hausse du coût de l'énergie qui pèse sur les marges

Pour le TGV, les coûts ont augmenté de 10 % mais une hausse de seulement 5 % a été répercutée

Création de SNCF Renouvelables en 2023 production d'énergie solaire



Mieux maîtriser ses coûts

- moins de hausse pour les usagers
- plus d'investissements dans les infrastructures



Sécuriser ses besoins en énergie

- des besoins croissants : une ambition de doubler le ferroviaire en 2040



Accélérer la trajectoire de décarbonation

- Objectif - 30 % de CO₂ eq. à 2030 pour le transport (- 50 % pour le parc immo)
- Développer la part des énergies renouvelables



Des panneaux photovoltaïques au sol sur terrain nu ou sur bâti, des ombrières de parking pour alimenter les équipements électriques, les gares, les bâtiments industriels ainsi que les habitations.

SNCF Renouvelables a l'objectif de couvrir 15 à 20 % des consommations énergétiques du Groupe en France en 2030.



Préserver la biodiversité

Depuis sa décision de ne plus utiliser de glyphosate en 2021 pour limiter la végétation sur les voies et les risques associés comme les feux de talus par exemple, la SNCF développe des solutions de biocontrôle de la végétation. Il s'agit de préserver les continuités écologiques autour d'un réseau qui irrigue l'ensemble du territoire, pour les espèces animales et végétales, sans créer d'incidences sur la sécurité des personnes et des circulations.

Tendre vers le zéro déchet

L'heure n'est plus à la logique linéaire « extraire-produire-consommer-jeter » mais à l'économie circulaire. Depuis dix ans, la politique suivie repose sur plusieurs axes : limiter la consommation des ressources, tendre vers le zéro déchet valorisable qui ne soit pas orienté vers une chaîne de valorisation et valoriser les produits en fin de vie. Matériel roulant, avec ou sans rétrofit, rails, ballast, traverses, équipements informatiques ou encore tenues des agents, à la SNCF, rien ne se perd, tout se transforme et participe à créer de nouvelles filières industrielles de recyclage et de réemploi en France. Au total, près de 92 % de la masse des rames voyageurs retirées du service en France est recyclée !

Nos réponses face au changement climatique

Fortes chaleurs, sécheresses, inondations. Au regard de la hausse des événements climatiques extrêmes, le groupe SNCF doit optimiser la pérennité et le fonctionnement de son outil de production tout en préservant la santé et la qualité de vie au travail de ses salariés. Un nouveau chantier d'envergure pour adapter tout son appareil de production aux aléas climatiques. Il repose sur une cartographie précise des risques et de leurs impacts et la réalisation d'actions correctrices immédiates visant à tendre vers la robustesse et la sécurité du système pour garantir la continuité des activités.

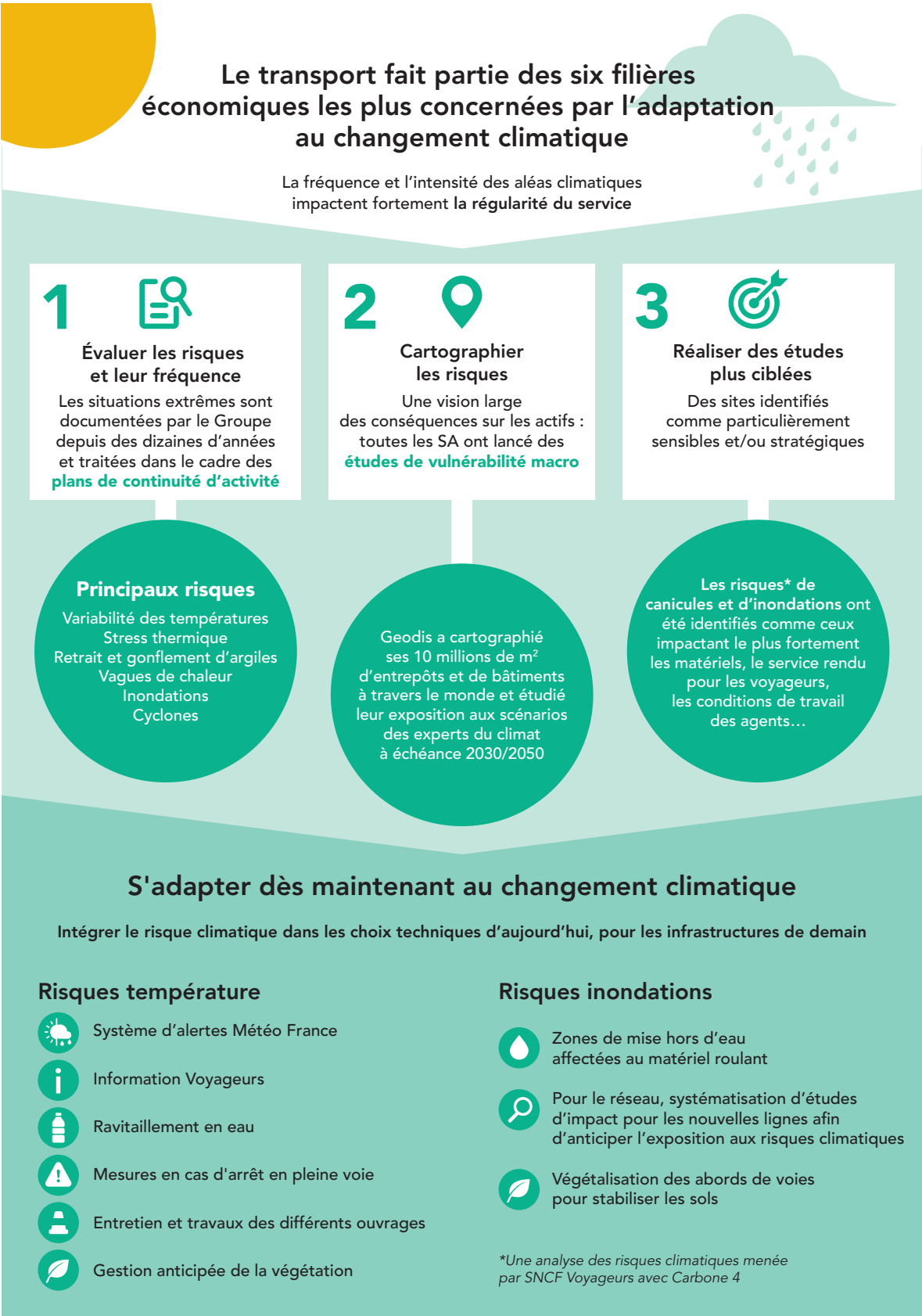
Identifier les risques

Les impacts du changement climatique sont là, entre vieillissement prématuré de l'infrastructure, altération du patrimoine immobilier, potentielles défaillances de la climatisation à bord des trains... En 2023, chaque société s'est mise en ordre de bataille pour proposer une cartographie des risques spécifique à ses activités et initier les mesures préventives et correctives qui s'imposent. Des études de vulnérabilité ont été lancées, certaines finalisées à l'image de celle de Geodis pour ses 850 sites et leurs infrastructures-clés. Capacité de résilience, durabilité, révision des modes de conception, de maintenance et d'exploitation, préservation du confort client et des conditions de travail : tous ces sujets sont au programme des prochaines années.



Zoom sur les premières initiatives de SNCF Voyageurs

Face aux chaleurs extrêmes, SNCF Voyageurs investit tous les champs d'amélioration du confort thermique pour les voyageurs et s'appuie sur l'IA pour évaluer la sensibilité des matériels roulants au changement climatique. Quant au futur TGV M, son système de climatisation est conçu pour résister à des températures extérieures jusqu'à 50°C. SNCF Voyageurs adapte également les modes de travail de ses collaborateurs (équipements de protection individuelle fortes chaleurs, tests d'exosquelettes pour limiter les efforts, plannings adaptés...), et questionne ses process pour consommer moins d'eau (remplissages et lavages techniques, entretien des réseaux).



Les chiffres qui disent le groupe SNCF

Sauf mention contraire, les données communiquées sont celles de l'année 2023

Clients

Voyageurs quotidiens transportés par des opérateurs du groupe SNCF en France et à l'international : **15 millions**

Contrats de délégation de services publics gérés par SNCF Voyageurs et Keolis dans le monde : **320**

Clients de SNCF Réseau : **47** (entreprises ferroviaires voyageurs et fret, opérateurs de transport dont chargeurs et industriels, les 13 Régions Autorités Organisatrices de la Mobilité).

Billets vendus par SNCF Connect : plus de **190 millions de billets** courtes et longues distances soit **520 000 billets vendus en moyenne au quotidien** en 2022 et plus d'**1 milliard de visites**. Le jour d'ouverture des ventes pour la période des fêtes de fin d'année

2023, premier temps fort de l'année pour SNCF Connect, 30 billets par seconde sont vendus en moyenne, soit l'équivalent de 3 TGV toutes les minutes.

Cartes Avantage, nombre de ces cartes commerciales ouvrant à des réductions vendues par SNCF Voyageurs : **4,5 millions**

Politique commerciale : 1 billet de TGV sur 2 vendus à moins de 45 euros et **1 billet OUIGO sur 2** à moins de 25 euros

Grande vitesse en France et en Europe : 156 millions de passagers, un chiffre en hausse de 6 % par rapport à 2022

TGV : plus de 124 millions de passagers transportés en France, un chiffre en hausse de 3 % par rapport à 2022.

Intercités : 50 000 passagers par jour, un chiffre en hausse de 4,5 % par rapport à 2022.

TER : 1,3 million de voyageurs par jour, un chiffre en hausse de 7 % par rapport à 2022, soit 20 % de voyageurs supplémentaires en 4 ans avec des augmentations record dans certaines régions qui atteignent des progressions de 40 % en 4 ans.

Transilien : 3,4 millions de passagers par jour soit 70 % des clients SNCF qui circulent sur 2 % du territoire et 10 % du réseau (3 700 km). Un chiffre en hausse de 6 % par rapport à 2022

SNCF Gares & Connexions : 10 millions de voyageurs et de visiteurs/jour dont 3,4 en Île-de-France.

Keolis : 3,2 milliards de voyages (France et international) dont 1,65 milliard en France. Keolis est le n°1 du transport à la demande en France avec 75 réseaux qui proposent un ou plusieurs services.

Geodis : 82 000 clients chargeurs en France et dans le monde.

Rail Logistics Europe compte en Europe environ **450 clients** actifs dans les secteurs de l'industrie agro-alimentaire, de la chimie,

des produits pétroliers, de la sidérurgie, des produits de grande consommation, du BTP, de l'armée ou encore du nucléaire. Les tonnes/km transportées par Rail Logistics Europe consomment **6 fois moins d'énergie**, émettent **9 fois moins de CO₂** et **8 fois moins de particules nocives** que si elles l'étaient par la route.

International

Rail Logistics Europe est présent dans **10 pays d'Europe** et est en mesure de servir ses clients dans toute l'Europe et même au-delà grâce à Forwardis, sa filiale commissionnaire de transport.

Eurostar : près de 19 millions de passagers transportés. Un chiffre en hausse de 22 % par rapport à 2022.

OUIGO España : plus de 8 millions de voyageurs transportés depuis son lancement en 2021.

Keolis : réalise 47 % de son chiffre d'affaires à l'international soit respectivement 3,8 milliards (dont EFFIA) en France et 3,2 milliards à l'international. **3,2 milliards de voyages** dans le monde en 2023. Présent dans **13 pays** dont la France, c'est le premier opérateur mondial de tramway avec 1000 km exploités et le leader du métro automatique avec 330 km. Il opère **13 modes de transports** dont 23 000 bus et cars dans le monde, 40 000 vélos en France.

Geodis : présent dans plus de 60 pays avec 936 sites et 9,4 millions de m² d'entrepôts, son réseau couvre 170 pays. Geodis se classe

au cinquième rang mondial de son secteur et compte **82 000 clients** dans le monde.

Autoroutes ferroviaires : services de transport de semi-remorques et caisses mobiles par le train sur longues distances. VIIA, filiale de Rail Logistics Europe transporte **100 000 unités par an**. 10 terminaux desservis, 8 lignes dont 4 en partenariat avec d'autres opérateurs ferroviaires européens. Avec 1 400 km, VIIA Britanica est la plus longue ligne d'Europe.

AREP : filiale de SNCF Gares & Connexions travaille en France et à l'international, en particulier en Europe, en Chine et au Vietnam où elle est implantée avec plus de **500 projets actifs** chaque année en conception, ingénierie et conseil.

Actifs

Infrastructure ferroviaire : **28 000 km de lignes** dont 2 800 de lignes à grande vitesse et 9 100 km de lignes de desserte fine du territoire français. **120 000 ouvrages d'art**, dont **28 000 ponts ferroviaires**, **10 000 ponts routiers** et **1 500 tunnels**. La France possède le deuxième plus grand réseau ferré d'Europe, en kilomètres.

Foncier : 2^e propriétaire foncier en France après l'État avec **12,5 millions de mètres carrés** de bâti sur le territoire. **30 000 hectares de terrains** et 100 000 hectares de terrains en comptant les emprises du réseau ferré national.

Presque 200 ans d'histoire

1827

La première ligne de chemin de fer est inaugurée. Elle transporte le charbon des mines de Saint-Étienne à la Loire, le tout tiré par des chevaux. Il faut attendre 1837 pour assister à l'inauguration de la première ligne dédiée aux voyageurs.

1938

Le 1^{er} janvier, les cinq grandes compagnies privées du pays rejoignent le Réseau de l'État, donnant ainsi naissance à la Société nationale des chemins de fer français (SNCF) qui réunit 515 000 cheminots. Le réseau compte 42 700 km de voies.

1940

La convention d'armistice du 22 juin place l'entreprise sous l'autorité de l'armée allemande. Tragiquement, entre 1942 et 1944, la SNCF sera impliquée dans la Shoah en tractant 79 convois jusqu'à la frontière allemande. À la fin de la guerre, le réseau ferré est aux 3/4 détruit ou endommagé, 10 000 cheminots ont perdu la vie, dont près d'1/4 assassinés pour faits de résistance.

1955

Électrification de la liaison du Nord et de l'Est avec le système de courant monophasé à fréquence industrielle (25 000 V, 50 Hz), adopté ensuite pour la grande vitesse.

Geodis compte **10 millions de m² d'entrepôts** et de surface opérationnelle et **70 plateformes** logistiques dans 15 pays européens.

Fibre optique : 20 000 km

Antennes GSM pour la transmission de données : **2 000**

Gares : 3 000, 180 000 m² de surfaces commerciales en gare.

Capacité d'une rame TGV duplex : 516 places

Avancement de la mise en accessibilité des gares : 65 % en 2023

Places de stationnement vélos : 35 055 en 2023 avec un objectif de 90 000 places d'ici 2030.

Matériels roulants ferroviaires : SNCF Voyageurs maintient et rénove **17 000 matériels roulants** dans 35 technicentres. **Rail Logistics Europe** compte environ **900 locomotives** dans l'ensemble de ses filiales.

Humain

Emploi

Effectifs du Groupe : 282 786 dont 212 000 en France (SNCF Holding (SA) : **12 603** ; SNCF Réseau : **57 414** ; SNCF Voyageurs : **78 219** ; SNCF Gares & Connexions **5 554** ; Rail Logistics Europe : **9 597** ; Geodis : **51 599** ; Keolis : **67 801**).

Le groupe SNCF est l'un des premiers employeurs de France.

Nombre de métiers pratiqués : 150

Nouvelles recrues : 25 300 dont **17 300 CDI** en France

Alternants : 8 200 en France

Emplois indirects estimés en France* : 250 000 grâce à 15,8 Mds€ d'achats en France.

Formation professionnelle*

Investissement : 570 M€, soit près de 8% de la masse salariale

Personnels ferroviaires formés en 2023 : 100 %, soit 5,7 millions d'heures (1 million de plus qu'en 2022)

Mixité*

Femmes dans l'encadrement ferroviaire : près de **30 %**

Réseau SNCF Mixité : + 12 000 membres (+10% vs 2022). C'est le plus grand réseau professionnel français dédié à l'égalité femmes-hommes

Fondation SNCF

Salariés volontaires mobilisés pour les Journées Solidaires pour l'Environnement via une cinquantaine de missions : 900

Collaborateurs du Groupe engagés dans le mécénat de compétences : 9 700

Exploitation

Chantiers ferroviaires majeurs réalisés en 2023 sur le réseau ferroviaire : **1 600**

Trains de voyageurs circulant par jour en France : **15 000**

Exploitation de lignes par TER : 8 200

Trains circulant quotidiennement avec Transilien : 6 400 sur 16 lignes (5 lignes de RER, 8 lignes de trains et 3 lignes de tram-train). Transilien exploite pour Île-de-France Mobilités le 2^{ème} réseau ferroviaire de *Mass Transit* le plus fréquenté au monde après Tokyo. En 2023, les Franciliens ont réalisé 34,5 millions de déplacements en semaine et 48 millions le week-end, selon l'enquête mobilité menée par l'institut Paris Région.

Les cinq gares les plus fréquentées de France :
Paris-Gare du Nord : 273 000 000 ;
Paris Saint-Lazare : 137 200 000 ;
Paris Gare de Lyon : 129 336 000 ;
Paris Montparnasse : 71 219 734 ;
Lyon Part-Dieu : 48 744 620 ;
Paris-Est : 46 423 121.
(données 2022)

Personnes à mobilité réduite accompagnées dans le cadre de la prestation d'assistance fournie par SNCF Gares & Connexions : **1 million**

Sécurité et sûreté

Faits de sécurité graves en matière d'exploitation : 483 ; 10 000 intrusions sur les voies ferrées observées en moyenne chaque année ; **11 034 atteintes physiques** envers les clients et agents SNCF et vols simples contre les clients ; **20 364 actes de malveillance** contre les biens et le patrimoine ; **304 016 actes d'incivilités et infractions** à la législation ; **3 500 agents de la police ferroviaire** (SUGE)

Objets trouvés : 80 343 au total en 2023 dont 289 instruments de musique, 32 523 bagages 14 867 appareils électroniques.

Régularité

Transilien (SNCF Voyageurs) : 93,27 % soit 2,37 points au-dessus de l'objectif pour **1 665 856 circulations** en 2023 ;

TER (SNCF Voyageurs : 90,06 % en dessous de 2,44 points de l'objectif pour **2 639 961 circulations** en 2023 ;

TGV (SNCF Voyageurs) : 81,66 % en dessous de 2,34 points de l'objectif pour **316 291 circulations** en 2023

Intercités (SNCF Voyageurs) : 74,61 % au-dessus de 0,41 point de l'objectif pour **43 683 circulations** en 2023.

Logistique et transport de marchandises par Geodis

Mode aérien : 308 000 tonnes en 2022

Mode maritime : 961 000 (containers équivalent vingt pieds) en 2022

Plateformes logistiques dans le monde en 2021 : **303**

Plateformes logistiques dans 15 pays européens : **70**

Tournées par jour en 2021 pour la livraison bas carbone en milieu urbain dense : **6 000**

Destinataires livrés quotidiennement en 2021 : **120 000**

Colis par an en 2022 : 100 M

Logistique et transport de marchandises par Rail Logistics Europe

32 Mds de tonnes km transportées en Europe, **5,5 M de tonnes de céréales** et **110 000 wagons chimie** chargés en Europe.

Empreinte environnementale

Énergie

Kilowatts-heures d'électricité achetés en moyenne par la SNCF par an en France : **9 milliards**

Énergie consommée annuellement en France : 17,3 T/wh, dont 9,9 T/wh pour la traction ferroviaire

Energie consommée à la tonne transportée sur rail par rapport à la route : **6 fois moins**

Consommation énergétique pour les trains et les bâtiments en 2023 : -7 % par rapport à 2022.

Énergie renouvelable : 16 contrats d'achat d'électricité verte (*Green Power Purchase Agreements*) issue d'énergies renouvelables, de moyen ou de long terme (de 5 à 20 ans).

Photovoltaïque : SNCF Renouvelables a l'objectif de couvrir **15 à 20 % des consommations d'électricité du Groupe en 2030**

D'ici 2030, SNCF Gares & Connexions va déployer **180 000 m² de panneaux solaires** sur 116 parkings.

Économie circulaire

Rails recyclés : 95 %

Rails réemployés : 5 %

Tenues d'agents SNCF au contact des clients recyclées : **24 000**

Carbone

Émissions de gaz à effet de serre en France : 1,4 MT CO₂ (- 8 % par rapport à 2022)

Objectifs de décarbonation groupe SNCF GES/ Objectifs 2030 (vs 2015) :
-30 % (scopes 1 et 2) pour les activités de transport,
-50 % pour les activités du secteur du bâtiment

Trajectoire de décarbonation du Groupe (horizon 2030) déjà réalisés : **47 %**

*périmètre des 5 SA ferroviaires

Presque 200 ans d'histoire

1981
Inauguration de la première ligne à grande vitesse (LGV) Paris-Lyon avec ses fameux TGV orange. Le début d'un vaste réseau : suivront les LGV vers l'Atlantique (1989), Lille (1993), Londres (1994), Bruxelles (1996), Marseille (2001) et Strasbourg (2007), Bordeaux et Rennes (2017).

1987
Naissance du Transport Express Régional (TER) : les régions sont reliées entre elles et les destinations régionales sont désormais favorisées. Le TER marque le renforcement de la collaboration entre SNCF et les Régions.

1995
À la suite des grèves contre la réforme des retraites, l'entreprise met en place les « gilets rouges » de « SNCF Assistance ». Désormais, les jours de grands départs, des agents volontaires accueillent et orientent les voyageurs.

1999
La SNCF devient actionnaire de référence de Via-GTI10, qui fusionne en 2001 avec Cariane pour constituer Keolis. Le groupe SNCF monte à 70 % du capital de Keolis en 2012.

2001
La SNCF met en ligne ce qui va devenir le premier site de e-commerce en France : Voyages-sncf.com, qui deviendra SNCF Connect.

2008
La SNCF lance sa première OPA pour acquérir l'intégralité de Geodis dont elle détenait 42,37 % des parts.

Objectifs de décarbonation Geodis
- **42 %** de GES (scopes 1 et 2/ flotte et bâtiments) et - **30 %** (scope 3/ intensité carbone du transport sous-traité) d'ici 2030 (vs 2022).

Prélèvements d'eau/Objectifs
- **10 %** d'ici 2025 et -25 % d'ici 2035

Achats des entreprises ferroviaires : en France **14,6 Mds €** dont 97% auprès d'entreprises françaises

Objectifs achats solidaires du Groupe : **100 millions d'euros** auprès du secteur de l'ESS

Financements obligataires levés : près de **2,2 Mds €**, dont près de 98 % au format Green Bond.

Recherche et innovation

Projets de recherche : **63,2 M€**

Crédit impôt recherche : **16,27 M€**

« **Réseau Synapses** », **549 experts scientifiques et techniques** font vivre la recherche et l'innovation au sein de 6 clusters : Énergie, Développement durable, Sécurité Système, Maintenance, Optimisation des Ressources et Exploitation, Services & Expériences de Mobilité

Doctorants : **46**

Partenariats académiques majeurs : **10**

Brevets en vigueur : **+ 1 000**
Pour accélérer le développement de technologies et de solutions qui soutiendront le développement de l'espace ferroviaire européen unique, l'Union européenne et les membres privés contribuent à parts égales à **Europe's Rail** à hauteur de **600 millions d'euros**, portant ainsi le budget total à **1,2 milliard d'euros** pour la période 2021-2027.

Le TGV M promet de **réduire de 20 % la consommation d'énergie** et d'améliorer le bilan carbone de 37 % par rapport aux rames actuelles. 97 % des composants du futur TGV M sont recyclables.

Présence médiatique du groupe SNCF

Réseaux sociaux : abonnés X, LinkedIn et Instagram : **456 014**

Avec **106 151 retombées médiatiques** en 2023 (8846 par mois), le groupe SNCF est le plus médiatisé de France. Le calcul de l'exposition médiatique montre que la présence du Groupe dans les médias français est 2,5 fois supérieur à la deuxième entreprise du classement et 4,5 fois supérieure à celle de la deuxième entreprise du secteur des transports.

Notation

Financière
Le groupe SNCF, en raison de ses bons résultats, a vu sa **notation intrinsèque évoluer de « BBB+ » à « A- »**, ce qui permet au Groupe de conserver ses notations « AA- / Aa3 / AA- » respectivement auprès des agences S&P (29 juin 2023), Moody's (26 mai 2023) et Fitch Ratings (22 mai 2023). Les perspectives/Outlook sont respectivement négatives, et stables.

Extra-financière
Note attribuée par l'agence EcoVadis au groupe SNCF : **82/100** (+ 3 points par rapport à 2022).

Le Groupe est dans le Top 1 % des entreprises évaluées par EcoVadis pour la performance RSE et a décroché la **médaille de platine EcoVadis**.

L'agence MSCI a amélioré sa notation, passant de « **BBB** » à « **A** », signe de la reconnaissance des efforts conduits par le Groupe.

Le CDP (Carbon Disclosure Project) a relevé la note du groupe SNCF de C à B, marquant une progression significative dans son engagement pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre et gérer les conséquences du changement climatique sur ses activités (environ 600 investisseurs évaluent les politiques climatiques des entreprises, par rapport à la trajectoire de + 1,5 degré fixée lors de l'Accord de Paris).

Chiffres clés des résultats annuels 2023

Données consolidées IFRS en millions €	2023	2022
Chiffre d'affaires	41 760	41 449
Variation 2023 / 2022	+ 0,7 %	
EBITDA	6 435	6 615
En % du CA	15,4 %	16,0 %
Résultat net part du Groupe	1 310	2 425
Investissements tous financements confondus	-10 564	-9 936
Dont investissements nets (financés en propre)	- 3 549	-3 495
Cash-flow libre groupe SNCF	2 523	1 304
Dette Nette groupe SNCF	24 199	24 439

Les comptes consolidés 2023 du groupe SNCF ont fait l'objet d'une revue par les commissaires aux comptes.

En millions €	Chiffre d'affaires	EBITDA	EBITDA / CA
SNCF Réseau	7 551	1 772	23,5 %
Variation 2023 / 2022 (P&CC)	+6,2 %		
SNCF Gares & Connexions	1 856	370	19,9 %
Variation 2023 / 2022 (P&CC)	+9,6 %		
SNCF Voyageurs	19 172	2 540	13,3 %
Variation 2023 / 2022 (P&CC)	+10,4 %		
Keolis	6 984	537	7,7 %
Variation 2023 / 2022 (P&CC)	+6,6 %		
Rail Logistics Europe (dont Fret SNCF)	1 712	128	7,5 %
Variation 2023 / 2022 (P&CC)	-0,5 %		
Geodis	11 640	1 117	9,6 %
Variation 2023 / 2022 (P&CC)	-21,6 %		
Autres et éliminations inter-activités	-7 154	-30	
Total	41 760	6 435	15,4 %

P&CC : Variation à périmètre, norme et change constants

Chiffres extra financiers clés 2023	2023	2022
Émissions de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2) en France	1,4 Mt CO ₂ e	1,5 Mt CO ₂ e
Variation 2023 / 2022	-8,0 %	
Volume d'achats des entreprises ferroviaires dont part auprès d'entreprises françaises	97 %	97 %
Effectifs du Groupe	283 000	276 000
dont en France	212 000	210 000
Recrutements en France	25 300	23 700
dont CDI	17 300	14 300
Emplois indirects estimés en France	250 000	250 000
Mixité : part féminine dans l'encadrement des activités ferroviaires	29,4 %	29,0 %
Impôts et Taxes + IS	1,4 Md€	1,4 Md€
dont versés en France	85 %	84 %

Le rapport financier annuel 2023 du groupe SNCF est disponible sur sncf.com/fr/groupe/finance

Presque 200 ans d'histoire

2013

Lancement de OUIGO, une offre inédite de TGV à petit prix qui démocratise la grande vitesse et connaît un succès immédiat.

2020

Débuts de la nouvelle SNCF composée de sept sociétés anonymes. Toutes les lignes à grande vitesse sont ouvertes à la concurrence.

2021

Arrivée de Trenitalia France sur le réseau ferroviaire français. Il sera suivi par la Renfe en juillet 2023.

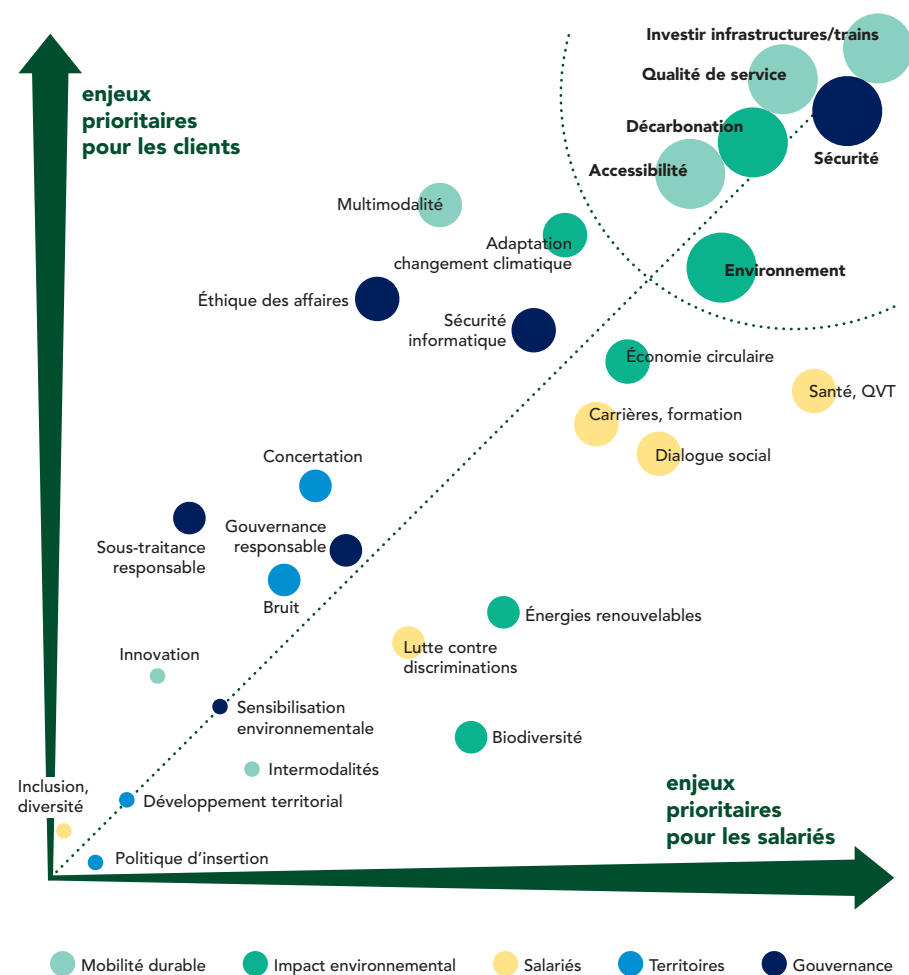
2023

Fin 2023, 11 Régions comme l'État ont signé leurs dernières conventions d'exploitation en gré à gré avec SNCF Voyageurs pour une période de 5 à 10 ans. Au-delà, ces marchés seront mis en concurrence via des appels d'offres.

Les enjeux sociétaux du groupe SNCF

vus par ses parties prenantes et ses salariés

Au terme d’une grande enquête* menée en 2023 par le groupe SNCF, un consensus se dessine entre ses parties prenantes et ses salariés autour de plusieurs sujets majeurs. La nécessité d’investir dans les infrastructures pour contribuer au doublement de la part modale du ferroviaire, le déploiement de solutions de transport multimodales dont le vélo, le développement du fret et le maintien de la sécurité sont ainsi identifiés comme des priorités. De nouveaux sujets apparaissent, au premier rang desquels la nécessaire adaptation au changement climatique. Riches d’enseignements, ces résultats confirment la stratégie RSE de l’entreprise et ses priorités et vont venir enrichir, voire, faire évoluer les feuilles de route.



Groupe SNCF - 2, place aux Etoiles – 93212 LA PLAINE ST DENIS | Direction de la publication : Stéphanie Rismont | direction de projet : Axel Bavière - Guillaume Leborgne | Infographies et datavisualisations : Marlène Dorgny | Visuel de couverture : Jérémy Daviaud, Eric Loreal et Olivier Regneault pour Creasenso - e.SNCF | Illustrations (portraits) : Jeanne Le Ruz | Crédits photos : Antoine Doyen - Olivier Foulon - Sébastien Godefroy - Julien Goldstein (Alstom) - Damien Grenon - Philippe Grollier (Région Occitanie) - Jérôme Halatre (SNCF Réseau) - Harnichard / CEA - Maxime Huriez - Letizia Le Fur - Marta Nascimento - Sébastien Ortola - Charles Urban - Unsplash - médiathèques AREP, SNCF, SNCF Réseau, SNCF Voyageurs, SNCF Gares & Connexions, Geodis, Keolis, DR | Illustration AREP | Rédaction : Elisabeth Benoualid - Matthieu Perotin - Céline Thiery | Conception et réalisation : Belleville | Impression : Courand & associés | mai 2024

* 10 500 participants à la consultation (salariés, clients, ONG, associations, partenaires...)

