

SOMMAIRE

// ÉDITORIAL

P.04_ LA TRANSPARENCE
DOIT ÊTRE AU CŒUR
DE NOS ÉCHANGES

01/ CARTE D'IDENTITÉ DE GARES & CONNEXIONS

P.07_ LA BRANCHE
ET SES FILIALES

P.08_ RÉFORME
FERROVIAIRE :
GARES & CONNEXIONS
AU SEIN DE SNCF

02/ RÉSULTATS ET SITUATION FINANCIÈRE DE GARES & CONNEXIONS

P.11_ CHIFFRE D'AFFAIRES
2014

P.12_ ÉTATS FINANCIERS

03/ EN TOUTE TRANSPARENCE

P.17_ LE SECTEUR
FERROVIAIRE S'OUVRE
À LA CONCURRENCE

P.19_ PRESTATION DE BASE

P.21_ MODÈLE ÉCONOMIQUE

P.26_ NOTRE POINT
DE VUE SUR LE COÛT
DU CAPITAL

P.28_ GOUVERNANCE
DES GARES :
LES INSTANCES
RÉGIONALES DE
CONCERTATION (IRC)

P.30_ MIEUX SATISFAIRE
NOS PARTENAIRES

04/ PANORAMA DES GARES FRANÇAISES ET ÉVOLUTIONS DE TRAFIC

P.35_ LE RÉSEAU DES GARES
EN 2014

P.36_ L'ÉVOLUTION
DES TRAFICS

05/ LA POLITIQUE RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE) DE GARES & CONNEXIONS

P.41_ ENJEU
ENVIRONNEMENT :
RÉDUIRE NOTRE
IMPACT
ENVIRONNEMENTAL

P.45_ ENJEU SOCIÉTAL :
MIEUX VIVRE
ENSEMBLE

P.52_ ENJEU
ORGANISATION :
PÉRENNISER
NOTRE COMPÉTITIVITÉ

06/ NOS RÉALISATIONS EN 2014

P.54_ PÔLES D'ÉCHANGES
MULTIMODAUX

P.58_ PRINCIPAUX
DÉPLOIEMENTS EN
2014 D'ENSEIGNES
ET DE SERVICES

P.60_ DE NOUVEAUX
SERVICES DIGITAUX

07/ PERSPECTIVES 2015

P.65_ PÔLES D'ÉCHANGES
MULTIMODAUX

P.66_ LES DÉPLOIEMENTS
PLANIFIÉS EN 2015

Éditorial

LA TRANSPARENCE
DOIT ÊTRE AU CŒUR
DE NOS ÉCHANGES.
C'EST POURQUOI
NOUS AVONS
RASSEMBLÉ AU
SEIN DE CE PREMIER
RAPPORT FINANCIER
& TRANSPARENCE
TOUS LES CHIFFRES
CLÉS DE NOTRE
ACTIVITÉ.

PATRICK ROPERT,
directeur général de Gares & Connexions

Gares & Connexions est en charge, depuis 2009, d'exploiter, de rénover et de développer les 3000 gares ferroviaires françaises. Gares & Connexions doit aujourd'hui repenser l'avenir des gares avec l'ensemble des parties prenantes pour intégrer chaque gare au cœur des projets urbains. Il s'agit pour nous, en effet, de penser à chaque client dans sa gare, et à chaque gare dans sa ville.

La transparence doit être au cœur de nos échanges.

C'est pourquoi nous avons rassemblé au sein de ce premier rapport financier & transparence de Gares & Connexions tous les chiffres clés de notre activité : bilans financiers, tableaux des flux de trésorerie, résultats 2014 et investissements depuis la création de la branche. Ces données mettent en perspective notre activité 2014 et nos ambitions pour 2015. Gares & Connexions entend faire émerger des services innovants dans les gares tout en inventant de nouveaux espaces pour la mobilité des villes.

Ce rapport financier & transparence fait aussi le bilan d'une année de dialogue et de concertation avec nos partenaires, l'Araf, les collectivités, nos clients... et celui de l'activité du Guichet gares, interlocuteur unique des entreprises ferroviaires demandant à accéder aux gares. Enfin, Gares & Connexions présente sa politique en matière de responsabilité sociale des entreprises.

Dans ce document exhaustif, vous apprendrez, je l'espère, tout ce qu'il faut savoir au sujet de Gares & Connexions en 2014.

CARTE D'IDENTITÉ

01

10 millions de visiteurs et de clients passent chaque jour en gare.

17000 agents y travaillent chaque jour au contact des clients.

Près de **3000** gares de voyageurs sur le réseau.

Les **30** principales gares du réseau accueillent 43 % du trafic national.

1,2 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2014.

PROGRESSION DES INVESTISSEMENTS



GARES & CONNEXIONS

Gares & Connexions et ses deux principales filiales, AREP (architecture et aménagement urbain) et A2C (valorisation commerciale en gare), gèrent, aménagent et développent les 3000 gares françaises.

GARES & CONNEXIONS



AREP

Développe ses savoir-faire dans tous les domaines de l'urbanisme et du bâtiment : pôles d'échanges et gares ferroviaires, équipements publics, bureaux, hôtellerie et logements, centres commerciaux, bâtiments techniques...

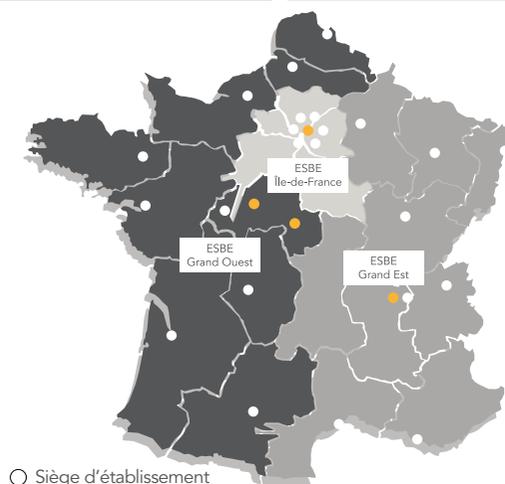
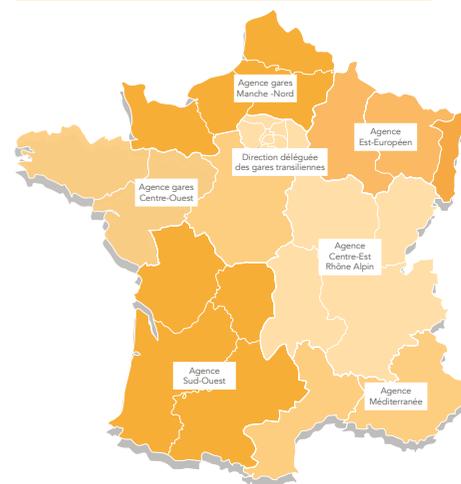
A2C

Commercialise et développe l'offre commerciale en gare.

6 AGENCES GARES AU NIVEAU RÉGIONAL & 1 DIRECTION DÉLÉGUÉE DES GARES TRANSILIENNES POUR L'ÎLE-DE-FRANCE

3 ÉTABLISSEMENTS DE SERVICES BÂTIMENT ÉNERGIE : MAINTENANCE ET TRAVAUX

37 DIRECTEURS DE GARE (DONT CERTAINS EXPLOITENT JUSQU'À 200 GARES)



○ Siège d'établissement
● ABE (Agence Bâtiment Énergie)

RÉFORME FERROVIAIRE : GARES & CONNEXIONS AU SEIN DE SNCF

La loi portant réforme du système ferroviaire a été adoptée définitivement le 22 juillet 2014 et promulguée le 4 août 2014.

Cette loi articule la réforme ferroviaire autour de cinq objectifs :

- L'affirmation d'un service public renforcé et mieux piloté.
- La création d'un groupe public industriel intégré.
- La mise en place d'un pacte national pour assurer l'avenir financier de ce service public.
- La construction d'un cadre social commun à l'ensemble des acteurs du secteur ferroviaire.
- Le renforcement du régulateur afin de garantir l'impartialité de l'accès au réseau.

L'organisation du système ferroviaire français et de SNCF en particulier, en est profondément modifiée à compter du 1^{er} janvier 2015, date d'entrée en vigueur de la loi avec la mise en œuvre d'un groupe organisé en trois établissements publics à caractère industriel et commercial, intégrés économiquement :

- Un EPIC de « tête », nommé SNCF, chargé du contrôle et du pilotage stratégiques, de la cohérence économique, de l'intégration industrielle, ainsi que de l'unité et de la cohésion sociale du groupe public ferroviaire.
- SNCF Réseau réunit toutes les fonctions de gestionnaire d'infrastructure en intégrant SNCF Infra et la direction de la circulation ferroviaire (DCF). SNCF Réseau devra garantir un accès non discriminatoire au réseau pour toutes les entreprises ferroviaires.
- SNCF Mobilités assure toutes les activités de transport avec ses branches SNCF Proximités, SNCF Voyages et SNCF Logistics. Au sein de SNCF Mobilités, la branche Gares & Connexions gère les gares.

La loi n° 2014-872 du 4 août 2014 portant réforme ferroviaire, article 29, alinéa 6, prévoit que, dans un délai de deux ans à compter de la promulgation de la présente loi, le Gouvernement remet aux commissions permanentes du Parlement compétentes en matière ferroviaire un rapport relatif à la gestion des gares de voyageurs ainsi qu'aux modalités et à l'impact d'un transfert de celle-ci à SNCF Réseau ou à des autorités organisatrices de transport. Ce rapport étudie également la possibilité de créer un établissement public reprenant l'intégralité des missions de Gares & Connexions et qui serait intégré au sein du groupe public ferroviaire.



RÉSULTATS ET SITUATION FINANCIÈRE

02

La stabilité du chiffre d'affaires en 2014 témoigne des gains de productivité et de la croissance du financement des activités de service public par les magasins en gare. La prestation de base n'augmente que de 0,1 %, avec une inflation de 0,5 % en 2014, et le revenu commercial croît de 4,3 %.

CHIFFRE D'AFFAIRES 2014

Le chiffre d'affaires de Gares & Connexions est composé pour plus de la moitié par la rémunération du service de base fourni aux transporteurs ferroviaires (prestation de base et prestation transmanche). Ce service comporte la mise à disposition des installations de la gare et la réalisation de missions d'assistance aux voyageurs; ces prestations constituent le socle indissociable de l'accès gare tel que défini par le décret n° 2012-70.

Les revenus des concessions commerciales, en progression constante depuis plusieurs années, constituent 15 % du chiffre d'affaires. Les loyers, revenus tirés de la mise à disposition d'espaces en gare pour des usages liés à l'activité ferroviaire, représentent 11 % du chiffre d'affaires. Enfin, les autres chiffres d'affaires de la branche sont constitués de prestations bâtiment, prestations d'entretien, de maîtrise d'ouvrage ou de maîtrise d'œuvre réalisées pour d'autres entités du groupe SNCF ou pour des tiers.

CHIFFRE D'AFFAIRES M€	2014	2013	ÉCART %
SERVICE DE BASE TRANSPORTEUR	618,1	617,5	0,1 %
CONCESSIONS	172,0	164,9	4,3 %
LOYERS	123,0	121,4	1,4 %
AUTRES CA (entretien bâtiments pour tiers)	239,7	251,3	- 4,6 %
TOTAL	1 152,9	1 155,1	- 0,2 %

ÉTATS FINANCIERS

Bilan au 31/12/2014 — Actif

EN M€	31/12/2014	31/12/2013	VARIATION
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	8,5	9,0	- 0,5
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	2897,4	2788,8	108,5
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	0,1	0,1	0,0
SUBVENTIONS	- 1140,2	- 1068,1	- 72,1
ACTIFS NON COURANTS	1765,7	1729,8	36,0
CRÉANCES D'EXPLOITATION	156,6	160,8	- 4,2
ACTIFS D'EXPLOITATION	156,6	160,8	- 4,2
ACTIFS FINANCIERS COURANTS	0,0	0,0	0,0
ACTIFS COURANTS	156,6	160,8	- 4,2
TOTAL DE L'ACTIF	1922,3	1890,5	31,8

Bilan au 31/12/2014 — Passif

EN M€	31/12/2014	31/12/2013	VARIATION
CAPITAL	943,0	943,0	0,0
RÉSERVES	87,8	19,1	68,8
RÉSULTAT	89,9	99,8	- 9,9
CAPITAUX PROPRES	1120,8	1061,9	58,9
ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL NON COURANTS	3,3	3,1	0,2
PROVISIONS NON COURANTES	2,2	1,4	0,8
PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS	483,4	506,0	- 22,6
PASSIFS NON COURANTS	489,0	510,6	- 21,6
PROVISIONS COURANTES	24,0	17,4	6,6
DETTES D'EXPLOITATION	288,5	293,1	- 4,6
PASSIFS D'EXPLOITATION	312,6	310,5	2,1
PASSIFS FINANCIERS COURANTS	0,0	7,6	- 7,6
PASSIFS COURANTS	312,6	318,1	- 5,5
TOTAL DU PASSIF	1922,3	1890,5	31,8

Compte de résultat — 31/12/2014

EN M€	31/12/2014	31/12/2013	VARIATION
CHIFFRE D'AFFAIRES	1 152,9	1 153,9	- 1,0
ACHATS ET CHARGES EXTERNES	- 698,1	- 703,9	5,8
CHARGES DE PERSONNEL	- 163,1	- 166,1	3,0
IMPÔTS ET TAXES	- 52,9	- 50,8	- 2,2
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	5,4	4,1	1,4
MARGE OPÉRATIONNELLE	244,2	237,2	7,0
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	- 133,9	- 126,0	- 7,9
VARIATION NETTE DES PROVISIONS	- 9,0	- 1,1	- 7,9
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	101,2	110,0	- 8,8
RÉSULTAT DE CESSION D'ACTIFS	4,6	8,6	- 4,0
PERTES DE VALEUR	0,7	0,6	0,1
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	106,5	119,2	- 12,7
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET AUTRES	- 16,6	- 19,4	2,8
RÉSULTAT FINANCIER	- 16,6	- 19,4	2,8
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	89,9	99,8	- 9,9

Tableau de flux de trésorerie — 31/12/2014

EN M€	31/12/2014	31/12/2013	VARIATION
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	89,9	99,8	- 9,9
CAF APRÈS COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT	225,4	215,2	10,2
CAF AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT	241,8	234,4	7,5
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	225,7	269,6	- 43,9
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	- 150,0	- 151,6	1,5
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	- 68,0	- 141,1	73,1
VARIATION DE TRÉSORERIE	7,6	- 23,1	30,7

EN TOUTE TRANSPARENCE

03

Gares & Connexions
et l'ouverture
à la concurrence :
accueillir les entreprises
ferroviaires en gare,
c'est la mission
du Guichet gares.

LE SECTEUR FERROVIAIRE S'OUVRE À LA CONCURRENCE

Les facilités essentielles et les prestations commerciales proposées par SNCF aux entreprises ferroviaires souhaitant nouvellement opérer en France ont été un temps délivrées de manière centralisée par la plateforme de services aux entreprises ferroviaires.

Depuis 2013, et répondant en cela à une demande de l'Araf, Gares & Connexions a mis en place le Guichet d'accès aux gares pour les entreprises ferroviaires (GGEF). Astreint à des règles de confidentialité et à des délais de réponse, le Guichet gares traite les demandes des entreprises ferroviaires et veille à la qualité des solutions qui leur sont proposées.

Pour toute entreprise ferroviaire détentrice d'un certificat de sécurité voyageurs sur le réseau ferré national (RFN) qui souhaite accéder aux gares, le Guichet gares établit, en déclinaison du document de référence des gares, les contrats d'accès gare (prestation de base et prestation transmanche), ainsi que les contrats relatifs aux prestations complémentaires de mise à disposition d'espaces en gares. Interlocuteur unique des entreprises ferroviaires, le Guichet gares assure, en interne, l'assemblage de l'ensemble des contributions de Gares & Connexions sur les plans contractuel, opérationnel et de développement. En 2014, le Guichet gares a traité cinq contrats d'accès gares et dix nouveaux contrats d'occupation temporaire, venant s'ajouter aux onze contrats déjà existants. Ses clients sont : Thello, Thalys, Eurostar, Ouigo, SNCF Transilien, IDTGV, SNCF TGV, SNCF intercités et SNCF Ter.

Les faits marquants de 2014. Depuis décembre 2014, le train Thello de nuit a été complété d'un premier train international ouvert au cabotage en France : une desserte quotidienne de jour entre Marseille, Nice et Milan dessert les gares de Marseille Saint-Charles, Toulon, Les Arcs Draguignan, Saint-Raphaël Valescure, Cannes, Antibes, Nice Ville et Menton. Gares & Connexions a fourni les prestations et l'accompagnement nécessaires au lancement du projet de l'entreprise ferroviaire. Gares & Connexions a également mis en service un nouveau terminal transmanche à Lille Europe, le 1^{er} décembre 2014, doublant ainsi la capacité d'embarquement. Les entreprises ferroviaires désireuses d'embarquer des voyageurs à destination du tunnel sous la Manche peuvent utiliser ce terminal de Lille Europe comme un *hub* de contrôle et de correspondance. Cette amélioration de service devrait autoriser la création de nouvelles dessertes entre les régions françaises et la Grande-Bretagne.



PRESTATION DE BASE

L'activité de transport ferroviaire de la gare est mesurée au travers du nombre de départs de trains commerciaux enregistrés. Cette unité d'œuvre sert à la facturation de la prestation de base.

En 2014, la demande de services de transport s'est traduite par un nombre de départs de trains commerciaux en gare de 38,3 millions, en progression par rapport à 2013. Sur trois années, le nombre de départs de trains commerciaux progresse de 0,7 %. Le nombre de départs trains réalisé par les services régionaux est passé de 36,26 millions à 36,67 millions annuels, soit une croissance de 1 %; celui des départs de trains nationaux et internationaux est passé de 1,77 à 1,63 million, soit un repli de 8 %.

En 2014, première année d'application des règles de tarification issues du décret n°2012-70, les tarifs de la prestation de base et de la prestation transmanche incorporent une rétrocession de bénéfices du secteur non régulé. La croissance des volumes a permis une baisse des tarifs. Au total, compte tenu de ces effets de prix et de volume, le chiffre d'affaires lié au service de base est quasiment stable (+ 0,1 %).

Pilotage de la gestion de site

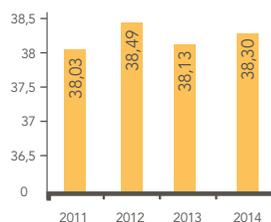
Taux de réalisation des tournées de gares (vérification de la disponibilité des équipements) : 89,7 % pour un objectif de 90 %;

Taux de disponibilité des équipements (moyenne nationale) :

- ascenseurs : 94,5 % pour un objectif de 92 % au national ; 92,6 % pour un objectif de 97 % en Île-de-France ;
- escaliers mécaniques : 96,3 % pour un objectif de 95 % ; 96,8 % pour un objectif de 97 % en Île-de-France ;
- portes automatiques : 97,8 % pour un objectif autour de 95 %, variable selon les contrats.

Taux de conformité constaté lors des contrôles de la propreté en gare : 94 %.

Nombre de départs trains (en millions)



TOTAL DES DÉPARTS TRAINS

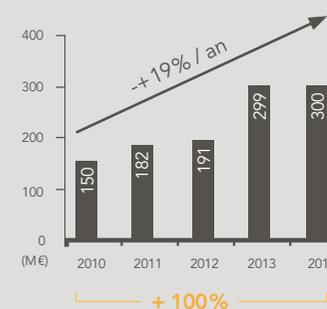
MODÈLE ÉCONOMIQUE

Le modèle économique des gares est issu du décret n° 2012-70. Afin de répondre aux attentes des parties prenantes et en accord avec l'Autorité de régulation des activités ferroviaires, Gares & Connexions peut proposer de compléter les dispositions réglementaires par des dispositifs susceptibles de renforcer la transparence ou l'efficacité du système.

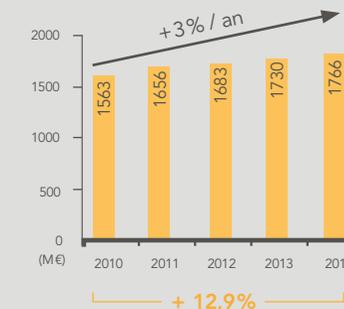
Ainsi en est-il, par exemple, des mécanismes de régularisation *ex post* des redevances, proposés à partir du Document de Référence des Gares (DRG) 2014. Conformément à la demande du régulateur, ces mécanismes ont été présentés aux entreprises ferroviaires et aux autorités organisatrices de transport dans le cadre de réunions de concertation.

Une spirale vertueuse, amorcée par la relance des investissements et l'accroissement des revenus commerciaux

Croissance des investissements de Gares & Connexions
L'activité en M€



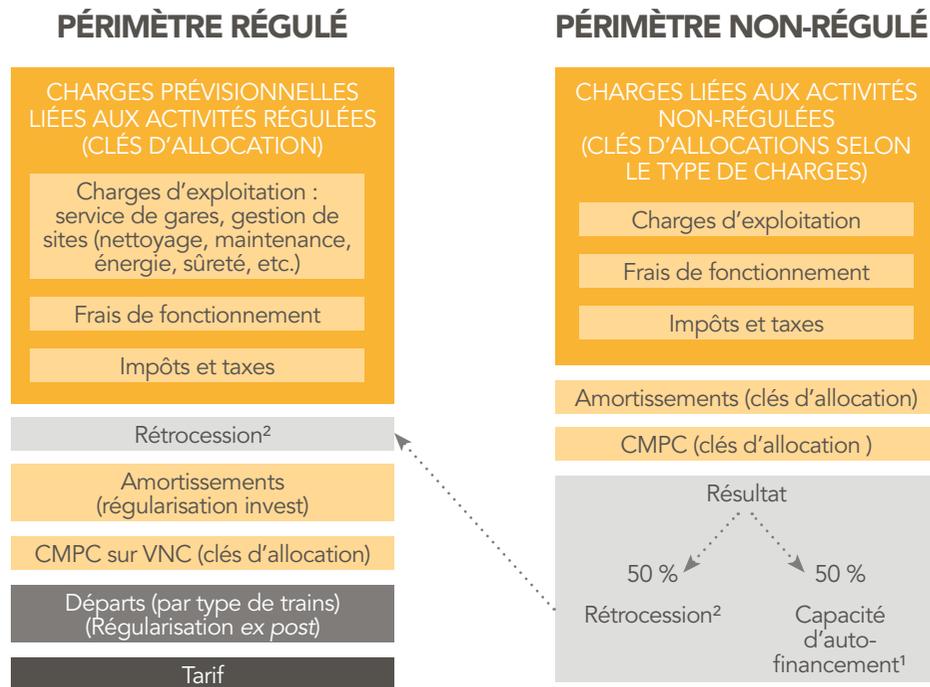
Modernisation des gares
Valeur nette comptable des actifs de Gares & Connexions



Dynamique des revenus commerciaux
Croissance des revenus non-régulés
Chiffre d'affaires non-régulé hors ESBE de Gares & Connexions

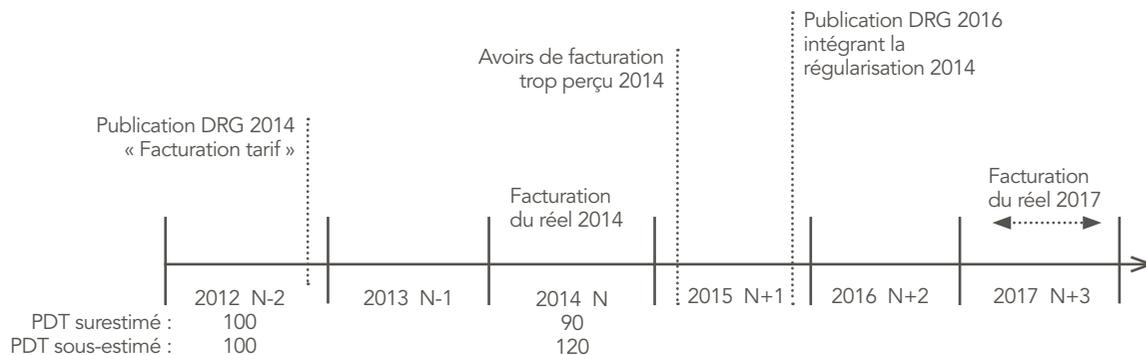


Notre modèle tarifaire actuel



¹Dans les comptes de résultats, résultat et CAF calculés à partir des revenus, charges et frais financiers réels du périmètre non régulé.
²Rétrocession étalée sur l'ensemble des tarifs des gares a, b, et c – et non gare par gare.

Principe de régularisation ex post des redevances sur le volume de départs



Ces régularisations ex post sont donc effectuées sur le trafic (nombre de trains) et sur le montant des investissements réalisés. Le risque sur les charges prévisionnelles, projetées deux ans en avance, est porté par Gares & Connexions. Par ailleurs, un benchmark européen montre une grande variété des tarifs en gare selon les pays.

1389 tarifs (par train), en fonction du segment de gares et du type de train

		Nombre de places assises				
		Type	< 280	280 - 560	> 560	
GARE D'INTÉRÊT NATIONAL (A) - Plus de 250 000 voyageurs nationaux ou internationaux... - ... ou 100 % de voyageurs nationaux ou internationaux	PAR GARE : 131 GARES	Urbain	1x	2x	4x	1179 TARIFS
		Régional	2x	4x	8x	
		Longue distance	4x	8x	16x	
		9 TYPES				
GARE D'INTÉRÊT RÉGIONAL (B) - Plus de 100 000 voyageurs par an	PAR RÉGION : 21 RÉGIONS	Urbain	1x	2x	4x	189 TARIFS
		Régional	2x	4x	8x	
		Longue distance	4x	8x	16x	
		9 TYPES				
GARE D'INTÉRÊT LOCAL (C) - Autres gares	PAR RÉGION : 21 RÉGIONS	AUCUNE PONDÉRATION 1 TYPE			21 TARIFS	
TOTAL :					1389 TARIFS	

1. Coefficient ne s'appliquant qu'à une partie de la redevance, qui comporte une part fixe et une part pondérée. Source : DRG 2014

Différend Stif/SNCF : décision de l'Araf

Le Syndicat des transports d'Île-de-France (Stif) a saisi l'Autorité de régulation des activités ferroviaires au titre d'un différend l'opposant à la branche Gares & Connexions sur la tarification des prestations d'accès aux gares.

Dans sa décision rendue le 3 février 2015, l'Araf demande :

- la fixation, pour les prestations régulées rendues en Île-de-France, du taux de rémunération des capitaux engagés dans une fourchette de 5,5 % à 6,9 % avant impôt, contre 9,2 % appliqués actuellement ;
- le classement de la partie souterraine des gares de Paris Austerlitz, Paris Nord et Paris Lyon en catégorie B (gares régionales) ;
- la mise en œuvre d'un nouveau système de modulation des redevances en Île-de-France, au plus tard pour l'horaire de service 2017, afin de mieux refléter l'utilisation des services par chaque transporteur.

SNCF a fait appel de la décision. Néanmoins, cette décision est d'application immédiate.

La baisse du taux de rémunération des capitaux engagés bénéficiera dès 2015 à l'ensemble des transporteurs desservant les gares d'Île-de-France.

La région Pays de la Loire a également initié une démarche auprès de l'Araf pour obtenir une baisse du taux de rémunération du capital de Gares & Connexions.



Conséquences de la décision de l'Araf relative au différend Stif/SNCF

- Concernant le taux de rémunération du capital, en retenant un taux de 6,9 %, soit le haut de la fourchette proposée par l'Araf, la décision n°2015-002 se traduit, pour Gares & Connexions, en termes financiers au titre de 2014, par un remboursement en 2015 de 9,1 M€ aux différents transporteurs présents dans les gares d'Île-de-France, avec la décomposition suivante : 6,1 M€ rendus à SNCF Transilien, 1,8 M€ à SNCF Voyages, 0,6 M€ à SNCF Intercités, 0,5 M€ à SNCF TER desservant des gares d'Île-de-France, et enfin 0,1 M€ rendus aux autres transporteurs (Eurostar, Thalys, Thello...).

- Au titre de 2015, cette même décision va diminuer le chiffre d'affaires de Gares & Connexions de 8,7 M€, au profit des transporteurs suivants : 6,6 M€ seront rendus à SNCF Transilien, 1,4 M€ à SNCF Voyages, 0,5 M€ à SNCF Intercités, 0,1 M€ à SNCF TER desservant des gares d'Île-de-France, et enfin 0,1 M€ aux autres transporteurs (Eurostar, Thalys, Thello, etc.). En 2015, le chiffre d'affaires et la capacité d'autofinancement de Gares & Connexions vont donc être réduits de 17,8 M€.

Par conséquent, ce sont autant d'investissements qui ne seront pas réalisés dans les gares. En effet, si SNCF Gares & Connexions a fait appel de cette décision de règlement de différend devant la cour d'appel de Paris, cette décision est appliquée dès maintenant dans les comptes.



NOTRE POINT DE VUE SUR LE COÛT DU CAPITAL

Pour une approche ni comptable, ni purement financière

La construction d'un coût moyen pondéré du capital (CMPC) pertinent dans un secteur régulé donné n'est pas le fruit d'une construction mécanique.

La théorie et l'information financières, fondamentales dans l'exercice, doivent être adaptées au contexte.

Le modèle de régulation doit prendre en compte la réalité des marchés, y compris l'évolution de la pertinence des données financières.

Dans un contexte de besoins croissants d'investissements, la stabilité des méthodes et la pertinence des ajustements est d'autant plus critique.

La mise en œuvre d'approches normatives ou de choix discrétionnaires du régulateur doit être compensée par l'adoption/ la vérification de critères de pertinence du modèle de régulation.

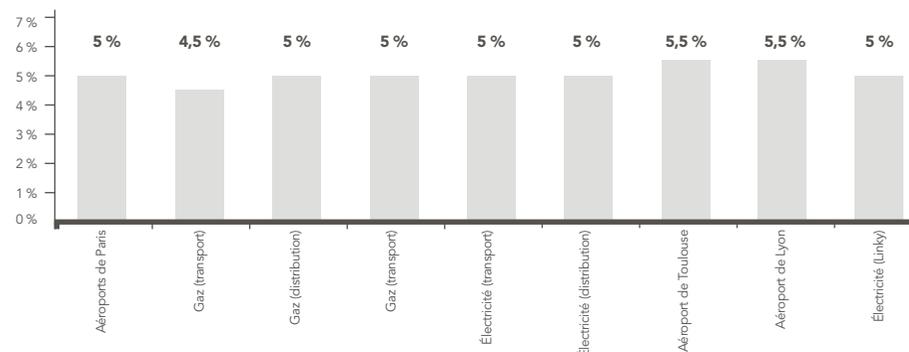
Trois critères doivent être vérifiés.

Le critère des revenus apporte une espérance de couvertures des coûts raisonnable (incluant un niveau « normal » de profit dans des conditions « normales » d'exercice).

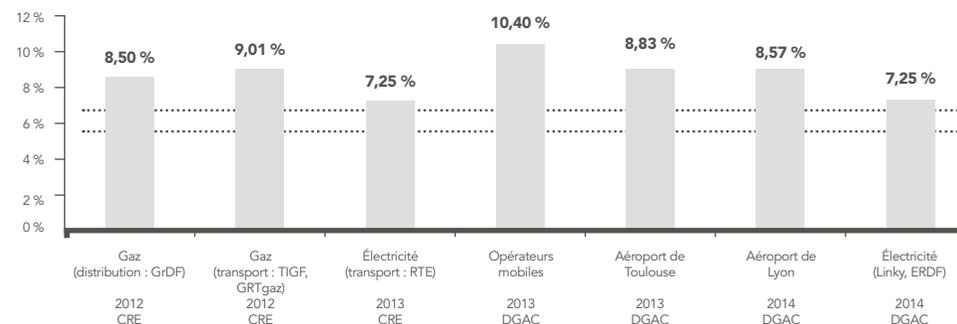
Le critère des incitations : les incitations efficaces mises en œuvre sont cohérentes avec le critère de revenu.

Le critère des procédures suivant des règles transparentes, stables, et prévisibles (tout comme les règles qui permettent de changer les règles), réduisent les risques et donc le coût du capital, sans détruire les incitations pour des investissements pertinents.

Couples taux sans prime de risque de marché retenus par les régulateurs français



Décisions des régulateurs français, CMPC nominal avant impôts



Source : Nera Economic Consulting.

GOUVERNANCE DES GARES : LES INSTANCES RÉGIONALES DE CONCERTATION (IRC)

Les IRC sont des instances prévues par le décret gares n° 2012-70. Aujourd'hui, 131 gares relèvent du segment des gares d'intérêt national. Pour chacune d'entre elles, une instance de suivi est réunie annuellement.

L'instance examine toute question relative aux prestations rendues. Elle est notamment consultée sur le financement des programmes d'investissements. Elle donne également son avis sur la partie du document de référence des gares (DRG) qui la concerne, dans le cadre de la consultation annuelle prévue par l'article 14-1 du décret gares.

Les membres de droit de l'IRC sont :

- chaque autorité organisatrice de transport concernée;
- chaque entreprise ferroviaire utilisatrice;
- chacune de leurs organisations professionnelles (ex : Union des transporteurs publics);
- SNCF Réseau;
- Gares & Connexions.

L'instance examine les problématiques suivantes :

- la qualité de service en gare;
- le suivi des projets d'investissements;
- les comptes prévisionnels de gares;
- la redevance d'accès.

En complément des IRC, des comités d'investissements ont été mis en place à l'initiative de Gares & Connexions. Ils visent à partager les projets d'investissements et à évaluer leurs impacts sur la redevance gare. De même que les IRC, ces comités ont lieu une fois par an. À la suite de cette instance, qui se tient au début du printemps, la programmation des investissements est arrêtée et sert de point d'entrée à l'élaboration des tarifs présentés en IRC.

En 2014, pour la troisième année, les instances régionales de concertation se sont tenues dans toutes les régions de France.

Quel en est le bilan ?

Le contenu a évolué et s'est enrichi au fur et à mesure des exercices afin de mieux répondre aux attentes des membres de droit. Le modèle économique reste généralement perçu comme trop complexe, avec des effets imprévisibles d'une année sur l'autre.

MIEUX SATISFAIRE NOS PARTENAIRES

Les engagements de performance de Gares & Connexions

Le projet de service Gares & Connexions se traduit aujourd'hui au travers des cinq promesses (Information, Déplacement, Propreté & Sûreté, Confort et Services & Commerces). Ces promesses sont décrites plus en détail dans le chapitre 7.A de la partie A du DRG.

La mesure de la tenue de ces promesses s'effectue avec la démarche « Caligare » sur les gares en segment a). Elle est constituée d'un Label Gare (mesure de satisfaction clients via un baromètre de satisfaction) et des Étoiles Caligare (mesure de la performance de la production) mis en place respectivement en 2011 et 2014.



Ci-dessous, sont repris les différents items du baromètre ainsi que les résultats nationaux obtenus en 2014, en progression par rapport à 2013.

ITEMS DU BAROMÈTRE		RÉALISÉ EN 2014/ ÉVOLUTION VS 2013
P1 INFORMATION	Facilité à trouver votre train	
	Infos agents sur autres modes	
	Facilité à repérer les services	7,4 / + 0,1
	Situation perturbée	
	Visibilité et disponibilité des agents	
P2 DÉPLACEMENT	Facilité de déplacement en gare	7,6 / + 0,1
	Facilité à vous rendre en gare	
P3 PROPRETÉ / SÛRETÉ	Propreté de la gare	
	Propreté des toilettes	7,5 / + 0,1
	Sécurité dans la gare	
P4 CONFORT	Qualité du moment passé en gare	6,9 / + 0,2
	Confort de l'attente	
P5 COMMERCES	Satisfaction commerces en gare	7,2 / + 0,3

Principes du label :

- Label délivré uniquement sur les résultats de satisfaction
- Pas de notes en dessous de 7 à la promesse
- Moyenne des items retenus pour chaque promesse
- Pas de note en dessous de 6 dans les 13 items retenus
- Application de la marge d'erreur statique soit 0,1

En 2014, 76 gares étaient labellisées contre 51 en 2013. L'objectif est que les 131 gares de segment a) soient labellisées à l'horizon 2016.

Les Étoiles Caligare récompensent le respect et la mise en œuvre qualitative des normes de production. Différents outils (enquêtes clients mystère, Suimagare, audits...) permettent de mesurer la performance.

Trois types d'étoiles peuvent être décernées : l'Étoile Process, l'Étoile Écoute clients et l'Étoile Production.

À titre d'exemple, l'Étoile Production comprend un maximum de 33 indicateurs (suivant le niveau de service de la gare); 80 % des objectifs (un objectif est associé à chaque indicateur) doivent être atteints pour obtenir l'Étoile Production, avec pour prérequis un taux de réalisation du tour de gare à 90 %. Les indicateurs sont liés aux cinq promesses de Gares & Connexions.

En 2014, 59 gares ont obtenu l'Étoile Production, soit 45 % des gares du périmètre de segment a).

L'ensemble de cette démarche constitue une politique d'animation des équipes responsables et de progrès autour de la qualité et au service des clients. La mesure des attentes et de la satisfaction clients permet notamment d'orienter les plans d'action y compris une priorisation des investissements.



Mesurer la satisfaction de nos partenaires

Gares & Connexions a décidé, en 2014, de mettre en place un baromètre de mesure de la satisfaction de nos partenaires, transporteurs et autorités organisatrices de transport sur les items suivants :

1. La perception et la satisfaction générale
2. L'image de Gares & Connexions
3. La capacité à gérer les problèmes au quotidien
4. Les services et prestations assurés par Gares & Connexions
5. La perception du rapport qualité/prix
6. Les projets en gare
7. Les attentes
8. La relation avec Gares & Connexions

Reconduit chaque année, ce baromètre, mené par l'Institut CSA, a pour vocation d'analyser de façon qualitative, quantitative et globale, les perceptions de nos clients grands comptes : conseils généraux, transporteurs : Thello, Transilien, Régions et Intercités, Voyages, Eurostar, Thalys, etc.

Le groupe a décidé de mettre en place une politique ambitieuse de transparence et de rendre ses données publiques. Depuis le mois d'avril 2014, plusieurs actions concrètes ont déjà été menées. D'autres seront mises en place avant la fin de l'année.

SNCF a choisi d'ouvrir l'accès public au plus grand nombre possible, sur sncf.com, de ses documents d'entreprise : rapports, chiffres et données de toutes natures. L'information offerte permet de se bâtir un avis sur le groupe SNCF, ses contraintes, ses points d'amélioration et ses forces. Les données personnelles restent bien entendu protégées, ainsi que celles pouvant mettre en cause la sécurité, et les données commerciales qui peuvent compromettre les marchés en concurrence.

Gares & Connexions participe à cette démarche en mettant à disposition de tous les publics courriers institutionnels, tableaux de bord, référentiels, etc. Ainsi, le référentiel de gares, qui recense toutes les gares et leur classification en fonction de leur fréquentation est désormais consultable sur ressources.data.sncf.com ou en scannant ce QR code.

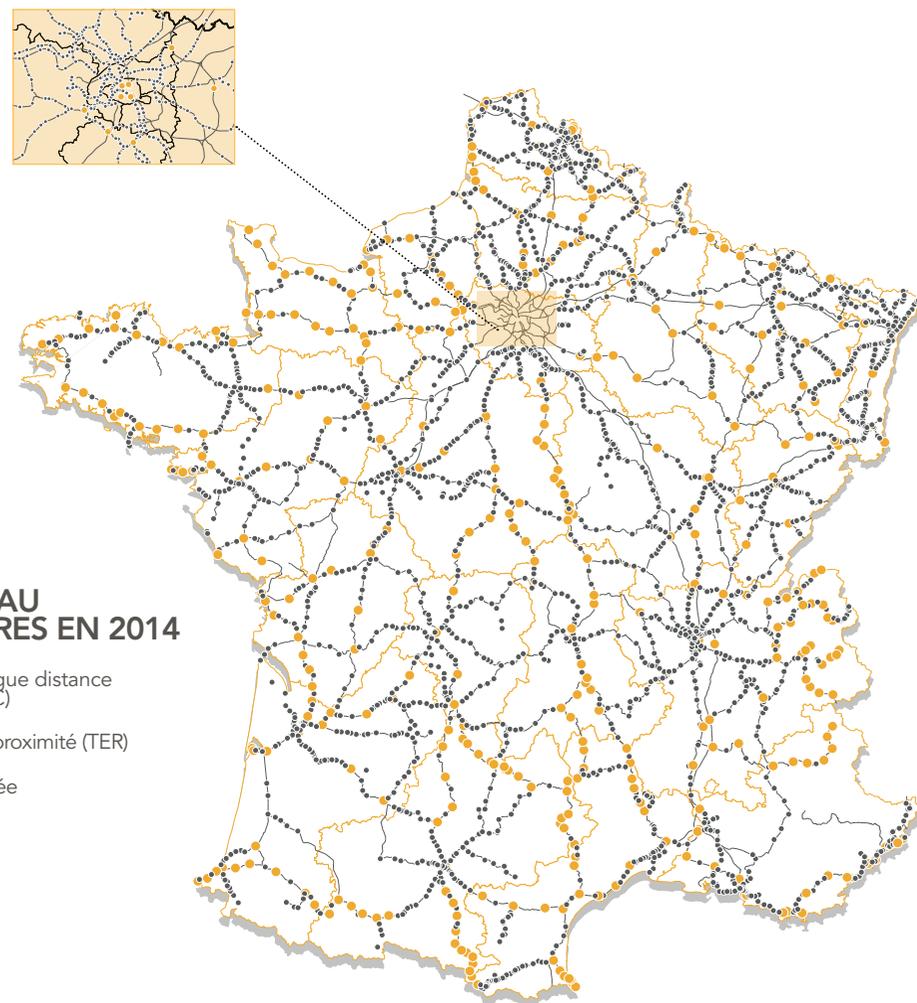


PANORAMA DES GARES FRANÇAISES ET ÉVOLUTIONS DE TRAFIC

04

2990 gares et haltes ferroviaires composent le réseau de gares géré par Gares & Connexions. Ces gares sont répertoriées au document de référence des gares 2015, consultable sur www.gares-connexions.com.

Ces gares du réseau français recouvrent des réalités diverses. La carte ci-dessous permet de visualiser en particulier la forte densité de gares à proximité des grandes métropoles régionales et de souligner leur rôle de point d'appui pour le développement des services périurbains.



Les trafics voyageurs en gare et leur évolution sur une longue période

Les gares françaises voient passer 2,3 milliards de voyageurs par an. Le trafic assuré par les trains Transilien représente à lui seul les deux tiers de ces voyageurs.

Hors trafic Transilien, le trafic des 30 premières gares représente 320 millions de voyages par an, soit plus de 40 % des 750 millions de voyageurs passés en gare en 2014. Ce trafic a progressé de 75 % depuis 1996, soit un rythme annuel moyen de + 3,2 %.

Le trafic des 30 premières gares s'avère un peu plus dynamique que celui des gares de moindre importance. Les 200 premières gares françaises représentent près de 560 millions de voyages par an, soit 2 millions de voyages par jour. Ce trafic progresse à un rythme annuel moyen de 3 %.

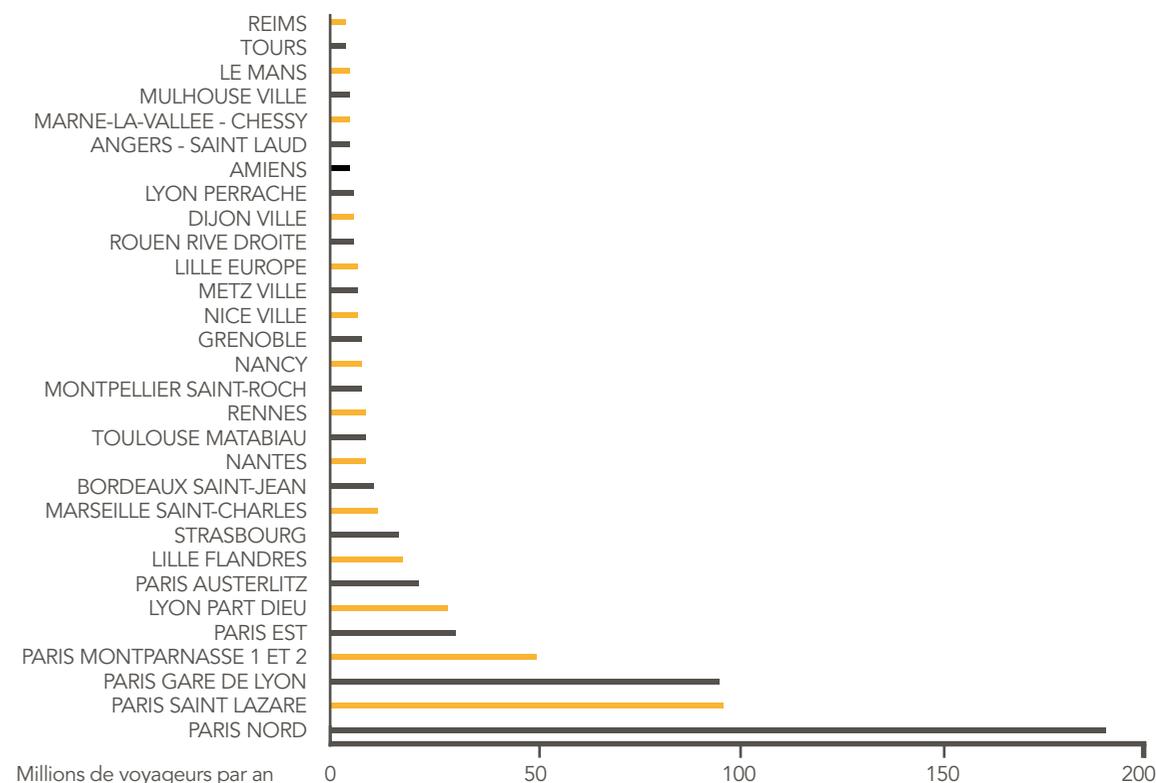
Le trafic des plus grandes gares françaises et sa progression sur la période 1996-2014 (hors trafic Transilien)

Millions de voyageurs par an



Économie des 30 premières gares de France

Les 30 premières gares de France, de par leur trafic en 2014 (trafic Transilien compris) :



Ces trente plus grandes gares du réseau représentent

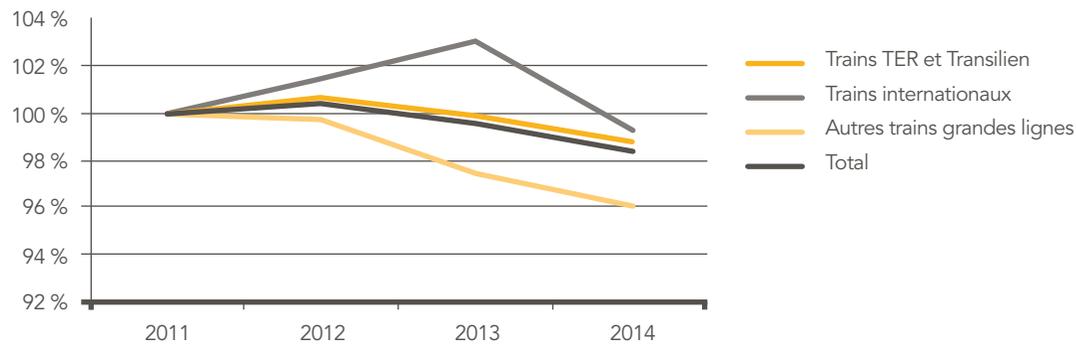
700 millions de passages en gare, y compris le trafic des gares RER souterraines parisiennes, et 672 000 m², soit 35 % des surfaces gérées par Gares & Connexions, dont 131 000 m² de commerces.

À noter que les six gares parisiennes réalisent à elles seules la moitié des trafics voyageurs de ce groupe ; leur croissance est toutefois inférieure à celle des grandes gares de province. En 2014, la gare de Marne-la-Vallée - Chessy fait son entrée dans ce top 30.

Gares parisiennes : des gares de plus en plus internationales, mais dans lesquelles le trafic des trains régionaux reste très majoritaire.

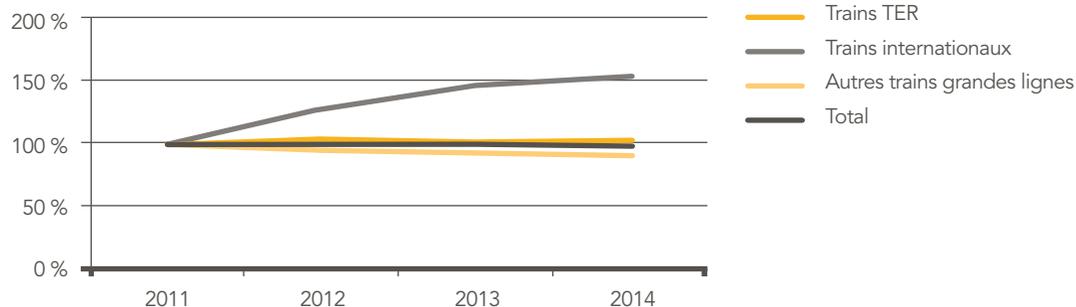
Le nombre de départs de trains commerciaux enregistré dans les six gares parisiennes reste stable entre 2011 et 2014, à environ 1,1 million de départs trains – chiffre incluant le trafic des parties souterraines des gares de Paris Lyon, Paris Nord et Paris Austerlitz. Les trains TER et Transilien représentent plus de 80 % de ces trafics et leur part est en légère progression.

Au sein des dessertes à longue distance, le nombre de trains internationaux connaît une tendance haussière, mouvement cependant interrompu en 2014 en raison de la suppression de certaines dessertes de nuit vers l'Italie et vers l'Espagne.



Évolution des départs de trains commerciaux entre 2011 et 2014.

Grandes gares de province : un mouvement d'internationalisation encore plus marqué qu'à Paris et une stabilité des dessertes TER.



Évolution des départs de trains commerciaux entre 2011 et 2014.

LA POLITIQUE RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE) DE GARES & CONNEXIONS

05

ENJEU ENVIRONNEMENT : RÉDUIRE NOTRE IMPACT ENVIRONNEMENTAL

— Nos engagements

Concevoir des gares et des haltes durables

Gares & Connexions s'engage à construire et à rénover des bâtiments performants sur le plan environnemental et énergétique, et à affirmer le pôle d'échanges multimodal comme l'une des principales briques de la ville durable. Conception bioclimatique, usage de matériaux renouvelables et recyclables, végétalisation des surfaces, production d'énergie verte et choix d'équipements performants : la conception des gares et des haltes répond aux préoccupations actuelles de réduction des émissions de gaz à effet de serre et de respect de l'environnement.

Focus sur les haltes éco-durables

Pour offrir aux voyageurs empruntant des gares dites « point d'arrêt non géré », un espace d'attente et d'information confortable, innovant et durable, Gares & Connexions a développé le concept de « halte modulaire éco-durable ». Plus qu'un simple abri, la halte éco-durable constitue, auprès des voyageurs, une véritable vitrine des études menées par SNCF en matière de développement durable et de projets à faible impact sur l'environnement.

ENJEUX SOCIÉTAL : MIEUX VIVRE ENSEMBLE

COMBATTRE L'EXCLUSION
SOUTENIR L'INSERTION PROFESSIONNELLE
RENDRE LA GARE ACCESSIBLE À TOUS

ENJEUX ORGANISATION : PÉRENNISER NOTRE COMPÉTITIVITÉ

PROMOUVOIR UNE POLITIQUE DE PROGRÈS CONTINU
AMÉLIORER LES ÉCHANGES ENTRE LES PARTIES PRENANTES
DÉVELOPPER ET ÉVALUER LES PROJETS DURABLES

RSE

OBJECTIFS GLOBAUX SNCF

ENJEUX ENVIRONNEMENT : RÉDUIRE NOTRE IMPACT ENVIRONNEMENTAL

ÉCONOMISER L'ÉNERGIE AU QUOTIDIEN
RECYCLER NOS DÉCHETS
PRÉSERVER L'EAU ET LA BIODIVERSITÉ
LUTTER CONTRE LES NUISANCES
CONCEVOIR DES GARES DURABLES

13 haltes éco-durables ont été conçues à ce jour :

- en Alsace, à Niederbronn-les-Bains, Cernay, Benfeld, Dannemarie et Dettwiller ;
- en Haute-Normandie, à Clères et à Yvetot, près de Rouen ;
- en Champagne-Ardenne, à Poix-Terron ;
- en Loire-Atlantique, à La Haye-Fouassière, près de Nantes ;
- en Gironde, à Portets, près de Bordeaux ;
- en Île-de-France, enfin, où se trouvent les plus récentes :
à Gragny-Balizy, près de Longjumeau (Essonne), à Saint-Mammès ;
(Seine-et-Marne) et à Frépillon (Val-d'Oise).

Chaque projet, développé par les équipes développement des agences gares de Gares & Connexions, avec la participation active d'AREP, a bénéficié du retour d'expérience sur le projet précédent et évolué en conséquence. La halte éco-durable de La Haye-Fouassière a d'ailleurs obtenu, en 2014, un Brunel Award (prix attribué par un jury international pour les projets remarquables du monde ferroviaire). Les haltes doivent désormais entrer dans une phase de déploiement plus large.

Économiser l'énergie au quotidien

Réduire les dépenses d'éclairage

L'éclairage représente environ 40 % de la consommation énergétique en gare. Notre facture en électricité s'élève chaque année à près de 8 millions d'euros et correspond à 1 % de la consommation totale de SNCF. Cette dépense énergétique doit être réduite. De nombreuses expérimentations sont menées actuellement pour réduire d'environ 40 % la facture d'éclairage. Parmi elles, la télégestion de l'éclairage ou encore l'éclairage à leds. Toutes les équipes projets sont mobilisées autour du sujet et s'appuient sur l'expertise de nos établissements de services bâtiment énergie, en charge de la maintenance et des travaux en gares afin de mener à bien cette mission.

Recycler les déchets

La production des déchets en gares est équivalente à celle d'une ville de 30000 habitants. L'objectif est d'augmenter la valorisation des déchets grâce à un meilleur tri sélectif. Au-delà de la valorisation, l'objectif représente un intérêt économique. Gares & Connexions travaille avec plusieurs partenaires.



En interne, Gares & Connexions expérimente à Toulouse la modification des poubelles à destination des clients. Elle optimise progressivement le déploiement des nouvelles poubelles de tri, en concertation avec Transilien. Elle engage également avec SNCF Voyages des actions expérimentales pour optimiser la collecte des papiers et des journaux à bord des trains.

Préserver l'eau

Face aux pressions croissantes sur la ressource en eau et aux risques associés, le groupe travaille à la formalisation d'une politique de l'eau visant à réduire ses consommations.

Gares & Connexions y contribue en expérimentant, par exemple, dans cinq gares bretonnes (Rennes, Vannes, Redon, Vitré et La Brohinière), un système de gestion à distance, via un smartphone ou un ordinateur connecté, pour maîtriser leur consommation en eau, ouvrir ou fermer les vannes d'eau selon des plages horaires programmées, surveiller la consommation et recevoir par mail des alertes sur d'éventuelles fuites.

Préserver la biodiversité

De nombreuses actions sont menées afin de réduire l'utilisation de produits phytosanitaires aux abords des voies. Du côté des gares, la démarche et les réflexions entamées en Île-de-France sur la réduction de l'usage de produits phytosanitaires se poursuivent également. En parallèle, une réflexion est menée avec l'association LPO-Agir pour la biodiversité sur l'évolution des pratiques d'entretien des espaces verts en gare, afin de pérenniser ou d'améliorer la participation des gares à la préservation de la biodiversité.

Lutter contre les nuisances sonores

Le programme « Gare sereine » repose sur trois principes. Le premier consiste à anticiper au maximum l'affichage de la voie pour fluidifier le flux des voyageurs en attente dans la salle des pas-perdus. Le second vise à diminuer les annonces (en quantité et en durée) en situation normale, afin d'obtenir un plus fort impact lors de la prise de parole en situation perturbée. Enfin, il s'agit de modifier les messages des annonces sonores, pour les rendre plus précis et concis, afin d'améliorer la perception de l'information.

ENJEU SOCIÉTAL : MIEUX VIVRE ENSEMBLE

— Nos engagements

Combattre l'exclusion

Pour concilier solidarité et exigence de service, Gares & Connexions met en œuvre des dispositifs de prise en charge des personnes démunies en s'appuyant sur des associations spécialisées et sur les pouvoirs publics. Plus de 50 grandes gares sont concernées et 46 associations travaillent en partenariat avec la branche. L'ambition de cette dernière est de professionnaliser et d'harmoniser la prise en charge de la grande exclusion dans les gares concernées. Un module de formation interne a été créé afin de permettre aux agents de l'Escale et aux prestataires de mieux appréhender les situations difficiles impliquées par la présence de personnes sans domicile fixe. Dans le cadre de la charte « Gare européenne et solidarité », le Groupe travaille également avec 11 autres réseaux ferroviaires en Europe pour mettre en place de nouvelles solutions de gestion de la grande précarité. En 2014, a débuté le projet « *TRAIN in Stations* » visant à construire un programme commun de formation à la prise en charge de l'errance en gare et à préparer la première promotion européenne de formateurs.

Recensement des associations œuvrant en 2014

RÉGION	ASSOCIATIONS
MANCHE NORD	ABEJ Solidarité, Fondation Armée du salut, Les Amis de Jean Bosco (AAJB), Promévil, ACSEA - Trait-d'union, Ademn Citéo, UDAUS 80 - Union départementale d'accueil et d'urgence sociale, L'Autobus Samusocial de Rouen, SOS voyageurs Lille Flandres
CENTRE OUEST	Maison de la veille sociale de Loire-Atlantique, Adaléa, pôle associatif Émergence, Abri de la providence, Entr'aide ouvrière & pôle associatif Émergence, Fnars Bretagne, PIMMS Lorient et Qimperlet, SOS voyageurs Rennes
ÎLE-DE-FRANCE	Fnars IDF, Aux captifs la libération, Aurore, Arc, Coordination toxicomanie, Groupe Bienvenüe-Montparnasse, Secours catholique, SOS voyageurs Paris Lyon, ANSA - WORK In Stations, Samu social
EST EUROPÉEN	Entraide le relais - SNCF en liaison avec CCAS, Médiacycles, Foyer Princet Ozanam, Droit de cité Ardennes, Espace solidarité, Réciprocité
CENTRE EST EUROPÉEN	VINCI-CODEX, Restos du cœur, ALYNEA Samu social, Fondation Armée du salut - Belfort, SOS voyageurs (Lyon - Clermont - Dijon)
MÉDITERRANÉE	Samu social - ville de Marseille, SOS voyageurs (Marseille - Nice)
SUD-OUEST	CEID - Projet Prodomo, CCAS et ville de Bordeaux, Arpade - Association régionale de prévention et d'aide, aux dépendances et aux exclusions, Cité la Madeleine - Secours catholique, SOS voyageurs (Midi-Pyrénées)

Soutenir l'insertion professionnelle

SNCF s'investit depuis plus de dix ans en faveur de l'inclusion sociale et professionnelle. L'importance et la variété des espaces ferroviaires permettent de mettre en place de nombreux projets.

En 2014, 130 chantiers d'insertion (entretien d'espaces verts, embellissement, travaux de rénovation, peinture, maçonnerie, etc.) ont été mis en œuvre, partout en France, et encadrés par des salariés de l'entreprise avec environ 77 associations partenaires locales. Ces chantiers permettent à des personnes en grande difficulté de se réinsérer dans la vie professionnelle et de suivre une formation chaque année. Depuis 2013, il existe également des dispositifs d'insertion spécifiques permettant aux jeunes en errance d'être rémunérés en fin de journée, pour une activité de quelques heures encadrée par des animateurs.



Liste des associations intervenant sur les chantiers d'insertion

RÉGION	STRUCTURE PARTENAIRE
ALSACE	Environnement Propreté Insertion Chantiers (EPICEA), Médiacycles, Association Re-Resources, Presta'Terre
LORRAINE	Association CMSEA, Culture et partage, Réciprocité, Le Grand Sauvoy
CHAMPAGNE-ARDENNE	Chantier d'Insertion viticole, Défis, Ensemble pour l'insertion et la solidarité, Foyer Princet Ozanam, L'Environnement d'abord, Travaux express dépannages, Ardennes patrimoine insertion, Les Atelier des vallées Ardre et Vesle, Reims espoir, Val'services
AQUITAINE	Chantier école Aquitaine, Comité d'étude et d'information sur la drogue, Croix-Rouge insertion, Atherbea, Ass devel entreprises locales, Ass Valorisation environnement nature, Emplois verts, Question de culture, Les enfants du Pays de Beleyme, La main forte, Le Creuset, Environnement Plus, Inser'net, l'Arbre à pain
LIMOUSIN	Services PROx chantiers, Aménagement formation insertion limousin (AFIL), Centre d'animation Ambazac Fraternité, R.E.S.P.I.R., Rempart (Réussir en milieu professionnel avec réinsertion par le travail)
MIDI-PYRÉNÉES	Vallées villages montagnes, Association régionale de prévention et d'aide aux dépendants et aux exclus (ARPADE), Villages accueillants, CPIE des Pays tarnais, Association Confluence, Citrus
POITOU-CHARENTES	Le SAS, Vivractiv, Insertion surgérienne geres devise (ISGD) Solidarité environnement insertion (SEI)
CENTRE	Dunois Perche insertion, Déclic, RESPIRE
BRETAGNE	Association malouine d'insertion et de développement social (AMIDS)
FRANCHE-COMTÉ	Terre d'emplois - Agathe paysages
BOURGOGNE	VITAVIE, Association nivernaise d'accueil et de réinsertion (ANAR)
AUVERGNE	Régie Moulins Sud
LANGUEDOC-ROUSSILLON	Association d'insertion du canton d'Olette (AICO)
NORD-PAS-DE-CALAIS	Association aubygeoise d'animation sociale et culturelle, Orme activités, Saint-André solidarité (SAS) formation
BASSE NORMANDIE	ACI développement, Association pour l'insertion en pays de Falaise, Rivières et bocages, Insertion familles rurales bocage (AIFR), Plaine emploi, BAC environnement, ASTE environnement, Vert bocage - Bessin insertion
PICARDIE	Promeville (promotion des métiers de la ville), Les Astelles
PARIS EST	Travail et Vie
PARIS NORD	ARC 75, Travail et Vie, EIREL
PARIS SUD EST	ARIES
DIVERS	La table de Cana, ARES

La promotion de l'insertion par l'activité économique, c'est aussi l'engagement sociétal de Gares & Connexions. Derrière cette appellation se cachent des hommes et des femmes auxquels la branche offre la possibilité de retrouver le chemin du travail en entreprise. Concrètement, Gares & Connexions propose, par exemple, à ses associations partenaires d'exécuter, dans certaines gares, des travaux de second œuvre du bâtiment ou d'entretien des espaces verts.

Ces services sont réalisés par des équipes très encadrées, composées de personnes en insertion souvent éloignées depuis longtemps du monde du travail. Avec ces associations, généralement organisées sous la forme d'atelier chantier d'insertion, Gares & Connexions n'a pas le même degré d'exigence qu'avec des entreprises classiques.

Ainsi, est testé depuis l'été 2014 à Paris Lyon, un atelier original de portage gratuit de bagages pour les clients voyageurs. 18 personnes, hommes et femmes de 19 à 54 ans, offrent quotidiennement leurs services aux familles ou aux personnes seules désireuses d'être aidées, à l'arrivée ou au départ de leur train. Ce service remporte un vif succès auprès des clients et suscite des vocations chez les bénéficiaires de ce chantier d'insertion. Quelques mois à peine après le lancement du service, l'une des bénéficiaires quittait Aries, l'association employeur à laquelle Gares & Connexions confie la réalisation du chantier, pour rejoindre la RATP. Cet atelier de Paris Lyon est également l'illustration de l'engagement européen de Gares & Connexions. Paris, Rome et Bruxelles se sont associés au travers du programme « *WORK in Stations* » (*Working On Reinclusion Know-how in European train stations*) consistant à construire une approche commune de l'insertion par le travail sur ces territoires et à créer des partenariats locaux efficaces dans le domaine de l'insertion par le travail, pour les personnes les plus démunies.

En 2014, Gares & Connexions consacra plus de 2,5 millions d'euros aux ateliers chantiers d'insertion. L'ambition 2015 sera de faire croître ce chiffre de 10 %. Et de continuer à incarner une entreprise citoyenne au service des citoyens.

Rendre la gare accessible à tous

La mise en accessibilité des gares se poursuit au fur et à mesure des travaux de rénovation réalisés dans le cadre de programmes spécifiques. C'est ainsi qu'en 2014, environ cinquante gares intégrées au schéma directeur national d'accessibilité ont vu des travaux de mise en accessibilité se terminer. Pour exemple, les gares de Montpellier, Brive-la-Gaillarde, Toulouse, Béziers et Vichy ont bénéficié de l'implantation des équipements d'accessibilité pour permettre à chacun de voyager au mieux. Aussi, parallèlement aux travaux réalisés dans les gares nationales, de nombreuses gares régionales proposent-elles désormais des aménagements similaires : des programmes concernant des ensembles de gares ont été terminés en régions Aquitaine et Auvergne.



ENJEU ORGANISATION : PÉRENNISER NOTRE COMPÉTITIVITÉ

— Nos engagements

Promouvoir une politique de progrès continu

La déclinaison du management environnemental est engagée. Gares & Connexions organise l'animation métier des actions environnementales pour ses équipes. Elle renforce et adapte les formations visites environnementales de gare, en lien avec son institut gares.

Gares & Connexions, en partenariat avec AREP, a remporté plusieurs grands prix architecturaux en 2014, et notamment :

4 Brunel Awards, des prix décernés aux entreprises ferroviaires pour le design architectural de leurs infrastructures et matériels roulants :

- la gare de Paris Saint-Lazare - catégorie « Gares » ;
- la halte éco-durable La Haie Fouassière - catégorie « Gares » ;
- « Révélateur de culture en gare » - catégorie « Graphisme, design industriel et arts » ;
- la gare de Besançon Franche-Comté TGV - catégorie « Bâtiments ferroviaires ».

Gares & Connexions et AREP étaient également **nominés aux Brunel Awards** pour les projets :

- la gare de Créteil-Pompadour - Catégorie « Gares » ;
- la gare de Toulon - Catégorie « Gares » ;
- la gare de Tours - Catégorie « Graphisme, design industriel et arts ».

AREP a également remporté un **International Architecture Award** pour le projet « Panhard » : la transformation des anciennes usines Panhard, qui sont désormais le siège de Gares & Connexions et de ses filiales, à Paris.

Enfin, AREP, en partenariat avec la région Rhône-Alpes, a remporté le **Grand prix des régions ville, rail et transports – 2014** pour le projet « Gare d'Annecy ».



NOS RÉALISATIONS EN 2014

06

PÔLES D'ÉCHANGES MULTIMODAUX

L'exercice 2014 a été marqué par les inaugurations des pôles d'échanges multimodaux de Montpellier Saint-Roch, Bourg-en-Bresse, Besançon Viotte, Agen et Dax, ainsi que des nouveaux bâtiments voyageurs à Cannes, Calais et Perpignan.

De nouveaux chantiers d'envergure ont également été lancés. C'est le cas à Bordeaux, avec le début des travaux de l'extension de la gare, côté quartier Belcier, qui comprennent la réalisation d'un bâtiment voyageurs de 2 500 m², et de 1 800 m² de services et d'enseignes. S'y ajouteront également plusieurs parkings, dont un sur sept niveaux, ainsi qu'un nouveau parvis reliant la gare au futur quartier Euratlantique.

Après l'inauguration, en mars, des parvis aménagés de la gare de Paris Saint-Lazare, les projets relatifs aux grandes gares parisiennes se sont poursuivis avec la signature de la promesse de convention pour la construction et l'exploitation des magasins de la gare de Paris Montparnasse avec Altarea Cogedim. Cette convention vise à faire de Paris Montparnasse une gare connectée aux nouveaux modes de vie de tous ses publics, en répondant à la hausse de trafic de + 50 % attendue d'ici à 2030.

En 2014, a également été présenté aux parties prenantes le projet relatif à la rénovation et à l'extension de la gare de Paris Austerlitz.

Par ailleurs, le programme de modernisation de Paris Nord, première gare d'Europe, a été lancé. Un premier programme, qui doit durer cinq ans, comprend deux volets : un plan d'action à court terme et un programme de modernisation lourde, réalisé par phases successives jusqu'en 2018. Enfin, pour améliorer les liaisons entre les quartiers des gares de Paris Nord - Magenta et de Paris Est, Gares & Connexions a signé un accord de mise à disposition d'une emprise foncière permettant la construction, d'ici à 2019, d'un hôtel 4 étoiles du groupe hôtelier Okko. La toiture-terrace située en balcon dans la rue d'Alsace accueillera également un jardin public de près de 3000 m², propriété de la Ville de Paris. La liaison vers la rue d'Alsace sera quant à elle améliorée et mise aux normes d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite avec des escaliers mécaniques et un ascenseur depuis la gare de l'Est. Et le programme 2019-2023 s'écrit déjà maintenant pour réinventer la gare et son quartier.



En Île-de-France, 2014 a vu le début des travaux d'agrandissement et d'aménagement du pôle d'échanges multimodal de Versailles Chantiers. D'ici à l'été 2016, le bâtiment voyageurs aura été rénové (toitures, façades...) et agrandi par un nouveau hall de 3000 m² sur trois niveaux. Une seconde passerelle couverte, avec des escaliers mécaniques et des ascenseurs, desservira les quais.

Objectifs ? Améliorer l'accessibilité, faciliter les flux voyageurs toujours croissants et proposer de nouveaux services et magasins.

Les principaux investissements en 2014

MONTPELLIER SAINT-ROCH	17,7 M€
VERSAILLES CHANTIERS	11,8 M€
LILLE FLANDRES	7,1 M€
GARGES-SARCELLES	3,7 M€
BORDEAUX BELEX	3,6 M€
PARIS NORD	3,6 M€
CANNES	3,6 M€
PARIS AUSTERLITZ	3,5 M€
BESANÇON VIOTTE	3,3 M€

PRINCIPAUX DÉPLOIEMENTS EN 2014 D'ENSEIGNES ET DE SERVICES

Avec 180 000 m² de surface commerciale et des enseignes dans 400 gares, Gares & Connexions est aujourd'hui un opérateur commercial de premier rang et la 5^e foncière commerciale française. La renégociation des contrats, l'augmentation des surfaces marchandes et l'innovation dans les modèles commerciaux ont permis une croissance de 7 % par an en moyenne depuis 2010. 72 nouveaux contrats ont été signés en 2013 et 150 en 2014.

Le premier semestre a vu l'attribution à Selecta, pour dix ans, de l'exploitation du marché de la distribution automatique dans plus de 800 gares. 2 200 automates de nouvelle génération équiperont les gares, intégrant toutes les nouvelles technologies de paiement.

En septembre, la joint-venture constituée avec Relay pour la distribution de la presse en gare est entrée dans sa phase opérationnelle. 130 Relay nouvelle formule étaient ouverts fin 2014.

Fruit de l'accord signé fin 2011 entre A2C et Regus, premier fournisseur mondial d'espaces de travail flexibles, un centre d'affaires de 300 m² a ouvert ses portes en gare du Mans, en juillet 2014. Ce centre réunit salons d'affaires avec connexion Wi-Fi et rafraîchissements offerts, salles de réunions et de vidéoconférences, bureaux privés et espaces de travail mutualisés. Un « bureau virtuel », service de permanence téléphonique et de gestion des mails, est également disponible. Les actifs et les salariés d'entreprises utilisant le train pour leurs voyages d'affaires peuvent ainsi rentabiliser au mieux leurs déplacements et gagner du temps.



En Île-de-France, SNCF a développé en 2014 une gamme de services et d'offres innovantes et utiles au quotidien, les Pickup Stores et les Pickup Stations, développés en partenariat avec le groupe La Poste.

- 3 Pickup Stores sont implantés dans les gares d'Ermont-Eaubonne, Évry, et Paris Saint-Lazare. Ils permettent aux voyageurs qui empruntent ces gares sur leur trajet domicile-travail de retirer ou de déposer des colis.
- 110 Pickup Stations (consignes automatiques de retrait de colis) ont été installées dans des gares SNCF d'Île-de-France. Ces automates permettent aux voyageurs et aux habitants du quartier de retirer des colis commandés sur Internet. L'objectif est d'offrir aux clients un service pratique qui leur fait bénéficier d'un « gain de temps ». Plus de 4000 colis ont déjà été livrés dans les Pickup Stations des gares, ce qui démontre le succès de ce service fiable, sécurisé et facilement accessible (de 5 heures à 1 heure du matin, et le plus souvent 24h/24 car, pour 70 % des gares Transiliennes, les automates sont situés à l'extérieur).



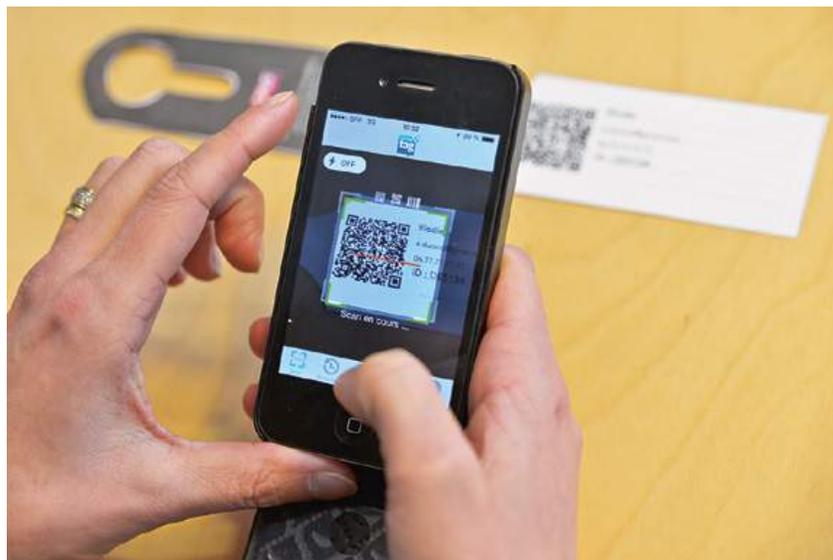
DE NOUVEAUX SERVICES DIGITAUX

Les objets trouvés : SNCF collecte chaque année environ 245000 objets perdus par les clients. Une application centralisée, en service dans plus de 150 gares, a révolutionné en 2014 les procédures du service SNCF des objets trouvés. Cette application permet d'enregistrer sur une base de données unique tout objet trouvé et de partager ainsi les informations en réseau.

En parallèle, le client peut déclarer la perte d'un effet personnel, en gare, par téléphone via un centre d'appels dédié (3635 # 22), ou sur Internet (objets-trouvés-sncf.com). De quoi renforcer l'efficacité et la rapidité des procédures de recherche et de restitution.

L'e-Tiquette : perdre un objet est parfois si vite arrivé, qu'avec un peu de chance, il sera déposé au service Objets trouvés SNCF, pour y être enregistré, puis archivé, en attendant que son propriétaire se manifeste... Afin de rendre cette expérience moins pénible, Gares & Connexions a eu l'idée de proposer aux voyageurs de marquer leurs effets personnels avec une e-Tiquette dotée d'un QR code et d'un identifiant de deux lettres et quatre chiffres contenant les informations utiles pour les retrouver rapidement en cas de perte.

Pour le client, la procédure est simple : avant de voyager, il enregistre ses coordonnées en ligne sur le site e-tiquette-sncf.com, et génère ainsi des étiquettes personnalisées à imprimer puis à apposer sur ses bagages ou sur ses effets personnels. La personne qui trouve un sac ou tout objet égaré marqué d'une e-Tiquette peut alors flasher le QR code avec son smartphone et obtenir la procédure à suivre pour le ramener au service Objets trouvés SNCF le plus proche.



Le Wi-Fi : en tant que lieu de connexion de toutes les mobilités, la gare doit fournir aux voyageurs et aux riverains des services utiles et pratiques. C'est pour cette raison que SNCF Gares & Connexions équipe en Wi-Fi gratuit les principales gares du réseau. Fin 2014, six gares étaient équipées : Lille Flandres, Avignon TGV, Paris Montparnasse, Paris Lyon, Paris Est et Paris Nord.

Le Wi-Fi grand public permet à l'ensemble des personnes présentes dans la gare de se connecter gratuitement à Internet. Ouvert à tous, il est accessible sur ordinateur portable, tablette ou smartphone, en sélectionnant le réseau SNCF gare gratuit. Après ouverture du navigateur Internet, l'utilisateur est automatiquement dirigé vers le portail d'accès. Une fois sur la page d'accueil du service, deux possibilités lui sont offertes :

- Le Wi-Fi illimité haut débit (jusqu'à 20 Mb/s) : pour y accéder, il suffit de créer son compte avec son nom, prénom, e-mail et mot de passe. Une fois le compte créé, l'utilisateur n'a plus qu'à renseigner son e-mail et son mot de passe sur la page d'accueil, à accepter les conditions générales d'utilisation du service, puis à cliquer sur « connexion ».
- Le Wi-Fi 20 minutes bas débit : l'utilisateur accède, pendant 20 minutes, au service gratuit et limité, sans inscription préalable. Après cette durée, s'il souhaite continuer, il doit simplement se reconnecter au service Wi-Fi 20 minutes bas débit.



PERSPECTIVES 2015

07

PÔLES D'ÉCHANGES MULTIMODAUX

Gares & Connexions va poursuivre ses projets de développement : en 2010, les investissements tous fonds confondus étaient de 150 M€, ils ont été de 300 M€ en 2014, et devraient s'élever à 330 M€ en 2015.

Les travaux en cours en gares de Bordeaux Saint-Jean, Nice Ville, Paris Austerlitz et Paris Nord se poursuivent en 2015, tandis que de grands chantiers de transformation sont lancés à Grenoble, Rennes, Lorient et Paris Montparnasse. Du côté de l'Île-de-France, les travaux s'intensifient à Versailles Chantiers et ceux de Juvisy-sur-Orge débutent.

Enfin, seront achevés en 2015 les travaux du terminal transmanche à Lille Europe ainsi que ceux du pôle d'échanges multimodal de Lille Flandres, tout comme le réaménagement de la gare de Paris Saint-Lazare après plus de dix années de travaux.



LES DÉPLOIEMENTS PLANIFIÉS EN 2015

— Services et offres

Les magasins du quotidien, ces offres de proximité proposant vente à emporter, produits de dépannage et petite restauration équipent désormais 23 gares françaises, et 15 nouvelles ouvertures sont programmées en 2015.

Le déploiement des Relay nouvelle formule se poursuit également, avec 80 magasins supplémentaires ouverts courant 2015.

Après Le Mans en 2014, un second centre d'affaires a ouvert à Bordeaux, début 2015. Quatre nouveaux sites de ce type équiperont en 2015 les gares de Nancy, Amiens, Paris Nord et Lille Flandres.

Deux crèches ouvriront en gares de Paris Saint-Lazare et Villefranche-sur-Saône, et une dizaine d'autres ouvertures sont à l'étude.

Wi-Fi : les 128 principales gares du réseau national devraient être équipées d'ici à la fin de l'année.

Ouverture dominicale de magasins en gare : dans le cadre de la loi Macron, lors des débats parlementaires, le ministre Emmanuel Macron a précisé que dans « *les six gares parisiennes – la gare Saint-Lazare, la gare du Nord, la gare de l'Est, la gare Montparnasse, la gare de Lyon et la gare d'Austerlitz –, la gare Avignon TGV, la gare de Lyon Part-Dieu, la gare de Marseille Saint-Charles, la gare de Bordeaux Saint-Jean, la gare de Montpellier Saint-Roch et la gare de Nice Ville* », les enseignes pourraient ouvrir le dimanche. Ces ouvertures se feront sous réserve que ces magasins « *soient couverts par un accord collectif et appliquent les compensations salariales prévues* ».

