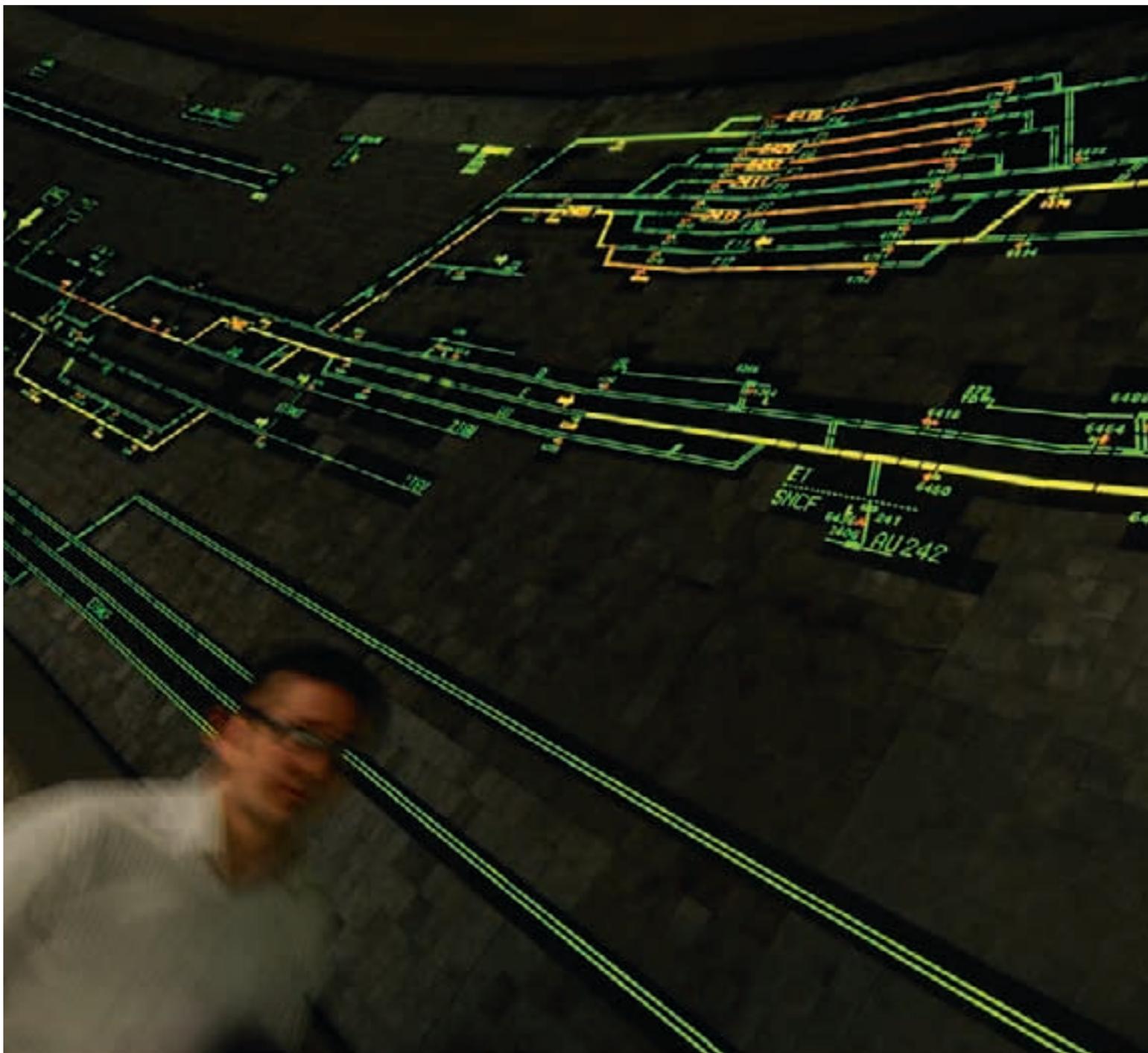




Rapport d'activité
2007

www.eurotunnel.com





Sommaire

- | | | | |
|----|-------------------------------|----|---|
| 1 | Profil | 28 | Eurostar |
| 2 | Message du Président | 30 | Fret ferroviaire |
| 4 | Le Conseil d'administration | 32 | Europorte 2 |
| 6 | Actionnariat | 34 | Maintenance |
| 8 | Éléments d'analyse financière | | |
| 12 | Dates clés | 36 | Responsabilité sociale
et environnementale |
| 14 | Excellence | 38 | Environnement |
| 16 | Innovation | 42 | Développement immobilier |
| 20 | Activités | 44 | Ressources humaines |
| 22 | Qualité de service | 46 | Achats |
| 24 | Navettes Camions | 47 | Sécurité |
| 26 | Navettes Passagers | 48 | Sûreté |

Une **concession** de longue durée, un indéniable **succès** opérationnel et commercial

Rêve séculaire, imaginé et abandonné cent fois, la liaison fixe transmanche a pris la forme avec succès, à la fin des « années 80 », d'un double tunnel ferroviaire et d'une galerie de service sous la Manche. Elle est desservie par une flotte de 25 Navettes à bord desquelles embarquent des véhicules de tourisme ou des camions. Ce formidable ouvrage sous-marin, le plus long du monde, livre également passage aux trains de voyageurs et de marchandises. Eurotunnel dispose aussi, à travers sa filiale Europorte 2, de la capacité d'exploiter des liaisons ferroviaires fret en Europe.

Le tunnel sous la Manche, dont Eurotunnel détient la Concession jusqu'en 2086, a permis l'intensification des échanges de personnes et de biens entre la Grande-Bretagne et le continent : depuis sa mise en exploitation, au printemps 1994, 212 millions de voyageurs et 196 millions de tonnes de marchandises y ont transité*.

Ce succès commercial s'explique par les avantages d'un système de transport dont la rapidité, la fréquence et la sécurité restent sans comparaison, le seul à permettre le franchissement d'un obstacle majeur, la Manche, à la fois à grande vitesse, sans rupture de charge et quelles que soient les conditions météorologiques. A ses atouts intrinsèques, Eurotunnel ajoute une attention constante à la qualité du service et un sens démontré de l'innovation.

Résultat de ces efforts, l'activité d'Eurotunnel – leader du transport transmanche – s'accroît à un rythme soutenu depuis trois années.

Enfin, Eurotunnel s'impose comme le système de transport transmanche le plus respectueux de l'environnement : les Navettes et les trains qui empruntent le Tunnel utilisent la traction électrique, ce qui limite les rejets de gaz à effet de serre dans une proportion sensiblement inférieure au transport maritime. Eurotunnel poursuit son engagement en faveur du Développement durable, avec l'ambition de devenir une véritable valeur verte.

* Estimations au 31 décembre 2007.

Une
croissance
soutenue



775
millions
d'euros

de chiffre d'affaires,
en hausse de 6 %
à base comparable*
par rapport à 2006



57 %
de rentabilité

(marge d'exploitation/chiffre
d'affaires), en hausse de
3 points à base comparable*
par rapport à 2006

* C'est-à-dire à taux de change comparable et hors complément de revenus MUC, paiements forfaitaires reçus des Réseaux ferroviaires, disparus en novembre 2006.

Le soutien des actionnaires, la détermination du Conseil, la mobilisation des équipes



Madame, Monsieur, cher actionnaire,

merci.

Merci de votre soutien massif au sauvetage de notre entreprise : vous avez été 93 % à apporter vos titres à l'Offre publique d'échange (OPE) du printemps 2007, réalisée dans le cadre du Plan de Sauvegarde. C'est grâce à la détermination de vos Administrateurs et à votre engagement si Groupe Eurotunnel existe. J'ai le plaisir de vous présenter un bilan 2007 tout à fait remarquable. En tout premier lieu, le succès de l'OPE a permis d'effacer 5 milliards d'euros de dette. Avec une dette ramenée de 9,4 à 4,3 milliards d'euros et des frais financiers réduits en conséquence, nos perspectives d'avenir n'ont plus rien à voir avec ce que vous avez connu par le passé. *Pro forma*, et hors le bénéfice exceptionnel lié à la restructuration financière, Groupe Eurotunnel est à l'équilibre en 2007. C'est sur ces bases assainies que nous allons poursuivre notre progression. Ensuite, il convient de rendre hommage à nos équipes opérationnelles ; en pleine période de graves incertitudes sur leur avenir, les 2 300 collaborateurs de l'entreprise sont restés mobilisés et ont offert tout au long de l'année, 24h/24, un service de qualité, particulièrement rapide et fiable, à nos nombreux clients, qui en retour plébiscitent nos prestations à plus de 90 %.

Les résultats sont là, avec :

- une croissance significative du chiffre d'affaires Navettes de +8 %, preuve que nous avons durablement renoué avec l'augmentation des trafics. Le 1^{er} trimestre 2008 confirme cette tendance, compte non tenu d'événements conjoncturels très favorables ;
- le développement d'Eurostar, avec la mise en service du dernier tronçon de ligne à grande vitesse jusqu'à la nouvelle gare de *Saint Pancras International* à Londres. Là aussi, les résultats enregistrés par Eurostar au 1^{er} trimestre 2008, sont excellents, avec une hausse moyenne du trafic supérieure à 20 % par rapport à la même période en 2007. Du fait d'un péage directement lié au nombre de passagers, indexé sur

l'inflation, nous bénéficions pleinement de ce succès ;

- le démarrage opérationnel de notre filiale ferroviaire Europorte 2, associé à un dispositif de libre accès visant à stopper le déclin du fret ferroviaire et à relancer cette année ce trafic ;
- la poursuite d'une politique de stricte maîtrise des coûts d'exploitation, sans sacrifier ni la sûreté, ni la sécurité, ni les programmes de la maintenance ou d'investissements, gages du futur.

La conséquence conjuguée de toutes ces actions est un nouveau bond de notre profitabilité, avec un ratio EBITDA¹ sur chiffre d'affaires qui atteint 57 % et un EBITDA qui s'affiche à 439 millions d'euros, en hausse de +12 %².

Je voudrais aussi rappeler le rôle positif des Etats, sur quelques sujets importants et visibles :

- nos autorités concédantes n'ont jamais remis en cause notre capacité à gérer la Concession, et nous ont donné le temps nécessaire à notre sauvegarde. C'était vital, car notre vraie richesse, c'est la possibilité d'exploiter le tunnel sous la Manche jusqu'en 2086 ;
- le gouvernement français a décidé de nous permettre d'utiliser 890 millions d'euros de déficits passés sans limite de temps. Ceci nous a donné la possibilité de neutraliser immédiatement le profit exceptionnel de la recapitalisation. Et il nous reste encore environ 2 milliards d'euros et 2,4 milliards de livres sterling de pertes récupérables. Autrement dit, Eurotunnel ne paiera pas d'impôts avant longtemps ;
- le gouvernement britannique soutient financièrement notre plan de relance du fret ferroviaire ; et, avec la SNCF, nous espérons un geste parallèle du gouvernement français ;
- les négociations sur l'indemnité due au titre du contentieux dit de Sangatte vont se conclure très prochainement dans des conditions optimales pour l'entreprise et ses actionnaires.

Au seul titre des soutiens publics reçus, les BSA (non regroupés) que vous avez reçus lors de l'OPE commencent déjà à se concrétiser avec environ 43 % de ceux-ci exerçables de façon certaine en 2011, le solde étant fonction des performances de



“ Le remarquable niveau de performances que nous avons atteint donne une réelle attractivité à votre société. ”

> 50 M€

d'EBITDA de plus en 2007
que prévu par le plan
de marche

l'entreprise au cours des exercices 2008 à 2010. Le remarquable niveau de performances que nous avons atteint donne aujourd'hui une réelle attractivité à votre société pour toute une série de nouveaux investisseurs. C'est ce qui nous a permis, en pleine crise financière, de lever de manière totalement garantie au début de cette année, 800 millions d'euros de capital différé sous forme de TSRA³, et ainsi de rembourser plus de la moitié des ORA II. C'est ce qui nous permet de préparer le lancement de la deuxième et dernière phase de cette augmentation de capital pour rembourser les ORA II restantes, associée ou non à l'utilisation de notre trésorerie excédentaire et de l'endettement complémentaire autorisé. C'est ce qui nous permet d'aller plus vite que prévu. Lors de l'offre d'échange du printemps dernier, nous avons présenté un plan de marche à 3 ans très prudent, tournant le dos à l'optimisme débridé du passé. Notre avance en 2007 est considérable : notre chiffre d'affaires, à 775 millions d'euros, est celui qui était prévu en 2009. Notre EBITDA est supérieur de 50 millions d'euros à ces mêmes prévisions pour 2007. Pour permettre à la communauté financière d'apprécier nos progrès, nous avons présenté un nouveau plan de marche en ce début d'année, établi sur la base des résultats 2007, mais qui restait prudent. D'ores et déjà, au vu du premier trimestre, il est clair que les résultats estimés pour 2008 seront vraisemblablement meilleurs que ces prévisions. Et ceci n'intègre pas la prise de conscience relative à l'émission de gaz à effet de serre et au réchauffement climatique qui devrait soutenir notre développement : Eurotunnel est le mode de transport le plus

respectueux de l'environnement pour traverser la Manche. C'est cela Eurotunnel : une entreprise avec des atouts exceptionnels ; vous le vérifierez à toutes les pages de ce rapport dont je vous souhaite une bonne lecture.

Encore merci de votre confiance.

Bien fidèlement.

Le 8 avril 2008

Jacques Gounon
Président-Directeur général

GOUVERNANCE

Le comité de direction

Jacques Gounon : Président-Directeur général

Jean-Pierre Trotignon : Directeur opérationnel

Claude Lienard : Directeur Financier

Pascal Sainson : Directeur de l'Exploitation

Jo Willacy : Directeur Commercial

Christian Maquaire : Directeur de la Maintenance

Patrick Etienne : Directeur des Achats

Nick Hawley : Directeur des Ressources Humaines UK

Bernard Thomas : Directeur des Ressources Humaines FR

Michael Schuller : Responsable des Relations Investisseurs

Bruno Bouthors : Directeur de la Sécurité et du Développement durable

Jean-Alexis Souvras : Directeur des Affaires publiques

¹ Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortisation, soit Excédent brut d'exploitation

² Hors MUC (Minimum Usage Charge), paiement forfaitaire reçu des Réseaux ferroviaires, disparu en novembre 2006.

³ Titres subordonnés remboursables en actions

Le Conseil d'administration de Groupe Eurotunnel SA

Le Conseil d'administration de Groupe Eurotunnel SA comprend 11 administrateurs, nommés pour une durée de trois années.

M. Jacques Gounon a été nommé Président-directeur général de GET SA par décision du Conseil d'administration du 9 mars 2007.

Le Conseil d'administration a notamment pour mission d'examiner régulièrement les orientations stratégiques du Groupe, ses projets d'investissement ou de restructuration interne, sa politique en matière de ressources humaines. Il veille aussi à la bonne information des actionnaires et du public.

A la date de publication de ce Rapport d'activité, le Conseil d'administration de GET SA est composé de sept personnes physiques : Mme Colette Neuville, MM. Jacques Gounon, Pierre Bilger, Robert Rochefort, Henri Rouanet, Philippe Vasseur et Timothy Yeo (voir par ailleurs leurs notices biographiques) et de quatre personnes morales, sociétés filiales de GET SA¹.

Mme Neuville ainsi que MM. Rouanet, Rochefort, Yeo, Bilger et Vasseur sont administrateurs indépendants.

Depuis l'existence de GET SA sous forme de société anonyme (mars 2007), son Conseil d'administration a tenu 14 réunions. Le taux d'assiduité, moyen, par séance, des administrateurs a été de 92,85 %.

● Les Comités du Conseil

Il a été institué quatre comités, qui se réunissent sous l'autorité du Conseil d'administration pour étudier des domaines précis : un Comité d'audit, un Comité des nominations et des rémunérations et un Comité de sécurité, sûreté et environnement. Ce dispositif est complété par la création d'un Comité des présidents.

Depuis sa constitution le 20 juin 2007, le Comité d'audit, présidé par M. Robert Rochefort, s'est réuni quatre fois en 2007. Il a notamment examiné, avant leur présentation au Conseil d'administration, les projets de comptes consolidés intermédiaires au 31 octobre 2007.

Depuis sa constitution le 20 juin 2007, le Comité des nominations et des rémunérations, présidé par Mme Colette Neuville, s'est réuni à quatre reprises. Il a préparé la fixation par le Conseil d'administration de la rémunération des dirigeants sociaux.

Le Comité de sécurité, sûreté et environnement examine toutes les questions qui concernent ces trois domaines et toute initiative à soumettre au Conseil d'administration tendant à améliorer les niveaux actuels de performance de l'entreprise, notamment à travers l'actualisation des stratégies de gestion des risques. Présidé par M. Henri Rouanet, il s'est réuni à deux reprises en 2007, depuis sa constitution le 20 juin de cette année.

Le Comité des présidents est composé de M. Jacques Gounon et des présidents de chacun des comités. Il se réunit aussi souvent que l'intérêt social l'exige et a pour mission de coordonner les travaux des différents comités.

● Gouvernance d'entreprise

GET SA estime que son organisation sociale et directoriale et notamment le nombre d'administrateurs indépendants ainsi que le rôle et la composition des différents Comités du Conseil d'administration, respecte les plus hauts critères qualitatifs aujourd'hui retenus pour assurer un gouvernement d'entreprise performant, transparent et permettant d'assurer à la fois l'information des marchés et le développement pérenne de l'entreprise.

Le montant total des jetons de présence versés pour 2007 par GET SA à ses administrateurs s'élève à 204 958,30 euros.

¹ Eurotunnel Participations 1, Eurotunnel Participations 2, Le Shuttle Holidays Limited, Cheriton Resources 17 Limited ont été désignées dans l'attente de la nomination, conformément au Plan de Sauvegarde, des administrateurs proposés par ENHC. Fin mars 2008, ENHC n'avait pas encore démontré que les conditions d'existence de l'action de préférence étaient réunies.



Jacques Gounon,

55 ans, est ancien élève de l'Ecole Polytechnique et Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées. Il a successivement exercé les fonctions suivantes :

Chef de l'arrondissement grands travaux à la Direction Départementale de l'Équipement (DDE) d'Indre-et-Loire (1977-81), puis Directeur général adjoint du syndicat intercommunal de traitement des ordures ménagères (Syctom) de la Ville de Paris (1981-86), Directeur général du groupe Comatec (1986-90), Directeur du développement des activités de services du groupe Eiffage (Fougerolle) (1991-93), Conseiller Industrie au cabinet du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle (1993-95), Directeur de cabinet du secrétaire d'Etat aux Transports (1995-1996), Directeur général adjoint de Gec-Alsthom (1996) devenue Alstom (1998), Président du secteur entreprise et Membre du comité exécutif d'Alstom (2000), Vice-Président-Directeur général du groupe Cegelec (2001).

Il a rejoint le conseil commun de TNU le 17 décembre 2004, a été nommé Président du Conseil Commun de TNU le 18 février 2005, puis Président-Directeur général de TNU le 14 juin 2005. Il est Président-Directeur général de GET SA depuis le 9 mars 2007. Il est administrateur d'EFL, ESL, CTG, ETRL, Président de FM, EurotunnelPlus Distribution SAS et d'Europorte 2 et administrateur délégué d'ETSE.



Colette Neuville,

71 ans, est licenciée en droit, lauréate de la Faculté de droit, diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, et diplômée d'Etudes supérieures (DES)

d'Economie politique et de Sciences économiques. Elle a occupé les fonctions d'économiste pour l'OTAN, le gouvernement marocain et l'agence de bassin de Loire-Bretagne. Mme Neuville est Présidente fondatrice de l'ADAM (Association de Défense des Actionnaires Minoritaires). Elle est membre du Conseil d'administration de Euroshareholders (fédération européenne des associations d'actionnaires) et membre du Forum Européen de Corporate Governance auprès de la Commission européenne. Elle est également membre de la Commission « Epargnants et

actionnaires minoritaires » de l'AMF. Elle a rejoint le Conseil Commun de TNU le 15 décembre 2005. Elle est administrateur de GET SA depuis le 9 mars 2007.



Henri Rouanet,

75 ans, est diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Préfet de Région honoraire et commandeur de la Légion d'honneur. Il a été Directeur du

cabinet de ministre de la Santé et de la Sécurité sociale, Directeur de Cabinet du Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Préfet de la Région Limousin et Préfet de la Région Picardie, Directeur de la Sécurité Civile au ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation et Président du Conseil National de la Protection Civile. Il a rejoint le Conseil Commun de TNU le 4 mars 2005. Il est administrateur de GET SA depuis le 9 mars 2007.



Robert Rochefort,

52 ans, est diplômé de l'ENSAE, diplômé d'Etudes Supérieures en Sciences Economiques et Maître en Sciences Mathématiques. Il est économiste et socio-

logue, et Directeur général du CREDOC (Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie) depuis 1995. Il est membre du Conseil d'Analyse Economique et membre du Conseil d'administration de la Croix-Rouge française et de Cetelem. Il a rejoint le Conseil Commun de TNU le 7 avril 2004. Il est administrateur de GET SA depuis le 9 mars 2007.



Philippe Vasseur,

64 ans, ancien ministre de l'Agriculture, de la Pêche et de l'Alimentation de 1995 à 1997, a été député du Pas-de-Calais à plusieurs reprises de 1986 à

2000, membre de la commission des Finances de l'Assemblée nationale pendant toute la durée de son activité parlementaire, conseiller régional du Nord – Pas-de-Calais entre 1992 et 1998 et maire de Saint-Pol-sur-Ternoise (Pas-de-Calais). Ancien journaliste économique, il a démissionné de tous ses mandats politiques en 2000 pour devenir Président du Crédit Mutuel Nord Europe.

Il est également Président du « Réseau Alliances », qui fédère 150 entreprises du Nord – Pas-de-Calais engagées dans la responsabilité sociale et environnementale, et membre du Haut conseil de la Coopération Agricole. Il est administrateur de GET SA depuis le 20 juin 2007.



Pierre Bilger,

67 ans, est diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale d'Administration. Inspecteur général des Finances retraité, il a consacré

ses quinze années de service public (1967-82) essentiellement aux questions budgétaires. Sa carrière industrielle a commencé en 1982 à la Compagnie Générale d'Electricité (aujourd'hui Alcatel Lucent) dont il a notamment conduit la privatisation comme Directeur Financier et Directeur général adjoint. Cette carrière s'est poursuivie à partir de 1987 chez Alstom, puis Gec Alstom dont il est devenu le *Chief Executive Officer* en mars 1991 avant d'être le Président-Directeur général d'Alstom à partir de son introduction en bourse en 1998 et ce, jusqu'au début de 2003. Pierre Bilger est actuellement Président de la fondation de droit néerlandais Stichting Preference Shares Renault-Nissan, l'un des conseillers du Management Consulting Group P.L.C. et l'un des deux gérants de Florimont Projets SARL. Il est administrateur de GET SA depuis le 20 juin 2007.



Timothy Yeo,

63 ans, membre du Parlement britannique (député de South Suffolk) et Président du Comité d'audit environnemental de la Chambre des Communes, a

été ministre d'Etat de 1990 à 1994 en charge de la Vie rurale et de l'Environnement, puis membre du *Shadow cabinet* en charge, notamment, du Commerce et de l'Industrie, de l'Environnement et des Transports.

Administrateur d'ITI Energy Limited, Timothy Yeo est Chairman de Univent P.L.C. et d'AFC Energy P.L.C. et d'Eco City Vehicles P.L.C. Il a été Président fondateur d'un organisme caritatif ayant repris la gestion d'un hôpital pour enfants handicapés, *Children's trust*. Il est administrateur de GET SA depuis le 20 juin 2007.

Actionnariat

Une **information** régulière et de qualité à destination des **actionnaires de GET SA**

Le Centre Relations Actionnaires de Groupe Eurotunnel SA a enregistré 126 000 sollicitations en 2007, **un record d'activité lié à la densité de l'actualité** : OPE, regroupement d'actions... Le Groupe accentue sa volonté d'informer ses actionnaires individuels aussi vite que possible et à coûts maîtrisés.

Groupe Eurotunnel SA garde le souci d'apporter à l'ensemble de ses actionnaires une information régulière, complète et de qualité, en conformité avec les recommandations des Autorités de marché.

En 2007, le Centre Relations Actionnaires a enregistré 126 090 sollicitations d'actionnaires individuels, contre 22 634 en 2006, soit une augmentation de 457 %.

La densité sans précédent de l'activité de l'année écoulée s'explique par la réalisation de l'Offre Publique d'Echange, la mise en œuvre du nouveau programme d'avantages tarifaires et le lancement du regroupement d'actions. Le délai de traitement de ces sollicitations (appels téléphoniques, emails et courriers) est fonction de leur nature mais, globalement, les demandes sont traitées dans un

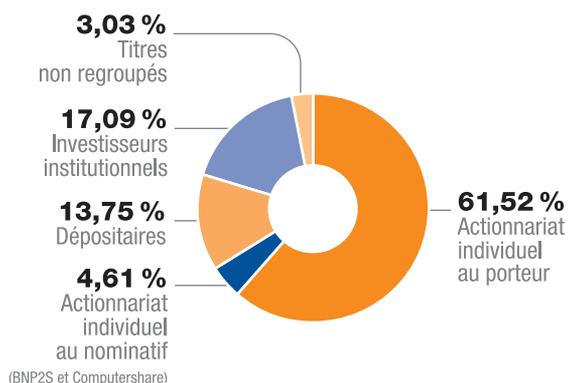
délai n'excédant pas 48 heures. 56 % des sollicitations enregistrées en 2007 provenaient du Royaume-Uni et 44 % de France.

Une équipe Relations Investisseurs informe les investisseurs institutionnels et les analystes financiers sur la stratégie de Groupe Eurotunnel SA et ses résultats.

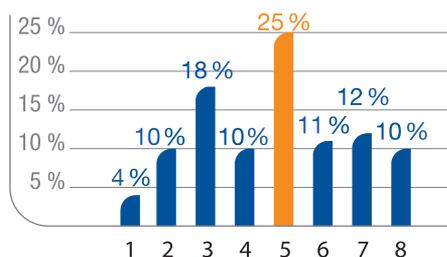
Des groupes d'actionnaires individuels sont régulièrement conviés à des réunions thématiques avec le Président pour des échanges directs et très constructifs à propos de la vie du Groupe.

Groupe Eurotunnel SA diffuse à l'attention de son actionnariat une gamme de supports d'information factuelle utile à la compréhension des grands enjeux auxquels doit faire face l'entreprise. C'est ainsi qu'outre le Rapport d'activité, 44 communiqués et 7 numéros de *La Voie*

Répartition du capital par profil d'actionnaires



Répartition du capital par tranche de détention d'actions



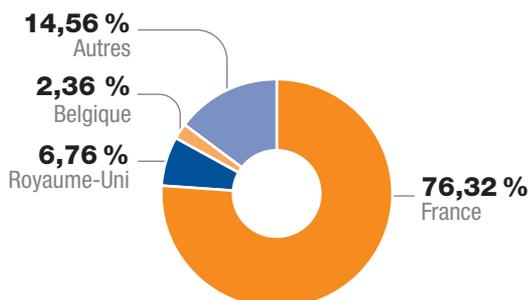
- 1 : Moins de 25 actions
- 2 : De 26 à 99 actions
- 3 : De 100 à 499 actions
- 4 : De 500 à 999 actions
- 5 : De 1 000 à 9 999 actions
- 6 : De 10 000 à 99 999 actions
- 7 : De 100 000 à 499 999 actions
- 8 : Plus de 500 000 actions

de l'Avenir ont été publiés en 2007. Depuis son lancement au printemps 2005, *La Voie de l'Avenir*, qui informe les actionnaires des grandes étapes de la vie de l'entreprise, est devenue un lien essentiel avec les actionnaires, majoritairement satisfaits de son contenu et de sa périodicité.

La production de ces supports de communication ne déroge jamais à la politique constante de maîtrise des coûts en vigueur dans l'entreprise depuis ces dernières années. Dans un souci d'efficacité, de rapidité et par engagement en faveur du Développement durable, Groupe Eurotunnel SA entend développer la diffusion de ses informations par voie électronique plutôt que sur papier. Désormais, plus de 22 000 actionnaires de GET SA reçoivent en temps réel les messages d'alertes à chaque événement de l'entreprise ainsi que *La Voie de l'Avenir*. Pour bénéficier de ce service, il suffit d'adresser une demande par courriel à info.actionnaires@eurotunnel.com en indiquant l'adresse email à laquelle vous souhaitez la recevoir, vos nom et prénom, l'adresse postale et les références actionnaires figurant sur *La Voie de l'Avenir*, que vous soyez au porteur ou au nominatif.

Le site Internet de l'entreprise a fait l'objet d'une rénovation dans le courant de l'été 2007. Il permet l'accès en français et en anglais à des informations sur Groupe Eurotunnel SA telles que les principaux chiffres clés, les communiqués de presse, les éditions de *La Voie de l'Avenir* et d'être informé sur les principaux événements. Il est aussi possible d'y consulter et de télécharger des documents financiers du type Rapports annuels, Notes d'Opération et Document de Référence.

Répartition du capital par pays



Pour l'ensemble des graphiques, données au 31/12/2007.

CONNAITRE

Qui sont les 500 000 actionnaires de Groupe Eurotunnel SA ?

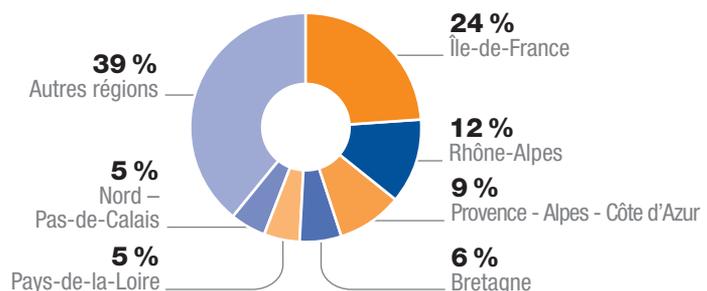
Groupe Eurotunnel SA a réalisé, en janvier 2008, une étude portant sur ses actionnaires individuels, qu'ils soient porteurs et titulaires d'un portefeuille de plus de 25 actions ou inscrits dans l'un des registres nominatifs tenus par BNP2S et Computershare. Cette enquête révèle que Groupe Eurotunnel SA compte dans son capital environ un demi-million d'actionnaires. Ils représentent ensemble deux tiers de l'actionariat du groupe, le tiers restant étant constitué d'actionnaires institutionnels.

La position de ces derniers s'est nettement renforcée entre janvier 2007 et janvier 2008. Le portefeuille moyen comprend 343 actions avec une très claire tendance au renforcement des plus grosses lignes.

L'ensemble de ce Rapport d'activité 2007 a été conçu et rédigé pour informer de manière attractive et synthétique les actionnaires et le public sur Eurotunnel. Il met volontairement en lumière des réalisations et projets jugés remarquables.

Il a été réalisé par ailleurs un Document de référence 2007 de Groupe Eurotunnel SA, soumis à enregistrement auprès de l'Autorité des marchés financiers. Ce document exhaustif pourra être consulté sur les sites Internet de l'AMF (www.amf-france.org) et de Groupe Eurotunnel SA (www.eurotunnel.com). Sa consultation peut compléter utilement l'information des actionnaires et du public, qui sont invités à s'y reporter.

Répartition géographique du capital détenu par l'actionariat individuel français



Chiffres clés



2007, première année à l'équilibre *pro forma* dans l'histoire d'Eurotunnel

Dans un marché transmanche actif, Eurotunnel consolide en 2007 sa position. Les revenus de l'activité Navettes atteignent les 500 millions d'euros. Fort de cette croissance, **le chiffre d'affaires s'élève à 775 millions d'euros** ce qui, combiné à la diminution des charges d'exploitation, permet d'améliorer l'EBITDA¹ de 12 %, à 439 millions d'euros. Grâce à la mise en place de la restructuration financière, **le coût de l'endettement financier est en franche diminution**. Hors profit exceptionnel, le résultat net *pro forma* est très légèrement positif (+1 million d'euros).

● Chiffre d'affaires

A base comparable², le chiffre d'affaires d'Eurotunnel s'améliore en 2007 pour la troisième année consécutive. Il atteint 775 millions d'euros et augmente ainsi de 6 % par rapport à 2006.

Au cours de l'année écoulée, les revenus de l'activité des Navettes Eurotunnel ont augmenté de 8 % et franchissent la barre des 500 millions d'euros.

Cette hausse s'inscrit dans un marché transmanche actif : +4 % pour le nombre de camions transportés à travers le détroit du Pas-de-Calais, +7 % pour les voitures. Dans ce contexte, les revenus des Navettes Camions progressent de 9 %, à la fois en raison de l'activité générale et du gain de parts de marché.

Le trafic des voitures est lui aussi en hausse, +6 %, ce qui

correspond à l'évolution actuelle du marché. Eurotunnel bénéficie de sa politique de tarification dynamique en enregistrant une hausse du prix moyen par véhicule transporté.

Le chiffre d'affaires autocar augmente, en dépit d'un recul de 3 % en volume, là encore grâce aux effets bénéfiques d'une politique de prix optimisée.

Les revenus provenant des Réseaux ferroviaires étaient protégés jusqu'à fin novembre 2006 par la MUC³. A ce titre, TNU avait perçu un complément de revenu de 94 millions d'euros (recalculé) en 2006. Ce dispositif disparu, Groupe Eurotunnel constate une baisse des revenus en provenance des Réseaux ferroviaires, à 262 millions d'euros. Mais, à base comparable (c'est-à-dire hors complément MUC), les revenus des Réseaux ferroviaires ont augmenté de 3 % en 2007, grâce à la hausse du trafic Eurostar (+5 % de passagers empruntant le Tunnel) et malgré la baisse du trafic du fret ferroviaire (-23 % de tonnes de marchandises transportées).

Les autres revenus s'élèvent à 13 millions d'euros en 2007 et enregistrent une diminution de 1 million d'euros par rapport à 2006. Ils sont principalement constitués des revenus tirés du commerce de détail proposé aux clients d'Eurotunnel sur les deux terminaux.

● Charges d'exploitation

Au total, les charges d'exploitation sont en diminution en 2007, alors que l'activité connaît parallèlement une nette croissance. Les achats et charges externes sont contenus à 210 millions d'euros en 2007, soit une baisse de 3 % par rapport à 2006.

On retiendra notamment la diminution de 7 % des dépenses d'énergie, le recul de 23 % des taxes locales (plafonnement de la taxe professionnelle), la réduction significative des coûts corporate (-11 millions d'euros entre 2006 et 2007). Par ailleurs, il convient aussi de prendre

en compte l'augmentation des dépenses externes de maintenance et exploitation (+11 millions d'euros), reflet du démarrage d'un nouveau cycle de maintenance.

● EBITDA

A base comparable², les effets conjugués de l'augmentation du chiffre d'affaires et de la baisse des charges d'exploitation conduisent à une amélioration de l'EBITDA de 12 % entre 2006 (391 millions d'euros) et 2007 (439 millions d'euros). Indicateur de la rentabilité de l'entreprise, le ratio EBITDA sur chiffre d'affaires a progressé de 3 points, passant de 54 % en 2006 à 57 % en 2007.

● Résultat opérationnel courant

En 2007, la dotation aux amortissements a diminué de 2 millions d'euros, à 162 millions d'euros.

Le résultat opérationnel courant en 2007 est de 277 millions d'euros, par rapport à 321 millions d'euros en 2006. Hors l'impact du complément MUC perçu en 2006, l'évolution du chiffre d'affaires et des charges d'exploitation explique l'augmentation du résultat opérationnel courant de 22 % en 2007.

● EBIT (résultat opérationnel)

Le montant des autres produits et charges opérationnels s'élève à une charge nette de 13 millions d'euros en 2007, composé essentiellement des charges résultant de la restructuration financière et la Procédure de Sauvegarde.

L'EBIT⁴ pour 2007 est de 264 millions d'euros par rapport à 328 millions d'euros (recalculé) en 2006. Hors l'impact du complément MUC en 2006, l'EBIT pour 2007 est supérieur de 30 millions d'euros à celui de 2006.

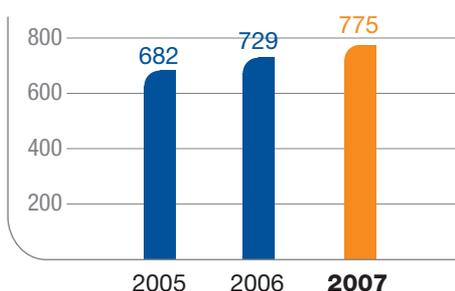
¹ EBITDA : Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortisation, soit Excédent brut d'exploitation.

² C'est-à-dire à taux de change comparable et hors complément de revenus MUC, disparu en novembre 2006.

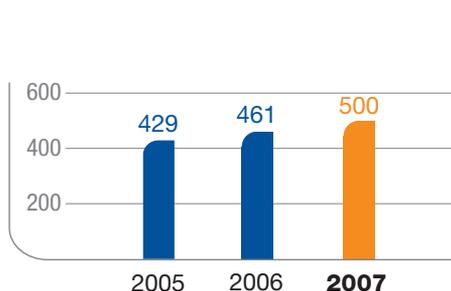
³ MUC : Minimal Usage Charge, soit charge minimale d'utilisation.

⁴ EBIT : Earnings Before Interest and Taxes, soit Résultat opérationnel.

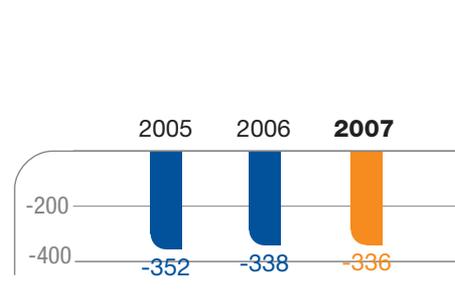
Chiffre d'affaires (hors MUC)
en M€



Chiffre d'affaires Navettes
en M€



Charges d'exploitation
en M€



Chiffres clés



Les revenus de l'activité Navettes d'Eurotunnel ont augmenté de 8 % en 2007.

Résultat

La trésorerie disponible a bénéficié pendant la période de Sauvegarde de la suspension des paiements aux fournisseurs et du service de la dette, ce qui a entraîné une situation de trésorerie en nette amélioration en 2007 par rapport à 2006. En conséquence, les intérêts reçus sur les placements de trésorerie ou équivalents, d'un montant de 14 millions d'euros en 2007, sont en augmentation de 9 millions d'euros par rapport à 2006.

LE RÉSULTAT

En millions d'euros

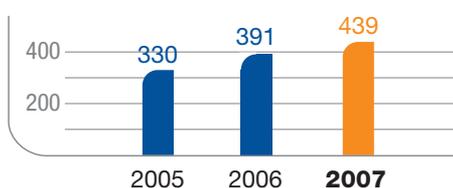
	GET SA pro forma 2007	TNU recalculé 2006	% variation	TNU publié 2006	Hors complément MUC recalculé 2006	% variation
Taux de change €/£	1,437	1,437		1,462	1,437	
Navettes	500	461	+8 %	465	461	+8 %
Réseaux ferroviaires hors complément MUC	262	254	-25 %	255	254	+3 %
MUC	-	94		95		
Autres revenus	13	14	-8 %	15	14	-8 %
Chiffre d'affaires	775	823	-6 %	830	729	+6 %
Achats et charges externes	(210)	(217)	-3 %	(218)	(217)	-3 %
Charges de personnel	(126)	(121)	+4 %	(122)	(121)	+4 %
EBITDA¹	439	485	-9 %	490	391	+12 %
Amortissements	(162)	(164)	-1 %	(164)	(164)	-1 %
Résultat opérationnel courant	277	321	-14 %	326	227	+22 %
Autres (charges)/produits opérationnels	(13)	7		7	7	
EBIT² (Résultat opérationnel)	264	328		333	234	
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	14	5		5	5	
Coût de l'endettement financier brut	(292)	(487)		(492)	(487)	
Coût de l'endettement financier net	(278)	(482)		(487)	(482)	
Profit résultant de la restructuration financière	3 323	-		-	-	
Autres produits et (charges) financiers et impôt	15	(50)		(50)	(50)	
Résultat : profit/(perte)	3 324	(204)		(204)	(298)	
Profit résultant de la restructuration financière	3 323					
Résultat hors profit résultant de la restructuration financière : profit/(perte)	1					
EBITDA/chiffre d'affaires	57 %	59 %	-2 pts	59 %	54 %	+3 pts

¹ EBITDA : Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortisation, soit Excédent brut d'exploitation.

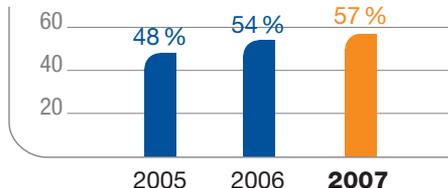
² EBIT : Earnings Before Interest and Taxes, soit Résultat opérationnel.

EBITDA (hors MUC)

en M€



EBITDA/CA (hors MUC)



Le coût de l'endettement financier brut *pro forma* de 2007 a été calculé sur l'hypothèse d'une mise en place de la restructuration financière à la date théorique du 1^{er} janvier 2007. Il s'élève à 292 millions d'euros et les principaux éléments se décomposent comme suit : intérêts dus sur emprunts pour un montant de 275 millions d'euros, et charges des obligations remboursables en actions (ORA) pour un montant de 15 millions d'euros.

Le coût de l'endettement financier brut de TNU de 2006 s'élevait à 487 millions d'euros (recalculé).

Le profit exceptionnel, procédant de la restructuration financière d'un montant de 3 323 millions d'euros, résulte des écarts entre le montant des anciennes dettes financières (principal et intérêt) avant la restructuration financière et le montant remboursé.

Compte non tenu du profit exceptionnel issu de la restructuration financière, le résultat net *pro forma* est à l'équilibre (en fait +1 million d'euros), démontrant ainsi clairement la pertinence des équilibres trouvés lors de la sauvegarde et, surtout, que le nouveau Groupe Eurotunnel n'a plus rien à voir avec l'ancien TNU.

Le résultat net consolidé *pro forma* de GET SA en 2007 est un profit de 3 324 millions d'euros, par rapport à une perte de 204 millions d'euros en 2006 pour TNU.



PRECISER

Présentation des comptes consolidés du Groupe Eurotunnel SA

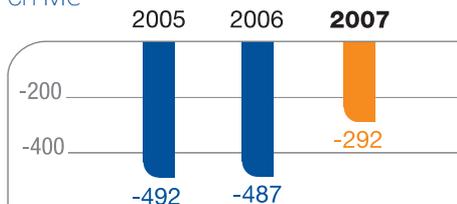
Les dispositions du Plan de Sauvegarde ont prévu la mise en place d'une nouvelle structure du Groupe Eurotunnel, avec notamment la création de Groupe Eurotunnel SA (GET SA). Le lancement par GET SA de l'Offre Publique d'Echange (OPE) a permis aux anciens actionnaires de TNU ayant apporté leurs Unités à l'offre de devenir actionnaires de la nouvelle entité en juin 2007. Cette opération, ne modifiant pas le contrôle exercé par les actionnaires de TNU, est traduite dans les Comptes sous la forme d'un regroupement d'entreprises sous contrôle commun.

Le compte de résultat consolidé *pro forma* de GET SA pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2007 a pour objet de présenter l'impact sur l'année du nouveau financement à la date théorique du 1^{er} janvier 2007. Les chiffres relatifs à l'exercice 2006 sont extraits des Comptes Combinés de TNU.

Afin de faciliter la comparaison ligne à ligne de la performance de Groupe Eurotunnel, les deux colonnes « hors complément MUC » (voir tableau page 10) excluent l'impact du complément au revenu du MUC en 2006 (charge minimale d'utilisation, la clause du contrat avec les Réseaux ferroviaires garantissant à TNU un niveau de revenu minimal jusqu'à fin novembre 2006). Les chiffres comparatifs de 2006 présentés ont été recalculés au taux de change utilisé pour le résultat de 2007 (1 £ = 1,437 €) afin de permettre une meilleure comparaison entre les deux exercices.

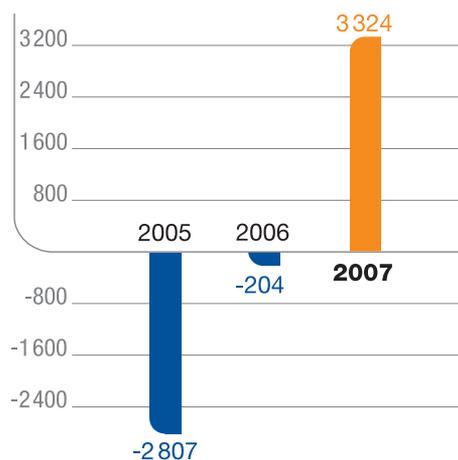
Coût de l'endettement financier brut (2007 : *pro forma*)

en M€



Pour l'ensemble des graphiques, données au taux de change moyen de 2007 : 1 £ = 1,437 €.

Résultat net en M€



+1 M€

Résultat net *pro forma* compte non tenu du profit exceptionnel issu de la restructuration financière

L'année de la restructuration financière

2007

Lundi 15 janvier

Le tribunal de Commerce de Paris, présidé par Mme Perrette Rey, approuve par jugement le Plan de Sauvegarde présenté par Eurotunnel. Cette décision de justice est immédiatement exécutoire. Le Plan de Sauvegarde prévoit la diminution de 54 % de la dette, à 4,16 milliards d'euros, et une charge annuelle de la nouvelle dette ramenée à 225 millions d'euros.

Vendredi 23 mars

Eurotunnel et Groupe Eurotunnel SA (GET SA), nouvelle société faitière du Groupe, procèdent aux opérations préalables au lancement d'une offre publique d'échange (OPE) par GET SA sur les Unités Eurotunnel. Cette offre permettra au titulaire de chaque Unité Eurotunnel apportée de recevoir une action ordinaire GET SA et un bon de souscription d'actions ordinaires GET SA. Les titulaires d'Unités Eurotunnel apportant celles-ci à l'OPE auront le droit de souscrire dans certaines limites à des obligations remboursables en actions ordinaires GET SA.

Mardi 3 avril

L'AMF déclare conforme l'Offre Publique d'Echange initiée par GET SA. Celle-ci se déroulera du 10 avril jusqu'au 15 mai 2007 inclus (période d'ouverture initiale).

Jeudi 5 avril

Le Conseil Commun d'Eurotunnel (Conseil d'ESA et d'EPLC) recommande à l'unanimité et solennellement aux détenteurs d'Unités d'apporter leurs titres à l'OPE lancée par GET SA.

Mercredi 9 mai

L'Autorité des marchés financiers (AMF) annonce que la durée de l'OPE initiée par GET SA sera prolongée jusqu'au 21 mai.

Jeudi 10 mai

Le ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie français confirme que les déficits du groupe fiscal d'Eurotunnel SA au titre des exercices 2000 à 2002 sont reportables de manière illimitée pour un montant de près de 890 millions d'euros.



Vendredi 25 mai

L'AMF rend public le résultat provisoire de l'OPE de GET SA sur les Unités d'Eurotunnel SA/Eurotunnel PLC et indique que 87 % du capital de ces sociétés ont été apportés à l'offre.

Jeudi 31 mai

L'AMF publie le résultat définitif de la période initiale d'OPE : 2 222 667 231 Unités sur un total de 2 546 164 213 Unités en circulation, soit 87,29 % du capital, ont été apportées à l'offre. L'Offre Publique d'Echange étant un clair succès, bien au-delà du taux de réussite fixé, il est prévu qu'elle soit automatiquement rouverte pour une nouvelle période, du 1^{er} au 14 juin.

Jeudi 21 juin

Le résultat définitif de l'OPE de GET SA sur les unités d'Eurotunnel SA/Eurotunnel PLC est arrêté : au total, ce sont 2 368 864 450 unités, représentant 93,04 % du capital de ces sociétés, qui ont été apportées. Ces actionnaires ont définitivement sauvé l'entreprise.



Jeudi 28 juin

Le règlement-livraison de l'OPE et la restructuration de la dette, opération complexe et largement internationale, sont mis en oeuvre sous le contrôle des Commissaires à l'exécution du Plan de Sauvegarde.

Mercredi 12 septembre

L'agence de notation Moody's attribue la note Baa2 à GET SA. C'est la première fois que l'entreprise entre dans la catégorie *investment grade*, ce qui traduit son rétablissement financier.

Mercredi 3 octobre

Le Conseil d'administration de GET SA, décide la mise en oeuvre du regroupement des actions GET. Cette opération, dont le début est prévu le 12 novembre, est effectuée, conformément au Plan de Sauvegarde du Groupe, avec une parité d'une action nouvelle pour 40 actions anciennes.



Vendredi 21 décembre

Il est procédé à la reconstitution des fonds propres de TNU SA et TNU PLC (ex ESA et EPLC) par recapitalisation intragroupe. Ces sociétés sont devenues filiales à 99,32 % de GET SA. Les Unités TNU sont transférées sur le compartiment des valeurs radiées des marchés réglementés.

2008

Lundi 14 janvier

Seuls les titres émis par GET SA et sa filiale Eurotunnel Group UK PLC (EGP) sont désormais cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

IFR Awards : Eurotunnel désigné « opération de restructuration financière de l'année »

Eurotunnel et cinq des établissements financiers qui l'ont accompagné dans la restructuration financière de l'entreprise – Blackstone, Close Brothers, Deutsche Bank, Goldman Sachs et Lazard – ont reçu le prix de « l'opération de restructuration financière de l'année » (*Global Restructuring Deal of the Year*) décerné lors de la prestigieuse cérémonie des *IFR Awards* le 14 janvier 2008 à Londres.

Thomson Financial's International Financing Review récompense chaque année les sociétés internationales s'étant distinguées pour une performance particulière dans le domaine financier.

Mardi 5 février

Le Conseil d'administration de GET SA décide la levée de ressources nouvelles permettant de rembourser en espèces de manière anticipée les ORA II qui ont été émises par EGP dans le cadre de la réorganisation prévue par le Plan de Sauvegarde. Il s'agit ainsi d'économiser des frais financiers, de favoriser la relation des actionnaires actuels et de stabiliser l'actionariat. Cette opération est scindée en deux phases : la première consiste en une émission de titres subordonnés remboursables en actions (TSRA) pour 800 millions d'euros. Cette émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription et octroi aux actionnaires actuels d'un délai de priorité, est garantie en totalité. La deuxième phase sera une augmentation de capital classique.

Mardi 4 mars

L'émission des 800 000 titres subordonnés remboursables en actions (TSRA), d'une valeur nominale unitaire de 1 000 euros, lancée le 21 février 2008 pour un montant de 800 millions d'euros, est souscrite en totalité. Compte tenu de l'évolution favorable du taux de change de l'euro par rapport à la livre sterling, ce sont finalement plus de la moitié (6 millions) d'ORA II qui seront remboursées pour une valeur en principal équivalente à 841 millions d'euros. Ce remboursement permettra d'économiser approximativement 35 millions d'euros d'intérêts en année pleine (hors intérêts dus en rémunération des TSRA et sur la base d'un taux de change : 1£ = 1,4 €).

Distinctions et récompenses



Un **ouvrage** exceptionnel,
une qualité de **service**
plébiscitée, des capacités
d'**innovation** reconnues

Eurotunnel a reçu **trois prix majeurs en 2007** : ils distinguent l'ouvrage de génie civil le plus important des deux dernières décennies pour la Grande-Bretagne, la meilleure compagnie ferroviaire de l'année selon le public britannique et l'entreprise la plus innovante pour les experts du transport et de la logistique en France. Une triple **reconnaissance des fondamentaux de l'entreprise, de sa performance quotidienne et de ses grands projets.**

Le grand projet le plus important des vingt dernières années

Un collège d'experts de l'association professionnelle de l'Industrie britannique de la Construction (*British Construction Industry, BCI*) a élu le tunnel sous la Manche meilleur des Grands Prix (*Best of the Best*) dans la catégorie Grands Projets.

Distinction rare, Eurotunnel s'est vu attribuer le prix spécial du 20^e anniversaire récompensant les meilleurs projets de génie civil des vingt dernières années. Ce prix a été remis par Mme Margaret Hodge, ministre de la Culture, des Industries de la création et du Tourisme. Le prix de la BCI a été octroyé par un éminent jury qui

a pris en considération une série de critères tels que la qualité de la conception et de la construction, la sécurité, l'innovation, le caractère durable, la facilité d'utilisation et le bénéfice pour les citoyens.

Eurotunnel a été choisi à partir d'une présélection de plusieurs grandes infrastructures britanniques telles que le barrage de la baie de Cardiff (2000), le second pont sur la Severn (1996) reliant l'Angleterre au Pays de Galles, la ligne à grande vitesse entre le tunnel sous la Manche et Londres (2002-2006).

Au total, plus de 180 réalisations ont été examinées pour les prix 2007.



Le public britannique élit Eurotunnel, Meilleure compagnie ferroviaire

Les lecteurs du quotidien britannique *The Guardian*, de l'hebdomadaire dominical *The Observer* et les internautes qui fréquentent les sites en ligne de ces journaux ont décerné à Eurotunnel le très convoité prix de Meilleure compagnie ferroviaire 2007. Ces médias touchent plus d'un million et demi de personnes au Royaume-Uni.

La récompense est attribuée à la suite d'une large enquête qui désigne les « meilleurs » dans le monde du voyage : meilleur *tour operator*, meilleur pays européen pour des vacances,

meilleur hôtel à l'étranger, meilleure compagnie aérienne... *The Guardian and Observer Travel Awards* existent depuis 21 ans ; ils sont à ce jour la seule consultation populaire et indépendante de ce type en Grande-Bretagne.

13 500 personnes ont volontairement participé à la désignation d'Eurotunnel en tant que Meilleure compagnie ferroviaire de l'année. Parmi seize autres dans cette catégorie, notre entreprise se classe à la première place, immédiatement devant Eurostar, puis les opérateurs ferroviaires régionaux en Grande-Bretagne, la compagnie *Virgin trains*, le métro de Londres...



Le système d'enregistrement automatique des camions, Prix de l'Innovation logistique

Eurotunnel a reçu le Prix de l'Innovation logistique 2007, récompense attribuée dans le cadre du Salon International du Transport et de la Logistique (SITL, Paris, mars 2007) à son système novateur d'enregistrement automatique des centaines de milliers de camions qui se présentent aux péages de ses terminaux de Coquelles (France) et Folkestone (Grande-Bretagne).

Aujourd'hui, emprunté par plus de 80 % du flux avec une fiabilité incontestée, ce système d'enregistrement automatique réduit à moins de 45 secondes le temps de

transaction moyen de chaque poids lourd. Ce dispositif comprend des bornes d'enregistrement équipées d'écran tactile qui communiquent en neuf langues européennes avec les chauffeurs, des lecteurs optiques identifiant les véhicules grâce à leur plaque minéralogique, des détecteurs qui mesurent la taille des ensembles routiers.

Eurotunnel a remporté le Prix de l'Innovation logistique 2007 parmi 19 projets concurrents dans la catégorie « systèmes d'information ». Le jury de professionnels a souligné que « ce nouveau système apporte un réel confort à l'utilisateur par le gain de temps et la simplification des démarches qu'il procure. »



Eurotunnel investit dans d'ambitieux projets pour préparer l'avenir

Déarrassé du fardeau de la dette et des incertitudes pesant sur son avenir, **Eurotunnel trouve une nouvelle latitude d'investissement** dans des projets de pointe : ils ont en commun la recherche de la performance, le souci de la qualité de service et le respect des enjeux de sécurité.

Inventer le rail et les aiguillages du troisième millénaire

Doté d'un budget de 6 millions d'euros, le projet TTSA (*Track Train System Availability* – Disponibilité de l'Infrastructure Ferroviaire), dont Eurotunnel est le chef de file, s'inscrit dans le cadre du Pôle de compétitivité à vocation mondiale i-Trans mis en place dans la région Nord – Pas-de-Calais – Picardie et dédié aux transports terrestres et à la logistique. Le projet TTSA regroupe et associe des industriels, des exploitants et des chercheurs particulièrement qualifiés et innovants. Il vise à obtenir des avancées technologiques majeures

sur les problématiques de qualité du rail, de soudure, de conception des aiguillages et cœurs de voies, de détection des défauts.

Pendant trois ans, de nouveaux produits et systèmes d'analyse vont être mis au point et testés sur le réseau d'Eurotunnel. Le choix du réseau Eurotunnel comme site d'expérimentation n'est pas anodin : la densité de trafic permet d'observer rapidement les résultats des essais. L'entreprise recevra en contrepartie, et pour la première fois, des crédits du Fonds Interministériel de Compétitivité.

A terme, ces innovations permettront d'accroître la disponibilité commerciale de l'infrastructure du réseau Eurotunnel et de réaliser des économies au niveau de la maintenance.

ASSOCIER

Les partenaires du projet TTSA

Quatre entreprises industrielles spécialisées dans le domaine ferroviaire :

- Railtech International, fournisseur de composants de la voie et des systèmes complets, intervenant dans le domaine des soudures de rails par aluminothermie ;
- Corus rail, producteur de rails ;
- Outreau Technologies, producteur de cœurs de voie ;
- Sculfort, fabricant de systèmes de reprofilage des roues et des systèmes de mesure associés.

Un gestionnaire d'Infrastructure :

- Réseau Ferré de France (RFF).

Cinq laboratoires de recherche :

- Armines – Ecole des Mines de Douai ;
- Armines – Centre de Mise en Forme des Matériaux (CEMEF), Sophia-Antipolis ;
- LAMIH CNRS – Université de Valenciennes ;
- Laboratoire de Mécanique de Lille (LML – Ecole Centrale de Lille) ;
- Laboratoire de Mécanique des Contacts et des Solides (LaMCos) – INSA Lyon.



La capacité du parking d'accueil des camions **doublée** en 2008



afin d'offrir aux transporteurs routiers - de plus en plus nombreux à traverser la Manche avec Eurotunnel - davantage d'espaces de stationnement et toujours plus de sécurité pour leurs chauffeurs et cargaisons, la capacité d'accueil du parking poids lourds situé juste avant l'enregistrement sur le terminal de Coquelles va être doublée, pour atteindre 150 places. Les flux de circulation seront également rationalisés. Commencés en janvier 2008, ces travaux d'aménagement, qui représentent un investissement de plus de 2 millions d'euros, dureront jusqu'à la fin du mois de mai 2008. Les équipes d'exploitation d'Eurotunnel ont mis en œuvre les moyens nécessaires pour continuer à assurer une circulation fluide et un service de qualité sur le site français.

Un système de **communication** et de **signalisation** au **standard européen**



Les réseaux de radiocommunication analogiques en service à Eurotunnel depuis 1994 requièrent une maintenance de plus en plus coûteuse.

Eurotunnel étudie et se prépare donc à la mise en place des deux composantes de la norme européenne d'interopérabilité ferroviaire, dite « ERTMS » (*European Rail Traffic Management System*),

- d'une part, le GSM-R (*Global System for Mobiles - Railways*), standard international de communication sans fil développé spécifiquement pour les applications et les communications ferroviaires, qui sera progressivement implanté sur le site d'Eurotunnel d'ici à 2012 ;
- d'autre part, l'ETCS (*European Train Control System*), système européen de contrôles des trains dont le déploiement du module infrastructure est actuellement à l'étude afin de vérifier son adéquation technique avec les éléments existants.

Grâce à cet équipement, Eurotunnel souhaite contribuer au déploiement paneuropéen du système ERTMS et ainsi proposer une infrastructure totalement

interopérable et donc adaptée aux nouveaux trafics ferroviaires, dont ceux de sa filiale Europorte 2, opérateur de fret.

C'est précisément parce que ce projet présente une valeur ajoutée européenne indéniable qu'Eurotunnel envisage de déposer une demande de subvention auprès de la Commission européenne afin de bénéficier de fonds communautaires qui lui permettront de mener à bien son projet.



La **reconnaissance automatique** des plaques minéralogiques des voitures

Conçu à la fin de l'année 2006, le projet baptisé IRIS, qui vise à installer un système de reconnaissance des plaques minéralogiques des véhicules de tourisme, a été peaufiné en 2007 et entrera dans la phase de réalisation en 2008.

Cette technologie, déjà utilisée pour l'enregistrement des camions, permettra de suivre le parcours des clients des Navettes Passagers de leur sortie de l'autoroute jusqu'à leur arrivée de l'autre côté de la Manche.

Concrètement, le véhicule, dont le numéro d'immatriculation aura été précisé lors de la réservation, sera automatiquement reconnu. Le passage à l'enregistrement sera plus simple et plus rapide et le client se verra proposer des messages et des services adaptés en fonction de sa position sur le Terminal.

Pour Eurotunnel, ce nouvel outil de gestion permettra aussi d'optimiser la capacité en transmettant en temps réel un état des espaces disponibles à bord des Navettes.

En parallèle, le projet IRIS prévoit un échange d'informations avec les autorités dans la perspective d'améliorer la fluidité au niveau des contrôles frontaliers en ciblant par avance les véhicules à risque.



Alimenter la caténaire avec l'**électricité la moins chère**

depuis la fin de l'année 2007, la caténaire du réseau Eurotunnel – câble suspendu au-dessus des voies de chemin de fer qui alimente en électricité les trains – peut être approvisionnée uniquement par la sous-station électrique française. Jusqu'alors, les trains

circulant dans le tunnel sous la Manche étaient alimentés par de l'énergie provenant pour moitié de France et pour moitié de Grande-Bretagne, le passage d'un réseau à l'autre se faisant au milieu du Tunnel.

Plus de neuf mois de travaux en Tunnel et près de 11 millions d'euros ont été nécessaires pour adapter les installations électriques à ce changement stratégique. Un investissement important qui devrait toutefois être amorti en à peine plus d'un an, en fonction des différentiels de coût d'électricité entre la France et la Grande-Bretagne (l'électricité française étant facturée de 15 à 30 euros du MWh* de moins que l'électricité britannique).

Dès 2008, le nouveau système d'alimentation de la caténaire par la France devrait donc permettre de maîtriser les coûts d'exploitation, et ce de manière non négligeable puisque le système de traction des trains représente 75 % de la consommation en électricité d'Eurotunnel, qui s'élève à 500 000 MWh par an.

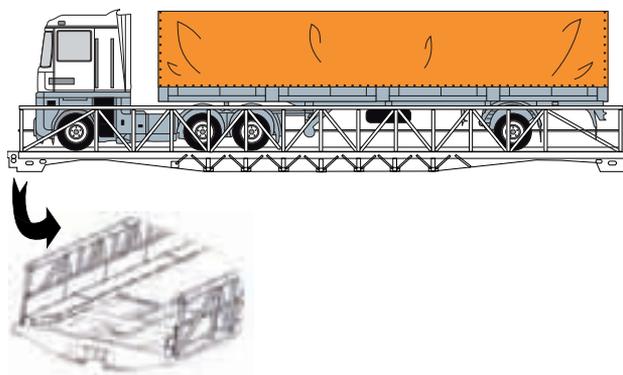


* 1 mégawattheure = 1 000 000 wattheures.

Vers une troisième génération de **wagons porteurs de camions**

Pour faire face au vieillissement des premiers modèles, qui ont déjà largement dépassé les 2 millions de kilomètres, Eurotunnel étudie la conception d'une 3^e génération de wagons porteurs pour ses Navettes Camions, qui doit prendre la suite des modèles Breda mis en service en 1994 et Arbel, en 1999. Après plus de 14 années d'exploitation et 13 millions de camions transportés, Eurotunnel a accumulé une expérience unique qui permet d'envisager de réelles évolutions du cahier des charges de ces wagons. Les études préliminaires s'orientent vers des wagons dépourvus de superstructure, à l'image de la pratique des autres réseaux de feroutage en Europe. Modernes et adaptés aux conditions d'exploitation exigeantes d'Eurotunnel, ces nouveaux wagons permettraient de gagner encore davantage en sécurité, fiabilité et maîtrise des coûts. De telles décisions, qui engagent l'avenir d'Eurotunnel et qui marquent de profonds changements avec

les conceptions antérieures, feront bien évidemment l'objet de discussions approfondies entre Eurotunnel et le Comité de Sécurité de la Commission intergouvernementale (CIG).



Des **systèmes informatiques** à la pointe du **progrès**



des éléments clés des systèmes informatiques du Groupe vont évoluer rapidement. A commencer par le système de réservation des traversées avec les Navettes Passagers. Ce dernier va subir de profondes modifications, prévues pour l'été 2008, afin d'améliorer encore la gestion du prix de vente des billets en fonction de la demande et d'optimiser ainsi le revenu sur chaque traversée vendue.

En parallèle, de nouvelles règles d'affectation des passagers à l'enregistrement vont être mises en place pour améliorer le taux de chargement de chaque Navette et renforcer ainsi la qualité du service proposée au client. Par ailleurs, les équipes d'informaticiens d'Eurotunnel travaillent à la mise en œuvre de nouveaux protocoles de paiement sécurisé de vente de billets.

Les projets qui figurent pages 16 à 19 sont présentés indépendamment du niveau d'investissement correspondant.

Navettes et Eurostar : les principaux **trafics** **en nette augmentation**



En 2007, **plus de 16 millions de voyageurs et près de 20 millions de tonnes de marchandises** ont franchi la Manche avec Eurotunnel, **leader du marché**. Cette croissance des flux s'accompagne d'une attention renouvelée à la qualité du service, dont nos clients reconnaissent l'excellence. Jour après jour, l'engagement de **Rapidité, Facilité, Fiabilité** est tenu.



Qualité de service



Plus de 90 % de nos clients satisfaits d'Eurotunnel

Placer le client au centre des préoccupations de l'entreprise est une priorité pour Eurotunnel. En 2007, dans un marché toujours très concurrentiel, Eurotunnel a fait la différence en respectant tous ses engagements commerciaux – Rapidité, Facilité, Fiabilité. **A la recherche permanente de l'excellence commerciale**, le Groupe a su adapter ses activités opérationnelles pour répondre aux attentes des voyageurs les plus exigeants.

en période de très forte affluence, les équipes d'Eurotunnel doivent être prêtes à accueillir jusqu'à 12 000 véhicules et 47 000 passagers en une seule journée ! Le plan spécifique *Busy and Ready* (BAR), conçu en 2006 et déclenché lors des jours d'affluence, s'est révélé être un outil particulièrement efficace en 2007.

Le plan BAR induit, entre autres, plus de départs de Navettes avec des taux de remplissage optimaux, des équipes supplémentaires et des horaires d'ouvertures étendus pour les magasins et restaurants des Terminaux. Le 25 mai, Eurotunnel a ainsi pu assurer la traversée dans d'excellentes conditions de plus de 7 700 véhicules de Folkestone à Calais, soit 60 départs de Navettes remplies à 100 % en 24 heures ! De même, grâce à cette organisation, le trafic supplémentaire généré par la Coupe du Monde de Rugby à l'automne 2007 a été parfaitement géré alors que les prévisions n'étaient disponibles qu'à la dernière minute, en fonction des résultats de la compétition.

● Focus on Customers

Dans le cadre de la démarche *Focus on Customers* initiée en 2006, les équipes commerciales et opérationnelles ont travaillé en étroite collaboration tout au long de l'année afin d'identifier précisément les voies d'amélioration de la qualité de service.

De nombreuses initiatives ont été conduites dans cette optique. A commencer par le perfectionnement de l'information donnée au client en cas de dysfonctionnement de service. Eurotunnel est d'ores et déjà en train de moderniser le système de communication et de signalisation sur ses Terminaux.

L'installation prévue du système de reconnaissance des plaques d'immatriculation à l'enregistrement passagers (voir page 18) permettra de faciliter l'arrivée des clients d'Eurotunnel et de personnaliser davantage les messages de bienvenue.

De plus, afin de rendre le séjour de chaque voyageur aussi plaisant et confortable que possible, l'espace restauration du bâtiment Passagers de Folkestone a été

agrandi et l'offre de produits des magasins multipliée. Les salons *FlexiPlus* ont également été rénovés durant l'été. Plus modernes et conviviaux, ils mettent en valeur le service haut de gamme d'Eurotunnel.

● Enquêtes de satisfaction

Depuis le début de l'année 2007, un indice de qualité globale basé sur des critères objectifs exhaustifs (temps de transit des clients, d'attente à l'enregistrement, avant l'embarquement, etc.) est produit quotidiennement. Il facilite la mise en place d'actions concrètes visant à améliorer la qualité du service offert aux clients des Navettes Passagers ou Camions.

Toutefois, parce que nulle autre personne qu'un client ne peut évaluer la qualité des services qui lui sont proposés, Eurotunnel mesure chaque jour le taux de satisfaction de ses voyageurs et tient compte de leurs observations pour perfectionner ses prestations.

Ainsi, 94 % des clients des Navettes Passagers se déclarent satisfaits du service proposé. Et parmi eux, 79 % se disent très ou extrêmement satisfaits, soit une augmentation de 6 points par rapport à 2006. 96 % des clients d'Eurotunnel sont prêts à le recommander à un ami.

En juin, une étude de satisfaction a été menée par TNS Sofres auprès des sociétés de transport et chauffeurs routiers. 96 % d'entre eux constatent qu'Eurotunnel attache beaucoup d'importance à la sécurité et à la sûreté de son service. 94 % des clients des Navettes Camions reconnaissent la capacité d'Eurotunnel à assurer un service Rapide, Facile et Fiable. Enfin, 91 % des chauffeurs routiers se déclarent satisfaits du service proposé. Pour améliorer encore ces scores, des travaux d'aménagement sont aujourd'hui en cours avec l'agrandissement de la capacité d'accueil du parking poids lourds de Coquelles (voir page 17).

Ce ne sont pas seulement les enquêtes de satisfaction commandées par l'entreprise qui ont souligné le haut niveau de la qualité du service d'Eurotunnel en 2007. L'Institut britannique du Service Client (*Institute of Customer Service*) a réalisé, à la fin de l'année 2007, une étude auprès de 6 000 internautes leur demandant d'évaluer le service client des sociétés de transport. Avec une note de 80/100 (alors que la moyenne se situe à 69), Eurotunnel se classe dans le « top 3 » des meilleures compagnies de transport en ce qui concerne la qualité de son service.

Par ailleurs, élue meilleure compagnie ferroviaire 2007 par le public britannique (voir page 15), Eurotunnel s'est d'ores et déjà fixé comme objectif de devenir dès 2008 la meilleure compagnie de transport en termes de qualité de service.



« Nous faisons toujours notre maximum pour que les voyageurs gardent un excellent souvenir de leur traversée. »

Sue Clayton, Group Leader sur le terminal de Folkestone

« Cela fait 14 ans que je travaille à Eurotunnel. J'ai d'abord commencé au département des équipages puis à l'accueil du bâtiment passagers avant de devenir *Group Leader*, c'est-à-dire responsable d'équipe sur le Terminal. Cette expérience à des postes variés me permet d'avoir une vue d'ensemble du système Eurotunnel et de répondre à toutes les questions de nos clients. L'entreprise souhaite vraiment que nous ayons une vision globale, chaque membre du personnel en contact avec le client est formé à plusieurs postes

différents. Ainsi, en cas de retard ou de problème, ce qui est rare, chacun d'entre nous est capable de donner une information détaillée et fiable.

Nous faisons toujours notre maximum pour que les voyageurs gardent un excellent souvenir de leur traversée. Nous essayons d'anticiper au mieux les situations et de devancer les attentes de nos clients. C'est toujours agréable de voir un passager heureux de voyager avec Eurotunnel. Et ils sont de plus en plus nombreux à nous le faire savoir. Nous recevons chaque jour des lettres de remerciements. C'est gratifiant et cela prouve qu'Eurotunnel respecte ses engagements au quotidien. »

S'ADAPTER

La capacité de transport augmentée en période de pointe

Avec la volonté de répondre à la demande de ses clients de plus en plus nombreux, tout en confortant l'excellence de son service, Eurotunnel a accru sa capacité de transport en période de pointe.

L'entreprise a, depuis le mois de novembre 2007, augmenté de 6 à 7 le nombre de départs de Navettes Camions par heure pendant les périodes de pointe. Plus de 3 300 départs supplémentaires sont d'ores et déjà planifiés au cours de l'année 2008. Pour le service Passagers, une Navette d'appoint dite « de qualité de service » est, le plus souvent possible, mise à disposition afin de gérer au mieux le trafic supplémentaire et d'éviter les temps d'attente.

De plus, les Navettes Passagers portent bien leur nom de navettes, puisqu'il y a désormais un minimum de deux départs par heure et par sens, à la vingtième et cinquantième minute de chaque heure.

Navettes Camions



Leader transmanche, Eurotunnel renforce sa position

Cœur de métier du Groupe, l'activité des Navettes Camions et les revenus qui en sont tirés sont en très nette augmentation en 2007, **croissance plus rapide que celle du marché**. La qualité de service – notamment les engagements de rapidité, de ponctualité, de fréquence des départs – convainc **des clients de plus en plus nombreux et fidèles**.

RENOVER

Davantage de confort pour les chauffeurs routiers

Pour les chauffeurs de poids lourds, les 35 minutes de traversée sous la Manche s'effectuent dans une des 19 voitures (le *club-car*) spécialement aménagées pour leur confort. A leur bord, des repas peuvent être servis. Dans l'optique d'améliorer la qualité de service proposée à ses clients chauffeurs routiers, le Groupe a lancé en février 2007 un important programme de rénovation sur deux ans de ses *club-cars* les plus anciens. Après quatre mois de travaux, le premier exemplaire, à nouveau flamboyant neuf, est entré en service le 14 février 2008. L'intérieur remis au goût du jour a particulièrement été apprécié par les chauffeurs routiers.



Record battu : 1 414 709 camions, transportant 18 millions de tonnes de marchandises, ont embarqué dans les Navettes d'Eurotunnel en 2007. Cette fréquentation est supérieure de 9 % à celle de 2006, et même à celle de 2005, année d'affluence sans précédent dans l'histoire d'Eurotunnel en raison d'un report de trafic exceptionnel en provenance du port de Calais.

Le 3 mai 2007, le Groupe a transporté le 12 millionième poids lourd traversant le tunnel sous la Manche dans ses Navettes depuis l'ouverture du service en juillet 1994. Mis bout à bout, ces 12 millions de camions formeraient une impressionnante colonne, équivalente à six fois le tour de la Terre !

Les premiers mois de l'année 2008 confirment ce succès : au cours de la deuxième semaine du mois de mars, les Navettes d'Eurotunnel ont transporté 36 032 camions dont

6 821 camions durant la seule journée du jeudi 13 mars. Ont ainsi été établis deux nouveaux records d'affluence hebdomadaire et quotidienne dans l'histoire d'Eurotunnel. Avec 38 % de part de marché dans ce secteur d'activité, le Groupe confirme sa solide position de leader sur le marché transmanche. Les ventes des Navettes Camions progressent de 9 % par rapport à l'année dernière, bien au-delà de la croissance du marché (+4 %).

Ces chiffres positifs sont d'abord le résultat des partenariats construits avec d'importants clients, titulaires de grands comptes, par les équipes commerciales d'Eurotunnel désormais présentes dans toute l'Europe. Le choix de ces transporteurs routiers est déterminé par la qualité du service proposé. Par ailleurs, la signature d'un contrat avec Eurotunnel permet aux transporteurs, quelle que soit leur activité et leur localisation, de bénéficier de conditions commerciales plus avantageuses que le tarif unique non négociable soumis aux clients occasionnels.

● Une nouvelle offre

Afin de mieux répondre aux besoins d'un marché toujours croissant, de nouveaux horaires de départ des Navettes ont été mis en place dès janvier 2007. La nouvelle grille horaire optimise la répartition des départs et tient compte, au mieux, de la saisonnalité du trafic. Eurotunnel a assuré, au minimum, un départ toutes les 15 minutes et ce, pendant les deux tiers de l'année (pendant six semaines seulement en 2006). Cette cadence a été tenue avec un taux de ponctualité exceptionnel, près de 90 % des départs se faisant dans les trois minutes de l'horaire prévu.

La plupart des chauffeurs routiers sont aujourd'hui familiarisés avec le système d'enregistrement automatique installé en 2006, et le passage des camions est devenu plus fluide. Si le temps moyen de transaction était de 45 secondes en 2007, il est à noter qu'il est maintenant descendu à 30 secondes.

Le temps moyen de transit de 90 minutes « porte à porte », entre l'autoroute A16 en France et la M20 en Angleterre est imbattable.

● Des performances exceptionnelles

La capacité d'Eurotunnel et de ses équipes à s'adapter à l'imprévu a été maintes fois éprouvée au cours de l'année. Pendant les mois d'hiver, alors que les conditions météorologiques ont entraîné la fermeture des ports et poussé des centaines de camions supplémentaires à emprunter le tunnel sous la Manche, l'entreprise a su réagir rapidement en ajustant au mieux ses capacités de transport, ajoutant des départs supplémentaires pour faire face à cet afflux inattendu de camions.



« De plus en plus de sociétés de transport ibériques souhaitent travailler avec Eurotunnel. »

Maria Monzon, Responsable des ventes, secteur Espagne et Portugal, à l'agence Eurotunnel de Valence en Espagne

« Le marché espagnol est très saisonnier. La majeure partie des camions transporte des denrées alimentaires, ils veulent donc aller vite et ne pas risquer d'être bloqués à cause de mauvaises conditions météo, surtout après avoir parcouru 1 500 ou 2 000 km. La qualité, la fiabilité et la rapidité de notre

service sont désormais bien connue et même reconnue par les sociétés de transport en Espagne et au Portugal. Et puis les responsables tout comme les chauffeurs apprécient de disposer d'un service commercial à leur écoute, prêt à les accompagner dans le développement de leur activité. A vrai dire, de plus en plus de sociétés de transport ibériques souhaitent travailler avec Eurotunnel. Nous sommes très sollicités et avons beaucoup de travail. Et c'est tant mieux ! »

● Une présence tout azimut

Par ailleurs, Eurotunnel a renforcé sa présence dans les salons spécialisés : au Salon International du Transport et de la Logistique, au mois de mars à Paris, où son système novateur d'enregistrement automatique a reçu le prix de l'Innovation logistique 2007 (voir page 15) ; au Salon International de la Logistique à Barcelone en juin. Avec plus de 450 exposants et près de 45 000 visiteurs, ces événements ont été l'occasion de consolider des partenariats et d'attirer de nouveaux clients.

Eurotunnel a également lancé des campagnes de publicité dans les magazines professionnels.

En 2008, le Groupe consolidera sa politique commerciale et concentrera ses efforts sur la construction de partenariats de longue durée avec les acteurs majeurs du transport de camions entre la Grande-Bretagne et le continent. Les engagements d'Eurotunnel – Rapidité, Facilité, Fiabilité – sont une réalité que les transporteurs routiers, de plus en plus confrontés au « juste à temps » apprécient comme une réelle valeur ajoutée. C'est pourquoi Eurotunnel se doit de maintenir un service d'une grande qualité. Les investissements lancés pour la rénovation des Navettes y prendront part.



Navettes Passagers



Succès soutenu de la **politique commerciale** et tarifaire

En 2007, **huit millions de voyageurs**, dont une part grandissante de clients réguliers, ont fait l'expérience de la qualité du service des Navettes Passagers d'Eurotunnel. Son amélioration est constamment recherchée, notamment en termes de **fluidité du trafic et d'information des clients**. Ainsi, l'activité des Navettes Passagers progresse dans les proportions du marché, tandis que les revenus s'accroissent de manière plus soutenue.

En 2007, les Navettes Passagers d'Eurotunnel ont transporté 2 141 573 voitures* (+6 % par rapport à 2006) et 65 331 autocars (-3 %), ce qui représente au total près de 8 millions de voyageurs.

Avec 43 % de part de marché (38 % pour les autocars), Eurotunnel est le leader des opérateurs transmanche sur le segment Passagers.

Bien ancrée dans les habitudes, la politique commerciale de tarification dynamique – plus tôt vous réservez, plus vous économisez ! – qui permet une meilleure rentabilité pour l'entreprise, par l'accroissement des marges opérationnelles, a continué à porter ses fruits en 2007.

De ce fait, si les volumes de trafic des voitures et autocars ont évolué dans le même sens que le marché, les revenus tirés de l'exploitation des Navettes Passagers,

ont crû de manière plus marquée. En s'appuyant sur l'expérience acquise au cours des années précédentes, Eurotunnel a su optimiser les prix de vente des billets et, par conséquent, augmenter le revenu généré par chaque traversée de Navette, tout en maintenant un prix de base moyen de 69 €/45 £ par traversée, très compétitif eu égard au service rendu.

Le service haut de gamme d'Eurotunnel, *FlexiPlus*, offrant une plus grande flexibilité et un embarquement prioritaire, a connu un grand succès.

● Une meilleure répartition de l'affluence

Afin d'améliorer le service au client et de réduire les temps d'attente sur les Terminaux, Eurotunnel a mis en place une nouvelle grille horaire en janvier 2007. Les heures de départ des Navettes Passagers ont été systématiquement fixées à

la vingtième et cinquantième minute de chaque heure (par exemple 8h20 et 8h50). Cette organisation donne la possibilité d'ajouter des départs supplémentaires en cas de forte affluence ou de réguler rapidement les conséquences d'un éventuel incident.

La formule « Voyageurs fréquents » a rencontré un vif succès en 2007 : cette offre, destinée à fidéliser les clients d'Eurotunnel, les incite également à circuler pendant les périodes de faible affluence. L'augmentation significative du nombre de titulaires de ces comptes laisse à penser que de plus en plus de clients utilisent Eurotunnel pour faire régulièrement la navette entre la Grande-Bretagne et le continent pour leur travail ou leurs loisirs.

● Des événements d'envergure

En 2007, Eurotunnel a une fois de plus démontré sa capacité à fournir un service de qualité à l'occasion d'événements exceptionnels. Pour le passage du Tour de France, le 8 juillet, 21 autocars et près de 100 voitures ont emprunté le tunnel sous la Manche. Trois Navettes Passagers ont été spécialement affrétées pour assurer le passage des équipes de coureurs cyclistes dans d'excellentes conditions et ce, sous l'œil des caméras du monde entier.

A l'occasion de la Coupe du Monde de Rugby, qui s'est déroulée en France et en Grande-Bretagne à l'automne 2007, les taux de remplissage des Navettes ont été exceptionnels. Dès le 8 septembre, jour de l'entrée en lice de l'équipe d'Angleterre à Lens, Eurotunnel a transporté 1 100 voitures de plus qu'un samedi ordinaire à cette époque de l'année. Le 14 septembre, 1 600 véhicules de supporters de rugby se sont ajoutés au trafic habituel. Pour certains matches, les ventes de tickets de Navettes Passagers ont fait un bond de plus de 60 % ! Afin de faire face à cette affluence, l'entreprise a programmé, dans sa grille horaire de septembre, 49 traversées de Navettes supplémentaires.

La période de Noël 2007 a été l'une des plus chargées qu'Eurotunnel ait connue : +10 % de véhicules par rapport à l'année précédente. Eurotunnel a transporté jusqu'à 10 000 voitures en une seule journée !

Par ailleurs, le Groupe a continué ses campagnes de publicité dans les journaux nationaux au Royaume-Uni et a centré ses actions marketing vers de nouveaux publics, via la presse spécialisée.

En 2008, Eurotunnel s'attachera donc, une fois de plus, à consolider sa stratégie commerciale, qui a fait ses preuves, et à assurer un service de qualité pour ses clients.

* Y compris motos, véhicules avec remorque, caravanes et camping-cars.



« Eurotunnel avait mis en place des moyens exceptionnels. »

Jean-René Bernaudeau, Manager général de l'équipe cycliste professionnelle Bouygues Telecom

« Pendant le Tour de France, les périodes de récupération des coureurs sont cruciales. Après le prologue de Londres et une étape de 203 kilomètres, il était important pour les coureurs, les mécaniciens, l'encadrement (au total 21 autocars et près d'une centaine de voitures) de regagner au plus vite le continent pour avoir

un temps de repos maximum et bien préparer l'étape du lendemain. En préférant le tunnel sous la Manche, c'était garanti. D'autant plus qu'Eurotunnel avait mis en place des moyens exceptionnels pour nous accueillir. Rapide, facile, pour nous c'était vraiment un transfert parfait. Et puis les coureurs ont vraiment apprécié l'expérience : eux qui connaissent toutes les routes d'Europe ou presque, c'était pour beaucoup le premier voyage à 110 mètres sous le niveau de la mer. »

COMMUNIQUER

Une meilleure information des voyageurs

Conscient de l'importance pour les voyageurs d'être bien informés, Eurotunnel a décidé de développer de nouveaux systèmes de communication et de signalisation sur les Terminaux et à bord des Navettes. L'objectif est de diffuser l'information la plus précise possible, visible par tous les passagers en temps réel. Pour cela, l'entreprise prévoit l'installation de panneaux à affichage dynamique et l'adaptation du système informatique sous-jacent. Basé sur des technologies récentes, évolutives et flexibles, ce système novateur d'information client doit être déployé dans le courant de l'année 2009.

Eurostar



Une **ligne à grande vitesse** et de **nouvelles gares** dynamisent l'activité d'Eurostar

Premier client d'Eurotunnel, Eurostar a connu en 2007 une année couronnée de succès : mise en service de la première ligne à grande vitesse britannique, *High Speed 1*, ouverture des nouvelles gares de *Saint Pancras International* à Londres et d'*Ebbsfleet International* dans le Kent. Ces réalisations **dynamisent le trafic des voyageurs et accroissent le potentiel du marché** entre la Grande-Bretagne et le continent.



es résultats d'Eurostar ont été exceptionnels en 2007. Ses trains à grande vitesse ont transporté 8,26 millions de voyageurs entre Paris, Londres et Bruxelles, soit une progression de 5,1 % par rapport à 2006.

Le lancement de la ligne à grande vitesse britannique, *High Speed 1*, le 14 novembre 2007, a encore accéléré cette augmentation du trafic voyageurs : +13 % de passagers en décembre dernier (par rapport à la même période de l'année précédente).

Le montant du péage perçu par Eurostar à Eurotunnel étant fonction du nombre de passagers transportés par Eurostar, la bonne santé du trafic de la compagnie

ferroviaire génère une augmentation du chiffre d'affaires d'Eurotunnel. En 2007, les revenus en provenance des réseaux ferroviaires ont été, à base comparable, en hausse de 3 % par rapport à l'année précédente.

● **Deux nouvelles gares facilement accessibles**

Le déménagement de la gare des Eurostar à Londres, de *Waterloo International* à *Saint Pancras International*, a donné la possibilité à des millions de passagers supplémentaires de découvrir les trajets à grande vitesse. Pratique, la localisation de la nouvelle gare londonienne permet aux voyageurs de bénéficier des correspondances

COOPÉRER

Ensemble pour la protection de l'environnement

Eurostar a dévoilé en avril 2007 son programme « Voyage Vert » visant à proposer à ses passagers un voyage encore plus écologique et neutre en émissions de CO₂ et ce, sans coût supplémentaire pour les voyageurs.

L'impact en termes d'émissions de CO₂ d'un voyage en train entre Paris ou Bruxelles et Londres est aujourd'hui, selon Eurostar, déjà 10 fois moindre qu'un voyage équivalent en avion. La compagnie ferroviaire veut faire plus et s'est engagée à réduire ses émissions de dioxyde de carbone de 25 % supplémentaires par voyageur et par trajet d'ici à 2012.

Eurostar a également mis en oeuvre un plan d'action en 10 points permettant d'atténuer tous ses autres impacts sur l'environnement. Ce plan sur cinq ans se base sur trois principes : réduire la consommation d'énergie, sélectionner les fournisseurs de façon responsable et recycler lorsque c'est possible.

Avec un public de plus en plus concerné par l'environnement, l'offre d'Eurostar devrait attirer de plus en plus de voyageurs. Eurotunnel, également engagé dans une démarche de Développement durable, soutient Eurostar dans sa politique environnementale et collabore étroitement avec la compagnie ferroviaire pour que celle-ci atteigne ses objectifs environnementaux.

avec les six lignes de métro et les compagnies ferroviaires nationales desservant le nord de l'Angleterre et l'Ecosse.

Située dans le nord du Kent, la gare d'*Ebbsfleet International* en service depuis le 19 novembre 2007, est stratégiquement située près de Dartford, du centre commercial de Bluewater et à proximité d'importants axes routiers, comme l'autoroute périphérique de Londres (M25). Cette nouvelle gare représente une véritable alternative aux aéroports londoniens.

Un temps de parcours réduit de 20 minutes

Grâce à la finalisation de la ligne à grande vitesse, les temps de parcours ont été réduits d'au moins 20 minutes. Londres est désormais à seulement 2 h 15 de Paris, 1 h 51 de Bruxelles et 1 h 20 de Lille !

Le taux de ponctualité des Eurostar reste très élevé : 91,5 % des trains arrivent à l'heure ou en avance. Cela confirme la qualité du travail de régulation de circulation effectué par Eurotunnel, qui s'attache à optimiser la disponibilité du Tunnel pour mieux servir Eurostar.

La fiabilité d'Eurostar a également progressé du fait que l'opérateur circule désormais entièrement sur de nouvelles lignes à grande vitesse et non plus, pour partie, sur le réseau national britannique ancien.

L'ensemble des nouvelles réalisations d'Eurostar et son engagement environnemental (voir encadré) ont permis à l'entreprise de gagner des parts de marché face aux compagnies aériennes. Eurostar s'est adapté à la demande et a multiplié son offre de trajets entre Paris et Londres, ajoutant un 16^e départ hebdomadaire en novembre 2007 et un 17^e au début de l'année 2008. Jusqu'à 10 trains par jour sont aussi proposés au départ et à destination de Bruxelles.

En augmentant sa capacité de transport, Eurostar étend les possibilités de croissance de son trafic et par là même, celles du revenu d'Eurotunnel.

L'activité d'Eurostar s'annonce toujours croissante en 2008. La tant attendue ligne à grande vitesse britannique semble tenir ses promesses et Eurostar va, dans le futur, transporter toujours plus de passagers vers toujours plus de destinations via le tunnel sous la Manche.

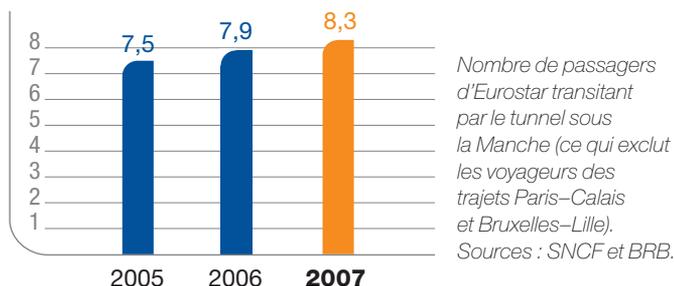
* Charge minimale d'utilisation, disparue en novembre 2006.



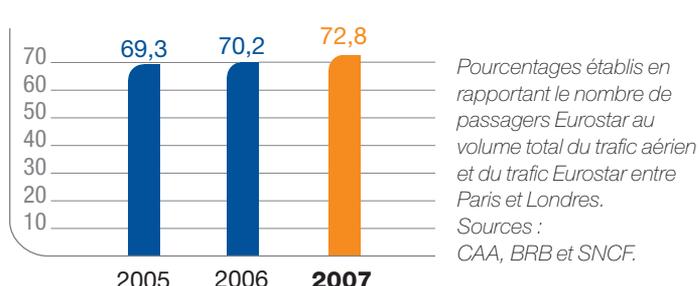
2 h 15

de trajet entre Londres et Paris par Eurostar (2 h 35 en 2006)

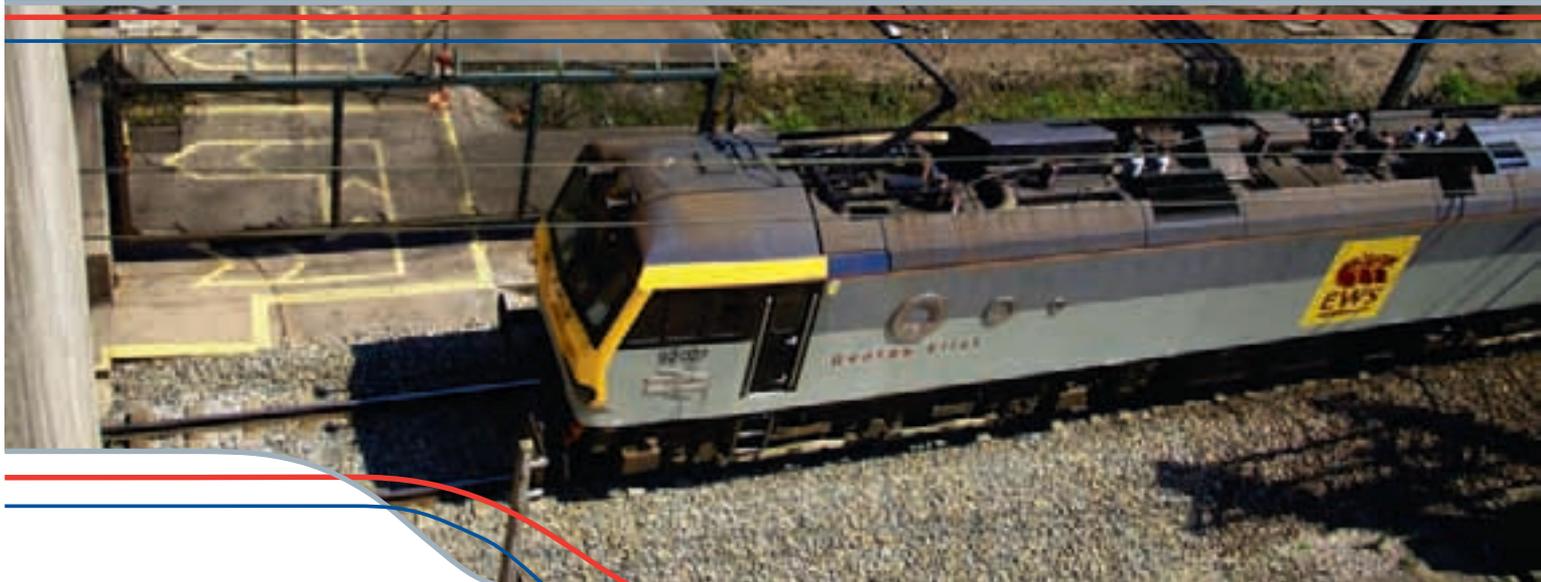
Nombre de passagers transportés (en millions)



Parts de marché d'Eurostar sur le trajet Paris-Londres (en %)



Fret ferroviaire



Libre accès et tarification simplifiée, outils de la relance du fret ferroviaire

Confronté à la préoccupante érosion du trafic des trains de marchandises, Eurotunnel, en liaison avec les grands partenaires de cette activité, a réagi en 2007 en réformant les conditions d'accès au Tunnel. **Ces mesures incitatives sans précédent** doivent permettre de retrouver **rapidement** un flux de **3 millions de tonnes par an**, contre 1,2 l'année dernière.



À l'origine, le tunnel sous la Manche a été conçu et dimensionné pour accueillir un trafic annuel de fret ferroviaire de 10 millions de tonnes de marchandises. Cet objectif n'a jamais été atteint : au mieux, en 1997, le bilan de l'activité enregistrait un pic de 3 millions de tonnes. Dix ans plus tard, au cours de l'année 2007, le tonnage de fret transporté par les compagnies ferroviaires EWS et SNCF est tombé à 1,21 millions (-23 % par rapport à 2006), soit moins de 2 % du marché potentiel entre l'Europe continentale et le Royaume-Uni. Plusieurs facteurs expliquent cette situation : la complexité de la mise en place des transports transfrontaliers par rail en Europe, les réorganisations successives des structures d'exploitation du fret transmanche au Royaume-Uni, le manque de compétitivité du rail par rapport à la route

(notamment à cause des coûts fixes des infrastructures frontalières), les difficultés financières du fret ferroviaire en France...

● Un coût global du transport ferroviaire compétitif

En 2007, le Groupe a donc réagi vigoureusement pour inverser la tendance. Eurotunnel s'est d'abord rapproché de l'ensemble des partenaires du fret ferroviaire transmanche (opérateurs fret, partenaires contractuels, gouvernements) pour sauver l'activité et réunir les conditions de son développement. Les efforts de tous ont permis de concrétiser cette volonté commune et d'en accorder les modalités : le 23 octobre, Eurotunnel a mis en place une nouvelle stratégie compétitive et cohérente. Elle repose sur trois piliers : un développement du trafic

en libre accès (*Open Access*) par tous les opérateurs de trains de marchandises, historiques ou nouveaux ; le traitement efficace des contraintes frontalières ; une tarification simplifiée et compétitive.

Ainsi, le prix moyen du péage a été fixé à 4 500 € par train¹, un montant attractif pour les chargeurs et neutre pour l'infrastructure. Parallèlement, le mécanisme de tarification a été clarifié : péage par train, modulé en fonction de la vitesse et des périodes creuses ou pleines, permettant aux opérateurs d'optimiser leur chargement.

De plus, la garantie a été donnée à tous les opérateurs d'un libre accès, efficace et équitable, aux installations fret, grâce au plafonnement à 600 € du coût des prestations essentielles transmanche (traitement des contraintes frontalières et utilisation de locomotives spécialisées transmanche *Class 92*).

Pour cela, Europorte 2, la filiale opérateur fret de Groupe Eurotunnel SA, a repris, le 26 novembre 2007, en concertation avec la SNCF, les opérations au sol (attelage, détalage, manœuvres, contrôles de sécurité, assistance au contrôle de sûreté, gestion administrative...) du trafic transmanche de la zone ferroviaire frontalière de Calais-Frethun, de même que la traction d'une partie des trains de marchandises dans le Tunnel (voir aussi page 32).

Cet ensemble de mesures concourt à rendre le coût global du transport ferroviaire de marchandises compétitif par rapport à la voie routière, ce qui devrait entraîner un report vers le train, moins polluant.

● Une opportunité pour Eurotunnel

La stratégie engagée donne à Eurotunnel l'opportunité de capter de nouveaux marchés. Le potentiel est considérable, notamment pour le transport combiné et les trains complets. Ces nouvelles conditions d'accès au Tunnel devraient conduire à un renversement de la tendance de repli du trafic transmanche, puis à un retour rapide au niveau fret de 1997 (3 millions de tonnes). A terme, l'ambition est d'atteindre un niveau de 6 millions de tonnes. Déjà EWS (*English Welsh & Scottish Railway Ltd*), partie de la branche fret de la *Deutsche Bahn*, a annoncé le doublement de son trafic via le Tunnel dès 2008-2009, par la mise en place d'un réseau européen de dessertes pour conteneurs. Confiés à la filiale de ce groupe, *Euro Cargo Rail*, des services réguliers sont prévus entre la Belgique, l'Allemagne, l'Italie, la France, l'Espagne, la Suisse et, en Grande Bretagne, les centres économiques des Midlands, du nord-ouest et d'Ecosse.

De son côté, Fret SNCF travaille également au développement de son réseau européen.

¹ Pour un train circulant à 120 km/h en période de fréquentation moyenne du Tunnel.



COMPRENDRE

Feroutage, transport combiné, route roulante...

Plusieurs termes servent à désigner les différents modes du transport de marchandises par rail. Quelques précisions :

FRET FERROVIAIRE

C'est le terme générique qui désigne le transport de marchandises par le train : soit dans des wagons de marchandises, soit dans des trains de transport combiné.

TRANSPORT COMBINÉ

Le transport combiné suppose le recours à au moins deux modes de transport (fer, voie maritime ou fluviale, route...) au sein d'une même chaîne logistique dans laquelle n'intervient aucun changement de contenant, « caisses mobiles » ou « conteneurs ».

FERROUTAGE

Le plus souvent, le terme feroutage s'emploie pour désigner le fait d'embarquer des camions (ou juste leur remorque) directement sur le train, avec ou sans conducteur.

Les Navettes Camions d'Eurotunnel emploient donc une technique de feroutage.

AUTOROUTE FERROVIAIRE

On parle volontiers d'autoroute ferroviaire pour désigner des activités de feroutage sur un trajet donné : par exemple, l'Auto-route ferroviaire alpine (AFA), expérimentale, lancée en 2003, et Perpignan-Luxembourg, opérationnelle depuis septembre 2007. Dans ces deux cas, les camions sont chargés grâce à un système d'embarquement pivotant. Eurotunnel, et son itinéraire Coquelles-Folkestone, est un maillon d'autoroute ferroviaire.

ROUTE ROULANTE

La « route roulante » est une variante de l'autoroute ferroviaire. Développé en Autriche et en Suisse, le système s'appuie sur des wagons à « petites roues » de 36 cm de diamètre. Il existe six « routes roulantes » en Europe, qui desservent les deux pays cités ainsi que l'Allemagne, l'Italie et la Slovaquie.

Europorte 2



Traction dans le Tunnel et opérations « au sol » à Frethun, **premières missions** d'Europorte 2

La filiale ferroviaire d'Eurotunnel a débuté son activité opérationnelle à la fin du mois de novembre 2007. Elle prend aujourd'hui en charge **la traction des trains de marchandises** entre Dollands Moor et Frethun, et, sur ce site, **les opérations « au sol »**. A court terme, Europorte 2 a vocation à se développer en se positionnant comme nouvel opérateur de proximité.



La filiale ferroviaire d'Eurotunnel, Europorte 2 détient une licence accordée par le ministère des Transports français, valable dans les pays de l'Union européenne.

Grâce à Europorte 2, Eurotunnel dispose donc de l'opportunité de se développer, à côté de son cœur de métier de concessionnaire de l'infrastructure du Tunnel et du service des Navettes, en valorisant quatorze années d'expérience de l'exploitation et de la maintenance ferroviaire. Pour le Groupe, Europorte 2 est aussi un instrument-clé de la relance du trafic des trains de marchandises entre la Grande-Bretagne et le continent (voir page 30).

● 26 novembre 2007, date historique pour le G roupe

Tout au long de l'année 2007, les dernières et importantes étapes, préalables à l'entrée d'Europorte 2 dans une phase opérationnelle, ont été franchies avec succès : constitution et soumission des rigoureux dossiers techniques pour les Agences de Sécurité Ferroviaires française et britannique de même que les services de sécurité d'Eurotunnel ; sélection des conducteurs ; formation à la conduite des locomotives *Class 92* mais aussi « du personnel au sol » ; marches d'essai...

Europorte 2 a donc été en mesure de démarrer ses activités opérationnelles le 26 novembre 2007, date historique pour le Groupe. Elles consistent, à ce stade,

à une prise en charge de deux types de missions. D'abord, Europorte 2 accomplit, au bénéfice des autres entreprises ferroviaires, les opérations « au sol » du site ferroviaire frontalier de Frethun (Pas-de-Calais) : c'est-à-dire l'attelage et le dételage des locomotives, les contrôles de sécurité des trains de marchandises, l'assistance aux autorités pour les contrôles de sûreté, la gestion administrative des documents (lettres de voiture, bulletins de freinage...).

Ensuite, Europorte 2 opère la traction des trains de marchandises de la SNCF en application d'un accord de sous-traitance mais aussi au cas par cas pour EWS et ECR, entre Dollands Moor (Kent) et Frethun, via le tunnel sous la Manche. Pour remplir cette mission, 11 locomotives spécialisées (type Class 92), équipées pour traverser le Tunnel et autorisées à circuler sur l'intégralité du réseau britannique, ont été acquises ou sont en voie d'acquisition, et sont en cours de rénovation.

Ces locomotives de type Class 92 présentent de grandes similitudes techniques avec les locomotives Brush utilisées par Eurotunnel pour la traction des Navettes Camions et Passagers. Elles ont une vitesse maximale de 140 km/h et sont dotées de six essieux répartis en deux bogies. Elles sont aussi bicabine et bicourant, c'est-à-dire susceptibles d'être alimentées en 750 volts en courant continu (captation par 3^e rail) pour la circulation sur le réseau britannique et 25 KV en alternatif 50 Hertz (captation par pantographe) pour la circulation dans le Tunnel et sur le réseau français jusqu'à Frethun. Elles possèdent 2 systèmes de signalisation : TVM 430 (Transmission Voie Machine qui équipe les TGV dont les Eurostar et tous les trains Eurotunnel) et le système AWS (système de contrôle de franchissement des signaux britanniques). Ces locomotives sont donc les seules à pouvoir tracter un train de fret entre Frethun et Dollands Moor, les deux stations de raccordement aux voies nationales françaises et britanniques. Elles peuvent aussi circuler sur le réseau de la Grande-Bretagne alimenté par 3^e rail.

● Un nouvel opérateur de proximité

Les projets de développement des activités d'Europorte 2 positionnent résolument ce nouvel opérateur sur le segment de la proximité, en complémentarité des services des opérateurs classiques. A court terme, il devrait prendre en charge des dessertes de courte ou moyenne distance ; des collaborations avec des opérateurs longue distance sur des trafics de faible ou moyenne densité ; enfin, la desserte de faisceaux privés.

Comme c'est déjà le cas pour les opérations « au sol » à Frethun et la traction à travers le Tunnel, Europorte 2

propose, à ses clients futurs, une offre simple et performante.

● Eurotunnel partenaire ferroviaire du Port Autonome de Dunkerque

Eurotunnel et le Port Autonome de Dunkerque (PAD) ont conclu en juin 2007 un accord de partenariat stratégique visant au développement coordonné de leurs activités de transport ferroviaire de marchandises.

Eurotunnel et le PAD ont pour point commun de gérer des infrastructures majeures du littoral du Nord de la France, par lesquelles ont globalement transité, à bord de camions, de trains ou de bateaux, plus de 70 millions de tonnes de fret en 2007. Port sec et port en eau profonde, ils disposent d'installations, de savoir-faire et d'intérêts complémentaires.



11

locomotives Class 92 pour tracter les trains via le Tunnel

ACCELERER

Le train à grande vitesse, substitut d'avenir au fret aérien

Le transport de fret par voie aérienne est en pleine croissance. Il est prévu que les volumes transportés augmentent en moyenne de +4,8 % de 2007 à 2011. Or, cette activité fait face à de nombreuses contraintes, qui limitent son expansion : saturation des aéroports, créneaux horaires rares, prix de revient fortement lié au coût du kérosène, impact environnemental...

En Europe, le réseau de lignes à grande vitesse, qui a gagné encore 1 100 km entre 2006 et 2008, offre une vraie alternative pour le transport rapide de marchandises. Plusieurs acteurs majeurs de cette activité, privés et publics, transporteurs aériens ou aéroports, se sont regroupés dans cette perspective et ont fondé l'association CAREX (Cargo Rail Express). Il s'agit de créer, à l'horizon 2012-2013, un réseau de trains circulant à 300 km/h et transportant des conteneurs aux normes aériennes.

Eurotunnel a rejoint l'association en 2007 et a fondé London CAREX. Il s'agit de développer le premier « railport », dans la banlieue immédiate de la capitale britannique, relié à l'ensemble du réseau à grande vitesse européen par la ligne *High Speed 1* et le tunnel sous la Manche.

Maintenance



Des **outils**, des **programmes** et des **budgets** pour la maintenance du Tunnel et des Navettes

Facteur de fiabilité, gage de disponibilité et de sécurité, la maintenance du matériel roulant, des équipements du Tunnel et des terminaux de Coquelles et Folkestone est, plus que jamais, **une priorité pour Eurotunnel**. Face à cet enjeu technique mais aussi commercial, l'entreprise modernise ses outils et intensifie ses programmes de réparations et d'investissements : les budgets alloués seront doublés d'ici à 2009.

Le réseau ferré d'Eurotunnel est soumis à des conditions d'exploitation uniques au monde : fréquence d'utilisation, charges des voies, confinement du milieu. Chaque jour, en moyenne, plus de 300 convois ferroviaires (Navettes Passagers, Navettes Camions, trains de marchandises ou Eurostar) traversent le tunnel sous la Manche. Aux heures de pointe, cette fréquentation intense équivaut au passage d'un train toutes les 3 minutes ! Les Navettes mesurent 800 mètres de long et roulent à 140 km/h. Et certains trains pèsent 2 500 tonnes ! On estime que les voies du tunnel sous la Manche supportent une charge de 110 à 120 millions de tonnes par année d'exploitation¹. De telles conditions d'exploitation constituent un véritable défi pour le matériel roulant et l'infrastructure.

Pour anticiper le vieillissement d'une partie de ses équipements mis en service en 1994, Eurotunnel a lancé en 2007 d'importants programmes de réparations appelés *Large Scale Maintenance* (LSM). Ils diffèrent des opérations envisagées dans les cycles habituels de maintenance telles que les maintenances légères (tous les 21 jours) ou lourdes (en moyenne tous les deux ans).

● Des programmes exceptionnels

Ces programmes d'envergure visent la remise au potentiel et l'allongement de la durée de vie du matériel. Concrètement, il s'agit, par exemple, de remplacer des tuyaux hydrauliques, pneumatiques, de sécuriser des câblages, de fiabiliser des convertisseurs électriques sur les Navettes ou de changer certains aiguillages (voir encadré). La réussite de la restructuration financière et les

succès commerciaux ont permis à Eurotunnel d'investir plus librement, mais de manière raisonnée, dans des programmes de maintenance. Les dépenses de maintenance non récurrentes et les grosses réparations (LSM) doivent doubler, passant de 20 millions d'euros en 2007 à plus de 30 millions d'euros en 2008 et plus de 40 millions d'euros en 2009, avant de revenir à un niveau normal.

Ces sommes doivent permettre de limiter avec efficacité les effets du vieillissement des Navettes et d'investir dans du nouveau matériel.

● De nouvelles organisations performantes

Mis en place en janvier 2007, le plan *Harmony* réorganise les cycles de travaux dans le Tunnel dans le but d'augmenter l'offre de transport les vendredis soir vers le continent et les lundis matin vers la Grande-Bretagne, pour mieux correspondre à la demande des transporteurs routiers européens.

La qualité et la flexibilité des équipes de maintenance ont permis à Eurotunnel de continuer à assurer un niveau exemplaire de fiabilité et de sécurité. La disponibilité du Tunnel a été maintenue à 99,25 % (soit un niveau de perturbations de 0,75 % – moins de 6 heures par mois).

L'industrialisation de la maintenance de l'infrastructure, lancée en 2007, devrait permettre de maintenir un tel niveau de performance. Déjà appliqué à la maintenance du matériel roulant en 2006, ce procédé de gestion novateur améliore l'organisation du travail et la productivité, en favorisant l'échange des informations. Il a fait ses preuves et permis de substantielles économies.

Même si les dysfonctionnements techniques ont été moins nombreux en 2007 qu'en 2006, leurs conséquences touchent une exploitation de plus en plus intense et donc, potentiellement, des clients de plus en plus nombreux. Conscient des enjeux, Eurotunnel a lancé, en octobre 2007, la démarche *Concerto*. Elle cherche à limiter l'impact commercial de chaque incident, grâce à un travail étroit entre les équipes d'exploitation et de maintenance.

Eurotunnel travaille aussi à la refonte de son système d'information pour l'ensemble de l'activité maintenance. Le nouveau système, plus proche des modèles utilisés dans l'industrie aéronautique que de ceux du ferroviaire, apportera des informations capitales permettant de suivre l'évolution dans le temps des coûts de maintenance par équipement.

Par ailleurs, les chantiers d'envergure ont continué en 2007 : 33 km de rails dans le tunnel et 3,6 km sur les Terminaux ont été changés. A l'automne 2008, la campagne de remplacement des rails touchera à sa fin : les 130 km du réseau d'Eurotunnel auront été entièrement renouvelés pour la deuxième fois. De plus, 29,6 km de rails ont été meulés afin d'optimiser le contact « rail-roue » en supprimant les défauts d'usure.



« Nous sommes fiers d'avoir pris part à un projet de cette envergure. »

Yann Duflos,
Chef d'entreprise,
responsable des activités
de la société Opteor (groupe
Vinci) sur le site d'Eurotunnel

« Les équipes d'Opteor ont participé à l'installation du nouveau système d'alimentation électrique de la caténaire. Ce chantier est le résultat d'une véritable coopération entre Eurotunnel et Opteor. A ce degré de partenariat, c'était une première pour nous : deux

mois d'étude, six mois de travaux et 60 personnes qui ont travaillé sans relâche jour et nuit pour poser les 140 kilomètres de câbles coaxiaux de 60 millimètres de diamètre dans le tunnel de service. Eurotunnel est un client exigeant, intransigeant sur la qualité des prestations. Nous sommes fiers d'avoir pris part à un projet de cette envergure, et qui plus est dans un lieu unique au monde : le tunnel sous la Manche. C'est une belle référence pour Opteor. »

REEMPLACER

24 heures pour changer un aiguillage

C'est un chantier titanesque qui a commencé dans la nuit du 25 au 26 décembre 2007 : le remplacement du premier des 126 appareils de voie de la concession réalisé en Tunnel en partenariat avec l'entreprise allemande Vossloh. Communément appelé aiguillage, l'appareil de voie est un élément de voie ferrée (64 mètres de long, 5 mètres de large, 60 tonnes) qui permet d'assurer les changements de direction du train. Le défi était de taille : remplacer cet élément en moins de 24 heures afin de garantir un retour rapide à l'exploitation commerciale des deux tunnels. Un an de préparation a été nécessaire pour régler les détails de cette opération d'envergure de par les moyens techniques et humains mobilisés : plus de 60 hommes ont travaillé ensemble sur ce chantier ! Deux à trois opérations de ce type par an sont aujourd'hui programmées.

¹ Par comparaison, le RER parisien peut certes cadencer ses rames toutes les 2 minutes, mais il s'agit de convois de 225 mètres, ne pesant que 200 tonnes environ et roulant au maximum à 100 km/h.

Un engagement résolu en faveur d'un **Développement durable**



Système moderne de ferroutage, mû par la traction électrique, **Eurotunnel est l'opérateur de transport transmanche le plus respectueux de l'environnement.** Fort de cet avantage, le Groupe s'engage plus encore dans une démarche volontaire pour un Développement durable : modification de ses matériels et installations, mobilisation de son personnel, sensibilisation de ses clients, sélection de ses fournisseurs...



Environnement



Sept actions immédiates pour préserver l'avenir

Le tunnel sous la Manche et son système de transport disposent d'atouts intrinsèques qui limitent très sensiblement les rejets de gaz à effet de serre. Eurotunnel poursuit son engagement en faveur du Développement durable, avec l'ambition de **devenir une véritable valeur verte.**

Le 20 septembre 2007, Eurotunnel a signé avec l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) et le Conseil Régional du Nord – Pas-de-Calais une charte de partenariat officiel « Planète gagnante » qui reconnaît et accentue les efforts du Groupe en faveur du Développement durable avec l'intensification ou le lancement de sept actions principales.

1. Réaliser un « bilan carbone » et mener à bien un plan de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre.

Eurotunnel est le seul opérateur transmanche à avoir rendu public une analyse des émissions de gaz à effet de serre liées à ses activités en France et en Grande-Bretagne (les résultats de ce bilan carbone sont présentés aux pages 40-41 de ce rapport). Fidèle à son engagement, le Groupe s'est d'ores et déjà fixé comme objectif de réduire de manière significative ses émissions dans le courant de l'année 2008.

2. Poursuivre sa stratégie globale d'économie de l'énergie électrique et de la consommation d'eau.

Les diagnostics, menés en 2006 pour identifier de nouvelles possibilités de réduction des consommations d'énergie, ont permis de contenir la consommation totale d'électricité en 2007 (alors que l'activité s'est accrue).

Par ailleurs, la consommation d'eau est en baisse de 9 % en France, notamment grâce à une campagne d'inspection minutieuse des réseaux de canalisations, et de 4,3 % en Angleterre.

3. Contribuer au développement des énergies renouvelables en implantant des éoliennes sur son site de Coquelles.

Eurotunnel souhaite réaliser un parc d'éoliennes sur son terminal de Coquelles en partenariat avec la société InnoVent. Le projet prévoit l'installation de trois éoliennes d'une puissance de 2,3 mégawatts chacune. Leur production d'électricité permettrait de subvenir aux besoins en électricité, hors chauffage, de plus de 10 000 personnes.

L'enquête publique pour la modification du Plan Local d'Urbanisme (PLU) de la commune de Coquelles a été lancée au mois de juillet 2007. Le projet est pour l'instant retardé par l'absence de réponse favorable des services instructeurs de l'Administration.

4. Informer et sensibiliser nos millions de clients, au travers d'expositions et d'animations sur le réchauffement climatique et la prévention de la production des déchets.

Eurotunnel a multiplié en 2007 les occasions d'information du public en lien avec plusieurs campagnes nationales : Semaine du Développement durable au mois d'avril, Semaine de la Mobilité en septembre, Semaine de la Réduction des déchets en novembre.

Jugées particulièrement pertinentes, les actions d'Eurotunnel, menées en avril, ont été retenues par le ministère de l'Ecologie et du Développement durable pour figurer parmi les 100 plus remarquables au niveau français.

Chaque année, c'est plus de 9 millions de personnes (voyageurs et chauffeurs routiers), venues de toute l'Europe pour traverser la Manche dans les Navettes Eurotunnel, qui sont susceptibles d'être touchées par les actions de sensibilisation au développement durable menées par le Groupe.

5. Développer la collecte sélective des déchets afin d'obtenir un tri optimum et privilégier la valorisation matière ou énergétique de ses déchets.

Eurotunnel enregistre les progrès constants de l'efficacité du tri sélectif sur ses sites, grâce à un contrôle plus sévère à la source. Les taux de recyclage et de valorisation des déchets sont en amélioration : en Angleterre, près de 45 % des déchets divers sont recyclés ou valorisés via des filières de traitement spécialisées ; en France, 50 %. Eurotunnel étudie actuellement le déploiement d'un nouveau système informatisé de gestion des flux de ses déchets afin d'améliorer encore le suivi de tous les produits utilisés sur ses sites et d'anticiper un éventuel renforcement de la réglementation en la matière.

6. Promouvoir auprès de ses 2 300 salariés des gestes favorisant un comportement éco-citoyen. Associer les fournisseurs et les entreprises sous-traitantes à cette démarche environnementale.

Eurotunnel a, aussi souvent que possible, réalisé des campagnes de sensibilisation auprès de ses salariés en mettant notamment à leur disposition des calculateurs éco-mobiles leur permettant d'évaluer l'impact de leurs déplacements quotidiens sur l'environnement. Le Groupe

s'attache à ce que l'ensemble du personnel s'associe à la démarche environnementale de l'entreprise.

Eurotunnel a, dès 2002, inséré des exigences environnementales dans ses appels d'offres et dans les contrats passés avec ses fournisseurs et sous-traitants. Depuis le quatrième trimestre 2007, le Groupe a développé un questionnaire « développement durable » intégré au processus de consultation d'achats. Les réponses sont prises en considération avant le choix d'une entreprise partenaire.

7. Assurer, via un plan pluriannuel en partenariat avec le Conservatoire des sites naturels et le Groupe Ornithologique et Naturaliste du Nord – Pas-de-Calais, un suivi écologique des espèces végétales et animales présentes sur ses sites.

Eurotunnel s'est, dès le début de son histoire, engagé activement dans la préservation de la faune et de la flore sur ses sites. L'entreprise a signé, au mois d'avril 2007, une convention cadre avec le Conservatoire des sites naturels et le Groupe Ornithologique et Naturaliste qui assure déjà, depuis plus de dix ans, le suivi écologique des sites d'Eurotunnel en France. Ensemble, les partenaires vont élaborer un véritable plan de gestion des espèces et espaces naturels du site de Coquelles. Son coût (25 000 € sur deux ans) met une fois de plus en évidence la volonté du Groupe de s'investir durablement pour la préservation de la biodiversité.

En Angleterre, le site de Samphire Hoe (réserve naturelle créée entièrement sur les roches extraites lors de la construction du tunnel) a fêté, au mois de juillet, son dixième anniversaire et a, une nouvelle fois, reçu le « pavillon vert » qui récompense la haute qualité écologique des lieux.



INNOVER

Des locomotives diesel dotées d'un filtre à particules

Eurotunnel a décidé d'équiper les locomotives diesel, utilisées pour les travaux de maintenance en Tunnel, d'un filtre à particules. Le premier prototype, développé en partenariat avec la société suisse Hug, est entré en service au mois d'août 2007. Véritable innovation technologique, ce nouveau système, fiable et performant, réduit de 90 % la quantité de particules nocives rejetées dans l'air et améliore, par la même, les conditions de travail des techniciens de maintenance. Quatre des cinq locomotives diesel de la flotte d'Eurotunnel sont d'ores et déjà équipées de ce nouveau filtre à particules.

Environnement

Un bilan carbone réalisé et un plan de réduction des gaz à effet de serre

Consolidé en 2007 et aujourd'hui public, le calcul des émissions de gaz à effet de serre par des **experts indépendants** confirme qu'Eurotunnel est, de loin, l'opérateur transmanche le plus respectueux de l'environnement.

La **modification récente de l'alimentation électrique** de la caténaire améliore encore cette performance.



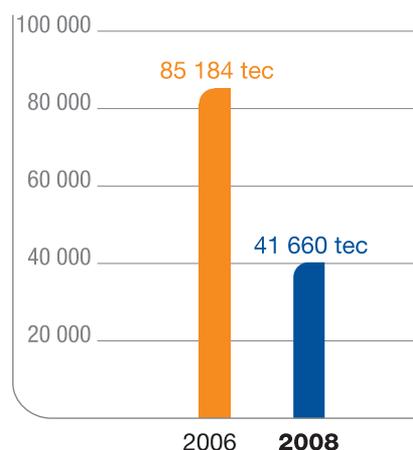
Eurotunnel a finalisé en 2007 l'analyse des émissions de gaz à effet de serre liées à ses activités en France et en Grande-Bretagne en utilisant la méthode « bilan carbone » agréée par l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME). Eurotunnel est, à ce jour, le seul opérateur transmanche à avoir publié un tel bilan.

● Des résultats solides

Le cabinet d'experts Symbiosis basé à Bailleul (Nord) a effectué le bilan des activités du site français d'Eurotunnel entre septembre 2006 et février 2007. Le cabinet belge Factor-X a réalisé celui des activités britanniques et consolidé l'ensemble des résultats afin d'établir le bilan carbone global des activités de l'entreprise en France et en Grande-Bretagne. L'analyse est large et complète. Elle inclut, d'une part, l'électricité nécessaire à la traction des Navettes Eurotunnel, des Eurostar et des trains de marchandises lors de leur passage en Tunnel et, d'autre part, l'infrastructure du Tunnel, l'activité des ateliers, les locomotives de travaux diesel, les véhicules terrestres utilisés pour les déplacements du personnel, la restauration...

L'empreinte carbone d'Eurotunnel a ainsi été évaluée à 85 184 tonnes d'équivalent carbone (tec)¹ en 2006, année durant laquelle 18,5 millions de tonnes de marchandises ont transités par le Tunnel. A titre de comparaison, chaque année, plus de 30 millions de tonnes de marchandises entrent ou sortent de Paris. Leur transport génère plus de 1 750 000 tec, tous modes de transport confondus².

Evolution des émissions de gaz à effet de serre



DEFINIR

Qu'est-ce qu'un bilan carbone ?

C'est l'évaluation de la quantité de gaz à effet de serre (dioxyde de carbone, méthane...) émis par une activité humaine donnée. Les énergies fossiles (pétrole, charbon, gaz...) sont les principales sources d'émissions de gaz à effet de serre qui contribuent au réchauffement climatique.

¹ Les résultats du bilan carbone sont mesurés en tec pour « tonne d'équivalent carbone ». Par exemple, 1 kg de CO₂ contient 273 g de carbone. L'émission d'un kilogramme de CO₂ vaut donc 273 grammes d'équivalent carbone.

² Source : Mairie de Paris.

Le site de Samphire Hoe
a reçu, pour la troisième
année consécutive,
le « pavillon vert ».



● Agir en priorité sur le poste « énergie »

A Eurotunnel, le poste « énergie électrique et fossile », dont la plus grande partie est utilisée pour tracter les trains, représente à lui seul 72 % des émissions totales de gaz à effet de serre.

Le second poste (17 %) est celui des émissions liées aux infrastructures et équipements (tunnels, bâtiments, Navettes, véhicules, machines...).

Il est à noter qu'en raison du mode de production différent de l'électricité en place dans les deux pays, les émissions de gaz à effet de serre du site français sont quatre fois moins importantes que les émissions du site anglais.

Le Groupe a choisi d'agir en priorité sur le poste énergie, qui s'avère être le plus polluant, en lançant dès la fin 2007 un nouveau système d'alimentation de la caténaire, uniquement par l'électricité française (voir aussi page 18). Ce chantier ambitieux, accompagné par d'autres initiatives, doit permettre de diminuer de 51 % les émissions globales de gaz à effet de serre d'Eurotunnel.

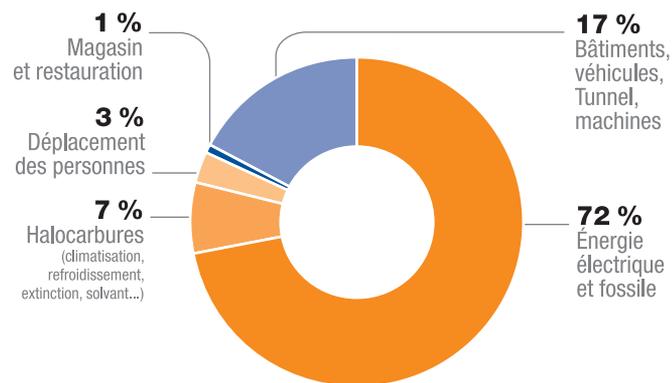
● Un plan de réduction efficace

Si Eurotunnel a dressé le bilan carbone de ses activités, c'est avant tout pour mener à bien un plan de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre. En plus de la modification de l'alimentation de la caténaire, d'autres actions sont en cours afin de réduire encore les émissions de gaz à effets de serre liées aux activités de l'entreprise.

Le bilan carbone d'Eurotunnel pour l'activité prévue en 2008 est désormais évalué à seulement 41 660 tec.

Les résultats le prouvent : Eurotunnel est l'opérateur transmanche le plus respectueux de l'environnement.

Bilan carbone : répartition des émissions par poste



« A ce jour, aucun autre opérateur transmanche n'a publié le bilan carbone de ses activités. »

Frédéric Chomé,
Physicien, directeur du
bureau d'études Factor-X
qui a réalisé le bilan carbone
d'Eurotunnel

« Nous avons été formés par l'ADEME à utiliser la méthode "bilan carbone" en novembre 2006. Depuis nous avons réalisé une douzaine de bilans carbone pour des entreprises ou des collectivités territoriales en France, en Belgique et en Grande-Bretagne. Nous avons d'ailleurs été sélectionnés, devant 90 autres bureaux

d'études, pour évaluer l'empreinte carbone des Jeux Olympiques de Londres en 2012.

Nous avons travaillé pendant plusieurs mois pour effectuer le bilan carbone d'Eurotunnel puis établir des comparaisons avec les autres moyens de transport transmanche maritime et aérien. Ces comparaisons sont basées sur des estimations, reposant sur toutes les données publiques disponibles, puisqu'à ce jour, aucun autre opérateur transmanche n'a publié le bilan carbone de ses activités. »

COMPARER

Evolution du poste « énergie de traction »

La production de l'électricité nécessaire à la traction des Navettes Eurotunnel, des Eurostar et des trains de marchandises lors de leur passage en Tunnel représente le poste le plus important d'émission de gaz à effet de serre. C'est sur ce point qu'Eurotunnel a donc particulièrement travaillé.

A lui seul, le poste traction des trains représentait 43 700 tec, soit 0,9 kg d'équivalent carbone (kgec) par tonne transportée en 2006. Par comparaison, un avion moyen courrier émet, là aussi pour chaque tonne transportée, 36 kgec et un ferry, 2,6 kgec.

En 2008, grâce à la modification de l'alimentation de la caténaire cette valeur chez Eurotunnel a été ramenée à 0,1 kgec.



Plusieurs **projets immobiliers relancés** pour intensifier les échanges entre Kent et Côte d'Opale

Propriétaire foncier, Eurotunnel travaille au **renforcement de l'attractivité** de la zone commerciale située aux portes de son Terminal français et à l'émergence, à moins de trois kilomètres, d'un pôle touristique de visibilité internationale. Ces dossiers sont conduits en collaboration avec l'Etat et les collectivités, dans un **souci de Développement durable et de création d'emplois.**



ropriétaire et gestionnaire de parcelles de terrains situés à proximité de ses terminaux de Coquelles et Folkestone, Eurotunnel s'est vu confier par les pouvoirs publics, particulièrement l'Etat et les collectivités en

France, une mission d'aménageur local. Ce rôle résulte de la volonté de considérer le tunnel sous la Manche et ses Navettes, non seulement comme un système de transport performant, mais encore comme un moteur du développement économique des régions du Kent et de Calais.

Cette dimension de l'activité du Groupe s'est notamment concrétisée par les réalisations de la ZAC du Terminal transmanche¹, où ont été érigés deux centres commerciaux, *Cité-Europe* et *Marques Avenue*, un pôle hôtelier (trois établissements du groupe Accor), un complexe cinématographique, une zone tertiaire, une clinique...

A ce jour, 58 % du stock foncier de la ZAC a été affecté et cette opération immobilière a généré, selon les études menées par des experts des mondes économique et universitaire, au moins 220 millions d'euros d'investissements et 5 000 emplois indirects ou induits.

● Parachever la ZAC

D'un point de vue qualitatif, il est unanimement reconnu que la ZAC a aussi permis que ce développement économique rapide s'accompagne de rigoureuses préoccupations environnementales, d'une mise en place harmonieuse des différents aménagements et d'une bonne intégration dans le tissu local.

Le parachèvement de cette zone constitue aujourd'hui une des priorités du développement immobilier du Groupe Eurotunnel SA : elle doit comprendre la rénovation de *Cité-Europe*, la création d'un nouveau pôle de restauration, l'équipement de liaisons piétonnières, l'extension des hôtels Accor...

Par ailleurs, sur 47 hectares de terrains stratégiquement situés en bordure de l'autoroute A16 (Dunkerque – Calais – Boulogne-sur-Mer), le Groupe prévoit le développement de nouveaux projets, résolument inscrits dans une perspective de Développement durable : première étape, une Cité de l'habitat, dont la réalisation est envisagée sur 15 hectares, pourrait constituer une vitrine, unique dans la région, des nouvelles techniques de construction. Ce projet s'inscrit dans le cadre de la Convention de revitalisation signée entre l'Etat français et Eurotunnel, en juin 2006.

● La perspective des Jeux Olympiques à Londres en 2012

Eurotunnel dispose encore d'un terrain de 35 hectares sur le territoire de la commune de Sangatte-Blériot-Plage. Historiquement, c'est sur cette emprise qu'était installée l'usine où furent fabriqués les voussoirs du Tunnel, puis le

centre de la Croix-Rouge affecté à l'accueil de migrants dépourvus de titre de séjour.

Au sortir de ce difficile épisode, Eurotunnel a choisi de réhabiliter ce site dans le cadre d'une démarche de Développement durable : l'usine a d'abord été démolie, puis la vaste dalle de béton qui la supportait réduite en granulats à usage routier.

Cette réserve foncière est désormais destinée à trouver place dans l'aménagement d'un grand projet de développement touristique, aux portes du Grand Site national des Deux Caps. Il apparaît comme symétrique au pôle commercial de *Cité-Europe*.

Deux réalisations engageant directement Eurotunnel, à la fois comme propriétaire et comme auteur de plusieurs études de préfiguration, sont au programme :

- le golf de Sangatte-Blériot, son hôtel associé (50 chambres en catégorie 3 étoiles) et, le cas échéant, d'autres équipements d'hébergement touristique de type « village vacances » ;
- le Centre historique des défis et pionniers de la traversée de la Manche, espace muséographique qui doit mettre en lumière le détroit du Pas-de-Calais, candidat au classement au Patrimoine mondial de l'Unesco, comme un carrefour de la construction européenne et un lieu d'échanges intenses, grâce à un réseau de modes de transport unique.

Ces projets de développement immobilier à Sangatte, notamment en matière d'hébergement touristique, pourraient s'inscrire dans la perspective des Jeux Olympiques organisés à Londres en 2012. Les collectivités locales de la région Nord – Pas-de-Calais se mobilisent en effet pour faire de la Côte d'Opale la base arrière de la préparation des équipes participantes. Mieux, elles envisagent la création d'un village olympique en 2012 et, en prolongement, la mise en place d'un service public de transport de personnes entre le comté du Kent et la Côte d'Opale, via le Tunnel. Cette liaison, dont la faisabilité et la rentabilité restent à l'étude, est une condition à l'émergence d'une nouvelle population de « navetteurs », traversant chaque jour la Manche, comme des milliers de travailleurs frontaliers partout en Europe.

¹ Zone d'aménagement concertée, créée par arrêté préfectoral du 21 février 1990.



Ressources Humaines



Développer les **savoir-faire**, favoriser l'émergence de la **polyvalence**

Eurotunnel mène une politique de gestion mesurée de ses ressources humaines, **ajustant les effectifs au plus près des évolutions de l'activité**. Les objectifs opérationnels ont été atteints en 2007 grâce, notamment, à l'engagement et au professionnalisme des équipes. Le Groupe entend désormais continuer à renforcer l'adéquation des compétences à ses besoins actuels et futurs.

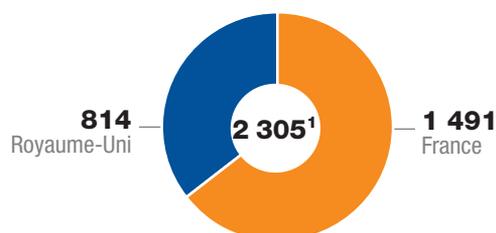
a fin d'adapter au plus près les ressources de l'entreprise à la croissance de l'activité opérationnelle, Eurotunnel a redynamisé sa politique de recrutement. A la fin de l'année 2007, le Groupe comptait 2 305 salariés¹, soit 42 de plus que l'année précédente. Eurotunnel continue de mener une politique de gestion mesurée de ses ressources humaines. L'entreprise privilégie le développement des savoir-faire et l'émergence de la polyvalence de son personnel en vue de répondre au mieux aux besoins des clients et d'être réactif face aux événements imprévus, gage d'une qualité de service exceptionnelle.

● Investir dans la qualité de la vie professionnelle

Parce que la qualité du service proposé à ses clients dépend avant tout de l'engagement de ses salariés, Eurotunnel a décidé de mener des actions de progrès auxquelles le personnel et l'encadrement ont été associés.

Le Comité de direction a confié à l'automne 2007 une mission d'étude au cabinet *manageyourself*, spécialisé dans les interventions à caractère social. Celui-ci, par l'écoute attentive de chacune des composantes de l'entreprise, a procédé à l'analyse du climat social sur le site français. Baptisée *Agora*, cette démarche a permis d'identifier les axes d'amélioration dans plusieurs thèmes : les rapports humains dans l'entreprise, le management des équipes, la qualité de vie au travail.

Répartition des salariés par pays



¹ Soit 2 250 équivalents temps plein (le pays retenu est celui du lieu de travail quelle que soit la nationalité du salarié).

Chaque salarié sous contrat français s'est vu remettre un questionnaire au travers duquel il a pu s'exprimer de manière confidentielle aussi bien sur le quotidien dans son service que sur sa vision de l'entreprise. Des réunions de groupe et des entretiens individuels ont complété l'analyse. Les résultats, restitués au mois de décembre, ont permis de présenter des propositions en vue d'améliorer la qualité de la vie professionnelle des salariés du Groupe.

Les premières actions ont d'ores et déjà été mises en œuvre auprès de l'encadrement de première ligne et plusieurs projets à destination de l'ensemble du personnel viennent d'être lancés.

Des initiatives similaires seront menées sur le site britannique dans le courant de l'année 2008.

● Développer les compétences de chacun

En matière de formation, l'effort d'Eurotunnel dépasse largement les obligations légales : 66 995 heures ont été dispensées en France et en Angleterre au cours de l'année 2007, soit une augmentation de 15 % par rapport à 2006. Plus de la moitié des salariés (1 189 sur 2 305) ont bénéficié d'une formation, en particulier dans les domaines de la sécurité, des expertises métiers, du renforcement des compétences informatiques et linguistiques.

Ces formations de qualité représentent un investissement financier non négligeable pour Eurotunnel, preuve du souci constant de l'entreprise à faire progresser chaque collaborateur.

● Récompenser les performances de tous

Eurotunnel a conclu, en janvier 2007, un accord d'intéressement des salariés français aux résultats de l'entreprise pour une durée de trois ans. Les objectifs opérationnels ayant été atteints au cours de cette année, ce dispositif a débouché sur le versement de primes semestrielles (rythme correspondant à l'activité été – hiver de l'entreprise).

Un système équivalent de primes a également été mis en place en Grande-Bretagne où le dispositif légal d'intéressement n'existe pas.



« Eurotunnel, c'est une structure solide dans laquelle vous pouvez vous épanouir. »

Harvey Alexander, responsable Marketing, a rejoint Eurotunnel en 2007

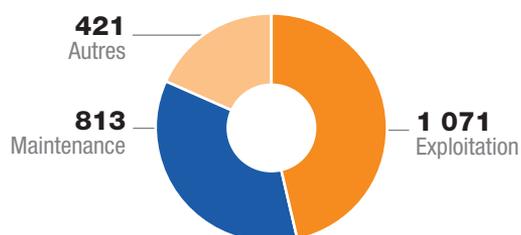
« Avant de rejoindre Eurotunnel, je travaillais dans une petite société où j'ai accumulé une certaine expérience en vente et marketing. Mais, à 35 ans, je souhaitais vraiment évoluer professionnellement et donner un nouvel élan à ma carrière, en découvrant le fonctionnement d'une plus grande entreprise. La notoriété d'Eurotunnel et l'excellente qualité de ses offres commerciales m'ont tout de

suite attiré. Et je ne regrette pas mon choix ! Pour un jeune professionnel, Eurotunnel, c'est une structure solide dans laquelle vous pouvez vous épanouir. On vous encourage à exprimer vos propres idées et à développer votre talent personnel. J'apprécie cette liberté et j'ai vraiment le sentiment de progresser et d'accroître mes compétences à chaque nouveau défi. Ici, je n'ai rencontré personne qui ne soit pas impliqué à 100 % dans son travail et pour moi c'est très stimulant. »

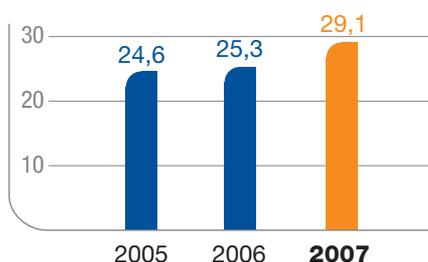
Au Royaume-Uni, les discussions avec les représentants du personnel en vue de l'établissement d'un système de gestion de carrière, intitulé *Rate for the job*, ont abouti avec succès à la fin du premier semestre 2007. Ce système répond plus précisément à l'approche culturelle britannique de la gestion des compétences. Il permet aux salariés de mieux se situer et d'appréhender plus clairement les opportunités d'évolution.

Dans la continuité des démarches initiées cette année, Eurotunnel concentrera les efforts des douze prochains mois sur le développement de la polyvalence et la culture de la performance.

Répartition des salariés par activité



Nombre d'heures de formation par salarié



Achats

Des dépenses toujours maîtrisées

La forte croissance de l'activité en 2007 et le lancement d'une série de projets n'entament pas la volonté d'Eurotunnel de maîtriser ses coûts, bien au contraire. Pour ce faire, le Groupe s'est attaché à développer de véritables partenariats avec ses fournisseurs et entreprises sous-traitantes. Nouveauté : la **dimension environnementale** de leur offre sera désormais aussi prise en considération.



Autant que la hausse des revenus, la maîtrise des coûts demeure une priorité pour Eurotunnel, dont le modèle économique privilégie l'accroissement de la marge opérationnelle et son maintien au meilleur niveau.

Tout au long de l'année 2007, la Direction des Achats d'Eurotunnel a poursuivi sa politique d'encadrement de la dépense en s'appuyant sur les principes fondamentaux de son action : le questionnement systématique des besoins, la gestion mesurée du nombre de ses fournisseurs et la globalisation des marchés sous-traités.

Cet effort a contribué à une nouvelle baisse de 3 % du coût des achats et charges externes de l'entreprise : 210 millions d'euros en 2007, contre 219 l'année précédente. La baisse est d'autant plus remarquable qu'elle accompagne une nette croissance d'activité.

Il est à noter que, concernant l'alimentation énergétique, l'un des principaux postes de dépense du Groupe, le passage au tarif réglementé transitoire d'ajustement du

marché en France (TRTAM), au début de l'année 2007 et pour une période de deux ans, a permis la maîtrise des coûts. En Angleterre, la politique d'achat a fait bénéficier Eurotunnel des opportunités à la baisse du marché.

● Construire des partenariats

Lors de la mise en oeuvre du Plan de Sauvegarde de l'entreprise, procédure nouvelle en France, Eurotunnel a su maintenir une relation de confiance avec la très grande majorité de ses fournisseurs. Cet engagement a permis de conserver des conditions de paiement globalement inchangées : en dépit des incertitudes pouvant peser sur l'avenir de l'entreprise, Eurotunnel et 85 % de ses fournisseurs n'ont pas modifié leurs accords commerciaux en la matière.

Par ailleurs, la Direction des Achats a optimisé la taille de son *pool* de fournisseurs et réduit leur nombre de 5 % par rapport à 2006. L'entreprise a cherché à améliorer les relations contractuelles avec chacun d'entre eux et à les inscrire plus encore dans des relations de partenariat, pour un service de qualité au meilleur coût.

A titre d'exemple, la mise en place du nouveau système d'alimentation de la caténaire a permis de développer une collaboration étroite avec la société Opteor (groupe Vinci) (voir page 18 et page 35) en charge d'une partie des travaux d'équipement. Ce partenariat s'est concrétisé par la recherche commune de solutions performantes face aux contraintes de délais et de ressources disponibles pour ce chantier. Ce type de démarche dédié à des projets spécifiques sera de nouveau appliqué en 2008.

● Identifier les axes nouveaux

Engagé en faveur d'un Développement durable, Eurotunnel a souhaité associer davantage les fournisseurs et les entreprises sous-traitantes à sa démarche environnementale. Le Groupe a ainsi développé une grille d'évaluation de leurs performances en la matière. Part entière du processus de consultation d'achats, celle-ci est prise en considération avant le choix des entreprises partenaires.

Dans le but d'optimiser les dépenses, la Direction des Achats s'est aussi efforcée d'anticiper les grands besoins opérationnels de l'entreprise. Les Comités Informatique et Suivi des grands projets ont fonctionné tout au long de l'année afin d'améliorer la visibilité nécessaire pour l'optimisation de l'affectation des ressources. C'est dans ce cadre que la politique d'investissements a été relancée, de grands chantiers ont été engagés, pour certains réalisés (voir page 16), voire d'ores et déjà rentabilisés.

Principe fondamental des achats à Eurotunnel : **questionner le besoin.**



Sécurité

Un enjeu majeur, un défi quotidien

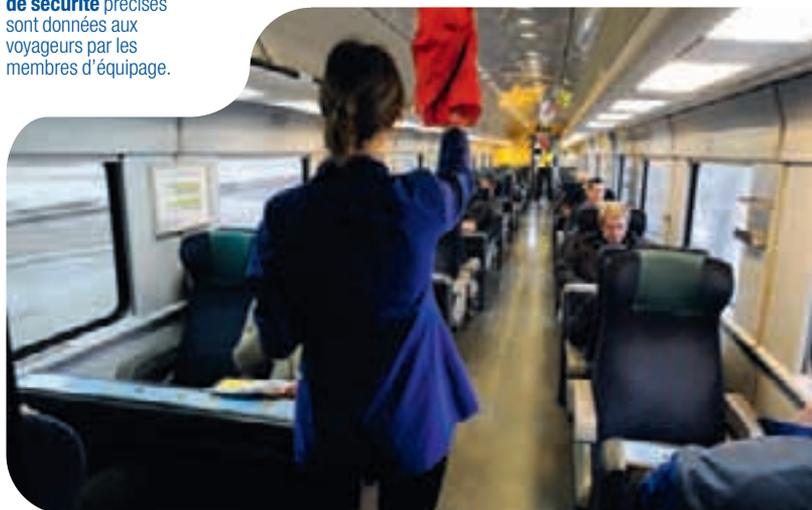
Les métiers d'opérateur de transport ferroviaire figurent **parmi les plus rigoureux en matière de sécurité**. Les caractéristiques d'Eurotunnel (interface route-rail, tunnel de 50 km en partie sous-marin...) placent cette exigence à un degré plus élevé encore. Depuis plus de treize ans, l'entreprise s'attache, avec succès, à assurer **un haut niveau de sécurité pour ses clients et collaborateurs**.

La performance d'Eurotunnel dans le domaine de la sécurité est parmi les meilleures enregistrées avec, en moyenne, seulement 1 incident de sécurité collective (c'est-à-dire impliquant plus d'une personne) pour environ 6 000 traversées. Les conséquences en sont presque toujours mineures, même si, s'agissant le plus souvent de délais d'attente imprévus, elles peuvent être perturbantes pour nos clients.

● Exercice de sécurité binational

Dans le but de tester les plans d'intervention des services de secours et leur bonne coordination, dans l'éventualité d'un accident survenant dans le tunnel sous la Manche, Eurotunnel et les Pouvoirs Publics ont organisé en janvier 2008, comme chaque année, un vaste exercice de sécurité « grandeur nature » : le Binat (comme binational). Par principe, le scénario retenu prévoit des situations extrêmes et des développements particulièrement exigeants.

A chaque traversée, **des consignes de sécurité précises** sont données aux voyageurs par les membres d'équipage.



Cet exercice, douzième de cette ampleur depuis 1994, a mobilisé près de 300 figurants réunis par la Croix-Rouge, des dizaines d'arbitres et d'observateurs, les services de secours de France et de Grande-Bretagne, notamment les sapeurs-pompiers, les unités médicales d'urgence et la police, les représentants de l'Etat, quatre Navettes d'Eurotunnel et six autobus.

L'organisation à échéances régulières de ce type d'exercice est un élément important de la politique d'Eurotunnel en matière de sécurité. Son maintien au plus haut niveau est une exigence fondamentale du Groupe.

Un tel entraînement, qui impose la fermeture du Tunnel pendant plusieurs heures, coûte plus de 120 000 euros.

● Prévention des risques professionnels

Assurer la sécurité de chaque personne travaillant sur les sites d'Eurotunnel est un enjeu majeur quels que soient la nature et le type de collaboration : salariés, intérimaires et personnel des entreprises extérieures. Dans le domaine de la sécurité au travail, l'objectif est d'abaisser au niveau le plus faible possible la probabilité de survenue d'accidents du travail par la mise en place de systèmes de prévention et de protection efficaces.

Au début de l'année 2007, un audit détaillé de la gestion de la sécurité dans l'entreprise a été réalisé. Le rapport établi a confirmé une gestion de la sécurité globalement très satisfaisante.

Tout au long de l'année, d'importantes actions de formation ont été menées pour rappeler les bonnes pratiques sécuritaires et le rôle primordial du responsable d'équipe en la matière.

Dans les ateliers de maintenance, diverses mesures ont permis de réduire significativement les chutes et d'améliorer les conditions de travail grâce à une meilleure ergonomie.

Le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt du personnel d'Eurotunnel (6,7) reste stable et demeure bien inférieur aux moyennes constatées dans l'industrie ferroviaire. Celui des entreprises extérieures intervenant sur les sites d'Eurotunnel s'établit à 10,4.

Eurotunnel entend poursuivre en 2008 l'effort de sensibilisation et de formation des personnels, notamment auprès des techniciens de maintenance du Matériel Roulant. Les actions spécifiques de prévention auprès des entreprises extérieures seront également renforcées afin de réduire encore la fréquence des accidents du travail de leurs personnels.

Sûreté



Le meilleur niveau de sûreté conjugué à une fluidité optimale du trafic

Au titre du Contrat de Concession, Eurotunnel doit fournir aux Etats les moyens d'exercer leurs responsabilités régaliennes en matière de sûreté¹. Dans ce domaine, **l'entreprise a toujours dépassé ses obligations contractuelles** et s'est ainsi équipée en 2007 de nouveaux systèmes de contrôle (Euroscan, vidéosurveillance...) avec la volonté de maintenir et d'accroître **un haut niveau de protection des voyageurs et marchandises transportés**. Par ailleurs, Eurotunnel reste confronté à la pression des candidats à l'immigration clandestine, dont le nombre augmente dans le Calaisis de manière préoccupante.

attaché à demeurer l'un des systèmes de transport les plus stricts au monde en matière de contrôle de sûreté, Eurotunnel a renforcé les mesures de sûreté de ses sites d'exploitation anglais à Folkestone et Shakespeare Cliff. De nouveaux systèmes de contrôle d'accès et de vidéosurveillance bénéficiant des dernières technologies de pointe équipent désormais ces lieux. De grands projets, qui doivent à ce stade rester confidentiels, sont actuellement en cours de discussion avec les autorités britanniques. Eurotunnel continuera à travailler en étroite collaboration avec celles-ci en proposant des actions pertinentes et cohérentes avec les objectifs de l'entreprise.

En France, un nouvel Euroscan a été mis en service au mois de juillet. Cet imposant appareil à rayon X est utilisé par les services de l'Etat pour la détection d'armes ou d'explosifs dans les camions, dont il permet de « radiographier » la cargaison. Plus performant (plusieurs prises records de produits prohibés l'attestent), ce nouvel Euroscan permet de contrôler jusqu'à 35 camions par heure, soit deux fois

plus que le prototype originel, devenu obsolète après treize années de service. Les douanes françaises ont financé 1,7 million d'euros sur un montant total de 2,5 millions d'euros.

● Des tentatives d'intrusion plus nombreuses

En 2007, Eurotunnel reste confronté au problème des personnes candidates à l'immigration clandestine en Grande-Bretagne, présentes en nombre toujours important dans le Calaisis. L'année dernière, l'entreprise a dû faire face à 3 568 tentatives d'intrusion sur son site, soit +47 % par rapport à 2006. Les personnes interceptées sont remises aux Autorités et, quand elles ont commis un préjudice (dégradations matérielles, pertes d'exploitation), Eurotunnel demande réparation en Justice.

Eurotunnel met à disposition des transporteurs routiers des systèmes de contrôles ultramodernes dès l'arrivée des camions sur les Terminaux de départ. Tous les véhicules sont scannés grâce à un contrôle par ondes millimétriques passives (PMMW). Avec le consentement du chauffeur, le poids lourd peut également être inspecté visuellement et le taux de dioxyde de carbone (CO₂) mesuré dans la remorque. Ces contrôles se sont révélés particulièrement efficaces et évitent ainsi à nos clients les très lourdes amendes en cas de découverte de passagers clandestins après le franchissement de la frontière.

Eurotunnel envisage de nouvelles améliorations des installations de sûreté présentes sur les sites français (système de contrôle d'accès, vidéosurveillance, barrière infrarouge, dispositifs anti-intrusion...) afin de bénéficier de l'apport des nouvelles technologies, sans pour autant aller au-delà de ses engagements contractuels et assurer les responsabilités qui incombent aux Etats.

Ce principe a été le fondement même de l'action introduite devant le tribunal arbitral international *ad hoc* siégeant à La Haye le 17 décembre 2003, dite « contentieux de Sangatte ». Des négociations ont été engagées en vue d'un règlement amiable de la réparation des préjudices subis par Eurotunnel.

● Un dispositif de lutte contre la propagation de la fièvre aphteuse

L'année 2007 a été marquée par la découverte de foyers de fièvre aphteuse en Grande-Bretagne au début du mois d'août. Conformément aux mesures préconisées par la Commission européenne, Eurotunnel a mis en place, sur le terminal de Folkestone, des dispositifs permettant de désinfecter les roues des véhicules, et ce, à la demande des services des autorités compétentes britanniques et françaises. L'entreprise a financé seule ces installations temporaires.

¹ En France, ces moyens sont décrits dans le Plan particulier de protection.

Conception et réalisation : [Franklin Partners](#)

Impression : **RR DONNELLEY**

Crédit photos :

Pierre Carège (Griffe Design) - Philippe Turpin - Didier Cocatrix - Jean-Philippe Rousseille - Eurostar - Eurotunnel

Groupe Eurotunnel SA
Société Anonyme au capital
de 23 913 644,41 €
RCS Paris 483 385 142
19 boulevard Malesherbes, 75 008 Paris
France

France Manche SA
Siège d'exploitation
BP 69
62 904 Coquelles Cedex
France

The Channel Tunnel Group Limited
UK Terminal,
Ashford Road,
Folkestone, Kent CT18 8XX
Royaume-Uni

www.eurotunnel.com