

Pour la première fois, un dividende pour les actionnaires



Rapport
d'activité
2008



Sommaire

- 2 Le message du président
- 4 La gouvernance
- 6 Les chiffres clés
- 10 L'actionnariat



Un lien vital, moderne et écologique

- 14 L'augmentation de capital
- 16 La mobilisation après l'incendie
- 18 2009, année historique
- 21 Le service transmanche le plus respectueux de l'environnement
- 22 Les perspectives du nouvel Eurotunnel



DÉVELOPPEMENT DURABLE

Tout au long de ce rapport d'activité 2008, ce symbole dans les encadrés verts signale les initiatives d'Eurotunnel en faveur de la protection de l'environnement et du développement durable.



INNOVATIONS

Tout au long de ce rapport d'activité 2008, ce symbole dans les encadrés bleus signale les réalisations innovantes d'Eurotunnel.



Une entreprise experte, innovante et réactive

- 24 La maintenance
- 28 L'exploitation
- 30 La sécurité
- 31 La sûreté
- 32 Les ressources humaines
- 34 Les achats



Un transporteur performant, leader et attentif à ses clients

- 36 Eurostar
- 38 Les Navettes Camions
- 40 Les Navettes Passagers
- 42 Le Fret ferroviaire
- 43 Europorte 2

Eurotunnel est titulaire jusqu'en 2086 de la Concession du tunnel sous la Manche, le système de transport le plus rapide, le plus fiable, le plus simple et le plus RESPECTUEUX de l'environnement pour franchir le détroit du Pas-de-Calais. Ces atouts intrinsèques, associés à une exigence d'amélioration continue de la qualité de service et à une capacité reconnue d'innovation, ont construit le SUCCÈS COMMERCIAL du groupe. En quinze ans, près de 250 millions de voyageurs auront emprunté le Tunnel. Cette liaison terrestre unique est devenue un lien vital entre le continent et le Royaume-Uni. VALEUR D'AVENIR, Eurotunnel bénéficie aussi de toutes les caractéristiques des sociétés concessionnaires d'infrastructure, en particulier des cash-flows récurrents significatifs.

15
années

d'exploitation commerciale
du tunnel sous la Manche
en 2009

40
millions d'euros

de profit, résultat net
de l'exercice 2008

Près de **250**
millions de personnes

auront emprunté le Tunnel avant la fin 2009
(soit quatre fois la population de chacun
des deux pays reliés)

Le versement d'un dividende, première dans l'histoire d'Eurotunnel

Dans la vie d'Eurotunnel, 2008 restera comme une année charnière, essentielle pour l'entreprise. Le succès de la restructuration financière de 2007 nous avait tout à la fois permis de diviser la dette du groupe par deux et de souscrire notre nouvel emprunt dans des conditions que nous n'obtiendrions plus dans le contexte actuel de crise du secteur bancaire. Nous avons renforcé substantiellement notre bilan en réussissant – parmi les seuls du marché – une augmentation de capital d'un montant de 1,715 milliards d'euros. Ceci nous a permis de procéder au remboursement anticipé des ORA catégorie II en juillet 2008, avec à la clé une relation des actionnaires et des économies de frais financiers. L'autre évènement marquant de l'année écoulée est bien sûr l'incendie survenu le 11 septembre à bord d'une Navette Camions, dans l'intervalle 6 du tunnel Nord. Au bout de 30 heures seulement, nous avons pu reprendre tous les services ferroviaires, en quasi-totalité pour les Eurostar et les trains de marchandises, mais à capacité réduite d'environ 50 % pour nos Navettes. Aussitôt que la Justice, qui conduit toujours les investigations visant à établir les responsabilités, nous a autorisé à reprendre possession de la zone sinistrée, Eurotunnel a lancé le 18 octobre 2008 les travaux de rénovation. Ils ont été conduits de manière industrielle et innovante, ce qui a permis d'en limiter les coûts et surtout de les achever en un temps record : 3 mois et demi. Comme nous l'avions rapidement prévu et annoncé, la remise en service de l'intervalle 6 a bien eu lieu avant la mi-février 2009 et, pour en marquer l'importance,

M. Geoff Hoon, le ministre des Transports britannique, l'a présidée. Eurostar, lui, a repris sa grille horaire initiale le 23 du même mois.

Cet incident est arrivé tandis que les premiers mois de 2008 montraient une forte progression de tous nos indicateurs : trafic, revenus, parts de marché, alors même que la crise économique prenait de l'ampleur. Les pertes d'exploitation 2008 consécutives à l'incendie ont été couvertes par les assurances à hauteur de 54 M€, dont il faut déduire une franchise de 10 M€. Les résultats 2008 doivent donc être appréciés dans ce contexte.

Notre société affiche un résultat net de 40 millions d'euros et une trésorerie disponible au 31 décembre 2008 de 276 millions d'euros. Notre avance par rapport au plan de sauvegarde est nette, de l'ordre de 16%. Ces bons résultats ont permis à notre Conseil de proposer le versement d'un dividende, une première dans notre histoire.

Autre bonne nouvelle pour les actionnaires ayant apporté leurs titres lors de l'offre d'échange, les bons de souscription d'actions qu'ils ont reçus seront tous exerçables. Le retour à meilleure fortune que je leur avais promis est acquis, avec deux ans d'avance.

Pour 2009, l'année du quinzième anniversaire de l'inauguration et de l'entrée en exploitation du tunnel sous la Manche, nous nous sommes fixés trois priorités :

- le renforcement de notre offre commerciale pour consolider notre place de leader du transport transmanche, malgré la crise économique et la recomposition de notre environnement concurrentiel. Pour retrouver le plein trafic, il nous faudra reconquérir les clients perdus à cause de l'indisponibilité temporaire de l'intervalle 6 et, plus que jamais,

“Priorités en 2009 : le retour au plein trafic et l'amélioration de la protection de l'infrastructure”

Jacques Gounon



améliorer la qualité de notre service, garantir sa rapidité et sa fiabilité, mettre en avant nos performances environnementales ;

- l'amélioration de notre protection contre le risque d'incendie, par la réalisation - dès que les Autorités concédantes l'autoriseront - de zones d'extinction disposées dans les tunnels et à même de limiter instantanément la propagation d'un foyer, donc ses dégâts, ses conséquences opérationnelles et commerciales ;
- la poursuite de nos efforts en matière de développement durable : le bilan environnemental 2008 est excellent, avec une réduction de moitié de l'émission des gaz à effet de serre par rapport à 2006. Nous entendons continuer à progresser et à faire reconnaître que le recours aux Navettes d'Eurotunnel, aux Eurostar et aux trains de marchandises s'impose à tous ceux qui souhaitent s'inscrire dans une démarche claire d'utilisation des moyens de transport les plus respectueux de l'environnement.

En quinze années, le Tunnel s'est inscrit comme un lien vital entre la Grande-Bretagne et le continent, moderne et écologique. En 2008, Groupe Eurotunnel SA a démontré qu'il était devenu une entreprise profitable, réactive et innovante. C'est ce que je vous invite à découvrir dans ce Rapport d'activité.

Encore merci de votre confiance,
Bien fidèlement,

Le 2 avril 2009

Jacques Gounon
Président-Directeur général

GOUVERNANCE

Le comité de direction

Jacques Gounon :

Président-Directeur général

Jean-Pierre Trotignon :

Directeur général délégué*

Claude Liénard :

Directeur financier

Pascal Sainson :

Directeur des opérations

Jo Willacy :

Directeur commercial

Christian Maquaire :

Directeur industriel

Ken Morrison :

Directeur juridique

Patrick Etienne :

Directeur Business Services

Nick Hawley :

Directeur des ressources humaines UK

Bernard Thomas :

Directeur des ressources humaines FR

Michael Schuller :

Responsable des relations avec les investisseurs

Bruno Bouthors :

Directeur de la sécurité
et du développement durable

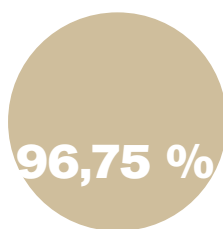
Jean-Alexis Souvras :

Directeur des affaires publiques

* Par nécessité familiale, Jean-Pierre Trotignon, a souhaité quitter l'entreprise le 31 mai 2009 et corrélativement a démissionné de ses fonctions salariées et de son mandat social.

L'activité du conseil d'administration

de Groupe Eurotunnel SA



LE TAUX D'ASSIDUITÉ
MOYEN DES
ADMINISTRATEURS
(PERSONNES
PHYSIQUES) EST
DE 96,75 %

Présidé par Jacques Gounon, P.-D.G., le conseil d'administration de Groupe Eurotunnel SA comprend onze administrateurs, dont une femme, tous nommés pour une durée de trois ans.

Le conseil d'administration examine régulièrement les orientations stratégiques du groupe, ses projets d'investissements ou de restructuration interne. Il veille aussi à la bonne information des actionnaires et du public.

Onze personnes physiques le composent : Mme Colette Neuville, MM. Jacques Gounon, Bernard Attali, Pierre Bilger, Gérard Van Kemmel, Jean-Pierre Mattéi, Robert Rochefort, Henri Rouanet, Martin Skaanild, Philippe Vasseur et Tim Yeo (voir par ailleurs leur notice biographique). MM. Attali, Van Kemmel, Mattei et Skaanild ont été cooptés le 5 juin 2008.

Mme Neuville ainsi que MM. Rouanet, Rochefort, Yeo, Bilger et Vasseur sont administrateurs indépendants, lesquels sont donc au nombre de six sur onze. Conforme au code AFEP-MEDEF 2008, cette proportion permet d'assurer l'équilibre des expériences et des compétences.

La part des administrateurs non-français a été portée à 18 % depuis juin 2008.

En 2008, le conseil d'administration a tenu seize réunions (dont deux spéciales, consacrées à l'incendie). Le taux d'assiduité moyen des administrateurs (personnes physiques) s'élève à 96,75 %.

-> 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 :

Le comité d'audit est composé de Robert Rochefort (président), Pierre Bilger (vice-président) et Colette Neuville, tous administrateurs indépendants.

Il s'est réuni six fois en 2008 et a notamment examiné les projets de comptes consolidés et sociaux.

Le comité des nominations et des rémunérations est composé de Colette Neuville (présidente), Philippe Vasseur (vice-président), Robert Rochefort et Jean-Pierre Mattéi. Le comité des nominations et des rémunérations s'est réuni à six reprises en 2008.

Le comité de sécurité, sûreté et environnement est composé de Henri Rouanet (président), Tim Yeo (vice-président), Jacques Gounon, Martin Skaanild et Bernard Attali.

Ce comité s'est réuni à quatre reprises en 2008. La sécurité et la sûreté étant un sujet primordial pour Groupe Eurotunnel SA, le conseil d'administration du 5 décembre 2007 a introduit la possibilité de renforcer le fonctionnement du comité de sécurité, sûreté et environnement par la création de sous-groupes de travail : sept se sont réunis en 2008, dont le sous-groupe « Binat » chargé du suivi des documents opérationnels afférents à l'organisation des secours.

Le comité des présidents est composé de 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.

-> LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Groupe Eurotunnel SA estime que les recommandations du code AFEP-MEDEF⁽¹⁾ en matière d'organisation sociale et directoriale, notamment le nombre d'administrateurs indépendants, la périodicité et la durée des réunions du conseil d'administration, le rôle et la composition des différents comités, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la société.

Le montant total des jetons de présence du au titre de 2008 par GET SA à ses administrateurs s'élève à 519 417 euros.

(1) Le code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF ainsi modifié, à savoir le code AFEP-MEDEF 2008, est celui auquel GET SA s'est référé pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-37 du code de commerce, en application de la loi du 3 juillet 2008 transposant la directive communautaire 2006/1946/CE du 14 juin 2006.



JACQUES GOUNON

Jacques Gounon, 55 ans, a rejoint le Conseil Commun de TNU le 17 décembre 2004.

Il 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.



BERNARD ATTALI

Bernard Attali, 65 ans, est administrateur de GET SA depuis le 5 juin 2008.



PIERRE BILGER

Pierre Bilger, 68 ans, est administrateur de GET SA depuis le 20 juin 2007.



GÉRARD VAN KEMMEL

Gérard Van Kemmel, 69 ans, est administrateur de GET SA depuis le 5 juin 2008.



JEAN-PIERRE MATTÉI

Jean-Pierre Mattéi, 58 ans, est administrateur de GET SA depuis le 5 juin 2008.



COLETTE NEUVILLE

Colette Neuville, 72 ans, est administrateur de GET SA depuis le 9 mars 2007.



ROBERT ROCHEFORT

Robert Rochefort, 53 ans, a rejoint le Conseil Commun de TNU le 7 avril 2004.

Il est administrateur de GET SA depuis le 9 mars 2007.



HENRI ROUANET

Henri Rouanet, 76 ans, a rejoint le Conseil Commun de TNU le 4 mars 2005. Il est

administrateur de GET SA depuis le 9 mars 2007.



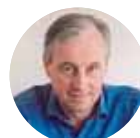
MARTIN SKAANILD

Martin Skaanild, 64 ans, est administrateur de GET SA depuis le 5 juin 2008.



PHILIPPE VASSEUR

Philippe Vasseur, 65 ans, est administrateur de GET SA depuis le 20 juin 2007.



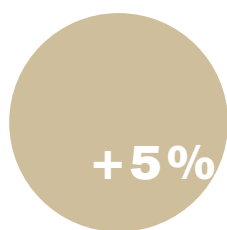
TIM YEO

Tim Yeo, 63 ans, est administrateur de GET SA depuis le 20 juin 2007.

Les notices biographiques des administrateurs de Groupe Eurotunnel SA sont consultables sur le site www.eurotunnel.com

Pour la première fois en 2008, Eurotunnel dégage un profit de 40 millions d'euros

Fort d'un excellent premier semestre et malgré l'incendie qui a limité à partir de septembre les trafics et le chiffre d'affaires (704 millions d'euros), Eurotunnel réalise en 2008 une année au terme de laquelle sa marge d'exploitation (EBITDA*) continue d'augmenter (+ 5 %, à taux de change constant). Compte tenu des indemnités d'assurance, elle s'élève à 421 millions d'euros et permet la stabilité de la rentabilité de l'entreprise (EBITDA/produits d'exploitation). Grâce à cette amélioration de l'exploitation et à un niveau d'endettement réduit par la restructuration financière, le résultat 2008 est un profit, une première dans l'histoire du groupe.



+ 5 % D'AUGMENTATION
DE LA MARGE
D'EXPLOITATION PAR
RAPPORT À 2007
(À TAUX DE CHANGE
CONSTANT)

L'incendie survenu en septembre 2008 a eu un impact significatif sur les conditions d'exploitation, le trafic et le chiffre d'affaires du groupe en 2008. Bien que l'ensemble des activités ait pu reprendre trente heures après le sinistre et que, en moins de trois semaines, la capacité opérationnelle fut optimisée, la section endommagée (intervalle 6) est restée indisponible jusqu'au 9 février 2009.

Du 1^{er} octobre à cette date, le nombre de missions des Navettes Camions et Passagers a correspondu à la moitié de celui qui avait été réalisé à la même période en 2007, une priorité ayant été volontairement accordée aux services d'Eurostar.

Au moment de l'incident, Groupe Eurotunnel SA disposait d'une assurance

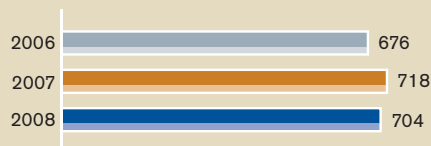
perte d'exploitation et dommages matériels à hauteur de 900 millions d'euros, ce qui limite les conséquences financières sur les résultats 2008 au montant de la franchise, soit 10 millions d'euros.

-> CHIFFRE D'AFFAIRES

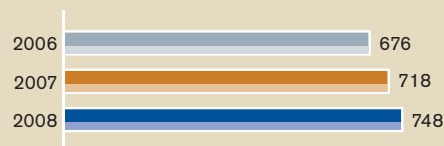
À 704 millions d'euros pour l'année 2008, le chiffre d'affaires consolidé de Groupe Eurotunnel SA diminue de 2 % par rapport à 2007, à taux de change constant.

La réduction inopinée de la capacité disponible au dernier trimestre, conséquence de l'incendie, a eu un impact défavorable sur le trafic. Le chiffre d'affaires des Navettes baisse de 7 % en 2008, à taux de change constant par rapport à l'année précédente. Au cours du premier semestre 2008, le trafic des camions avait pourtant progressé

CHIFFRE D'AFFAIRES
EN M€



PRODUITS D'EXPLOITATION
EN M€



* EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortisation, other income and operating charges.

de 7 %. Pour limiter les conséquences de l'indisponibilité de l'intervalle 6, Eurotunnel a fait le choix de privilégier ses clients transporteurs sous contrat dans le but de maintenir un service de qualité alors que l'offre était momentanément réduite. L'optimisation de la capacité disponible a permis de limiter la baisse du nombre de camions transportés au cours du quatrième trimestre 2008 à 45 %, tandis que la réduction de capacité était de l'ordre de 50 %. Par ailleurs, la politique de tarification a permis une légère augmentation des prix moyens au cours de l'année, qui a partiellement compensé la réduction de 11 % du trafic sur l'année.

En dépit d'une augmentation du trafic au premier semestre 2008 de 4 %, l'activité «voitures» est finalement en réduction de 11 % sur l'année. Pour le quatrième trimestre 2008, la réduction du nombre de véhicules transportés (- 37 %) est inférieure à celle de la capacité (- 50 %).

La tarification dynamique a permis une augmentation des prix moyens de l'activité «voitures» au cours de l'année, sans toutefois compenser la réduction du volume d'activité de 11 %.

A 260 millions d'euros pour l'année 2008, le chiffre d'affaires en provenance des

Réseaux Ferroviaires est en augmentation de 7 % par rapport à 2007, à taux de change constant.

Cette croissance s'explique principalement par l'augmentation du trafic de passagers empruntant l'Eurostar, conséquence favorable de l'ouverture du second tronçon de la ligne à grande vitesse entre le Tunnel et la gare de Londres-St Pancras. Pour la première fois, Eurostar a transporté plus de 9 millions de passagers en 2008, soit une augmentation de plus de 10 % de sa fréquentation.

Pour les trains de marchandises, la tendance baissière du nombre de trains s'est poursuivie au premier trimestre 2008 (- 13 %), mais la stabilisation au cours des trois trimestres suivants a permis de ramener la baisse de trafic à 4 % sur l'année, le quatrième trimestre enregistrant même une progression de 6 %.

--> PRODUITS D'EXPLOITATION

Les indemnités d'assurance reçues au 31 décembre 2008 au titre de la perte d'exploitation suite à l'incendie sont comptabilisées en «autres produits» pour un montant de 44 millions d'euros, ce qui porte le total des produits d'exploitation

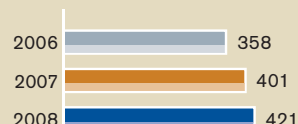
-->

Ce Rapport d'activité 2008 a été conçu et rédigé pour informer de manière attractive et synthétique les actionnaires et le public sur Eurotunnel.

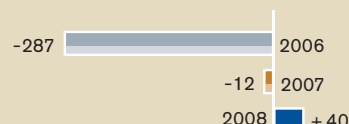
Il a été réalisé par ailleurs un Document de Référence 2008 de Groupe

Eurotunnel SA, soumis à enregistrement auprès de l'Autorité des marchés financiers. Ce document exhaustif peut être consulté sur les sites Internet de l'AMF (www.amf-france.org) et de Groupe Eurotunnel SA (www.eurotunnel.com).

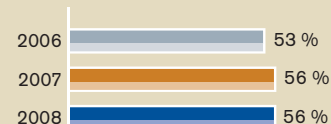
MARGE D'EXPLOITATION (EBITDA*) EN M€



RÉSULTAT NET (HORS PROFIT RÉSULTANT DE LA RESTRUCTURATION FINANCIÈRE EN 2007) EN M€



EBITDA*/CHIFFRE D'AFFAIRES ET AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION EN %



Afin de permettre une meilleure comparaison, les données 2006 et 2007 présentées ci-dessus ont été recalculées au taux de change utilisé pour le résultat de l'exercice 2008, soit 1 £= 1,216 €.



**+ 40 MILLIONS
D'EUROS DE
RÉSULTAT NET
CONSOLIDÉ
DE GROUPE
EUROTUNNEL POUR
L'EXERCICE 2008**

à la somme de 748 millions d'euros, en augmentation de 4 % par rapport à 2007, à taux de change constant.

→ MARGE D'EXPLOITATION (EBITDA)

Les achats et charges externes, d'un montant de 200 millions d'euros en 2008, sont en augmentation de 1 % par rapport à 2007 à taux de change constant.

Les coûts des réparations induites par l'incendie seront compensés par un montant correspondant d'indemnités d'assurance et n'ont pas d'incidence sur les charges d'exploitation, à l'exception de la franchise qui s'élève à 10 millions d'euros.

Les charges de personnel pour l'exercice 2008 s'élèvent à 127 millions d'euros par rapport à 120 millions d'euros pour 2007. Au premier semestre, le groupe a augmenté ses effectifs de maintenance et d'exploitation d'une moyenne de 2 284 en 2007 à 2 353 en 2008 et n'a pas eu recours au chômage technique suite à l'incendie de septembre 2008.

La marge d'exploitation atteint 421 millions d'euros, en augmentation de 5 % par rapport à 2007, à taux de change constant. Indicateur de la rentabilité de l'entreprise, le ratio EBITDA/produits d'exploitation reste stable par rapport à 2007, à 56 %.

→ RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

A 261 millions d'euros, le résultat opérationnel courant est en amélioration de 9 % par rapport à l'exercice 2007.

→ RÉSULTAT OPÉRATIONNEL (EBIT*)

Le poste « autres produits et charges opérationnels » intègre :

- un produit de 24 millions d'euros qui représente l'indemnité forfaitaire résultant de l'accord transactionnel avec le gouvernement français à la suite des perturbations

causées à l'exploitation d'Eurotunnel par les intrusions de migrants clandestins en provenance du centre de Sangatte au début des années 2000 ;

- un produit net de 11 millions d'euros résultant de l'indemnisation de 17 wagons porteurs déclarés irréparables au 31 décembre 2008 suite à l'incendie de septembre 2008.

L'EBIT pour 2008 atteint ainsi 289 millions d'euros, en progression de 62 millions d'euros par rapport à 2007 à taux de change constant.

→ COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'augmentation de 6 millions d'euros du produit de trésorerie et d'équivalents de trésorerie est due en particulier au placement temporaire des fonds provenant des opérations financières réalisées au cours du premier semestre 2008. Globalement, le coût de l'endettement financier brut reste stable par rapport à 2007 *pro forma* recalculé à taux de change constant, à 268 millions d'euros.

→ RÉSULTAT NET

Le résultat net consolidé de Groupe Eurotunnel SA pour l'exercice 2008 est un profit de 40 millions d'euros, à comparer à une perte *pro forma* de 12 millions d'euros pour l'exercice 2007 (recalculé à taux de change constant et hors profit résultant de la restructuration financière de 3 323 millions d'euros).

* EBIT: Earnings Before Interest and Taxes.

Le résultat

En millions d'euros	2008	2007 Pro forma ¹ recalculé ²	% variation	2007 Pro forma ¹ publié
Taux de change €/£	1,216	1,216		1,437
Navettes	431	464	- 7 %	500
Réseaux Ferroviaires	260	242	+ 7 %	262
Autres revenus	13	12	+ 7 %	13
Chiffre d'affaires	704	718	- 2 %	775
Autres produits	44	-		-
Total produits d'exploitation	748	718	+ 4 %	775
Achats et charges externes	(200)	(197)	+ 1 %	(210)
Charges de personnel	(127)	(120)	+ 6 %	(126)
Marge d'exploitation (EBITDA)	421	401	+ 5 %	439
Amortissements	(160)	(162)	- 1 %	(162)
Résultat opérationnel courant	261	239	+ 9 %	277
Autres produits/(charges) opérationnels	28	(12)	n/s	(13)
Résultat opérationnel (EBIT)	289	227	n/s	264
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	19	13	+ 42 %	14
Coût de l'endettement financier brut	(268)	(268)	=	(292)
Coût de l'endettement financier net	(249)	(255)	- 2 %	(278)
Résultat après coût de l'endettement financier net	40	(28)		(14)
Profit résultant de la restructuration financière	-	3 323		3 323
Autres produits financiers et impôt	-	16		15
Résultat : profit	40	3 311		3 324
EBITDA/produits d'exploitation	56 %	56 %		57 %

¹ Le compte de résultat consolidé pro forma pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2007 avait pour objet de présenter l'impact sur l'année de la restructuration financière 2007 à la date théorique du 1^{er} janvier 2007.

² Afin de permettre une meilleure comparaison entre les deux exercices, le compte de résultat consolidé pro forma 2007 présenté ci-dessus a été recalculé au taux de change utilisé pour le résultat de l'exercice 2008, soit 1 £= 1,216 €.

NORMES COMPTABLES

En application du règlement (CE) n° 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur l'application des normes comptables internationales, les comptes consolidés de GET SA au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2008 ont été établis conformément au référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards) tel qu'adopté par l'Union Européenne au 31 décembre 2008.

Les informations contenues dans ce Rapport d'activité et relatives à la situation financière et au résultat de Groupe Eurotunnel SA doivent être lues avec les états financiers consolidés figurant en annexe II du Document de Référence publié par Eurotunnel.

L'information des actionnaires : **proximité et transparence**

L'information des actionnaires et des investisseurs est un engagement majeur d'Eurotunnel : le groupe veille constamment à apporter en temps réel et autant que de besoin une information régulière sur ses activités, l'actualité financière, sa stratégie et son développement.



9 NUMÉROS DE
LA VOIE DE L'AVENIR
EN 2009, LA LETTRE
D'INFORMATION
DES ACTIONNAIRES
DU GROUPE
EUROTUNNEL

Pour une information complète de ses actionnaires, Groupe Eurotunnel SA a assuré la diffusion en 2008, en plus de son Rapport d'activité, d'un Document de Référence visé par l'AMF et d'un rapport « environnement », de 42 messages électroniques et de neuf numéros de la lettre *La Voie de l'Avenir*. La publication des résultats annuels et semestriels a fait l'objet de présentations spécifiques aux investisseurs et aux analystes, ainsi que d'avis financiers publiés dans la presse économique, financière et patrimoniale. Par ailleurs en 2008, nous nous sommes également attachés à améliorer la visibilité du groupe par les marchés, par une campagne de communication dans la presse économique.

Groupe Eurotunnel SA a intégré en 2008 successivement l'indice Next 150 qui représente le segment des moyennes et grosses capitalisations des valeurs cotées sur Euronext puis l'indice SBF 120. Celui-ci est composé de 120 valeurs (dont les valeurs du CAC 40) parmi les plus liquides cotées sur le marché réglementé d'Euronext Paris. Désormais, une dizaine d'analystes suivent la société contre seulement quatre l'an passé et aucun avant la restructuration financière. C'est un élément essentiel de la crédibilité de l'entreprise.

L'ensemble de ces informations, le cours des titres ainsi que les documents légaux et réglementaires sont disponibles en français et en anglais dans un espace dédié sur le site Internet www.eurotunnel.com.

De plus, l'inscription à un service d'alerte *email* permet aux actionnaires et aux investisseurs de recevoir *La Voie de l'Avenir*, les communiqués ainsi que les différentes publications et d'être de ce fait informés en temps réel de l'activité de l'entreprise. Vous êtes aujourd'hui près de 24 000 à bénéficier de ce service qui, d'une part, nous permet de réduire nos coûts d'impression et de frais postaux et, d'autre part, de contribuer à préserver l'environnement. Nous souhaitons que vous soyez toujours plus nombreux à vous inscrire à ce service.

L'assemblée générale est un moment de rencontre privilégié avec les actionnaires. Pour ceux qui ne peuvent s'y rendre, elle est retransmise en différé sur le site Internet. Une consultation des actionnaires préalable à l'événement permet de connaître les thèmes que les actionnaires souhaitent voir aborder et ainsi mieux répondre à leurs attentes.

-> INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS ET ANALYSTES FINANCIERS

L'équipe Relations Investisseurs a pour objectif, dans le cadre d'un contact régulier avec les investisseurs institutionnels et les analystes financiers, de leur permettre d'avoir une meilleure compréhension des opérations financières, des résultats et de la stratégie d'Eurotunnel.

En 2008, plusieurs réunions avec des investisseurs ont été organisées à Paris, Londres, Francfort, Genève et Milan pour



A Coquelles, une équipe bilingue veille à ce que le délai de traitement des sollicitations des actionnaires n'excède pas 48 heures, sauf si la demande est trop spécifique

présenter notamment l'augmentation de capital. L'entreprise a également participé à six conférences internationales organisées par des institutions financières qui lui ont permis de renforcer sa notoriété auprès de la communauté financière.

En septembre 2008, une vingtaine d'analystes et d'investisseurs institutionnels ont été invités à une visite des sites d'exploitation et à une rencontre avec l'équipe de direction opérationnelle de l'entreprise.

→ ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

En 2008, le Centre Relations Actionnaires Individuels a enregistré 53 405 sollicitations d'actionnaires individuels : 51,5 % des sollicitations enregistrées provenaient du Royaume-Uni et 48,5 % de France. C'est beaucoup moins que les 126 090 sollicitations de 2007, ce qui est tout à fait normal compte tenu de la très forte actualité de l'époque avec notamment l'Offre Publique d'Echange et le regroupement d'actions. Les demandes concernent principalement les opérations sur titres, les relations avec les intermédiaires financiers, le cours de l'action et l'éligibilité aux programmes d'avantages tarifaires.

A Coquelles, une équipe bilingue veille à ce que le délai de traitement de ces sollicitations (appels téléphoniques, *emails* et courriers) n'excède pas 48 heures, sauf si la demande est trop spécifique.

En 2008, les avantages tarifaires GET SA ont représenté environ 5 000 aller et retours. Par ailleurs, il est à noter que la charge des programmes avantages tarifaires TNU des années 1987, 1990 et 1996 a représenté un manque à gagner pour la société d'environ 1 M€. Dans un souci de meilleure gestion, les avantages tarifaires TNU sont désormais applicables par année civile (soit du 1^{er} janvier au 31 décembre) et les frais de dossier annuels qui avaient été suspendus en 1996 sont remis en vigueur. Pour 2009, le montant des frais est fixé à 27,50 £/29 €.

Le Centre Relations Actionnaires Individuels a procédé au printemps 2008 à une enquête auprès de 50 000 actionnaires au porteur et au nominatif. Plus de 10 % des destinataires de notre questionnaire ont pris le temps d'y répondre, ce qui représente un taux de



L'assemblée générale est un moment de rencontre privilégié avec les actionnaires. Ici, à Calais en 2008

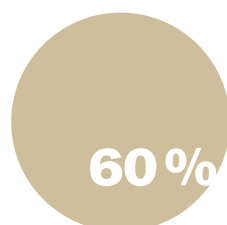
retour élevé pour ce type d'enquête. Cette étude a révélé un très net sentiment de satisfaction des actionnaires vis-à-vis de la nouvelle situation du groupe. De plus, la très grande majorité des personnes interrogées demande à ce que Eurotunnel continue de développer une communication régulière avec ses actionnaires, à travers notamment *La Voie de l'Avenir*, support plébiscité par 60 % d'entre eux, et le site Internet.

A l'automne 2008, à la suite des difficultés techniques rencontrées par un grand nombre de détenteurs de CDI¹ pour participer aux dernières opérations sur titres initiées par Groupe Eurotunnel SA, il a été donné à ces derniers la possibilité de convertir l'intégralité de leurs titres. Près de 17 000 détenteurs de CDI ont ainsi demandé leur inscription sur le registre d'actionnaires au nominatif pur détenu par BNP Paribas Securities Services. Un vrai succès !

¹ CDI (Certificat de dépôt CREST) : instrument financier matérialisant l'action GET SA au Royaume-Uni.

La structure

de l'actionnariat de Groupe Eurotunnel SA



60% DES
ACTIONNAIRES
AYANT SOUSCRIT
À L'AUGMENTATION DE
CAPITAL DE MAI 2008
ONT CONSERVÉ
LEURS ACTIONS

Groupe Eurotunnel SA a procédé en janvier 2009 à l'analyse de la structure de son actionnariat.

Premier motif de satisfaction : votre fidélité et votre engagement. Le portefeuille moyen a triplé et ce, malgré la crise qui a certainement contraint certains d'entre vous à vendre leurs titres. 60 % des actionnaires qui ont souscrit à l'augmentation de capital de mai 2008 ont conservé leurs actions, gardant ainsi la possibilité de recevoir la prime de fidélité qui y était attachée. L'actionnariat individuel reste fort : 400 000 personnes identifiées représentant un tiers du capital auquel s'ajoutent ceux d'entre vous présents à travers le réseau des dépositaires. On estime à 210 000 le nombre d'actionnaires détenant plus de 25 actions. Le portefeuille moyen de l'actionnaire de GET SA comprend aujourd'hui 902 actions.

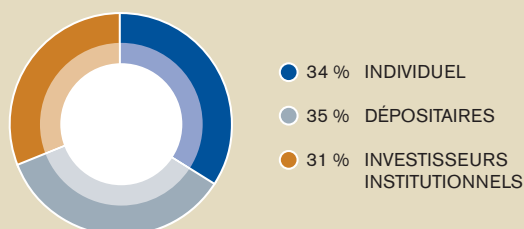
Les trois quarts des actionnaires sont français ou britanniques.

Les grands institutionnels qui nous ont rejoints ont gardé leurs positions.*

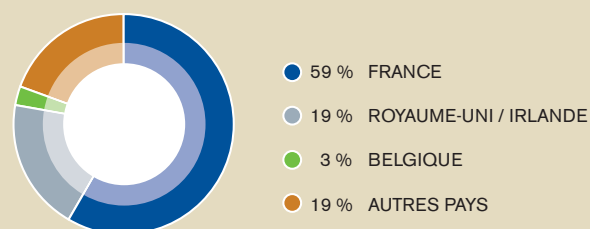
Cette stabilité globale paraît être la conséquence directe de notre principale caractéristique : une infrastructure de long terme générant d'importants *cash flows* récurrents. Elle est un atout dans le contexte de profonde crise mondiale que nous connaissons aujourd'hui.

* La société M&G Investment Management Limited agissant pour le compte de clients du groupe Prudential a déclaré avoir franchi les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de GET SA. Au 10 mars 2009, cet investisseur détenait 7,41 % du capital de GET SA.

RÉPARTITION DU CAPITAL
PAR TYPE D'ACTIONNAIRES



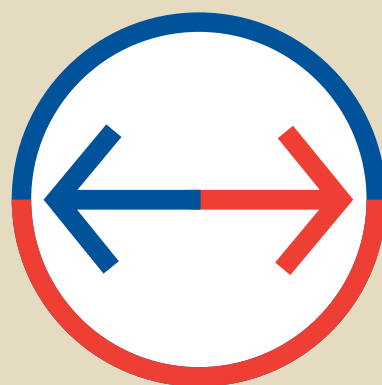
RÉPARTITION DU CAPITAL
PAR LOCALISATION DES TENEURS DE COMPTE



Étude effectuée en janvier 2009 sur la base du TPI réalisé sur les titres au porteur identifiables auprès des détenteurs de 25 actions et plus, sur les titres inscrits au nominatif au registre BNP Paribas Securities Services ainsi que les détenteurs de CDI via Computershare.

Un lien vital, moderne et écologique

Le tunnel sous la Manche fête en mai 2009 quinze ans d'exploitation intense. Il s'est imposé comme une liaison rapide, fiable et respectueuse de l'environnement, indispensable aux échanges entre la Grande-Bretagne et le continent, hier comme demain.



14 --> Recapitalisé **16 -->** Mobilisé **18 -->** 2009, une année historique
21 --> Un service respectueux de l'environnement **22 -->** Des perspectives



Outre le remboursement anticipé des ORA II, le succès de l'augmentation de capital apportée au groupe des marges de manœuvre complémentaires pour relancer son développement

Recapitalisé, Eurotunnel entre dans l'ère du développement

La restructuration financière du groupe a permis de préserver au mieux l'intérêt de ses actionnaires, de réduire de moitié sa dette, de stabiliser son tour de table et de lui apporter des marges financières pour construire l'avenir en valorisant les atouts exceptionnels de sa concession.



68 MILLIONS D'EUROS
DE FRAIS FINANCIERS
ÉCONOMISÉS
CHAQUE ANNÉE PAR
LE REMBOURSEMENT
ANTICIPÉ DES ORA II

Le succès de l'augmentation de capital bouclée le 4 juin 2008 parachève la restructuration financière engagée l'année précédente dans le cadre du Plan de Sauvegarde. Dès son approbation par le Tribunal de Commerce de Paris le 15 janvier 2007, ce plan a permis l'effacement de 54 % de la dette, ramenée à 4 Mds€. Dans une seconde étape, Groupe Eurotunnel SA (GET SA), la nouvelle société faîtière du groupe, a lancé une Offre Publique d'Échange (OPE) sur

l'ancien Eurotunnel. Elle se conclut par un succès le 21 juin 2007.

Les 5 et 14 février 2008, GET SA décide de lever environ 1,7 Md€ pour rembourser de manière anticipée, en espèces, les obligations remboursables en actions (ORA II) dans le cadre de la réorganisation. Il s'agit d'économiser 68 M€ de frais financiers, en espèces, par an, de favoriser la relation des actionnaires et de stabiliser l'actionariat.

Le large succès de ces deux placements manifeste la confiance des actionnaires d'Eurotunnel et l'engouement des investisseurs pour le nouvel Eurotunnel. Les ressources nouvelles ont permis de procéder, le 10 juillet, au remboursement anticipé du solde des ORA II émises en 2007 et toujours en circulation, pour un montant équivalent à 729 M€¹. Le solde des 915 M€ levés, soit 196 M€, apporte au groupe des marges de manœuvre complémentaires pour relancer son développement.

AUGMENTATION DE CAPITAL DE GROUPE EURO TUNNEL AVEC BSA DU 30 AVRIL AU 16 MAI 2008⁽¹⁾

UN CAPITAL PLUS FORT POUR L'AVENIR



"Fort de nos bons résultats 2007 confortés au premier trimestre et de succès, en particulier, de notre première levée de fonds, Groupe Eurotunnel SA lance sa deuxième levée de fonds, augmentation de capital. Totalement garantie par un capital bancaire de très grande qualité, elle va permettre de financer l'actif d'Europe pour, d'une part, renforcer les BSA (à venir en circulation et donc être de nouveaux investissements de Euro Eurotunnel et d'autre part pour financer des projets de croissance supplémentaires pour maintenir notre avance.

Les actionnaires actuels de Groupe Eurotunnel se sont aussi efforcés de la possibilité d'assurer leur portefeuille à des conditions très attractives.

Grâce à cette augmentation de capital, Groupe Eurotunnel pourra continuer son action, celle d'une croissance d'investissement, de long terme, à la probabilité élevée et capable de dépasser des coûts fixes récurrents."

Jacques Roussel
Président Directeur Général de Groupe Eurotunnel SA

Augmentation de capital de 111,6 millions d'euros par émission publique de BSA, investissement garanti par un capital bancaire composé de ABN AMRO, HSBC, ING, CREDIT COMMERCIAL DE FRANCE, SOCIÉTÉ GÉNÉRALE, SOCIÉTÉ PARISIENNE DE BANQUE ET BNP (investissement BSA).

Pour les actionnaires de GET SA :

- Attribution de 1 BSA par action détenue à l'issue de la séance de bourse du 29 avril 2008
- Part de souscription : 7 actions nouvelles pour 4 BSA
- Prix de souscription de l'action nouvelle : 8,75 €
- Prix de souscription de l'action nouvelle : 8,75 €
- Période de souscription de l'émission des BSA par le public : du 30 avril au 16 mai 2008
- Date de paiement des actions nouvelles : 17 janvier 2009
- Régime de taxation des actions ordinaires nouvelles : 4 juin 2008

Pour tous actionnaires ayant souscrit dans le cadre de cette augmentation de capital en ayant souscrit des actions nouvelles dans le cadre de placement à l'émission d'1 action nouvelle pour 22 actions ordinaires initialement existantes ou acquises et cotées jusqu'au 31 mars 2007 :

UNE STRATEGIE, UNE ACTION, DES RÉSULTATS

www.eurotunnel.com

(1) Selon des données publiées par la presse financière de référence du 29 avril 2008, le cours de l'action de GET SA, cotée à la Bourse de Paris, s'élevait à 10,50 €.

EURO TUNNEL



L'une des rares opérations de la reconstruction peu mécanisée : la pose méticuleuse d'une nouvelle armature avant la projection du béton

Mobilisé, Eurotunnel fait face après l'incendie de septembre

Le 9 février 2009, les installations d'Eurotunnel ont retrouvé leur pleine capacité, trois mois et demi après le début des travaux de reconstruction, avec une avance significative sur les prévisions initiales. Ces délais records, les coûts tenus et l'incidence minimisée de la baisse de capacité sur le chiffre d'affaires témoignent de la réactivité des équipes d'Eurotunnel et de l'efficacité de son modèle économique.

**Moins de
60 M€**

MOINS DE 60 MILLIONS
DE TRAVAUX (90 M€
APRÈS L'INCENDIE
DE 1996)

Le 11 septembre 2008 à 15 h 55, un incendie se déclare, dans l'intervalle 6 du tunnel Nord, à bord d'une Navette transportant des camions. Il est immédiatement détecté. Le convoi est arrêté et les 32 personnes présentes sont aussitôt évacuées par le tunnel de service. Une fois l'incendie maîtrisé et l'inspection complète des installations achevée, le trafic reprend progressivement, à peine trente heures après le début du sinistre. D'abord uniquement dans le tunnel Sud, puis, dans deux des trois sections du tunnel Nord.

Durant cette période, la capacité a été réduite de moitié pour les Navettes Eurotunnel avec une vitesse limitée à 100 km/h pour tous les trains, au lieu de 140 km/h pour les Navettes Camions et Passagers. Eurostar, dont la capacité est globalement maintenue, voit ses trajets allongés du fait de cette limitation de vitesse. La mobilisation des équipes commerciales et d'exploitation va permettre de limiter à seulement 2 % la diminution du chiffre d'affaires 2008 du groupe. Les dégradations s'avèrent deux fois plus

importantes qu'en 1996, avec une longueur de tunnel concernée de 650 m. Or, à l'époque, il avait fallu six mois pour retrouver une exploitation normale et les travaux avaient coûté près de 90 M€. Forts de cette expérience, les responsables de la maintenance d'Eurotunnel vont se fixer des objectifs très ambitieux : revenir à un service normal pour les vacances de février 2009, période de trafic intense, et maintenir l'enveloppe des travaux sous les 60 M€.

→ ORGANISATION PERFORMANTE

Ces deux défis ont pu être tenus grâce à la mise en place d'une organisation performante et de procédés innovants. Une équipe dédiée d'Eurotunnel s'installe dans les locaux d'une base travaux érigée à proximité de l'entrée française du Tunnel. Elle est bientôt rejointe par les personnels du groupement d'entreprises sélectionnées pour leur connaissance du Tunnel, avec Freyssinet comme chef de file. La portion de Tunnel à restaurer se situe à 11 km du portail d'entrée. Pour optimiser les déplacements, un wagon de voyageurs, d'une capacité de 100 personnes, est acheté. Un réfectoire sera également installé sur le chantier même, où trois équipes de 80 personnes se relayeront 24 heures sur 24 (avec relève sur place) pendant les périodes les plus chargées.

→ TROIS MOIS ET DEMI DE TRAVAUX

Le 18 octobre, l'intervalle 6, mis jusque-là à la disposition de la Justice pour les besoins de l'enquête, est à nouveau pleinement accessible, la Navette endommagée ayant été préalablement extraite et le Tunnel déblayé en à peine 14 jours. Les travaux commencent aussitôt par le boulonnage conservatoire de la voûte. Il s'agit, en enfonçant un millier de tiges métalliques de 3 m, de solidariser les voussoirs, le mortier et les terrains. Une piste routière de 610 m

est construite avec des traverses ignifugées reposant sur un ballast, pour faciliter la circulation des engins de chantier. Puis les bétons endommagés sont éliminés par jets d'eau à haute pression. L'enveloppe du Tunnel peut alors être reconstruite par pose d'une nouvelle armature métallique et projection de plusieurs couches de béton. Reste à installer les équipements : câbles électriques, nouveaux rails, fibre optique, système de signalisation, caténaire, tuyaux de refroidissement. Enfin, après une période de tests et l'autorisation du Comité de Sécurité de la Commission Intergouvernementale (CIG), la circulation a pu reprendre à son rythme habituel le 9 février 2009.



Le 9 février 2009, à 16 heures, le ministre des Transports britannique, Geoff Hoon, donne le signal de départ à la première Navette appelée à circuler à nouveau dans l'intervalle 6 du tunnel Nord, permettant ainsi la totale reprise du service commercial. Geoff Hoon déclare : « Nous célébrons une formidable prouesse. Eurotunnel a réalisé une magnifique performance en remettant en service aussi rapidement cette infrastructure européenne de transport à grande vitesse tellement vitale pour nos pays. »



CINQ PROCÉDÉS CLÉS POUR OPTIMISER LES DÉLAIS ET LES COÛTS DES TRAVAUX

- ❶ Pendant la phase de reconstruction, les engins de chantier se déplacent de manière autonome dans toute la zone de travaux grâce à la construction d'une piste routière de 610 m.
- ❷ Cette piste permet l'érection d'un échafaudage fixe sur l'ensemble de la section à réparer, permettant la conduite simultanée de plusieurs activités (projection du béton, finition, « calepinage », pose des supports primaires) et ce, à trois niveaux différents.
- ❸ Cinq robots sur roues, télécommandés à distance, découpent le Tunnel par hydro-découpage sélectif des bétons. L'eau est projetée à une pression telle qu'elle émiette le béton détérioré, mais que le béton sain, lui, résiste sans dommage. Ce procédé a été utilisé pour la première fois dans un lieu confiné et s'est avéré nettement plus rapide que le marteau-piqueur.
- ❹ Plus de 4 000 tonnes de béton sont projetées à 360 km/h sur 650 m de tunnel. Ce matériau, stocké à l'extérieur, était acheminé par train jusqu'à l'usine à béton installée en bout de piste, avec trois silos de 10 m³. Puis le béton était projeté sur les parois du Tunnel selon un procédé « par voie sèche », où seule une très petite quantité d'eau est ajoutée, au niveau de la lance, lors de la projection.
- ❺ Pour faciliter l'hydro-découpage et la projection de béton, les tuyaux de refroidissement du Tunnel sont déposés. Leur remontage est particulièrement rapide et efficace grâce à l'assemblage de tronçons de 96 m sur une aire spécialement aménagée et l'équipement d'un train de quatre wagons plats dotés d'un ingénieux système de stockage à deux niveaux ainsi qu'un bras articulé.



Le 25 juillet 1909, 5h12.
Pour la première fois, un engin volant
vient de traverser la Manche (photographie
d'une reconstitution de l'évènement)

2009, année historique

Quinze ans après son ouverture commerciale, l'entreprise s'apprête à fêter le 250 millionième voyageur sur son réseau. Cent ans après la traversée de la Manche par Blériot en 37 minutes, ce parcours est réalisé dans le même temps, en toute sécurité, par 48 000 personnes chaque jour (en moyenne), dans les trains et Navettes qui sillonnent le Tunnel.

Le 25 juillet 1909, à Sangatte, sous le cap Blanc-Nez, un frêle oiseau mécanique monté sur trois roues de vélo s'élance vers la mer. Il est 4 h 35. Piloté par son concepteur, Louis Blériot, un centralien de 37 ans, le *Blériot XI*, atterrit à Douvres 37 minutes plus tard.

→ 37 MINUTES EN 1909: UN EXPLOIT À L'ORIGINE D'UNE GRANDE ÉPOPÉE INDUSTRIELLE

Pour la première fois, un engin volant vient de traverser la Manche. L'avion démontre qu'il a un avenir comme moyen de transport.

Le lendemain, Blériot reçoit un accueil triomphal à la gare Saint-Lazare où plus de 100 000 personnes se pressent. L'entrepreneur remporte la prime de mille livres sterling offerte par le *Daily Mail* et l'armée française passe une commande de 100 appareils. Une grande épopée industrielle commence.

→ 35 MINUTES EN 2009: UN SERVICE SANS ÉQUIVALENT POUR BIENTÔT 250 MILLIONS DE VOYAGEURS

Autre grand exploit technologique, c'est à Sangatte que le creusement du tunnel sous la Manche a commencé, en février 1988. Sept ans plus tard, le 6 mai 1994, la reine Elisabeth II et le président François Mitterrand inaugurent le plus long tunnel sous-marin du monde.

L'ouvrage comprend deux tunnels ferroviaires indépendants et un tunnel de service de 50 km chacun, forés à 40 m en moyenne sous le lit de la Manche. Deux *cross-over* donnent la possibilité aux trains de circuler d'un tunnel à l'autre en cas de fermeture de l'une des six sections. Le tunnel de service permet d'assurer les opérations de maintenance et en cas de besoins d'évacuation et d'intervention d'urgence.

Ce système de transport répond aux plus hautes normes de sécurité, placé sous le contrôle de la Commission Intergouvernementale.

**6 mai
1994**

IL Y A 15 ANS
L'INAUGURATION
ET L'ENTRÉE EN
SERVICE DU TUNNEL
SOUS LA MANCHE

1986 : Margaret Thatcher
et François Mitterrand signent
le Traité de Cantorbéry

“ La cathédrale de Cantorbéry est un lieu
célèbre pour ses heures de gloire comme pour
ses moments d'infamie. Mais il est presque sûr que

l'évènement séculaire
le plus marquant

à s'y être déroulé – après la malheureuse
disparition de Thomas Becket dans le transept
Nord-Est – a eu lieu il y a 23 ans. Je veux parler de

la signature par Margaret
Thatcher et François
Mitterrand du traité
qui instaura le tunnel
sous la Manche. ”

Lord Andrew Adonis, secrétaire d'Etat
aux Transports, 30 janvier 2009

1990 : Philippe Cozette et
Graham Fagg se rejoignent
sous la Manche



QUATRE DATES CLÉS

--> 12 FÉVRIER 1986

Signature par la France et le Royaume-Uni
du Traité de Cantorbéry sur le tunnel sous la
Manche. Le Traité de Cantorbéry prévoit la
construction et l'exploitation par des sociétés
privées concessionnaires d'une Liaison

Fixe transmanche. Il trace la première
frontière terrestre entre les
deux pays, au milieu du
futur tunnel.

--> 14 MARS 1986, SIGNATURE DU CONTRAT DE CONCESSION

Les Etats français et britannique confient
à France Manche SA et The Channel Tunnel
Group Ltd la construction et l'exploitation
du tunnel sous la Manche pour une durée
initiale de 55 ans, prolongée ensuite
jusqu'en 2086.

--> 1^{er} DÉCEMBRE 1990, LA JONCTION HISTORIQUE

Les équipes française et britannique qui
creusent chacune de leur côté le tunnel
de service se rejoignent pour la première
fois sous la Manche à 15,6 km de la France
et à 22,3 km de l'Angleterre.

--> 6 MAI 1994

Inauguration officielle par la reine Élisabeth II
et le président François Mitterrand.

La souveraine et le chef de l'État français
traversent la Manche à bord d'une Navette
d'Eurotunnel. Dès cette année 1994, quatre
services entament leurs activités : d'abord
les trains de marchandises le 1^{er} juin, sui-
vis des Navettes Camions le 25 juillet, puis
d'Eurostar le 14 novembre et des Navettes
Passagers le 22 décembre.

Eurotunnel,

le service transmanche le plus respectueux de l'environnement

Le ferroviaire a le vent en poupe. Partout dans le monde, l'heure est à la relance des investissements publics dans ce moyen de transport rapide, sûr, économique et respectueux de l'environnement. Un contexte particulièrement propice à la valorisation des atouts spécifiques d'Eurotunnel.

--> UN ACTEUR MAJEUR DU TRANSPORT EUROPÉEN

Le Lien Fixe transmanche est un système de transport intégré avec ses propres Navettes Camions et Passagers. Eurotunnel livre également passage aux opérateurs ferroviaires de trains de voyageurs (Eurostar) ou de marchandises (SNCF, EWS-DB Schenker, Europorte 2). Chaque jour, en moyenne, plus de 270 convois traversent le tunnel sous la Manche, avec un record de 453 trains en 24 heures. Soit une moyenne quotidienne de 48 000 voyageurs, 5 200 voitures, 150 autocars, 3 400 camions et 48 000 tonnes de marchandises. C'est une des voies ferrées les plus fréquentées au monde.

--> UN MOYEN DE TRANSPORT RAPIDE, FIABLE, FACILE

Eurotunnel propose le service transmanche le plus rapide, le plus fiable et le plus simple. Avec les Navettes Passagers, il suffit d'à peine 35 minutes pour franchir le détroit, sans même sortir de sa voiture. Pour les transporteurs européens, les Navettes Camions offrent jusqu'à sept départs par heure. Elles assurent la continuité de la chaîne logistique sans rupture de charge, sans aléa météorologique : les poids lourds traversent la Manche en environ 90 minutes,

d'autoroute à autoroute, quel que soit l'état de la mer, ce qui génère pour eux de très importantes économies d'exploitation.

--> LEADER DU MARCHÉ TRANSMANCHE

Avec 1,25 million de camions transportant 16,3 millions de tonnes de marchandises et près de 2 millions de véhicules de tourisme (voitures, motos, autocars...) sur ses Navettes Passagers, soit l'équivalent de 7 millions de personnes, Eurotunnel demeure en 2008 un leader incontesté du marché transmanche.

--> LE LEADER MONDIAL DU FERROUTAGE

Plus de 14 millions de camions et près de 200 millions de tonnes de marchandises ont été transportés par les Navettes Camions depuis l'ouverture du service : Eurotunnel s'impose comme le numéro un mondial du ferROUTAGE.

--> DE LOIN LES MEILLEURES PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES

Eurotunnel agit chaque jour pour la protection de l'environnement. En deux ans, nous avons réduit de moitié nos émissions de gaz à effet de serre, de 85 000 tonnes



43 000
t.e.c.

43 000 T.E.C.
(TONNES EQUIVALENT
CARBONE) ÉMISES
PAR EUROTUNNEL
EN 2008, SOIT
DEUX FOIS MOINS
QU'EN 2006.

équivalent carbone (tec) en 2006 à 43 000 tec en 2008. Le groupe est le seul opérateur transmanche à avoir publié un bilan carbone.

--> UNE SOURCE D'ÉNERGIE OPTIMISÉE

Désormais, Eurotunnel achète en France la quasi-totalité de l'énergie électrique de traction. Avec trois avantages : un prix très compétitif par rapport aux fournisseurs britanniques, une électricité à 90 % d'origine nucléaire ou hydraulique, donc sans émanation de CO₂ et une source d'énergie indépendante de la fluctuation des approvisionnements en hydrocarbures.

Les perspectives du nouvel Eurotunnel

Le succès de sa restructuration financière permet désormais à Eurotunnel de maîtriser son avenir. Le groupe dispose de tous les moyens pour faire face à ses engagements financiers, construire son développement futur et créer de la valeur pour ses actionnaires. Avec cinq objectifs principaux :

--> CONSOLIDER NOTRE POSITION DE LEADER TRANSMANCHE

Eurotunnel entend reconquérir les clients perdus à la suite de l'incendie de septembre en améliorant constamment l'offre et la qualité de service à la clientèle fret et passagers, par l'adaptation de la capacité des Navettes Camions, le renforcement de la stratégie commerciale et les partenariats à long terme avec les transporteurs.

--> INVESTIR POUR L'AVENIR

L'entreprise, confiante dans la croissance à moyen/long terme, poursuit ses programmes de maintenance, de rénovation et de modernisation des équipements et des infrastructures. Ainsi, la montée en puissance des locomotives et la conception en cours d'un nouveau type de wagons permettront de porter de 30 à 32 camions la capacité des Navettes Camions, avec les gains de productivité correspondants.

--> SOUTENIR LE FRET FERROVIAIRE

Eurotunnel poursuit avec prudence le déploiement de son plan de relance du fret ferroviaire avec la volonté que sa filiale spécialisée, Europorte 2, devienne un opérateur de proximité pour la traction en Tunnel et les opérations au sol sur les trains de marchandises au dépôt de Frethun.

--> PROMOUVOIR UNE VÉRITABLE « VALEUR VERTE »

Eurotunnel s'efforce de minimiser l'impact de son activité notamment par une réduction massive des émissions de CO₂, par la limitation des consommations en énergie et

en eau et par la valorisation des déchets.

La Charte de partenariat officiel « *Planète Gagnante* » reconnaît et accentue les efforts d'Eurotunnel en faveur du développement durable. Un travail comparable est en cours avec le *Carbon Trust*.

L'implantation d'un parc de trois éoliennes sur le terminal de Coquelles a été confiée à un prestataire spécialisé.

--> RELANCER NOTRE MISSION D'AMÉNAGEUR

Avec ses nouvelles marges de manœuvre financière, le groupe dispose des moyens de relancer sa mission d'aménageur. Dans ce cadre, Eurotunnel a signé le 6 janvier 2009 une convention de partenariat avec le Conseil général du Pas-de-Calais. Quelque 36 projets concrets sont déjà inscrits dans cette convention, notamment la réalisation d'un pôle touristique à Sangatte et la création d'équipements permettant d'accueillir les délégations sportives participant aux Jeux Olympiques de Londres en 2012 et l'organisation de leur transport à travers la Manche.

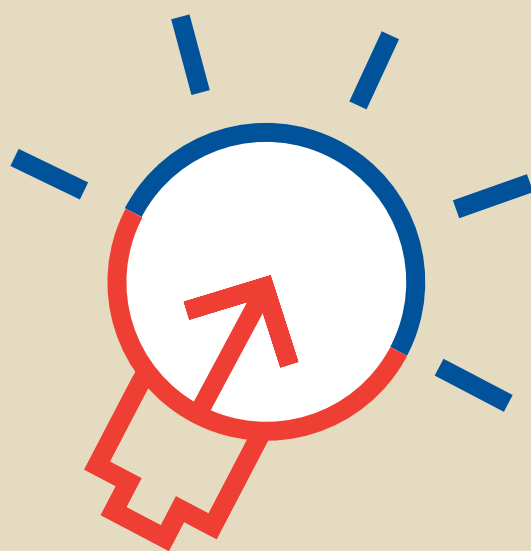


TROIS ÉOLIENNES ÉRIGÉES À COQUELLES

Le permis de construire de trois éoliennes sur le terminal de Coquelles vient d'être signé par l'autorité compétente. Contribution d'Eurotunnel au développement des énergies renouvelables, ces éoliennes, d'une puissance de 0,8 mégawatts chacune, seront en mesure de produire l'électricité nécessaire aux besoins domestiques (hors chauffage) de 3 500 foyers.

Une entreprise experte, innovante et réactive

Dans le monde ferroviaire, Eurotunnel se situe à la pointe du progrès et continue d'investir pour l'avenir. L'amélioration et la modernisation de son infrastructure, de son parc de matériel roulant, de sa qualité de service constituent un défi permanent.



24 --> La maintenance **28 -->** L'exploitation **30 -->** La sécurité **31 -->** La sûreté
32 --> Les ressources humaines **34 -->** Les achats



60 mètres de long, 60 tonnes, 60 hommes...
Changer un aiguillage à 17 km sous la Manche,
une performance réalisée en une journée

La Maintenance, une expertise et des innovations reconnues

C'est un défi quotidien d'assurer l'entretien sans faille d'une infrastructure aussi complexe que le tunnel sous la Manche et d'un matériel roulant soumis au trafic le plus intense du monde, en minimisant les coûts et les temps d'indisponibilité. C'est aussi un formidable aiguillon pour inventer de nouvelles organisations, process et outils.

120 Mt

120 MILLIONS DE
TONNES PAR AN : LES
VOIES D'EUROTUNNEL
SONT PARMI LES PLUS
SOLLICITÉES AU MONDE

Plus long tunnel ferroviaire du monde, le réseau d'Eurotunnel accumule aussi les records en termes d'exploitation. Plus de 270 trains y circulent chaque jour, soit un passage toutes les trois minutes aux heures de pointe. Les Navettes Camions portent jusqu'à 30 poids lourds de 44 tonnes. Ces trains de 800 m de long roulent à 140 km/h. A la même vitesse, les Navettes Passagers transportent jusqu'à 120 voitures et 12 autocars. Les Eurostar filent à 160 km/h sous la mer. Quant aux Navettes Camions, certaines pèsent 2 500 tonnes. Une telle activité fait subir un traitement sévère aux équipements. Par exemple, en quinze années d'exploitation, l'ensemble des rails du Tunnel (hors aiguillages) a déjà

été changé deux fois. Leur qualité n'est pas en cause : ils s'usent simplement beaucoup plus vite que sur les réseaux classiques, du fait de la charge unique au monde qu'ils supportent, de l'ordre de 120 millions de tonnes par an.

-> FIABILITÉ, SÉCURITÉ, DISPONIBILITÉ

Maintenir les infrastructures et les matériels dans un état conforme aux exigences de fiabilité et de sécurité les plus strictes, à un coût respectant les objectifs de rentabilité de l'entreprise représente un défi non seulement technologique et économique, mais aussi d'organisation. L'objectif essentiel est en effet d'optimiser la disponibilité des installations et des équipements, en anticipant

les pannes et en inventant les solutions qui permettent de maintenir les infrastructures sans interrompre le trafic, ou le moins possible.

→ L'INDUSTRIALISATION DE LA MAINTENANCE

Ces contraintes ont constitué un formidable aiguillon pour Eurotunnel. Avec l'expérience accumulée en quinze années et la mise en œuvre de nombreuses innovations, le groupe est devenu un expert mondialement reconnu de la maintenance ferroviaire. Beaucoup d'opérateurs et gestionnaires d'infrastructures ferroviaires, mais aussi les professionnels d'autres secteurs d'activités, visitent régulièrement nos ateliers. Nous partageons volontiers avec eux notre savoir-faire dans ce domaine.

Eurotunnel met en œuvre une approche originale de la maintenance, traitée comme n'importe quelle autre activité industrielle. Le « Plan de production maintenance » décrit l'ordonnancement et le lancement des opérations intégrant sept types différents de maintenance. Cette méthodologie, qui s'appuie sur une organisation très précise et la description détaillée de chaque process, a permis depuis 2002 d'accomplir des progrès continus en termes de fiabilité, de disponibilité et de productivité. Ainsi, en dix ans, les effectifs de la maintenance du matériel roulant sont passés de 500 personnes à 355, alors que dans le même temps le parc à entretenir a pratiquement doublé, pour atteindre aujourd'hui un millier de véhicules ferroviaires.

→ UN SUIVI RIGOREUX DE L'USURE DES ROUES

A Coquelles, lorsque les trains entrent en révision dans l'atelier le plus long du monde (825 m), sur l'une des deux voies sur pilotis, chaque roue passe devant le *Wheel Measurement System* (WMS) qui lui fait subir une batterie de mesures.



En quinze ans, Eurotunnel est devenu un expert mondialement connu de la maintenance ferroviaire

La précision et la fréquence de ces mesures permettent d'anticiper les besoins de maintenance avant que les caractéristiques des roues ne s'approchent des limites acceptables. L'opération de « reprofilage » des roues au tour en fosse peut ainsi être planifiée et ne pas affecter la disponibilité du matériel pour le service commercial. Par ailleurs, cette anticipation permet d'allonger la durée de vie du matériel roulant et, dans le même temps, celle du rail.

Nouvelle avancée en cours, Eurotunnel



CHANGER UN AIGUILLAGE EN TUNNEL EN 25 HEURES CHRONO

Remplacer très vite un appareil de voie dans un tunnel, à 17 km du point d'entrée, n'avait jamais été fait. Sous la Manche, chacun des deux *cross-over* qui permettent aux trains de passer d'un tunnel à l'autre compte quatre aiguillages et une traverse oblique. Après quinze ans d'utilisation intensive, leur remplacement a commencé fin 2007 par le changement de deux premiers aiguillages dans le *cross-over* français.

Les deux suivants ont été remplacés en janvier 2009 côté anglais. En mars, c'est au tour de la traverse oblique, la pièce située au cœur du croisement, d'être changée. Le même processus interviendra ensuite sur le *cross-over* côté français.

Cette grande première constitue une véritable prouesse technique, réalisée en un temps record de 25 heures. Un aiguillage constitue un ensemble de 60 m de long et de 5 m de large pesant 60 tonnes pour la plus longue traverse.

Pas question de le monter sur site, faute de place et de temps.

L'interruption du trafic doit en effet être la plus brève possible.

L'appareil est donc d'abord pré-monté à l'extérieur, puis installé sur un ensemble de petits chariots ferroviaires munis de portiques qui assurent le levage et la dépose de l'aiguillage.

Soixante personnes coordonnent leurs actions pour assurer le positionnement et la fixation de l'engin au millimètre près. La mise au point du procédé et sa préparation, qui a demandé plus d'un an, et le succès de sa réalisation ont été salués par le premier *Mobility award*, décerné dans le cadre d'Innotrans, le salon international de l'ingénierie et des transports de Berlin, en septembre 2008.



1 200 M DE VOIES
EXPÉRIMENTALES
POUR TESTER
UN RAIL ET DES
SOUDURES
HIGH TECH

prévoit d'installer des WMS sur les voies du Tunnel afin d'examiner en exploitation l'état des roues, notamment sur les trains des autres opérateurs ferroviaires, afin de leur demander de procéder aux réparations qui permettront d'éviter une usure précoce des rails.

--> PARTENAIRE DU PÔLE DE COMPÉTITIVITÉ I-TRANS

Les travaux, menés en coopération avec différents industriels et organismes scientifiques de la région (Corus, RailTech, Sculfort, Outreau Technologies, RFF, l'Ecole des Mines de Douai, l'INSA-Lyon), concernent quatre thèmes : les matériaux et les géométries de demain pour prolonger la vie des rails ; les nouvelles soudures ; les « cœurs de voie » de demain.

--> UN BANC DE TEST GRANDEUR NATURE

Prolonger la durée de vie des voies est en effet une préoccupation majeure d'Eurotunnel, du fait de l'intensité du trafic. L'entreprise s'est donc engagée dès sa création dans le pôle de compétitivité i-trans qui associe les principaux acteurs de l'industrie, de la recherche et de la formation du ferroviaire et des transports terrestres présents dans le Nord-Pas-de-Calais et en Picardie. Dans

ce cadre, Eurotunnel est chef de file du projet TTSA (*Track Train System Availability*) qui développe des procédés et des produits capables d'accroître la disponibilité de l'infrastructure ferroviaire. Ce programme est doté d'un budget de 6 M€, dont 240 K€ apportés par le groupe.

Eurotunnel met à disposition de TTSA le banc de test grandeur nature unique au monde qu'offre son réseau. Depuis la fin 2007, un rail expérimental a été posé sur 1 200 m de voie, avec également un nouveau procédé de soudure. Tous les deux mois, les industriels et les scientifiques qui ont développé ces innovations viennent examiner leur tenue *in situ*, dans les conditions réelles d'exploitation les plus sévères. Les premiers résultats s'avèrent positifs : à la différence du matériel classique qui doit être très souvent meulé, le nouveau rail, après 18 mois de test, n'a pas encore eu besoin de meulage.

Un nouvel alliage (en remplacement du traditionnel « acier au manganèse ») a également été défini pour les cœurs de voie. Il sera testé dans les prochains mois, d'abord sur les appareils en extérieur, plus faciles d'accès, puis à l'intérieur du Tunnel.

--> ADAPTER LES LOCOMOTIVES ET LES NAVETTES CAMIONS À LA CROISSANCE DU MARCHÉ

Au-delà de la conjoncture actuelle, le marché du transport transmanche des camions devrait connaître une progression soutenue à moyen terme. Pour y répondre, Eurotunnel a la possibilité de densifier sa grille horaire en assurant jusqu'à sept à huit départs à l'heure et de porter de 30 à 32 le nombre de wagons de chaque Navette Camions. Dans cette perspective, il a été décidé de poursuivre le programme d'accroissement de puissance des locomotives Brush/Bombardier spécialisées dans la traction



COLLECTE SÉLECTIVE DES DÉCHETS

Eurotunnel s'efforce d'améliorer en permanence sa collecte sélective des déchets, afin d'en optimiser le tri et de favoriser leur valorisation. Ainsi, en 2008, 51 % des déchets divers produits sur le site de Coquelles ont pu être recyclés, au lieu de 30 % en 2006. L'agrandissement du centre de récupération des déchets contribuera aux améliorations futures de cette performance. Côté anglais, la mise en place du tri sélectif des bouteilles en plastique et des boîtes métalliques a permis d'atteindre un taux de 47 % de recyclage des déchets divers.

des Navettes. Jusqu'en 2000, ce parc comprenait 51 machines d'une puissance de 5,6 MW. Il fut complété à partir de 2000 par sept locomotives de 7 MW, plus performantes. Parmi les 51 premières machines, 20 furent ensuite « *upgradées* » à 7 MW, et 13 subirent leur maintenance lourde à mi-vie, en restant à 5,6 MW. Quant aux 18 restantes, le choix a finalement été fait en 2008 de toutes les « *upgrader* » à 7 MW. L'opération demande six mois de travaux par locomotive chez les fabricants, pour remplacer notamment le transformateur principal, les trois convertisseurs et les six moteurs de traction. En 2012, à l'issue de ce chantier

d'un montant de 90 M€, le parc comprendra 45 locomotives développant une puissance de 7 MW et 13 machines de 5,6 MW. Parallèlement, Eurotunnel a lancé des études pour la conception de nouveaux wagons porteurs de camions destinés à compléter le parc et à remplacer progressivement les modèles qui arriveront en fin de vie. Ces wagons de troisième génération devraient être dotés d'un plancher plus résistant. Les choix technologiques se prendront bien sûr après concertation et accord du Comité Sécurité de la Commission Intergouvernementale.

45 locomotives

45 LOCOMOTIVES
D'UNE PUISSANCE
DE 7 MW EN 2012



C'est un défi quotidien d'assurer l'entretien sans faille d'un matériel roulant soumis au trafic le plus intense du monde, en minimisant les coûts et les temps d'indisponibilité



Le centre de contrôle ferroviaire :
jusqu'à 450 convois par jour
et une traversée toujours plus
rapide, fiable et facile

L'Exploitation, en première ligne pour la qualité de service

365 jours par an au contact des clients des Navettes Camions et Passagers, les équipes de l'Exploitation ont réalisé des prouesses toute l'année pour optimiser la gestion des pointes de trafic au premier semestre et des records de taux de remplissage au dernier trimestre. Un effort salué par des taux très élevés des enquêtes de satisfaction.

En mars 2008, des perturbations au port de Calais ont conduit à d'importants reports de trafic poids lourds vers les Navettes Eurotunnel. Pendant quinze jours, tous les records ont été battus avec une journée à 6 800 camions (3 500 en moyenne), dans d'excellentes conditions de fluidité. Pendant les vacances de février, à Pâques et mi-juin, les pointes du trafic « passagers » ont été absorbées, avec une qualité de service

maintenue au plus haut niveau.

Autre challenge dans les trois derniers mois de l'année, le chargement et le déchargement des batteries de Navettes Camions et Passagers a pu s'effectuer dans des délais très courts, malgré des taux de remplissage atteignant à plusieurs reprises 100 %.

Ces résultats sont à la fois le fruit de l'engagement des équipes et de la démarche d'amélioration continue de la qualité de service menée par l'entreprise : *Focus on*

Customers. En témoignent les investissements et les réalisations innovantes mises en œuvre en 2008 pour proposer à nos clients une traversée de la Manche toujours plus rapide, fiable et facile.

--> QUALITÉ DE SERVICE POUR LES TRANSPORTEURS

Doublement du parking poids lourds : les travaux d'agrandissement du parking poids lourds de Coquelles se sont achevés fin mai 2008. Avec 73 places supplémentaires, ce parking peut désormais accueillir 150 camions avant leur enregistrement.

Nouvelles facilités de dédouanement : depuis septembre 2008, les marchandises des camions qui entrent au Royaume-Uni via le Tunnel peuvent être contrôlées par les autorités de *Channel Port*, ce qui leur évite un long détour.

Operation Stack : pour éviter un engorgement complet de l'autoroute M20 (Londres-Douvres) en cas de perturbations dans les ports de ferries, les autorités britanniques stockent les camions dans des parkings très en amont. Afin de ne pas pénaliser nos clients qui se rendent à Folkestone, Eurotunnel met à disposition des chauffeurs un document d'identification qui permet aux autorités de les différencier et de leur permettre de continuer leur chemin vers le Tunnel.

Rénovation des club-cars : les *club-cars*, ces wagons qui accueillent les chauffeurs routiers pendant la traversée du Tunnel, bénéficient d'une rénovation complète. Le premier *club-car* remis à neuf après quatre mois de travaux a repris son service en février 2008, à la grande satisfaction des clients qui apprécient son confort. Les travaux sur les huit autres seront achevés fin 2009.

--> QUALITÉ DE SERVICE POUR LES CLIENTS DES NAVETTES PASSAGERS

Le wi-fi gratuit : sa mise en place, en 2008, dans les bâtiments passagers ou les salons *FlexiPlus* permet aux clients munis d'un ordinateur de naviguer sur Internet en attendant leur départ.

Une double borne d'enregistrement pour les clients FlexiPlus : au péage, les voitures particulières peuvent choisir la voie qui correspond à la position du volant à gauche ou à droite dans l'habitacle. Sauf, paradoxalement, les passagers *FlexiPlus* : la voie réservée à ces clients prioritaires n'avait qu'une seule borne. Une seconde a donc été ajoutée de l'autre côté pour un plus grand confort.

Une signalisation plus claire à Coquelles : les nouveaux panneaux de signalisation dynamique installés à Coquelles facilitent l'orientation des clients vers les postes de contrôles frontaliers. Leur système d'affichage à diodes électroluminescentes, plus performant que les néons, permet de voir la flèche verte ou la croix rouge depuis n'importe quel point du parking.



Au contact des clients, les équipes de l'Exploitation ont réalisé des prouesses toute l'année pour gérer au mieux des trafics très denses au premier semestre et des records de taux de remplissage au dernier trimestre



IRIS VA FLUIDIFIER LE TRAFIC AVANT LE CHARGEMENT

Le projet IRIS va permettre, par la reconnaissance automatisée des plaques minéralogiques, de suivre chaque voiture en temps réel depuis son entrée sur le Terminal après le péage jusqu'à son chargement dans une Navette Passagers. A Coquelles et à Folkestone, des caméras vont capter les plaques, qui seront ensuite reconnues par un système informatique. Le dispositif connaîtra ainsi à chaque moment tous les paramètres permettant aux équipes d'exploitation de prendre les meilleures décisions pour fluidifier le trafic et accélérer le chargement des Navettes. En cours de déploiement en 2008, le projet IRIS sera opérationnel cette année.

La sécurité, au cœur de la stratégie d'Eurotunnel

Avec la protection de l'environnement, la sécurité est l'un des attributs qui ont construit l'image du transport ferroviaire partout dans le monde. Elle constitue la priorité essentielle d'Eurotunnel, dans toutes ses dimensions : la sécurité des passagers, étroitement liée à celle des systèmes, comme la sécurité des personnels au travail.



Le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail des salariés d'Eurotunnel est de 4,2 (contre 6,7 en 2007)

Eurotunnel a mis en place dès l'origine un système de management de la sécurité très documenté qui permet de mesurer avec précision l'évolution des performances dans cette fonction prioritaire. En 2008, tous les indicateurs, présentés chaque mois à la Commission Intergouvernementale (CIG), ont attesté, jusqu'à fin août, la poursuite d'une amélioration continue et constante. L'incendie de septembre 2008 a bien sûr modifié ces résultats. Il a surtout permis de mesurer l'efficacité d'Eurotunnel en matière de sécurité des personnes. Les systèmes de sécurité ont détecté instantanément l'incendie qui s'est déclaré à bord d'une Navette transportant des camions. Les 32 personnes qui se trouvaient dans ce

train ont été immédiatement évacuées vers le tunnel de service. La sécurité des personnes est l'exigence permanente et la priorité d'Eurotunnel. L'analyse du déroulement de l'événement et de sa gestion conduit toutefois le groupe à considérer qu'aucune modification fondamentale des processus ne s'impose dans ce domaine. En revanche, l'importance des dommages subis par les infrastructures et leurs conséquences en termes de qualité de service pour nos clients et de pertes d'exploitation pour l'entreprise sont considérables. Eurotunnel a donc très vite engagé une réflexion sur les moyens à mettre en œuvre pour minimiser l'impact de tels sinistres à l'avenir. Elle a déjà conduit à la mise en œuvre immédiate de premières mesures.

-> RENFORCEMENT DE LA SURVEILLANCE DES NAVETTES À QUAI

Les équipes à quai sont désormais dotées d'un agent supplémentaire chargé, avant chaque départ, de vérifier que toutes les opérations de sécurité ont bien été réalisées. Il peut aussi, avec l'accord des chauffeurs, ouvrir de manière aléatoire des portes de cabines de camions. En cas de refus, le véhicule n'est pas autorisé à monter sur la Navette et les autorités sont avisées.

-> DIFFUSION DES CONSIGNES DE SÉCURITÉ EN NEUF LANGUES AUX CHAUFFEURS

Parallèlement, une brochure détaillant l'ensemble des consignes de sécurité, rédigée en neuf langues (ce qui est unique dans le monde du transport), est mise à la disposition des chauffeurs poids lourds lors du chargement de leur camion sur les Navettes d'Eurotunnel.

D'autres actions seront mises en place à court ou moyen terme après accord du Comité de Sécurité de la CIG. Il faut ainsi finaliser avec les pompiers un mode opératoire (ventilation du Tunnel, rapidité d'intervention) plus efficace : les simulations ont montré que le feu se développait assez lentement au cours des trente premières minutes, avant d'atteindre son paroxysme au bout d'une heure rendant ainsi très difficile l'intervention.

Le groupe et les experts qu'il a choisis étudient aussi différents dispositifs d'extinction automatique des incendies, disposés dans plusieurs zones.

La sûreté, une exigence prioritaire

Eurotunnel, après avoir consacré plus de 30 millions d'euros depuis 1999 dans des équipements de sûreté, a dépensé près de 6 M€ en 2008 et s'apprête à réaliser de nouveaux investissements avec la volonté d'apporter en permanence à ses clients le meilleur niveau de protection et de maîtriser la pression croissante des candidats à l'immigration clandestine.

Eurotunnel est tenu de fournir aux Etats les moyens d'exercer leurs responsabilités régaliennes en matière de sûreté. Dans ce domaine, l'entreprise a toujours dépassé les obligations spécifiées dans son Contrat de Concession. Ainsi, le renouvellement complet de la surveillance vidéo des sites anglais de Folkestone et de Shakespeare Cliff s'est achevé en 2008. Nouveaux écrans, nouvelles caméras associées à des technologies informatiques, analyse d'images plus efficace : un système de pointe remplace le dispositif installé lors de la construction de l'infrastructure. Côté français, les équipements de surveillance vidéo avaient déjà été modernisés. Ils feront l'objet d'une nouvelle mise à niveau en 2009.

→ CONTRÔLES PLUS RAPIDES ET SÛRETÉ RENFORCÉE

Avant d'embarquer sur une Navette, chaque camion est soumis au système de contrôle par ondes millimétriques passives (PMMW) qui détecte en temps réel la présence de toute personne dissimulée. Lorsqu'un doute subsiste, le véhicule peut subir ensuite un contrôle de CO₂ et un contrôle visuel, avec l'accord du chauffeur. En cas de refus, le camion n'est pas autorisé à poursuivre sa route.

Par ailleurs, après sa première année d'utilisation, le nouvel Euroscan a démontré toute son efficacité. Ce scanner à rayons X, financé aux deux tiers par les Douanes françaises et pour un tiers par Eurotunnel, est mis en œuvre par les services de l'Etat pour détecter la présence éventuelle d'armes ou

d'explosifs dans les camions en radiographiant leur cargaison. Plus performant que son prédécesseur, cet Euroscan apporte sa pleine contribution au renforcement de la sûreté. Il est aussi deux fois plus rapide : il peut analyser jusqu'à 35 camions à l'heure.

→ LA PRESSION DES MIGRANTS NE CESSE DE S'ACCROÎTRE

Avec plus de 400 interceptions par mois sur le site, le nombre de personnes découvertes dans les camions ou lors de tentatives d'intrusion a augmenté de 50 % en 2008. Les personnes interceptées par nos équipes de surveillance sont remises aux Autorités. Si elles ont commis des dégradations ou causé un préjudice d'exploitation, Eurotunnel demande réparation en justice.

La pression des migrants qui tentent d'entrer illégalement au Royaume-Uni ne cesse de s'accroître. Sous-traitée à un prestataire spécialisé, la mission de sûreté mobilise actuellement quelque 125 personnes à temps plein.

Jusqu'ici, ce phénomène n'a pas d'incidence significative sur l'exploitation et la qualité de service aux clients. Il n'a entraîné que quelques légers retards dans la circulation des trains. Pour continuer de le maîtriser à l'avenir, dans le double souci de préserver la propre sécurité des migrants et la qualité de service à nos clients, Eurotunnel étudie des solutions de haute technologie et appelle parallèlement au renforcement des moyens mis en œuvre par les États.



Avant d'embarquer sur une Navette, tous les camions sont soumis à des contrôles qui détectent la présence éventuelle des passagers clandestins



Améliorer la qualité de vie au travail, l'un des axes du projet Agora et de la politique de ressources humaines d'Eurotunnel

Ressources humaines, réactivité et polyvalence

La politique de ressources humaines d'Eurotunnel s'inscrit dans une stratégie globale qui privilégie la qualité du service aux clients, la capacité à répondre au mieux à leurs besoins en toutes circonstances.

**83 000
heures**

83 000 HEURES DE
FORMATION DISPENSÉE
AU PERSONNEL
D'EUROTUNNEL EN 2008

Dans une année marquée à la fois par une très forte croissance du trafic au premier semestre puis par une réduction de moitié de notre offre, toutes les équipes d'Eurotunnel ont démontré leur capacité à s'adapter très vite à des situations très contrastées. Après l'incident de septembre, notre démarche constante en faveur de la flexibilité et de la polyvalence a permis d'éviter tout chômage technique. Le personnel rendu disponible par la diminution du trafic a été très vite réaffecté là où la situation suscitait des

besoins urgents, par exemple dans les services commerciaux pour redéfinir l'offre ou dans le suivi des travaux de reconstruction.

→ **RENFORCER LE SAVOIR-FAIRE MANAGÉRIAL**

Le projet d'entreprise Agora, lancé fin 2007 côté français et en 2008 côté anglais, se développe selon deux axes : renforcer le savoir-faire managérial de l'encadrement et améliorer la qualité de vie au travail. Les managers de premier niveau, au contact direct des équipes, et leurs supérieurs hiérarchiques



NO PERCUT, UN CURSUS THÉÂTRAL POUR ACCROÎTRE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Les 360 spécialistes de la maintenance du matériel roulant ont bénéficié du programme de formation original *No Percut*, qui utilise la fiction théâtrale (écriture puis interprétation d'un scénario) pour faire ressentir combien, souvent, l'excès de confiance peut être à l'origine des accidents du travail. Depuis le lancement de *No Percut* courant 2008, les résultats de cette équipe en matière de sécurité au travail se renforcent constamment.

immédiats ont bénéficié en 2008 d'actions de formation centrées sur le leadership, l'évaluation des collaborateurs et la supervision active des équipes sur le terrain.

-> AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Le second volet d'Agora s'adresse à l'ensemble du personnel dans la perspective d'améliorer le cadre de vie, l'environnement et les relations au travail. Les sept « Initiatives Agora » déployées en 2008 concernent notamment l'accueil des nouveaux embauchés et des travaux de rénovation du cadre de travail en fonction des besoins exprimés par les collaborateurs. Pour le renouvellement, en 2010, des tenues de travail, une consultation a permis à chaque salarié d'exprimer ses besoins, avant le choix d'un designer. D'autre part, des cérémonies honorent les équipes obtenant des résultats particuliers et les collaborateurs fidèles à l'entreprise. La création d'un trombinoscope et une « Journée de découverte familiale » complètent ce dispositif.

-> UN PUISSANT EFFORT DE FORMATION

Outre les actions dans le cadre d'Agora, Eurotunnel continue de consacrer plus de 2,7 % de sa masse salariale à la formation de son personnel. Plus de 83 000 heures ont été dispensées des deux côtés de la Manche en 2008, soit 24 % de plus que l'année précédente, au bénéfice de 1 966 collaborateurs soit 83 % de l'effectif total de l'entreprise.

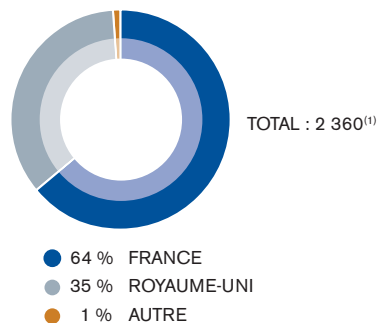
Ainsi, le cursus *Focus on Customers*, lancé en 2006, a apporté sa pleine contribution

aux résultats obtenus en matière de qualité de service au cours d'une année riche en événements imprévus.

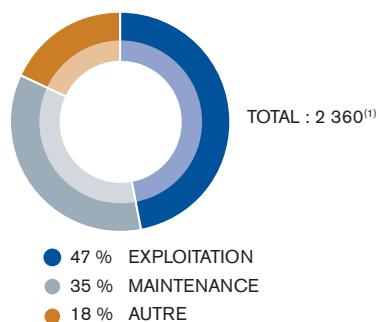
-> LES PARCOURS DE MÉTIERS, UN DISPOSITIF ORIGINAL DE GESTION PRÉVISIONNELLE DES COMPÉTENCES

Pour mieux absorber les pics de trafic, Eurotunnel développe la polyvalence des agents d'exploitation (agents d'accueil, péagers...) en les incitant à accroître leurs compétences. Tous les trois ans, le « parcours de métiers » de chaque agent (comme, de manière générale, de chaque collaborateur d'Eurotunnel) est évalué en tenant compte notamment de la progression de ses qualifications, avec augmentation de salaire à la clé. Aujourd'hui, la plupart de ces salariés peuvent exercer deux ou trois métiers différents.

RÉPARTITION DES SALARIÉS PAR PAYS



RÉPARTITION DES SALARIÉS PAR ACTIVITÉ



(1) Soit 2 298 équivalents temps plein (le pays retenu est celui du lieu de travail, quelle que soit la nationalité du salarié).



UNE DÉMARCHE PERMANENTE D'INFORMATION DES COLLABORATEURS

Dans le cadre de son partenariat avec l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME), Eurotunnel participe à différentes campagnes de sensibilisation : « Semaine du développement durable » en avril 2008, « Semaine de la mobilité » en septembre et « Semaine de la réduction des déchets » en novembre. Lors de ces trois temps forts, les 2 300 salariés du groupe et ceux des entreprises sous-traitantes ont bénéficié de deux expositions d'informations détaillées sur les gestes écocitoyens, les résultats du bilan carbone et des présentations d'experts sur les économies d'énergie et la réduction des déchets. D'autre part, le journal interne d'Eurotunnel propose chaque mois une rubrique « développement durable ».

Achats, une démarche collaborative

Durant une année 2008 marquée par la négociation de trois contrats majeurs et par l'ouverture d'une rubrique dédiée aux fournisseurs sur le site Internet de l'entreprise, la direction des achats d'Eurotunnel enregistre une diminution de 13 % des engagements dans le périmètre des dépenses extérieures placé sous sa responsabilité.

-> RENFORCER LE PARTENARIAT AVEC LES FOURNISSEURS

L'ouverture en janvier 2009 de la rubrique « Fournisseurs » sur www.eurotunnel.com constitue la première étape d'un renforcement des partenariats déjà liés avec les fournisseurs et de l'élargissement de notre « *sourcing* ». Cette rubrique met à la disposition des entreprises qui souhaiteraient développer des affaires avec le groupe toutes les informations utiles sur les priorités, les engagements et les attentes d'Eurotunnel vis-à-vis de ses fournisseurs. Elle leur ouvre également la possibilité de se présenter en ligne, dans la perspective d'un référencement. La direction des Achats prévoit, dans un second temps, de donner accès en ligne à une base de documents numérisés (cahiers des charges, règlements...) pour les entreprises répondant aux appels d'offre, puis d'automatiser pour partie les processus de consultation, ainsi que de procéder à des achats aux enchères pour certains produits.

-> LOCOMOTIVES ET ÉLECTRICITÉ : DEUX GRANDS CONTRATS NÉGOCIÉS EN 2008

La décision prise en 2008 d'accroître à 7 MW la puissance de 18 locomotives dévolues à la traction des Navettes plutôt que d'assurer seulement leur maintenance de mi-vie (voir page 24) illustre la démarche collaborative mise en œuvre par Eurotunnel. La direction des Achats est intervenue dans les décisions stratégiques en jouant un rôle de facilitateur afin d'aboutir ensemble au meilleur choix pour l'entreprise. Dans le même esprit, l'alimentation électrique de la caténaire à 100 % par la France (où les tarifs sont très inférieurs à ceux de la Grande-Bretagne) est devenue pleinement opérationnelle en avril 2008. Elle a permis de dégager des réductions de coûts conformes aux prévisions, ce malgré la fermeture partielle du tunnel Nord au quatrième trimestre, qui a nécessité de reprendre pour un temps l'alimentation à 50-50.



100 %

100 % DE L'ALIMENTATION ÉLECTRIQUE DE LA CATÉNAIRE PAR LA FRANCE, OÙ LES TARIFS SONT NETTEMENT INFÉRIEURS



ASSOCIER LES FOURNISSEURS AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

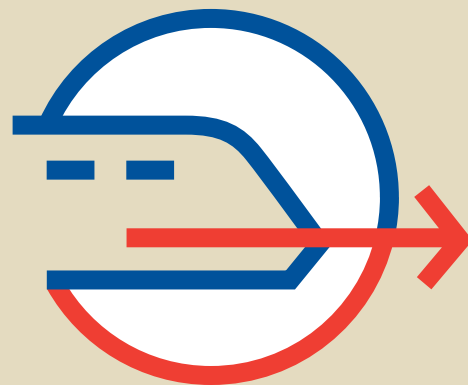
Engagé en faveur du développement durable, Eurotunnel a voulu associer davantage ses fournisseurs et les entreprises sous-traitantes à sa démarche. Le groupe a ainsi développé une liste de critères mesurant la relation de chaque fournisseur à la dimension environnementale. Cette analyse est prise en considération dans le choix des entreprises partenaires.

-> RÉACTIVITÉ FACE À UN ÉVÈNEMENT EXCEPTIONNEL

La direction des Achats a également apporté sa pleine contribution à la remise en état très rapide du Tunnel, en sélectionnant un seul groupement d'entreprises qui avaient déjà une expérience éprouvée de notre infrastructure, toutes filiales d'un même groupe industriel, afin notamment de limiter au maximum les délais.

Un transporteur performant, leader, attentif à ses clients

Leader mondial du feroutage, premier opérateur transmanche, Eurotunnel est doté d'un solide modèle économique. Ses atouts intrinsèques – la rapidité, la fiabilité, la facilité, l'avantage environnemental – doivent lui permettre de consolider sa position et d'améliorer encore son offre commerciale.



36 --> Eurostar **38** --> Les Navettes Camions **40** --> Les Navettes Passagers
42 --> Le Fret ferroviaire **43** --> Europorte 2



Eurostar, croissance record et perspectives prometteuses

Pour la première fois, le nombre de passagers transportés par Eurostar via le tunnel sous la Manche a dépassé en 2008 les neuf millions de personnes, en progression de + 10 % par rapport à l'année précédente. L'ouverture de nouveaux marchés devrait continuer de porter cette dynamique dans les prochaines années.



2H15, LE TEMPS DE
TRAJET ENTRE PARIS
ET LONDRES

Depuis la mise en service de la première ligne à grande vitesse britannique, *High Speed 1*, le cœur de Londres est désormais à 2 h 15 du centre de Paris, 1 h 51 de Bruxelles et 1 h 20 de Lille. Cette performance se concrétise par de nouveaux gains de parts de marché en 2008. Rapidité, mais aussi fiabilité : plus de 90 % des trains de la compagnie arrivent à l'heure ou en avance. Eurotunnel apporte sa contribution à cette ponctualité : nos régulateurs font en sorte que les Eurostar gagnent du temps dans le Tunnel. Il leur arrive même de modifier les ordres de passage afin de libérer un « sillon » (créneau de circulation, en langage

ferroviaire) pour Eurostar, premier client du groupe, tant en chiffre d'affaires qu'en volume de trafic.

→ UNE NOUVELLE CLIENTÈLE AU NORD DE L'ANGLETERRE ET DANS LES MIDLANDS...

A Londres, la nouvelle gare St-Pancras International est située dans la proximité immédiate de la gare de Kings Cross et à quelques centaines de mètres de celle de Euston. Ces deux stations desservent toute l'Angleterre septentrionale. La facilité de la correspondance draine ainsi toute une nouvelle clientèle, au-delà du Grand Londres. Une part très significative de la croissance

du trafic d'Eurostar en 2008 provient de cette population, séduite par la rapidité et la commodité du rail pour ses déplacements vers le continent. Jusqu'ici, le plus souvent, elle empruntait les aéroports régionaux pour se rendre en France ou en Belgique. Le potentiel de développement de ce nouveau marché est considérable, y compris à long terme, lorsque les réseaux à grande vitesse se développeront au Royaume-Uni.

→ ...À LONDRES ET DANS LE SUD-EST DE L'ANGLETERRE

Autre nouvelle gare sur la ligne britannique à grande vitesse, la station d'Ebbsfleet, dans le Kent, est située au bord de la M25, le «super-périphérique» de Londres. Elle est donc aussi facilement accessible en voiture que les aéroports de Gatwick au sud de la capitale britannique ou Stansted, au Nord-Est. Maintenant que le temps de trajet entre Londres et Paris est encore plus compétitif, il est vraisemblable qu'Eurostar gagnera encore des parts de marché vis-à-vis des liaisons aériennes.

→ UN DÉVELOPPEMENT MAJEUR VERS ROTTERDAM, SCHIPHOL ET AMSTERDAM

Aujourd'hui, les services entre Londres, Paris et Bruxelles constituent le cœur du réseau Eurostar. Le dispositif est complété par une liaison vers Disneyland Paris (un train direct par jour) et par deux services saisonniers. L'hiver, le *ski train* relie deux fois par semaine Londres à Moûtiers et Bourg-Saint-Maurice. L'été, une liaison hebdomadaire est proposée avec Avignon, en attendant l'éventuelle ouverture, à moyen terme, d'un service vers Toulon, Saint-Tropez et la Côte d'Azur, sur la ligne à grande vitesse Méditerranée, via Lyon et Marseille. Demain, le développement de nouvelles

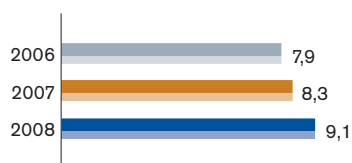
infrastructures ouvrira un potentiel de développement très important. C'est vrai en particulier pour la mise en service en décembre 2009 de la ligne à grande vitesse HSL-Zuid, construite entre Anvers et Amsterdam, en passant par Rotterdam et l'aéroport de Schiphol, hub du groupe Air France-KLM.

Enfin et conformément à son Contrat de Concession, Eurotunnel est prêt à accueillir sur son réseau tous les nouveaux opérateurs qui souhaiteraient ouvrir des services ferroviaires, tels que ceux souvent évoqués à destination des grands aéroports européens.

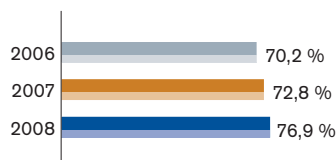
+ 7 %

LE MONTANT DU PÉAGE VERSÉ PAR EUROSTAR À EUROTUNNEL ÉVOLUE EN FONCTION DU NOMBRE DE PASSAGERS TRANSPORTÉS, QUELLE QUE SOIT LA CLASSE UTILISÉE. LA CROISSANCE DU TRAFIC DE CETTE COMPAGNIE IMPACTE DONC DIRECTEMENT CELLE DU CHIFFRE D'AFFAIRES D'EUROTUNNEL. EN 2008, LES REVENUS ISSUS DES RÉSEAUX FERROVIAIRES (EUROSTAR ET TRAINS DE MARCHANDISES) ONT GLOBALEMENT PROGRESSÉ DE 7 % PAR RAPPORT À L'ANNÉE PRÉCÉDENTE

NOMBRE DE PASSAGERS TRANSPORTÉS (MILLIONS)



PART DE MARCHÉ D'EUROSTAR SUR LE TRAJET PARIS-LONDRES



DEUX TRAINS DE PLUS PAR JOUR

La fréquence des Eurostar a été portée à 17 trains Londres-Paris par jour en février 2008, au lieu de 15 depuis octobre 2007, et maintenue à 10 trains par jour entre Londres et Bruxelles.



Les Navettes Camions partent toutes les 10, 12 ou 15 minutes selon l'intensité du trafic

Navettes Camions,

time is money*

Les Navettes Camions d'Eurotunnel n'enregistrent qu'un recul limité de leur chiffre d'affaires, malgré une capacité réduite de moitié en fin d'année. Cette activité conserve, comme l'ensemble de celles du groupe, sa position de leader du transport transmanche en 2008 et de numéro un mondial du ferroutage.

**6 800
camions**

6 800 CAMIONS
EN 24 HEURES,
RECORD ABSOLU
D'AFFLUENCE
LE 13 MARS 2008

Eurotunnel apporte à ses clients transporteurs routiers, rapidité, fréquence, souplesse et fiabilité, ce qui est sans équivalent pour la traversée de la Manche. Les camions franchissent le détroit en 90 minutes au maximum d'autoroute à autoroute, tout compris (contrôles, chargement, traversée, déchargement). Ce trajet exige beaucoup plus de temps avec les ferries. Les Navettes Camions partent toutes les 10, 12 ou 15 minutes selon l'intensité du trafic. Inutile de réserver : sitôt arrivé sur le Terminal, sitôt servi. D'autant que les grilles horaires, très flexibles, s'ajustent au trafic au jour le jour. Enfin, le lien souterrain fixe garantit une

fiabilité totalement indépendante des aléas météorologiques alors que la circulation des ferries est interrompue en moyenne une dizaine de jours par an à cause des tempêtes.

Cette qualité de service sans équivalent a permis de construire une politique commerciale qui privilégie la valeur au volume, une grille de prix correspondant aux avantages compétitifs de notre offre et une priorité gardée aux clients les plus contributeurs. Les gains continus de parts de marché démontrent la pertinence de cette stratégie.

** Le temps, c'est de l'argent.*

93 % des chauffeurs routiers se déclarent assez satisfaits, satisfaits ou très satisfaits du service d'Eurotunnel (enquête TNS-SOFRES réalisée du 9 au 19 juin 2008 auprès de 498 chauffeurs routiers)



Des taux de remplissage supérieurs à 80 % durant les quatre derniers mois de l'année

→ CROISSANCE SOUTENUE AU PREMIER SEMESTRE

Au cours du premier semestre 2008, le trafic camions avait progressé de 7 %, au point d'établir plusieurs records en mars. Après l'incendie de septembre 2008, la circulation a très vite repris, mais avec une capacité réduite de moitié, une fréquence limitée à un départ en batterie de deux ou trois Navettes toutes les 90 minutes et une vitesse limitée à 100 km/h dans le Tunnel au lieu de 140 km/h habituellement.

→ DES CLIENTS TRÈS FIDÈLES

Les transporteurs nous sont restés fidèles. Aucun de nos clients fret sous contrat annuel avec Eurotunnel n'a dénoncé son contrat. Ils se sont adaptés d'eux-mêmes à notre diminution conjoncturelle de capacité. Mais ces professionnels n'avaient pas le choix : ils ont dû solliciter les compagnies de ferries afin d'obtenir des passages complémentaires. Pour continuer d'apporter la meilleure qualité de service possible dans ces conditions d'offre réduite, les équipes de l'Exploitation ont réalisé une véritable performance afin d'assurer le chargement et le déchargement le plus rapide possible des batteries de Navettes. Si bien que les taux de remplissage sont restés en moyenne au-dessus de 80 % pendant ces quatre mois (74 % entre janvier et août 2008). De ce fait, malgré une baisse de 50 % des capacités, le trafic n'a, lui, diminué que de 45 % au dernier trimestre. Finalement, sur l'ensemble de l'année, le nombre de camions transportés a été ramené à 1,25 million de véhicules au lieu de 1,4 million en 2007, soit 11 %

de moins. Quant au chiffre d'affaires total des Navettes Eurotunnel, il ne recule que de 7 % à 431 M€.

→ COMMUNICATION EN TEMPS RÉEL AVEC LES TRANSPORTEURS

Avec la même exigence de qualité de service en toutes circonstances, les équipes commerciales ont mis en place une communication en temps réel sur l'état du trafic avec les transporteurs. En connaissant à l'avance et avec précision l'heure de départ de la prochaine Navette disponible, les clients ont été en mesure de prendre au cas par cas la meilleure décision, y compris celle d'opter pour les ferries, et d'en informer aussitôt leurs chauffeurs en route. Cette volonté de partage immédiat de l'information a été si appréciée que ce nouveau service sera pérennisé.

A l'entrée de nos terminaux, les chauffeurs routiers ont d'ores et déjà accès à des panneaux qui leur précisent avec fiabilité l'heure de départ des prochaines Navettes disponibles.



14 millions

LE 11 OCTOBRE 2008, LE 14 MILLIONIÈME CAMION A ÉTÉ ACCUEILLI À BORD D'UNE NAVETTE D'EUROTUNNEL (DEPUIS L'OUVERTURE DE CE SERVICE EN 1994)

ÉVOLUTION DU TRAFIC DES NAVETTES CAMIONS



Variation 2008/2007, - 11 %



Navettes Passagers, une demande très soutenue

Grâce à un modèle économique performant, une politique commerciale réactive et un souci constant de la qualité de service, la demande de la clientèle Passagers est restée très soutenue tout au long de l'année.

Comme pour le fret, les résultats enregistrés par les Navettes Passagers au premier semestre 2008 se sont avérés supérieurs à nos prévisions et à l'évolution globale du marché, avec une progression de + 4 % des voitures⁽¹⁾ transportées. Ces performances ont confirmé la solidité d'une stratégie fondée sur l'optimisation du chiffre d'affaires plutôt que sur les volumes, sur l'excellence de la qualité de service plutôt que sur les prix bas. Lorsque les compagnies maritimes ont multiplié les prix d'appel en 2008, le service d'Eurotunnel a continué de gagner des parts de marché. La relation de confiance qu'Eurotunnel a construite avec

cette clientèle – à 80 % britannique – s'enracine dans les trois atouts clés de notre offre : rapidité, simplicité et fiabilité.

-> DES TAUX DE CHARGEMENT RECORD

A partir du mois de septembre et pour les cinq mois qui ont suivi, la capacité a été réduite de moitié. Immédiatement après l'incident, il a d'abord fallu réorganiser les 70 000 réservations en cours, réadapter la grille horaire et mettre en œuvre un puissant effort de communication pour diffuser une information remise à jour en temps réel à l'ensemble de nos clients. Ensuite, le défi consistait à trouver la meilleure adéquation

entre une demande soutenue et une offre limitée à une batterie de deux ou trois Navettes toutes les 90 minutes dans chaque sens au lieu de trois à quatre Navettes par heure habituellement.

→ UNE POLITIQUE TARIFAIRE PERFORMANTE

Les équipes commerciales ont poursuivi la même politique de prix dynamique qui s'efforce d'optimiser à la fois le taux de remplissage et la valeur du ticket moyen : plus les places libres deviennent rares, plus vite leur prix s'élève. Le système de *yield management* d'Eurotunnel s'est montré très performant. Il a permis d'atteindre des taux de remplissage très élevés, jusqu'à 100 % aux heures de pointe pendant les vacances de la Toussaint ou de Noël, et un chiffre d'affaires par Navette – à remplissage égal – nettement supérieur aux ratios habituels.

De leur côté, les équipes de l'Exploitation ont réalisé de véritables prouesses pour garantir le meilleur service possible dans ce contexte. La réduction du trafic a ainsi pu être limitée à - 37 % au quatrième trimestre, malgré la baisse de 50 % de la capacité. Quant au chiffre d'affaires généré par les Navettes Passagers, il ne recule que de 30 %.

→ UN IMPACT POSITIF SUR L'IMAGE DU GROUPE

Finalement, tout indique que l'image d'Eurotunnel chez ses clients des Navettes Passagers a plutôt été renforcée. L'évènement a confirmé à leurs yeux la sécurité et l'efficacité de notre système de transport. La question la plus souvent

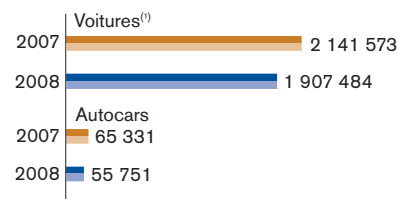


**20 000
voitures**

20 000 VOITURES⁽¹⁾
LES 13, 14 ET 15
FÉVRIER 2009, DÉBUT
DES VACANCES
SCOLAIRES EN
GRANDE-BRETAGNE
(ET MOINS D'UNE
SEMAINE APRÈS
LA RÉOUVERTURE
DE L'INTERVALLE 6
DU TUNNEL NORD)

posée au centre d'appels : « *Quand reviendrez-vous à une exploitation normale ?* », montre à quel point le Tunnel est devenu un lien vital entre la Grande-Bretagne et le continent et combien nos clients nous gardent leur confiance. L'excellent démarrage, en octobre et novembre 2008, des réservations pour les vacances d'été 2009 en témoigne également. De même, toutes les études attestent que, faute de trouver des places sur nos Navettes, nombre de clients d'Eurotunnel ont préféré annuler ou différer leur voyage plutôt que de fixer leur choix sur l'un de nos concurrents.

ÉVOLUTION DU TRAFIC DES NAVETTES PASSAGERS



(1) Y compris motos, véhicules avec remorques, caravanes et camping-cars.



LE DÉVELOPPEMENT DURABLE, UN ÉTAT D'ESPRIT À FAIRE PARTAGER

En 2008, plus de 200 000 clients d'Eurotunnel ont été sensibilisés aux problématiques du développement durable lors des campagnes organisées en partenariat avec l'ADEME en avril (« Semaine du développement durable »), en septembre (« Semaine de la mobilité ») et en novembre (« Semaine de la réduction des déchets »). Les clients des Navettes Camions et Passagers ont eu l'opportunité de parcourir deux expositions dans les bâtiments voyageurs à Folkestone et à Coquelles. Différents dépliants étaient mis à leur disposition, sur les gestes simples pouvant contribuer à réduire la consommation d'eau ou d'énergie, sur la promotion des énergies renouvelables, le tri des déchets et la protection de la biodiversité.

Fret ferroviaire :

renverser la tendance

La mise en œuvre de la nouvelle politique de libre accès et de la tarification simplifiée depuis octobre 2007 commence à porter ses fruits. Après des années de forte chute, le trafic des trains de marchandises s'est stabilisé en 2008.



**2718
trains**

EN 2008, 2718 TRAINS
ONT TRANSPORTÉ
1,24 MILLION DE TONNES
DE FRET VIA LE TUNNEL
SOUS LA MANCHE,
SOIT 456 TONNES
PAR TRAIN (+ 7 % PAR
RAPPORT À 2007)

Pour la première fois depuis quatre ans, le tonnage transporté par les trains de marchandises repart à la hausse : 1,24 million de tonnes (Mt) en 2008 au lieu de 1,21 Mt l'année précédente. Cette progression de + 2,1 % met fin à une décennie de fort recul. Après un pic de 3,1 Mt en 1997, loin toutefois des prévisions d'origine qui tablaient sur 10 Mt, le volume du fret ferroviaire *via* le tunnel sous la Manche n'a pratiquement pas cessé de chuter. Le trafic était même tombé à moins de dix trains par jour en 2007.

Ce retournement – même si le nombre de trains enregistre, lui, un recul de 4 % – est d'autant plus notable qu'il intervient en pleine crise économique et dans des conditions particulières d'exploitation de nos infrastructures. Il démontre l'efficacité de la nouvelle organisation de l'offre mise

en place à partir d'octobre 2007 grâce aux efforts de l'ensemble des partenaires concernés. Conçu pour créer les conditions d'une relance du fret ferroviaire transmanche, le dispositif se décline en trois volets :

- le libre accès aux infrastructures avec une tarification unique pour tous les opérateurs, historiques ou nouveaux, et un plafonnement des prestations essentielles transmanche ;
- une tarification simplifiée, par train, et non plus un prix variable à la tonne, selon la nature des produits transportés ;
- un coût global de traversée pour l'opérateur réduit pratiquement de moitié, à 4 500 € par train, au lieu de 8 000 € en moyenne en 2007.



UN BILAN ENVIRONNEMENT EXCELLENT

Le bilan environnemental d'Eurotunnel pour 2008 est excellent.

Nous avons lancé un projet de qualification de nos émissions avec le *Carbon Trust*. Le programme de réduction des émissions de gaz à effet de serre porte ses fruits, d'une part sur les émissions de gaz hydrocarbures qui sont divisées par deux à 2 700 tec (tonnes équivalent carbone) et surtout, d'autre part, par l'utilisation d'énergie électrique d'origine nucléaire en lieu et place de combustibles fossiles. Le raccordement électrique à partir de la France, outre les économies de fonctionnement importantes qu'il représente, permet de réduire ce poste de 60 000 tec à seulement 24 000 tec. Investissement, optimisation des achats et environnement sont bien complémentaires !

Europorte 2, un départ réussi

Au cours de sa première année pleine d'exploitation, la filiale ferroviaire d'Eurotunnel a traité au sol à Frethun 2 718 trains. Les locomotives Class 92 ont également tracté 847 trains de marchandises entre le terminal britannique de Dollands Moor (Kent) et son homologue du côté français.

Premier opérateur français – hors la SNCF – à avoir obtenu auprès des pouvoirs publics une licence l'autorisant à développer des services ferroviaires dans l'ensemble de l'Union européenne, Europorte 2 a engagé ses activités opérationnelles le 28 novembre 2007.

Cette filiale, détenue à 100 % par Eurotunnel, a été créée avec le double objectif de valoriser le savoir-faire ferroviaire du groupe et d'offrir à ses clients toute une gamme de services propres à favoriser le développement du trafic des trains de marchandises en premier lieu dans le Tunnel. Les équipes d'Europorte 2 assurent pour le compte des opérateurs ferroviaires (Fret SNCF, EWS devenue Deutsche Bahn Schenker) différentes « opérations au sol » pour leurs trains de marchandises : attelage et dételage des locomotives, manœuvres, contrôles de sécurité, documents réglementaires et suivi du trafic transmanche. En 2008, ces prestations ont porté sur la totalité du fret ferroviaire transitant via Frethun, soit 2 718 trains.

A l'instar des remorqueurs dans les ports, Europorte 2 assure également, pour Fret SNCF et, au cas par cas, pour EWS, la traction de trains de fret entre les deux Terminaux du tunnel sous la Manche. La société a acquis pour ce faire onze locomotives Brush spécialisées, type Class 92, équipées pour traverser le Tunnel et homologuées sur l'ensemble du réseau britannique. Très proches techniquement des machines utilisées par Eurotunnel pour tracter ses Navettes Camions et Passagers, les Class 92 d'Europorte 2, acquises

d'occasion, sont progressivement remises à niveau. Elles ont tracté 847 trains de marchandises en 2008, soit près du tiers du fret ferroviaire transmanche.

Europorte 2 se prépare aussi à saisir toutes les opportunités de développement du fret ferroviaire à courte et moyenne distance des deux côtés du Tunnel lorsque les conditions économiques s'y prêteront.



13
locomotives

EUROPORTE 2 DISPOSE DE 13 LOCOMOTIVES : 11 CLASS 92 (BRUSH/ BOMBARDIER) HABILITÉES SUR LE RÉSEAU BRITANNIQUE, DANS LE TUNNEL ET, À CE STADE, JUSQU'À FRETHUN ; 2 PRIMA (ALSTOM) QUI PEUVENT CIRCULER EN FRANCE ET EN ALLEMAGNE



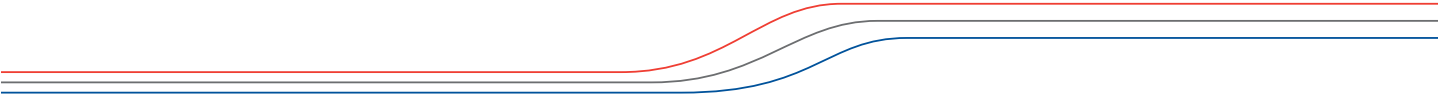
REPORT MODAL DE LA ROUTE AU RAIL : MOINS DE CO₂ DANS L'ATMOSPHÈRE

Le développement du trafic ferroviaire transmanche de marchandises et, corrélativement, sur les réseaux nationaux français et britannique représente un enjeu de report modal de la route au rail de l'ordre de 4 milliards de tonnes par kilomètre par an sur le territoire français, soit plus du quart de l'objectif que s'est fixé le Gouvernement français, avec un impact significatif sur la réduction des émanations de gaz à effet de serre dans l'atmosphère.

Conception et réalisation : **FRANKLINPARTNERS**

Impression : **RR DONNELLEY**

Crédit photos : Philippe Turpin - Jean Gaumy (Magnum) - Réa/Ludovic - Eurotunnel - Copyright DR



Groupe Eurotunnel SA
Société Anonyme au capital
de 75 936 766,01 €
RCS Paris 483 385 142
19 boulevard Malesherbes, 75008 Paris
France

France Manche SA
Siège d'exploitation
BP 69
62904 Coquelles Cedex
France

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

www.eurotunnel.com