

2020

KEOLIS  
Rapport intégré



# À propos

Keolis publie pour la première fois son rapport intégré. Il apporte une vision synthétique, globale et prospective sur les activités du Groupe, son écosystème, sa stratégie et ses engagements. Il fait la démonstration de la manière dont la stratégie et l'organisation du Groupe permettent de créer et de partager durablement de la valeur avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Il est dit « intégré » car il associe les enjeux et objectifs stratégiques de Keolis à la performance financière et extra-financière du Groupe. L'intégration des données sociales, sociétales et environnementales, au même titre que les données économiques, reflète pleinement la contribution du Groupe à la société.

Ce rapport intégré a été coconstruit avec les différentes directions du Groupe. Il a été l'occasion de réfléchir collectivement aux éléments fondamentaux que constituent le modèle de création de valeur, les nouvelles orientations stratégiques, et l'approche multidimensionnelle de la performance.

Ce rapport s'appuie sur les principes de « la pensée intégrée » et du cadre de référence de l'IIRC (International Integrated Reporting Council). Il rend compte de la démarche de responsabilité sociétale des entreprises du Groupe et de ses principaux résultats en matière de performance globale. Il s'articule autour de quatre grands chapitres : « L'écosystème », « Le modèle Keolis », « La création de valeur » et « La stratégie de transformation ».

## L'écosystème 2

- Anticiper et intégrer les transformations de notre environnement
- Six défis d'un monde en pleine mutation
  - Transition écologique
  - De nouvelles attentes de mobilité
  - Transformation digitale
  - Efficience opérationnelle
  - Renouvellement des compétences
  - Sécurité et exigences sanitaires

## Le modèle Keolis 18

- Notre profil
- Notre Raison d'Être
- Modèle d'affaires de Keolis et création de valeur
- L'avenir de la mobilité en questions

## La création de valeur 30

- Au bénéfice des collaborateurs
- Au bénéfice des territoires
- Au bénéfice des passagers
- Au bénéfice des citoyens

## La stratégie de transformation 42

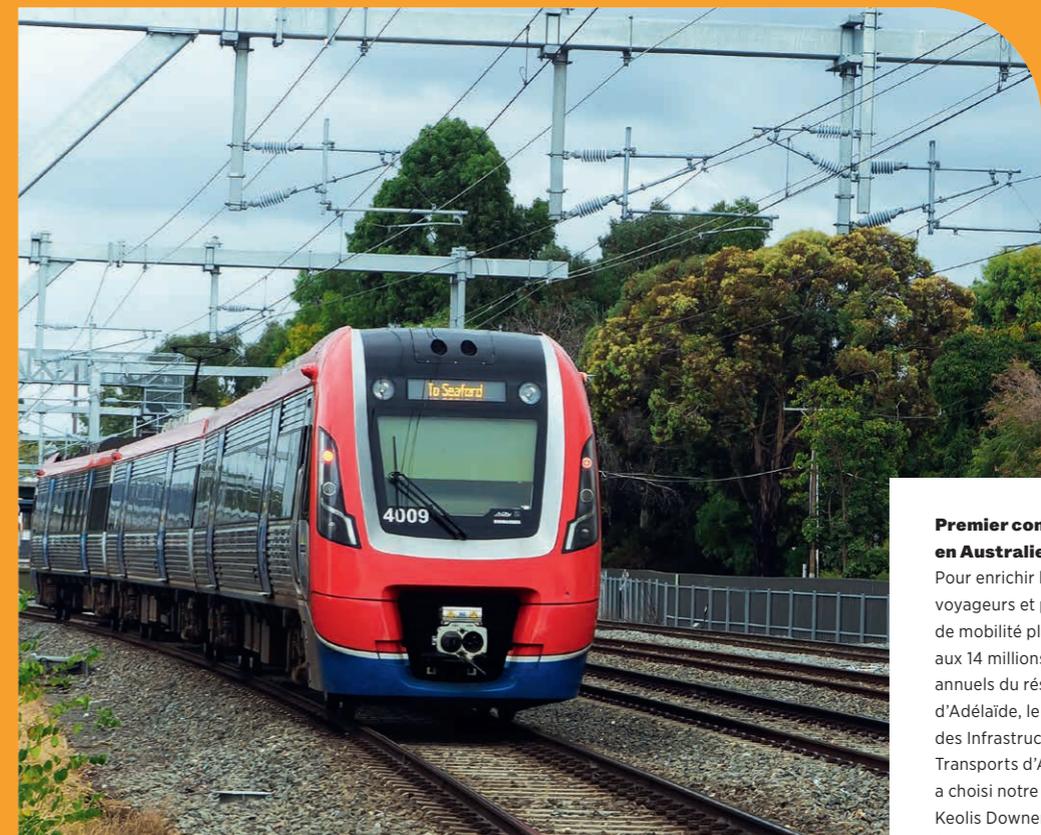
- Interview de Marie-Ange Debon sur les nouvelles orientations stratégiques de Keolis
- Notre contribution aux Objectifs de Développement Durable
- Interview du Président du Conseil de Surveillance
- Le Comité Exécutif
- Performance globale



# L'éco- système

Dans un environnement en pleine mutation,  
nous imaginons et déployons de nouvelles  
solutions pour répondre aux défis que doit relever  
le secteur de la mobilité.

- Anticiper et intégrer les transformations de notre environnement **4**
- Six défis d'un monde en pleine mutation **5**
  - Transition écologique **6**
  - De nouvelles attentes de mobilité **8**
  - Transformation digitale **10**
  - Efficiency opérationnelle **12**
  - Renouvellement des compétences **14**
  - Sûreté et exigences sanitaires **16**

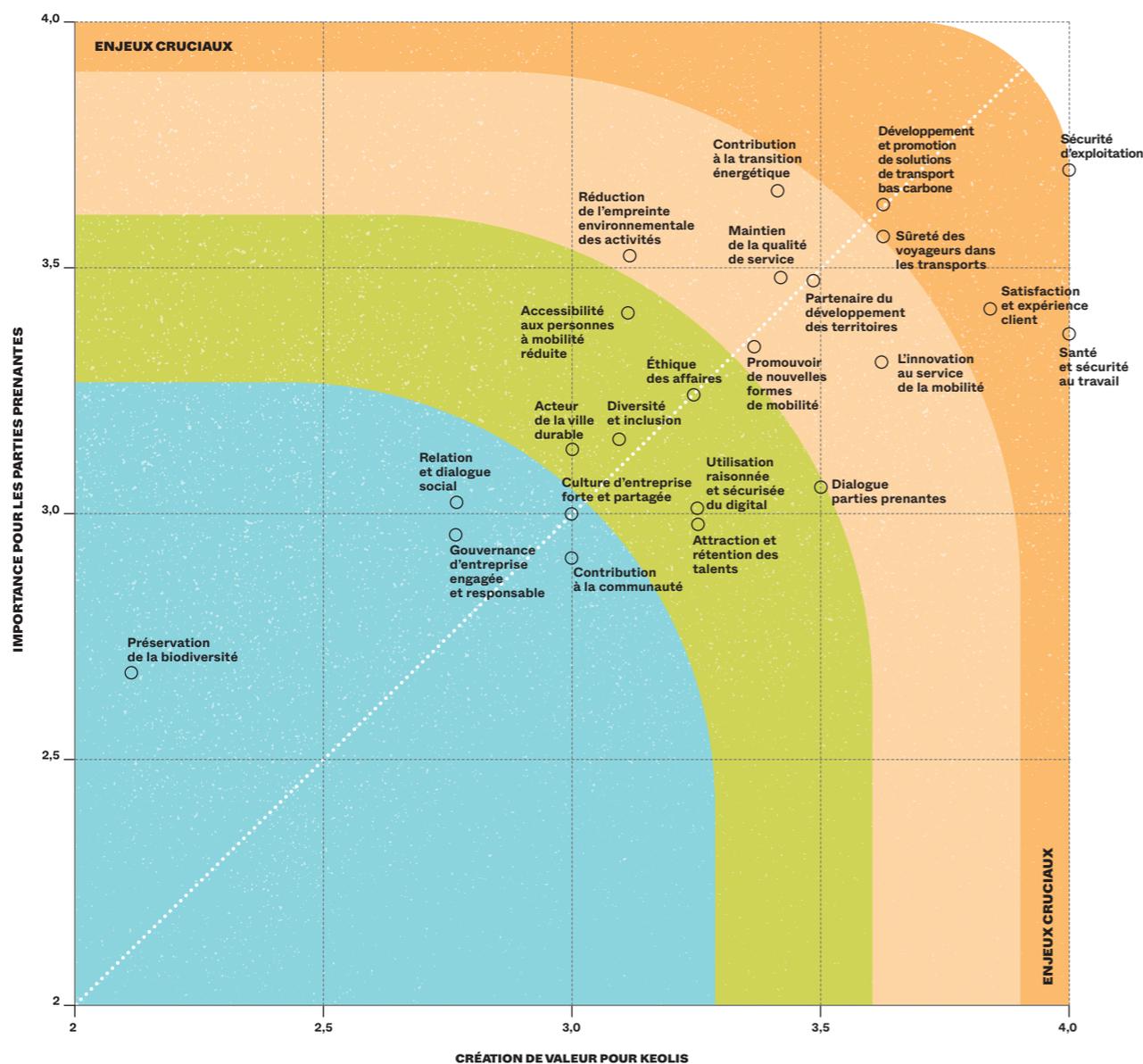


#### **Premier contrat ferroviaire en Australie à Adélaïde**

Pour enrichir l'information voyageurs et proposer une offre de mobilité plus connectée aux 14 millions de voyageurs annuels du réseau ferroviaire d'Adélaïde, le Département des Infrastructures et des Transports d'Australie du Sud a choisi notre filiale australienne Keolis Downer. C'est la première fois que ce réseau de 132 km qui dessert 89 stations est attribué à un opérateur privé.

# ANTICIPER ET INTÉGRER LES TRANSFORMATIONS DE NOTRE ENVIRONNEMENT

En 2021, à l'aune de la crise sanitaire, nous avons décidé de mettre à jour notre matrice de matérialité pour identifier les grands enjeux susceptibles d'impacter notre activité. Nous avons interrogé plus de 180 parties prenantes internes et externes en France et à l'international, afin de recueillir leurs perceptions et leurs attentes pour nourrir la stratégie responsabilité sociétale et environnementale (RSE) du Groupe.



# Six défis d'un monde en pleine mutation



**Transition écologique**  
Le bouleversement des écosystèmes et les dérèglements climatiques imposent de réduire rapidement les émissions de gaz à effet de serre liées aux activités humaines en limitant notamment l'utilisation des moteurs thermiques.

**2020**

C'est l'une des trois années les plus chaudes de l'histoire mondiale (Organisation météorologique mondiale).

**4,2 millions**

de morts prématurées par an liées à la pollution dans le monde (European Heart Journal).



**Transformation digitale**  
L'évolution des modes de vie et des comportements de mobilité nécessite d'innover de plus en plus rapidement grâce au digital et à la data.

**63**

réseaux français Keolis proposent le paiement dématérialisé en juillet 2020 contre 19 en novembre 2019 (Keolis).

**1 milliard**

d'itinéraires calculés par an avec Navitia<sup>®</sup> (Keolis).



**De nouvelles attentes de mobilité**  
Les citoyens veulent avoir le maximum de choix dans leurs modes de déplacement, pouvoir les combiner et en changer d'un jour à l'autre.

**+10%**

de déplacements à vélo en France en 2020, +23% aux États-Unis et +43,5% en Suède (Vélo & Territoires, Eco-Compteur).

**72%**

des utilisateurs des transports publics utilisent un autre mode pour rejoindre le réseau de transport (Keoscopy).



**Efficacité opérationnelle**  
L'impact économique de la crise sanitaire renforce les attentes des collectivités pour optimiser leurs réseaux de transport.

**+3 milliards**

d'euros de perte dans les réseaux français due à la crise sanitaire sur un budget annuel de fonctionnement de 8,5 Md€ (UTP).

**30 à 40%**

de fréquentation en moins dans les réseaux en 2020 (Keolis).



**Sûreté et sécurité sanitaire**  
La crise de la Covid-19 renforce le caractère essentiel de la mobilité partagée et les attentes des passagers en matière d'exigences sanitaires.

**36%**

des Français utilisateurs réguliers des transports en commun déclarent vouloir changer leur manière de se déplacer depuis la Covid-19 et 27% pensent moins les utiliser à l'avenir (UTP).

**88%**

des voyageurs se disent rassurés par le port du masque, 85% par la mise à disposition de gel et 80% par les actions de nettoyage et de désinfection (UTP).



**Renouvellement des compétences**  
Le secteur de la mobilité doit faire face à un vieillissement de sa pyramide des âges et à une transformation de ses métiers.

**46 ans**

C'est l'âge moyen des 68 500 collaborateurs de Keolis.

**+35%**

d'effectifs dans les métiers de la vérification et de la régulation des réseaux en 2026 par rapport à 2016 (projection UTP).

(1) Plateforme gérée par Kisio permettant de diffuser une information simplifiée, personnalisée et adaptée aux usages d'un territoire et des voyageurs.

## L'urgence climatique

Incendies, inondations, épisodes météorologiques extrêmes... Les effets du dérèglement climatique et de la perte accélérée de la biodiversité liés à l'activité humaine sont de plus en plus nombreux et fréquents. 70% des personnes interrogées dans 14 pays du monde pensent que le changement climatique est la menace N°1 pour l'avenir (Pew Research Center). Parallèlement, de nombreuses études soulignent l'impact croissant de la pollution de l'air sur la santé. Face à une opinion publique de plus en plus sensible aux questions environnementales, les entreprises accélèrent leur transition vers des modèles économiques plus durables. Une nécessité qui, dans le secteur des transports publics, répond aux enjeux de transition énergétique et écologique des territoires qui cherchent à limiter les émissions de gaz à effet de serre et autres polluants de leur réseau.

**« Nous agissons pour accélérer notre propre transition écologique afin de réduire les impacts de nos activités sur l'environnement. »**



— **Patrizia Gatti-Gregori**,  
Directrice  
Développement  
Durable et  
Engagement  
Sociétal Groupe  
de Keolis

### Transition énergétique: Keolis partenaire des territoires

« En permettant de limiter le recours à l'usage individuel de la voiture, les solutions de mobilité que nous proposons constituent une première réponse à la lutte contre le changement climatique. Mais ce n'est pas suffisant et nous allons plus loin en étant partenaire de la transformation énergétique du secteur auprès des Autorités Organisatrices de Mobilité. Notre Groupe, qui a l'expérience opérationnelle de toutes les énergies alternatives au diesel – GNV, BioGNV, électricité, hydrogène, biocarburants et qui travaille étroitement avec les constructeurs, est à même

d'accompagner les Autorités Organisatrices dans leurs projets de renouvellement de flottes. Notre expertise les aide à retenir la solution – véhicules et infrastructures – la mieux adaptée à leur territoire mais aussi à trouver les financements et subventions nécessaires. Parallèlement, nous agissons pour accélérer notre propre transition écologique afin de réduire les impacts de nos activités sur l'environnement en déployant une politique d'achats durables, en renforçant davantage encore l'efficacité énergétique des bâtiments, la protection de la ressource en eau, en valorisant toujours plus les déchets, ou en formant à l'écoconduite nos conducteurs. »

### RÉGION DE COPENHAGUE ET ZEALAND – DANEMARK



**Dorthe Nøhr Pedersen**,  
Directrice générale Movia  
Public Transport

#### Objectif neutralité carbone 2030!

« Vouloir atteindre la neutralité carbone d'ici 2030... c'est une décision politique forte! C'est le choix qu'a fait en 2016 l'Autorité Organisatrice de Transport Movia pour la région de Copenhague et de Zealand (2,7 millions d'habitants). Depuis, nous investissons massivement dans les transports publics écologiques, et en particulier dans l'achat de bus électriques! D'abord pour lutter contre le réchauffement climatique, bien sûr, mais aussi pour la santé et la qualité de vie des citoyens. Nous ne voulons plus dans nos villes ni du bruit, ni de la pollution

liée aux émissions de NO<sub>x</sub> et de particules. C'est pourquoi le plan de mobilité de Movia prévoit le remplacement de tous les bus diesel par des bus électriques ou à biocarburant d'ici 2030. Nous aurons 40% de bus électriques d'ici 2022 à Copenhague, et 23% au sein de la région. En travaillant avec Keolis, reconnu pour son expertise en matière de bus à énergies alternatives, nous accélérons encore cette transition. Quarante-deux bus électriques seront mis en service par Keolis en 2021-2022, et trois autres en 2025. Nous capitalisons aussi sur l'effet d'entraînement de notre capitale, bénéfique pour le reste du pays. Pour l'exploitation des bus électriques, les contrats de Movia courent dorénavant sur une durée initiale de dix ans (renouvelable une fois pour deux ans), où ils étaient conclus auparavant pour six ans (avec trois extensions de deux ans possibles) pour les flottes diesel. Pour ce nouveau projet, nous avons convaincu les Autorités de faire évoluer le cadre réglementaire pour inscrire cette transformation dans la durée. »

## Des déplacements sans contraintes à la ville comme à la campagne

La crise sanitaire, qui a vu se développer l'usage du vélo, de la marche, de l'auto-partage ou des trottinettes dans les villes, n'a fait que renforcer une tendance de fond observée ces dernières années : les citoyens veulent pouvoir choisir leur mode de déplacement, leur itinéraire et en changer librement au gré de leurs envies. Par ailleurs, la mobilité est au cœur des fractures territoriales et sociales. Dans les territoires ruraux ou peu denses, les habitants n'ont le plus souvent pas d'autre choix que d'utiliser leur voiture, en raison de l'absence ou du faible développement de services de mobilité partagée. Et lorsqu'ils ne peuvent pas ou plus conduire, parce qu'ils sont jeunes, trop âgés ou en situation de fragilité, leur possibilité de se déplacer devient très limitée. Ce phénomène se retrouve aussi à la périphérie des villes peu ou mal desservies par les modes de transport traditionnels (métro, tramway, bus). Faute de connexions suffisantes avec le réseau principal, la population accède plus difficilement aux pôles d'activités et de loisirs de la ville.

**« Nous proposons aux Autorités Organisatrices de Mobilité une palette de modes dans une logique de multimodalité. »**



**Schéhérazade Zekri,**  
Directrice des Nouvelles Mobilités Groupe de Keolis

### Offrir une gamme complète et à la carte de services de mobilité

« Les "nouvelles mobilités" ne s'opposent pas au train, au métro, au tramway... Ce sont des solutions complémentaires qui s'intègrent à un réseau ou viennent combler une offre insuffisante dans certains territoires. Nous proposons aux Autorités Organisatrices de Mobilité une palette de modes dans une logique de multimodalité. Et en nous basant sur l'analyse de leur territoire, nous les accompagnons pour qu'elles puissent choisir les solutions les mieux adaptées aux

attentes des citoyens et aux ressources financières de la collectivité. De la navette électrique autonome, pour le premier et dernier kilomètre, au transport à la demande en temps réel pour remplacer des lignes de bus classiques peu fréquentées ou desservir des territoires périurbains et ruraux. Ce sont aussi l'auto-partage et les mobilités actives, comme la marche ou le vélo en libre-service ou en location courte et longue durées, pour répondre à l'évolution des modes de vie et d'organisation du travail qui a vu imploser le traditionnel trajet pendulaire. »

### RÉGION D'ADÉLAÏDE - AUSTRALIE DU SUD



**Tony Braxton-Smith,**  
Directeur général des Infrastructures et Transports (DIT)

### Un TAD pour densifier l'offre de mobilité dans les territoires excentrés

« Nous avons testé en 2020 deux services de transport à la demande (TAD) en temps réel, exploités par notre opérateur Keolis Downer. Notre objectif était d'enrichir l'offre de mobilité dans les régions de Mount Barker et la vallée de la Barossa, situées respectivement à 30 km et 60 km de la capitale de l'Australie du Sud, Adélaïde. C'était la première fois que nous testions une solution digitale à la demande, et nous avons pu constater à quel point ce type de service était populaire et rapidement adopté par les passagers. À Mount Barker,

nous avons donc décidé de prolonger le projet en 2021 pour répondre à une forte demande. Keoride est une solution de transport efficace et très flexible qui répond à tous les besoins : avec cette application, les clients peuvent commander un véhicule, à l'endroit et au moment qu'ils souhaitent. À Mount Barker, depuis janvier 2020, plus de 100 000 courses Keoride ont été effectuées ; dans la vallée de la Barossa, le service s'est révélé extrêmement plébiscité par la population active, démontrant l'efficacité de ce service pour répondre aux besoins de transport au quotidien. Le TAD en temps réel encourage encore plus de personnes à utiliser les transports publics, en apportant une solution à la connectivité du premier et du dernier kilomètre. Fournir des transports plus efficaces, plus flexibles et plus inclusifs est essentiel pour encourager les citoyens à laisser leur voiture de côté. Et nous continuerons à innover pour fournir des services adaptés aux besoins de nos communautés. »

## S'adapter en permanence

Les usages et la consommation ne cessent de se transformer pour accompagner l'évolution des modes de vie et la digitalisation croissante de notre quotidien. Les citoyens recherchent des services de mobilité partagée de plus en plus adaptés à leurs besoins individuels, veulent pouvoir choisir entre plusieurs modes, bénéficier d'un parcours client le plus simple et le plus fluide possible à toutes les étapes de leurs déplacements. Habités à une information toujours plus immédiate, ils attendent aussi de pouvoir adapter en temps réel leurs trajets en fonction du trafic et de leur destination. La crise sanitaire a fait naître d'autres exigences, comme pouvoir définir son mode de transport au moment où l'affluence sera moindre. De leur côté, les Autorités Organisatrices souhaitent mieux comprendre les mobilités et les usages sur leur territoire pour mieux calibrer leur réseau et faire évoluer les offres en permanence en fonction des nouvelles attentes des citoyens.

**« La data nous permet d'adapter nos offres, d'être encore plus agiles et plus résilients. »**



**Arnaud Julien,**  
Directeur  
Innovation,  
Data et Digital  
Groupe  
de Keolis

### Faire de la data un catalyseur de transformation

« La transformation digitale est avant tout une transformation des usages et des comportements. La data, à l'instar du digital, est un catalyseur, un accélérateur. Elle nous permet d'adapter nos offres, d'être encore plus agiles et plus résilients par une compréhension toujours plus fine des usages et une maîtrise accrue de nos opérations : exploitation et maintenance. À titre d'illustration,

la connaissance en temps réel et en prédictif du nombre de voyageurs dans nos véhicules est un élément clé pour fournir une information claire et fiable sur l'affluence à bord. L'analyse des données GPS des voyageurs, toutes mobilités confondues, nous permet de mieux comprendre les usages et leurs évolutions en termes de mobilité au sein d'un territoire. Cette analyse est d'autant plus importante en cette période de crise sanitaire où les comportements évoluent en permanence. »

### GREENSBORO (CAROLINE DU NORD) – ÉTATS-UNIS



**Hanna Cockburn,**  
Directrice du Département  
des transports de la ville  
de Greensboro

### Une analyse fine des déplacements des voyageurs grâce aux données GPS de leur mobile

« À Greensboro, le centre-ville est un passage obligé pour tous les voyageurs qui prennent le bus : c'est là que se situe le nœud multimodal de la ville et que s'opèrent les connexions vers d'autres lignes. Alors que nous venons de lancer notre projet global 2040 pour transformer Greensboro, nous souhaitons aujourd'hui

réévaluer nos dispositifs de mobilité au regard des besoins réels des passagers. Keolis, qui gère nos 21 lignes de bus, nous a proposé une solution innovante de collecte des données GPS des voyageurs, à partir des traces laissées dans la ville par leurs téléphones portables. Nous avons déployé "Keolis Evolve" pendant trois mois, de septembre à novembre 2020, avec l'objectif de déterminer quelles étaient leurs destinations finales et comment ils s'y rendaient. La data – lorsqu'elle est bien analysée –, est une source d'information extraordinaire. Elle va nous permettre de mieux calibrer notre offre, avec de nouveaux arrêts ou de nouveaux horaires... et de façonner un service de transport plus équitable, plus accessible mais aussi plus désirable pour les voyageurs. »



## Plus de mobilité au meilleur coût

Partout dans le monde, la pandémie de la Covid-19 a eu un fort impact sur la fréquentation des réseaux de transport collectif en 2020. Dans un contexte de finances publiques déjà contraintes avant la crise, les Autorités Organisatrices de Mobilité (AOM) sont de plus en plus soucieuses d'optimiser le budget consacré à leur réseau. Une exigence qui a bien sûr prévalu tout au long de l'année en raison de la baisse des recettes et de nouvelles dépenses (désinfection, par exemple) mais qui sera sûrement durable dans les prochaines années en raison de l'ampleur de la crise économique. À l'heure où la majorité d'entre elles continuent à faire de la mobilité partagée une priorité pour lutter contre le dérèglement climatique et un levier de développement de leur territoire, elles attendent plus que jamais des opérateurs de leur réseau de les accompagner pour offrir au meilleur coût toujours plus de solutions de transport efficaces et performantes. Et répondre ainsi aux besoins de mobilité des habitants comme aux enjeux de développement de leur territoire.

**« Signe fort de la confiance que nous accordent les AOM, ce dialogue étroit a permis de trouver des accords avec la quasi-totalité des clients. »**



**Jean-Michel Archambault,**  
Directeur  
Financier France  
Groupe de Keolis

**Optimiser la performance grâce à une approche partenariale unique**  
« Notre métier est de gérer l'habituel mais aussi l'exceptionnel grâce à un dialogue permanent avec les AOM. Dès les premières décisions de confinement, nous avons mis en place, en accord avec nos AOM, des mesures efficaces d'optimisation tout en continuant à assurer notre mission de service public et à apporter le juste niveau d'activité des réseaux aux voyageurs mais aussi en préservant l'emploi partout où cela était possible. Signe fort de la confiance que nous accordent les AOM, ce dialogue

étroit a permis de trouver des accords avec la quasi-totalité des clients. Cette approche partenariale, qui est la marque de fabrique de Keolis, s'ajoute à notre expertise de tous les métiers d'un système de mobilité : la conception de l'offre, l'exploitation, la maintenance, le marketing, l'asset management mais aussi l'ingénierie financière et la recherche de financements pour le compte de nos clients. Ainsi, nous accompagnerons demain les AOM pour optimiser l'efficacité économique de leur réseau existant et conduire leurs projets de modernisation, à l'heure où la crise a souligné l'utilité des transports publics dans la vie des territoires. »

### CAEN – FRANCE

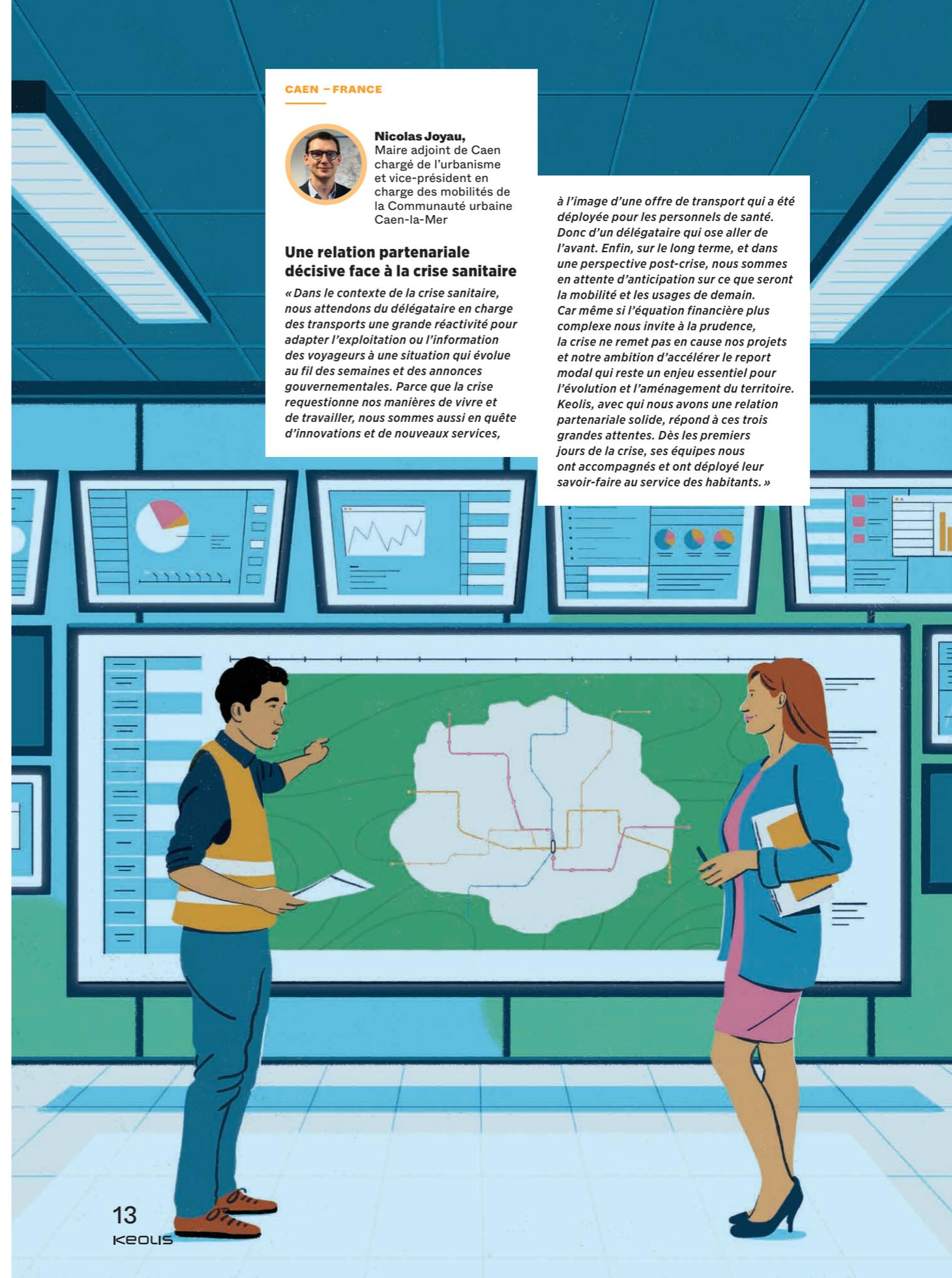


**Nicolas Joyau,**  
Maire adjoint de Caen  
chargé de l'urbanisme  
et vice-président en  
charge des mobilités de  
la Communauté urbaine  
Caen-la-Mer

#### Une relation partenariale décisive face à la crise sanitaire

« Dans le contexte de la crise sanitaire, nous attendons du délégataire en charge des transports une grande réactivité pour adapter l'exploitation ou l'information des voyageurs à une situation qui évolue au fil des semaines et des annonces gouvernementales. Parce que la crise requestionne nos manières de vivre et de travailler, nous sommes aussi en quête d'innovations et de nouveaux services,

à l'image d'une offre de transport qui a été déployée pour les personnels de santé. Donc d'un délégataire qui ose aller de l'avant. Enfin, sur le long terme, et dans une perspective post-crise, nous sommes en attente d'anticipation sur ce que seront la mobilité et les usages de demain. Car même si l'équation financière plus complexe nous invite à la prudence, la crise ne remet pas en cause nos projets et notre ambition d'accélérer le report modal qui reste un enjeu essentiel pour l'évolution et l'aménagement du territoire. Keolis, avec qui nous avons une relation partenariale solide, répond à ces trois grandes attentes. Dès les premiers jours de la crise, ses équipes nous ont accompagnés et ont déployé leur savoir-faire au service des habitants. »



## Faire évoluer les compétences

Dans tous les pays, les opérateurs de transport public sont confrontés au même défi d'une pyramide des âges vieillissante qui se conjugue avec un manque d'attractivité du secteur et de certains de ses métiers les plus représentés comme ceux de conducteur et de mécanicien. D'où la nécessité – et la difficulté – de recruter de nouveaux talents dans les années à venir. Keolis, dont la moyenne d'âge des salariés est de 46 ans, devra ainsi renouveler 25% de son effectif mondial dans les dix prochaines années. À cet enjeu s'ajoute celui de la transformation des métiers dans les réseaux. La transition énergétique et le déploiement futur de flottes de véhicules autonomes exigeront de faire évoluer les compétences existantes ou d'en acquérir de nouvelles, par exemple pour conduire et assurer la maintenance de bus électriques ou superviser des navettes autonomes qui seront à terme sans personnel à bord.

**« Nous voulons attirer des candidats qui nous rejoignent par choix et non par défaut, et qui partagent nos valeurs comme notre sens de l'intérêt général. »**



**Clément Michel,**  
Directeur  
des Ressources  
Humaines et de  
la Transformation  
Groupe de Keolis

### Attirer et fidéliser les talents dans les territoires

« Pour répondre à nos besoins en compétences dans les années à venir, nous avons repensé notre politique d'emploi. En parallèle de la diffusion de notre nouvelle marque employeur dans tous les pays où nous sommes implantés, et qui met en valeur l'expérience collaborateur différenciante du Groupe, nous privilégions une approche du recrutement fondée sur les compétences, la motivation et l'engagement et non pas sur l'expérience. Ce choix nous permet d'élargir notre vivier de candidats à des profils diversifiés : jeunes, seniors, salariés en reconversion qui ont perdu leur emploi pendant la crise, migrants, personnes en situation de handicap... Pour favoriser cette diversité qui représente une source d'enrichissement pour une entreprise à l'image de ses passagers, nous avons noué des partenariats avec des acteurs nationaux ou locaux

de l'emploi, de la formation et du champ social : Pôle Emploi, agences de travail temporaire, missions locales, cabinets de reclassement, structures d'insertion, associations... Cette politique renforce également notre rôle d'acteur des territoires, une volonté inscrite dans notre démarche de responsabilité sociétale d'autant plus importante dans le contexte de destruction d'emplois liée à la crise sanitaire. Pour autant, celle-ci ne doit pas représenter un simple effet d'aubaine : afin de les fidéliser, nous voulons attirer des candidats qui nous rejoignent par choix et non par défaut, et partagent nos valeurs comme notre sens de l'intérêt général. Cet objectif est au centre de notre politique de ressources humaines qui s'attache à travailler les différents leviers de fidélisation et d'engagement, en développant notamment les compétences des collaborateurs et en favorisant leur évolution professionnelle. »

### PARIS – FRANCE



**Nadine Guérin,**  
Directrice du  
développement de LHH,  
filiale Conseil RH  
du Groupe Adecco

### S'ouvrir à de nouveaux profils en capitalisant sur les compétences

« Dans le cadre d'un partenariat avec Keolis, nous mettons à sa disposition notre savoir-faire ingénierie, emploi et formation pour accompagner et sécuriser des transitions professionnelles de salariés issus de secteurs impactés par la crise économique et sanitaire vers les opportunités d'emploi du Groupe. Nous proposons à Keolis des profils dont le poste est menacé à court ou moyen

terme et qui souhaitent évoluer vers de nouveaux métiers, tout en restant le plus souvent là où ils habitent. Après une présentation des métiers de Keolis et une première rencontre avec les équipes RH, un parcours de formation est formalisé. L'approche du Groupe d'élargir son sourcing de candidats à de nouveaux profils en capitalisant sur leurs compétences – par exemple, celles en matière de service client, de rigueur et de travail d'équipe d'un salarié du secteur de la restauration – rejoint complètement notre philosophie. Et c'est un levier formidable pour la fidélisation, l'engagement collaborateur, l'ouverture d'esprit et la différenciation de la marque employeur de Keolis. »

## Un besoin accru de réassurance

Depuis les premiers jours de la pandémie, les passagers exigent de voyager sans risques d'exposition au virus. Cette attente qui devrait être durable est d'autant plus forte dans les villes et dans les modes de transport capacitaires tels que le train, le métro et le tramway et aux heures de pointe. La promiscuité à bord ou dans les stations, le fait de côtoyer des inconnus dont on ne sait pas s'ils respectent les gestes barrières, sont autant de sources d'inquiétude pour les passagers. De nombreuses études menées dans le monde entier (Autorité de régulation des transports britannique, Oxford Academic, Institut Robert Koch, Santé publique France, University of Colorado...) ont confirmé le très faible risque de contamination dans les transports publics. Mais les passagers ont besoin de mesures visibles et concrètes. Au-delà des conséquences de l'essor du télétravail, la plupart des réseaux n'ont pas retrouvé leur niveau de fréquentation antérieur à la crise, certains passagers souhaitent durablement se déplacer en voiture ou à vélo, voire renoncer à se déplacer.

**« Grâce à la cellule de crise créée au niveau du Groupe en mars 2020, les pays touchés en premier ont fait profiter les autres de leurs retours d'expérience. »**



— **Thierry Guinard**,  
Directeur Sécurité  
Groupe de Keolis

### Partager les bonnes pratiques locales au profit de tous nos clients

« Les filiales se sont mobilisées dès les premiers jours de la crise, en Chine, puis dans les autres pays qui ont été touchés. Elles ont été au-devant des Autorités Organisatrices de Mobilité (AOM) qui faisaient face à un contexte inédit et attendaient de nous des solutions complémentaires. Cela en matière d'hygiène, avec la mise à disposition de gel hydroalcoolique, la désinfection des véhicules et des stations, la climatisation, ou le respect des gestes barrières. Mais aussi en matière d'offre que nous avons adaptée pour maintenir un service à l'intention des travailleurs essentiels lors des phases de confinement,

ou pour favoriser la distanciation physique lors du redémarrage de l'activité normale. De nombreux réseaux qui n'en disposaient pas ont aussi développé des solutions de paiement dématérialisé qui rassuraient les passagers. Grâce à la cellule de crise créée au niveau du Groupe en mars 2020, les pays touchés en premier ont fait profiter les autres de leurs retours d'expérience ou des tests de dispositifs innovants de désinfection. Et les réseaux ont pu échanger leurs bonnes pratiques à chaque phase de la crise. Et cette dynamique joue encore aujourd'hui, à l'heure où nos clients et nous-mêmes visons le même objectif de regagner durablement la confiance des passagers. »

### DIJON - FRANCE



**Thierry Falconnet**,  
Vice-président de Dijon  
Métropole en charge du  
renouvellement urbain, des  
mobilités et des transports  
et maire de Chenôve

### Garantir la protection des passagers et conserver leur confiance

« Keolis Dijon Mobilités, notre délégataire, nous a pleinement épaulés dans la gestion de cette crise sanitaire en maintenant un dialogue permanent et fluide pendant cette période. Ainsi, nous avons pu garantir ensemble une continuité du service public de transport en commun, tout en étant réactifs face aux évolutions

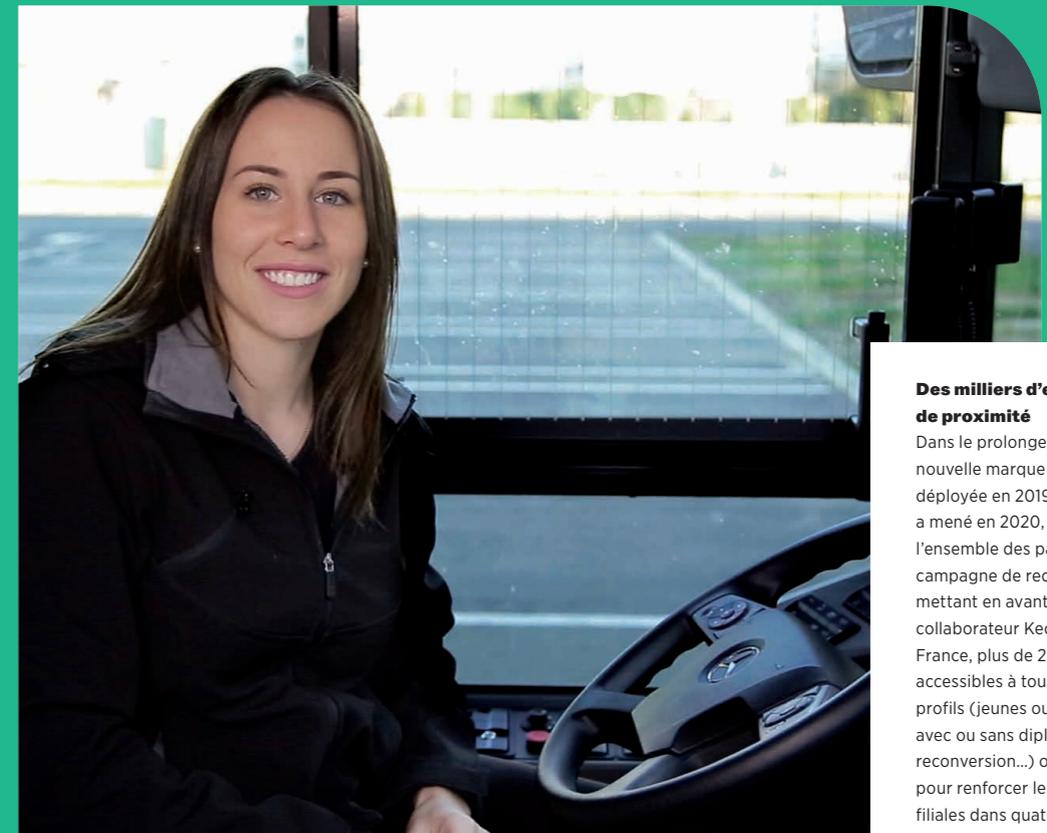
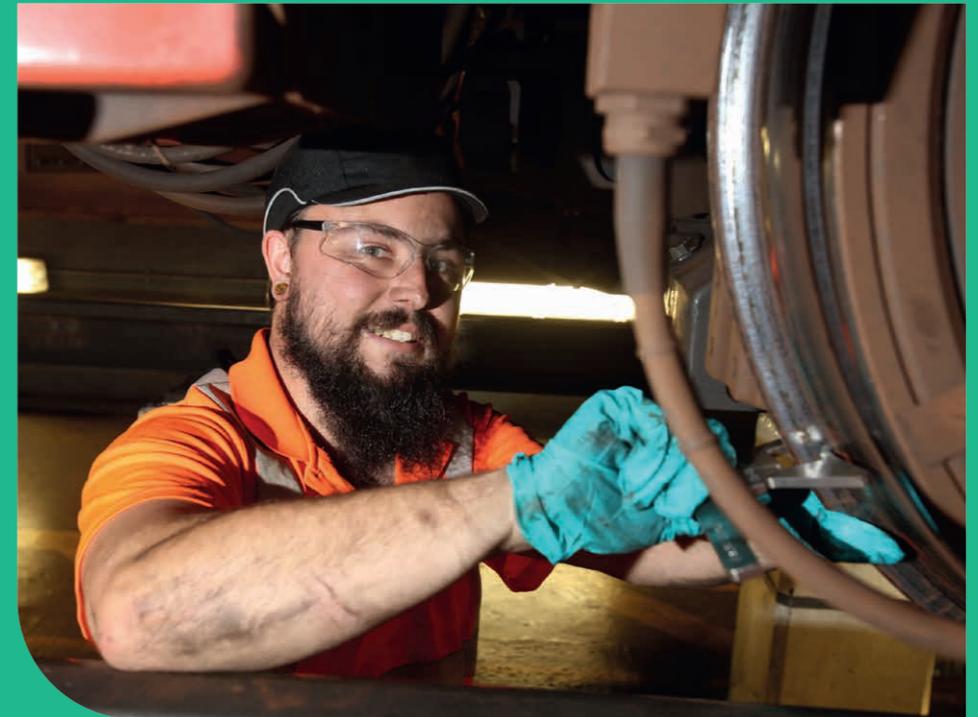
constantes des protocoles et des règles pour accueillir les passagers en toute sécurité. Avec une offre adaptée pour prendre en compte la baisse de la fréquentation, les équipes ont assuré un service de qualité notamment pour les professionnels de "première ligne". La protection des clients du réseau et des collaborateurs a été au centre de toutes les actions de Keolis Dijon, afin de conserver leur confiance. Cela, grâce à des aménagements importants des matériels, des mesures de nettoyage quotidien dont des nébulisations à l'ozone, la montée en puissance de l'open-payment et des campagnes d'information et de sensibilisation. Malgré la crise, nous avons continué ensemble à mener un travail de prospective sur les projets d'évolution du réseau, comme l'augmentation de la capacité du tram ou l'introduction des bus à hydrogène prévue dans les mois à venir. »



# Le modèle Keolis

Face aux enjeux climatiques, sociaux et économiques, nous défendons une vision des mobilités au service de l'intérêt général et de chaque territoire où nous sommes implantés.

Notre profil **20**  
Notre Raison d'Être **22**  
Modèle d'affaires de Keolis et création de valeur **24**  
L'avenir de la mobilité en questions **26**



#### **Des milliers d'emplois de proximité**

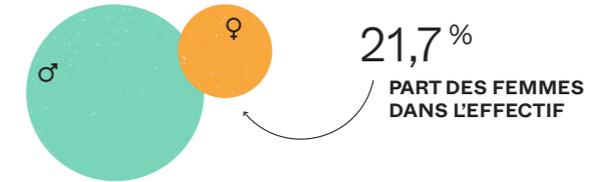
Dans le prolongement de sa nouvelle marque employeur déployée en 2019, le Groupe a mené en 2020, dans l'ensemble des pays, une vaste campagne de recrutement mettant en avant l'expérience collaborateur Keolis. Rien qu'en France, plus de 2000 postes accessibles à tous les profils (jeunes ou seniors, avec ou sans diplôme, en reconversion...) ont été ouverts pour renforcer les équipes des filiales dans quatre métiers principaux : conducteur(trice), mécanicien(ne), chef(e) d'atelier et responsable d'exploitation.

Présent dans 16 pays, Keolis est le leader de la mobilité partagée qui facilite chaque jour les déplacements de millions de citoyens. **Partenaire privilégié des Autorités Organisatrices de Mobilité**, nous coconstruisons avec elles des solutions performantes et durables qui favorisent le développement économique et renforcent l'attractivité de leur territoire.

## Notre profil



**68 500**  
COLLABORATEURS



Chiffre d'affaires — 2020

**6,1** Md€

**6,5** Md€  
en 2019

Résultat net récurrent part du Groupe comparable — 2020

**-101** M€

**+47 M€**  
en 2019

Ebitda récurrent — 2020

**532** M€

**418 M€**  
en 2019

**4 054**

bus roulent aux énergies alternatives au diesel et à l'essence

dont

**2 029**

roulent au GNV et au biogaz/bioGNV

**23 000**

vélos en location et **7 600** en libre-service

# Notre Raison d'Être

Pour affirmer le sens de son action quotidienne et témoigner de son engagement au service des enjeux de la société, Keolis a dévoilé sa Raison d'Être :

« Nous imaginons et déployons des mobilités sûres et durables au service de chaque territoire, pour une meilleure qualité de vie de tous et de chacun ».



## LES MOBILITÉS SELON KEOLIS

Avec sa Raison d'Être, Keolis réaffirme sa vision différenciante des mobilités.

### Des mobilités innovantes et durables

qui favorisent des solutions de transport plus responsables.

### Des mobilités partagées et inclusives

pour tous les moments de la vie.

### Des mobilités qui rapprochent les territoires

et participent à la vitalité locale.

### Des mobilités plurielles et sûres

qui apportent des solutions de complémentarité et d'interconnexion.

**À** l'heure où les enjeux climatiques, sociaux et économiques exigent des entreprises qu'elles adoptent de nouveaux modèles, Keolis a souhaité formaliser sa Raison d'Être. Au travers de cette démarche collective qui s'est déroulée au cours de l'année 2020, le Groupe a souhaité interroger ses parties prenantes autour de deux questions : « Qu'apportons-nous à nos clients ? » et « Comment pouvons-nous contribuer aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux, et avec quel impact ? ». Notre Raison d'Être a été formulée pour répondre à ces interrogations, en donnant du sens à nos actions, et en inscrivant pleinement la stratégie de l'entreprise dans cette ambition de contribution sociétale.

### Des actions concrètes et des indicateurs volontaristes pour leur suivi

La Raison d'Être est avant tout une feuille de route qui guide nos décisions et nos actions. Pour être créatrice de valeur et bénéfique pour l'entreprise et pour l'ensemble de la société, elle se doit d'être engageante pour le Groupe envers ses parties prenantes et « transformative » à travers la mise en œuvre d'actions concrètes au bénéfice de tout l'écosystème de Keolis (Autorités Organisatrices de Mobilité et territoires, passagers, partenaires, acteurs associatifs, prestataires...). Enfin, elle sera mesurable grâce à des indicateurs volontaristes qui permettent de suivre et de rendre compte.

### Des objectifs sociaux et environnementaux déclinés en quatre engagements

La Raison d'Être reflète l'ambition de Keolis au service de l'intérêt général et au bénéfice de ses parties prenantes, en s'appuyant sur quatre engagements ambitieux. Le premier d'entre eux est de contribuer

à rendre les territoires plus attractifs et durables. Par nos solutions, nous aidons chaque Autorité Organisatrice à renforcer la vitalité de son territoire, à y favoriser la création d'emplois locaux, à faciliter la vie quotidienne des habitants et renforcer la qualité du lien social. Notre deuxième engagement est d'agir de façon responsable pour la planète. Le Groupe affirme et ancre ainsi dans sa vision stratégique l'attention portée à la transition énergétique, à l'économie circulaire et à la protection de l'environnement. Nos offres de mobilité contribuent à lutter contre le dérèglement climatique en réduisant les émissions de gaz à effet de serre. Nous veillons à la préservation des ressources comme à la protection de la biodiversité dans notre fonctionnement quotidien, et nous privilégions l'usage de modes toujours plus respectueux de l'environnement dans nos flottes. Notre troisième engagement est de créer une chaîne de valeur bénéfique à toutes les parties prenantes, engageante pour nos fournisseurs, inspirante pour nos financeurs, satisfaisante pour nos clients. Cela, en concevant et déployant nos solutions de mobilité dans une démarche partenariale fondée sur l'écoute et la coconstruction. En associant toutes nos parties prenantes, nous veillons à créer de la valeur pour chacune d'entre elles. Enfin, notre quatrième engagement est tourné vers nos collaborateurs. Nous attirons, fidélisons et accompagnons tous les talents et nous leur offrons des conditions propices à leur avenir professionnel et à leur épanouissement. Notre politique de ressources humaines, qui favorise la diversité et l'inclusion, permet à chacun d'entre eux de développer ses compétences et de s'inscrire dans la transformation de nos métiers. La sécurité, la santé et le bien-être au travail de tous constituent une priorité.

# Modèle d'affaires de Keolis et création de valeur

**Les défis de la mobilité**



Transition écologique



Nouvelles attentes de mobilité



Transformation digitale, big data, smart city



Efficiences opérationnelles



Sûreté et sécurité sanitaire



Renouvellement des compétences

**Nos ressources**

**Expertises et expériences**

- **Programme:** Thinking like a passenger, une démarche d'amélioration continue.
- **Keoscopie :** Observatoire des mobilités et des modes de vie.
- **Capacité d'innovation :** services internes et partenaires.

**Finances**

- **6,1 Md€** de chiffre d'affaires.
- **465,3 M€** de capitaux propres.

**Humains**

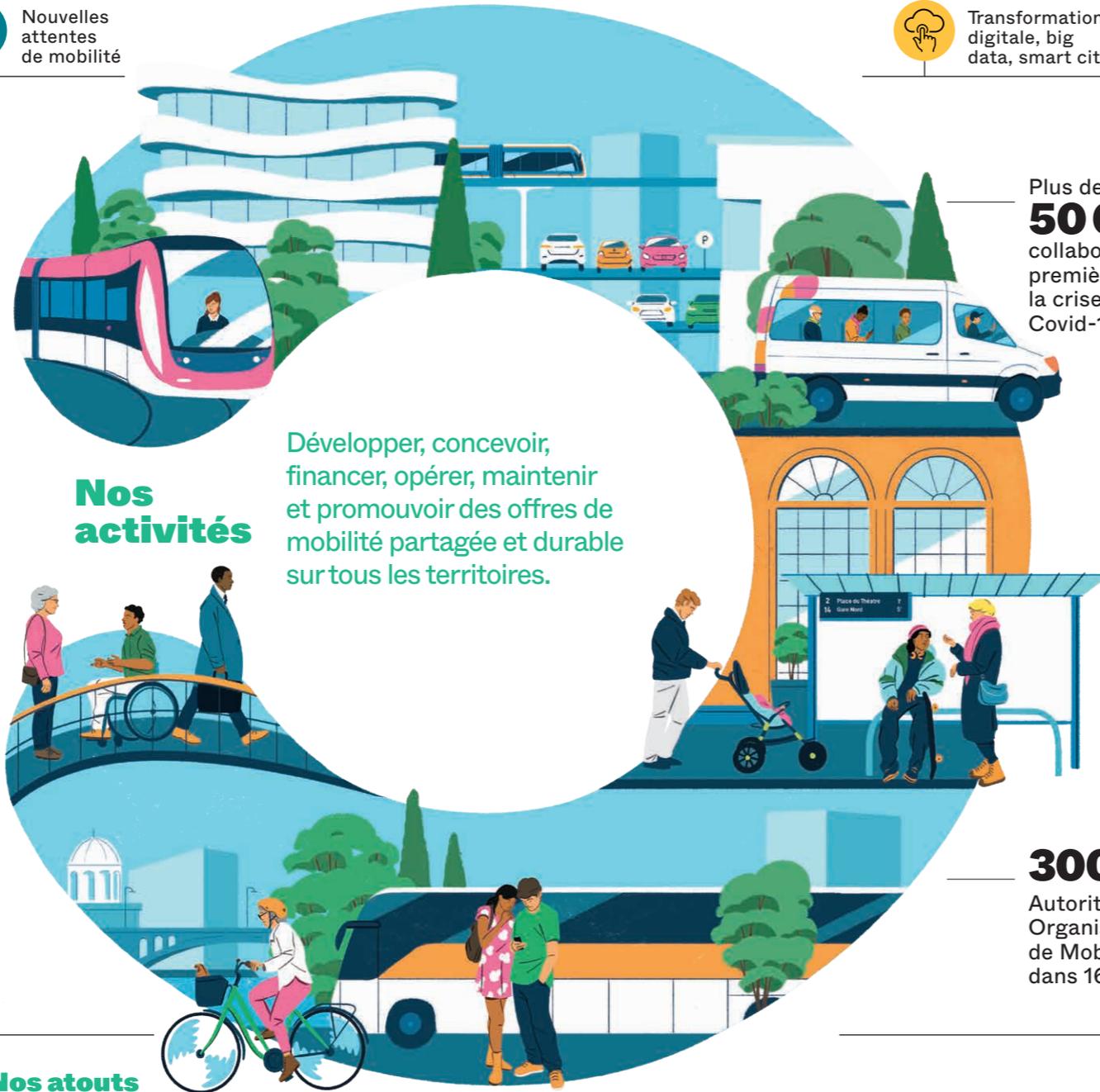
- **68 500** collaborateurs, dont **65%** de personnel de conduite.
- **7 117** recrutements dans le monde en 2020.
- **Renforcement des protocoles sanitaires** au bénéfice des collaborateurs et passagers.

**Environnement**

- Une offre de solutions de mobilité multimodales qui contribuent à la réduction de l'empreinte environnementale et carbone des territoires.
- **4 038** véhicules à énergies alternatives.
- **4,54 kWh** consommés par kilomètre pour la traction.

**Territoires**

- **Membre fondateur des Pimms Médiation<sup>(1)</sup>** pour faciliter l'accès aux services de la vie quotidienne.
- **Membre du Global Compact** des Nations Unies.
- **Dialogue** constant avec les AOM pour maintenir l'offre de transport public.



**Nos activités**

Développer, concevoir, financer, opérer, maintenir et promouvoir des offres de mobilité partagée et durable sur tous les territoires.

**Nos atouts**

- Agilité, adaptabilité,** capacité d'innovation et vision prospective face aux mutations.
- Capacité d'écoute,** de dialogue et de coconstruction avec les AOM, les voyageurs et les citoyens.
- Empreinte territoriale** permettant de partager et diffuser expériences et expertises.
- Système intégré** (conception, exploitation, maintenance) et excellence opérationnelle reconnue.

Plus de **50 000** collaborateurs en première ligne pendant la crise sanitaire de la Covid-19

**300** Autorités Organisatrices de Mobilité dans 16 pays

**Nos valeurs**

- We imagine**
- We care**
- We commit**

**La valeur créée pour et avec nos parties prenantes**

**Expertises et expériences**

- **19 filiales** en démarche Keolis Signature Service pour l'amélioration de la qualité de service.
- **26 outils** et applications pour choisir librement ses modes de déplacement (France).
- **2 axes majeurs** d'innovation : expérience client et équipements & maintenance.

**Finances**

- **+ 96 M€** de free cash flow.
- **- 43,0 M€** d'EBIT(K).

**Humains**

- **61%** des salariés formés dans l'année.
- **87%** des salariés travaillent dans une entité labellisée GEEIS<sup>(2)</sup> pour l'égalité femmes/hommes.

**Environnement**

- **43%** des salariés exercent une activité certifiée ISO 14001 pour le management de l'environnement.
- **21,6%** de kilomètres parcourus par des bus et cars à énergies alternatives.
- **1287 g de CO<sub>2</sub>** émis par km.

**Territoires**

- **69%** du chiffre d'affaires des filiales françaises sont redistribués pour le développement durable du territoire (moyenne des évaluations BIOM).
- **49 projets primés** par les Coups de cœur solidaires<sup>(3)</sup> pour des associations locales depuis 2018.
- **44 446** élèves ont bénéficié d'une sensibilisation dans le cadre des interventions en milieu scolaire dans le monde.

**Notre contribution aux ODD**

**3** BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE



**5** ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES



**7** ÉNERGIE PROPRE ET D'UN COÛT ABORDABLE



**8** TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE



**11** VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES



**12** CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES



**13** MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES



**16** PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES



(1) Pimms Médiation : Points Information Médiation Multiservices.  
 (2) GEEIS : Gender Equality European and International Standard.  
 (3) En partenariat avec la Fondation SNCF.

# L'AVENIR DE LA MOBILITÉ

Dialogue avec  
nos parties prenantes



— **Mohamed Mezghani,**  
Secrétaire général  
de l'UITP



— **Geneviève Laferrère,**  
Copilote du réseau  
Territoires et  
mobilités durables  
France Nature  
Environnement



— **Frédéric Pissot,**  
Secrétaire général  
du Comité de  
Groupe européen  
de Keolis



— **Karima Delli,**  
Députée européenne –  
Présidente de la  
Commission transport  
et tourisme



— **Ophélie Mayrand,**  
passagère  
du réseau  
Twisto (Caen)



— **Clara Fain,**  
Directrice financière  
de Via Transportation

## EN QUESTIONS

Inventer les réseaux de demain exige de questionner sans cesse les solutions à apporter aux défis de la mobilité. Cela, en échangeant avec tous les acteurs de l'écosystème, comme en témoignent les réponses apportées par les membres du Comité Exécutif de Keolis et les experts du Groupe aux interrogations de certaines de nos parties prenantes.



### Comment Keolis compte-t-il revenir au niveau initial de fréquentation sur l'ensemble des pays où est présent le Groupe ?

**Frédéric Pissot,**  
Secrétaire général du Comité  
de Groupe européen de Keolis



**Le retour au niveau de fréquentation antérieur à la crise suppose en premier lieu la fin des mesures de restriction des déplacements prises par les pouvoirs publics qui diffèrent d'un pays à l'autre. Une étape qui ne sera totalement franchie que lorsque la vaccination permettra d'accéder à l'immunité collective. Cette étape devrait être atteinte dans nos différents pays d'implantation à l'automne 2021, sous réserve d'une mutation du virus. En parallèle, pour rassurer les voyageurs tentés de se détourner des transports publics, Keolis, de concert avec les autres opérateurs et les organisations professionnelles, doit communiquer sur le fait que les transports en commun ne constituent pas des lieux privilégiés de contamination dès lors que le port du masque y est obligatoire et respecté. Ce que prouvent toutes les études menées à ce jour au niveau international. Keolis agit aussi auprès des voyageurs pour accélérer le retour à la confiance grâce à des actions de différentes formes : rendre plus visible le nettoyage des véhicules, favoriser le déploiement de solutions d'achat des titres sans contact et de comptage en temps réel destinées à informer les voyageurs sur l'affluence, ou encore inciter les employeurs et les établissements scolaires ou universitaires à étaler les horaires pour lisser la charge en heures de pointe. Si ces éléments sont réunis, il est permis d'espérer retrouver le niveau de fréquentation de 2019 courant 2023.**

— **Frédéric Baverez,**  
Directeur Exécutif France  
de Keolis et Président d'EFFIA



### Afin de déployer la mobilité propre, les infrastructures jouent un rôle stratégique : quelles sont les priorités de Keolis dans ce domaine ?

**Karima Delli,**  
Députée européenne – Présidente  
de la Commission transport et tourisme



**Au même titre que les véhicules à énergies alternatives, les infrastructures jouent un rôle clé pour assurer la qualité de service et atteindre les objectifs de transition énergétique que se fixent nos partenaires Autorités Organisatrices. Et les deux sont indissociables. C'est pourquoi notre Centre d'excellence Énergies Bus a développé un savoir-faire centré sur une approche système de la mobilité « propre » qui prend en compte toutes les composantes d'un projet : lignes à opérer, performance et autonomie des bus, configuration des dépôts existants, stations de charge en ligne ou en dépôt, ressources locales d'énergie « verte ». L'objectif est de répondre différemment aux enjeux de la mobilité, en prenant en compte les potentialités offertes par des modes plus respectueux de l'environnement en adéquation avec la politique énergétique du territoire, tout en conservant le niveau de service existant.**

— **Pierre Gosset,**  
Directeur Industriel Groupe  
de Keolis



**La crise sanitaire actuelle et son impact durable sur la fréquentation ont révélé et accéléré la nécessité d'une réflexion en profondeur tant sur les équilibres contractuels – qu'il s'agisse des questions relatives au partage des risques ou des questions relatives à l'évaluation des contrats – que sur la pérennité du modèle économique et des circuits de financement du transport public. Comment une entreprise multinationale comme Keolis, riche de la variété de ses expériences locales, appréhende-t-elle ces nécessaires réflexions ? Parmi celles-ci, lesquelles pourraient être mieux portées et mieux défendues par la branche, par le secteur ?**

**Mohamed Mezghani,**  
Secrétaire général de l'UITP



*Face à une situation inédite, nous avons pu bénéficier de la relation privilégiée que nous entretenons avec nos partenaires locaux. Notre approche collaborative et la confiance mutuelle construites au fil des années nous ont permis d'adapter avec succès plus de 80 contrats afin d'atténuer autant que possible l'impact de la crise. Dans certains cas, nous avons dû revoir les modèles économiques avec les AOM afin de partager une partie du risque financier, pour soutenir plus durablement l'effort lié au contexte de crise sanitaire. Par ailleurs, nous développons des solutions en interne afin de rendre plus efficiente la gestion quotidienne de nos réseaux et accompagnons nos clients pour maîtriser leurs dépenses en optimisant, par exemple, le matériel roulant, les infrastructures, ou encore la gestion des fréquences des modes que nous exploitons.*

**Bernard Tabary,**  
Directeur Exécutif  
International de Keolis



**Dans un monde connecté et potentiellement autonome, quels sont les défis à relever pour digitaliser le transport public ?**

**Clara Fain,**  
Directrice financière  
de Via Transportation



*L'amélioration de l'expérience de mobilité partagée n'est possible aujourd'hui que si l'on réunit toutes les conditions pour rendre plus fluide chaque étape du parcours des voyageurs. Pour ce faire, trois leviers sont possibles afin d'accélérer cette transition. Il faut tout d'abord être en mesure de bien connaître les comportements des passagers, voire même de les anticiper en proposant une approche plus directive, et qui nécessite le moins d'interventions possible par exemple en téléchargeant une application ou en proposant une multitude d'itinéraires alternatifs. Le second levier est la façon dont l'information est délivrée au passager. Le mode vocal, qui est le plus inclusif en matière d'appropriation technologique, est à privilégier, comme nous le faisons avec le coach vocal de mobilité à Dijon. Enfin, tout cela repose sur la connaissance des usages individuels des passagers. C'est d'ailleurs pour cela que nous collectons des informations à travers diverses sources (traces wifi, GPS et autres technologies) afin de recouper et d'analyser les usages en matière de consommation de la mobilité partagée sur des territoires donnés. C'est par la combinaison de ces éléments que la mobilité partagée pourra proposer un service qui s'adapte constamment au passager et à son environnement.*

**Arnaud Julien,**  
Directeur Innovation,  
Data et Digital Groupe de Keolis



**En 2020, la crise Covid-19 a imposé de nombreuses règles sanitaires qui chez beaucoup d'acteurs ont pris le dessus sur les actions environnementales. Dans ce contexte, quelles ont été les actions environnementales du Groupe qui ont dû être reportées ? Et quelles sont celles qui ont été conservées, voire initiées en 2020 ?**

**Geneviève Laferrère,**  
Copilote du réseau Territoires et  
mobilités durables France Nature  
Environnement



*Keolis n'a pas freiné son action en faveur de la transition écologique en raison de cette crise qui a au contraire mis en lumière la nécessité de passer à des modèles plus respectueux des problématiques environnementales. En témoignent la mise en service de nombreux bus électriques tout au long de l'année ou la poursuite de nouveaux projets à l'image de l'accompagnement de Dijon Métropole dans le futur déploiement de bus à hydrogène. Plus globalement, en formalisant sa Raison d'Être en 2020, le Groupe a réaffirmé et ancré dans sa vision stratégique des engagements ambitieux en matière d'environnement. Cela, en les accompagnant d'objectifs et d'indicateurs précis, comme la réduction de notre empreinte carbone, qui permettent d'aligner nos priorités environnementales avec nos enjeux opérationnels.*

**Frédérique Raoult,**  
Directrice Communication  
Groupe de Keolis



**Comment se passe la souscription d'un titre de transport pour des populations spécifiques comme les retraités ?**

**Ophélie Mayrand,**  
passagère du réseau Twisto (Caen)



*Keolis, quel que soit le territoire concerné, a pour ambition de rendre la mobilité de tous plus facile et plus accessible. Nous mettons tout en œuvre pour prendre en compte les besoins de certains publics spécifiques, en situation de fragilité économique ou peu à l'aise avec le digital. Nous nous appuyons pour cela sur des partenaires comme les Pimms Médiation (voir page 41), des associations locales et spécialisées mais aussi sur nos personnels formés à cet accueil et notamment nos équipes des agences de relation clients qui accompagnent ces populations pour les faire bénéficier de tarifs adaptés et les aider à constituer leur dossier.*

**Bénédicte Guénot,**  
Directrice Marketing  
Offre Groupe de Keolis

# La création de valeur

Chaque jour, nous agissons pour toujours mieux satisfaire les attentes de toutes nos parties prenantes et créer de la valeur au bénéfice de chacune d'entre elles.

Au bénéfice des collaborateurs **32**  
Au bénéfice des territoires **34**  
Au bénéfice des passagers **38**  
Au bénéfice des citoyens **40**

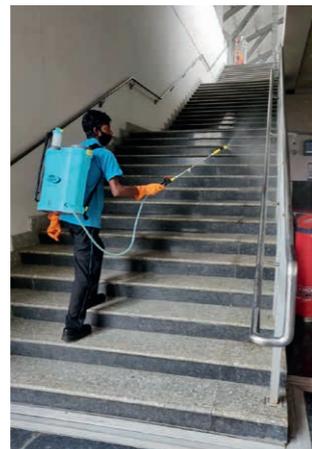


## Coup d'accélérateur dans l'électromobilité en Europe du Nord

En avril 2020, notre filiale danoise a remporté un contrat portant sur l'exploitation et la maintenance de 47 bus, dont 32 électriques, dans l'agglomération du Grand Copenhague. Keolis a aussi été reconduit comme opérateur du réseau de bus d'Odense pour quatre années, période au cours de laquelle seront déployés 20 bus électriques supplémentaires. Dans la région du Jutland du Nord, notre contrat a également été prolongé de dix ans pour l'exploitation de 67 bus décarbonés à Aalborg. Enfin, notre filiale suédoise Keolis Sverige a obtenu une extension de quatre ans du contrat d'exploitation de 41 lignes de bus à Stockholm, qui transporte chaque année 80 millions de passagers. Quinze autres bus électriques devraient entrer en service en août 2022, qui viendront compléter la flotte existante déjà composée de 320 véhicules biodiesel et biogaz. En 2020, Keolis a démarré l'exploitation de nouveaux réseaux à Bergen (Norvège) où 138 bus décarbonés ont été mis en service dont 102 véhicules électriques, ainsi que dans les provinces d'Overijssel et de Gelderland (Pays-Bas) où 246 bus entièrement électriques sont entrés en service en décembre 2020.

# AU BÉNÉFICE DES COLLABORATEURS

Parce que les hommes et les femmes de Keolis sont les premiers acteurs de notre réussite d'aujourd'hui et de notre développement de demain, nous déployons une politique d'emploi et de ressources humaines fondée sur les compétences et l'engagement pour donner à chacun la possibilité de vivre une expérience collaborateur enrichissante et d'évoluer dans des métiers qui ont du sens.



## 1 Keolis crée son premier centre de formation d'apprenti(e)s-conducteurs/trices

Pour élargir son vivier de candidats, Keolis a saisi l'opportunité offerte aux entreprises par la loi « Avenir » de la formation professionnelle de créer leurs propres centres de formation d'apprentis (CFA). Dès la fin 2020, les recrutements de 30 jeunes âgés de 21 à 29 ans ont été lancés pour intégrer la première promotion d'un CFA créé par le Groupe et inauguré en mars 2021 à Bordeaux. Objectif : se former au métier et préparer le permis de conducteur de bus dans le cadre d'un contrat d'apprentissage de six mois débouchant sur un CDI. Un deuxième CFA ouvrira ses portes à Lyon à l'automne 2021.

## 2 Des équipes sur le pont pour un redémarrage express

En raison de la Covid-19, les réseaux de métro d'Hyderabad (Inde) et de Doha (Qatar) ont été arrêtés sur décision gouvernementale durant six mois. Pour se préparer à des redémarrages dans des délais très réduits (de trois jours à une semaine), tous les collaborateurs (conducteurs, mainteneurs, fonctions support...) sont restés mobilisés, grâce à des dispositifs d'information et de communication. Une mobilisation qui a permis de relancer l'activité en quelques jours en septembre 2020, pour accueillir avec succès et en toute sécurité les passagers.

## 3 Premier baromètre d'engagement

Le Groupe a réalisé en 2020 son premier baromètre d'engagement au niveau mondial. Près de 20 000 collaborateurs sur 52 000 interrogés ont répondu à un questionnaire. Au-delà de mesurer leur niveau d'engagement, leurs attentes vis-à-vis du management ou en matière de qualité du travail, ce nouvel outil permet à Keolis de mettre en place dans chaque filiale des actions adaptées contribuant à accroître le bien-être et la fidélité des salariés.

## 4 EFFIA réinvente son organisation du travail

En février 2021, les deux sièges parisiens d'EFFIA ont été regroupés. À cette occasion, la filiale stationnement de Keolis a mis en place une nouvelle organisation du travail en faveur de plus d'agilité, d'efficacité et d'une meilleure conciliation vie professionnelle/vie privée pour ses collaborateurs. EFFIA encourage ainsi le télétravail et s'appuie sur une approche innovante du bureau en adoptant le flex office dans des locaux entièrement repensés dans lesquels les bureaux cloisonnés laissent place à des quartiers d'équipe ouverts. Le travail collaboratif est favorisé par la mise à disposition de nombreux lieux d'échange formel et informel.



Nordine Kada,  
agent de maîtrise  
chez Keolis Châteauroux  
(France)

## Pionnier des navettes autonomes

« J'ai le sentiment de participer à la création d'un nouveau service qui n'existe pas encore. »

### En quoi ont consisté les formations que vous avez suivies au Site d'Essai de la Mobilité Autonome ?

**N. K. :** Dans un premier temps, l'objectif était de comprendre le fonctionnement des navettes autonomes puis de se former au métier d'opérateur à bord. Celui-ci ne conduit pas le véhicule à proprement parler mais a un rôle de sécurité. Il peut intervenir si la navette ne réagit pas correctement ou fait une sortie de voie, ou pour contourner un obstacle, voire arrêter le véhicule en cas d'urgence. Dans un deuxième temps, j'ai participé – et participe encore – à des essais de nouveaux modèles de navettes, dont certains n'ont jamais roulé en France. C'est une position privilégiée que je considère comme un honneur.

### Comment vivez-vous cette expérience ?

**N. K. :** Je suis très intéressé par les nouvelles technologies et je participe à la création

d'un nouveau service qui n'existe pas encore et sera amené à se développer pour répondre à des besoins non couverts par les autres modes de transport, comme ici dans les zones rurales autour de Châteauroux. Et c'est aussi une occasion d'enrichir mes compétences.

### Que pensez-vous de l'opportunité qui vous est offerte ?

**N. K. :** Je suis entré chez Keolis il y a vingt ans. J'y ai passé le permis de conducteur de bus. Puis j'ai été conducteur, médiateur et aujourd'hui, j'encadre une équipe. C'est l'une des rares sociétés que je connaisse qui permettent de se former et d'évoluer même lorsque, comme moi, vous n'avez aucun diplôme au départ. À partir du moment où vous êtes volontaire, on vous donne votre chance.

# AU BÉNÉFICE DES TERRITOIRES

En nous appuyant sur notre compréhension fine de la mobilité dans chaque territoire, nous nouons un partenariat privilégié avec les Autorités Organisatrices de Mobilité pour coconstruire avec elles des solutions de transport sur mesure et performantes, qui répondent à leurs enjeux en matière de transition écologique, de développement du territoire et de qualité de vie des citoyens.



1



2



3

## 1 Un nouveau réseau à la rentrée 2021

La Communauté d'agglomération de Blois (43 communes) a renouvelé sa confiance à Keolis pour l'exploitation et la maintenance de son réseau Azalys durant huit années supplémentaires. Ce nouveau contrat verra la filiale Keolis Blois refondre le réseau à la rentrée 2021 afin de répondre au besoin croissant de mobilité des 110 000 habitants du territoire et de ses visiteurs (+38 % de fréquentation depuis 2013). L'offre de transport sera renforcée et la ligne de bus la plus fréquentée passera en 100 % électrique dès le 1<sup>er</sup> septembre 2021.

## 2 La métropole mise sur l'hydrogène

Dijon Métropole poursuit son engagement en faveur de la mobilité durable avec la création d'une unité de production d'hydrogène en circuit court s'appuyant sur de l'électricité « verte » issue de plusieurs sources d'énergie renouvelable. Dès l'été 2021, 500 kg d'hydrogène seront produits chaque jour pour alimenter les piles à combustible de divers véhicules électriques à hydrogène de la métropole avec l'objectif de déployer cette technologie « propre » aux bus lors du prochain renouvellement de parc. Keolis, exploitant le réseau Divia, accompagne la métropole dans la création de cette unité qui générera dès 2022 une économie de 1750 tonnes de CO<sub>2</sub> par an soit 700 A/R Paris-New York.

## 3 Deuxième contrat de tramway

Jiaxing, ville située dans la province du Zhejiang en Chine, a choisi Keolis pour l'exploitation et la maintenance de son futur tramway. Ce réseau dont le lancement est prévu en 2021 deviendra le principal moyen de transport de cette ville de 4,65 millions d'habitants en plein essor. Il se compose de deux lignes longues de 15,6 km et aura une fréquentation quotidienne de 50 000 passagers. Une troisième ligne de 21 km devrait les compléter en 2023. Avec ce gain et l'accueil de 200 nouveaux collaborateurs, le Groupe renforce sa présence en Chine où il exploite déjà le réseau de tramway de Songjiang et deux lignes de métro automatique à Shanghai.



Margaret Angela Franklin, Présidente de la Commission de transport Potomac et Rappahannock (PRTC), Virginie (États-Unis)

## Fiabilité et diversité

« Garantir la continuité du service à tous les travailleurs essentiels. »

### Quels sont les besoins des habitants des comtés desservis par le réseau PRTC ?

**M. A. F. :** Les comtés de William, Stafford et Spotsylvania comptent 4,6 millions d'habitants. Cela représente une myriade d'individus, aux besoins très différents. Parmi les voyageurs, il y a ceux qui font des allers-retours quotidiens à Washington DC, ceux qui se rendent au nord de l'État pour leur travail et bien sûr les habitants qui se déplacent localement pour leurs courses, leurs consultations médicales, etc.

### Qu'est-ce qui a été le plus important pour vous en 2020 ?

**M. A. F. :** En période de Covid-19, chacun sait que le maintien des transports publics est un défi majeur. À la fois pour garantir la continuité du service à tous les travailleurs essentiels, dans le respect des mesures sanitaires, mais aussi pour proposer

une alternative sérieuse à la voiture.

En modernisant notre flotte de bus – qui compte 166 véhicules tous accessibles aux personnes à mobilité réduite –, et en développant de nouvelles connexions avec le train, nous cherchons à offrir à chacun une solution de transport public fiable et adaptée. Grâce à Keolis, je crois que nous sommes sur la bonne voie !

### Pourquoi avoir choisi Keolis ?

**M. A. F. :** Keolis est un partenaire de qualité reconnu, qui avait déjà toute la confiance du réseau opérant le nord de la Virginie et la banlieue de Washington. Nous sommes ravis du travail déjà accompli en quelques mois, notamment autour des questions de diversité dans le recrutement de nouveaux agents, ainsi que de la communication auprès des conducteurs de bus, des techniciens et des opérateurs.



— Wenche Kjelås,  
Directrice financière  
Grieg Maturitas et  
Présidente de Keolis  
Norvège (Norvège)

## La mobilité de demain sera électrique et flexible !

« Il faut une ambition politique suffisamment forte pour créer des mesures incitatives efficaces. »

### En quoi l'approche environnementale dans le secteur de la mobilité est-elle différente dans les pays nordiques de celle des autres pays d'Europe ?

**w.k. :** Il y a d'abord une réalité culturelle. Dans les pays du Nord, la conscience écologique est très forte. Vastes et peu peuplés, beaucoup de territoires restent sauvages. La nature y est très respectée. D'autre part, il y a la réalité énergétique. Nous avons beaucoup d'eau, là où d'autres pays en Europe n'en ont pas du tout. L'énergie propre y est plus accessible. Pour autant, je crois que c'est véritablement la volonté politique qui change tout.

### Cela signifie-t-il qu'il n'y a pas de mobilité propre sans incitation ou sans dispositif adapté ?

**w.k. :** Absolument. Il faut une ambition politique suffisamment forte pour créer des mesures incitatives efficaces, « aider » les gens à quitter leur voiture individuelle telle qu'elle existait jusqu'à présent pour choisir d'autres

solutions : transports en commun bien sûr, voitures électriques, mobilités douces... En Norvège, par exemple, le développement de l'électrique a été tellement soutenu qu'il est en train de devenir la norme. Le nombre de bornes de chargement dans le pays a explosé ; à Bergen, nous avons la première flotte de bus 100 % électrique du pays (gérée par Keolis, tout comme notre tram). Vous savez, personne n'aime changer ses habitudes. Il faut du temps, de la persuasion et des investissements.

### Comment imaginez-vous la mobilité de demain ?

**w.k. :** Sans hésiter, je la vois flexible, à la carte, à la demande. Et beaucoup plus inclusive, avec des solutions qui ne laissent personne sur le côté, surtout à l'extérieur de la ville ! Pour inciter les gens à se déplacer davantage en transports publics – au profit de notre environnement –, il faut leur offrir l'expérience la plus facile et fluide qui soit.



### 4 Premières mondiales dans la mobilité autonome

Keolis a remporté à Saint-Quentin-en-Yvelines, pôle économique majeur de l'ouest de l'Île-de-France, le premier appel d'offres en France d'une ligne de navette autonome intégrant les mêmes exigences de qualité de service qu'un contrat de lignes de bus. Opéré depuis mars 2021 pour le compte d'Île-de-France Mobilités, ce nouveau service est destiné à faciliter le quotidien des habitants et des employés du secteur. À terme, les navettes, qui relient gratuitement la gare ferroviaire et le quartier d'affaires sur un parcours de 1,6 km, circuleront sans superviseur à bord. Pour franchir cette nouvelle étape de la mobilité autonome, le Groupe s'appuiera sur la mise en circulation de la première navette sans conducteur réalisée en 2020 sur son Site d'Essai de la Mobilité Autonome à Châteauroux. Un site où Keolis est aussi le premier opérateur au monde à tester simultanément les véhicules de trois constructeurs différents Navya, EasyMile et Local Motors.



4

### 5 Deux nouveaux contrats de bus

Dans le comté de San Bernardino en Californie du Sud, Keolis Transit America a remporté le contrat d'exploitation du réseau de bus de Victor Valley (1,5 million de passagers par an) comprenant 127 bus dont 91 roulant au gaz naturel et sept à l'électrique. Et notre filiale américaine s'est vu confier le réseau urbain et interurbain OmniRide dont la flotte de 166 bus tous accessibles aux personnes à mobilité réduite permettra de transporter environ quatre millions de passagers par an, à travers ses 26 lignes desservant trois comtés de Virginie.

### 6 Quatre ans de plus aux commandes du métro DLR

KeolisAmey Docklands, notre filiale qui opère et maintient Docklands Light Railway (DLR), le métro sans conducteur de Londres, a été renouvelé pour une durée de quatre ans. Dans le cadre de la prolongation du contrat, KeolisAmey Docklands assurera notamment la mise en service de nouveaux trains en 2023. La filiale a par ailleurs obtenu la certification ISO 55001 pour sa politique de gestion des actifs du réseau – le plus fréquenté du Royaume-Uni – pour le compte de Transport for London (TfL).



5



6

# AU BÉNÉFICE DES PASSAGERS

**Durant toute l'année 2020, nous avons poursuivi nos efforts pour continuer à offrir une expérience de mobilité la plus agréable possible tout en répondant aux nouvelles attentes de réassurance sanitaire des passagers.**

## 1 Le paiement sans contact plus fluide, plus simple, plus sûr

Les passagers des réseaux Taneo (Nevers) et Ametis (Amiens) peuvent désormais payer leurs voyages à bord des bus en présentant leur carte bancaire sans contact ou leur smartphone devant un valideur. À Amiens, cette solution innovante garantit en outre aux clients de bénéficier du meilleur tarif, en fonction du nombre de déplacements qu'ils effectuent dans la journée ou dans le mois. Au-delà de la fluidification du parcours client, ce moyen de paiement simple et intuitif favorise également le respect des gestes barrières dans un contexte de crise sanitaire en évitant les échanges de monnaie avec les conducteurs, l'utilisation d'un distributeur automatique ou l'achat de tickets dans les points de vente.

## 2 Nudges : les « coups de pouce » qui rassurent et responsabilisent

Dans de nombreux réseaux, Keolis a déployé des nudges (coups de pouce) dès les premières semaines de la crise sanitaire. Ces dispositifs innovants de communication issus de la recherche comportementale incitent les passagers à adopter les gestes barrières (port du masque, distanciation...) de façon ludique et accessible. En plus de rassurer les voyageurs, des stickers ou des feuilles miroirs sérigraphiées collés au sol ou sur les vitres amènent à adopter sans contrainte de nouveaux comportements et usages.

## 3 Tous responsables face à la Covid-19

C'est en se protégeant qu'on protège les autres. Pour rétablir la confiance des passagers dans les phases de déconfinement, nos filiales du monde entier ont déployé dans leur réseau une campagne de communication. Objectif : responsabiliser les voyageurs pour lutter contre la propagation du virus en les invitant à respecter les gestes barrières et les règles d'hygiène préconisées par les autorités de santé : lavage des mains, port du masque dans les stations et les véhicules, moyens de paiement dématérialisés, distanciation physique...



1 — 3



2



## 4 DLR sacré « transporteur de l'année »

KeolisAmey Docklands, qui exploite le réseau de métro automatique Docklands Light Railway (DLR), a été sacré « Opérateur de Transport Public de l'année » lors de l'édition 2020 des National Rail Awards. Ce titre vient saluer les très bonnes performances et la fiabilité sans faille du réseau, dans le contexte particulièrement difficile de la Covid-19.



4



**Christian Broucayet,**  
Président de la FNAUT  
(Fédération Nationale des Associations d'Usagers des Transports),  
Nouvelle-Aquitaine  
(France)

# La voix des voyageurs bordelais

**« Nos remontées et nos attentes sont écoutées et prises en compte. »**

## Quelles relations entretenez-vous avec Keolis Bordeaux Métropole qui exploite le réseau TBM ?

**C. B. :** Nous avons toujours eu d'excellentes relations avec les responsables de Keolis que nous pouvons contacter en direct, au fil de l'eau, en cas de souci. Et nous sommes également conviés chaque année à la restitution des contrôles qualité et aux différentes réunions importantes concernant le réseau.

## Sur quels sujets intervenez-vous auprès de la filiale ?

**C. B. :** Sur tout ce qui peut impacter les passagers au quotidien. Cela va de la conduite trop sportive d'un conducteur à des dysfonctionnements sur la nouvelle billettique ou au renouvellement de l'abonnement sur internet. Et nous sommes écoutés. Il y a quelques mois, j'ai demandé de modifier le message des conducteurs de bus quand ils s'arrêtent quelques minutes à un arrêt

pour réguler le trafic. Dix jours plus tard, c'était fait. Pour défendre les intérêts des usagers, nous faisons aussi remonter des propositions à la filiale sur les projets structurants d'évolution du réseau dont la métropole a la charge. Par exemple, nous avons insisté sur la nécessité de prendre en compte le besoin d'information dynamique des passagers qui ne sont pas tous digital natives dans le nouveau SAEIV<sup>(1)</sup>.

## Avez-vous exprimé des attentes au début de la crise de la Covid-19 ?

**C. B. :** Je n'ai pas eu le temps de le faire ! TBM s'est montré très proactif sur le sujet. En mars 2020, trois jours après le début du confinement, le Directeur m'a appelé pour savoir ce que je pensais des mesures qu'il allait mettre en place. Celles-ci allaient plus loin que celles que nous avions définies au niveau national de la FNAUT, après consultation du bureau et des Présidents de région. Keolis Bordeaux a été très réactif et a fait plus que ce que nous attendions.

(1) Système d'aide à l'exploitation et à l'information voyageurs.

# AU BÉNÉFICE DES CITOYENS

Dans une année 2020 marquée par la pandémie qui a accentué les difficultés de nombreuses populations, nos filiales ont engagé une multitude d'actions pour rendre la mobilité toujours plus inclusive ou contribuer à réduire les impacts de la crise dans les territoires. Et concrétiser ainsi, sur le terrain, notre stratégie de responsabilité sociétale d'entreprise au profit des communautés les plus fragilisées.

## 1 Metrolink forme à la prise en charge des voyageurs fragiles

Plus de 120 collaborateurs du service clientèle du réseau de tramway de Manchester (Metrolink) ont bénéficié à l'automne 2020 d'une action de sensibilisation à la santé mentale dispensée par le service de santé publique du Royaume-Uni (NHS). Cette formation de deux jours leur permet de mieux prendre en charge les voyageurs en situation de détresse mentale, d'être plus attentifs à leurs besoins psychologiques et de les orienter vers des services de soutien appropriés.

## 2 Recrutements solidaires chez Yarra Trams

Avec le soutien de l'État de Victoria, Yarra Trams a embauché à Melbourne près de 300 habitants de la région touchés par la crise économique afin d'assurer la propreté et la sécurité du plus long réseau de tramway du monde. Trente anciens membres d'équipage de compagnies aériennes clouées au sol par la pandémie ont également été recrutés par la filiale qu'ils ont bénéficié de leurs compétences en matière de service à la clientèle.

## 3 Lever les freins de la mobilité dus aux fragilités invisibles

Avec l'appui d'un ergothérapeute spécialiste des handicaps, Keolis Quimper a formé ses collaborateurs en contact avec la clientèle pour les sensibiliser aux difficultés et à la prise en charge des voyageurs atteints de fragilités invisibles (maladies neurologiques, mentales, cognitives...). La formation comprend notamment des mises en situation des salariés en binôme au sein du réseau de bus pour expérimenter le parcours client de ces publics fragiles et mieux les accompagner.



**Benoît Bourrat,**  
Directeur général  
Réseau national  
Pimms Médiation  
(France)

## Partenaire d'inclusion

« Faciliter la mobilité des populations fragiles. »

### Que sont les Pimms Médiation et quels liens entretiennent-ils avec Keolis ?

**B. B. :** Présents dans toute la France, les 69 Pimms Médiation sont des lieux d'accueil associatifs ouverts à tous, en particulier aux publics fragiles. Ils facilitent l'accès aux services publics (médiation sociale auprès des usagers) et favorisent l'emploi durable et qualifié (insertion professionnelle). Keolis, partenaire co-fondateur du réseau des Pimms Médiation en 1995, s'est engagé depuis dans des actions de solidarité en faveur des publics fragilisés et des clients démunis. Ces activités s'inscrivent dans une démarche de développement et d'accès de chacun aux services essentiels. Nous sommes liés par convention, pour l'animation du réseau des Pimms Médiation et le pilotage local des missions que nous confie Keolis sur les territoires partout en France.

### Quelles sont les missions définies pour Keolis ?

**B. B. :** D'une part, des actions de médiation sortante où nos agents interviennent sur le terrain, sur les réseaux de Keolis pour

faciliter la mobilité à travers l'usage des transports, des distributeurs de billets, ou pour renseigner les voyageurs. Ils peuvent aussi assurer un rôle de prévention en matière d'incivilités ou de lutte contre la fraude. D'autre part, au sein des Pimms Médiation, notre mission est d'informer, d'expliquer et d'orienter : achat des titres de transport et d'abonnement, utilisation des outils digitaux des réseaux, aides pour bénéficier de tarifs sociaux ou régler une amende, établir un parcours de déplacement urbain...

### Qu'attendez-vous de Keolis à l'avenir ?

**B. B. :** Ce partenariat nous permet de répondre aux problématiques liées à la mobilité qui sont essentielles pour les populations fragiles et de leur offrir ainsi un panel le plus large possible de services pour les accompagner de façon globale dans une logique de guichet unique, de lieu mutualisé des services. Nous souhaitons poursuivre cette relation privilégiée avec Keolis et continuer à bénéficier de son appui pour développer notre réseau dans de nouveaux territoires.

# La stratégie de transformation

Dans un contexte bousculé par la crise sanitaire, Keolis réaffirme ses ambitions et accélère sa transformation pour consolider sa position de leader du secteur de la mobilité et son rôle de moteur dans la transition énergétique.

Interview de Marie-Ange Debon sur les nouvelles orientations stratégiques de Keolis **44**  
Notre contribution aux Objectifs de Développement Durable **48**  
Interview du Président du Conseil de Surveillance **50**  
Le Comité Exécutif **52**  
Performance globale **54**



## Keolis Santé favorise l'accès aux soins des patients isolés, en France

Keolis Santé a lancé en Vendée, en mai 2020, le premier service mobile de téléconsultation en France. Grâce à une ambulance équipée de dispositifs médicaux connectés par liaison satellitaire, un infirmier-ambulancier réalise l'examen clinique des patients pour le compte des médecins qui assurent leur consultation en visioconférence depuis leur cabinet. Ce service innovant, qui facilite l'accès aux soins de personnes isolées, en situation de handicap ou à mobilité réduite, contribue également à la lutte contre la Covid-19 en évitant des hospitalisations non nécessaires.

Interview de  
**Marie-Ange  
Debon**



**Présidente du Directoire de Keolis depuis août 2020, Marie-Ange Debon revient sur une année marquée par une crise sanitaire et économique d'une ampleur inédite. Et décrypte les priorités stratégiques du Groupe pour les mois et les années à venir.**

## “Notre ambition de développement reste intacte.”

### **Comment le Groupe a-t-il traversé la crise sanitaire qui a marqué toute l'année 2020 ?**

**Marie-Ange Debon :** Dans un contexte de crise sanitaire sans précédent, je salue le travail des équipes de Keolis qui se sont mobilisées sans relâche et ont su faire preuve de réactivité et de résilience afin de poursuivre la mission de service public du Groupe. Plus de 50 000 salariés Keolis ont été en première ligne pour assurer le bon fonctionnement de nos réseaux. Parallèlement, et dès le début de la crise, Keolis a travaillé étroitement avec les Autorités Organisatrices afin de mettre en place les mesures sanitaires nécessaires à la sécurité de tous, voyageurs et collaborateurs, et pour adapter le cas échéant l'offre de transport.

### **Quel a été l'impact de la pandémie sur la performance du Groupe en 2020 ?**

**M.-A. D. :** Comme pour toutes les entreprises du secteur, nos comptes ont été impactés par la crise : notre chiffre d'affaires s'élève à 6,1 milliards d'euros avec un recul de 7,5 % par rapport à 2019. Mais les plans d'action rigoureux mis en place ont permis de limiter l'impact de la pandémie et de contenir notre dette. Parallèlement, nous avons

enregistré une activité très soutenue sur le plan commercial. Nous avons remporté des contrats majeurs à l'international, avec notamment le gain du premier contrat ferroviaire du Groupe en Australie, des nouveaux contrats de bus aux États-Unis et au Danemark ou l'attribution d'un second contrat de tramway en Chine. Et nous avons également obtenu la prolongation de plusieurs réseaux emblématiques à Boston, Washington, Stockholm ou Londres, avec le Docklands Light Railway. Sans compter l'attribution du contrat de Dubaï en tout début d'année 2021... Même chose en France, où dans un contexte marqué par les élections municipales qui a réduit le nombre d'appels d'offres, nous avons renouvelé tous nos contrats de transport urbain à l'image de Blois, Châtelleraut, Alès, Oyonnax ou Tarbes-Lourdes. Nous avons aussi gagné de nouveaux réseaux interurbains et lancé dans le 15<sup>e</sup> arrondissement de Paris une ligne de bus 100 % électrique pour le compte d'Île-de-France Mobilités. Grâce à l'ensemble de ces actions et de ces succès commerciaux, nous abordons 2021 avec confiance pour retrouver le chemin de la croissance.



**Quelles sont les ambitions de développement du Groupe dans le contexte actuel ?**

**M.-A. D. :** La priorité à court terme est de retrouver nos standards de performance opérationnelle et financière pour soutenir notre croissance. Notre ambition de développement reste intacte et se concentre sur les pays dans lesquels nous souhaitons renforcer notre ancrage, en particulier les États-Unis, le Royaume-Uni, l’Australie et certains pays européens. Par ailleurs, nous poursuivons un développement sélectif dans les zones à fort potentiel où nous avons déjà de belles références, à l’image de l’Inde, de la Chine, du Qatar ou du Sénégal. Nous priorisons les projets pour lesquels notre expertise peut créer le plus de valeur pour les décideurs publics et les passagers, comme à Dubaï où nous avons été choisis pour prendre la succession d’un opérateur international sur le tramway et le métro automatique de la ville. Enfin, en France, nous jouerons, d’une part, un rôle majeur dans la grande bataille commerciale de l’Île-de-France dont le marché s’ouvre à la concurrence. D’autre part, nous nous appuyerons sur nos savoir-faire et nos belles références urbaines et interurbaines, pour poursuivre l’amélioration continue de la qualité de service de nos réseaux. Nous continuons à travailler sur les leviers de la satisfaction des passagers qui soutiennent nos actions de développement : la régularité, la ponctualité, le confort, la digitalisation du parcours client et sa fluidité grâce à une bonne coordination avec les autres modes de transport, et en particulier les mobilités douces comme la marche et le vélo.

**Quelles orientations souhaitez-vous impulser à la stratégie du Groupe ?**

**M.-A. D. :** À court terme, il s’agit de restaurer la confiance dans le transport public pour retrouver des taux de fréquentation plus élevés. C’est primordial. Sur le plus long terme, le Groupe se mobilise sur trois grands chantiers. Le premier est la transition énergétique dont nous voulons devenir la référence du secteur

“ Nous nous appuyerons sur nos savoir-faire et nos belles références urbaines et interurbaines, pour poursuivre l’amélioration continue de la qualité de service de nos réseaux. ”

au travers d’une double ambition : d’une part, rendre encore plus attractive la mobilité partagée qui est, par essence, plus verte et moins polluante que la voiture individuelle ; et d’autre part, exploiter des véhicules plus vertueux en matière d’environnement en accompagnant nos clients dans la transformation de leur flotte majoritairement diesel en faveur des énergies alternatives. Un tel objectif exige de transformer les modes d’exploitation, de développer des points de charge et stations-service spécifiques, de former nos conducteurs et nos équipes... Mais aussi de prendre en compte de nouvelles contraintes comme la recharge des batteries dans un marché où la technologie n’est pas encore arrivée à maturité. Le deuxième chantier vise à rendre toujours plus fluides nos parcours passager (information voyageurs, transport à la demande en temps réel, paiement sans contact...) grâce au digital et à l’innovation. Enfin, je souhaite renforcer notre contribution



“ Nous avons cherché à résumer en une seule phrase ce qui doit guider notre action quotidienne : « Nous imaginons et déployons des mobilités sûres et durables au service de chaque territoire, pour une meilleure qualité de vie de tous et de chacun ». ”

au développement économique et à l’inclusion sociale des territoires, à la fois par les emplois et les services que nous offrons.

**Le Groupe a défini sa Raison d’Être en 2020. Quelle est-elle et quel est son objectif ?**

**M.-A. D. :** Formaliser notre Raison d’Être nous permet d’avoir un message commun qui rappelle l’essence même de nos métiers et de notre positionnement. Nous avons pour cela cherché à résumer en une seule phrase ce qui doit guider notre action au quotidien : « **Nous imaginons et déployons des mobilités sûres et durables au service de chaque territoire, pour une meilleure qualité de vie de tous et de chacun.** ». Nous réaffirmons ainsi que la sécurité et la transition écologique constituent deux priorités majeures pour Keolis, que nous conduisons par des démarches proactives d’innovation et de créativité. Cette Raison d’Être reflète nos objectifs sociaux et environnementaux au service de l’intérêt général et au bénéfice de l’ensemble de nos parties prenantes (Autorités Organisatrices, voyageurs, collaborateurs,...). C’est avant tout une feuille de route qui guide nos décisions et nos actions et qui s’appuie sur des indicateurs volontaristes nous permettant de suivre et de rendre compte.

**Sur un plan personnel, quel est votre sentiment quelques mois après avoir rejoint Keolis ?**

**M.-A. D. :** La fierté. Je suis d’abord fière d’être à la tête d’une entreprise qui est parvenue à se hisser au troisième rang mondial des opérateurs de transport public et qui assure une mission d’intérêt général favorisant l’inclusion sociale et le développement des territoires, tout en contribuant à la transition écologique. Mais aussi de reprendre le flambeau d’un Groupe qui a de très belles positions en France comme à l’international, et qui s’appuie sur des équipes de qualité. Mon ambition est de continuer à emmener l’entreprise dans cette voie de la croissance et d’un service toujours plus attentif aux besoins de tous et de chacun.

# Notre contribution aux Objectifs de Développement Durable

À la fois cadre d'engagement volontaire, référentiel international et plateforme d'action et d'échanges, le **Global Compact (Pacte Mondial des Nations Unies)** est la plus large initiative mondiale en matière de responsabilité sociétale. Plus de 13 000 entreprises, organisations, agences des Nations Unies, acteurs du monde du travail et de la société civile y participent dans 170 pays, dont Keolis, signataire du Pacte depuis 2004.

En 2015, les Nations Unies ont adopté 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) déclinés en 169 cibles afin de transformer nos sociétés pour les rendre plus durables et inclusives d'ici à 2030. En tant que membre

de l'initiative, Keolis s'est engagé à prendre en compte les ODD et a renforcé son engagement en 2018 en intégrant le club « GC Advanced », plus haut niveau de reporting de l'initiative. Le Groupe s'engage à contribuer aux Objectifs de

Développement Durable significatifs au regard de ses activités (regroupés ci-dessous par partie prenante bénéficiaire), une ambition qu'il a réaffirmée en 2021 dans le cadre de la définition de sa Raison d'Être (voir pages 22-23).

## NOS ENGAGEMENTS AU BÉNÉFICE DE LA PLANÈTE



La politique environnement de Keolis s'inscrit pleinement dans une démarche de transition écologique. À travers l'exploitation de solutions de mobilité partagée, le Groupe apporte une partie de la réponse aux défis du changement climatique. Son engagement dans ce domaine, au cœur de la stratégie d'entreprise, se traduit également par l'amélioration de l'efficacité énergétique et le développement de l'utilisation d'énergies décarbonées pour les flottes exploitées dans les réseaux. Par ailleurs, Keolis veille à l'optimisation des consommations d'eau, à l'évitement de toute pollution ainsi qu'à une gestion responsable des produits chimiques et des déchets tout au long de leur cycle de vie.

## NOS ENGAGEMENTS AU BÉNÉFICE DES VOYAGEURS



Grâce à ses politiques sécurité, sûreté et accessibilité, Keolis agit au quotidien pour assurer l'accès de tous et chacun à des transports sûrs, inclusifs, et durables. Le Groupe s'attache à rendre les transports partagés toujours plus attractifs, afin de favoriser le report modal et contribuer ainsi à l'inclusion, à la valorisation des espaces et à l'amélioration de la qualité de l'air. Les solutions de mobilité proposées favorisent, d'autre part, l'employabilité de populations jeunes ou précaires qui ne disposeraient pas d'autre moyen de déplacement et participent à l'égalité d'accès aux services essentiels des personnes à mobilité réduite.

## NOS ENGAGEMENTS AU BÉNÉFICE DES COLLABORATEURS



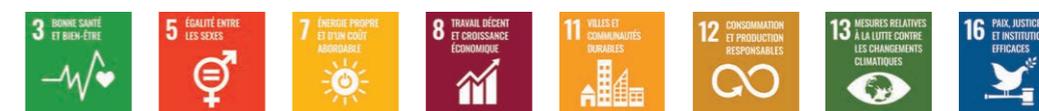
Considérant ses collaborateurs comme un élément essentiel de son développement, Keolis s'attache à offrir un cadre de travail répondant à leurs besoins et attentes. À travers les politiques Sécurité et RH du Groupe, Keolis veille à préserver la sécurité et la santé de ses salariés, aussi bien physique que mentale (complémentaire santé, lutte contre les discriminations, prise en compte du bien-être...), ainsi que leur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. D'autre part, les politiques RH et Différenciation & Engagement s'efforcent de garantir l'égalité des chances en offrant à chacun la possibilité d'accéder à un emploi et d'évoluer dans l'entreprise grâce à un accompagnement personnalisé du développement des compétences. Enfin, le Groupe s'attache à mener un dialogue social toujours plus constructif.

## NOS ENGAGEMENTS AU BÉNÉFICE DES TERRITOIRES



En proposant une large palette de solutions de mobilité à ses partenaires Autorités Organisatrices de Mobilité, Keolis contribue au dynamisme et à l'attractivité économique des territoires où il est présent ainsi qu'à la qualité de vie de leurs habitants. Le Groupe contribue ainsi au développement de l'emploi local : ses filiales sont des acteurs majeurs de l'emploi dans leur territoire, au travers de leurs propres équipes de collaborateurs, du recours à la sous-traitance ainsi que des achats qu'elles réalisent auprès des entreprises locales. Au-delà de la mission de mobilité du Groupe, l'ancrage territorial de Keolis se concrétise également par des nombreuses actions en faveur de l'éducation, de la solidarité et de la culture, en partenariat avec les acteurs locaux.

## HUIT ODD STRATÉGIQUES



En 2020, Keolis a affiné sa démarche pour contribuer aux ODD. Pour ce faire, la pertinence de chacune des 169 cibles de l'Agenda 2030 du Global Compact a été cotée au regard de l'activité de Keolis et de leur importance stratégique. Cette analyse a permis d'identifier parmi les 17 ODD ceux auxquels le Groupe contribue le plus fortement. Un pourcentage de contribution à chacun des ODD a ainsi été calculé. Huit ODD, pour lesquels la contribution de Keolis est supérieure ou égale à 25 %, ont ainsi été identifiés.



## Accélérer la mise en œuvre des orientations stratégiques

**Jérôme Tolot, Administrateur du Groupe Keolis depuis octobre 2020, a été nommé Président du Conseil de Surveillance du Groupe le 15 janvier 2021.**

*Après avoir débuté sa carrière au sein du cabinet de conseil McKinsey et de la banque Indosuez, Jérôme Tolot a rejoint la Lyonnaise des Eaux en 1982 en qualité de Contrôleur financier avant d'occuper diverses fonctions de management au sein du Groupe. Successivement Directeur général adjoint de Degrémont, puis*

*Directeur général des groupes GTM et VINCI, Président-directeur général de SITA, en 2002, il est nommé Directeur général adjoint et membre du Comité Exécutif de SUEZ. De 2005 à 2017, il est Directeur général d'ENGIE Énergie Services, et Directeur général adjoint et membre du Comité Exécutif d'ENGIE.*

### Keolis

Je suis très impressionné par le développement international de Keolis durant ces dix dernières années, par la panoplie de ses compétences et son expertise de la multimodalité qui s'appuie sur la maîtrise de modes de transport très variés. Keolis est une entreprise qui a un nom très respecté dans la profession, une « âme » avec des équipes professionnelles qui aiment leur métier. Ce qui constitue un gage de succès.

### Retour sur l'année 2020

Dans tous les pays, le professionnalisme des équipes a permis de faire face à cette crise sanitaire sans précédent. Elles se sont fortement mobilisées pour dialoguer et négocier avec leurs clients Autorités Organisatrices de Mobilité (AOM) afin de tenir compte des impacts de la crise sur la marche des opérations et de ses conséquences financières. Il en a été de même pour l'adaptation du service rendu (horaires, fréquences...) à l'évolution des besoins de transport tout au long de l'année. Parallèlement, l'activité commerciale s'est poursuivie dans des circonstances difficiles, avec des succès notables à la clé, tant en France que dans les autres pays. En bonne entente avec les AOM, le Groupe a également bien avancé dans la résolution de certaines difficultés comme le contrat ferroviaire au pays de Galles qui a été réglé avec l'autorité compétente, ou plusieurs contrats en Allemagne pour lesquels

les discussions ont progressé. Enfin, sans surprise, la Covid-19 a fortement impacté les performances financières de Keolis en 2020.

### Orientations stratégiques

La crise sanitaire nous offre un nouveau point de départ. Elle nous rend plus exigeants sur l'accélération de la mise en œuvre des orientations stratégiques arrêtées par le Conseil de Surveillance en liaison avec la Présidente du Directoire et le Comité Exécutif. Dans un monde particulièrement compétitif, il s'agit d'accentuer la recherche de différenciation, sans jamais perdre de vue les attentes de nos parties prenantes sur des sujets aussi cruciaux que la protection de l'environnement, la prise en compte des vulnérabilités sociales, la capacité à offrir des mobilités toujours plus innovantes. Notre Raison d'Être sur laquelle nous avons beaucoup travaillé récemment reflète bien, me semble-t-il, la démarche que nous entendons suivre.

Le Conseil de Surveillance soutient également la démarche stratégique de l'entreprise de se recentrer sur les zones géographiques telles que la France, les États-Unis, l'Australie, la Belgique, la Suède ou encore le Royaume-Uni, sans s'interdire de saisir quelques opportunités dans d'autres pays dans lesquels notre savoir-faire nous permettrait d'en opérer les réseaux de transport. Il faut enfin s'attacher à développer les compétences de nos équipes pour être à même de conduire avec succès notre plan d'action, en priorité dans le digital et dans les expertises métier.

### Enjeux pour les années à venir

Keolis peut compter sur deux actionnaires engagés et alignés sur les objectifs à long terme de l'entreprise. Le Conseil de Surveillance et ses comités sont mobilisés pour accompagner le Groupe et revoir avec la Présidente du Directoire la stratégie de l'entreprise, les enjeux à venir et les opportunités à saisir. Le premier défi consiste à trouver les bonnes réponses face à l'équation financière créée par la crise de la Covid-19. Le second enjeu est

d'ordre commercial avec des renouvellements de contrats emblématiques, la conquête d'une position plus forte en Île-de-France, et la poursuite d'un développement maîtrisé à l'international. Nous avons également à relever des enjeux majeurs d'innovation qui vont de la digitalisation à la préparation de la transition énergétique. Autant de sujets que Keolis doit prendre à bras-le-corps afin d'avoir une proposition qui crée de la valeur pour les usagers et les Autorités Organisatrices. Enfin, un dernier enjeu étroitement lié à celui de l'innovation concerne, comme cela a été dit, les ressources humaines. Le Groupe doit monter en puissance dans la gestion des compétences et des talents tant en France qu'à l'international. Donc former ses collaborateurs et rechercher de nouveaux talents quand il ne possède pas en interne les compétences nécessaires.

### LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

#### Jérôme TOLOT,

Président du Conseil de Surveillance

#### Patrick BASTIEN,

Directeur Infrastructure, Caisse de Dépôt et Placement du Québec (CDPQ)

#### Patrick CÔTÉ,

Directeur principal Infrastructure et Énergie, Caisse de Dépôt et Placement du Québec (CDPQ)

#### Alain KRAKOVITCH,

Directeur général de Voyages SNCF

#### Normand PROVOST,

Administrateur de sociétés

#### Claudia SCHLOSSBERGER,

Administratrice de sociétés

#### Laurent TREVISANI,

Directeur général délégué de SNCF

#### Nathalie WRIGHT,

Directrice IT & Transformation Digitale, Groupe Rexel

# Le Comité Exécutif

Instance majeure de la gouvernance du Groupe, le Comité Exécutif, composé de neuf membres, impulse les orientations stratégiques et le pilotage de Keolis en concertation étroite avec le Conseil de Surveillance.



**Pierre Gosset,**  
Directeur Industriel Groupe



**Arnaud Van Troeyen,**  
Directeur International Adjoint



**Marie-Ange Debon,**  
Présidente du Directoire



**Bernard Tabary,**  
Directeur Exécutif International



**Frédéric Baverez,**  
Directeur Exécutif France et Président d'EFFIA



**Christelle Villadary,**  
Directrice Finance et Juridique Groupe



**Clément Michel,**  
Directeur des Ressources Humaines et de la Transformation Groupe



**Annelise Avril,**  
Directrice du Marketing, de l'Innovation et des Nouvelles Mobilités Groupe



**Frédérique Raoult,**  
Directrice Communication Groupe

Dans les 16 pays où nous sommes implantés, nous concevons et déployons des solutions de mobilité partagée sur mesure pour chaque territoire. Notre leadership mondial s'appuie sur l'expertise d'une large gamme de modes de transport capacitaires et agiles, et sur la capacité de les intégrer dans des offres multimodales répondant aux besoins des collectivités et des passagers.



**Leader dans le transport urbain en France**



**1<sup>er</sup> opérateur mondial de tramway**

avec 1 034 km de lignes et 27 réseaux dans le monde



**Leader mondial du métro automatique**

avec 452 km de lignes et 10 réseaux dans le monde



Plus de **23 200** bus et cars en circulation dans le monde



**15** réseaux ferroviaires régionaux avec près de 5 000 km de lignes



**Leader du transport de personnes à mobilité réduite en France**



Des services de transport à la demande en temps réel en Australie, aux États-Unis et en France



Plus de **200 000** passagers transportés en véhicules autonomes, à travers plus de 40 déploiements en France et à l'international



**1<sup>er</sup> réseau de service d'ambulances en France**



**N°1** des contrats globaux de stationnement en France (parkings et voiries)



**+89%** de bus électriques depuis 2019



**31 000** vélos en France et aux Pays-Bas

# Nos références 2020-2021

Leader mondial de la mobilité partagée, nous exploitons et assurons la maintenance de réseaux urbains, périurbains et interurbains, pour le compte de plus de 300 Autorités Organisatrices de Mobilité. Nous maîtrisons au total une dizaine de modes de transport différents et exerçons notre savoir-faire en matière de multimodalité dans le monde entier.



## MÉTRO

**452 KM DE LIGNES DE MÉTRO**  
(en exploitation et en cours de construction)

**PIONNIER ET LEADER MONDIAL DU MÉTRO AUTOMATIQUE – 330 KM**

10 réseaux dans le monde

### Réseaux en service

- Chine** : aéroport international de Shanghai Pudong, Shanghai Pujiang
- Émirats arabes unis** : Dubaï (démarrage d'exploitation par Keolis en septembre 2021)
- France** : Lille, Lyon et Rennes
- Inde** : Hyderabad
- Qatar** : Doha
- Royaume-Uni** : Londres (DLR)

### Réseau en construction

- Côte d'Ivoire** : Abidjan



## TRAMWAY

**PREMIER OPÉRATEUR MONDIAL**  
**1034 KM** (en exploitation et en construction)

- Melbourne**, le plus grand réseau du monde : 250 km de voies doubles
- Grand Manchester**, le plus grand réseau du Royaume-Uni : 96 km
- Aarhus**, le premier réseau du Danemark

27 réseaux dans le monde

### Réseaux en service

- Australie** : Gold Coast, Melbourne et Newcastle
- Canada** : Waterloo (Ontario)
- Chine** : Jiaxing (démarrage d'exploitation par Keolis en juillet 2021), Shanghai
- Danemark** : Aarhus
- Émirats arabes unis** : Dubaï (démarrage d'exploitation par Keolis en septembre 2021)
- France** : Besançon, Bordeaux, Caen, Dijon, Le Mans (AT\*), Lille, Lyon, Nancy, Orléans, Paris-Île-de-France T9 et T11, Strasbourg (AT\*), Tours
- Norvège** : Bergen
- Royaume-Uni** : Manchester et Nottingham

### Réseaux en construction

- Danemark** : Odense
- France** : Paris-Île-de-France T13
- Qatar** : Lusail



## BUS ET CAR

**23 207 VÉHICULES DANS LE MONDE**

**4 054 ROULENT AUX ÉNERGIES ALTERNATIVES AU DIESEL ET À L'ESSENCE**

**2 029 AU GAZ NATUREL POUR VÉHICULES (GNV) ET BIOGNV**

**613 AU BIODIESEL**

**453 HYBRIDES**

**811 ÉLECTRIQUES**

**80 AU BIOÉTHANOL**

**52 AU GPL**

**16 À L'HYDROGÈNE**

### URBAIN & INTERURBAIN

- Australie** : Adélaïde, Brisbane, Geraldton, Kalgoorlie, Newcastle, Perth
- Belgique** : Anvers, Bruges, Bruxelles, Charleroi, Gand
- Canada** : L'Assomption et Terrebonne (Québec)
- Danemark** : Aalborg, Copenhague, Odense...
- États-Unis** : Greensboro (Caroline du Nord), Las Vegas et Reno (Nevada), Pompano (Floride), régions de Washington DC et Virginie du Nord, Victor Valley et Pomona (Californie)
- France** : Aix-en-Provence, Amiens, Argenteuil, Bayonne, Beaune, Besançon, Bordeaux, Bourg-en-Bresse, Caen, Chambéry, Dijon, Dreux, Épinal, Haguenau, Les Mureaux, Lille, Lyon, Nancy, Orléans, Paris, Rennes, Sarrebourg, Tarbes, Thionville, Tours
- Pays-Bas** : Almere, provinces de Gelderland, d'Overijssel et d'Utrecht...
- Norvège** : Bergen
- Suède** : Dalarna, Göteborg, Jönköping, Karlstad, Örebro, Stockholm...

### BUS ET CAR À HAUT NIVEAU DE SERVICE

- États-Unis** : Las Vegas (Nevada)
- France** : Allier, Amiens, Bayonne, Franche-Comté, Gard, Hérault, Loire-Atlantique, Metz (AT\*), Moselle, Pau (AT\*), Rennes, Tours...
- Pays-Bas** : Almere

### NAVETTE AÉROPORT

- Canada** : Montréal (Québec)
- Danemark** : Aarhus
- États-Unis** : Fort Lauderdale (Californie)
- France** : Bordeaux, Marseille, Montpellier



## TRAIN

**PRÈS DE 5 000 KM DE LIGNES**

**15 RÉSEAUX FERROVIAIRES RÉGIONAUX**

### Réseaux en service

- Allemagne** : Hellweg-Net, Maas-Rhein-Lippe-Net, Ostwestfalen-Lippe-Net, Teutoburger-Wald-Net, Thalys Aix-la-Chapelle-Dortmund
- Australie** : Adélaïde Commuter Rail
- États-Unis** : Massachusetts Bay Transportation Authority Commuter Rail, Virginia Railway Express
- France** : Blanc Argent
- Pays-Bas** : province d'Overijssel, Twente
- Royaume-Uni** : Govia Thameslink Railway, Southeastern

### Réseaux en construction

- France** : CDG Express
- Sénégal** : Dakar

\* AT : assistance technique.



## VÉHICULE AUTONOME

**PLUS DE 110 000 KM PARCOURUS**

**PLUS DE 30 000 HEURES D'EXPLOITATION**

**PLUS DE 200 000 PASSAGERS À FIN 2020**

**PLUS DE 40 DÉPLOIEMENTS EN FRANCE ET À L'INTERNATIONAL DEPUIS 2016**

### DÉPLOIEMENTS 2020-2021

**Australie** : Sydney

**France** : Bègles, Châteauroux, Lyon Groupama Stadium, Rennes, Saint-Quentin-en-Yvelines

**Monaco**

**Suède** : Göteborg, Stockholm

### ET AUSSI

**Australie** : Adélaïde, Newcastle, Renmark, université de Flinders

**France** : Lille, Lyon Confluence



## TRANSPORT À LA DEMANDE

**TAD EN TEMPS RÉEL**

**Australie** : Adélaïde, Mount Barker, Newcastle, Sydney et vallée de la Barossa près d'Adélaïde

**États-Unis** : Orange County (Californie du Sud)

**France** : Aix-en-Provence, Anglet, Bordeaux, Lyon, Nancy, Orléans, Strasbourg, Tours

### AUTRES TAD DIGITAUX

**France** : Châlons-en-Champagne, Lille, Roissy, Rouen

### ET AUSSI

**France** : Arras, Bassin de Pompey, Chambéry, Dijon, Laval...



## TRANSPORT SANITAIRE

**1<sup>ER</sup> SERVICE NATIONAL D'AMBULANCES**

**2 400 VÉHICULES SANITAIRES**

**4 500 PROFESSIONNELS DE SANTÉ**

**145 CENTRES JUSSIEU SECOURS**



## TRANSPORT DE PERSONNES À MOBILITÉ RÉDUITE

**LEADER EN FRANCE**

**États-Unis** : Greensboro (Caroline du Nord), Lancaster et Van Nuys (Californie)

**France** : Bayonne, Bordeaux, Caen, Cherbourg, Dijon, Île-de-France (PAM 75, PAM 78, PAM 94), Lille, Lyon, Orléans, Quimper, Rennes, Tours...

**Suède** : Stockholm



## AUTO-PARTAGE

**France** : Arras, Bordeaux, Caen, Châlons-en-Champagne, Lille, Metz, Orléans, Rennes...



## COVOITURAGE

**France** : Alès, Besançon, Bordeaux, Bourg-en-Bresse, Caen, Châlons-en-Champagne, Dijon, Le Mans, Lille, Rennes, Sarrebourg...

### CMABULLE

(service de mise en relation pour le partage de trajets scolaires et extra-scolaires)

**France** : Dijon, Le Mans, Le Vexin, Lille, Montargis, Orléans, Rueil-Malmaison, Saintes



## NAVETTE MARITIME ET FLUVIALE

**Australie** : Newcastle

**France** : Bayonne, Bordeaux



## STATIONNEMENT

**N°1 DES CONTRATS MIXTES EN FRANCE**

**N°1 DES PARKINGS DE GARE EN FRANCE**

**N°4 DES OPÉRATEURS DU STATIONNEMENT EN BELGIQUE**

**600** parkings exploités dans **240** villes en France et en Belgique  
**264 000** places de stationnement dont **58 000** sur voirie  
**137** parcs relais (P+R)



## VÉLO

**31 000 VÉLOS EN FRANCE ET AUX PAYS-BAS (en libre-service, en location longue durée, à assistance électrique...)**

**France** : Agen, Amiens, Arras, Bayonne, Besançon, Blois, Bordeaux, Bourg-en-Bresse, Bourgoin-Jallieu, Caen, Châlons-en-Champagne, Chaumont, Dijon, Grenoble, Laval, Le Mans, Lille, Metz, Montargis, Montluçon, Moulins, Nevers, Obernai, Orléans, Pau, Quimper, Rennes, Riom, Sarrebourg, Tours, Versailles...

**Pays-Bas** : Almere, Utrecht, Veluwe (province de Gelderland)



**SUIVEZ-NOUS SUR**



Retrouvez toutes  
nos actualités  
et nos faits  
marquants sur

[www.keolis.com](http://www.keolis.com)

**Keolis remercie tous les collaborateurs qui se sont investis dans la réalisation de ce Rapport intégré.**

**Keolis – Directrice de publication :** Frédérique Raout  
**Responsable d'édition :** Catherine Miret  
**Chargée d'édition :** Alexandra Badel  
**Conception, réalisation et rédaction :** EPOKA

**Crédits photo :** Jacques Blanchard, Fabien Cottureau, Louis Defer Photographe, John Dennis, DR, Sébastien Desogus, Denis Felix, Ingvild Festervoll Melien, Greg Gonzalez, Groupe Keolis, Olivier Guérin, Keolis Amey Docklands, Keolis Amey Metrolink, Keolis Bayonne, Keolis Blois, Keolis Bordeaux Métropole, Keolis Dijon, Keolis Downer, Keolis Hyderabad, Keolis Lyon, Keolis Norge, Keolis Santé, Keolis Transit America, David Lee, Nations Unies, Tristan Paviot, Pimms Médiation, Potomac and Rappahannock Transport Commission, Paul Ridderhof, George Tenney, Laurent Theillet, Union Européenne 2018/Geert Vander Wijngaert, Utopix, Ville de Jiaying, Ville de Saint-Quentin-en-Yvelines,  
**illustrations :** Fagostudio/Creasenno

Ce document est imprimé par l'Imprimerie Solidaire, la première imprimerie industrielle adaptée en France.

