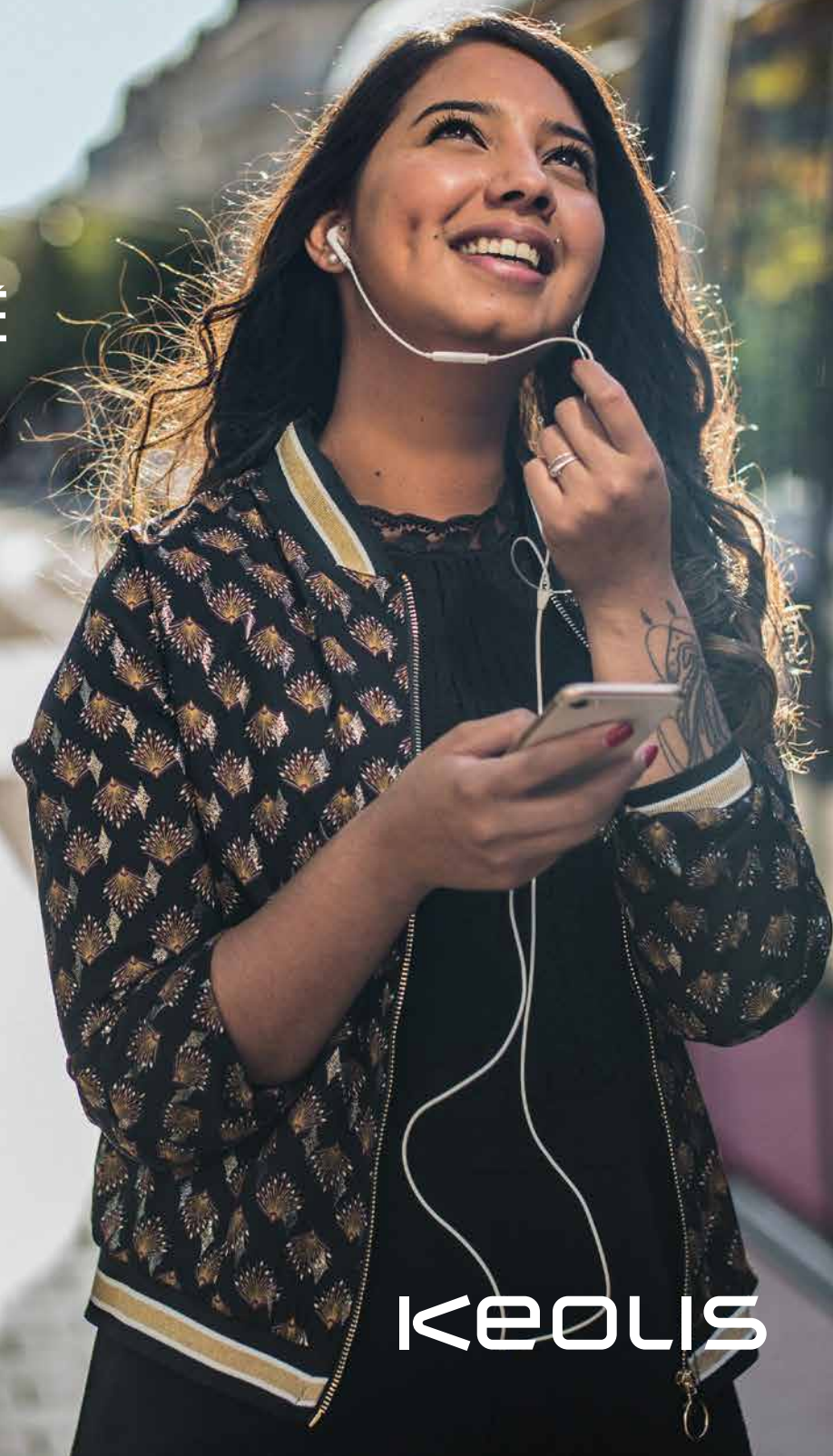


RAPPORT ANNUEL 2019

AGIR
AUJOURD'HUI
POUR LA MOBILITÉ
DE DEMAIN



KEOLIS

ENSEMBLE CONTRE LE VIRUS

→ SEPTEMBRE 2020 #TOUSRESPONSABLES



La pandémie du COVID-19 a confronté les pays du monde entier et leurs systèmes de mobilité partagée à une épreuve totalement inédite par son ampleur, sa soudaineté et ses impacts socio-économiques.

Aux côtés des Autorités Organisatrices de Mobilité et des territoires, nos équipes se sont mobilisées pour continuer à assurer leurs missions de service public dans les meilleures conditions sanitaires possible.

Retour sur cette période d'engagement remarquable, dans toutes nos filiales et dans toutes les fonctions du Groupe.



**FRÉDÉRIC
BAVERÉZ**

*Directeur Exécutif
Groupe France et Président-
Directeur général EFFIA*



**BERNARD
TABARY**

*Directeur Exécutif
Groupe International*

À quel défi le secteur de la mobilité a-t-il été confronté au début de la crise du COVID-19 ?

Frédéric Baveréz : Dans notre métier, l'une de nos missions – et c'est aussi l'une des fiertés de Keolis – est d'assurer la continuité du service public indispensable au bon fonctionnement des territoires, quelles que soient les circonstances. C'est ce que nous avons fait dès les premiers jours de cette crise à laquelle personne n'était préparé. Dans un dialogue permanent avec nos partenaires Autorités Organisatrices de Mobilité (AOM), nos filiales ont réussi à adapter, en un temps record, leur organisation du travail et leur offre de transport. Et, même si la fréquentation chutait de près de 90 % pendant le confinement, elles

ont assuré un service réduit de 30 % à 50 % par rapport au trafic habituel, afin de permettre au personnel de santé et à tous les salariés exerçant une activité vitale de se déplacer et d'assurer leurs missions.

Bernard Tabary : Sur le terrain, cette adaptation s'est traduite par des réponses différentes en fonction des filiales et des pays, selon les directives des pouvoirs publics, les consignes des autorités sanitaires et les termes des contrats qui nous unissent aux différentes Autorités Organisatrices de Mobilité (AOM). Mais quelles que soient les spécificités locales, nos équipes ont fait preuve d'un engagement remarquable en ayant partout la même priorité : assurer la sécurité sanitaire de nos voyageurs et de nos collaborateurs, en déployant les mesures de prévention nécessaires, le plus souvent en anticipation des directives des pouvoirs publics (distanciation sociale, suspension de la vente de billets à bord, condamnation de l'entrée par la porte avant des bus, désinfection des véhicules et des stations...). Cela, à bord de nos bus, métros, trains et tramways comme dans nos autres environnements de travail tels que les bureaux, les ateliers de maintenance et les dépôts.

Comment le Groupe s'est-il organisé pour gérer la crise ?

B.T. : Dès le début, nous avons créé une cellule de crise au siège au service de toutes nos filiales. Nous avons ainsi pu partager, lors des différentes phases de la propagation du virus, l'expérience des premiers pays touchés avec ceux qui le seraient dans les semaines suivantes. En Chine, la situation s'est stabilisée plus tôt, avec un retour à la normale progressif quand la France entamait le confinement.

Au Danemark et en Allemagne, nous avons été de nouveau opérationnels à 100 % dès la fin du mois d'avril, alors qu'en Amérique du Nord, la propagation du virus s'accélérait au même moment. Autant de situations dont chacun a pu s'inspirer – les cas chinois et danois suscitant notamment un grand intérêt auprès de nos filiales et de nos Autorités Organisatrices de Mobilité. Je dirai également que, pour faire face à cette crise, nous avons pu compter sur la force collective déployée par nos 68 500 collaborateurs dévoués à l'entreprise et au service public. Et cela a été une grande satisfaction pendant cette période.

F.B. : Au-delà de la réponse concrète aux problématiques posées par la crise, ce dispositif inédit que nous avons créé a également permis de mettre en lumière deux éléments essentiels au cœur de l'identité de Keolis : d'une part, la richesse et la force que représentent notre dimension mondiale et, d'autre part, notre capacité à partager concrètement les bonnes pratiques pour déployer des stratégies efficaces répondant aux attentes des AOM.

Quelle a été votre stratégie pour la sortie du confinement ?

F.B. : Il est toujours plus facile d'arrêter un réseau que de le redémarrer. Très tôt, nous avons donc anticipé les réponses aux différentes problématiques : la disponibilité et la protection du personnel ; la disponibilité des équipements techniques ; les mesures de désinfection particulières ; les restrictions qui pourraient être imposées par les pouvoirs publics aux voyageurs ; les délais nécessaires à la reconstruction d'une offre de transport sous contraintes...

B.T. : Cela, dans une approche partenariale. Pour chacune de ces problématiques, nous avons engagé une concertation étroite avec nos partenaires Autorités Organisatrices de Mobilité, afin de répondre à leurs attentes et à leurs contraintes en nous adaptant à leur contexte propre. Nous avons, par exemple, renégocié certains de nos contrats afin de minimiser l'impact financier pour nos AOM.

Quelles pourront être les conséquences de cette crise ?

B.T. : À court terme, notre priorité absolue est de rétablir la confiance des passagers pour qu'ils reviennent vers le transport public et éviter ainsi le recours massif à la voiture individuelle. Pour cela, nous devons les rassurer en rendant le nettoyage plus visible, en utilisant des solutions encore plus efficaces pour la désinfection de nos réseaux grâce aux rayons UV ou à l'ozone, par exemple. Nous devons aussi inciter au respect des gestes barrières et pour cela, nous employons les *nudges* et autres moyens de communication visibles et efficaces. D'autres leviers sont également mobilisés comme la dématérialisation des titres de transport, qui limite les contacts, le recueil des données sur l'occupation des véhicules en temps réel afin d'informer les passagers sur la fréquentation de leur itinéraire, ou, enfin, la collaboration avec les entreprises et les universités pour les encourager à lisser leurs horaires et ainsi mieux répartir les flux de passagers sur la journée ou sur la semaine.

F.B. : Du fait de la récession et de la baisse des recettes, les ressources des collectivités sont affectées durablement. Dans le même temps, elles vont devoir effectuer des dépenses supplémentaires pour venir

en aide aux entreprises et aux citoyens les plus touchés par la crise économique. Les opérateurs de transport devront donc plus que jamais proposer la meilleure offre de mobilité au meilleur prix, dans une recherche permanente d'efficacité économique. Cela, tout en s'adaptant aux évolutions sociétales accélérées par la crise comme le développement du télétravail ou l'envie de certains citadins de s'éloigner de l'hyper centre, ainsi qu'à d'éventuels changements de comportement des passagers comme le choix de privilégier les modes actifs. C'est pourquoi, dans le cadre de Keoscopie, nous avons mis en place un observatoire pour mieux comprendre l'impact que peut avoir cette crise à moyen terme sur les modes de vie et la mobilité.

B.T. : À plus long terme, nous avons l'intime conviction que cette crise du COVID-19 va accélérer la prise de conscience de la nécessité de développer davantage la mobilité partagée pour lutter contre le réchauffement climatique. Selon l'Agence internationale de l'énergie, les émissions de gaz à effet de serre ont été réduites de 8 %, notamment grâce à la réduction du trafic automobile pendant les deux mois de confinement, alors que dans le même temps, les transports publics ont continué à fonctionner. À nous de poursuivre notre accompagnement des AOM dans le développement de solutions de mobilité durable et attractive, comme nous le faisons déjà avant la crise avec, par exemple, le déploiement de flottes de bus électriques, de parcs de vélos en libre-service ou en location longue durée, ou plus généralement de solutions de mobilité du premier au dernier kilomètre.



JACQUES DAMAS
Directeur Exécutif Sécurité, Sûreté et Environnement

Quel bilan dressez-vous de la façon dont Keolis a géré la crise ?

Les échanges de bonnes pratiques dans l'ensemble du Groupe nous ont permis d'optimiser nos actions sur le terrain dans tous les domaines clés de gestion de la crise : les mesures de sécurité sanitaire dans les réseaux, l'organisation et les pratiques managériales du télétravail, la communication avec nos équipes comme avec nos voyageurs et nos clients Autorités Organisatrices de Mobilité (AOM)... Aujourd'hui, notre priorité est claire : reprendre au mieux et au plus vite nos activités, dans le dialogue et en confiance avec les AOM. Plusieurs d'entre elles nous ont déjà remerciés pour l'expertise que nous leur apportons des quatre coins du monde. L'engagement sans faille et plein d'agilité dont nos équipes ont fait preuve a permis d'assurer en sécurité et en qualité l'offre répondant à leur demande de service public. Nous continuons à concentrer nos efforts prioritaires sur la sécurité et la qualité. Un bus, un tram ou un train fiable, propre et à l'heure, c'est la base du retour de la confiance des voyageurs comme de nos collaborateurs dans le transport public. Être à leur contact permanent sur le terrain, c'est la meilleure façon de comprendre les nouvelles attentes des premiers pour se déplacer et des seconds pour exercer leur métier. C'est aussi la meilleure façon de comprendre les contraintes et priorités de nos AOM dans un contexte socio-économique bouleversé. C'est également la meilleure façon de nous démarquer et de construire notre avenir.



NANCY, FRANCE
SOLIDARITÉ AVEC LES SOIGNANTS

« Avec la Métropole du Grand Nancy et dès le début du confinement, nous avons mis en place MobiSanté, un service gratuit de transport à la demande sur réservation à destination du personnel hospitalier n'ayant pas de bus ou de tram à proximité de son domicile, ou dont les horaires ne lui permettaient pas de prendre les transports en commun », explique Xavier Lemarié, Directeur général de Keolis Grand Nancy. En moyenne, ce sont 145 voyageurs quotidiens avec des pics à presque 200, qui ont bénéficié chaque jour de cette initiative solidaire qui a été étendue dès le 30 mars 2020 aux autres professions essentielles. » Au mois de juin, la filiale a, d'autre part, aménagé et mis à disposition l'un de ses bus pour une campagne gratuite de dépistage du virus au plus proche du public.



QUIMPER, FRANCE
FACILITER LA MOBILITÉ DES SENIORS

« Nous avons tenu à permettre aux personnes de plus de 75 ans de se déplacer en toute sécurité, explique Alain Farges, Directeur de Keolis Quimper. Pour cela, en partenariat avec Quimper Bretagne Occidentale, nous avons créé un service de transport à la demande gratuit qui leur était dédié. Sur réservation, un véhicule venait les chercher directement à leur domicile pour aller faire leurs courses de première nécessité puis les ramenait chez elles. »



LANCASTER, CALIFORNIE, ÉTATS-UNIS
LIVRAISON DE COLIS ALIMENTAIRES

« À Lancaster, près de Los Angeles, nos conducteurs de bus se sont transformés en livreurs dans le cadre d'un partenariat avec un acteur local, raconte Jason Tuttle, Directeur général par intérim de Keolis Lancaster. Chaque jour, ils ont livré 400 colis alimentaires aux habitants qui ne pouvaient pas quitter leur domicile pour faire leurs courses. »



DIJON, FRANCE
DÉSINFECTION TOUS AZIMUTS

Pour préserver la santé de ses passagers et de son personnel, Keolis Dijon Mobilités a conçu un plan de désinfection complète et quotidienne du réseau Divia Mobilités. « En plus du renforcement du nettoyage du matériel roulant aux terminus, nous avons opté pour une désinfection nocturne des bus et trams par nébulisation, raconte Thomas Fontaine, Directeur de la filiale. Ce procédé, qui consiste à vaporiser un brouillard de produit virucide rémanent, permet de traiter efficacement les sièges, les vitrages, toutes les parois intérieures et les zones inaccessibles pendant le nettoyage manuel. En complément, des traitements nocturnes à l'ozone sont également prévus dans les matériels roulants et les espaces communs des bâtiments du Centre de Maintenance et d'Exploitation (salles de relèvement, vestiaires, réfectoire, bureaux partagés). » La filiale s'est, par ailleurs, mobilisée pour apporter son soutien au personnel soignant en adaptant son offre de transport et en lui livrant des repas grâce à un service de transport à la demande dédié.



MELBOURNE, AUSTRALIE

200 NOUVEAUX COLLABORATEURS POUR RELEVER LE DÉFI DE LA DÉSINFECTION

« Pour renforcer le nettoyage et la désinfection du réseau de Yarra Trams — le plus grand réseau de tramway au monde —, nous avons recruté près de 200 nouveaux collaborateurs qui venaient de perdre leur emploi en raison de la crise du COVID-19. Cette mesure exceptionnelle a été rendue possible grâce au programme “Working for Victoria” financé par l’État de Victoria pour permettre la création de 300 nouveaux emplois dans le secteur du nettoyage afin d’assurer la propreté et la sécurité du réseau de tramway ainsi qu’un travail pour les habitants de la région », explique Julien Dehornoy, Directeur général de Yarra Trams.



RHÉNANIE-DU-NORD-WESTPHALIE, ALLEMAGNE

ASSURER LA SÉCURITÉ DE NOS COLLABORATEURS À BORD

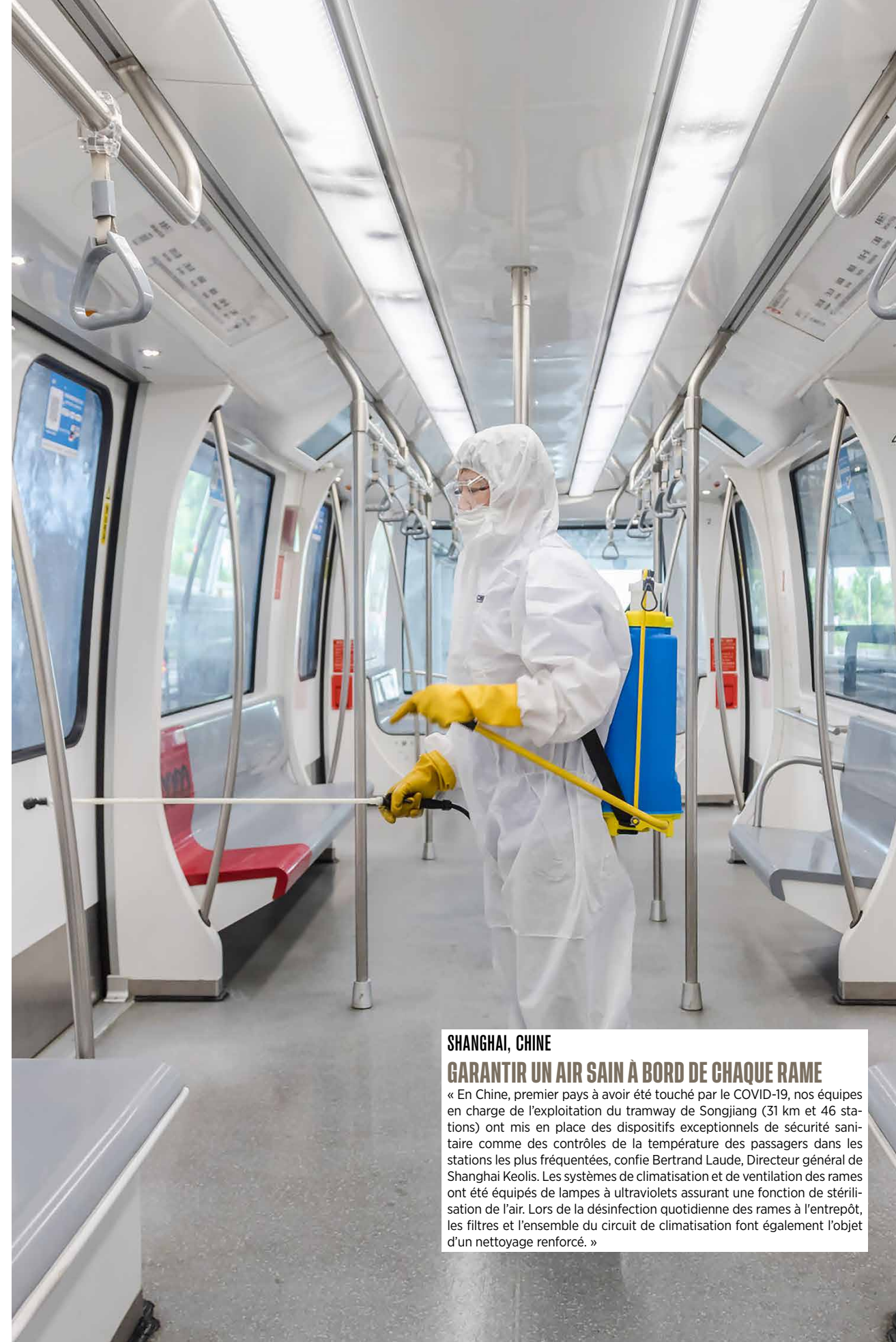
À la demande de l’État de Rhénanie-du-Nord-Westphalie, le trafic des trains de la région a retrouvé 98 % de son niveau habituel dès le 27 avril 2020. « Pour assurer à notre personnel une reprise dans les meilleures conditions de sécurité possible, notre filiale et l’Autorité Organisatrice se sont mobilisées pour appliquer les mesures nécessaires : port du masque obligatoire pour les contrôleurs et les passagers, distribution de gants lavables au personnel à bord ou encore mise à disposition de produit désinfectant pour permettre aux conducteurs de nettoyer leur poste de travail », précise Anne Mathieu, Directrice de Keolis Deutschland.



LYON, FRANCE

DES SOLUTIONS INNOVANTES POUR UNE SÉCURITÉ SANITAIRE MAXIMALE

« Afin de garantir le déconfinement du réseau TCL en toute sécurité, nous avons déployé avec notre Autorité Organisatrice, le SYTRAL, des bornes automatiques sans contact de désinfectant naturel et écologique pour les mains permettant une désinfection efficace en seulement sept secondes, explique Pascal Jacquesson, Directeur général de Keolis Lyon. Un nouveau système de désinfection de l’air ambiant par rayonnement ultraviolet à l’aide d’un robot ainsi qu’un dispositif utilisant de la vapeur sèche ont été également mis en service pour assurer le nettoyage complet d’un bus en seulement 15 minutes. Enfin, plus de 400 collaborateurs se sont mobilisés chaque jour sur le terrain pour inciter les voyageurs au respect des gestes barrières et distribuer 100 000 masques en une semaine. Une mesure qui a été saluée par le SYTRAL et nos passagers. »



SHANGHAI, CHINE

GARANTIR UN AIR SAIN À BORD DE CHAQUE RAME

« En Chine, premier pays à avoir été touché par le COVID-19, nos équipes en charge de l’exploitation du tramway de Songjiang (31 km et 46 stations) ont mis en place des dispositifs exceptionnels de sécurité sanitaire comme des contrôles de la température des passagers dans les stations les plus fréquentées, confie Bertrand Laude, Directeur général de Shanghai Keolis. Les systèmes de climatisation et de ventilation des rames ont été équipés de lampes à ultraviolets assurant une fonction de stérilisation de l’air. Lors de la désinfection quotidienne des rames à l’entrepôt, les filtres et l’ensemble du circuit de climatisation font également l’objet d’un nettoyage renforcé. »



BORDEAUX, FRANCE

DES BRIGADES DE NETTOYAGE AMBULANTES POUR RASSURER LES PASSAGERS

« Pour assurer le plus haut niveau de sécurité et rassurer au mieux nos passagers, le réseau TBM a mis en place des "patrouilles de nettoyage" qui sillonnent le réseau en continu afin de désinfecter les équipements les plus critiques à bord des bus et des rames : poignées, boutons-poussoirs, barres de maintien... », explique Éric Moinier, Directeur général de Keolis Bordeaux Métropole, composées de six personnes reconnaissables à leur chasuble bleue. Ces collaborateurs sont actifs sur le réseau du lundi au samedi de 10h00 à 16h00. La filiale a, d'autre part, créé MobiSoignants, un service de transports à la demande (TAD) gratuit dédié au personnel des établissements de santé et des EHPAD pour lequel 24 véhicules spécialement aménagés ont été mobilisés. Une initiative qui a enregistré 6 000 transports durant ses deux mois de fonctionnement, du 25 mars au 24 mai 2020.



HYDERABAD, INDE

MOBILISATION POUR LES ENFANTS SÉROPOSITIFS

Keolis Hyderabad a fourni 120 litres de gel hydroalcoolique à Agape, une ONG qui vient en aide aux enfants séropositifs, une population très sensible au risque d'infection du COVID-19 en raison de la faiblesse de leur système immunitaire. « Après avoir réussi à trouver le gel, nos collaborateurs l'ont chargé dans l'unique rame de métro autorisée à circuler pour qu'il soit livré dans une station de métro où Agape a pu le récupérer, raconte Edward Thomas, Directeur général de Keolis Hyderabad. De nombreux salariés de la filiale ont participé à cette action, de l'achat des produits jusqu'au chargement et au déchargement des flacons de gel. »



MORLAIX, FRANCE

LE PAIEMENT SANS CONTACT... ET SANS RISQUE

Pour réussir sa reprise en toute sécurité dès le premier jour du déconfinement, le réseau de bus Linéotim de Morlaix (4 lignes urbaines, six lignes périurbaines et deux lignes en TAD) a adopté de nombreuses mesures de prévention pour limiter la circulation du virus et regagner la confiance des passagers. « Nous avons notamment déployé en seulement trois jours TixiPass, une solution de paiement sans contact qui permet aux voyageurs d'acheter et de valider leur titre de transport avec leur smartphone à l'aide d'un QR Code », indique David Kernevez, Directeur général de Keolis Morlaix.



RENNES, FRANCE

8 000 STICKERS COLLÉS EN UN WEEK-END

« Afin de répondre au mieux aux exigences de distanciation physique, nous avons mis en place dès le 11 mai 2020 un niveau de service renforcé avec une reprise de 100 % du trafic sur les lignes de métro (1 minute 30 d'intervalle entre chaque rame) et de 80 % sur les lignes de bus, précise Laurent Senigout, Directeur général de Keolis Rennes. Le week-end précédent, 150 de nos collaborateurs s'étaient mobilisés pour installer une signalétique dans les stations, abribus, métros et bus, rappelant aux voyageurs les gestes barrières à respecter pendant leur trajet. Plus de 8 000 stickers ont ainsi été répartis sur l'ensemble du réseau. »



BOSTON, MASSACHUSETTS, ÉTATS-UNIS

UN SERVICE SÛR POUR LES PASSAGERS DE LA « PREMIÈRE LIGNE »

« Pour répondre aux exigences de sécurité, tout en assurant la disponibilité d'un service de transport à toutes les personnes qui exercent une profession essentielle (les médecins, les infirmiers, ou le personnel des magasins alimentaires, par exemple), nous avons adapté l'amplitude horaire de nos trains et renforcé le nettoyage sur l'ensemble du réseau, explique David Scorey, Directeur général de Keolis Commuter Services à Boston. Chaque train est désinfecté une à plusieurs fois par jour, grâce à des équipes de nettoyage déployées dans les principaux terminus et ateliers de maintenance. » Parallèlement, nos équipes ont mené des travaux de maintenance et d'amélioration sur les infrastructures et le matériel roulant, afin de préparer la reprise du service sur ce réseau qui compte 14 lignes et s'étend sur 640 kilomètres. En juin 2020, le contrat d'exploitation de ce réseau par Keolis a d'ailleurs été reconduit pour quatre années supplémentaires.



NOTTINGHAM, ROYAUME-UNI

HOMMAGES RETENTISSANTS

« Durant la crise sanitaire, tous les jours à 20h00, le service de tramway a été interrompu pendant quelques minutes afin de permettre aux conducteurs comme aux passagers d'applaudir en hommage au personnel de santé et aux autres professionnels en "première ligne" dans la lutte contre le COVID-19 », explique Paul Robinson, Directeur général du réseau de tramway de Nottingham. Plusieurs autres réseaux ont également témoigné leur solidarité avec les soignants, comme à Besançon où les conducteurs de bus et de tramway offraient chaque jour un concert de klaxons devant l'hôpital pour remercier le personnel médical de son engagement.

TOURS, FRANCE

MAINTENIR LE LIEN

Pendant la crise, Keolis Tours a maintenu le lien avec ses 80 000 abonnés en les informant régulièrement des mesures mises en place sur le réseau et en leur rappelant que ses collaborateurs restaient à leur disposition pour les aider dans leurs déplacements essentiels.

ISÈRE, FRANCE

SOLIDARITÉ AVEC « LES PROFESSIONS ESSENTIELLES »

Titres de transport gratuits, remboursement ou report des abonnements... Keolis Porte de l'Isère, qui dessert les villes de Bourgoin-Jallieu, Villefontaine et L'Isle-d'Abeau, a apporté son soutien à toutes les personnes qui avaient besoin de se déplacer pour assurer les services indispensables au sein du territoire (santé, logistique, commerce alimentaire, services publics...).



KEOLIS SANTÉ, FRANCE

EN PREMIÈRE LIGNE AUX CÔTÉS DES PATIENTS

En partenariat avec le département de la Vendée, Keolis Santé a innové en lançant un nouveau concept, l'Unité Mobile de Téléconsultation. L'UMT – avec son ambulance spécifique, son matériel connecté et son équipage infirmier/ambulancier – est mise à disposition des médecins du Conseil Départemental pour permettre le maintien à domicile des personnes vulnérables. « Cette initiative a permis de moins solliciter les services hospitaliers tout en protégeant les plus fragiles contre le COVID-19, selon Roland de Barbentane, Président de Keolis Santé. Et sur l'ensemble de la France, nos équipes de transport sanitaire ont joué un rôle clé dans la prise en charge des malades. Outre la réponse aux besoins des SAMU des Centres Hospitaliers 24h/24 et 7j/7, elles ont été mobilisées lors de transferts exceptionnels réalisés en avion ou TGV, en assurant les jonctions des premiers et derniers kilomètres. »

02 - KEOLIS AUJOURD'HUI

10 - LES GRANDS ENJEUX

28 - NOS ENGAGEMENTS

50 - NOTRE STRATÉGIE

Plus de mobilités, plus de vie, c'est co-construire avec vous – nos parties prenantes – des solutions de mobilité partagée sur mesure et innovantes. C'est imaginer avec vous – Autorités Organisatrices de Mobilité – des territoires durables, connectés, inclusifs et attractifs. C'est concrétiser pour vous – passagers et citoyens – des alternatives crédibles à la voiture individuelle et une juste utilisation de l'espace public pour mieux vivre ensemble.

Acteur majeur de la mobilité partagée dans le monde, Keolis conçoit et déploie des offres de transport adaptées à chaque territoire, urbain, périurbain et interurbain. Notre expertise couvre plus de dix modes de mobilité différents, des plus capacitaires aux plus agiles.



LEADER
DANS LE
TRANSPORT
URBAIN
EN FRANCE.



1^{ER}
OPÉRATEUR
MONDIAL
DE TRAMWAY
avec 1008 km de lignes
et 25 réseaux dans
le monde.



**LEADER
MONDIAL**
DU MÉTRO
automatique
avec 240 km de lignes
et 9 réseaux dans
le monde.

3,4

**MILLIARDS DE PASSAGERS
ANNUELS.**



**PRÈS DE
22 500**
BUS ET CARS

en circulation dans le monde
dont 3700 roulent aux énergies
alternatives au diesel.



15
**RÉSEAUX
DE TRAINS RÉGIONAUX**
avec plus de 7 000 km
de lignes.



**LEADER DU TRANSPORT
DE PERSONNES
À MOBILITÉ RÉDUITE
EN FRANCE.**

300

COLLECTIVITÉS
nous font confiance.



**DES SERVICES
DE TRANSPORT
À LA DEMANDE
EN TEMPS RÉEL**
en Australie, aux États-Unis
et en France.



**PLUS DE
20 000**
VÉLOS
en France et aux Pays-Bas.



**PRÈS DE
200 000**
PASSAGERS
transportés en
**VEHICULES
AUTONOMES,**
à travers plus de
35 déploiements en France
et à l'international.

68 500

COLLABORATEURS
dans 15 pays.



1^{ER}
**RÉSEAU
DE SERVICE
D'AMBULANCES**
EN FRANCE.



N°1
**DES CONTRATS
GLOBAUX
DE STATIONNEMENT
EN FRANCE**
(parkings et voiries).

500

PARKINGS
DANS 190 VILLES
EN FRANCE
ET EN BELGIQUE
dont 83 parcs relais
(P+R).

En 2019, Keolis poursuit sa croissance à deux chiffres et améliore sa rentabilité opérationnelle pour confirmer son statut d'acteur de rang mondial de la mobilité.

NOMBRE DE COLLABORATEURS
68 500
DONT 45 % À L'INTERNATIONAL

PART DES FEMMES DANS L'EFFECTIF
21,4 %

PART DE LA MASSE SALARIALE INVESTIE DANS LA FORMATION
3,94 %
SOIT PLUS DE **× 3** L'OBLIGATION LÉGALE FRANÇAISE

EBITDA RÉCURRENT

2019
418
MILLIONS D'EUROS
⊕ 6,6 %
2018
392
MILLIONS D'EUROS

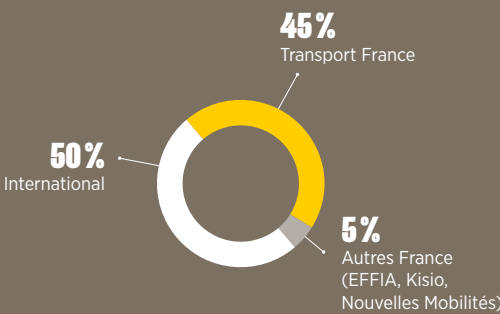
RÉSULTAT NET RÉCURRENT PART DU GROUPE COMPARABLE

2019
84,3
MILLIONS D'EUROS
⊕ 7,3 %
2018
78,6
MILLIONS D'EUROS

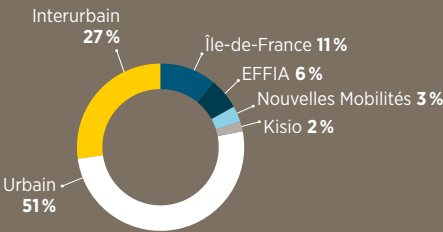
CHIFFRE D'AFFAIRES

2019
6,579
MILLIARDS D'EUROS
⊕ 10,9 %
2018
5,934
MILLIARDS D'EUROS

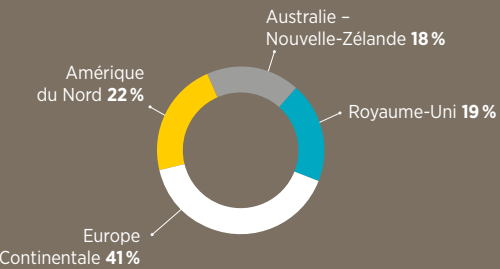
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE



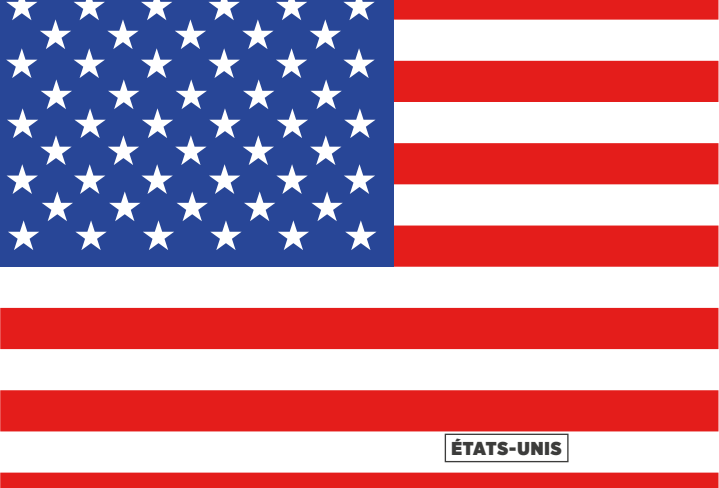
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN FRANCE



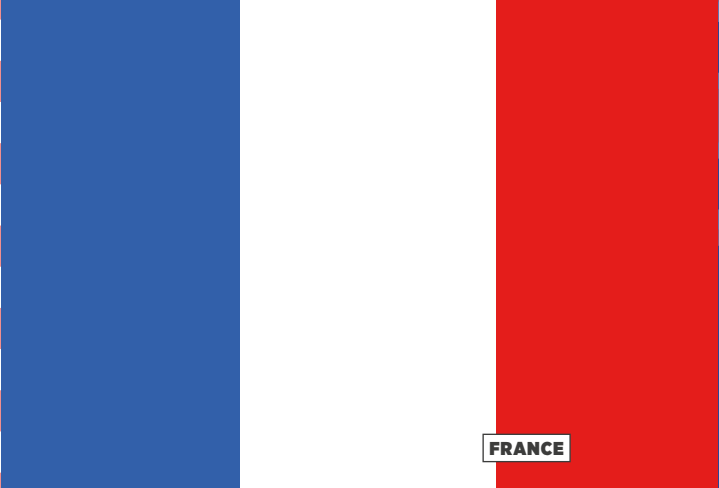
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES À L'INTERNATIONAL



Une
présence
mondiale
dans 15 pays



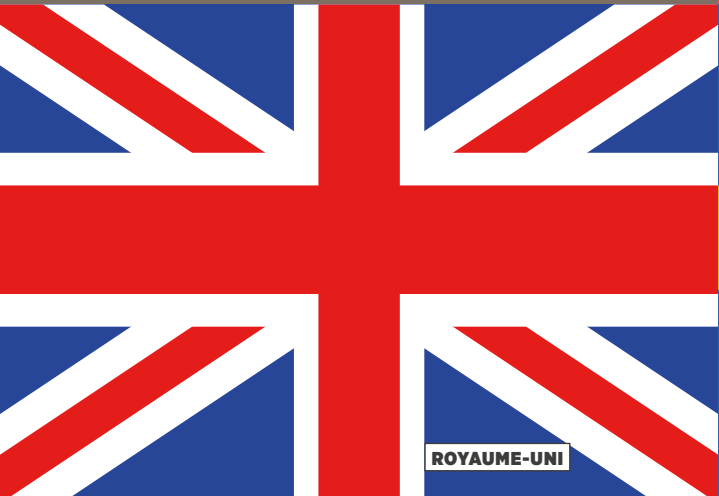
ÉTATS-UNIS



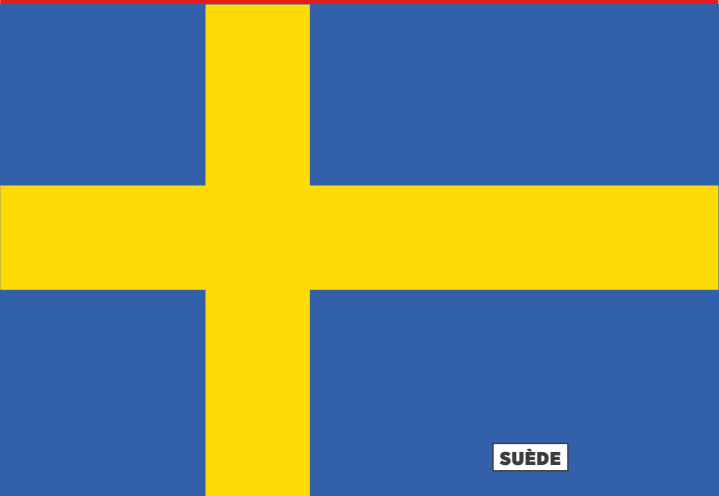
FRANCE



AUSTRALIE



ROYAUME-UNI



SUÈDE



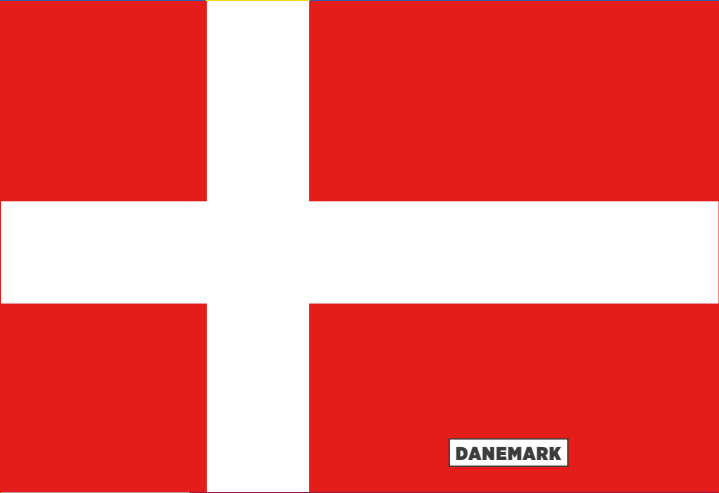
INDE



CANADA



CHINE



DANEMARK



PAYS-BAS



SÉNÉGAL



BELGIQUE



QATAR



NORVÈGE



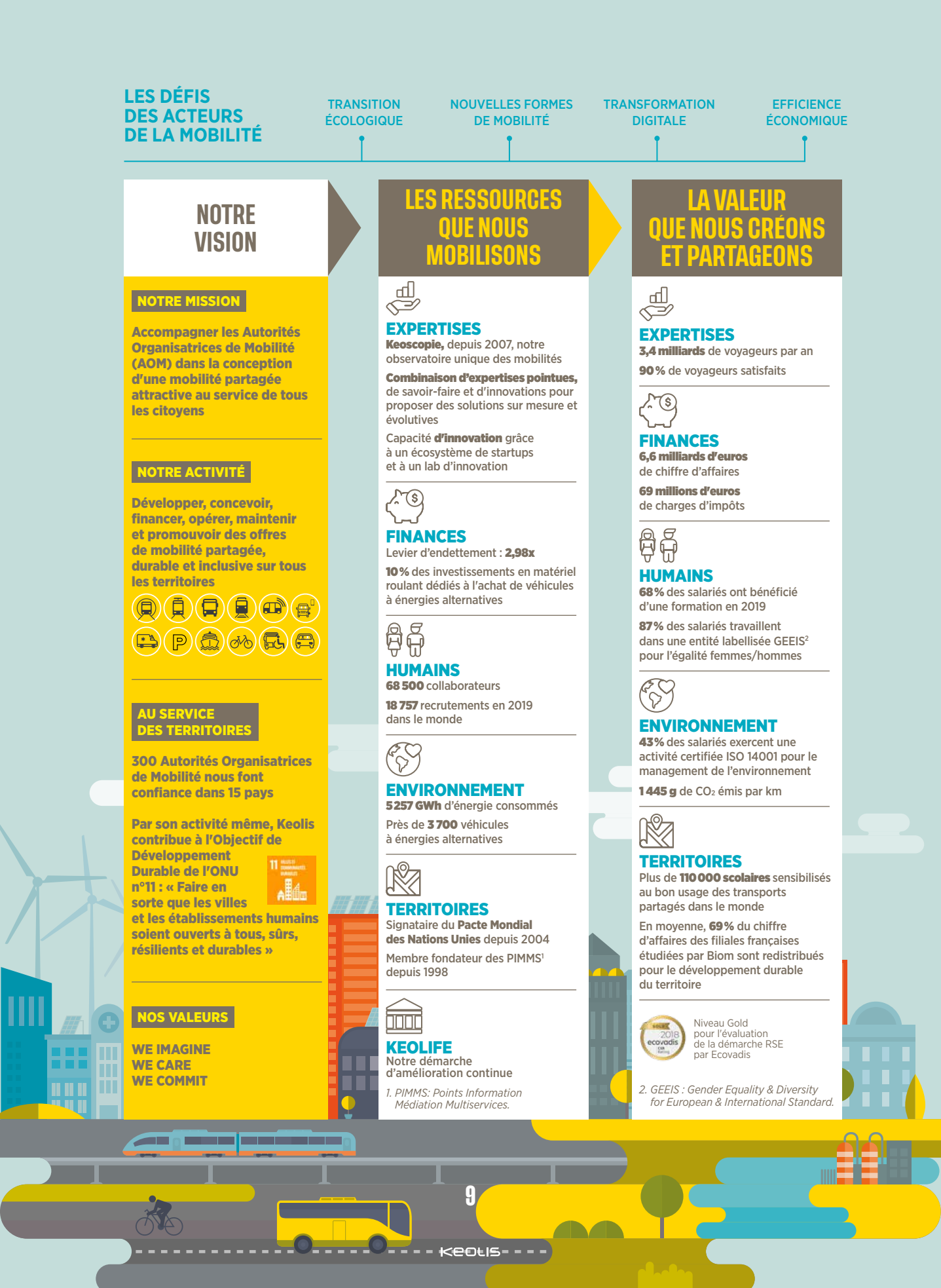
ALLEMAGNE

Modèle d'affaires de Keolis pour une mobilité partagée, durable et inclusive pour et avec nos parties prenantes

Chaque jour, nous agissons pour une mobilité partagée plus durable qui répond aux besoins de chaque citoyen et contribue au dynamisme dans les territoires.

Notre vision est celle d'une mobilité partagée, source d'amélioration du bien commun et solution aux grands défis d'aujourd'hui et de demain : transition écologique, nouvelles formes de mobilité, transformation digitale, efficacité économique.

Le marché de la mobilité partagée est en croissance, soutenu par l'augmentation de la population et l'ouverture de nouveaux marchés.



LES GRANDS ENJEUX

Dans un monde en pleine transformation, la mobilité doit se réinventer et relever de nouveaux défis pour répondre aux grands enjeux de notre époque. Une exigence qui mobilise chaque jour nos 68 500 collaborateurs pour apporter des solutions innovantes et pertinentes à chaque territoire.

12 - TRANSITION ÉCOLOGIQUE

16 - NOUVELLES FORMES DE MOBILITÉ

20 - TRANSFORMATION DIGITALE

24 - EFFICIENCE ÉCONOMIQUE ET OPÉRATIONNELLE

Le contexte

LA MOBILITÉ PARTAGÉE, SOLUTION À L'URGENCE CLIMATIQUE

Parce qu'elle permet de réduire l'usage de la voiture individuelle, la mobilité partagée est un incontournable face aux enjeux de réchauffement climatique et de santé publique. Cependant, elle doit accroître sa contribution positive en changeant de modèle énergétique. Dans le monde entier, les réglementations contraignantes se multiplient et les attentes des citoyens augmentent. En France, l'État exige des grandes agglomérations d'acquiescer 100 % de bus dits « à faibles émissions » dès 2025 lors du renouvellement de leur parc. En Europe, la Commission européenne, à travers le « Pacte Vert européen » visant la neutralité carbone d'ici 2050, s'est fixé l'objectif de réduire d'au moins 50 % les émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2030¹, en augmentant notamment la part de véhicules « propres » dans les flottes publiques. Aux États-Unis, la Californie vise 100 % de bus électriques d'ici à 2040.

Parallèlement, Singapour, Berlin, Bruxelles, Londres, Oslo, Mexico, Bogota, ou San Francisco instaurent une politique offensive face aux voitures individuelles (péages, interdictions d'accès à certains quartiers, réduction du stationnement). D'autres, comme Stockholm, Bergen, Tours, Amiens, Greensboro, Pau et Los Angeles misent sur des bus à énergies alternatives au diesel et à l'essence (électricité, GNV, bioGNV, hydrogène...). D'autres, encore, privilégient les modes électriques, comme à Lyon où 75 % des déplacements s'effectuent déjà grâce à cette énergie.

Reste que cette mutation n'est pas sans difficulté pour une Autorité Organisatrice de Mobilité (AOM) : coût supérieur des bus à faibles émissions, évolution rapide des technologies et de la performance des batteries, création d'infrastructures adaptées, modifications des systèmes d'exploitation et de maintenance... rendent, de fait, les décisions d'investissement très complexes.

1. Par rapport au niveau de 1990.

1,4 MILLIARD
de voitures
en circulation dans
le monde (Statistica 2015).

1000
bus électriques en
circulation font baisser
la demande quotidienne
en pétrole de 500 barils
(Bloomberg New Energy
Finance).

+1,1°C
L'année 2019
s'est achevée sur
une température
moyenne mondiale
supérieure de 1,1°C aux
niveaux préindustriels
estimés (Organisation
météorologique mondiale).

La réponse de Keolis

METTRE AU PROPRE LA MOBILITÉ

Engagés pour une mobilité plus écologique, nous accompagnons les territoires pour identifier et déployer des solutions de transport durables, respectueuses de l'environnement et de la santé de leurs habitants.

En proposant des solutions de mobilité partagée attractives et performantes, nous contribuons naturellement à réduire l'usage de la voiture individuelle. Mais face au défi climatique, nous avons le devoir d'aller plus loin. En complément des modes lourds électrifiés (train, métro, et tramway), dont le bilan carbone est exemplaire dans les grandes villes, nous accompagnons les territoires dans le déploiement de flottes à faibles émissions, fonctionnant avec des énergies alternatives (électricité, GNV, BioGNV, hydrogène...) et de tous gabarits : bus standards ou articulés, bus à haut niveau de service (BHNS), autocars, trolleybus, minibus, navettes.

PIONNIERS DES BUS ÉLECTRIQUES ET À HYDROGÈNE

Notre expertise de l'électromobilité s'est renforcée en 2019. Nous avons lancé les toutes premières lignes de bus à haut niveau de service (BHNS) électriques de France : trois à Amiens et une dans l'agglomération Bayonne-Anglet-Biarritz. Nous avons débuté des expérimentations de cars 100 % électriques sur une ligne interurbaine reliant Valence à Aubenas dans la région Auvergne-Rhône-Alpes. Et, à Aix-en-Provence, Tours, Caen ou Gand (Belgique), nous avons mis en service des navettes électriques de centre-ville. En Norvège, nous avons remporté le contrat du bus de Bergen composé de 140 véhicules essentiellement électriques. Aux États-Unis, nous avons lancé la première ligne de bus électriques de Caroline du Nord (Greensboro) et, dans le cadre du gain d'un nouveau réseau de bus dans le Comté de Washoe (Nevada), nous accompagnons l'Autorité Organisatrice dans son ambition de disposer prochainement d'une flotte 100 % électrique. Au Québec, nous avons mis en service la plus importante flotte de cars scolaires zéro émission du Canada.

Enfin, à Pau, nous avons lancé une première mondiale : une ligne de BHNS 100 % hydrogène, une solution très vertueuse pour l'environnement dans laquelle le gaz produit à partir de sources renouvelables est transformé en électricité.

LES VERTUS DU GAZ COMME CARBURANT

Nous accompagnons depuis de nombreuses années les collectivités dans le déploiement et l'exploitation de bus au gaz (GNV² et BioGNV). C'est le cas de Lille, par exemple, où 100 % des bus roulent au gaz depuis 2013, ou encore de Stockholm, dont 100 % de la flotte de bus est décarbonée et où 170 des 330 bus que nous exploitons roulent grâce au biogaz produit par une usine locale de méthanisation. En 2019, de nouvelles collectivités, comme Besançon ou Sophia Antipolis qui a inauguré un bus-tram au biogaz en mars 2020, nous ont sollicités pour déployer à leur tour des bus au gaz. L'avantage ? Moins coûteux que les bus électriques, les bus au gaz sont très vertueux en termes d'émissions de particules, en comparaison des carburants classiques.

CONSEIL ET PARTAGE D'EXPERTISE

Notre valeur ajoutée, dans le déploiement de flottes de bus à faibles émissions, réside dans l'accompagnement sur mesure des Autorités Organisatrices de Mobilité : compréhension des enjeux locaux, choix des technologies, modélisation, estimation du TCO (*total cost ownership*, ou coût total de possession), appels d'offres, essais, formations, mise en service, maintenance... Pour faire profiter le plus grand nombre de collectivités de cette expertise, nous nous appuyons sur notre Centre d'excellence Énergies Bus, qui concentre tout notre savoir-faire en matière de nouvelles énergies. Nous avons également organisé, en novembre 2019, un tour de France des énergies alternatives dans différentes villes. Cette initiative baptisée « Keolis Nouvelles Énergies Tour » a permis à de nombreux élus et techniciens des collectivités territoriales de nourrir leur réflexion, essais de véhicules à l'appui. Enfin, au-delà des projets de conversion, nous accompagnons les Autorités Organisatrices de Mobilité dans l'optimisation énergétique de leur réseau, au travers, notamment, de la formation à l'écoconduite des conducteurs.

2. GNV : Gaz naturel véhicule.

La réponse de Keolis



LA DEUXIÈME VILLE DE NORVÈGE NOUS CONFIE SON RÉSEAU DE BUS 100 % DÉCARBONÉ

En Norvège, nous avons obtenu un nouveau contrat en juin 2019 pour l'exploitation et la maintenance d'environ 140 bus, principalement électriques, dans la ville de Bergen, où nous opérons déjà le réseau de tramway. Ces bus circuleront dans le centre et l'ouest de la ville. Ils devraient parcourir 5,7 millions de kilomètres par an et transporter 17 millions de passagers. Dans le cadre de ce contrat, nous préparons le lancement prévu au mois de décembre 2020 : achat des bus électriques, infrastructure de charge aux dépôts, recrutement et formation des conducteurs et des collaborateurs de maintenance.



À AMIENS ET AU PAYS BASQUE, LE BHNS ÉLECTRIQUE À PLEINE CAPACITÉ

À six mois d'intervalle, nous avons lancé les deux premiers services de BHNS électriques en France. Depuis mai 2019, 43 véhicules circulent ainsi quotidiennement à Amiens sur trois nouvelles lignes du réseau qui concentrent 55% du trafic de la Métropole. Et en septembre 2019, nous avons inauguré pour le compte du Syndicat des Mobilités Pays Basque-Adour une première ligne de BHNS électriques entre Bayonne, Anglet et Biarritz. Dans les deux cas, les bus disposent de 150 places et n'émettent aucun polluant atmosphérique. Circulant sur de larges plages horaires et sur des voies dédiées pour une grande partie de leur trajet, ils offrent un confort inédit aux voyageurs : forte réduction du bruit et des vibrations, larges baies vitrées, prises USB... Leur exploitation est facilitée par un double système de recharge, rapide au terminus (cinq minutes) et lente la nuit au dépôt (trois à quatre heures). Soutenues par notre Centre d'excellence Énergies Bus, nos équipes locales se sont mobilisées très en amont pour franchir avec succès ce nouveau cap de l'essor de l'électromobilité : modélisation de l'exploitation, réception des véhicules, essais et marche à blanc, formation des collaborateurs (conducteurs, opérateurs maintenance...)...

Le contexte

50%

Entre 2016 et 2018, le pourcentage de Français utilisant leur voiture tous les jours est passé de 59 % à 50 % (Observatoire des mobilités émergentes).

38%

des sondés de l'enquête Keoscopie International utilisent les nouvelles solutions de mobilité au moins une fois par mois, 65 % se déclarent utilisateurs potentiels.

30%

des Européens utilisent le vélo pour leurs déplacements quotidiens et 31 % pratiquent le covoiturage (Observatoire des mobilités émergentes).

BOUGER PLUS ET AUTREMENT

Est-ce si nous réinventons la mobilité du quotidien ? La question n'en est plus une, tant les besoins et les habitudes des citoyens évoluent. Pour la première fois depuis des décennies, l'usage de la voiture individuelle marque le pas dans de nombreuses villes. Pour autant, les modes de transport traditionnels (métro, tramway, bus) ne permettent pas de répondre à toutes les attentes de mobilité de chaque citoyen. Comme le montrent les enquêtes de Keoscopie (l'Observatoire des Mobilités et des Modes de vie créé en 2007 par Keolis), chaque voyageur est unique par ses motifs et habitudes de déplacement y compris pour ses trajets domicile-travail. Ces enquêtes révèlent également qu'un même voyageur n'emprunte pas tous les jours les mêmes modes de transport aux mêmes heures.

Selon ses besoins, ses envies ou la météo, il change d'itinéraire et/ou de mode. Enfin, la mobilité n'échappe pas à l'émergence de nouveaux modèles économiques et habitudes de consommation qui privilégient le partage et la location plutôt que la possession.

Toutes ces raisons imposent de mettre à disposition des passagers de nouvelles solutions de mobilité, tant dans les villes où elles s'intègrent aux réseaux existants que dans les zones moins denses, peu ou non desservies par les modes traditionnels.

La réponse de Keolis

À NOUVEAUX BESOINS, NOUVELLES SOLUTIONS

Pour séduire de nouveaux passagers et mieux desservir les zones excentrées, nous déployons des modes complémentaires aux modes de mobilité classiques en les intégrant aux réseaux.

En introduisant de plus en plus les « nouvelles mobilités » dans nos offres, nous apportons des solutions d'intermodalité répondant aux attentes des citoyens qui veulent se déplacer, sans leur voiture, d'un point A à un point B avec le minimum de rupture et de changement.

LE TAD PASSE AU TEMPS RÉEL

En 2019, nous avons lancé – ou poursuivi – plusieurs services de TAD (transport à la demande) en temps réel en France, à Bordeaux (KE'OP), Nancy, Tours, Anglet, la périphérie de Lyon ou Orléans (voir p. 18) ; en Australie, à Newcastle et près de Sydney ; aux États-Unis, dans le Comté d'Orange (Californie) ou à Las Vegas (Nevada). Le TAD en temps réel permet de relier au réseau principal des zones peu denses et de prendre en charge des flux faibles ou irréguliers avec un bénéfice client décisif : la possibilité de réserver son trajet via une application mobile jusqu'à la dernière minute et de suivre l'arrivée de son véhicule à distance en temps réel. La solution a aussi l'avantage d'être flexible en termes de flotte (bus, minibus, van, berline) et mutualisable avec un service de TPMR¹.

COVOITURAGE ET VÉLOS CONTRE LA VOITURE INDIVIDUELLE

Le covoiturage planifié ou instantané est un service que nous offrons, en partenariat avec la startup Instant System, dans de nombreuses villes françaises (Lille, Rennes, Bordeaux, Dijon, Besançon, Bourg-en-Bresse, Alès ou encore Châlons-en-Champagne). De même, avec notre partenaire Cmaibulle, nous permettons aux parents de s'organiser entre eux pour mutualiser les déplacements scolaires et extra-scolaires de leurs enfants à l'aide d'une application dédiée (Le Mans, Lille, Orléans, Rueil-Malmaison, Saintes...). Parallèlement, en matière de mobilité douce, nous répondons à l'engouement croissant des citadins pour le vélo. Ainsi, à Bordeaux, notre filiale Cykleo a déployé 1000 vélos électriques en libre-service en janvier 2019,

ce qui représente désormais 50 % du parc total de vélos en libre-service de la Métropole. Keolis est le deuxième opérateur en France de ce mode : nous opérons un parc de plus de 20 000 vélos en France et aux Pays-Bas et nous proposons une offre diversifiée tant en termes de modèles (classique, à assistance électrique, cargo...) que de services (vélos en libre-service, location moyenne et longue durées, solutions de stationnement).

DES NAVETTES AUTONOMES DANS LA VILLE

Pionniers de la mobilité autonome depuis 2016, nous avons lancé de nouveaux services de navettes autonomes électriques en 2019 : à Monaco, à Candiac, au Québec, et à Lyon où deux nouvelles navettes, en plus de celles du quartier Confluence, desservent le Groupama Stadium. Nous avons, par ailleurs, remporté deux projets à Montréal (l'un avec la Ville et l'autre avec le Quartier de l'innovation) et lancé de nouvelles expérimentations, comme à Rennes (voir p. 19) et Lille pour desservir des campus universitaires. Tous nos projets 2019 circulent sur voies publiques avec une connectivité à l'infrastructure. À Châteauroux, sur un espace de 80 hectares, nous avons créé le SEMA, site d'expérimentation de la mobilité autonome, pour réaliser des tests opérationnels de flottes autonomes.

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT POUR GARANTIR L'ADOPTION

L'adoption de ces nouvelles mobilités par les citoyens exige de ne pas en faire des offres isolées, de les intégrer dans une logique intermodale pour proposer des solutions porte-à-porte, grâce à l'aménagement de pôles multimodaux (P+R, parkings à vélos, pistes cyclables de rabattement...) ou à l'intégration tarifaire, par exemple. De même, lors de la création de nouvelles offres comme le TAD en temps réel, nous nous attachons à accompagner le changement par des actions d'information et de communication auprès des passagers. Nous menons également des actions de sensibilisation comme à Lille et à Dijon, où nous avons initié en 2019 des opérations « Un mois sans ma voiture », qui ont permis aux automobilistes de bénéficier d'un accès illimité et gratuit au réseau de transport et à l'ensemble des services de mobilité des deux métropoles. Enfin, nous tirons pleinement parti du digital à travers de nouvelles applications pour séduire de nouveaux clients adeptes d'un quotidien toujours plus connecté.

Véritable clé de la transformation d'une entreprise pour embrasser les nouvelles mobilités comme les nouvelles technologies, notre démarche globale d'accompagnement du changement s'applique également à nos collaborateurs.

1. Transport de personnes à mobilité réduite.

La réponse de Keolis

ORLÉANS ADOPTE LE TAD EN TEMPS RÉEL

Un plébiscite : pendant plus d'un an, les habitants de l'Est de la Métropole orléanaise ont expérimenté un service de transport à la demande en temps réel développé par Keolis Orléans au sein du réseau TAO. Résultat ? 97 % des usagers trouvent qu'il est facile à utiliser et 95 % en sont satisfaits ou très satisfaits. Forte de ce succès, Orléans Métropole a décidé d'étendre cette solution à un très large périmètre où était jusqu'ici proposé du TAD non dynamique. Disponible depuis septembre 2019, cette nouvelle offre permet de desservir les territoires périurbains peu ou non desservis par les bus et les tramways. À la différence de l'ancienne solution de TAD, ce nouveau service se caractérise par sa simplicité et sa grande réactivité. Les réservations, qui peuvent être effectuées jusqu'au dernier moment, sont modifiables et annulables jusqu'à dix minutes avant le départ. Le voyageur reçoit des notifications pour confirmer l'horaire de passage du véhicule à l'arrêt, puis suivre le trajet de ce dernier en approche. Depuis 2020, la flotte assurant ce service passe à l'électrique, avec déjà sept véhicules sur 13 à fin mars.



PREMIÈRE À RENNES : DEUX MODÈLES DE NAVETTES AUTONOMES TESTÉS EN SIMULTANÉ

Depuis novembre 2019, nous expérimentons pour le compte de Rennes Métropole deux navettes autonomes 100 % électriques EasyMile qui assurent gratuitement, du lundi au vendredi, la desserte du campus universitaire de Beaulieu. Elles s'ajoutent aux deux navettes Navya, déjà en fonctionnement depuis novembre 2018 sur la ligne 100 du réseau STAR pour offrir une solution de mobilité dans la zone de l'université, en complément du bus et de la future ligne B du métro rennais. Cette mise en circulation, qui marque le début de notre collaboration avec EasyMile, nous permet de tester pour la première fois l'interopérabilité des navettes autonomes de différents constructeurs sous une supervision unique.

Le contexte

SE DÉPLACER TOUJOURS PLUS FACILEMENT

Applis, e-commerce, objets connectés... la mobilité n'échappe pas à la lame de fond de la transformation digitale. Si la mobilité partagée veut renforcer son attractivité, elle doit s'emparer des technologies numériques pour offrir aux passagers une expérience toujours plus fluide, personnalisée et agréable. Aujourd'hui, le numérique permet de déployer des solutions innovantes à toutes les étapes du parcours client, par exemple en facilitant l'achat et la validation du titre de transport grâce à des solutions de paiement sans contact ou de *post* et *open payment*. Le digital est également le socle des premiers services du MaaS (*Mobility as a Service*), qui permettent de choisir, combiner, réserver et payer sur une seule application toutes les solutions de mobilité d'un territoire proposées quel que soit le mode. Enfin, les dernières avancées en matière de traitement des data ou d'intelligence artificielle offrent de nouvelles perspectives pour optimiser en permanence la qualité et la fiabilité du service, et répondre ainsi à l'une des principales attentes des passagers : l'information en temps réel, surtout lors des perturbations.

83%

des citoyens du monde entier estiment que les technologies jouent un rôle essentiel pour simplifier leurs déplacements.

70%

des citoyens possédant un smartphone utilisent, au moins une fois par mois, des applis de cartes et plans ou de transport pour leurs déplacements.

57%

optent, occasionnellement ou régulièrement, pour des modes de transport différents d'un jour à l'autre pour un trajet habituel.

Source : Keoscopie International.

La réponse de Keolis

PIONNIERS DE LA MOBILITÉ CONNECTÉE

Digital, data, intelligence artificielle... grâce aux technologies numériques et à notre capacité à identifier, mobiliser et fédérer des partenaires aux expertises complémentaires, nous innovons pour simplifier l'expérience passager et accroître l'efficacité des systèmes de mobilité que nous exploitons.

En 2019, nous avons simplifié la mobilité de nos passagers, tout au long de leurs trajets, dans les grandes métropoles comme dans les collectivités plus petites, grâce au coach vocal lancé à Dijon (*voir p. 23*), aux bornes d'information voyageurs *e-paper* à encre électronique (Chambéry et Île-de-France), aux applications qui permettent de localiser son bus en temps réel depuis son smartphone (Caen, Agen, Dreux, Honfleur...), ou encore au chatbot déployé au Québec par Keolis Canada via sa filiale Orléans Express, par exemple.

LE TICKET GAGNANT DE LA DÉMATÉRIALISATION

Pour encourager la fréquentation d'un réseau quelle que soit sa taille, nous avons développé différentes solutions de dématérialisation du titre de transport.

À Dreux et sur des lignes interurbaines en Bourgogne-Franche-Comté, nous avons lancé le paiement sans contact par carte bancaire à bord des bus et cars (*voir p. 40*). À Lyon et au Pays de Galles, le M-ticket permet désormais d'acheter et de valider un titre de transport avec son smartphone, voire avec sa montre connectée, comme nous le proposons aux Pays-Bas.

Une formule gagnante, comme le montre le réseau de trains de banlieue de Boston où le M-Ticket a contribué à l'augmentation des recettes commerciales.

L'OPEN-PAYMENT AU BÉNÉFICE DU PASSAGER

Autre succès : l'*open-payment* (solution de paiement par smartphone ou carte bancaire sans contact, avec facturation a posteriori ajustée automatiquement en fonction de la consommation). Déployé, en avril 2018, avec le soutien de Dijon Métropole dans les bus et les tramways du réseau Divia Mobilités, il totalisait, fin 2019, 191 000 utilisateurs depuis son lancement dont 10 % ne fréquentaient pas le réseau jusqu'alors.

Fin 2019, l'*open payment* représentait plus de 13,5 % des titres vendus. Aussi simple d'utilisation que le M-ticket, cette solution offre un autre avantage : dès le troisième trajet effectué dans la même journée sur le réseau dijonnais, le tarif est plafonné et passe en forfait illimité. Cette fonctionnalité très complexe – que nous avons également déployée dans les tramways de Manchester en 2019 – a nécessité de faire travailler ensemble une dizaine de partenaires. Elle témoigne d'une de nos forces : savoir mobiliser un écosystème de startups et d'acteurs innovants aux expertises complémentaires, dans une dynamique de projet. Dans cette même logique, nous avons créé en 2019 au Pays de Galles et à Boston des labs d'innovation qui accueillent des startups que nous accompagnons dans le développement d'innovations au service d'une meilleure expérience client.

LE MAAS, BIEN PLUS QU'UNE SOLUTION DIGITALE

L'ambition du MaaS (*Mobility as a Service*) est de permettre aux passagers de choisir, combiner, réserver et payer sur une interface unique toutes les solutions de mobilité d'un territoire – quel que soit l'opérateur. Le MaaS nécessite une coordination entre de nombreux acteurs publics et privés pour construire l'offre de services, choisir les solutions techniques, créer les modèles économiques, et convenir d'une gouvernance commune. Une mission que notre expertise de la multimodalité et notre connaissance des territoires nous permettent d'assurer pour accompagner les AOM, comme à Lille, Rennes, ou Dijon dans leurs projets de MaaS. De la même façon, notre capacité à innover et à coopérer avec d'autres acteurs fait de nous le partenaire privilégié des villes pionnières engagées dans une démarche de *smart city* (ville intelligente) comme Dijon, Doha au Qatar ou Newcastle en Australie.

LA DATA AU SERVICE DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Inscrite dans l'ADN du Groupe, notre politique d'innovation se décline dans d'autres domaines comme la maintenance (*voir p. 25*) et l'exploitation. Nous avons ainsi lancé plusieurs expérimentations pour adapter le nombre de bus en circulation et leur vitesse commerciale, à partir de l'analyse des données voyageurs ou de celles collectées par des bornes wifi ou bluetooth®.

La réponse de Keolis



Acheter mon ticket dans ma salle de bain

Maintenant c'est possible

Achetez et validez vos tickets depuis votre smartphone Android grâce à l'appli **TCL E-Ticket**

TCL
SYTRAL BOUGEZ, VIVEZ, AIMEZ!

LYON ADOPTE LE M-TICKET

Depuis novembre 2019, plus besoin de tickets dans les bus, les tramways et les métros lyonnais. Les voyageurs occasionnels ou exceptionnels peuvent acheter en ligne leur titre de transport (ticket 1 heure, carnet, ticket longue durée, TCL en fête...) grâce à leur smartphone équipé de la technologie NFC. Il leur suffit, pour cela, de télécharger l'application TCL E-Ticket. Une fois les tickets chargés, ils n'ont plus qu'à présenter leur smartphone devant le valideur d'un bus et d'un tram ou le portillon d'une station de métro. Une nouvelle innovation pour ce réseau vitrine de notre savoir-faire qui accueille chaque jour 1,8 million de voyageurs.



À DIJON, LA VOIX OUVRE LA VOIE DE LA MOBILITÉ

Depuis le 1^{er} octobre 2019, les passagers du réseau Divia Mobilités de Dijon peuvent effectuer leurs déplacements plus simplement avec l'aide d'un coach de mobilité. Première en France dans le secteur du transport urbain : cet assistant virtuel offre une expérience conversationnelle vocale au sein du réseau. Grâce à l'intelligence artificielle, à la *smart data* et à l'assistance vocale, le coach de mobilité propose une expérience inclusive aux voyageurs en les accompagnant dans leurs besoins de mobilité. Pour l'utiliser, rien de plus simple, il suffit d'interroger le coach avec des mots de tous les jours : « Comment me rendre au Parc des Sports ? », « À quelle heure passe le bus L3 à l'arrêt Albert 1^{er} ? », « Quel est l'état du trafic sur le tramway ? »... En quelques secondes, l'assistant fournit une réponse personnalisée, vocale et textuelle. Ludique, pratique et inclusive, cette innovation conçue selon les principes du *privacy-by-design* a été co-construite et testée durant six mois avec un panel de voyageurs. Une démarche itérative et collaborative qui a permis d'affiner la compréhension des usages. Et qui se poursuit aujourd'hui : au fil des jours, les requêtes des utilisateurs permettent d'affiner l'outil pour le rendre de plus en plus « intelligent » selon les principes du *deep* et du *machine learning* (apprentissage profond et automatique).

Le contexte

TRANSPORTER PLUS
EN MAÎTRISANT
LES INVESTISSEMENTS

Malgré des ressources financières de plus en plus contraintes, les collectivités font face à une demande d'investissements importants pour répondre aux besoins d'une population grandissante et exigeante. Elles doivent augmenter la capacité des réseaux, rénover les infrastructures existantes et desservir de nouveaux quartiers, tout en délivrant une expérience passager au meilleur niveau afin d'inciter les citoyens à abandonner leur voiture. La problématique est tout aussi délicate dans les zones peu denses, qui disposent de ressources limitées pour couvrir les dépenses d'un réseau devant desservir un territoire vaste et multiple. Et, en ville comme à la campagne, l'équation financière devient encore plus ardue à l'aune de la transition écologique : un bus électrique, par exemple, coûte encore deux fois plus cher qu'un bus diesel. À ces défis s'ajoutent des évolutions réglementaires récentes qui ont rebattu les cartes de la compétence des collectivités. Objectif ? Repenser la mobilité sur un périmètre très élargi, pour optimiser la gouvernance et mieux desservir les différents espaces urbains, interurbains et ruraux. Autant d'enjeux pour les territoires qui exigent de chercher à optimiser en permanence l'efficacité économique et opérationnelle de leur réseau, afin d'offrir toujours plus de mobilités au meilleur coût.

4,3 MILLIARDS

d'habitants dans les villes en 2018 contre 2,8 milliards en 1998 (Banque mondiale).

4,2 MILLIARDS

En France, les dépenses de fonctionnement des réseaux de transport collectif (hors RATP) ont totalisé 4,23 milliards d'euros en 2017 et 1,34 milliard d'euros de recettes (Observatoire de la Mobilité, UTP 2018).

18%

C'est la part des coûts d'exploitation supportée par le voyageur dans les réseaux des villes françaises de 50 000 à 100 000 habitants en 2015, contre 31% en 2000 (Data Lab, ministère de la Transition écologique).

La réponse de Keolis

OPTIMISER
LA PERFORMANCE
DE CHAQUE RÉSEAU

Forts de notre expertise sur chaque composante de la chaîne de valeur de la mobilité, nous accompagnons les Autorités Organisatrices dans leur recherche d'efficacité économique sur les recettes comme sur les coûts.

Cette recherche d'efficacité opérationnelle et économique est au cœur de la relation partenariale que nous entretenons avec chaque Autorité Organisatrice de Mobilité dans nos 300 filiales.

AUGMENTER LES RECETTES

Le premier levier vise à dynamiser la fréquentation en conquérant de nouveaux passagers comme à Boston, où nous avons créé un tarif spécial week-end. Nous fidélisons également les clients existants comme à Lyon, où les passagers du réseau cumulent des points à chaque trajet pour bénéficier d'avantages.

Ce double objectif de conquête et de fidélisation passe également par le partage de la culture client Keolis auprès de nos collaborateurs, en particulier ceux qui sont en contact avec les passagers grâce au programme *Keolis Signature Service*.

OPTIMISER L'OFFRE

Attirer et fidéliser les passagers passe aussi par la conception d'une offre de mobilité qui répond davantage à leurs attentes (meilleure desserte de certains quartiers, fréquence, ponctualité, fiabilité...), comme nous l'avons fait sur le territoire de Versailles Grand Parc (voir pp. 26 et 32). À Caen, le lancement de trois nouvelles lignes de tramway, conjugué à la reconfiguration du réseau de bus avec notamment la création d'une nouvelle ligne circulaire d'agglomération, s'est traduit par une progression de la fréquentation de près de 6% entre août et décembre 2019 (voir p. 34). Ce savoir-faire de conception de réseau s'appuie notamment sur notre méthode Neolis, qui repose sur des enquêtes approfondies sur les attentes des voyageurs, l'exploitation de l'ensemble des data, des principes d'optimisation de l'architecture des lignes issus de retours d'expérience, ainsi que de puissants outils de graphisme et de simulation.

UNE MAINTENANCE ET UNE EXPLOITATION PLUS PERFORMANTES

Troisième levier sur lequel nous nous mobilisons : la maîtrise des coûts de fonctionnement. Dans nos ateliers de maintenance, par exemple, nous avons poursuivi en 2019 le déploiement de notre démarche KIH¹, qui s'appuie sur le *lean management*. Et, dans le cadre de notre programme « Maintenance 4.0 », plusieurs réseaux (Bordeaux, Lyon, Rennes, Tours, Docklands Light Railway, Yarra Trams...) disposent d'outils digitaux innovants destinés à optimiser la maintenance du matériel roulant et des infrastructures. De nombreuses initiatives participent au même objectif dans le domaine de l'exploitation. Ainsi, le traitement de nos données de fréquentation ou celles de partenaires externes nous permet d'analyser les flux avec précision pour, par exemple, optimiser le graphisme des lignes de bus, adapter les fréquences selon la demande, ou encore mieux cibler les contrôles pour lutter contre la fraude. Et dans les métros de Rennes et Lyon, un dispositif renvoie l'énergie du freinage des rames à celles qui démarrent. Résultat ? Une réduction de 10% de la consommation d'électricité.

PATRIMOINES SOUS CONTRÔLE

Enfin, notre expertise reconnue de l'*asset management* (environ 50 milliards d'euros d'actifs gérés pour le compte de nos AOM et plus de 10 000 collaborateurs impliqués dans la gestion patrimoniale) nous permet d'accompagner les AOM afin qu'elles tirent tout le potentiel de leur patrimoine. Nos équipes peuvent assurer un rôle d'assistance à maîtrise d'ouvrage, voire de maîtrise d'ouvrage déléguée (renouvellement de matériel et d'infrastructures, déploiement de systèmes d'information voyageurs, création d'un nouveau métro ou modernisation d'une ligne de tramway...).

Elles sont également en mesure de les accompagner dans leur politique d'investissement à moyen et long termes. L'année 2019 témoigne de ce savoir-faire avec plusieurs programmes emblématiques : Avenir Métro à Lyon (voir pp. 30-31), la rénovation du tramway de Melbourne (500 milliards de dollars australiens), l'installation d'une voie double sur de nouveaux tronçons à Boston.

1. KIH¹ : démarche d'industrialisation et d'harmonisation de la maintenance de Keolis.

La réponse de Keolis

NOUVEAU RÉSEAU DE VERSAILLES : RÉUSSITE SUR TOUTES LES LIGNES

Un vrai big bang. Afin de répondre aux nouveaux besoins de mobilité des 270 000 habitants de l'agglomération de Versailles Grand Parc, nous avons travaillé avec Île-de-France Mobilités et les collectivités locales à un nouveau plan de transport basé sur un réseau de bus mieux adapté au territoire et aux attentes des citoyens. Depuis août 2019, le réseau Phébus est plus simple et structuré autour de 21 lignes (contre 34 auparavant), dont trois lignes principales empruntées par 70 % des passagers. La grande majorité des lignes ont vu augmenter leur fréquence de passage et de nouveaux services ont été créés en soirée. Destiné à renforcer l'intermodalité, le nouveau réseau offre des liaisons plus fréquentes et variées vers des *hubs* de mobilité franciliens du territoire comme le nouveau pôle d'échanges multimodal de la gare de Versailles Chantiers (dont nous assurons également la gestion de la gare routière) ou les gares de Montreuil et la Celle-Saint-Cloud. Il améliore également la desserte d'équipements majeurs tels que la zone d'activités de Satory Ouest, l'université, l'hôpital André-Mignot et le centre commercial Parly 2. Fruit de plus de trois ans de coopération étroite avec Île-de-France Mobilités et l'Agglomération, ce nouveau réseau a fait l'objet en amont d'un vaste programme d'accompagnement du changement auprès des voyageurs et des acteurs locaux. Objectif : une hausse de la fréquentation de 10 % pour une offre kilométrique accrue de 8 % à parc de véhicules constant.



BOSTON : DES PROGRÈS SIGNIFICATIFS

En 2014, nous remportons à Boston le plus important contrat ferroviaire d'Amérique du Nord délégué à un opérateur privé, avec le défi de redresser la performance de ce réseau long de 640 km de voies, peu efficient économiquement et désavantagé par un matériel vieillissant. Près de six ans plus tard, on observe des signes de progrès significatifs avec, pour la deuxième année consécutive, une marge opérationnelle positive en 2019. Empruntés chaque jour par 127 000 passagers, les trains de banlieue de la capitale du Massachusetts ont enregistré une hausse de fréquentation de 22 %. Leur régularité est passée de 87 % en moyenne entre 2006 et 2015 inclus, à 89 % depuis 2016. Quant aux recettes commerciales, elles ont augmenté de 25 % entre 2016 et 2019. Dans le cadre du plan d'optimisation engagé ces dernières années, Keolis Commuter Services (KCS) a déployé, en 2019, un vaste programme de remise à niveau des 139 gares du réseau. Au-delà du nettoyage en profondeur de celles-ci, ce projet financé par l'Autorité Organisatrice MBTA (25 millions d'euros) comprend de nombreux travaux visant à améliorer la sécurité et l'expérience passager. KCS a également remporté un contrat de prolongement de voie double sur une partie du réseau visant à accroître la fiabilité du réseau et à améliorer la qualité de l'offre de transport proposée aux voyageurs. Par ailleurs, les différentes actions de KCS en faveur de la préservation de l'environnement et sa stratégie en matière de responsabilité sociale ont été récompensées début 2020 par l'Association américaine des transports publics (APTA), qui lui a attribué le *Gold Sustainability Award*.

NOS ENGAGEMENTS

Autorités Organisatrices de Mobilité, passagers, collaborateurs et citoyens des territoires où nous sommes implantés : nous sommes à l'écoute de chacune de nos parties prenantes pour co-construire avec elles une mobilité partagée innovante et sur mesure. Chaque jour, nous nous mobilisons pour satisfaire leurs attentes.

RÉPONDRE AUX BESOINS DES :

30 - TERRITOIRES ET AUTORITÉS ORGANISATRICES DE MOBILITÉ

38 - PASSAGERS

42 - COLLABORATEURS

46 - CITOYENS

OFFRES SUR MESURE, EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE AU QUOTIDIEN, CONSEIL SUR LA STRATÉGIE DE MOBILITÉ ET LES INVESTISSEMENTS NÉCESSAIRES... DANS UNE APPROCHE PARTENARIALE, NOUS ACCOMPAGNONS CHAQUE TERRITOIRE, QUELLE QUE SOIT SA DIMENSION, POUR L'AIDER À FAIRE DE SON RÉSEAU DE TRANSPORT COLLECTIF UN LEVIER D'ATTRACTIVITÉ ET DE DÉVELOPPEMENT.

Notre conviction est que chaque réseau est unique et spécifique à chaque territoire. De la mégalopole au bourg rural, chaque collectivité a ses propres défis à relever : géographie, démographie, contraintes budgétaires, besoins de mobilité de sa population... Dans les villes en forte croissance, il s'agit de créer ex nihilo des réseaux, comme à Hyderabad (Inde) où le métro automatique contribue depuis 2017 à réduire fortement la congestion automobile, ainsi qu'à Shanghai (Chine) où nous avons inauguré, en 2019, le dernier tronçon du tramway de Songjiang et le métro de l'aéroport Pudong International. Dans les grandes villes aux réseaux matures, nous accompagnons les AOM pour adapter leur système de *mass transit* existant à l'évolution du territoire comme à Lyon, à Waterloo, un territoire parmi les plus dynamiques de l'Ontario (Canada) où nous avons lancé un nouveau réseau de tramway, ou à Manchester où la fréquentation sur le réseau de tramway a plus que doublé en dix ans. Dans les territoires disposant d'infrastructures aéroportuaires, nous offrons également des solutions adaptées comme en Île-France (voir p. 33), à Aarhus (Danemark)

où nous desservons les deux aéroports internationaux de la ville, ou en Floride où nous assurons le transfert des passagers et des salariés depuis le parking de l'aéroport de Fort Lauderdale, ainsi que le transport sur piste. Enfin, nous déployons des solutions adaptées aux territoires peu denses pour répondre aux besoins de déplacement de leurs habitants.

MAILLER LES TERRITOIRES

De nombreuses collectivités souhaitent relier des zones excentrées aux axes structurants de leur réseau grâce à un maillage de proximité. À Newcastle, où nous exploitons le premier réseau multimodal confié à un opérateur privé en Australie, nous avons lancé une ligne de tramway sans caténaire qui dessert le centre-ville, le réseau de train, la plage et d'autres points d'intérêt. Il est également intégré aux autres modes de transport urbain comme le bus, les navettes fluviales et le transport à la demande (TAD) en temps réel. Ce service de TAD innovant, que nous opérons aussi à Sydney, permet de connecter des quartiers résidentiels au réseau de bus ou à une zone d'activités pour faciliter les trajets domicile-travail. Autre mode innovant adapté aux territoires de grande dimension comme à Aarhus (Danemark) ou en Île-de-France avec le T11, qui relie Épinay-sur-Seine au Bourget : le tram-train. Son atout ? Comme un tramway, il s'intègre parfaitement dans la ville « dense » et, comme un train, il peut atteindre jusqu'à 110 km/h, pour assurer la desserte de communes périphériques.

Chaque réseau est unique et spécifique à chaque territoire.

Enfin, nous maillons les territoires grâce à des lignes de bus interurbaines, comme en Suède où nous avons remporté le contrat d'exploitation d'une ligne entre Göteborg et Borås dont les bus à deux niveaux seront à terme alimentés par du biodiesel.

LES
DÉ
S
D
S
I
M
S
O
S
B
E
X
A
U
E
R
D
N
O
P
O
N
E
T

LE STATIONNEMENT, MAILLON ESSENTIEL DE LA CHAÎNE DE MOBILITÉ

Nous proposons aux villes une offre complète de solutions de stationnement : voirie, parc de centre-ville, parc-relais P+R, parc de grand équipement public médical, culturel ou sportif, de centre commercial, d'aéroport... Le stationnement, dont notre filiale EFFIA est N°1 en France avec des parkings de gares et des contrats globaux alliant parking et voirie, encourage l'intermodalité et la fréquentation des réseaux. En 2019, nous avons renforcé notre activité stationnement en Belgique avec le rachat de MyPark. Cette opération représente 22 parkings (12 500 places) dans six grandes villes du pays dont Anvers et Bruxelles.

DES BOUQUETS DE SERVICES ADAPTÉS AUX VILLES MOYENNES

Nous proposons des solutions spécifiques adaptées aux villes moyennes. Par exemple, dans le bassin de Bourg-en-Bresse, un territoire mixte à la fois urbain et rural, nous avons lancé en janvier 2019 un nouveau réseau intégrant différents services de mobilité (bus, navette électrique de centre-ville, vélo en libre-service, covoiturage, TAD, transport scolaire) accessible via une appli unique. Avec notre démarche .GO!, nous proposons, à l'échelle des territoires, des services de mobilité à la demande (transport à la demande et covoiturage) adaptés au contexte et aux problématiques locales (flux périurbains et ruraux, zones d'activités, rabattement...).

L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE 365 JOURS PAR AN

Nous nous mobilisons pour délivrer un service de qualité à toutes les étapes de la vie de nos contrats : depuis leur démarrage (comme le montre la réussite de la reprise du réseau de Wales & Borders) puis jour après jour. Ce qu'atteste le réseau de métro automatique de Londres, DLR (Docklands Light Railway), qui a battu son record de ponctualité en 2019 (99%) ; le réseau de trains de Boston (voir p. 27) ou encore les tramways de Manchester, Nottingham, Bergen, Melbourne ou Gold Coast, classés en juillet 2019 parmi les plus performants au monde¹. À Lyon, lors de la Coupe

du monde de football féminin, nous avons transporté 40 000 spectateurs en moins de 75 minutes après le coup de sifflet final des matchs à l'aide de bus articulés partant toutes les 25 secondes et d'un départ de tramway toutes les minutes. À Caen, nous avons conservé une offre attractive durant les 18 mois de travaux nécessaires à la modernisation du tramway (voir p. 34).

PRÉPARER L'AVENIR

Forts de notre expertise technique et de notre connaissance fine des territoires, nous accompagnons les AOM, au-delà de notre mission d'opérateur, pour les aider à anticiper les évolutions nécessaires de leur réseau en fonction des mutations du territoire. Le meilleur exemple de cette relation partenariale étroite est le programme Avenir Métro de Lyon. Il y a plus de dix ans, nous prévoyions que les quatre lignes du réseau de métro lyonnais arriveraient à saturation dès 2020 en raison d'une hausse annuelle de fréquentation de + 5 % ces dernières années.

Nous nous mobilisons pour délivrer un service de qualité à toutes les étapes de la vie d'un contrat.

La coopération entre nos équipes et le SYTRAL (Autorité Organisatrice de la Métropole de Lyon) a débouché sur un programme lancé en 2017, prévoyant : l'automatisation d'une deuxième ligne de métro, le doublement de rames pour augmenter la capacité et le transfert de matériel d'une ligne à l'autre. Autant de solutions et d'investissements qui doivent permettre à l'AOM de continuer à afficher dans la décennie à venir la meilleure fréquentation par habitant de tous les réseaux de transport public français (330 voyages par an et par habitant).

1. Trams at the heart of the 21st century Metropolis, Eurogroup Consulting, juillet 2019.

TERRITOIRES

/ RÉGIONS

À QUELS ENJEUX RÉPOND LA TRANSFORMATION DU RÉSEAU DE BUS DE L'AGGLOMÉRATION DE VERSAILLES ?

« Le réseau qui dessert Versailles et ses villes voisines n'avait pas connu d'évolution depuis plus de 40 ans ! Île-de-France Mobilités, Versailles Grand Parc et Keolis Île-de-France l'ont complètement repensé à l'aune des changements de mode de vie des habitants du territoire. Nous devons notamment nous adapter aux salariés qui rentrent tard et partent tôt, je pense plus particulièrement aux personnes travaillant dans les hôpitaux, par exemple, ou bien aux étudiants qui veulent profiter des sorties culturelles. Il fallait également tenir compte des transformations réalisées dans l'ensemble des communes desservies, telles que de nouveaux quartiers ou de nouveaux équipements. Plus globalement, nous devons impérativement améliorer le fonctionnement entre le bus et le train. Il y a pas moins de 12 gares RER et Transilien desservies par Keolis en Île-de-France, dont les trois gares de Versailles. Les correspondances ont donc été synchronisées et facilitées. »



François de Mazières
Maire de Versailles, Président
de la Communauté d'Agglomération
Versailles Grand Parc



NOS ENGAGEMENTS

RAPPORT ANNUEL 2019



UNE NOUVELLE LIGNE DE TRAMWAY AU SUD-EST DE PARIS

En juillet 2019, Île-de-France Mobilités nous a confié l'exploitation du T9, une ligne de tramway en cours de construction au sud-est de Paris. Longue de 10 km, celle-ci reliera Paris au centre-ville d'Orly en 30 minutes dès fin 2020. Elle desservira 19 stations et six communes du Val-de-Marne, avec un intervalle de quatre minutes entre chaque rame aux heures de pointe.

Le contrat comprend aussi l'exploitation du réseau de bus Bord-de-l'Eau (six lignes) actuellement exploité par Keolis Seine Val-de-Marne, qui dessert sept autres communes du département. Au global, ce contrat représente un enjeu majeur pour le développement économique de l'ouest du Val-de-Marne, un territoire très dynamique dont la population (512 000 habitants) devrait augmenter de 10 % d'ici à 2024 et qui regroupe plusieurs pôles d'attractivité majeurs (aéroport de Paris-Orly, Marché d'intérêt national de Rungis...).

Il fait aussi de Keolis le premier opérateur à remporter un appel d'offres mode lourd lancé par Île-de-France Mobilités dans le cadre de l'ouverture à la concurrence des réseaux de transport ferroviaire.

Autre fait marquant, en 2019, en Île-de-France : l'État français a signé avec le groupement Hello Paris, réunissant Keolis et RATP Dev, le contrat d'exploitation du CDG Express, liaison ferroviaire directe entre Paris et l'aéroport Paris - Charles-de-Gaulle qui sera mise en service fin 2025.

33

KEOLIS

QUELS SONT LES ENJEUX DE MOBILITÉ DE LA MÉTROPOLE DE CAEN ?

« Notre ambition est de desservir le mieux possible les habitants des 48 communes de la communauté urbaine, en tenant compte des spécificités de notre territoire. Pour cela, nous avons mis en place avec Keolis un réseau multimodal dans le cadre d'un contrat unique regroupant à la fois le tramway, les bus, le vélo, les navettes électriques, ainsi que le transport à la demande. »

À l'occasion de la modernisation du tramway, nous avons également créé une nouvelle ligne circulaire qui améliore la desserte de nos quartiers. Celle-ci répond à une vraie demande en facilitant les déplacements de nombreux habitants résidant hors du centre-ville, mais qui ont besoin de se rendre dans des lieux très fréquentés comme le CHU (centre hospitalier universitaire).

Après 18 mois de travaux et huit mois d'exploitation, on constate un fort engouement pour le nouveau tramway, dont les chiffres de fréquentation sont déjà très prometteurs. »



Joël Bruneau

Président de la Communauté Urbaine de Caen-la-Mer Normandie, Maire de Caen

NOS ENGAGEMENTS



BORDEAUX : UNE LIGNE DE TRAMWAY ET 1 000 VÉLOS ÉLECTRIQUES SUPPLÉMENTAIRES

En 2019, le réseau multimodal TBM, que nous exploitons depuis 2009 dans le cadre d'un partenariat étroit avec Bordeaux Métropole, a encore fait le plein de récompenses¹ et de nouveautés. Nous y avons déployé 1 000 vélos électriques avec batterie amovible (qui constituent désormais 50 % de la flotte de vélos en libre-service).

Et, après quatre ans de travaux, nous avons mis en service, en décembre 2019, une quatrième ligne de tramway qui renforce le maillage du territoire en connectant des zones excentrées au centre de la ville.

De nouveaux services ont été aussi créés pour faciliter la vie des passagers, comme le M-Ticket bluetooth®, l'utilisation de *nudges* pour alerter de l'arrivée du tramway, ou une application destinée aux personnes à mobilité réduite grâce à laquelle ils peuvent suivre en temps réel l'arrivée de leur véhicule.

Enfin, Keolis Bordeaux Métropole a mis en service des navettes de bus articulés pendant quatre mois afin d'assurer la continuité du service sur la ligne C du tramway, interrompue à la suite de l'incendie d'un parking proche du tracé.

¹. TBM a été récompensé du Pass d'Argent lors du palmarès 2019 des Mobilités du magazine Ville, Rail & Transports.

TERRITOIRES

/ INTERURBAIN ET PÉRIURBAIN

POURQUOI BOURG-EN-BRESSE A-T-ELLE CHOISI DE FAIRE ÉVOLUER SON RÉSEAU AVEC KEOLIS ?

« La réponse de Keolis nous a semblé la plus convaincante pour répondre aux trois grands enjeux de mobilité de notre territoire. Tout d'abord, améliorer l'offre de transport par bus sur quatre communes majeures pour qu'elle devienne une véritable alternative à la voiture individuelle. Ensuite, faire une place aux nouvelles formes de mobilité comme le vélo en libre-service. Et enfin, développer une offre de TAD pour les habitants des 74 communes du Bassin de Bourg-en-Bresse, leur assurant une liaison directe vers les villes et les pôles structurants en matière de services, par exemple. Depuis septembre 2019, les premiers résultats sont très encourageants et répondent à nos attentes : en plus des évolutions déjà mentionnées, nous avons lancé une navette 100 % électrique et gratuite en centre-ville et nous développons avec Keolis une offre de covoiturage incitant les habitants du périurbain à mutualiser leurs déplacements. »



Jean-François Debat
Président de la Communauté
d'Agglomération du Grand
Bassin de Bourg-en-Bresse

NOS ENGAGEMENTS

RAPPORT ANNUEL 2019



UNE PRÉSENCE RENFORCÉE DANS L'EST DE LA FRANCE

En septembre 2019, nous avons racheté à la Poste Suisse sa filiale CarPostal France. Cette acquisition, qui s'accompagne de la reprise de la totalité des 1200 collaborateurs et de la flotte de 820 véhicules, nous permet de renforcer significativement notre présence, notamment dans la moitié est de la France. Cinq régions sont concernées par cette acquisition : Grand Est, Bourgogne-Franche-Comté, Auvergne-Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Occitanie. Sur ce périmètre, CarPostal France opère six réseaux urbains (Dole, Villefranche-sur-Saône, Haguenau, Salon-de-Provence, Sète et Adge), ainsi que des réseaux interurbains dans sept départements (Jura, Saône-et-Loire, Haute-Savoie, Loire, Isère, Hérault, Bouches-du-Rhône). L'intégration réussie de ces équipes, qui partagent les mêmes valeurs d'engagement et de professionnalisme que les nôtres, nous permettra de mieux répondre aux besoins des Autorités Organisatrices locales et des voyageurs.

**POUR RENDRE
TOUJOURS PLUS
ATTRACTIVE LA MOBILITÉ
PARTAGÉE ET FAVORISER
LE REPORT MODAL,
NOUS PLAÇONS
LE PASSAGER AU
CENTRE DE TOUTES NOS
PRÉOCCUPATIONS
ET DÉCISIONS.
NOUS PROPOSONS,
DANS CHAQUE TERRITOIRE,
LES SOLUTIONS QUI
RÉPONDENT AUX ATTENTES
DE PLUS EN PLUS DIVERSES
DES CITOYENS.**

Au sein de Keolis, l'amélioration continue de l'expérience voyageur est un fil rouge à toutes nos actions. Grâce au programme *Thinking like a passenger*, chacune de nos filiales dispose d'outils et de méthodes pour concevoir et animer son offre en fonction des spécificités de son territoire et des attentes de ses passagers.

DES ATTENTES PLURIELLES

Grâce aux études menées par Keoscopie (voir p. 16), nous interrogeons aussi bien les habitudes de vie que les usages et les attentes en matière de mobilité, ainsi que les signaux faibles révélant des comportements émergents. La première tendance visible est celle de l'hyperpersonnalisation. Chaque voyageur est unique et... pluriel ! Il veut pouvoir se déplacer quand, où et de la façon dont il le souhaite. De plus, ses motifs de déplacement, ses envies ou ses horaires peuvent varier d'un jour à l'autre. D'où notre volonté d'offrir à chacun toujours plus de possibilités grâce à une grande diversité de modes de transport : bus, tramway, métro, train, car, vélo, transport à la demande, covoiturage et autopartage, navette autonome... Une stratégie qui paye : à Dijon, Lille, Lyon, Bordeaux ou encore Newcastle (Australie), par exemple, l'enrichissement de l'offre multimodale a permis au fil des années d'augmenter la fréquentation de chaque réseau.

**DES SOLUTIONS FLEXIBLES
LÀ OÙ L'OFFRE FAIT DÉFAUT**

À certaines heures (tard le soir, tôt le matin, le week-end...) ou dans certains secteurs peu desservis (zones périurbaines, rurales, industrielles...), le besoin est tout autre. Il ne s'agit pas d'avoir beaucoup de choix mais de disposer tout simplement d'au moins une solution de mobilité alternative à la voiture individuelle.

Pour y répondre, nous développons de plus en plus d'offres flexibles de transport à la demande (TAD), de covoiturage ou d'autopartage adaptées aux faibles flux. Et partout : à la périphérie des grandes villes (Bordeaux, Lyon, Nancy, Orléans – voir p. 18 –, Rouen, Rennes, Newcastle et Sydney) comme dans des villes moyennes (Chambéry, Alès, Moulins, Vesoul...) ou dans les territoires peu denses à l'image du bassin de Pompey, dans la région Grand Est.

UNE GAMME DE SOLUTIONS INTÉGRÉES

Autre attente clé des citoyens : la simplicité. Au-delà de la diversité des modes (multimodalité), le passager attend qu'ils soient parfaitement combinés entre eux, dans un objectif de déplacement fluide et sans couture (intermodalité). Nous répondons à cette attente grâce à notre savoir-faire en matière de conception de réseaux et à notre capacité à penser la mobilité à l'échelle d'un territoire dans une logique de MaaS (*Mobility as a Service*) – voir pp. 20-21. À Lille, par exemple, notre application Ilévia permet aux utilisateurs de trouver les meilleurs itinéraires pour leurs trajets en combinant diverses options de transport que nous opérons (métro, bus, tramway, vélo...) mais aussi le TER ou la marche à pied, par exemple. L'intégration tarifaire de sept lignes de TER permet, en outre, de voyager entre toutes les gares de la métropole grâce à un seul abonnement ou pour le prix d'un ticket unitaire. En Bretagne, la carte de transport Korrigo donne accès à différents réseaux dont celui de Rennes Métropole et à de multiples services publics (médiathèque, piscine, crèche ou cantine scolaire...).

SIMPLIFIER L'EXPÉRIENCE VOYAGEUR

La simplification souhaitée par le passager ne se limite pas au seul temps de déplacement mais à l'ensemble

de son parcours client. En plus d'une information multimodale en temps réel pour préparer son voyage, rechercher un itinéraire ou connaître le prochain horaire de passage, nous facilitons l'achat et la validation des titres de transport en déployant différentes solutions de dématérialisation (*voir p. 21*). Ces solutions sont aussi accessibles aux habitants des villes moyennes, comme Dreux et Aix-en-Provence où la carte bancaire remplace désormais le titre de transport.

UNE MOBILITÉ PLUS HUMAINE ET INCLUSIVE

Enfin, nous n'oublions pas que nos passagers ne disposent pas tous d'un smartphone ou ne sont pas tous à l'aise avec les outils digitaux. De plus, une part importante d'entre eux est en situation de fragilité : handicap temporaire ou permanent, grand âge, non-maîtrise de la langue française, illettrisme... (*voir pp. 46-47*). Un constat auquel nous répondons par des offres de transport dédiées aux personnes à mobilité

réduite (PMR), mais aussi et surtout par des aménagements de véhicules et de stations sur les réseaux nominaux, et par la mise à disposition de multiples canaux d'échange sur nos réseaux (téléphone, agences, centres de relation client, et sur le terrain, avec nos agents). Notre vision d'une mobilité humaine et inclusive se concrétise aussi par une grande attention portée à la satisfaction client au quotidien. Cela, au travers notamment de la poursuite en 2019 du déploiement de notre programme *Keolis Signature Service* à Hyderabad, Nottingham, Besançon, Manchester... qui vise à développer une culture client forte et à l'ancrer dans le quotidien des agents au contact des voyageurs. Mais aussi grâce à une forte présence de ces derniers dans les réseaux : à Doha (Qatar), par exemple, ce sont plus de 900 agents dont 640 chargés de l'expérience client, qui orientent et informent les passagers du métro automatique dont le dernier tronçon a été lancé en décembre 2019.



Témoignage

Bruno Gazeau

Président de la Fédération
Nationale des Associations
d'Usagers des Transports
(FNAUT)

« Nos associations locales sont souvent sollicitées par les filiales de Keolis lors des appels d'offres des réseaux, et nous apprécions beaucoup cette collaboration. Nous pouvons ainsi faire part de nos attentes pour que les réponses au cahier des charges en tiennent compte. Nous serions même disposés à travailler plus étroitement encore avec Keolis, afin de pouvoir améliorer le fonctionnement des réseaux au fil de l'eau. Au niveau national, le comité des Parties Prenantes de Keolis, auquel nous participons chaque année, est un moment important qui nous permet de mieux comprendre l'évolution du Groupe et la façon dont il répond aux besoins des usagers. C'est aussi l'occasion d'échanger sur des débats d'actualité. Ces derniers temps, nous avons fait savoir que la FNAUT n'est pas favorable à la gratuité des transports publics pour tous mais seulement pour ceux qui en ont besoin. L'argument défendu par les promoteurs d'une gratuité totale qui favoriserait le report modal ne s'est pas vérifié dans les villes qui la proposent. Il est de l'ordre de 2 % et s'effectue davantage au détriment des piétons et des cyclistes que des automobilistes. Plus que la gratuité, c'est avant tout la qualité de l'offre, qui est déterminante. Les gens prennent les transports collectifs quand ils sont efficaces, performants et fiables. »

PASSAGERS

DREUX : LA CARTE BANCAIRE REMPLACE LE TICKET DE BUS

Une première dans une ville moyenne française : depuis avril 2019, les voyageurs réguliers ou occasionnels du réseau Linead de l'agglomération du Pays de Dreux peuvent payer leur billet à bord des bus avec leur carte bancaire sans contact. Il suffit de présenter celle-ci sur la borne de validation comme n'importe quel autre titre de transport. Une fois le paiement accepté, la carte bancaire tient lieu de ticket et permet d'emprunter le réseau pendant 40 minutes, en la présentant sur le valideur à chaque montée dans un bus. Tout en facilitant le parcours client, ce service, compatible avec toutes les banques et les cartes Mastercard et Visa, réduit le nombre de ventes de titres de transport par les conducteurs, améliorant ainsi la vitesse commerciale et la ponctualité sur le réseau.

NOS ENGAGEMENTS

RAPPORT ANNUEL 2019



NOUVEAU PÔLE D'ÉCHANGES MULTIMODAL À CHAMBÉRY

En novembre 2019, nous avons ouvert avec SNCF une agence commerciale au sein du nouveau pôle d'échanges multimodal de Chambéry. Destiné à favoriser la multimodalité, cet espace moderne et confortable où les équipes du réseau Synchro accueillent et renseignent les passagers permet à ces derniers d'acheter leurs titres de transport ou de louer des vélos à la station toute proche. Chaque mois, nos conseillers organisent des ateliers pédagogiques à destination des passagers pour les accompagner dans l'utilisation de l'application mobile Synchro Chambéry, ou l'achat de titres de transport sur l'e-boutique et dans les distributeurs.



LE RÉSEAU LILLOIS ILÉVIA INNOVE POUR UNE EXPÉRIENCE PASSAGER PLUS FLUIDE

Depuis janvier 2019, les habitants de la Métropole Européenne de Lille disposent d'un réseau de transport entièrement repensé, plus intuitif et plus connecté. Outre des liaisons plus nombreuses et plus rapides, le déploiement de la 4G dans le métro et une nouvelle application préfigurant une offre de MaaS (*Mobility as a Service*), ce nouveau réseau garantit l'équité territoriale avec au minimum un départ par heure et par sens pour toutes les communes. Nouveauté et première en France : l'intégration tarifaire des sept lignes de TER du territoire. Ainsi, pour le prix d'un ticket unitaire, les passagers peuvent voyager entre toutes les gares TER de la Métropole... et le TER devient un moyen de transport urbain à part entière, parfaitement intégré au réseau !

**L'ENGAGEMENT QUOTIDIEN
DES 68 500 FEMMES
ET HOMMES DE KEOLIS
CONSTITUE LE PREMIER
MOTEUR DU DÉVELOPPEMENT
DU GROUPE. POUR EN FAIRE
UN VÉRITABLE AVANTAGE
CONCURRENTIEL,
NOUS AVONS CONSTRUIT
EN 2019 UN RÉFÉRENTIEL
DE MANAGEMENT ALIGNÉ
SUR LES ATTENTES
DE NOS COLLABORATEURS.**

Dans des activités de service comme le transport public, la performance et la satisfaction client dépendent beaucoup de l'engagement des collaborateurs. Si ce dernier ne se décrète pas, il peut être favorisé en répondant aux attentes clés qui leur donnent envie de s'impliquer au quotidien : bénéficier d'une bonne qualité de vie au travail, trouver du sens à leurs missions, s'approprier les objectifs de l'entreprise, être reconnus ou encore, entretenir une relation de confiance avec leur manager.

UN MODÈLE MANAGERIAL COMMUN
Pour agir sur ces différents leviers, nous nous sommes dotés en 2019 d'un référentiel de management commun (pays, filiales, métiers), baptisé « KeoPeople ». Son objectif ? Créer une culture managériale cohérente à l'échelle du Groupe, en adéquation avec notre programme d'amélioration continue KeoLife et nos valeurs « we imagine – we care – we commit »¹. Conformément à nos méthodes collaboratives, KeoPeople a été co-construit avec des managers français et internationaux identifiés pour avoir déjà mené des initiatives concourant aux mêmes objectifs (*voir ci-contre*). Un travail piloté par la Direction des Ressources humaines qui a d'abord permis de définir des postures et pratiques managériales faciles à mettre en œuvre par les managers et structurées autour de quatre grands domaines centrés

sur le collaborateur et ses attentes : donner du sens à mon action, avoir une définition claire de mon rôle dans l'organisation, disposer d'un cadre de l'évaluation et de la reconnaissance de mon action ; pouvoir me projeter dans l'avenir.

MESURER POUR PROGRESSER
Pour faciliter l'application du référentiel, le groupe de travail à l'origine de KeoPeople a choisi de le structurer selon notre démarche KeoLife. Chaque entité et leurs managers peuvent ainsi évaluer leurs pratiques selon trois niveaux de maturité, puis s'inscrire dans une dynamique de progrès. Une logique d'amélioration continue qui s'accompagne d'une exigence de transparence.

**L'objectif N°1
de KeoPeople :
renforcer
le niveau
d'engagement
des collaborateurs.**

À partir de 2020, le niveau d'engagement des collaborateurs sera mesuré annuellement dans chaque organisation du Groupe. Cela, grâce à une enquête qui permettra à chaque salarié d'exprimer librement son opinion. Cette étude fournira au fil des ans un véritable baromètre de l'engagement au sein de chaque filiale et de l'ensemble du Groupe.

UNE MARQUE EMPLOYEUR REDEFINIE
En encourageant l'engagement des collaborateurs, KeoPeople a aussi un impact sur la capacité de Keolis à attirer et fidéliser des talents. Une nécessité à l'heure où Keolis, comme tous les acteurs du secteur, évolue dans un marché de l'emploi en tension et connaît un développement soutenu. Dans ce contexte, nous devons recruter un nombre important de conducteurs ou d'agents de maintenance, et attirer des profils capables de nous accompagner dans notre transformation (digital, transition écologique...).

NOS ENGAGEMENTS

LES 68 500 FEMMES ET HOMMES DE KEOLIS CONSTITUENT LE PREMIER MOTEUR DU DÉVELOPPEMENT DU GROUPE. POUR EN FAIRE UN VÉRITABLE AVANTAGE CONCURRENTIEL, NOUS AVONS CONSTRUIT EN 2019 UN RÉFÉRENTIEL DE MANAGEMENT ALIGNÉ SUR LES ATTENTES DE NOS COLLABORATEURS.

Pour y parvenir, nous avons défini une nouvelle marque employeur avec un objectif : faire la différence auprès des candidats de demain en mettant en avant l'identité de Keolis et ce pourquoi ses collaborateurs d'aujourd'hui apprécient d'y travailler.

**UNE EXPÉRIENCE COLLABORATEUR
SOURCE D'ENGAGEMENT**
Dans ce cadre, quatre marqueurs forts et distinctifs de l'expérience vécue par les collaborateurs au sein de Keolis – et qui expliquent leur engagement – ont été identifiés lors d'ateliers menés dans différents pays et filiales du Groupe : des métiers qui ont du sens, des rencontres qui enrichissent, la possibilité d'évoluer et, enfin, l'agilité d'une

entreprise en mouvement qui permet à chacun de prendre des initiatives et dans laquelle les journées ne se ressemblent pas. Autant d'atouts résumés par la promesse « Keolis révélateur d'expériences » et la signature « Plus qu'un métier, une expérience », qui accompagnent désormais nos différentes actions de communication de recrutement, de formation et de développement RH. Nos collaborateurs sont également invités à se faire les ambassadeurs du Groupe auprès de leurs proches ou des passagers, pour permettre à Keolis de disposer des ressources nécessaires à ses ambitions de développement.

1. Pour en savoir plus sur KeoLife et les valeurs de Keolis : [Keolis.com](https://www.keolis.com).



Témoignage
Pascal Jacquesson
Directeur général
de Keolis Lyon

« J'ai participé au groupe de travail KeoPeople afin de partager l'expérience acquise par Keolis Lyon, qui s'est doté de son propre référentiel de management. En 2011, nous avons lancé OKe Service, une démarche visant à ancrer de façon simultanée une culture de service et une culture managériale selon le principe suivant : ce que nous demandons à nos 4 500 collaborateurs à l'égard des clients, nous l'exigeons des managers envers les collaborateurs. Cette symétrie des attentions repose sur trois postures – ouvert, attentif et engagé – que nous avons déclinées en comportements très concrets aussi bien pour les salariés que pour les managers. Depuis neuf ans, les résultats sont là, comme le montre l'enquête sur le climat social que nous réalisons tous les deux ans. En 2019, 84 % des collaborateurs ont déclaré être fiers d'appartenir à Keolis Lyon, 83 % disent adhérer aux valeurs et à la culture de la filiale et 77 % sont satisfaits des relations avec leurs managers. En s'attachant de la même façon à déployer un système de management très opérationnel, qui permettra à chaque manager d'adopter des attitudes conformes aux valeurs du Groupe, KeoPeople constituera à l'avenir un nouveau levier de réussite pour Keolis. »

COLLABORATEURS

CONSTRUIRE NOTRE MARQUE EMPLOYEUR AVEC NOS COLLABORATEURS

Parce qu'ils vivent chaque jour Keolis de l'intérieur, nos collaborateurs sont les mieux placés pour trouver les arguments qui convaincront les candidats de nous rejoindre. Pour cette raison, nous les avons associés à la construction de notre marque employeur : plus de 2 000 collaborateurs ont été mobilisés et écoutés dans différents pays, au travers d'enquêtes, d'entretiens et d'ateliers.

Une démarche participative qui a permis de réaliser un audit de l'image employeur du Groupe, avant de définir la nouvelle marque et de bâtir des outils de déploiement. Pour leurs campagnes de recrutement, les équipes RH et Communication du monde entier ont ainsi à leur disposition de nombreux supports (affiches, annonces presse, kakémonos, flyers...), ainsi que des vidéos de collaborateurs qui témoignent de leur expérience, destinées à être diffusées sur les réseaux sociaux, sur internet ou lors d'événements.

NOS ENGAGEMENTS

RAPPORT ANNUEL 2019



DES COLLABORATEURS ACTEURS DE LEUR AVENIR PROFESSIONNEL

Avec la plateforme MyTalent, accessible sur l'intranet du Groupe KeoSphere, chaque collaborateur peut être proactif dans son parcours professionnel. L'outil permet de spécifier les domaines dans lesquels le collaborateur estime posséder une expertise ou un centre d'intérêt personnel. Il peut également informer l'entreprise de son souhait et de sa disponibilité pour réaliser une mission ponctuelle (à l'international, sur un appel d'offres, sur le lancement d'un nouveau contrat...). Enfin, chaque année, un entretien du cycle « Talent Dev » de gestion de carrière permet au collaborateur de faire part à son manager de ses projets d'évolution, de mobilité et de formation.



UNE ENTREPRISE « APPRENANTE » QUI PROFITE À CHACUN

Keolis offre à chaque collaborateur de nombreuses opportunités pour développer ses compétences. Deux salariés sur trois ont bénéficié de formations en 2019. Pour faciliter l'accès à celles-ci, leur digitalisation s'est accélérée (14 % des contenus diffusés en e-learning contre 2 % en 2017), offrant la possibilité à chaque collaborateur de se former sur l'intranet, où et quand il le souhaite. Également ouverte à tous, KeoSphere, notre plateforme collaborative en ligne, permet le partage de connaissances, d'expérience et de bonnes pratiques à l'échelle du Groupe, au travers d'espaces dédiés par projet ou métier (RSE, sécurité, exploitation, maintenance, modes de transport...) et regroupe plus de 110 communautés actives.

PARCE QUE LA MOBILITÉ DOIT ÊTRE UN DROIT POUR TOUS ET POUR CHACUN, NOUS AGISSONS POUR LA RENDRE TOUJOURS PLUS INCLUSIVE. UNE AMBITION QUI S'APPUIE SUR LA PRISE EN COMPTE DES MULTIPLES FRAGILITÉS QUI TOUCHENT DE NOMBREUX CITOYENS.

Inscrite dans notre stratégie de responsabilité sociétale d'entreprise (*voir ci-contre et p. 48*), notre ambition est d'assurer à toutes et tous un accès équitable à nos solutions de transport. Cet objectif nous a conduits très tôt à étudier les raisons pour lesquelles certains citoyens limitent, voire même renoncent à leurs déplacements en transports en commun. Dès la création en 2007 de Keoscopie, l'Observatoire des Modes de vie et Mobilité dans les Territoires, la mobilité inclusive a fait l'objet de nombreuses études qui nous ont permis d'enrichir notre compréhension des différents obstacles à la mobilité. Au cœur de cette thématique : les fragilités invisibles et silencieuses comme les affections de longue durée ou les effets du vieillissement, les difficultés cognitives (illettrisme, mauvaise maîtrise de la langue, déficit d'orientation...), économiques ou digitales. Autant de fragilités qui touchent de façon temporaire ou permanente une large part de la population. En France, par exemple, une étude menée par Keoscopie estime à 30 millions le nombre de personnes en situation de fragilité dans leur mobilité. Et 15 % de la population mondiale, soit un milliard de personnes, ont un handicap permanent, d'après la Banque mondiale. Un tel constat impose donc d'élargir la notion d'accessibilité à d'autres publics que les seules personnes en situation de handicap et d'aller au-delà des réglementations des pays où nous sommes présents.

FAVORISER L'ACCÈS AUX RÉSEAUX

En complément des offres spécifiques de transport pour les personnes à mobilité

réduite (TPMR) déployées aux États-Unis, en Suède et en France (plus de 40 services dédiés), notre priorité est de favoriser l'accès de tous les publics fragiles à l'ensemble de nos réseaux de transport. Cet objectif est au centre de notre politique Accessibilité, définie en 2018, et se concrétise sur le terrain par de nombreuses actions. Ainsi, nous conseillons et accompagnons les Autorités Organisatrices de Mobilité dans l'adaptation du matériel roulant (bus, rames...), des infrastructures (quais, stations...) et des systèmes d'information voyageurs, aux besoins des personnes fragiles. Aux États-Unis, nous avons entamé en 2019 le remplacement des 54 bus desservant l'aéroport de Fort Lauderdale (Floride) par des véhicules adaptés aux personnes à mobilité réduite. Enfin, ce souci de rendre la mobilité accessible à tous passe également par la conception d'offres tarifaires solidaires, notamment en France, afin de mieux prendre en compte les fragilités économiques.

ACCOMPAGNER ET ACCUEILLIR

Nous proposons des prestations d'accompagnement personnalisé aux passagers qui en ressentent le besoin, comme à Londres, Rennes avec STARmeguide (*voir p. 49*), Lyon ou Lille, dans le cadre d'un partenariat avec Wimoov (*voir ci-contre*). Objectif ? Aider les personnes fragiles (handicap physique ou cognitif, appréhension, perte d'orientation...) à gagner en autonomie dans leurs déplacements quotidiens en apprenant à mieux utiliser les transports collectifs. Plus largement, nous misons sur la présence humaine au sein de nos réseaux et la formation de nos collaborateurs pour aider les publics fragiles — ou peu familiers des transports en commun — à se déplacer. À Melbourne, par exemple, les agents du réseau Yarra Trams ont été formés à la communication non verbale et disposent d'outils visuels pour communiquer avec les passagers ayant des difficultés à s'exprimer oralement (aphasie, surdité, handicap mental, touristes ne maîtrisant pas l'anglais...). À Bordeaux, nous avons formé plus de 150 conducteurs de bus en 2019 à l'accueil des personnes à mobilité réduite.

NOS ENGAGEMENTS

RENDEZ-VOUS AVEC NOS AGENTS

RENDRE L'INFORMATION VOYAGEURS PLUS ACCESSIBLE

L'information voyageur est un autre levier essentiel pour une meilleure accessibilité des réseaux. Par exemple, notre filiale Kisio Digital, dédiée au numérique, met à disposition de l'ensemble des filiales du Groupe une application mobile, l'Assistant de mobilité (ADM), entièrement accessible et développée en partenariat avec des clients testeurs. À Lille, Bordeaux, Caen ou à Paris (service de TPMR Pam 75), dans le cadre d'un partenariat avec ElioZ, les passagers malentendants peuvent dialoguer gratuitement depuis leur ordinateur ou leur smartphone, en langue des signes française, en langage parlé complété, ou grâce à une transcription en temps réel de la parole, pour préparer leurs déplacements. Au Pays de Galles, également, une application a été créée — en partenariat avec InterpreterNow — pour permettre aux voyageurs sourds et malentendants d'échanger avec nos agents en langue des signes britannique, via un interprète, grâce à un appel vidéo.

AGIR ENSEMBLE POUR CELLES ET CEUX QUI EN ONT LE PLUS BESOIN

Pour aller plus loin, nous avons noué un partenariat avec Wheeliz, une start-up française qui propose la location de

véhicules adaptés entre particuliers. Avec l'association Handéo, nous participons à la rédaction d'un nouveau référentiel de certification d'offres de transport public (TPMR et réseau nominal), qui viendra mettre à jour le label existant Cap'Handéo Services de mobilité. À Melbourne ou Boston, nous travaillons avec des associations locales pour améliorer en permanence notre réponse aux besoins des personnes en situation de handicap.

FORMER POUR RÉDUIRE LES FRAGILITÉS DIGITALES

Favoriser l'accès à la mobilité passe aussi par des actions de pédagogie. Bordeaux Métropole a opté pour une « plateforme de mobilité », créée en partenariat avec Keolis et Wimoov. Il s'agit d'un réseau de permanences installées dans les 28 communes de la Métropole et animées par des conseillers en mobilité. Leurs missions : aider les passagers à se familiariser avec le réseau, leur faire découvrir de nouvelles solutions de mobilité adaptées à leurs besoins, et les « former » aux usages digitaux associés à la mobilité (billettique, recherche d'itinéraires...). 80 % des personnes âgées qui ont bénéficié du service se déplacent désormais plus régulièrement et se sentent plus à l'aise dans leurs déplacements.



Témoignage

Florence Gilbert
Directrice de l'association Wimoov

« Dans nos plateformes qui couvrent 80 zones d'emploi en France, nos conseillers accompagnent de façon individuelle des publics fragiles (personnes âgées, handicapées, en insertion sociale, demandeurs d'emploi...) pour lever leurs freins à la mobilité. Après un diagnostic et des modules de formation pour leur apprendre à préparer leurs déplacements, en fonction des différents modes de transport disponibles et répondant à leurs besoins, nous les accompagnons sur leurs trajets autant de fois que nécessaire pour qu'ils soient à l'aise et deviennent peu à peu complètement autonomes. Nous aidons également ceux qui en ont besoin à obtenir le tarif solidaire auquel ils ont droit. Et nous travaillons en coopération étroite avec de nombreux acteurs (collectivités locales, Pôle Emploi, entreprises...) dont Keolis. À Lille, le Groupe nous a intégrés dans son offre, lors du renouvellement de la délégation de service public du réseau, en nous confiant en partie le volet « mobilité inclusive » et en intégrant nos conseillers dans différents espaces. C'est une démarche très innovante, car Keolis a anticipé très en amont la nouvelle compétence donnée aux AOM dans ce domaine par la loi LOM de décembre 2019. »

CITOYENS

AGIR EN ACTEUR RESPONSABLE

Notre action en faveur de la mobilité inclusive s'inscrit dans notre stratégie de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE). Celle-ci est structurée autour de trois principes (dialogue avec nos parties prenantes, respect des droits humains et des libertés fondamentales, loyauté des pratiques) et de quatre engagements (envers nos passagers, en matière d'environnement, vis-à-vis de nos salariés, et pour les territoires) s'appliquant à nos activités et à nos achats. Intégrée dans notre projet d'entreprise KeoLife, notre stratégie RSE s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue, et s'appuie sur des objectifs ambitieux ainsi que sur le suivi et le partage d'indicateurs de performance transparents. Des récompenses, comme la certification ISO 14001 pour le management de l'environnement et la labellisation GEEIS pour la diversité et l'inclusion, sont sources de cohésion. Signataire depuis 2004 du Global Compact, initiative de l'Organisation des Nations Unies (ONU), Keolis a renforcé son engagement en devenant membre *Advanced* en 2018.

Pour en savoir plus, voir notre modèle d'affaires et de création de valeur (p. 8) et consulter notre brochure Avancer en acteur responsable téléchargeable sur [keolis.com](https://www.keolis.com).

NOS ENGAGEMENTS

RAPPORT ANNUEL 2019



STARMEGUIDE : UN NOUVEAU SERVICE D'ACCOMPAGNEMENT À RENNES

Depuis l'automne 2019, à Rennes, nous proposons un nouveau service d'accompagnement personnalisé aux publics en situation de fragilité (difficultés liées à un trouble mental, cognitif, psychique, de repérage, d'orientation, de mémorisation ou de communication). Baptisé « STARmeguide », il leur permet de bénéficier d'une aide personnalisée dans leurs déplacements sur le réseau STAR de la métropole rennaise. Tout au long de leur trajet, nos accompagnateurs les aident à monter et/ou descendre, emprunter les ascenseurs ou les escaliers mécaniques, mais aussi repérer leur parcours, s'orienter, prendre une correspondance, descendre au bon endroit ou encore acheter et valider leur billet.



LYON SE MOBILISE POUR UNE MOBILITÉ ATTENTIVE À TOUS

En complément des nombreuses actions que nous menons à Lyon pour faciliter le transport des personnes à mobilité réduite, notre filiale a lancé un plan d'action pour mieux prendre en compte la diversité des fragilités, dont celles liées au vieillissement. 150 collaborateurs ont déjà été formés à cette thématique, et des ateliers de co-idéation réunissant des salariés et des parties prenantes (associations, entreprises...) ont été organisés pour imaginer de nouvelles solutions. Parmi la vingtaine de pistes proposées, quatre sont en cours d'étude ou ont été expérimentées, à l'image d'une application de « co-piétonnage », et d'un service de mise en relation de voyageurs souhaitant être accompagnés d'autres voyageurs effectuant le même trajet. En 2020, une nouvelle signalétique sera expérimentée sur le réseau lyonnais, pour faciliter la mobilité des personnes souffrant de troubles autistiques.

Nos réussites de l'année 2019, comme nos perspectives de développement futur, sont guidées par une ambition forte : conforter notre leadership sur le marché mondial de la mobilité partagée, grâce à des solutions innovantes, durables et inclusives au service des territoires et des citoyens.

NOTRE STRATÉGIE

52 - L'INTERVIEW DE JOËL LEBRETON

54 - LE MOT DE JEAN-PIERRE FARANDOU

55 - LE MESSAGE DE MARIE-ANGE DEBON

L'INTERVIEW DE JOËL LEBRETON

Le Conseil de Surveillance est chargé de définir la stratégie de Keolis et de contrôler sa mise en œuvre. Pour Joël Lebreton, son Président, les réussites de l'année 2019 permettent au Groupe de se préparer à écrire une nouvelle page de son histoire.

CROISSANCE ET CONFIANCE

Keolis a illustré en 2019 son positionnement de partenaire des collectivités locales pour les accompagner dans la mise en œuvre de leur politique de mobilité durable. En témoigne la croissance de + 11% du chiffre d'affaires. Depuis 2011, année précédant le « nouveau Keolis » marqué par le partenariat avec la Caisse de Dépôt et Placement du Québec (CDPQ) et l'arrivée de Jean-Pierre Farandou et de moi-même, l'activité du Groupe a doublé (à normes comparables). C'est un cas unique de croissance régulière et significative dans le secteur du transport à l'échelle mondiale qui prouve la confiance que nous accordent les Autorités Organisatrices de Mobilité (AOM) et démontre la justesse et l'efficacité de notre positionnement.

ENJEU ÉCOLOGIQUE

L'année 2019 nous a permis de renforcer notre rôle d'acteur de la transition écologique aux côtés des AOM. Nous sommes sortis de l'expérimentation de bus électriques pour passer à une phase industrielle avec la décision d'acquérir de grandes flottes de véhicules électriques (notamment aux Pays-Bas et en Norvège). Nous avons lancé les premiers systèmes de bus à haut niveau de service (BHNS) électriques en France (Amiens, Bayonne) tout en nous projetant déjà dans l'étape suivante des bus à énergie « propre » avec le déploiement d'un BHNS à hydrogène à Pau. Parallèlement, notre engagement dans la transition écologique s'illustre



2019 nous a permis de renforcer notre rôle d'acteur de la transition écologique (...). Nous sommes sortis de l'expérimentation (...) pour passer à une phase industrielle.

aussi dans les grandes métropoles internationales comme Hyderabad, Shanghai, Doha et Dakar, que nous accompagnons dans leur lutte contre la congestion automobile et la pollution grâce au développement de solutions de mobilité capacitaires et électriques. Enfin, nous avons lancé en 2019 avec le gouvernement du Pays de Galles un grand programme de modernisation des chemins de fer de ce pays, qui va constituer une transformation radicale vers une mobilité propre. Plus que jamais, le rôle de Keolis est d'accompagner les autorités locales dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques de transition écologique.

UNE GOUVERNANCE RENOUVELÉE AU SERVICE DE LA STRATÉGIE

Le Groupe fait aujourd'hui partie des leaders mondiaux du secteur, ses résultats confortent la stratégie définie et il a la maturité pour se projeter à moyen et long termes. En 2020, le Conseil de Surveillance a nommé Marie-Ange Debon à l'unanimité à la tête du Groupe. Son expérience du public et du privé en France et à l'international représente un véritable atout. Sa capacité à allier développement et rigueur financière permettra de mettre en œuvre les axes stratégiques que nous avons définis et réaffirmés au printemps dernier.

Le Groupe fait aujourd'hui partie des leaders mondiaux du secteur, ses résultats confortent la stratégie définie et il a la maturité pour se projeter à moyen et long termes.

VERS UN NOUVEL HORIZON, AVEC DES STATUTS MODIFIÉS

La crise liée au COVID-19 qui ébranle Keolis comme toutes les entreprises met en exergue la solidité des fondamentaux du Groupe : le soutien dans la durée des deux actionnaires SNCF et CDPQ, la qualité de la relation avec les Autorités Organisatrices et l'implication du management. Ces atouts permettent à Keolis de traverser cette crise de façon très professionnelle, en étant au plus près des Autorités Organisatrices partenaires pour passer cette phase difficile et organiser le rebond des transports publics. En outre, cette crise renforce la nécessité de porter un regard nouveau sur l'économie. Keolis peut et doit s'inscrire parmi les entreprises – pionnières aujourd'hui – qui

intègrent réellement dans leur pilotage leur impact sur le plan social et environnemental, en allant très au-delà de la politique RSE traditionnelle. C'est pourquoi nous avons entamé en 2019 une démarche, soutenue par les actionnaires, visant à transformer Keolis en « entreprise à mission » (ce que permet la loi PACTE¹ votée en 2019 en France). L'objectif est de formaliser avec nos collaborateurs et toutes nos parties prenantes une mission qui sera inscrite dans les statuts de l'entreprise. Cette mission sera notre boussole à tous (actionnaires, salariés, partenaires) pour définir le Keolis de 2030, au service des territoires et d'une mobilité bas carbone.

¹. Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises.

LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Joël LEBRETON
Président du Conseil de Surveillance

Patrick COTE
Directeur principal Infrastructure et Énergie

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

Martine GEROW
Directrice financière d'American Express Global Business Travel

Alain KRAKOVITCH
Directeur général SNCF Voyages

Normand PROVOST
Conseiller du Président et ancien vice-Président Caisse de Dépôt et Placement du Québec (CDPQ)

Claudia SCHLOSSBERGER
Administratrice indépendante

Laurent TREVISANI
Directeur général délégué SNCF

Nathalie WRIGHT
Directrice Digital & IT Transformation, Groupe Rexel

LE MOT DE JEAN-PIERRE FARANDOU

Président de Keolis d'août 2012 à octobre 2019, Jean-Pierre Farandou revient sur la transformation du Groupe durant les sept années qu'il a passées à la tête de l'entreprise. Il est aujourd'hui Président-directeur général de SNCF.

LE CHALLENGER DEVENU LEADER

Pendant ces sept années, Keolis, qui était challenger en 2012, est devenu l'un des grands leaders du secteur des transports publics en passant du cinquième au troisième rang mondial. Cela, grâce à une stratégie de développement que nous avons exécutée avec détermination dans la durée, autour de trois axes principaux. Le premier est la qualité de notre relation avec les Autorités Organisatrices (AO). Nous nous positionnons comme leur partenaire pour les aider à améliorer leur politique de mobilité. À partir de notre connaissance de leur territoire et de leurs clients, de ce qui se passe dans le Groupe et ailleurs dans le secteur, nous leur proposons les solutions qui nous semblent les meilleures. C'est bien sûr aux AO que revient la décision finale, que nous acceptons avec beaucoup d'humilité.

Le deuxième axe réside dans notre volonté d'atteindre un très haut niveau d'excellence opérationnelle en termes de production du service. Et nous y parvenons. Deux exemples l'illustrent : le tramway de Melbourne (Australie) – le plus grand réseau au monde – dont nous sommes le premier opérateur à avoir été renouvelé ; et le métro automatique londonien Docklands Light Railway (DLR), dont nous avons réussi à faire progresser la régularité qui était déjà à un niveau record avant notre arrivée. Enfin, nous possédons une capacité unique à présenter à nos clients des solutions innovantes, qu'il s'agisse de nouveaux modes de transport ou de services associés au déplacement. Quitte à prendre des risques, nous essayons d'avoir toujours un coup d'avance pour rester pionniers au fil des décennies.



**Nous possédons
une capacité unique
à présenter à nos
clients des solutions
innovantes, qu'il
s'agisse de nouveaux
modes de transport
ou de services associés
au déplacement.**

Cela a été le cas, par exemple, lors du lancement du premier service de navette autonome à Lyon en 2016, du premier téléphérique urbain à Brest la même année, ou encore du premier réseau multimodal confié à un opérateur privé en Australie.

UN GROUPE MONDIAL INTÉGRÉ

Parallèlement à notre activité de bus historique, Keolis a intégré tous les modes de transport du quotidien. Nous sommes devenus le N°1 du métro automatique, le N°1 du tramway et un acteur de plus en plus stratégique dans le ferroviaire.

Cette intégration s'est traduite par une croissance moyenne de + 7 % par an, depuis 2012, et un développement soutenu à l'international où, pour la première fois en 2019, notre activité a été légèrement supérieure à celle réalisée dans l'Hexagone.

Dans le même temps, EFFIA a conforté sa place de N°2 du stationnement en France avec 250 000 places gérées en 2019 contre 115 000 en 2012.

Cette dynamique a été rendue possible par la combinaison de plusieurs leviers de performance : des valeurs fortes et des politiques Groupe (industrielles, marketing, ressources humaines...) partagées par nos 68 500 collaborateurs, un projet d'entreprise fédérateur au service de l'amélioration continue ou encore une connaissance fine des territoires et des citoyens, grâce à l'Observatoire de la Mobilité et des Modes de vie Keoscopie. Au fil des ans, Keolis est ainsi devenu un acteur mondial intégré doté d'une marque et d'une culture d'entreprise différenciantes qui contribuent à renforcer le sentiment d'appartenance à un seul groupe chez tous nos salariés, qu'ils travaillent à Melbourne, Lille, Shanghai ou Boston.

UNE MISSION AU BÉNÉFICE DES TERRITOIRES ET DES CITOYENS

Cette croissance et ce développement se sont structurés autour d'une mission d'intérêt général qui consiste à contribuer à la vitalité des territoires dans lesquels nous sommes présents et au bien-être de leurs habitants à travers une mobilité partagée, inclusive, connectée et plus durable, en un mot, une mobilité plus humaine.

LE MESSAGE DE MARIE-ANGE DEBON

Alors que je prends mes fonctions à la tête de Keolis, je mesure pleinement la responsabilité qui est la mienne face aux enjeux actuels de la mobilité partagée. L'entreprise est confrontée à de nombreux défis, à commencer par les conséquences de la crise du COVID-19 sur la fréquentation de nos réseaux. Mais cet épisode a démontré aussi combien notre activité est essentielle, car elle reste au cœur des enjeux économiques, sociaux et environnementaux des territoires et des populations.

Je salue ici l'engagement et le dévouement des collaborateurs et des équipes de terrain de Keolis qui ont tout mis en œuvre pour assurer la continuité de nos activités dans cette période très délicate et remplir leurs missions de service public dans des conditions d'exploitation inédites. Enfin, je salue également le travail du Directoire de transition qui a piloté l'activité du Groupe ces derniers mois dans un contexte très difficile.

LA MOBILITÉ PARTAGÉE, UN SECTEUR EN FORTE ÉVOLUTION

Je suis convaincue que face aux défis climatique et social, les transports en commun joueront un rôle important dans la construction d'un monde plus durable et plus juste. Nos expertises sur la chaîne de mobilité et la relation partenariale que nous entretenons avec nos parties prenantes, en particulier avec les autorités organisatrices, nous mettent en capacité d'apporter des solutions et d'accompagner avec succès les mutations auxquelles les territoires sont confrontés.

S'adapter constamment aux modes de vie, aux attentes et aux façons de se déplacer des passagers est une première étape. Souvent captifs d'un seul mode de transport hier, les voyageurs passent désormais très facilement d'un mode à l'autre en fonction de leurs besoins, de leur humeur ou de la météo... À nous de leur offrir cette liberté de choix, en capitalisant sur notre expertise

des différents modes de transport et des solutions intégrées que nous déployons au sein des 15 pays où nous sommes présents. Déjà leader sur le métro automatique, le tramway et les navettes autonomes, plus largement sur les offres multimodales pleinement intégrées, nous aurons à cœur de poursuivre cette dynamique. Il nous faut être en avance sur les évolutions de demain, notamment grâce au digital qui nous permet de déployer des solutions innovantes comme le TAD (Transport à la Demande) en temps réel et d'offrir aux passagers des services qui facilitent leur quotidien. Nous sommes par essence des contributeurs actifs face au défi climatique. Nous devons continuer à nous engager pour rester un acteur incontournable, une référence et une force de propositions pour toujours mieux accompagner les Autorités Organisatrices de Mobilité (AOM) dans la réalisation de leurs ambitions environnementales.

Enfin, dans un contexte de fortes tensions économiques et financières, amplifiées par la crise du COVID-19, notre capacité d'innovation technique, financière et contractuelle doit être démultipliée pour être en mesure de délivrer les meilleures solutions conciliant excellence du service et maîtrise budgétaire.

NOUS QUESTIONNER SANS CESSER

La crise sanitaire a exigé – et exige encore chaque jour – de relever des défis sans précédent. Elle a aussi souligné une évidence : la mobilité partagée est vitale pour le bon fonctionnement de nos sociétés. Nos fondamentaux opérationnels que sont la sécurité, la qualité de service et la ponctualité sont des atouts précieux, de même que notre capacité à intégrer de nouveaux usages. C'est cette combinaison unique de savoir-faire qui nous permettra de restaurer la confiance dans les transports collectifs. Et c'est à ce prix que nous relèverons le défi qui nous anime et nous passionne : être l'acteur du secteur qui saura le mieux satisfaire les attentes des citoyens pour une mobilité partagée toujours plus durable et inclusive.



Nommée à l'unanimité par le Conseil de Surveillance de Keolis, Marie-Ange Debon a pris ses fonctions de Présidente du Directoire du Groupe le 24 août 2020.

Marie-Ange DEBON

a mené sa carrière dans le secteur des services, celui de l'industrie, le monde du privé et du public. Depuis 12 ans dans le Groupe SUEZ, elle a été successivement Secrétaire Générale, puis Directrice Générale Adjointe du Groupe SUEZ en charge de la division internationale (4,6 Mds € de chiffre d'affaires et plus de 50 pays) et de la division France (30 000 collaborateurs, 5,8 Mds € de chiffre d'affaires).

De 1990 à 2008, elle a occupé différentes responsabilités successivement à la Cour des Comptes, à France 3 et dans le Groupe Thomson/Technicolor.

Marie-Ange Debon est également Administratrice de sociétés cotées et Vice-Présidente du MEDEF International.

NOS RÉFÉRENCES 2019

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

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

PIONNIER ET LEADER MONDIAL DU MÉTRO AUTOMATIQUE – 240 KM

9 réseaux dans le monde

Réseaux en service

Chine : aéroport international de Shanghai Pudong, Shanghai Pujiang

France : Lille, Lyon et Rennes

Inde : Hyderabad

Qatar : Doha

Royaume-Uni : Londres (DLR)

Réseau en construction

Côte d'Ivoire : Abidjan



TRAMWAY

PREMIER OPÉRATEUR MONDIAL 1008 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

25 réseaux dans le monde

Réseaux en service

Australie : Gold Coast, Melbourne et Newcastle

Canada : Waterloo

Chine : Shanghai

Danemark : Aarhus

France : Besançon, Bordeaux, Caen, Dijon, Le Mans (AT*), Lille, Lyon, Nancy, Orléans, Paris-Île-de-France T11, Strasbourg (AT*), Tours

Norvège : Bergen

Royaume-Uni : Manchester et Nottingham

Réseaux en construction

Danemark : Odense

France : Paris-Île-de-France T9 et T13

Qatar : Lusail



BUS ET CAR

22 462 VÉHICULES DANS LE MONDE

3704 ROULENT AUX ÉNERGIES ALTERNATIVES AU DIESEL ET À L'ESSENCE

1 429 AU GAZ NATUREL POUR VÉHICULES (GNV)

783 AU BIODIESEL

522 AU BIOGAZ

389 HYBRIDES

429 ÉLECTRIQUES

80 AU BIOÉTHANOL

62 AU GPL

10 À L'HYDROGÈNE

URBAIN & INTERURBAIN

Australie : Adélaïde, Brisbane, Geraldton, Kalgoorlie, Newcastle, Perth

Belgique : Anvers, Bruges, Bruxelles, Charleroi, Gand

Canada : province du Québec

Danemark : Aalborg, Copenhague, Odense...

États-Unis : Californie, Floride, Nevada...

France : Aix-en-Provence, Amiens, Bayonne, Beaune, Besançon, Bordeaux, Bourg-en-Bresse, Caen, Chambéry, Dijon, Haguenau, Lille, Lyon, Nancy, Orléans, Rennes, Sarrebourg, Tours...

Pays-Bas : Almere, provinces de Flevoland, de Gelderland, d'Overijssel et d'Utrecht...

Suède : Dalarna, Göteborg, Jönköping, Karlstad, Örebro, Stockholm...

BUS ET CAR À HAUT NIVEAU DE SERVICE

États-Unis : Las Vegas

France : Amiens, Bayonne, Franche-Comté, Loire-Atlantique, Metz (AT*), Pau (AT*), Rennes, Tours...

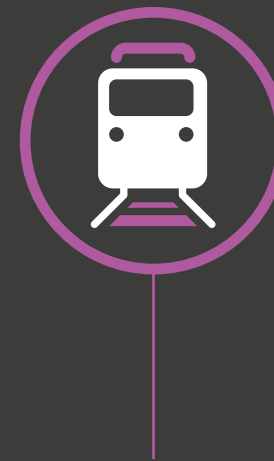
Pays-Bas : Almere

NAVETTE AÉROPORT

Danemark : Aarhus

États-Unis : Fort Lauderdale

France : Bordeaux, Marseille, Montpellier



TRAIN

PLUS DE 7 000 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

États-Unis : Boston, Washington DC

France : Blanc Argent

Pays-Bas : province d'Overijssel, Twente

Royaume-Uni : Govia Thameslink Railway, Southeastern, Wales and Borders

Réseaux en construction

France : CDG Express

Sénégal : Dakar

*AT : Assistance Technique.



VÉHICULE AUTONOME

+ 94 000 KM PARCOURUS,
+ 23 000 HEURES D'EXPLOITATION,
PRÈS DE 190 000 PASSAGERS
À FIN 2019
+ 35 DÉPLOIEMENTS EN FRANCE
ET À L'INTERNATIONAL
DEPUIS 2016

DÉPLOIEMENTS 2019

Australie : Sydney
France : Bègles,
Lyon Groupama Stadium,
Rennes
Monaco

ET AUSSI

Australie : universités
de Flinders, Adélaïde
et Newcastle
Canada : Candiac
France : Lille, Lyon
Confluence



TRANSPORT À LA DEMANDE

TAD EN TEMPS RÉEL

Australie : Newcastle,
Sydney, Mount Barker
et vallée de la Barossa
près d'Adélaïde
États-Unis : Orange
County (Californie du Sud)
et Las Vegas (Nevada)
France : Aix-en-
Provence, Anglet, Bordeaux,
Cherbourg, Lyon, Nancy,
Orléans, Tours

AUTRES TAD DIGITAUX

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

ET AUSSI

France : Arras, bassin
de Pompey, Chambéry,
Dijon, Laval...



TRANSPORT SANITAIRE

1^{ER} RÉSEAU NATIONAL DE SERVICE D'AMBULANCES

2 200 VÉHICULES

4 000 COLLABORATEURS
AMBULANCIERS

200 CENTRES D'INTERVENTION
JUSSIEU SECOURS



TRANSPORT DE PERSONNES À MOBILITÉ RÉDUITE

LEADER EN FRANCE

États-Unis : Greensboro (Caroline du Nord), Fresno, Los Angeles Metro Area, Orange County (Californie)
France : Bayonne, Bordeaux, Caen, Cherbourg, Dijon, Île-de-France (PAM 75, PAM 94), Lille, Lyon, Orléans, Quimper, Rennes, Tours...
Suède : Stockholm



AUTOPARTAGE

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,
Sarrebouurg...

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, Lorient et au large
du Finistère



STATIONNEMENT

N°1 DES CONTRATS GLOBAUX DE STATIONNEMENT EN FRANCE (PARKINGS ET VOIRIES)

N°1 des parkings de gare
en France

500 parkings exploités
dans **190** villes en France
et en Belgique

258 000 places
de stationnement
dont **52 000** en voirie
83 parcs-relais (P+R)



VÉLO

PLUS DE 20 000 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, Laval,
Le Mans, Lille, Metz, Montargis,
Montluçon, Moulins, Nevers,
Obernai, Orléans, Pau, Quimper,
Rennes, Riom, Sarrebouurg,
Tours, Versailles...

Pays-Bas : Almere, Utrecht,
Veluwe

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

Keolis – Directrice de publication : Frédérique Raoult – **Responsable d’édition :** Catherine Miret – **Chargée d’édition :** Camille Delattre –
Conception, réalisation et rédaction : EP□KA – **Crédits photo :** Angie, David Cousin-Marsy, DR, FNAUT, Porter Gifford, Emma Gli, Régis Guichen-
ducq, Maxime Huriez, Istock, JL AVENIR, Jonas Jacquel, Nicolas Joubard, Sébastien Kandin, Keolis, Keolis Bordeaux Métropole, Keolis Caen
Mobilités, Keolis Commuter Services, Keolis Deutschland, Keolis Downer, Keolis Grand Nancy, Keolis Hyderabad, KeolisAmey, Keolis Morlaix,
Keolis Quimper, Keolis Rennes, Keolis Santé, Shanghai Keolis, Sarah Leroy/Synchro Bus, Tristan Paviot, Max Riché, Livia Saavedra, SYTRAL,
Ville de Bourg-en-Bresse/S. Buathier, Ville de Caen/F. Decaens, Ville de Versailles, Yutong.

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

CONTACT

Direction de la Communication Groupe

20, rue Le Peletier
75320 Paris Cedex 09 – France
Tél. : +33 (0)1 71 32 90 00
communication@keolis.com
www.keolis.com