Chambre régionale des comptes
Hauts-de-France

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA RÉPONSE

CONTROLE DES COMPTES PRODUITS PAR LE CONCESSIONNAIRE, LA SOCIÉTÉ ANONYME KEOLIS LILLE MÉTROPOLE (KLM)

(Département du Nord)

Exercices 2018 à 2022

Le présent document, qui fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés a été délibéré par la chambre le 29 février 2024.

14, rue du Marché au Filé - 62012 – Arras cedex ■ Téléphone : 03 21 50 75 00 ■ www.ccomptes.fr

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE 2
INTRODUCTION 3
1 LE CADRE GENERAL 4
1.1 Le groupe *Keolis* 4
1.2 Keolis Lille Métropole (KLM) 4
1.3 Le réseau *Ilévia* 5
2 LA LUTTE CONTRE LA FRAUDE ET LE CONTROLE QUALITÉ 7
2.1 La lutte contre la fraude 7
2.1.1 Un taux de fraude élevé 7
2.1.2 Un taux de recouvrement des amendes en hausse 10
2.2 Des divergences sur le contrôle de la qualité et le montant des pénalités 11
3 LES RÉSULTATS DE LA CONCESSION 14
3.1 Des produits en hausse sur la période 14
3.1.1 Des recettes tarifaires impactées par la crise sanitaire 15
3.1.2 Une rémunération du concessionnaire en hausse 17
3.2 Des charges plutôt maîtrisées 19
3.2.1 Des charges principalement liées à l'exploitation des bus et aux dépenses de personnel et de maintenance 20
3.2.2 Les charges de personnel 23
3.2.3 Un coût par kilomètre en hausse 24
3.2.4 Les dépenses d'investissement 26
3.3 Un résultat d'exploitation dégradé en fin de période 28
ANNEXES 32

SYNTHÈSE

Filiale du groupe *Keolis*, acteur majeur du secteur des transports, la société anonyme *Keolis Lille Métropole* (*KLM*) exploite depuis 2018, dans le cadre d'une concession de service public d'une valeur de 2,1 Md€, le réseau de transport urbain de personnes de la métropole européenne de Lille (MEL), connu sous le nom commercial d'*Ilévia*. L'importance et la diversité de ce réseau sont uniques dans la région Hauts-de-France. En 2022, 178,8 millions de voyages ont été réalisés pour 26 millions de kilomètres effectués en bus (en propre et sous traités), 12,8 millions en métro et 1,5 million en tramway.

La MEL a appliqué à *KLM* de nombreuses pénalités relatives à la qualité du service, pour un montant total de 19,1 M€. Le concessionnaire a, cependant, bénéficié de réductions de pénalités (2,7 M€ à ce jour), compte tenu de ses résultats globalement satisfaisants. Le taux de fraude dans les transports urbains métropolitains reste néanmoins élevé (11,6 % fin 2022, soit le double du taux cible de 5,8 % prévu au contrat de concession).

KLM perçoit une rémunération versée par la MEL, qui correspond à la quasi-totalité de ses produits d'exploitation et a progressé de près de 44 M€ du fait des modifications de l'économie du contrat liées à l'évolution de l'offre de services et à la mise en place de dispositifs de gratuité (concernant principalement les moins de 18 ans).

Les recettes commerciales, provenant essentiellement de la vente des titres, ne sont pas comprises dans les recettes d'exploitation de la société, qui les reverse à la MEL. Si elles s'élevaient à 103,3 M€ en 2019, elles sont en repli de 33,7 M€ en 2020, en raison de la crise sanitaire. En dépit d'une reprise de la fréquentation, elles restent encore, en 2022, inférieures de 10 M€ à leur niveau de 2019.

Les charges d'exploitation, liées principalement à la mise en œuvre des trois modes de transport collectif (bus, métro et tramway), sont globalement maîtrisées sur la période, passant de 302 M€ en 2019 à 317,5 M€ en 2022. Elles ont néanmoins connu une hausse plus importante en 2022, en raison de frais de maintenance élevés dus au vieillissement des rames de métro et des tramways, et des coûts de l'énergie affectant principalement les bus qui roulent quasi-exclusivement au gaz naturel de ville. Toutefois**,** le coût moyen au kilomètre, pondéré en fonction du poids kilométrique des différents modes de transport, n'a pas été impacté par ces différentes hausses et s'élève à 7,6 € fin 2022 (+ 10 centimes de hausse entre 2019 et 2022).

Après une situation post-Covid excédentaire, le résultat d'exploitation de la concession se dégrade nettement en fin de période, avec un déficit de 3,8 M€. Avec un résultat cumulé déficitaire de 0,2 M€ sur la période, la société, dont les fonds propres se limitent à 4 M€ en 2022, dispose de peu de marges en cas de nouvelles pertes. Or, compte tenu de la hausse du coût de l'énergie et de l'inflation, la situation est susceptible de se dégrader davantage en 2023 et 2024, mettant éventuellement en cause l'équilibre économique du contrat de concession.

Jusqu'à présent, les objectifs de recettes tarifaires et la rémunération de la société ont été adaptés par les avenants successifs à la concession conclus avec la MEL en raison notamment de la crise sanitaire ou de la mise en place de dispositifs de gratuité partiels. De plus, en dépit de désaccords sur l'évaluation de la qualité du service et le niveau des pénalités appliquées, et sur la présentation des résultats de la concession d'exploitation, la MEL a cependant toujours jusqu'ici pris acte des comptes du concessionnaire.

INTRODUCTION

Aux termes de l'article L. 211-10 du code des juridictions financières, *« La chambre régionale des comptes peut contrôler les comptes que les délégataires de service public ont produits aux autorités délégantes. »*.

Le contrôle des comptes de la concession de service public des transports urbains de personnes de la métropole européenne de Lille (MEL) octroyée à la société anonyme *Keolis Lille Métropole (KLM)*, au cours des exercices 2018 à 2022, a été ouvert par lettres du président de la chambre adressées le 15 mai 2023 à M. Franck Garçon, directeur général de cette société depuis le 28 septembre 2022, et le 25 mai 2023 à son prédécesseur, M. Gilles Fargier, en fonctions du 19 octobre 2017 au 27 septembre 2022. Une lettre a également été adressée, le 15 mai 2023, au président du conseil d'administration de la société, M. Frédéric Baverez.

La chambre a procédé, en parallèle, au contrôle des comptes et de la gestion de la MEL, autorité concédante, dans le cadre de son enquête régionale sur la tarification des services de mobilité urbaine.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, les entretiens de fin de contrôle se sont déroulés le 19 juillet 2023 avec le directeur général actuel, et le 17 juillet 2023 avec son prédécesseur.

Lors de sa séance du 7 septembre 2023, la chambre a arrêté ses observations provisoires, qui ont été transmises au directeur général actuel, à son prédécesseur, et au président de la MEL en tant que tiers concerné, par courriers du 21 novembre 2023.

Les destinataires des observations provisoires ont répondu. Aucun n'a demandé à être entendu par la chambre.

Après avoir examiné leurs réponses, la chambre a arrêté les observations définitives suivantes, lors de sa séance du 29 février 2024.

1 LE CADRE GENERAL

Dans le cadre de la concession de service public signée le 15 décembre 2017, la métropole européenne de Lille (MEL), autorité concédante, a confié l'exploitation des transports urbains de personnes sur le territoire métropolitain à la société *Keolis SA*, société anonyme à conseil d'administration. Ce contrat a été conclu pour une durée de sept ans et a pris effet le 1er avril 2018, pour un montant total de plus de 2 Md€.

1.1 Le groupe *Keolis*

En France, la gestion des réseaux de transport urbain de voyageurs est le plus souvent externalisée, principalement dans le cadre de concessions de service public, outil privilégié par les autorités organisatrices de la mobilité.

Dans ce cas, le concessionnaire, qui assure l'exploitation des services de mobilité dans le respect des objectifs contractuels, perçoit les recettes tarifaires pour le compte de l'autorité concédante et supporte les charges directement liées à l'exécution du contrat. En contrepartie, il assume également le risque industriel et tout ou partie du risque commercial, ce qui l'associe directement à l'amélioration de la qualité du service et de la fréquentation du réseau, sa rémunération étant, en partie, liée aux recettes issues de la vente de titres de transport.

Les entreprises de transport public urbain, affiliées à de grands groupes tels que *Keolis*, *Transdev*, *RATP Dev* ou *Vectalia*, exploitent les réseaux d'environ 310 ressorts territoriaux[1].

Le groupe *Keolis*, société anonyme franco-québécoise de transport public de voyageurs, exploite des réseaux de bus, de métros, de tramways, de cars, de vélos en location, de parkings, de navettes maritimes, de funiculaires, de trolleybus, et des services aéroportuaires. Il est détenu à 70 % par la SNCF et à 30 % par la caisse de dépôt et placement du Québec.

Acteur majeur du secteur des transports, il a réalisé, en 2022, un chiffre d'affaires de 6,7 Md€. Il emploie 68 000 collaborateurs et assure l'exploitation et la maintenance de réseaux de transport urbains, périurbains et interurbains pour le compte de plus de 300 autorités organisatrices de mobilité dans 13 pays. Le groupe transporte trois milliards de voyageurs par an et gère des réseaux en moyenne plus importants que ses concurrents[2].

1.2 Keolis Lille Métropole (KLM)

De manière à faciliter le contrôle des engagements souscrits et permettre à la MEL de n'avoir qu'une seule entité juridique comme interlocuteur, la société *Keolis SA*, a confié l'exécution de la concession de service public à l'une de ses filiales, la société anonyme *Keolis Lille Métropole* (*KLM*), anciennement dénommée *Transpole*[3].

---

1 Source : site de l'union des transports publics et ferroviaires (UTP).

2 Par exemple : Lyon, Lille, Rennes, Bordeaux, dotés de transports collectifs lourds guidés en site propre.

3 *Transpole SA* et *Keolis Lille Métropole SA* sont la même entité. La dénomination sociale de la société a été modifiée par décision de son assemblée générale du 12 juin 2020. Son siège est situé à Marcq-en-Barœul.

Transpole était le délégataire du précédent contrat d'affermage conclu avec la métropole, le 8 novembre 2010, pour la période 2011-2017, prolongée jusqu'au 31 mars 2018.

La nouvelle concession a pris effet le 1er avril 2018, pour une durée de sept ans, et a fait l'objet de sept avenants conclus avec M. Frédéric Baverez, président du conseil d'administration de *Transpole SA*, puis de *KLM*.

KLM est, depuis lors, l'opérateur de transport public de voyageurs qui exploite le réseau de transport urbain de la MEL avec, fin 2022, 2 432 employés.

1.3 Le réseau *Ilévia*

Au 1er janvier 2023, le réseau de transport urbain *Ilévia*, particulièrement dense et complet[4], est composé de :

- deux lignes de métro automatique[5] allant de Lomme à Tourcoing, et de Lille à Villeneuve d'Ascq ;
- deux lignes de tramway, en « Y », reliant la station Gare Lille Flandres à la station Roubaix Eurotéléport pour la première ligne, et la station Tourcoing centre pour l'autre ligne ;
- 75 lignes de bus régulières, considérées comme « transports non guidés », qui traversent 89 communes sur plus de 550 km ;
- 45 lignes de bus scolaires.

Le réseau urbain d'autobus exploité en propre comprend notamment huit lignes de BHNS (LIANE[6]) de type urbain, sept citadines (cf. *supra*), trois corolles (ligne circulaire de rocade assurant des liaisons transversales entre communes de première couronne lilloise), une ligne transfrontalière, une ligne de desserte de zones d'activité économique, et une navette de desserte du Vieux Lille (exploitée avec des minibus). La partie sous-traitée correspond à 36 lignes de bus et les 45 lignes scolaires.

Cette offre est complétée par des services de transport à la demande, notamment pour les personnes à mobilité réduite, appelé « Handipole », un service de vélo en location V'Lille, des parcs relais (huit au total, pour 3 462 places)[7] et des pôles d'échanges entre les réseaux de transport (urbain, non-urbain et TER) visant à faciliter les déplacements en favorisant l'intermodalité (quatre au total)[8].

Le parc de véhicules roulants est composé de 143 rames de métro (d'une longueur de 26 mètres), 24 tramways et 469 bus, dont 327 autobus standards, 132 autobus articulés et cinq autobus de moyenne capacité (mini bus). À l'exception des rames de métro et des tramways fonctionnant à l'électricité et de cinq autobus de petite capacité (mini bus) de type gaz naturel pour véhicules (GNV) ou électrique, les autres véhicules roulent au GNV.

---

4 Cf. annexes n° 3, 4 et 5.

5 Inauguré le 25 avril 1983, il est le premier métro automatique au monde, à la fréquence la plus grande.

6 LIgne À Niveau Élevé de service.

7 Parcs de stationnement pour voitures et deux roues destinés à favoriser la complémentarité avec les transports en commun, situés aux arrêts Porte d'Arras, Porte des Postes, CHU Eurasanté, Quatre Cantons, Les Prés, Saint-Philibert, Pont-de-Neuville et La Cerisaie.

8 Situés à Armentières, Don-Sainghin, La Bassée et Seclin, pour un total de 1 852 places.

Ilévia dessert 89 communes sur les 95 de la métropole, soit un taux de couverture de 96,7 %. Les communes du sud du territoire, où sont situés 500 champs captants classés prioritaires au niveau national[9], ne permettent pas un aménagement du réseau de transport.

De 2019 à 2022, le bus (en propre et sous-traités) a produit en moyenne 19,5 millions de kilomètres (Mkm) par an, le métro, 12,2 Mkm, et le tramway, 1,4 Mkm. En 2022, pour une population métropolitaine de 1 182 250 habitants, 40,3 Mkm ont été produits, tous modes de transport confondus, soit 34 kilomètres par habitant. La même année, 178,8 millions de voyages (109,4 millions en métro, 57,7 millions en bus et 11,7 millions en tramway) ont été assurés, fin 2022, contre 200,1 millions de voyages avant la crise sanitaire.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Filiale du groupe Keolis, acteur majeur du secteur des transports, la société anonyme KLM exploite, depuis 2018, dans le cadre d'une concession de service public, le réseau de transport urbain de personnes de la métropole européenne de Lille.

Le réseau, sous le nom commercial d'Ilévia, se compose de deux lignes de métro automatique, deux lignes de tramway, 75 lignes de bus régulières, et 36 lignes sous-traitées et 45 lignes scolaires aménagées. Il offre d'autres services tel qu'un service de transport pour les personnes à mobilité réduite, appelé « Handipole », un service de transport à la demande, et un service de vélos en location.

En dépit de la crise sanitaire, la production kilométrique, essentiellement portée par le bus et le métro, a augmenté de plus de 4,2 % entre 2019 et 2022, passant de 38,7 Mkm en 2019 à 40,3 Mkm en 2022.

L'importance du réseau métropolitain et la diversité des services auxquels il donne accès sont uniques dans la région Hauts-de-France.

[9] Regroupant un ou plusieurs ouvrages de captages d'eau potable souterraine.

2 LA LUTTE CONTRE LA FRAUDE ET LE CONTROLE QUALITÉ

Préalablement à l'examen des comptes d'exploitation de la concession, la chambre s'est attachée à analyser l'un des principaux aspects des obligations contractuelles du concessionnaire, à savoir la lutte contre la fraude.

2.1 La lutte contre la fraude

2.1.1 Un taux de fraude élevé

Le calcul du taux de fraude

Il s'agit d'un taux mesuré au moyen d'une enquête-fraude annuelle qui rapporte le nombre de voyageurs en infraction à celui des personnes contrôlées.

La lutte contre la fraude est l'un des facteurs essentiels de la qualité du service offert aux usagers des transports publics. Le concessionnaire s'est engagé à atteindre des objectifs de taux de fraude annuels devant passer de 12 % en 2018 à 5 % en 2023. Le non-respect des objectifs annuels est sanctionné par d'importantes pénalités (600 au total[10]). Comme pour les autres critères de qualité, un dispositif de remise des pénalités est appliqué lorsque les taux se situent entre le seuil minimal et l'objectif à atteindre[11].

Tableau n° 1 : Évolution du taux de fraude

Année	Taux de fraude cible	Taux de fraude réalisé
01/04 au 31/12/2018	12,0 %	12,5 %
2019	11,3 %	11,6 %
2020	8,9 %	12,2 %
2021	7,3 %	12,1 %
2022	5,8 %	11,6 %
2023	5,0 %	/
2024	5,0 %	/
01/01 au 31/03/2025	5,0 %	/

Source : chambre régionale des comptes, à partir du contrat consolidé transmis par la métropole.

[10] Une pénalité vaut 120 €. En raison de la crise sanitaire, la non-atteinte des objectifs de taux de fraude au titre des années 2020 et 2021 n'est pas susceptible d'entraîner l'application de pénalités.

[11] Pour les taux de contrôle répressif et préventif, le seuil minimal est fixé à - 0,5 % de l'objectif à atteindre, et pour le taux annuel de recouvrement des amendes, le seuil minimal se situe à 35 %.

Pour atteindre ces objectifs, le concessionnaire procède aux opérations de contrôle sur l'ensemble du réseau, aussi bien en heures creuses qu'en heures de pointe[12].

La mission de contrôle comprend un volet dissuasif (ou « préventif »), qui se définit par les actions mises en œuvre en vue d'inciter l'usager à renoncer à frauder soit par l'achat d'un titre, soit par la validation de son titre de transport. Sa mesure correspond au rapport entre le nombre de voyageurs contrôlés et le nombre de voyages issus du système billettique. Il est confié aux « Welcomers »[13], dans le cadre d'une prestation de services conclue avec une association d'insertion.

Le volet répressif est assuré par les agents de l'unité « contrôle fraude recouvrement » de *KLM*. Son taux est mesuré par le rapport entre le nombre de voyageurs contrôlés au moyen du portable de contrôle et le nombre total de voyages issu du système billettique.

Le concessionnaire est, en outre, tenu de respecter des taux moyens de contrôles[14] allant de 2,5 %, pour le préventif, à 1,7 % à 3,7 %, sur le volet répressif. Il doit aussi respecter d'autres objectifs dans le cadre du dispositif de lutte contre la fraude, tels qu'un délai d'intervention en moyenne mensuelle inférieur à cinq minutes, un taux de géolocalisation des contrôles répressifs de 95 % et un taux de recouvrement annuel des amendes de 40 %. En cas de non-respect des obligations contractuelles, des pénalités peuvent être appliquées au concessionnaire par l'autorité concédante.

À l'exception des exercices affectés par la crise sanitaire, les taux de contrôle répressif et préventif cibles sont respectés. En 2020 et 2021, les mesures restrictives liées aux impératifs de distanciation, l'absentéisme du personnel (en particulier lors des pics de contamination) et les adaptations successives des niveaux d'offre ont limité les contrôles.

Les contrôles préventifs se sont adaptés au contexte sanitaire et n'ont été réalisés que de janvier à février et d'août à décembre 2020. Afin d'assurer la sécurité sanitaire du réseau, 931 opérations « port du masque » ont été réalisées, en partenariat avec la police. L'activité du concessionnaire s'est par la suite amoindrie : le nombre de voyageurs contrôlés en 2022 ne représente que 64 % de ceux contrôlés en 2019. Si cette baisse s'explique notamment par la chute de la fréquentation du réseau depuis la crise sanitaire (- 11,3 % de voyages de 2019 à 2022), le concessionnaire a également réduit les moyens humains affectés au contrôle de la fraude (répressif et préventif) qui sont passés de 226,7 salariés en équivalent-temps plein (ETP[15]) en 2019, à 186,6 ETP en 2022[16].

Si le taux de fraude global diminue légèrement sur la période, passant de 12,5 % en 2018 à 11,6 % en 2022, la cible n'a jamais été atteinte. En 2022, le taux global représente le double de l'objectif visé par le contrat (5,8 %).

---

[12] Heures creuses : 9h-16h et 19h à la fin du service ; heures de pointe : 7h-9h et 16h-19h.

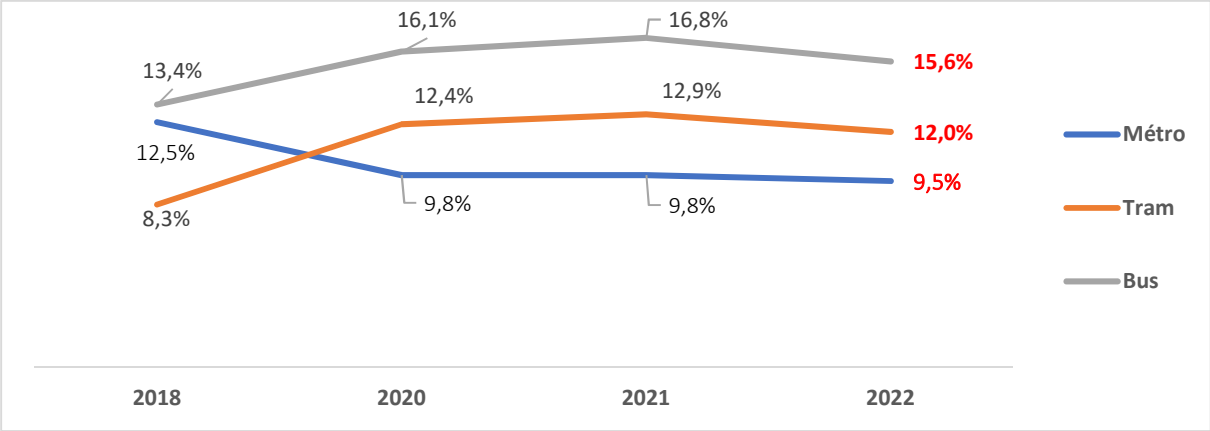
[13] Les « Welcomers » sont présents du démarrage du service jusqu'à sa fermeture. Ils orientent, rassurent et conseillent les voyageurs (source : site *Ilévia*).

[14] Calculé à partir des taux moyens par mode et tranche horaire.

[15] Le décompte en ETP donne l'effectif présent à une date donnée, corrigé de la quotité de travail.

[16] Pour une masse salariale de 12,6 M€ en 2019 et 10,1 M€ en 2022, soit un écart de - 2,5 M€.

Graphique n° 1 : Évolution de la fraude en fonction du mode de transport



Source : chambre régionale des comptes, à partir de l'enquête fraude 2022.

Le taux de fraude évolue différemment en fonction du mode de transport. Il a nettement diminué dans le métro de 2018 à 2020, grâce à la généralisation du contrôle d'accès en station[17] avec l'installation de portiques anti-fraude. Toutefois, ceux du tramway et des bus urbains se sont nettement dégradés par rapport aux résultats constatés au début de la concession (+ 45 % pour le tramway entre 2018 et 2022 et + 16 % pour les bus urbains).

Selon une enquête réalisée par la MEL en mars 2022 auprès de 15 000 usagers du réseau[18], la fraude varie en fonction du mode de transport et de la zone géographique. Elle concerne principalement des hommes de 26 à 40 ans. La fraude dans les bus est plus importante dans le secteur Roubaix-Tourcoing (21,1 %) que dans celui de Lille, qui est dans la moyenne générale (11,4 %).

Dans le cadre de la lutte contre la fraude, le concessionnaire a mis en œuvre des actions diversifiées pour limiter le taux de fraude avec la présence d'équipes de contrôle en civil dans les flux de voyageurs pour cibler les infractions au contrôle d'accès. Depuis 2022, les agents sont équipés d'un nouveau portable de contrôle disposant de batteries d'une plus grande capacité, tandis que le fonctionnement de portes de service défectueuses dans les stations de métro a été rétabli pour empêcher leur utilisation frauduleuse.

Le délégataire développe par ailleurs des partenariats avec la police municipale des communes volontaires pour réaliser des opérations de lutte contre la fraude. En 2022, deux conventions ont été signées avec les polices municipales de Lomme et Wattrelos, et deux autres ont été renouvelées avec la police municipale de Tourcoing et une association[19]. Cette année, 139 opérations ont été menées avec la police nationale et 110 avec les polices municipales.

En dépit de ces actions, la fraude cumulée sur la période du contrôle reste élevée et représente 54 M€ de recettes en moins pour l'autorité concédante. Elle s'est, en outre, traduite pour le concessionnaire par l'application de pénalités pour 1,1 M€ (dont 0,5 M€ en 2022).

---

17 Son déploiement s'est achevé en 2021 avec l'équipement des neuf dernières stations de métro. Au total, 652 portillons, dont 114 doubles ont été installés dans 60 stations.

18 1 783 individus en situation de fraude sur 15 352 répondants.

19 *Abej solidarité* à Tourcoing : association qui accompagne les personnes en situation d'exclusion.

L'audit externe de la concession, réalisé en 2021, montre que si les interventions des équipes de médiation correspondent à des actions plus qualitatives et plus nombreuses, le positionnement des agents de sécurisation constitue un axe majeur d'amélioration. Leur visibilité, qui participe au sentiment de sécurité des voyageurs, doit être accrue. Les contrôles pourraient être davantage ciblés là où la fraude est susceptible d'être la plus importante.

2.1.2 Un taux de recouvrement des amendes en hausse

En cas d'infraction, les contrevenants s'exposent au paiement d'une amende dont le montant peut être minoré s'il intervient rapidement[20].

À l'exception de l'exercice 2020 (39,5 %)[21], le taux de recouvrement des amendes sur la période est au-dessus de l'objectif contractuel de 40 % des recettes d'infractions. Après l'abandon de la sous-traitance et d'une expérimentation avec un cabinet d'huissier, le taux de recouvrement a été le plus élevé en 2022.

Ces bons résultats sont notamment dus aux actions menées par le concessionnaire, telles que des relances manuelles effectuées auprès des usagers verbalisés ou l'amélioration de la rédaction des procès-verbaux afin de les fiabiliser.

Le mode de calcul du taux de recouvrement ne tient toutefois pas compte des procès-verbaux « non recouvrables »[22], qui représentent pourtant une part significative des infractions constatées (de 42 % à 74 % du total, selon les années). En les prenant en compte dans le calcul du taux de recouvrement, celui-ci ne s'élève plus qu'à 26 % en 2021 et de 31 % en 2022.

Par ailleurs, le niveau des recettes d'infractions perçues apparaît très en deçà des montants dus, compte tenu du niveau moyen du taux de transaction[23] qui s'établit sur la période à 26 %. De 2019 à 2022, il en résulte donc une perte de recettes de 920 000 €, dont le tiers correspond à la seule année 2022.

Tableau n° 2 : Recettes d'infraction

En €	2019	2020	2021	2022	TOTAL
Recettes prévisionnelles	3 391 529	2 272 368	1 647 862	1 025 293	8 337 052
Recettes d'infraction perçues	756 614	346 987	627 487	820 896	2 551 983
Montants dus	1 054 163	470 860	816 402	1 130 536	3 471 961
Taux de transaction	28,2 %	26,3 %	23,1 %	27,4 %	26,3 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des rapports annuels du concessionnaire

[20] L'amende la plus fréquente (défaut de titre ou titre non valable) s'élève à 50 € si elle est payée directement à l'agent, 55 € pour un paiement dans les 24 heures ou jusqu'à sept jours par internet, 100 € dans les deux mois et 180 € au-delà de deux mois.

[21] En 2020, l'activité de verbalisation s'est globalement maintenue, en dépit des difficultés conjoncturelles imposées par le respect des gestes barrières, telles que l'absence de signature du procès-verbal par le contrevenant ou de vérification d'un titre d'identité, ce qui justifie, en partie, le moindre taux de recouvrement.

[22] Pour usurpation d'identité, insolvabilité, absence de justificatifs d'identité ou exploitables, etc.

[23] Le taux de transaction correspond au calcul suivant : (montant perçu - montant dû)/montant dû.

Le dispositif contractuel d'intéressement dispense le concessionnaire de prendre en compte le montant effectif des « recettes d'infractions ». Il ne l'incite donc pas à recouvrer l'ensemble des montants dus.

De plus, les recettes d'infractions perçues sont très inférieures aux recettes prévisionnelles (- 5,8 M€ au total), alors même que le taux de fraude reste élevé en fin de période. Le délégataire a donc tout intérêt à privilégier le respect des taux plutôt que de percevoir des recettes d'infractions qui se rapprocheraient des montants réellement dus.

2.2 Des divergences sur le contrôle de la qualité et le montant des pénalités

Le contrôle qualité est réalisé à partir des informations transmises par le concessionnaire et sur la base d'enquêtes sous forme de « client mystère » menées par la MEL.

Le contrat prévoit huit indicateurs de qualité, majoritairement communs à tous les modes de déplacement et services[24]. Ils sont accompagnés d'objectifs et de seuils minimaux à atteindre, régulièrement actualisés. En cas de manquement du concessionnaire à ses obligations[25], des pénalités peuvent être mises en œuvre par le concédant, conformément au barème annexé au contrat[26].

Le volume mensuel de contrôles du concédant sur les obligations de qualité du concessionnaire est de 1 612 mesures, dont 55 % concernent le mode « bus », 24 % le métro et 9 % le tramway.

À la suite des contrôles effectués par le concédant, via un prestataire de service[27], le concessionnaire s'est vu appliquer plus de 157 000 pénalités entre 2018 et 2022[28]. Après un pic en 2019 (5,4 M€), elles repartent à la hausse en fin de période (4,7 M€).

De 2018 à 2022, le service de bus en a représenté près de la moitié (48,1 %) avec plus de 75 500 pénalités (9,1 M€). Elles sont généralement liées aux infractions dans les bus et à un défaut de régularité et ponctualité du service. Viennent ensuite le tramway (35 731 pénalités pour 4,3 M€), puis le métro (30 388 pénalités pour 3,6 M€).

---

[24] Ponctualité et régularité (relevés automatiques ou données issues du système d'aide à l'exploitation), identité du réseau, relations avec la clientèle et confort des usagers, disponibilité des équipements, propreté, information des voyageurs, sécurisation du réseau, lutte contre la fraude et réactivité du concessionnaire pour corriger les situations dégradées.

[25] Y compris pour le transport à la demande, les agences commerciales, les parcs relais, les pôles d'échanges et les stations *V'Lille*.

[26] Au montant unitaire de 120 €.

[27] La société *SCAT* spécialisée dans la mesure de la qualité et audit, lutte contre la fraude, enquêtes mobilité.

[28] Cf. annexes n° 7 et 8. La synthèse communiquée par le concessionnaire indique un montant de 19 088 410 €, en raison d'une différence de 237 564 € au cours du deuxième trimestre 2022.

En août 2020, *KLM* a fait part de ses divergences d'interprétation du mode de calcul du taux d'évaluation de la qualité fixé à l'annexe 18 du contrat[29] et considère que les modalités d'application des critères qualité ne sont pas conformes aux dispositions contractuelles. Les méthodes de calcul de la métropole conduisent,en effet, à constater une défaillance appelant une pénalité pour tout manquement unitaire au sein d'un ensemble d'obligations liées[30]. Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, la société regrette, au regard des conséquences financières pour elle, que ce point de digervence ne soit toujours pas réglé.

Si le montant des pénalités dues en 2018 et 2019 s'élève à 8 M€ au total, le concessionnaire a estimé qu'en modifiant la méthode de calcul, elles ne s'élèveraient qu'à 5,7 M€, soit une différence de 2,3 M€ (en 2020, cet écart représenterait 0,5 M€).

Après plusieurs échanges, le directeur général de *KLM* a relancé, en septembre 2022, la MEL en invoquant *« l'exigence de loyauté contractuelle »*. En mars 2023, la MEL a répondu défavorablement à cette demande, en considérant que la méthode de calcul appliquée *« repose sur une application stricte des dispositions contractuelles »*. La société considère, dans sa réponse à la chambre, le refus de la MEL comme injustifié mais ajoute que cette dernière aurait retenu une méthode de calcul du taux de qualité conforme à la demande de KLM, pour le prochain contrat de concession.

Les pénalités appliquées sont souvent remises par le concédant, selon le niveau d'atteinte des objectifs fixés par ailleurs. Les résultats « globaux » des indicateurs de régularité et ponctualité excèdent le seuil minimal[31], voire l'objectif à atteindre. Après remises accordées par la MEL, les pénalités s'élèvent finalement à 17,1 M€ sur la période.

KLM conteste également la méthode de calcul par la MEL de ces remises, dont le taux moyen s'établit en moyenne à 10 %, alors que celui calculé par la société approche 36 %, soit un écart de 4,8 M€. Le concessionnaire a sollicité à plusieurs reprises le concédant au sujet de l'octroi de remises supplémentaires d'un montant de 2,5 M€ sur la période 2018-2022.

À ce jour, la métropole n'a accordé qu'un montant supplémentaire de 0,7 M€ au titre des exercices 2018 à 2021. Sur cette période, les pénalités totalement payées par la société se sont élevées à 12,4 M€, soit 13,9 % de réduction par rapport aux pénalités initiales.

KLM a réalisé, dans une étude effectuée en 2020, le suivi comparé de la qualité des services opérés dans les réseaux de Lille, Lyon, Bordeaux et Rennes. Celle-ci montre que si les objectifs de qualité sont globalement atteints par la société, leur suivi est plus contraignant, complexe et pénalisant à Lille qu'ailleurs. En 2019, les pénalités s'élevaient à 5,4 M€, alors que celles des trois autres réseaux sont comprises entre 0,04 et 0,05 M€.

À titre d'illustration, dans son dernier rapport d'analyse disponible sur les rapports annuels du concessionnaire en 2021, la MEL estime que, sur la qualité de service, « […] *Les taux de conformité sont globalement satisfaisants. Toutefois, le mode bus doit faire l'objet d'une attention particulière notamment en termes de ponctualité et de comportement des*

---

[29] Cette annexe prévoit que « le taux trimestriel de qualité correspond au rapport entre le nombre trimestriel de défauts et le nombre trimestriel de contrôles ».

[30] En termes concrets, si le concessionnaire méconnaît trois obligations totalement distinctes sur 100, relevant de 10 blocs cohérents, la métropole constate 30 % d'erreurs et non 3 %.

[31] S'ils se situent entre le seuil minimal et l'objectif fixé, 50 % de la pénalité est recouvrée. Si le niveau de l'indicateur excède l'objectif, la pénalité n'est pas mise en recouvrement.

conducteurs. Pour les autres modes, des efforts sont à fournir sur la disponibilité des équipements et la visibilité des agents. […] ». Le concédant relève aussi que si les réclamations des voyageurs sont élevées en 2021 (9 458)[32], elles sont en nette baisse depuis 2019 (13 835)[33].

Pourtant, les pénalités s'élèvent à 3,2 M€ (2,5 M€ après remise) en 2021.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Outre les orientations fixées par l'autorité concédante, notamment en termes de recettes tarifaires et de coûts d'exploitation du service, le concessionnaire doit respecter de nombreuses obligations contractuelles en termes de qualité de l'offre de service ou de lutte contre la fraude.

Le taux de fraude dans les transports urbains métropolitains s'élève à 11,6 % fin 2022, soit le double du taux cible prévu au contrat de concession (5,8 %), alors même que les objectifs quantitatifs du concessionnaire en termes de contrôles préventifs et répressifs sont remplis et qu'il a diminué dans le métro, grâce à la généralisation de portiques anti-fraude. Si le taux de recouvrement des amendes est satisfaisant sur la période du contrôle, les recettes d'infractions perçues sont nettement inférieures aux prévisions, en dépit d'un taux de fraude encore élevé.

Suite à ses contrôles très stricts, la MEL a appliqué de nombreuses pénalités à l'encontre de la société KLM, pour un montant total de 19,1 M€ sur la période. Toutefois, compte tenu de ses résultats globalement satisfaisants, la société a pu bénéficier de réductions sur ces mêmes pénalités (2,7 M€ au total, à ce jour). L'évaluation de la qualité de l'offre de services et les pénalités applicables font l'objet de divergences d'appréciation entre le concédant et le concessionnaire qui n'ont, à ce jour, pas été réglées en dépit de leurs impacts financiers significatifs pour les deux parties.

---

[32] 57 % des réclamations concernent le réseau : 26 % le bus, 11 % le V'Lille et 6 % le métro et le tramway. Les trois motifs principaux concernent la facturation (demande de suspension, résiliation, remboursement des abonnements), la ponctualité des lignes, la relation avec la clientèle (comportement du personnel).

[33] Le niveau de réclamations constaté en 2019 était lié principalement aux sollicitations qui ont accompagné la mise en place de la nouvelle offre de transport concernant la ponctualité, les nouveaux itinéraires et les fréquences ou les horaires des transports).

3 LES RÉSULTATS DE LA CONCESSION

L'analyse des comptes d'exploitation du concessionnaire s'appuie sur les rapports annuels des comptes d'exploitation et des comptes sociaux[34] de la société *KLM*, transmis à l'autorité concédante. La concession ayant démarré le 1er avril 2018, elle porte essentiellement sur les produits et charges de 2019, premier exercice plein d'exploitation du réseau, à 2022.

Sur la période, le concessionnaire a mis en place un système d'information[35] et une comptabilité analytique des activités entrant dans le périmètre de la concession.

3.1 Des produits en hausse sur la période

Le chiffre d'affaires de la société[36] est essentiellement composé de la part fixe de la rémunération versée au concessionnaire et, dans une moindre mesure, des recettes qu'elle conserve et de son intéressement (positif ou négatif).

Après retranchement de la contribution économique territoriale[37] dont est redevable la société, mais qui est ensuite remboursée par la métropole (3,8 M€ par an en moyenne), les produits d'exploitation sont en nette hausse sur la période, passant de 304,1 M€ en 2019 à 313,6 M€ en 2022, après une baisse de 10,9 M€ en 2020, liée à la crise sanitaire.

Tableau n° 3 : Évolution des produits d'exploitation selon le concessionnaire ou le concédant

En M€ HT	2018[38]	2019	2020	2021	2022
Selon les comptes d'exploitation du concessionnaire	225,2	304,1	293,2	305,2	313,6
Selon les rapports de pilotage du concédant	227,9	304,6	290	305	Non connu
Écart entre les comptes d'exploitation du concessionnaire et les rapports de pilotage du concédant	+2,7	+0,5	-3,2	-0,2	/

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes sociaux, des comptes d'exploitation de la société et des rapports de pilotage de la métropole.

[34] Les comptes annuels de *KLM*, approuvés chaque année sans réserve par les commissaires aux comptes, ont été établis selon les règles du plan comptable général suivant le règlement ANC n° 2014-03 du 5 juin 2014 modifié par les règlements ANC 2015-06 et 2016-07 du 4 novembre 2016 de l'autorité des normes comptables.

[35] Plateforme d'échanges entre le concédant et le concessionnaire dénommée « Kontrat ».

[36] Cf. annexe n° 5.

[37] En 2010, la contribution économique territoriale a remplacé la taxe professionnelle. Le concessionnaire est redevable de la CET assise sur les immobilisations qu'il utilise pour les besoins de son activité.

[38] À partir du 1er avril 2018.

La chambre relève que les montants des produits d'exploitation inscrits dans les comptes d'exploitation du concessionnaire présentent des différences avec ceux repris dans les rapports d'analyse du concédant, en particulier s'agissant de l'exercice 2018.

Elles résultent du report de projets[39] financés par une quote-part de la rémunération fixe versée par la MEL. Selon *KLM*, l'attribution du contrat ayant été faite en décembre 2017, avec un décalage de la prise d'effet de la concession de trois mois (le 1er avril 2018), la réalisation de certains projets s'en est trouvée mécaniquement décalée à l'exercice suivant. Il a donc rattaché ces produits sur les exercices 2019 et suivants en fonction de l'engagement des dépenses correspondantes, afin de présenter la réalité économique de chaque année.

Après examen, la métropole a pris acte, sur la période 2018-2022, des comptes produits par le concessionnaire.

3.1.1 Des recettes tarifaires impactées par la crise sanitaire

Sur la période contrôlée, les recettes liées au service concédé sont principalement constituées de la vente de titres de transport et d'abonnements (93,2 %). Elles sont perçues par le concessionnaire, puis reversées au concédant. En contrepartie, la MEL verse à *KLM* une rémunération, composée d'une part fixe et d'une part variable, établie sur la base d'un intéressement pouvant être positif ou négatif, en fonction de l'atteinte des objectifs de développement des recettes et de performance définis contractuellement.

Une partie de la rémunération de *KLM* est liée à sa performance, notamment en matière de recettes. Elle assume le risque commercial lié à l'exploitation du réseau *Ilévia*.

[39] Dont 0,8 M€ pour la nouvelle image commerciale du réseau (appelé, depuis 2020, *Ilévia*) et la livraison de bus et tramways réalisée au cours des exercices 2019 à 2021, 0,4 M€ de travaux pour des tunnels, 0,8 M€ pour des projets informatiques (rénovation des systèmes d'information obsolètes, mise en place d'une plateforme collaborative), et 0,6 M€ pour des opérations décalées par la direction des projets et de l'ingénierie de la société.

Tableau n° 4 : Les recettes d'exploitation entre 2018 et 2022

En M€ HT		2018[40]	2019	2020	2021	2022
Recettes tarifaires (ventes de titres et abonnements)	***Prévu***[41]	***66,2***	***92,0***	***97,0***	***101,0***	***86,5***
	Réalisé	**68,5**	**97,5**	**66,0**	**76,1**	**84,7**
dont tarification sociale et solidaire	Réalisé	*22,5*	*29,7*	*22,9*	*26,0*	*22,5*
Écart en M€		***2,3***	***5,5***	***-31,0***	***- 24,9***	***-1,8***
Écart en %		*3,5 %*	*6,0 %*	*- 32,0 %*	*- 24,6 %*	*- 2,1 %*
Recettes non tarifaires	***Prévu***	***7,2***	***8,9***	***8,4***	***8,0***	***7,4***
	Réalisé	**4,4**	**5,8**	**3,6**	**6,3**	**8,7**
dont autres recettes	*Prévu*	*1,2*	*1,6*	*1,7*	*1,8*	*1,8*
	Réalisé	1,1	1,5	0,8	1,0	1,5
dont emplacements publicitaires et commerciaux	*Prévu*	*2,8*	*3,9*	*4,4*	*4,5*	*4,5*
	Réalisé	2,3	3,5	2,4	4,6	6,4
dont infractions	*Prévu*	*3,2*	*3,4*	*2,3*	*1,7*	*1,0*
	Réalisé	1,1	0,8	0,4	0,6	0,8
Écart en M€		***- 2,8***	***- 3,2***	***- 4,8***	***- 1,6***	***1,4***
Écart en %		*- 38,8 %*	*- 34,8 %*	*- 57,1 %*	*- 21,3 %*	*17,6 %*
Recettes d'exploitation reversées à la métropole	***Prévu***	***73,4***	***100,9***	***105,4***	***109,0***	***93,9***
	Réalisé	**72,9**	**103,3**	**69,6**	**82,4**	**93,5**
Écart en M€		***- 0,5***	***2,4***	***- 35,8***	***- 26,6***	***- 0,4***
Écart en %		*- 0,7 %*	*2,4 %*	*- 34,0 %*	*- 24,4 %*	*- 0,4 %*

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données du concessionnaire.

De 2019 à 2022, les recettes reversées à la MEL ont diminué de près de 10 %, passant de 103,3 M€ en 2019 à 93,5 M€ en 2022, en raison principalement de la crise sanitaire.

En 2020, elles ont reculé de près d'un tiers (32,6 % et - 33,7 M€ par rapport à 2019), sous l'effet combiné de la baisse de la fréquentation (- 39,2 % par rapport à 2019) liée au contexte sanitaire et aux mesures tarifaires décidées par la métropole (remboursement et suspension des prélèvements sur les abonnements longue durée, pour 4,3 M€). Les recettes reversées affichent en définitive un écart avec les engagements contractuels du concessionnaire de - 35,8 M€[42].

En dépit d'une reprise de l'activité en 2021, les recettes reversées restent inférieures de 10 M€ en fin de période à leur niveau de 2019. En 2022, le nombre de titres vendu à l'unité (10 millions) ne représente que 79 % des ventes réalisées en 2019 (12,7 millions).

Sur l'ensemble de la période, l'écart entre les recettes réalisées et les recettes prévisionnelles du contrat s'élèvent, en moyenne, à - 12,6 % (soit une perte de 60,9 M€).

[40] À partir du 1er avril 2018.
[41] Contrat révisé après avenants.
[42] Pertes qui concernent principalement les abonnements mensuels et les trajets à l'unité, hors tarification sociale et solidaire, soit, respectivement, - 8,8 et - 8,6 M€ HT (cf. annexes n° 6 et 7).

Sur la période contrôlée – en dehors des exercices 2020 et 2021, fortement impactés par la crise sanitaire[43] – le concessionnaire n'a atteint ses objectifs en matière de recettes qu'en 2019[44] et 2022. Pour cette dernière année, toutefois, ceux-ci avaient été revus à la baisse (- 8,2 M€ par an) compte tenu de la mise en place de la gratuité des transports en commun pour les moins de 18 ans résidant sur le territoire métropolitain.

3.1.2 Une rémunération du concessionnaire en hausse

En contrepartie du reversement des recettes liées aux transports collectifs à la MEL, le concessionnaire perçoit une rémunération composée d'une part fixe, établie annuellement sur la base des coûts d'exploitation y compris marge et aléas et nets des recettes conservées[45], et d'une part variable, établie sur la base d'un intéressement, pouvant être positif ou négatif, à l'atteinte des objectifs de développement des recettes tarifaires et annexes, et de performance pour les recettes d'infractions.

Sept avenants ont été conclus depuis la signature du contrat initial. Ils ont entraîné une forte augmentation de la part fixe de la rémunération versée au concessionnaire (+ 44 M€) et, conjointement, une baisse de 36 M€ sur les engagements de recettes. Ces modifications sont principalement dues à une évolution à la hausse de l'offre kilométrique en 2019 concernant le réseau de bus, et à la mise en place de la gratuité du réseau pour les moins de 18 ans, le 1er janvier 2022 (soit une perte de recettes estimée à 28,7 M€ sur la durée du contrat) et, dans une moindre mesure, de la gratuité du réseau lors de pics de pollution[46].

Tableau n° 5 : L'impact financier des avenants sur la part fixe de la rémunération du concessionnaire

En M€	Valeur de la concession en HT (part fixe)
Contrat initial	**2 050,10**
Avenant n° 1	- 0,6
Avenant n° 2	0,8
Avenant n° 3[47]	26
Avenant n° 4	0,4
Avenant n° 5	3
Avenant n° 6[48]	12,9
Avenant n° 7	1,4
Total avenants	43,9
Contrat y compris avenant	**2 094,10**

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données et des avenants transmis par la métropole.

[43] L'intéressement « négatif » du concessionnaire au cours de ces exercices a fait l'objet d'un accord spécifique par avenant eu égard au contexte particulier.

[44] En 2019, le concessionnaire, qui avait dépassé ses objectifs de recettes tarifaires, a perçu un intéressement positif de l'ordre de 4 M€.

[45] Révisée à partir de coefficients de pondération définis sur la base des comptes d'exploitation prévisionnels.

[46] Depuis le 1er janvier 2020, accès au réseau illimité sans obligation de valider son titre de transport dans le cadre du déclenchement par le préfet de la circulation différenciée.

[47] Portant notamment sur l'évolution de l'offre kilométrique du réseau de bus et la mise en place d'un dispositif expérimental de gratuité des transports lors des jours de pics de pollution. Modification de la part fixe correspondant en moyenne à 4,6 M€/an sur la période 2020 à fin mars 2025.

[48] Portant notamment sur la mise en place d'un titre gratuit pour les moins de 18 ans.

Selon une étude réalisée par *Keolis* en mars 2023, la gratuité du réseau pour les moins de 18 ans aurait entraîné une augmentation du trafic, en 2022, dans une fourchette comprise entre + 2 % et + 6 %. L'avenant n° 6 prévoit une perte de recettes de 28,7 M€ et une hausse de 1,5 M€ de la part fixe de la rémunération du concessionnaire sur la durée du contrat.

L'augmentation de la part fixe est également due aux effets de la crise sanitaire et, en 2022, à la reprise de lignes de bus non urbaines jusqu'alors exploitées par la région.

Tableau n° 6 : Évolution de la rémunération du concessionnaire

En M€	2018[49]	2019	2020	2021	2022
Part fixe prévue dans le contrat initial	227,5	297,7	296,7	297,1	298,3
Part fixe prévue après avenants	227,9	301,0	304,6	307,8	313,8
Part fixe réalisée[50]	224,5	301,4	290,0	305,0	311,9
% réalisée/prévue	-1,5 %	0,1 %	-4,8 %	-0,9 %	-0,6 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des rapports d'activités annuels du concessionnaire.

Depuis 2018, les hausses successives de la part fixe de la rémunération du concessionnaire ont été légèrement atténuées (- 1,6 M€ par an, en moyenne) par la baisse de la production kilométrique[51], essentiellement due à des incidents techniques[52], ou à des mouvements sociaux, internes ou non à la société.

Outre une part fixe, le concessionnaire perçoit également une part variable correspondant à l'intéressement du concessionnaire aux recettes collectées. Celui-ci peut être positif ou négatif, en fonction de l'atteinte des objectifs en recettes, principalement tarifaires.

Tableau n° 7 : Évolution de l'intéressement versés entre 2018 et 2022

En M€	2018[53]	2019	2020	2021	2022
Intéressement versé	**- 0,6**	**1,4**	**2,6**	**- 4,4**	**- 0,3***
dont recettes tarifaires	*2,2*	*4,6*	*0,0*	*0,0*	*- 1,3*
dont recettes annexes	*- 0,6*	*- 0,6*	*0,0*	*- 1,5*	*1,0*
dont recettes infractions	*- 2,2*	*- 2,6*	*2,6*	*- 2,9*	*ND*

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes annuels du concessionnaire.

---

49 À partir du 1er avril 2018.

50 Une différence d'interprétation existe entre la MEL et *KLM* sur le montant de la rémunération fixe versée en 2018. Elle s'élève à 227,2 M€, selon le concédant, et 224,5 M€ dans les comptes d'exploitation de la société en 2018. De même, en 2019, selon la métropole, la part fixe correspond à 299,3 M€, alors que les comptes d'exploitation du concessionnaire affichent 301,4 M€.

51 Cf. annexe n° 8. Les réfactions kilométriques liées à la crise sanitaire, qui représentent 4,3 Mkm non réalisés sur la période 2020-2021, ont été traités à part, dans le cadre d'un avenant n° 5 signé en avril 2022.

52 Liés notamment au vieillissement du matériel roulant.

53 À partir du 1er avril 2018.

Sur la période, seul l'exercice 2019 présente un intéressement positif (1,4 M€) en raison de recettes tarifaires supérieures à celles prévues au contrat (+ 5,9 M€)[54]. Cet écart provient essentiellement d'une évolution favorable de la vente de titres occasionnels et d'abonnements de longue durée.

3.2 Des charges plutôt maîtrisées

Sur la période, les comptes d'exploitation produits par la société comportent une présentation analytique qui distingue les charges « indirectes »[55] et « directes »[56].

Tableau n° 8 : Évolution des charges entre 2018 et 2022

En M€	2018[57]	2019	2020	2021	2022	Évolution 2019/2022
Charges réalisées	**222,5**	**302,0**	**297,7**	**302,6**	**317,4**	***5,1 %***
dont administration générale (support et structure)	*31,7*	*43,8*	*42,6*	*41,3*	*43,0*	*- 1,8 %*
dont contrôle sûreté, environnement et qualité	*27,2*	*36,2*	*33,3*	*35,0*	*34,7*	*- 4,1 %*
dont métro	*39,7*	*52,2*	*51,4*	*51,8*	*54,7*	*4,8 %*
dont tramway	*9,5*	*12,3*	*14,3*	*14,0*	*15,4*	*25,2 %*
dont bus	*72,1*	*88,0*	*86,3*	*86,9*	*93,2*	*5,9 %*
dont bus sous-traité	*19,6*	*32,8*	*30,9*	*31,3*	*32,0*	*- 2,4 %*
dont V'Lille	*2,8*	*3,8*	*3,7*	*4,0*	*4,3*	*13,2 %*
dont Parcs relais et pôles d'échanges	*1,7*	*2,3*	*2,2*	*2,4*	*2,5*	*8,7 %*
Charges prévues	**224,2**	**295,4**	**298,6**	**301,6**	**307,6**	***4,1 %***
Écart en % réel/prévu	*- 0,8 %*	*2,2 %*	*- 0,3 %*	*0,3 %*	*0,9 %*	*/*

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes annuels du concessionnaire et des rapports de pilotage du concédant.

De 2019 à 2022, les charges d'exploitation (directes et indirectes) ont progressé de 1,7 % par an en moyenne, soit un rythme légèrement inférieur à celui des prévisions du contrat (2,1 %) et de l'inflation (2 %)[58]. Elles sont passées de 302 M€ en 2019 à 317,4 M€ en 2022.

---

54 En 2020, le montant de 2,6 M€ versé à *KLM* correspond à la régularisation de l'intéressement négatif de 2019. Il ne concerne que les recettes liées aux infractions (les taux de contrôle et de recouvrement étant satisfaisants).

55 Dites « fixes », c'est-à-dire non directement liées à une activité donnée à ses unités d'œuvre (kms ou heures de production notamment).

56 Liées principalement à un mode de transport et aux parkings relais et pôles d'échanges.

57 À partir du 1er avril 2018.

58 Insee (taux d'inflation : + 1,8 % en 2018, + 1,1 % en 2019, + 0,5 en 2020, + 1,6 % en 2021, + 5,2 % en 2022).

Si, en 2018, les charges d'exploitation étaient inférieures aux prévisions de 1,7 M€[59], elles sont nettement supérieures aux prévisions en 2019 (+ 6,6 M€). Cet écart est principalement dû à une provision pour pénalités contractuelles à hauteur de 6,4 M€[60].

En 2020, en dépit de la crise sanitaire, elles restent proches des prévisions. Compte tenu des périodes de confinement, des économies nettes ont été réalisées pour un montant total de 8,8 M€, principalement liées à la baisse de l'offre kilométrique[61] après prise en compte des surcoûts liés à la crise sanitaire (4 M€). Leurs effets ont, cependant, été neutralisés par des pénalités (+ 4,7 M€) au titre des différentes annexes contractuelles (qualité, maintenance, etc.), et par une provision pour risque de négociation (+ 4 M€).

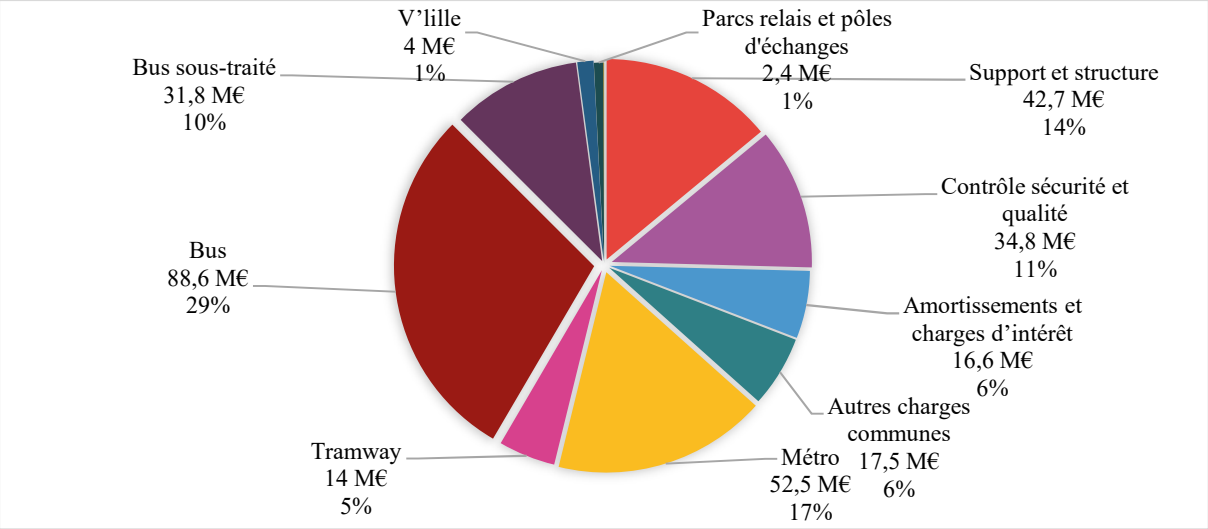
En 2021, les charges réalisées sont à nouveau quasi-identiques aux prévisions. En revanche, en 2022, l'écart avec les charges prévisionnelles se creuse (+ 2,8 M€), en raison principalement de surcoûts (+ 2,9 M€) liés à l'exploitation du métro, du bus et du tramway, qui ont subi la hausse des coûts de l'énergie (+ 0,7 M€ pour l'électricité et + 1,8 M€ pour le gaz).

Les charges réalisées sont globalement proches des prévisions contractuelles, à l'exception de 2019 (pénalités du concédant) et 2022 (hausse des coûts de l'énergie).

3.2.1 Des charges principalement liées à l'exploitation des bus et aux dépenses de personnel et de maintenance

De 2019 à 2022, les charges d'exploitation se répartissent ainsi :

Graphique n° 2 : Répartition des charges d'exploitation de la concession entre 2019 et 2022 (montants moyens en M€)



Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes annuels du concessionnaire.

[59] En raison du décalage de projets, notamment sur la nouvelle image commerciale du réseau (*Transpole* devenant *Ilévia* en 2019).

[60] Dans les comptes d'exploitation, elles sont affectées en administration générale sur le poste « autres ».

[61] 4 Mkm non réalisés en 2020 (0,3 Mkm en moins en 2021) concernant principalement les bus (- 2 Mkm). Les charges directes liées aux différents modes de transport sont en repli de 5,2 M€.

Le bus (y compris en sous-traitance) représente 39 % des charges directes d'exploitation (120,4 M€), pour 30 % du trafic et près de 65 % de la production kilométrique. Le métro, quant à lui, entraîne 17 % des charges (52,5 M€) pour 63,2 % du trafic et 31,6 % de la production kilométrique. Le tramway représente 5 % des charges (14 M€) pour 6,6 % du trafic et 3,6 % de la production kilométrique.

Un quart des charges d'exploitation correspondent aux charges indirectes composées des fonctions supports et de structure, comprenant l'administration générale (frais généraux, frais de siège, ressources humaines et action commerciale), et la sécurisation et l'humanisation du réseau en partie sous-traitée. Ces charges s'élèvent à 77,5 M€ par an en moyenne. Les 12 % restants (34,1 M€) comprennent les autres charges communes (ingénierie, système d'aide à l'exploitation du réseau, contrôle d'accès aux stations de métro, billettique) et les charges d'investissement (intérêts et amortissement).

La répartition en fonction de leur nature est la suivante :

Tableau n° 9 : Répartition des charges par nature en M€ entre 2018 et 2022

En M€	2018[62]	2019	2020	2021	2022	Évolution 2019/2022
Masse salariale	122,6	156,0	156,1	158,7	163,0	*4,5 %*
Maintenance / Nettoyage / Vandalisme	32,9	39,9	39,7	40,7	42,0	*5,3 %*
Énergie	6,7	10,4	8,9	8,8	13,2	*26,9 %*
Sous-traitance modes et sécurisation	32,4	48,9	45,1	46,0	47,2	*-3,5 %*
Frais de siège	1,5	2,0	2,0	2,0	2,0	*0,0 %*
Charges amortissement et frais financiers	1,6	5,4	9,5	11,6	13,6	*151,9 %*
Frais généraux et charges commerciales	27,6	37,6	36,5	34,3	36,4	*- 3,2 %*

Source : chambre régionale des comptes, à partir des rapports d'analyse des comptes du concédant et des comptes d'exploitation du concessionnaire.

Les charges de personnel représentent, en moyenne, 52 % du total entre 2019 et 2022. Leur progression est contenue sur la période (1,5 % par an).

De 2019 à 2022, celles liées à la sous-traitance des transports et de sécurisation représentent 15,3 % du total. En 2022, elles s'élèvent à 47,2 M€, soit 22 % de la production kilométrique totale (9,3 Mkm sur 42,6 Mkm)[63].

Les charges liées à la maintenance du patrimoine et du matériel roulant, en partie sous-traitée, s'élèvent, en moyenne, à 41,2 M€ par an. Elles correspondent à 13,3 % des charges totales et ont fortement progressé en fin de période (+ 8,8 % entre 2021 et 2022).

62 À partir du 1er avril 2018.

63 En matière de transport et de sécurisation du réseau, la société a sous-traité une partie de son activité à plusieurs sociétés, dont la plus importante est la société *Keolis Nord TVL*. Conformément aux stipulations contractuelles de la concession, la sous-traitance est limitée à 30 % de l'offre kilométrique totale.

Tableau n° 10 : Évolution de l'âge moyen du parc de matériels roulants entre 2018 et 2022

	2018		2022		Écart 2018/2022
	Nombre	Âge moyen	Nombre	Âge moyen	
Rames de métros	143	27 ans et 4 mois	143	30 ans et 4 mois	**+ 3 ans**
Tramways	24	24 ans et 7 mois	24	28 ans et 7 mois	**+ 4 ans**
Bus	428	9 ans et 4 mois	469	7 ans et 10 mois	**- 1 an et 6 mois**

Source : chambre régionale des comptes, à partir des rapports annuels du concessionnaire.

Cette hausse s'explique en partie par le vieillissement du matériel roulant des modes lourds (métro et tramway). Fin 2022, l'âge moyen du matériel roulant du réseau *Ilévia* a augmenté de trois ans pour les rames de métro (30 ans et 4 mois) et de quatre ans pour les tramways (28 ans et 7 mois). La situation ne s'est améliorée que pour les bus, dont l'âge moyen a diminué de 1,5 an, à la suite du renouvellement partiel (8,7 M€). Le parc est passé de 428 bus en 2018 à 469 en 2022, pour un montant total de 55,7 M€. En outre, la MEL, responsable du renouvellement du matériel roulant, a acquis des bus de petite capacité avec une motorisation électrique (1,6 M€).

Tableau n° 11 : Charges de maintenance des trois modes de transports collectifs en 2022

En M€	Pièces et fournitures maintenance	Sous-traitance entretien et maintenance	Total
Métro	8,8	14,3	23,1
Tramway	3,3	0,3	3,6
Bus	6,4	1,1	7,5
Total	**18,5**	**15,7**	**34,2**

Source : chambre régionale des comptes, à partir du rapport annuel 2022 du concessionnaire.

L'entretien et la maintenance des rames de métro se sont élevés à 23,1 M€ en 2022, soit plus des deux tiers des charges de maintenance des trois modes de transport réunis. Le retard du doublement des quais et des rames de la ligne 1 du métro (58 M€)[64] a aggravé cette situation. En 2018, la MEL a d'ailleurs décidé de prolonger la durée de vie à 40 ans des rames VAL206 Bis[65] (au lieu de 30 ans, correspondant à la durée de vie initiale du constructeur). Le coût de l'opération de rénovation s'est élevé à 4 M€. Fin 2022, sur les 143 rames de métro en service, 38 ont un âge moyen de 40 ans et 7 mois, et 45 autres de 34 ans et 8 mois.

Un audit externe de la concession, réalisé en 2021, a mis en évidence le vieillissement du matériel roulant des modes lourds, en dépit de la maintenance préventive mise en œuvre et de la rénovation des rames de métro VAL206 Bis.

---

64 Les nouvelles doubles rames, d'une longueur de 52 mètres, devaient être mises en service avant l'Euro 2016. Si, début 2023, les premières rames ont été livrées, elles ne devraient être mises en service que courant 2024.

65 Le VAL206 est la première génération de métro automatique de *Matra Transport* (devenue *Siemens Transportation Systems* en novembre 2001) et de la *CIMT* (*Alstom*). Il est équipé de roues pneumatiques, facilitant son adhérence, utile sur des lignes aux arrêts rapprochés (aux accélérations et freinages fréquents).

Les charges liées à l'énergie ont fortement progressé de 2021 à 2022 (+ 50 %), soit une augmentation de 4,4 M€. Fin 2022, le métro et le parc d'autobus d'*Ilévia*, qui roule quasi-exclusivement au GNV[66], a consommé la quasi-totalité (94 %) des dépenses d'énergie. La hausse du prix du gaz représente, à elle seule, un surcoût de 1,8 M€ pour le bus, en 2022.

Déjà mis à mal par la chute de fréquentation durant la pandémie, l'opérateur craint une forte augmentation de sa facture énergétique, qui aura un impact sur ses marges en 2023[67].

3.2.2 Les charges de personnel

Tableau n° 12 : Évolution des effectifs en ETP

En ETP	2018	2019	2020	2021	2022	Evolution 2019/2022
Effectif en ETP	**2 821,6**	**2 717,5**	**2 629,2**	**2 694,4**	**2 713,1**	***- 0,16 %***
dont fonctions supports	*265,3*	*263,6*	*254,5*	*260,2*	*262,2*	*- 0,53 %*
dont contrôle sûreté	*337,9*	*361,8*	*334,9*	*355,6*	*349,0*	*- 3,54 %*
dont contrôle qualité	*9,3*	*8,3*	*8,9*	*8,7*	*7,4*	*- 10,84 %*
dont bus	***1 591,9***	***1 462,2***	***1 417,2***	***1 452,7***	***1 469,3***	***0,49 %***
dont Métro	*344,8*	*338,2*	*315,5*	*322,0*	*322,8*	*- 4,55 %*
dont tramway	*152,7*	*152,6*	*164,2*	*163,3*	*167,4*	*9,70 %*
dont V'Lille	*2,2*	*2,9*	*3,0*	*3,3*	*4,0*	*37,93 %*

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes annuels du concessionnaire.

Sur la période 2018-2022, les trois modes de transport en commun regroupent, en moyenne par an, 72,5 % de l'effectif de la société en équivalent temps plein[68] (ETP). Ils se concentrent sur le mode bus, avec 1 479 ETP.

De 2018 à 2022[69], les conducteurs du matériel roulant représentent, en moyenne, près de la moitié de l'effectif en ETP (47 %). En 2022, les chauffeurs de bus[70] correspondent à 1 198,9 ETP, soit 97 % de l'ensemble des conducteurs des trois modes de transport.

66 Un parc de bus (469 en 2022) roulant exclusivement au GNV depuis 2014.

67 À la différence des particuliers et des industries électro-intensives, les sociétés de transport ne bénéficient pas des mesures exceptionnelles qui entrent dans le cadre du bouclier tarifaire appliqué à l'énergie et qui limitent la hausse de la facture de gaz et d'électricité des consommateurs concernés.

68 Le décompte en ETP donne les effectifs présents à une date donnée, corrigés de la quotité de travail.

69 Cf. annexe n° 10.

70 Les dépôts Sequedin, Faidherbe et Wattrelos et le sous-traitant Keolis Nord comptent 469 bus au total.

Tableau n° 13 : Évolution de la masse salariale entre 2018 et 2022

En M€	2018[71]	2019	2020	2021	2022	Evolution 2019/2022
Masse salariale	**122,6**	**156,0**	**156,0**	**158,7**	**162,9**	***4,4 %***
dont fonctions supports	*13,2*	*17,1*	*16,7*	*18,4*	*18,6*	*8,8 %*
dont contrôle sûreté	*15,2*	*21,1*	*19,8*	*20,8*	*20,2*	*- 4,3 %*
dont contrôle qualité	*0,6*	*0,7*	*0,7*	*0,7*	*0,6*	*- 14,3 %*
dont bus	*61,6*	*74,4*	*75,1*	*75,6*	*78,7*	*5,8 %*
dont Métro	*18,4*	*24,1*	*23,5*	*23,3*	*24,0*	*- 0,4 %*
dont tramway	*6,9*	*8,7*	*10,4*	*9,8*	*10,4*	*19,5 %*
dont V'Lille	*0,1*	*0,2*	*0,2*	*0,2*	*0,3*	*50,0 %*

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes annuels du concessionnaire.

Très logiquement, les trois modes de transport collectif regroupent 69,1 % de la masse salariale, dont 47,9 % pour le bus.

Par ailleurs, le groupe *Keolis* met à la disposition de *KLM* la plupart de ses cadres (130, soit 14 M€ par an). Fin 2022, seuls 13 cadres sont salariés du concessionnaire.

La chambre relève que, si l'effectif n'a pas progressé entre 2019 et 2022, la masse salariale a augmenté de 4,4 % (+ 7M€).

3.2.3 Un coût par kilomètre en hausse

En 2020, la crise sanitaire s'est accompagnée d'une réduction de l'offre kilométrique avec pour conséquence une hausse générale des ratios de coûts au kilomètre (liée aux charges fixes). L'analyse de ce ratio n'est donc pas développée dans le présent rapport, compte tenu de son peu de pertinence.

Pour le calcul du coût moyen du service, il est donc proposé de s'appuyer uniquement sur la dernière année pleine d'exploitation des services de mobilité par le concessionnaire antérieurement à la crise sanitaire, et sur celles qui ont immédiatement suivi.

[71] À partir du 1er avril 2018.

Tableau n° 14 : Évolution du coût des transports collectifs entre 2019 et 2022

En milliers €			2019	2021	2022
Métro	Coût complet		104 754	104 882	108 472
	Production kilométrique		12 577	12 245	12 811
	Poids/production totale	*a'*	*32,5 %*	*31,7 %*	*31,8 %*
	Coût au km (en €)	**a**	**8,3**	**8,6**	**8,5**
Bus	Coût complet		128 695	128 484	136 355
	Production kilométrique		18 346	18 210	18 975
	Poids/production totale	*b'*	*47,4 %*	*47,1 %*	*47,1 %*
	Coût au km (en €)	**b**	**7,0**	**7,1**	**7,2**
Tramway	Coût complet		18 217	20 313	21 979
	Production kilométrique		1 392	1 450	1 460
	Poids/production totale	*c'*	*3,6 %*	*3,7 %*	*3,6 %*
	Coût au km (en €)	**c**	**13,1**	**14,0**	**15,1**
Sous-traitance des lignes de transport (hors PMR et TAD*)	Coût complet		38 495	37 158	39 627
	Production kilométrique		6 375	6 782	7 073
	Poids/production totale	*d'*	*16,5 %*	*17,5 %*	*17,5 %*
	Coût moyen au km (en €)	**d**	**6,0**	**5,5**	**5,6**
Coût complet total			**290 161**	**290 837**	**306 433**
Production kilométrique			**38 690**	**38 687**	**40 319**
Nombre de voyages			200 090	142 096	178 818
Charge par voyageur			1,5	2,1	1,7
Recettes tarifaires reversées à la MEL			97 529	76 149	84 741
Coût moyen au km pondéré[72]			**7,5**	**7,5**	**7,6**

Source : chambre régionale des comptes, à partir des rapports de pilotage de la métropole et du rapport annuel 2022 du concessionnaire.

Le coût total de la production kilométrique est passé de 290,2 M€ en 2019 à 306,4 M€ en 2022, soit une croissance moyenne de 1,8 % par an, légèrement plus rapide que celle de l'offre kilométrique (+ 1,4 %), passée de 38,7 à 40,3 Mkm réalisés.

La hausse des coûts est particulièrement forte de 2021 à 2022 (+ 15,6 M€), en raison de l'augmentation de l'offre kilométrique (+ 4 Mkm), du prix du gaz et de l'électricité (+ 4,4 M€) et de la masse salariale (+ 4,2 M€, dont 3,1 M€ pour le bus[73]). Toutefois**,** le coût moyen au kilomètre, pondéré en fonction du poids kilométrique des différents modes de transport, n'a pas été modifié par ces différentes hausses et s'élève à 7,6 € fin 2022 (+ 10 centimes de hausse entre 2019 et 2022).

En 2022, le nombre de voyages réalisés (près de 179 millions) rapporté au coût complet (306,4 M€) correspond à une charge de 1,7 € par voyage, soit un montant proche de celui du ticket à l'unité (1,8 €).

[72] Moyenne pondérée en fonction du poids kilométrique des différents modes de transport : $\frac{(a\times a')+(b\times b')+(c\times c')+(d\times d')}{(a'+b'+c'+d')}$

[73] Due à une baisse des allègements de cotisations patronales (- 2,1 M€ pour le mode bus).

3.2.4 Les dépenses d'investissement

La situation des biens de la concession

Les biens affectés ou simplement utilisés dans le cadre de l'exécution du contrat de concession sont répartis selon les trois catégories suivantes :

- **biens de retour** : ce sont les biens meubles et immeubles nécessaires au fonctionnement du service public ; ils reviennent de plein droit au concédant en fin de contrat ;
- **biens de reprise** : affectés par le concessionnaire à l'exploitation du service, sans pourtant être nécessaires à son fonctionnement, ils restent sa propriété durant la durée du contrat, mais le concédant peut les acquérir à leur valeur nette comptable en fin de contrat ;
- **biens propres** : appartenant au concessionnaire, ils facilitent le bon accomplissement de sa mission, sans pour autant être nécessaires au fonctionnement du service ; ils peuvent être repris ou réformés, sans que le concédant puisse en revendiquer l'appropriation.

L'investissement dans une concession de service public s'opère par la réalisation ou l'acquisition de biens nouveaux, l'extension ou l'amélioration de biens existants, et le renouvellement des biens parvenus en fin de vie technique.

En application du contrat du 15 décembre 2017, la MEL met gracieusement à la disposition de *KLM* les biens mobiliers et immobiliers dont elle est propriétaire et qui sont nécessaires à l'exploitation du réseau *Ilévia*. Ces « biens de retour », d'une valeur brute de 1,6 Md€, ont été remis au concessionnaire le 1er avril 2018.

D'autres biens, « de reprise » ou « propres » à la société, peuvent être affectés par elle à l'exploitation du service. Ils sont suivis dans des inventaires approuvés par le concédant.

La chambre observe que la mise à jour régulière des inventaires de biens prévue par le contrat et leur mise en ligne sur la plateforme d'échanges permet aux parties de bénéficier d'une vision complète des biens de la concession tout au long de sa durée.

En fin de contrat, les biens de retour seront remis de plein droit au concédant. Les biens affectés par *KLM* dans le cadre de ses investissements (travaux, renouvellement de matériel) au titres des biens de retour[74] ou de reprise[75] et qui seront rachetés par la métropole**,** en fin de contrat, de même que les biens de reprise, pour une valeur nette comptable de 81,2 M€ au 31 décembre 2022.

La répartition des investissements à la charge des parties est fixée au contrat. La MEL réalise et finance les travaux d'extension et d'amélioration, et une partie du gros entretien et du renouvellement. Ils concernent les biens immobiliers, afin de garantir leur sécurité et leur pérennité, et le renouvellement des rames de métro et de tramway, et d'autobus.

[74] Biens meubles ou immeubles nécessaires au fonctionnement du service public délégué, qui appartiennent à l'autorité délégante et lui reviendront obligatoirement à l'expiration de la convention.

[75] Les biens de reprise n'ont pas été remis au concessionnaire et ne sont pas indispensables au fonctionnement du service public. Sauf stipulation contraire, ils sont la propriété du concessionnaire mais ils peuvent être rachetés par l'autorité délégante en fin de contrat.

Dans le cadre de son programme d'investissement, le concessionnaire réalise les travaux de maintenance, ceux nécessaires pour assurer le fonctionnement du service, une partie de ceux relatifs à sa modernisation ou son renouvellement. Compte tenu de son âge, le patrimoine de la concession nécessite une maintenance importante, portant notamment sur les équipements et matériels du réseau des transports guidés, des voies du métro et du tramway, du mobilier urbain et de la billettique (évolution logicielle et tarifaire).

Initialement, le programme d'investissement de *KLM* s'élevait à 117,3 M€. Il portait sur les biens de retour, de reprise et ceux achetés au précédent délégataire. Il a été revalorisé à 124,4 M€, en juin 2022 (avenant n° 6), afin de prendre en compte le déploiement de 38 nouvelles stations V'Lille, et surtout, l'exploitation de trois nouvelles lignes urbaines de bus en substitution de lignes de compétence régionale supprimées en 2021[76].

Tableau n° 15 : Évolution des investissements réalisés par le concessionnaire*

En M€	2018	2019	2020	2021	2022	Cumul
Maintenance patrimoniale	**6,3**	**19,6**	**14,0**	**18,2**	**14,5**	**72,6**
Système d'information	**1,2**	**2,9**	**2,6**	**4,6**	**4,0**	**15,3**
Vélos	**0,1**	**1,3**	**0,8**	**1,3**	**2,1**	**5,6**
Investissements courants	**1,1**	**1,4**	**2,3**	**1,8**	**1,3**	**7,9**
Investissements reprises contrat précédent	**4,7**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**4,7**
TOTAL	**13,4**	**25,2**	**19,7**	**25,9**	**21,9**	**106,1**
Biens propres	**0,3**	**0,7**	**0,4**	**0,6**	**0,1**	**2,1**
Cumul des investissements réalisés (hors biens propres)	13,4	38,57	58,3	84,2	106,1	/

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données du concessionnaire.

Les principaux investissements[77] réalisés par *KLM* depuis 2018 ont porté sur la maintenance patrimoniale, avec le remplacement de 53 escaliers mécaniques extérieurs du métro (ligne 2) et du tramway (9,1 M€), la rénovation de 37 escaliers mécaniques intérieurs de la ligne 2 du métro (8,8 M€), le remplacement de barres de guidage et d'appareils de voie[78] pour le métro et le tramway (8,6 M€). Les autres travaux ont concerné la billettique (7,3 M€).

Les biens acquis par le concessionnaire sont amortis de manière linéaire et selon une durée de vie estimée par famille de biens selon les normes comptables en vigueur. La date de démarrage des amortissements est celle de mise en service effective du bien si l'information est disponible, sinon celle de facturation. Les charges financières sont établies à partir du solde mensuel de l'emprunt contracté auprès de la société mère *Keolis*, soit 80 M€ sur la période.

Au 31 décembre 2022, le programme d'investissement du concessionnaire est réalisé à hauteur de 106,1 M€, soit 85,5 % des prévisions.

---

[76] Compte tenu d'une modification de son offre de transport, la région Hauts-de-France a supprimé, à la date du 1er septembre 2021, trois lignes de bus desservant le territoire métropolitain.

[77] Cf. annexe n° 11.

[78] Elément de la voie ferrée permettant de supporter et guider le matériel roulant sur un itinéraire donné.

3.3 Un résultat d'exploitation dégradé en fin de période

Compte tenu de divergences d'interprétation entre la MEL et *KLM* sur le calcul de la marge du concessionnaire, liées notamment au traitement du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi[79], la métropole a systématiquement retraité les résultats de la concession depuis 2018. Elle estime que ce crédit d'impôt doit être inscrit en réduction de charges. À défaut de précisions sur ce point dans le contrat de concession, ces divergences d'interprétation et de présentation des comptes ont persisté sur toute la période du contrôle.

Tableau n° 16 : Évolution des résultats de la concession entre 2018 et 2022

En M€	2018	2019	2020	2021	2022	*Evolution 2019/2022*
Recettes reversées à la MEL	72,9	103,3	69,6	82,4	93,5	*-9,6%*
Produits selon le concesionnaire	**225,2**	**304,1**	**293,2**	**305,2**	**313,7**	*3,1%*
Produits selon le concédant	**227,9**	**304,6**	**290,6**	**305,2**	**313,7**	/
dont part fixe selon le concessionnaire	*224,5*	*301,4*	*290*	*305*	*311,9*	*3,5%*
dont part fixe selon la MEL	*227,2*	*299,3*	*290*	*305*	*311,9*	/
dont intéressement	*-0,6*	*1,4*	*2,6*	*-4,4*	*-0,3*	/
Charges selon le concessionnaire	**222,5**	**302,0**	**297,7**	**302,6**	**317,5**	*5,1%*
Charges selon le concédant	**222,3**	**299,3**	**297,9**	**302,0**	**317,5**	*6,1%*
Résultat retraité par le concédant	**5,6**	**5,3**	**-7,3**	**3,3**	**-3,9**	/
Taux de marge affiché par le concédant (résultat en % des produits)	2,5%	1,7%	-2,5%	1,1%	-1,2%	/
Résultat affiché par le concessionnaire	**2,7**	**2,1**	**-4,6**	**2,7**	**-3,8**	/
Taux de marge affiché par le concessionnaire (resultat en % des produits)	1,2%	0,7%	-1,6%	0,9%	-1,2%	/

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes annuels du concessionnaire[80] et des rapports d'analyse du concédant.

La crise sanitaire a entraîné, selon les comptes d'exploitation, d'importantes pertes pour *KLM* en 2020, dues à la baisse de son activité et à des charges nettement supérieures aux produits. En dépit d'une reprise de la fréquentation en fin de période, le résultat se dégrade avec un déficit de 3,8 M€, soit un taux de marge négatif de 1,2 %[81]. Il présente un écart de 10,9 M€ par rapport aux prévisions contractuelles[82].

---

79 Instauré en 2013, le CICE se traduit par un allègement d'impôts sur les sociétés, pour les salaires n'excédant pas 2,5 SMIC. Dans son principe, il s'apparente à un allégement de cotisations sociales sur les bas et moyens salaires. En 2019, il a été supprimé et remplacé par un allégement de cotisations patronales sur les bas salaires. Les entreprises qui n'ont pas utilisé tout leur CICE avant cette transformation conservent le droit de s'en servir pour le paiement des impôts de 2019 à 2021.

80 Résultats inscrits dans les comptes d'exploitation et sociaux du concessionnaire (cf. annexe n° 12).

81 Cf. annexe n° 12.

82 Le résultat contractuel actualisé de la concession au titre de 2022, y compris les avenants n° 1 à 6, prévoit une marge de 7 M€ (2,2 %).

Cet écart s'explique par des recettes inférieures de 1 M€ par rapport aux prévisions initiales en raison d'une réduction de la part fixe de 1,9 M€[83] et d'un intéressement négatif de 0,3 M€. Ces pertes ont été en partie compensées par une augmentation des recettes conservées par le concessionnaire (+ 0,3 M€ par rapport au contrat) et le remboursement de charges liées à des sinistres antérieurs (+ 0,7 M€).

Par ailleurs, les charges de support et de structure sont supérieures de 5,5 M€ aux prévisions, en raison principalement des pénalités (+ 3,3 M€) et de surcoûts liés aux prestations informatiques et honoraires compensés partiellement par des décalages d'embauche.

Avec le déficit lié à la crise sanitaire et celui de l'exercice 2022, le résultat cumulé s'élève à - 0,2 M€ sur la période du contrôle, ne permettant pas de rentabiliser les capitaux investis par la société.

La hausse du coût de l'énergie et l'inflation qui pourrait entraîner des revalorisations salariales, conduisent le concessionnaire à envisager des pertes financières plus importantes pour les exercices 2023 et 2024 estimées, respectivement, à 25 M€ et 13 M€.

Compte tenu de ces prévisions susceptibles de mettre en cause l'équilibre économique du contrat selon le délégataire, le directeur général a sollicité, par courrier du 30 mars 2023, un réexamen des conditions financières de la concession, en s'appuyant sur la clause contractuelle prévoyant la survenue d'évènements extérieurs et sur la circulaire de la Première ministre du 29 septembre 2022 relative à l'exécution des contrats de la commande publique dans le contexte actuel de hausse des prix de certaines matières premières[84].

Les pertes anticipées en 2023 et 2024 devront être compatibles avec la réglementation des transports[85], qui impose au concessionnaire de disposer d'une capacité financière minimale pour être autorisé à exploiter un réseau. *KLM* ayant une activité de transport public routier de voyageurs, elle doit pouvoir justifier auprès des services de l'État, chaque année, de sa capacité financière reposant sur ses capitaux propres et, le cas échéant, des cautions bancaires.

Or, ses capitaux propres sont de 4 M€ en 2022, en repli depuis 2019 (9,7 M€)[86]. La société dispose de fonds propres limités eu égard à la taille de son bilan, ce qui lui laisse peu de marges en cas de pertes effectives.

À ce jour, aucune réponse à ses sollicitations n'ayant été apportée par la MEL, la société envisage d'augmenter son capital social, inchangé sur la période (5 M€[87]).

Les capitaux permanents, constitués des ressources financières de la société à moyen et long terme, ont progressé, de 22,9 M€ en 2018 à 97,3 M€ en 2022, essentiellement en raison du recours à l'emprunt auprès du groupe *Keolis* pour financer ses investissements.

---

83 Le contrat actualisé prévoit une part fixe de 298,3 M€, actualisée au taux de 1,052 %, à 313,8 M€ pour 2022. La non réalisation de 0,36 Mkm en raison de grèves a entraîné une réduction de la part fixe de 1,9 M€.

84 Cette circulaire a été prise à la suite de l'avis du Conseil d'État du 15 septembre 2022 relatif aux possibilités de modification du prix ou des tarifs des contrats de la commande publique. La Haute juridiction rappelle qu'en cas de circonstances imprévisibles bouleversant temporairement l'équilibre économique du contrat, le titulaire peut prétendre au versement d'une indemnité sur le fondement de la théorie de l'imprévision.

85 Articles R. 3113-3, R. 3113-31 à R. 3113-34-4 du code des transports.

86 Cf. annexes n° 13 et 14.

87 Le capital social est composé de 50 000 actions de 100 € chacune. Il a été augmenté par la société *Transpole* de 4 963 000 € à 5 M€, le 10 janvier 2018, antérieurement à la prise d'effet de l'actuelle concession.

La société a signé, en 2018, une convention avec ce dernier pour répondre à ses besoins de financement à long terme liés à son programme d'investissement sur la durée du contrat. Un emprunt de 70 M€ a été souscrit en 2018, au taux d'intérêt fixe de 2,1 %. Un second prêt de 10 M€ a été accordé en décembre 2022. Les tirages sont effectués au fur et mesure de l'avancement des investissements. La dette de la société, composée essentiellement d'emprunts auprès de *Keolis SA*, s'élève, fin 2022, à 73,9 M€ (contre 11,1 M€ fin 2018).

Le groupe Keolis mutualise sa trésorerie avec *KLM*, ce qui fait bénéficier cette dernière d'une facilité de caisse à court terme. Compte tenu de cette gestion centralisée de la trésorerie, l'importance des disponibilités bancaires n'apparaît pas dans les comptes de la société, qui affiche au contraire une faible trésorerie de 0,8 M€ par an en moyenne.

Dans les comptes d'exploitation 2022, un tableau sur les flux financiers avec le groupe *Keolis* précise que ce dernier doit à *KLM*, au 31 décembre 2022, 86 M€ au titre du « compte courant ». En outre, la maison mère a facturé à sa filiale 14 M€ pour le personnel mis à disposition, 2 M€ pour les frais de siège (assistance technique) et 1,9 M€ pour des charges diverses (intérêts, redevances informatiques, services bancaires et autres charges financières). En outre, les comptes 2022 précisent que *KLM* doit à *Keolis SA* 73,2 M€ d'emprunt, 0,4 M€ d'intérêts courus sur emprunt et 1,8 M€ de dettes fournisseurs.

Au final, *KLM* a maîtrisé ses coûts d'exploitation au cours de la période et fait face à des évènements externes tels que la crise sanitaire et la hausse du coût de l'énergie. Elle demeure néanmoins exposée aux charges liées à la maintenance du matériel roulant (en particulier des rames de métro, dont le renouvellement de 27 d'entre-elles a pris huit années de retard dans le cadre de l'opération de doublement des quais et des rames de la ligne 1 du métro).

Jusqu'à présent, les objectifs de recettes tarifaires et la rémunération de la société ont été adaptés par les avenants successifs à la concession conclus avec la MEL en raison notamment de la crise sanitaire ou de la mise en place de dispositifs de gratuité partielle. De plus, en dépit de désaccords sur l'évaluation de la qualité du service et le niveau des pénalités appliquées, et sur la présentation des résultats de la concession d'exploitation, la MEL a cependant, à ce jour, toujours pris acte des comptes du concessionnaire[88].

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les recettes commerciales, qui proviennent essentiellement de la vente des titres et sont entièrement reversées par KLM à la MEL, contribuent au financement des transports collectifs. Si elles s'élevaient à 103,3 M€ en 2019, elles ont baissé de 32,6 % en 2020 (- 33,7 M€), en raison de la crise sanitaire. En fin de période, en dépit d'une reprise de la fréquentation du réseau, elles restent encore inférieures de 10 M€ à leur niveau de 2019.

En contrepartie du reversement des recettes tarifaires, le concessionnaire perçoit une rémunération (313,8 M€ en 2022) liée à l'exploitation du réseau de transport urbain de personnes, représentant la quasi-totalité de ses produits d'exploitation. La part fixe de cette rémunération, établie sur la base des coûts d'exploitation prévisionnels, progressera de 44 M€ sur la durée du contrat, en raison, notamment, de la mise en place de la gratuité des transports pour les moins de 18 ans.

[88] À la suite de la production des comptes par le concessionnaire, le 1er juin de chaque année, un rapport de synthèse établi par la métropole, appelé « rapport d'analyse » ou « rapport de pilotage », est présenté au conseil métropolitain au mois d'octobre suivant.

Les charges d'exploitation ont progressé à un rythme légèrement inférieur à celui des prévisions du contrat (302 M€ en 2019, 317,5 M€ en 2022). Elles sont liées principalement aux trois modes de transport en commun (bus, métro et tramway). En fin de période, l'écart avec les charges prévisionnelles se creuse (+ 2,8 M€) en raison principalement de surcoûts liés à la hausse des coûts de l'énergie. Les charges de personnel représentent la moitié des charges d'exploitation. Les charges liées à l'entretien et à la maintenance du réseau sont également en forte hausse en fin de période, en raison notamment du vieillissement des rames de métro et des tramways dont le renouvellement est à la charge du concédant. De son côté, le programme d'investissement du concessionnaire, qui porte principalement sur les matériels et équipements du réseau des transports guidés, des mobiliers urbains et de la billettique, a été réalisé à hauteur de 106,1 M€ fin 2022, soit 85,5 % de réalisation sur la durée du contrat.

En dépit d'une reprise de la fréquentation en fin de période, le résultat d'exploitation de la concession se dégrade avec un déficit d'exploitation de 3,8 M€. En tenant compte du déficit lié à la crise sanitaire (4,6 M€ en 2020), le résultat cumulé sur la période du contrôle est déficitaire de 0,2 M€. De plus, la société dispose de peu de fonds propres (4 M€ en 2022) eu égard à la taille de son bilan, ce qui lui laisse peu de marges en cas de pertes. Compte tenu de la hausse du coût de l'énergie, KLM anticipe des pertes plus élevées en 2023 et 2024.

En dépit de divergences d'interprétation sur la présentation des résultats comptables de la concession, la métropole a cependant, jusqu'ici, toujours pris acte des comptes du concessionnaire.

---

*

* *

ANNEXES

Annexe n° 1. Présentation des différents services de mobilité de la métropole..... 33
Annexe n° 2. Évolution des taux de contrôles réalisés par le concessionnaire..... 37
Annexe n° 3. Évolution du taux de fraude par modes de transport..... 38
Annexe n° 4. Évolution des pénalités appliquées au concessionnaire..... 39
Annexe n° 5. Évolution du chiffre d'affaires de la société..... 40
Annexe n° 6. Nombre de titres vendus par catégorie entre 2018 et 2022..... 41
Annexe n° 7. Évolution des recettes tarifaires entre 2018 et 2022..... 42
Annexe n° 8. Réduction de la rémunération fixe pour kms non faits entre 2018 et 2022..... 43
Annexe n° 9. Évaluation de l'impact de la crise sanitaire sur les charges du concessionnaire – hors impact sur sa rémunération et son intéressement..... 44
Annexe n° 10. Évolution des effectifs en ETP par catégorie entre 2018 et 2022..... 45
Annexe n° 11. Les principaux investissements réalisés par le concessionnaire entre 2018 et 2022..... 46
Annexe n° 12. Évolution des résultats comptables entre 2018 et 2022..... 47
Annexe n° 13. Évolution du passif (bilan) entre 2018 et 2022..... 48
Annexe n° 14. Évolution de l'actif (bilan) entre 2018 et 2022..... 49

Annexe n° 1. Présentation des différents services de mobilité de la métropole

1) Le métro :

Le mode métro est composé de deux lignes :

- la ligne 1 d'une longueur de 13 kilomètres, reliant les stations CHU-Eurasanté à Lille à 4 Cantons – Stade Pierre Mauroy à Villeneuve d'Ascq ;
- la ligne 2 d'une longueur de 32 kilomètres, reliant les stations Saint Philibert à Lomme à CH Dron à Tourcoing. L'ensemble représente 60 stations de métro sur le territoire de la MEL. Depuis septembre 2021, ces 60 stations sont équipées d'un contrôle d'accès en station (C.A.S). Pour l'exploitation du métro, il existe notamment 4 garages ateliers dont un garage souterrain et un poste de commandement centralisé. Sur ce mode, sur la base des plans de production, il est produit chaque année 12,7 millions de kilomètres avec un parc global de 143 rames (d'une longueur de 26 mètres).

Dans le cadre du projet dit « 52 mètres » de doublement des rames de métro sur la ligne 1, 27 nouvelles rames de 52 mètres viendront compléter le parc global actuel.

2) Le tramway :

Le mode tramway est composé de deux lignes en « Y », d'une longueur totale de 17,5 kilomètres, reliant la station Gare Lille Flandres à la station Roubaix Eurotéléport pour une ligne et à la station Tourcoing centre pour l'autre ligne. L'ensemble représente 36 stations de tramway réparties sur le territoire de la MEL.

Pour l'exploitation du tramway, il existe notamment un garage atelier, un poste de commandement centralisé et un poste central d'informations. Sur ce mode, sur la base des plans de production, il est produit chaque année environ 1,5 million de kilomètres avec un parc de 24 rames.

3) Le bus :

Le réseau urbain exploité en propre : en 2022, le réseau d'autobus est constitué de 76 lignes de bus régulières et 45 lignes de bus scolaires. Il comprend notamment :

- 8 lignes de bus à haut niveau de service (LIANE) de type urbain ;
- 7 Citadines (lignes desservant les boulevards de ceinture de centres urbains) ;
- 3 Corolles (ligne circulaire de rocade assurant des liaisons transversales entre communes de première couronne lilloise) ;
- 1 ligne transfrontalière ; • 1 ligne de desserte de zones d'activités économiques ;
- 1 navette de desserte du Vieux Lille exploitée avec des minibus. Pour l'exploitation des bus, il existe notamment 3 dépôts et un local de service. Selon les projections faites à fin du contrat de concession actuel, le parc devrait être composé de 460 bus :
- 311 autobus standards de type GNV ;
- 134 autobus articulés de type GNV ;
- 5 autobus de moyenne capacité (midi bus) de type GNV ;
- 10 autobus de petite capacité (mini bus) de type GNV ou de type électrique. Il représente 18,55 millions de kilomètres annuels prévisionnels.

Le réseau urbain sous-traité :

Il est constitué de 36 lignes sous-traitées, 45 lignes scolaires aménagées.

Le parc bus sous-traité est essentiellement composé de véhicules diesel. Il comprend notamment :

- 5 lignes de bus à haut niveau de service (LIANE) ;
- 3 Citadines ;
- 5 lignes de desserte de zones d'activités économiques ;
- 1 ligne de nuit. Il représente 6,98 millions de kilomètres annuels prévisionnels. Les lignes de bus, de compétence régionale, dites « pénétrantes » :

En complément des lignes de bus précédemment exposées, la MEL s'appuie sur 19 lignes pénétrantes exploitées par la Région des Hauts de France, avec intégration tarifaire. Ces lignes ne relèvent pas de la responsabilité du concessionnaire.

4) Le V'Lille et les abris à vélos sécurisés

Ce service est composé de 260 stations de vélos en libre-service, 2 400 vélos et 33 abris à vélos sécurisés répartis sur le territoire de la MEL.

Dans un souci d'efficience et afin d'atteindre l'objectif du PDM 2020 à 2035 qui prévoit de multiplier par cinq la part modale du vélo d'ici 2035, soit 8 % des déplacements, certaines stations VLS font l'objet de redéploiements vers des secteurs à plus fort potentiel et 37 ont été créées. À ce stade, 28 stations ont été redéployées et ont vu leur trafic multiplié par 7,5 entre 2018 et 2022. En 2022, elles représentent 9,7 % du trafic annuel du réseau (300 485 emprunts) alors que les 28 stations désormais démontées pesaient pour 1,3 % du trafic en 2018 (39 965 emprunts).

De plus, il existe un parc de stationnements exclusivement destiné aux usagers des vélos personnels, composé de 28 parkings vélos sécurisés automatisés regroupant 958 places et 6 parkings vélos sécurisés et humanisés. Ce parc est en correspondance avec des stations de métro, de tramway, de bus ou de TER. L'offre de VLS et celle de stationnement sont chacune accessibles par le biais de la carte « Pass Pass » après inscription auprès du concessionnaire.

Le nombre de locations et le taux de rotation par commune montrent une grande disparité entre les territoires. En 2022, la commune de Lille présente le taux de rotation le plus élevé de la métropole, avec 6 utilisateurs en moyenne par vélo et par jour (contre 5,02 en 2021). Elle comptabilise également le plus grand nombre de locations, avec plus de 2,6 millions d'emprunts soit 86 % des locations V'Lille.

5) Les services à la demande

Le Transport sur Réservation (TSR) :

Le transport sur réservation est un complément aux lignes régulières du réseau *Ilévia*. Il est organisé sur un principe de rabattement vers les gares TER et les stations de métro pour la majorité des lignes. Il a un fonctionnement différent entre la journée et la soirée. Il s'effectue au moyen de véhicules de tourisme et les prises en charge et déposes des usagers s'effectuent aux arrêts de bus du réseau.

Il est composé de 16 lignes en transport sur réservation de journée (dont 7 en renfort de lignes régulières) et de 5 lignes en transport sur réservation de soirée. En soirée, le service est mis en place dès lors que la commune n'est plus desservie par les lignes de bus régulières. Il s'organise au départ d'une station de métro du réseau, à laquelle sont rattachées les communes desservies.

Ce service, disponible sur l'application *Ilévia* réservation, fonctionne sur les communes périphériques du territoire métropolitain en complément des lignes de bus régulières, en journée pour assurer des liaisons non effectuées par une ligne régulière ou sur des lignes régulières en offrant des horaires supplémentaires aux horaires réguliers. Tous les services *Ilévia* réservation sont accessibles aux personnes handicapées ou à mobilité réduite se déplaçant en fauteuil roulant dans la mesure où le matériel peut être embarqué à bord du véhicule.

Le service Flexo :

Ce service constitue un mode de transport souple alliant la ligne de bus régulière et le transport sur réservation. En soirée, les vendredis et samedis, la Liane 99 prolonge ses services et s'adapte à la demande. Tous les arrêts sont ainsi systématiquement desservis jusqu'à Armentières Gare, et au-delà, l'itinéraire est défini en fonction des demandes des voyageurs à bord.

Le service Handipole :

Le service Handipole est un service réservé aux personnes handicapées et à mobilité réduite qui ne peuvent utiliser les autres modes du réseau. Il fonctionne sur réservation et de porte à porte. Pour en bénéficier, ces personnes doivent être détentrices d'une carte d'invalidité d'au moins 80 % et leur inscription au service doit être acceptée par la commission d'accès au service.

En outre, tous les autobus sont équipés de palettes rétractables d'accessibilité et équipés de dispositifs d'information visuelle et 69 % de dispositifs d'informations sonores.

Afin de favoriser le report des usagers en situation de handicap vers les autres modes de transport, au cours du contrat 2018-2025, la MEL a décidé de limiter le nombre de trajets annuels à 150 000.

En 2021, le service Handipole a effectué 120 316 trajets avec en moyenne 41 véhicules spécialisés en heures de pointe.

S'agissant des élèves pour lesquels ni le domicile, ni l'établissement scolaire n'est situé dans le ressort territorial de la MEL, le département du Nord assure l'organisation et le financement de leur transport scolaire. Il assure également le transport scolaire des élèves et étudiants en situation de handicap.

6) Les parcs relais et pôles d'échanges :

Autre service, les parcs relais Métro (P+R) qui sont des parcs de stationnement pour voitures et deux roues dont l'accès est gratuit pour les usagers des transports en commun et le contrôle d'accès en sortie associé à un titre de transport. Fin 2022, les parcs relais existants représentent une capacité totale de 3 390 places et sont situés à Saint Philibert, les Prés, 4 Cantons, CHU-Eurasanté, Porte des Postes, Porte d'Arras, Pont de Neuville et La Cerisaie. Les quatre premiers disposent d'un relais V'Lille.

Par ailleurs, les pôles d'échanges multimodaux (PEM) qui sont des lieux où s'articulent différents réseaux et services de transports collectifs et de mobilité visent à faciliter les pratiques de déplacement. Fin 2022, le territoire métropolitain en compte quatre situés à Armentières, Don Sainghin, La Bassée et Seclin. Un cinquième pôle d'échanges est envisagé au niveau de la gare de Lesquin en 2023.

Annexe n° 2. Évolution des taux de contrôles réalisés par le concessionnaire

Tableau n° 17 : Évolution du taux de contrôle préventif

	2019	2020	2021	2022
Objectif	2,5 %	2,1 %	1,9 %	1,9 %
Taux de contrôle réalisé	3,7 %	1,58 %	1,53 %	2,54 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des rapports annuels du concessionnaire et les rapports de pilotage du concédant.

Tableau n° 18 : Évolution du taux de contrôle répressif

	2019	2020	2021	2022
Objectif	3,30 %	2,70 %	2,50 %	2,50 %
Taux de contrôle réalisé	4,07 %	1,48 %	2,94 %	2,86 %
Nombre de voyageurs contrôlés en répressif	7 764 459	2 316 186	3 610 473	4 944 627
Nombre de personnes contrôlées / jour / ETP	102	36	55	73

Source : chambre régionale des comptes, à partir des rapports annuels du concessionnaire et les rapports de pilotage du concédant.

Annexe n° 3. Évolution du taux de fraude par modes de transport

	Décembre 2018	Janvier 2020	Mai 2021	Mars 2022
Métro	12,52 %	9,87 %	9,80 %	9,52 %
Tramway	8,27 %	12,42 %	12,90 %	12,04 %
Bus urbains	13,38 %	16,10 %	16,80 %	15,56 %
Taux de fraude global*	**12,50 %**	**11,61 %**	**12,10 %**	**11,60 %**
Objectifs contractuels	***12 %***	***11,30 %***	***7,30 %***	***5,80 %***

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données transmises par la MEL.

* Taux de fraude = nb de personnes interrogées en situation de fraude (y compris pour non validation sur titre valide) / nb total de personnes interrogées.

Annexe n° 4. Évolution des pénalités appliquées au concessionnaire

En M€	Pénalités initiales	Pénalités après remise selon la MEL*[89]	Pénalités après remise selon KLM	Taux de remise MEL	Taux de remise KLM	Ecart sur le calcul	Remise accordées MEL	Pénalités définitives après remise
2018	3,2	3	2,1	-6 %	-36 %	1	0,1	**3**
2019	5,4	5	3,7	-7 %	-32 %	1,3	0,2	**4,8**
2020	2,5	2,2	1,4	-9 %	-42 %	0,8	0,1	**2,1**
2021	3,2	2,8	1,8	-13 %	-43 %	1	0,3	**2,5**
2022	4,7	4	3,2	-16 %	-32 %	0,8	En cours	/
Total	**19,1**	**17,1**	**12,2**	**-10 %**	**-36 %**	**4,8**	**0,7**	**12,4**

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données transmises par le concessionnaire.

Tableau n° 19 : Évolution du nombre de pénalités par mode de déplacement

	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Métro	4 437	6 525	4 124	8 492	6 810	30 388
Tramway	5 790	9 664	2 187	5 084	13 006	35 731
Service Bus	14 100,5	25 652,2	11 371,1	11 605,8	12 814,7	75 544,3
V'Lille	228	761	264	261	274	1 788
Transport à la demande	99	179	120	97	64	559
Autres	480	1 394	401	542	763	3 580
Fraude	1 600	800	2 100	800	4 200	9 500
Total	**26 734,5**	**44 975,2**	**20 567,1**	**26 881,8**	**37 931,7**	**157 090,3**

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données transmises par la MEL.

[89] Données provisoires.

Annexe n° 5. Évolution du chiffre d'affaires de la société

En M€	2018	2019	2020	2021	2022
Vente de marchandises*	0,1	0,6	0,1	0,07	0,04
Production vendue services	**227,1**	**310,4**	**298,2**	**304**	**317,3**
dont part fixe	*224,5*	*301,4*	*290*	*305*	*311,9*
dont part variable	*- 0,6*	*4,0*	*0,0*	*- 4,4*	*-0,3*
dont recettes conservées par KLM	*1,1*	*1,2*	*0,4*	*0,4*	*0,9*
dont remboursement CET	*1,7*	*5,6*	*5,2*	*3,5*	*3,4*
Chiffre d'affaires	**227,2**	**311,0**	**298,3**	**304,1**	**317,3**

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes sociaux de la société.

* Correspond à la vente de matières, ferraille et refacturation de GNV.

Annexe n° 6. Nombre de titres vendus par catégorie entre 2018 et 2022

Nombre de titres vendus par catégorie	2018	2019	2020	2021	2022	Evolution en %	*Ecart 2019-2020*	*Ecart 2019-2022*
Nombre total de titres vendus	**19 558 458**	**27 081 904**	**16 008 976**	**18 583 208**	**22 623 022**	*-16,5%*	*-11 072 928*	*-4 458 882*
dont trajet unitaire	*9 410 059*	*12 659 610*	*7 315 951*	*8 461 190*	*10 004 053*	*-21,0%*	*-5 343 659*	*-2 655 557*
dont trajet ZAP	*2 525 336*	*3 669 258*	*2 755 374*	*3 427 642*	*3 421 607*	*-6,7%*	*-913 884*	*-247 651*
*dont trajet unitaire * 10*	*675 434*	*953 635*	*591 461*	*815 024*	*986 712*	*3,5%*	*-362 174*	*33 077*
dont tout public permanent	*297 223*	*442 944*	*398 106*	*463 824*	*451 428*	*1,9%*	*-44 838*	*8 484*
dont tout public mensuel (social, QF0, 1, 2 et 3, QF3 CMUC)	*435 712*	*612 411*	*461 368*	*507 163*	*450 317*	*-26,5%*	*-151 043*	*-162 094*
dont PASS (1, 2, 3, 4, 5 ou 6 jours, congrès et Lille 3000)	*322 476*	*436 533*	*232 806*	*244 587*	*383 753*	*-12,1%*	*-203 727*	*-52 780*
dont tout public mensuel	*352 686*	*484 431*	*285 883*	*303 489*	*358 088*	*-26,1%*	*-198 548*	*-126 343*
dont tout public annuel (social, QF 1, 2 et 3, et QF 1, 2, 3 étalés)	*119 508*	*270 017*	*223 021*	*249 775*	*191 662*	*-29,0%*	*-46 996*	*-78 355*
dont trajet handipole	*47 674*	*95 891*	*41 166*	*92 784*	*123 085*	*28,4%*	*-54 725*	*27 194*
dont ticket et trajet de groupes	*73 938*	*119 539*	*39 199*	*21 871*	*38 052*	*-68,2%*	*-80 340*	*-81 487*
dont trajet et semaine MWR (à l'unité et x10, avec ou sans correspondance)*	*21 592*	*22 404*	*10 769*	*13 916*	*15 715*	*-29,9%*	*-11 635*	*-6 689*
dont trajet et semaine intégré	*12 939*	*19 500*	*8 678*	*8 093*	*6 755*	*-65,4%*	*-10 822*	*-12 745*

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données du concessionnaire.

Annexe n° 7. Évolution des recettes tarifaires entre 2018 et 2022

En € HT	2018	2019	2020	2021	2022	Evolution 2019/2022 en %	*Ecart 2019-2020*	*Ecart 2019-2022*
Recettes totales des titres vendus	**68 468 813**	**97 529 118**	**66 010 663**	**76 149 895**	**84 740 991**	***-13,1%***	*-31 518 455*	*-12 788 127*
dont trajet unitaire	*15 333 391*	*20 888 343*	*12 230 387*	*14 383 777*	*17 472 491*	*-16,4%*	*-8 657 956*	*-3 415 852*
*dont trajet unitaire * 10*	*9 636 360*	*13 780 013*	*8 667 677*	*12 143 682*	*14 922 947*	*8,3%*	*-5 112 336*	*1 142 934*
dont tout public permanent	*10 980 718*	*16 496 816*	*14 724 349*	*16 909 964*	*17 469 886*	*5,9%*	*-1 772 467*	*973 070*
dont tout public mensuel	*15 386 336*	*21 881 413*	*13 077 470*	*13 819 747*	*17 195 437*	*-21,4%*	*-8 803 943*	*-4 685 976*
dont tout public mensuel (social, QF0, 1, 2 et 3, QF3 CMUC)	*4 294 958*	*6 301 474*	*4 756 456*	*5 296 538*	*4 892 595*	*-22,4%*	*-1 545 018*	*-1 408 879*
dont trajet ZAP	*2 599 124*	*3 857 719*	*2 955 768*	*3 770 396*	*3 837 500*	*-0,5%*	*-901 951*	*-20 219*
dont PASS (1, 2, 3, 4, 5 ou 6 jours, congrès et Lille 3000)	*2 066 649*	*2 854 753*	*1 580 884*	*1 762 669*	*2 619 597*	*-8,2%*	*-1 273 869*	*-235 156*
dont tout public annuel (social, QF 1, 2 et 3, et QF 1, 2, 3 étalés)	*1 666 850*	*2 890 945*	*2 427 344*	*2 613 722*	*2 206 516*	*-23,7%*	*-463 601*	*-684 429*
dont trajet handipole	*133 487*	*270 583*	*119 381*	*272 370*	*368 107*	*36,0%*	*-151 202*	*97 524*
dont ticket et trajet de groupes	*374 533*	*631 362*	*278 225*	*157 844*	*278 327*	*-55,9%*	*-353 137*	*-353 035*
dont trajet et semaine MWR (à l'unité et x10, avec ou sans correspondance)*	*83 041*	*96 510*	*52 936*	*71 842*	*75 410*	*-21,9%*	*-43 574*	*-21 100*
dont trajet et semaine intégré	*29 760*	*68 711*	*19 959*	*39 520*	*35 078*	*-48,9%*	*-48 752*	*-33 633*

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données du concessionnaire.

Annexe n° 8. Réduction de la rémunération fixe pour kms non faits entre 2018 et 2022

Tableau n° 20 : kilomètres non réalisés entre 2019 et 2021

En kms	Motif interne		Motif externe		Total grève	Total hors grève	Total (hors Covid)	Covid
	Hors grève	Grève	Hors grève	Grève				
2019	-182 661	-22 423	0	-113 997	-136 420	-182 661	-319 081	/
2020	-83 921	-11 238	-3 469	-25 816	-37 054	-87 390	-124 444	-3 988 516
2021	-190 245	-110 104	-9 756	0	-110 104	-200 001	-310 105	-297 264

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données du concessionnaire.

Tableau n° 21 : Réduction de la part fixe de rémunération entre 2018 et 2022

En €	2018	2019	2020	2021	2022
Kilomètres non faits (hors COVID)	- 82 846	- 319 081	- 124 444	- 310 105	- 366 410
Réfaction de la part fixe	- 666 212	- 1 720 370	- 758 509	- 2 115 725	- 2 577 638

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes d'exploitation du concessionnaire.

Annexe n° 9. Évaluation de l'impact de la crise sanitaire sur les charges du concessionnaire – hors impact sur sa rémunération et son intéressement[90]

En €	Économies Covid	Surcoûts Covid	Solde
Mode bus en propre	- 6 159 878		
Mode Métro	- 875 609		
Mode Tramway	- 540 408		
Mode bus sous-traité	- 1 447 698		
Sous-traitance humanisation	- 880 598		
Sous-traitance V'Lille/Handipole/Parcs relais	- 308 639		
Charges de personnel et frais de support	- 2 176 000		
TOTAL	**- 12 388 830**	**3 595 410**	**- 8 793 420**

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données du concessionnaire et des rapports de pilotage du concédant.

[90] Face à cette économie nette, le concessionnaire a restitué une part fixe de sa rémunération correspondant aux kilomètres non effectués à hauteur de 13,5 M€ et versé un intéressement négatif de 4,4 M€ conformément à l'avenant n° 5 du contrat.

Annexe n° 10. Évolution des effectifs en ETP par catégorie entre 2018 et 2022

Au 31/12	2018	2019	2020	2021	2022	Évolution 2018/2022
Cadres	125,8	131,4	132,1	134,6	142,4	13,2 %
Techniciens, agents de maitrise	737,4	783,4	780,9	802,9	789,2	7,0 %
Employés	111,6	93,5	87,3	82,8	81,5	- 27,0 %
Conducteurs, agents	1 292,7	1 259,8	1 244,5	1 255,0	1 238,5	- 4,2 %
Ouvriers	122,0	118,2	112,4	105,3	102,0	- 16,4 %
Intérimaires	255,2	174,6	151,2	201,1	205,2	- 19,6 %
Heures supplémentaires converties en ETP	134,5	120,3	109,6	138,1	146,6	9,0 %
TOTAL	**2 779,1**	**2 681,3**	**2 617,9**	**2 719,9**	**2 705,2**	-2,7 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des rapports annuels du concessionnaire.

Annexe n° 11. Les principaux investissements réalisés par le concessionnaire entre 2018 et 2022

En M€	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Remplacement de 24 ascenseurs métro ligne 2 et tramway (avancement 50%)		1192	117	505	904	**2 718**
Remplacement de 53 escaliers mécaniques extérieurs métro ligne 2 et tramway (avancement 75%)	1 091	827	1 521	2608	3 093	**9 140**
Rénovation de 37 escaliers mécaniques intérieurs métro ligne 2 (avancement 80%)		2817	1122	2 684	2 175	**8 798**
Remplacement de barres de guidage métro lignes 1 et 2 (avancement 95%)	2 502	2671	131	103	151	**5 558**
Remplacement d'appareils de voie et de moteurs d'aiguilles métro et tramway (avancement 85%)	671	478	619	574	710	**3 052**
Remplacement de traverses bois des appareils de voie métro (avancement 85 %)			1406	318	750	**2 474**
Traitement des voies tramway (bourrage lourd, épuration de ballast, reprise de plateforme)		828	113	309	1	**1 251**
Travaux sur caténaire tramway (suppression du Kevlar) (avancement 80%)			463	794	21	**1 278**
Traitement des obsolescences billettique (avancement 90%)	123	2209	544	759	110	**3 745**
Mise en œuvre d'un service partiel métro ligne 2 à Roubaix Grand Place	383	1010	559	30	34	**2 016**
Mise en œuvre de nouvelles fonctionnalités billettique	428	475	726	1042	818	**3 489**
Renouvellement du V'Lille	70	1270	762	1 277	2098	**5 477**
Total	**5 268**	**13 777**	**8 083**	**11 003**	**10 865**	**48 996**

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données du concédant et du concessionnaire.

Annexe n° 12. Évolution des résultats comptables entre 2018 et 2022

En milliers d'euros	2018	2019	2020	2021	2022
Vente de marchandises*	105	611	127	67	40
Production vendue services	227 104	310 431	298 238	303 986	317 276
Chiffre d'affaires	**227 209**	**311 041**	**298 365**	**304 053**	**317 316**
Production immobilisée	39				
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges	835	3 166	1 357	4 053	5 017
Autres produits**	1 845	1 147	474	1 132	1 247
Produits d'exploitation	**229 929**	**315 354**	**300 196**	**309 239**	**323 580**
Achats de marchandises	0	71	56	66	64
Achats de matières premières	6 682	8 973	8 358	7 413	8 976
Variation du stock (matières premières et approvisionnements	-397	-189	-1 337	-104	-1 319
Autres achats et charges externes	1 090 081	146 234	136 390	147 207	156 620
Impôts, taxes	5 180	9 297	9 339	8 150	7 640
Salaires et traitements	67 156	89 550	86 854	90 336	92 046
Charges sociales	32 919	40 760	40 914	42 079	41 769
Dotations aux amortissements	908	2 155	4 188	7 728	11 603
Provisions sur actif circulant	0	0	120	72	57
Provisions pour risques et charges	3 654	6 053	7 783	3 691	4 665
Autres charges (pénalités)	4 507	7 012	7 244	1 842	3 676
Charges d'exploitation	**229 689**	**309 918**	**299 916**	**308 480**	**325 798**
Résultat d'exploitation	**239**	**5 436**	**280**	**759**	**-2 218**
Produits financiers (intérêts)	0	0	0	0	196
Charges financières	63	472	1 021	1 429	1 741
Résultat financier	**-63**	**-472**	**-1 021**	**-1 429**	**-1 545**
Résultat courant avant impôts	**176**	**4 963**	**-742**	**-670**	**-3 763**
Produits exceptionnels (reprises sur provisions)	5	0	0	4 005	0
Charges exceptionnelles	6	149	4 005	49	147
Résultat exceptionnel	**-1**	**-149**	**-4 005**	**3 957**	**-143**
Impôts sur les bénéfices et participations	-2 484	2 737	-174	626	-77
Produits	**229 933**	**315 354**	**300 196**	**313 244**	**323 781**
Charges	**227 274**	**313 277**	**304 768**	**310 583**	**327 609**
Bénéfice ou perte	**2 660**	**2 077**	**-4 572**	**2 661**	**-3 828**

Source : chambre régionale des comptes, à partir des rapports annuels du concessionnaire.

* Ventes de matières, ferraille et refacturation de GNV.
** Refacturations des pénalités auprès des sous-traitants.

Annexe n° 13. Évolution du passif (bilan) entre 2018 et 2022

En milliers d'euros	2018	2019	2020	2021	2022
Capital social	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
+ Réserve légale	0	133	237	237	237
+ Autres réserves	0	2 527	2 752	2 752	2 752
+ Report à nouveau	0	0	1 748	- 2 824	- 163
+ Résultat de l'exercice	**2 660**	**2 077**	**- 4 572**	**2 661**	**- 3 828**
+ Subventions d'investissement	0	0	0	0	46
= Total capitaux propres (I)	**7 660**	**9 736**	**5 164**	**7 826**	**4 044**
Total provisions (II)	**3 611**	**8 177**	**19 810**	**17 219**	**19 189**
dont provisions pour risques	*885*	*6 217*	*14 766*	*14 041*	*14 405*
dont provisions pour charges	*2 726*	*1 959*	*5 043*	*3 178*	*4 784*
Dettes financières	**11 617**	**34 181**	**46 292**	**63 981**	**74 074**
dont emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit	*159*	*113*	*35*	*113*	*194*
dont emprunts et dettes financières divers	*11 458*	*34 068*	*46 257*	*63 868*	*73 880*
+ Dettes d'exploitation	**77 239**	**74 716**	**75 200**	**59 454**	**57 258**
dont dettes fournisseurs	*43 687*	*42 272*	*41 052*	*40 376*	*38 569*
dont dettes fiscales et sociales	*33 552*	*32 444*	*34 148*	*19 078*	*18 689*
+ Dettes diverses	**18 205**	**25 974**	**38 537**	**55 672**	**35 955**
dont dettes sur immobilisations et comptes rattachés	*3 993*	*8 160*	*5 176*	*3 170*	*5 837*
dont autres dettes	*14 212*	*17 814*	*33 361*	*52 502*	*30 118*
Comptes de régularisation	**24 990**	**24 543**	**25 540**	**0**	**0**
dont produits constatés d'avance	*24 990*	*24 543*	*25 540*	*0*	*0*
= Total dettes (III)	**132 050**	**159 414**	**185 569**	**179 106**	**167 287**
TOTAL PASSIF (I+II+III)	**143 321**	**177 327**	**210 543**	**204 151**	**190 520**

Source : chambre régionale des comptes, à partir des rapports annuels du concessionnaire.

Annexe n° 14. Évolution de l'actif (bilan) entre 2018 et 2022

En milliers d'euros	2018	2019	2020	2021	2022
Immobilisations incorporelles	**1 564**	**3 418**	**5 469**	**11 646**	**12 612**
dont concessions, brevets	*424*	*1 086*	*1 757*	*8 120*	*8 056*
dont autres immobilisations incorporelles	*1 140*	*2 332*	*3 712*	*3 526*	*4 556*
+ Immobilisations corporelles	**11 130**	**32 832**	**46 759**	**59 293**	**68 661**
dont constructions	*2 072*	*8 291*	*16 498*	*31 698*	*45 438*
dont installations techniques, matériel	*748*	*1 188*	*1 279*	*2 094*	*2 610*
dont autres immobilisations corporelles	*1 860*	*4 767*	*7 295*	*9 082*	*8 395*
dont immobilisations en cours	*6 450*	*18 586*	*21 687*	*16 418*	*12 218*
+ Immobilisations financières	**256**	**249**	**229**	**228**	**235**
dont autres immobilisations financières	*256*	*249*	*229*	*228*	*235*
= Actif immobilisé (I)	**12 950**	**36 499**	**52 457**	**71 167**	**81 508**
Stock	**397**	**584**	**1 921**	**2 025**	**3 344**
dont matières premières, approvisionnements	*397*	*584*	*1 921*	*2 025*	*3 344*
+ Créances	**128 735**	**139 094**	**154 828**	**130 068**	**103 805**
dont avances et acomptes versés sur commandes	*14*	*190*	*434*	*393*	*114*
dont clients et comptes rattachés	*56 841*	*36 520*	*38 846*	*6 443*	*3 412*
dont autres créances	*71 880*	*102 384*	*115 548*	*123 232*	*100 279*
+ Disponibilités	**893**	**753**	**637**	**712**	**1 003**
+ Charges constatées d'avance	346	396	700	179	861
= Actif circulant (II)	**130 371**	**140 827**	**158 087**	**132 985**	**109 012**
TOTAL ACTIF (I+II)	**143 321**	**177 327**	**210 543**	**204 151**	**190 520**

Source : chambre régionale des comptes, à partir des rapports annuels du concessionnaire.

Chambre régionale des comptes
Hauts-de-France

RÉPONSE AU RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

Contrôle des comptes produits par le concessionnaire, la société anonyme Keolis Lille Métropole (KLM)
enquête régionale sur la tarification des services de mobilité urbaine

(Département du Nord)

Exercices 2018 à 2022

1 réponse reçue :

- M. Franck Garçon, directeur général de la société anonyme « Keolis Lille Métropole ».

Article L. 243-5 du code des juridictions financières :

« Les destinataires du rapport d'observations disposent d'un délai d'un mois pour adresser au greffe de la chambre régionale des comptes une réponse écrite. Dès lors qu'elles ont été adressées dans le délai précité, ces réponses sont jointes au rapport. ***Elles engagent la seule responsabilité de leurs auteurs*** *».*

Chambre régionale des comptes Hauts-de-France
14 rue du Marché au Filé - 62012 Arras cedex

Adresse mél : hautsdefrance@ccomptes.fr

https://www.ccomptes.fr/fr/crc-hauts-de-france